

**Gençlik Programı'nın Araştırmaya Dayalı Analizi
RAY Network**

**Erasmus+: Gençlik Programı'nda Yeterlik Gelişimi ve
Kapasite Geliştirme Araştırma Projesi
(RAY-CAP)**

Modül A-B ve Modül C:

**Yeterlik Gelişimi
Uygulamaya Aktarım
Sistemik Etkiler ve Örgütsel Gelişim**

**TÜRKİYE BÜTÜNLEŞİK SONUÇ RAPORU
2018**

Türkiye Ulusal Ajansı

Program İzleme Koordinatörlüğü
Gençlik Hareketlilik Koordinatörlüğü
Gençlik Çalışmaları Koordinatörlüğü

Yazar:

Dr. Öğr. Üyesi Asuman GÖKSEL
Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü

Optimar Danışmanlık, Tanıtım, Araştırma ve Organizasyon A.Ş.

Kasım, 2018

İÇİNDEKİLER

Kısaltmalar	5
Giriş	7
Bölüm 1	9
Erasmus+: Gençlik Programı'nın Araştırmaya Dayalı Analizi (RAY)	9
1.1 RAY nedir?.....	9
1.2 RAY Network'ün amaç ve hedefleri	9
1.3 RAY araştırma faaliyetleri	11
Bölüm 2	13
Erasmus+: Gençlik Programı'nda Yeterlik Gelişimi ve Kapasite Geliştirme RAY Network Araştırma Projesi (RAY-CAP)	13
2.1 RAY-CAP nedir?.....	13
2.2 Amaçlar ve hedefler	14
2.3 Araştırma soruları.....	15
2.4 Araştırma tasarımı	16
2.5 Örneklemin profili	18
2.6 Çıktılar.....	19
Bölüm 3	21
RAY-CAP Modül A ve B: Türkiye Ülke Raporu	21
3.1 Türkiye için RAY-CAP Modül A ve B Örnekleme	21
3.2 RAY-CAP Modül A ve B Türkiye Bulguları	26
3.2.1 Kişisel Hedefler, Bireysel Öğrenme ve Yeterlikler	29
3.2.1.1 Kişisel gelişim alanları: Bilgi/beceri/davranışlar	29
3.2.1.2 Uygulamalı öğrenme sonuçları/planlama.....	38
3.2.1.3 Avrupa değerleri, Avrupa konuları ve Avrupa Birliği'nin imajı.....	41
3.2.1.4 Youthpass	43
3.2.2 Kurumsal Hedefler ve Kuruluşa Dair Öğrenme.....	45
3.2.2.1 Gençlik çalışması arzuları ve geleceğe yönelik perspektifler.....	46
3.2.2.2. Deneyimlerin aktarılması ve kurumsal çevre üzerindeki etkiler	51
3.2.2.3 Katılımcılara kurumsal destek	55
3.2.3 Ağ kurma ve işbirliği üzerindeki etkiler.....	59
3.3 Türkiye için RAY-CAP Modül A ve B Sonuçları.....	64
Bölüm 4	71
RAY-CAP Modül C: Türkiye Ülke Raporu	71
4.1 Türkiye için RAY-CAP Modül C Örnekleme: Kuruluşlara Genel Bakış.....	71
4.2 Türkiye için RAY-CAP Modül C Bulguları.....	74
4.2.1 Eğitim ve destek faaliyetlerinin seçilmesi.....	75
4.2.2 Eğitim ve destek faaliyetlerine hazırlık	85
4.2.3 Eğitim ve destek faaliyetlerinin takibi.....	89
4.2.4 Daha önceki örgütsel değişim ve gelişme	97
4.2.5 Gelecekteki örgütsel değişim ve gelişme	107
4.3 Türkiye için RAY-CAP Modül C Sonuçları	116
Sonuç	121
Kaynakça	126
Ek I: RAY-CAP Modül A ve B Ulusal Veri Tabanı'nda yer alan katılımcılar listesi .	127
Ek II: RAY-CAP Modül C Türkiye örneklemindeki kuruluşların listesi	128

Kısaltmalar

AB	Avrupa Birliği
AGH	Avrupa Gönüllü Hizmeti
E+/YiA	Erasmus+ Gençlik Programı
GENESIS	Jenerasyon ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü
KA1	Ana Eylem 1
KA1-MoYW	Ana Eylem 1 – Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği
KA2	Ana Eylem 2
RAY Network	Erasmus+: Gençlik Programı'nın Araştırmaya Dayalı Analizi ve İzlenmesi – RAY Networkü
RAY-CAP	Erasmus+: Gençlik Programı'nda Yeterlik Gelişimi ve Kapasite Geliştirme RAY Araştırma Projesi
RAY-LTE	Erasmus+: Gençlik Programı'nın Katılımcılık ve Vatandaşlık üzerinde Uzun Dönemli Etkileri RAY Araştırma Projesi
RAY-MON	Erasmus+: Gençlik Programı'nın Araştırmaya Dayalı Analizi ve İzlenmesi RAY Araştırma Projesi
SALTO	Destek, İleri Düzey Öğrenme ve Eğitim Fırsatları
SOHO	Gönderen ve Ev Sahibi Kuruluş (Eğitimi)
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
STÖ	Sivil Toplum Örgütleri
TCA	Ulusötesi İşbirliği Faaliyetleri
ToT	Eğitmenlerin Eğitimi
UA	Ulusal Ajans

Giriş

Erasmus+: Gençlik Programı'nın Araştırmaya Dayalı Analizi (RAY), hâlihazırda 31 ülkedeki¹ Erasmus+: Gençlik Ulusal Ajansları ve onların araştırma ortaklarından oluşan RAY Network tarafından yürütülen ortak bir araştırma inisiyatifidir. RAY Network özellikle Erasmus+: Gençlik Programı çerçevesinde, uluslararası gençlik çalışmaları ve Avrupa'daki gençlerin öğrenme hareketliliği konularının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, 2012'den bu yana RAY Network'ün bir ortağı olan Türkiye Ulusal Ajansı, RAY Network tarafından geliştirilen bir dizi araştırmada yer almaktadır.

Erasmus+ Gençlik Programı'nda Yeterlik Gelişimi ve Kapasite Geliştirme Araştırma Projesi (RAY-CAP), RAY Network tarafından "Erasmus+: Gençlik Programı'nın Araştırmaya Dayalı Analizi" çerçevesinde yürütülen projelerden biridir. RAY-CAP projesi Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Fransa, Almanya, Slovenya ve Türkiye'den RAY-CAP Çalışma Grubu üyelerinin işbirliği ile Avusturya'da bulunan Jenerasyon ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü (GENESIS) tarafından tasarlanmıştır.

Bu Bütünleşik Sonuç Raporu RAY-CAP araştırma projesinin Türkiye özelinde bulgularının analizini sunmak üzere hazırlanmıştır. Rapor, RAY-CAP araştırmasının iki ayrı modülünü, yani Modül A ve B (bireysel etkiler) ve Modül C (sistemik etkiler), bir araya getirmektedir. Dolayısıyla bu Bütünleşik Sonuç Raporu, Erasmus+ Gençlik Programı eğitim ve destek faaliyetlerinin Türkiye'de hem bireysel seviyede gençlik çalışanları ve liderleri üzerindeki, hem de sistemik seviyede gençlik kuruluşları üzerindeki etkisini inceleyecek şekilde, RAY-CAP araştırma bulgularının kapsamlı bir değerlendirmesini sunmaktadır.

Rapor, giriş ve sonuç bölümlerine ek olarak dört bölüm olarak yapılandırılmıştır. Bölüm 1'de Erasmus+: Gençlik Programı'nın Araştırma Temelli Analizi ve İzlenmesi (RAY) girişiminin kısa bir özeti sunulmakta ve Bölüm 2 RAY-CAP araştırmasının amaç ve hedeflerini, araştırma sorularını, araştırma tasarımını, örneklemin profilini, çıktıları ve kavramsal çerçevesini sunarak Erasmus+: Gençlik Programı'nda Yeterlik Gelişimi ve Kapasite Geliştirme RAY Araştırma Projesi'nin (RAY-CAP) çerçevesini çizmektedir.

¹ Almanya, Avusturya, Belçika, Birleşik Krallık, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Güney Kıbrıs Rum Yönetimi, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Hırvatistan, Hollanda, İrlanda, İspanya, İsveç, İtalya, Letonya, Lihtenştayn, Litvanya, Lüksemburg, Malta, Norveç, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovakya, Slovenya, Türkiye ve Yunanistan.

Bölüm 3 okuyuculara Türkiye’de uygulandığı şekliyle RAY-CAP araştırmasının A ve B Modülleri hakkında detaylı bir fikir vermeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda Bölüm 3, Modül A ve B’nin Türkiye’deki örneklemini tanıttacak, modüllerin bulgularını sunacak ve üç set mülakat yoluyla toplanan verilerin analizinden çıkartılan sonuçları tartışacak şekilde yapılandırılmıştır. Mülakatlar Avrupa Birliği Erasmus+ Gençlik Programı tarafından finanse edilen Ulusötesi İşbirliği Faaliyetleri (TCA) ve Ana Eylem 1 Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği (KA1- MoYW) projelerinde yer almış 10 katılımcıyı hedeflemiş ve görüşülen kişilerin faaliyetlere katılmasından önce, iki ay sonra ve bir yıl sonra gerçekleştirilmiştir.

Bölüm 4, RAY-CAP Modül C’ye ayrılmıştır. Bu bölüm, Modül C’nin Türkiye’deki örneklemini tanıttacak, Modül C bulgularını sunacak ve derinlemesine mülakat yoluyla toplanan verilerin analizinden çıkartılan sonuçları tartışacak şekilde yapılandırılmıştır. Mülakatlar, Türkiye’de Erasmus+ Gençlik tarafından finanse edilen gençlik çalışanlarına ve gençlik liderlerine yönelik uluslararası eğitim ve destek faaliyetlerinde yer almış ve/veya yeterlik geliştirme ve kapasite gelişimi odaklı kendi Erasmus+ Gençlik projelerini uygulamış 15 kuruluş, platform ve ağın temsilcileri ile gerçekleştirilmiştir.

Sonuç bölümü Türkiye özelinde gerçekleştirilen RAY-CAP araştırmasının Modül A ve B ile Modül C çerçevesinde bütün bulgularının genel bir değerlendirmesini sunmaktadır.

Bölüm 1

Erasmus+: Gençlik Programı'nın Araştırmaya Dayalı Analizi (RAY)

1.1 RAY nedir?

Erasmus+: Gençlik Programı'nın Araştırmaya Dayalı Analizi (RAY), Gençlik Programı çerçevesinde oluşturulan ortak bir araştırma girişimidir. Girişim, 2007 yılında Avrupa Birliği'nin Gençlik Programı'nın (2007-2013) (öğrenme) süreç ve etkilerinin ve uygulamasının incelenmesi için başlatılmıştır². RAY girişimi, 31 ülkede bulunan Erasmus+ Gençlik Programı Ulusal Ajansı³ ve bunların araştırma ortaklarını kapsayan⁴ bir ağ olan RAY Network aracılığıyla kendi kendini yöneten bir inisiyatiftir.

2014 yılına kadar, RAY Network, öncelikle Gençlik Programı'nın proje katılımcıları ve proje liderleri gibi programa dâhil olan aktörler üzerindeki etkilerini, yeterlik gelişimi ve öğrenme (süreçleri) ve Gençlik projelerinde öğrenmeyi teşvik eden önlemler bağlamında inceleyen araştırmalar yürütmüştür⁵. Ayrıca, RAY, programın izlenmesine katkıda bulunacak bir şekilde, Gençlik Programı'nın ve program kapsamında finanse edilen projelerin uygulamalarını araştırmıştır⁶. Erasmus+ Programı'nın (2014-2020) başlatılmasıyla birlikte, RAY Network araştırma çerçevesini Erasmus+: Gençlik Programı'na uyarlamıştır.

1.2 RAY Network'ün amaç ve hedefleri⁷

RAY Network'ün genel amacı, özellikle Erasmus +: Gençlik Programı kapsamında, uluslararası gençlik çalışması ve Avrupa'da gençlik öğrenme hareketliliğinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktır. Bu bağlamda, RAY gençlik alanında araştırma, politika ve uygulama arasındaki işbirliğini ve diyalogu önemsemektedir. Dahası, RAY genel anlamda bu alandaki araştırmalara ve ilgili teori gelişimine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

² RAY Network Misyon Bildirgesi, Sürüm 24.4.2016, Revizyon Kabul 07.09.2018.

³ Avusturya, Belçika (Flamanca konuşan topluluk), Belçika (Fransızca konuşan topluluk), Belçika (Almanca konuşan topluluk), Bulgaristan, Güney Kıbrıs Rum Yönetimi, Çek Cumhuriyeti, Hırvatistan, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Almanya, Macaristan, İrlanda, İtalya, Letonya, Lihtenştayn, Litvanya, Lüksemburg, Malta, Hollanda, Norveç, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovakya, Slovenya, İspanya, İsveç, Türkiye, Birleşik Krallık ve Yunanistan.

⁴ RAY Network çalışması Innsbruck Üniversitesi tarafından GENESIS (Jenerasyon ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü) işbirliği ile koordine edilmektedir.

⁵ RAY Network Misyon Bildirgesi, Sürüm 24.4.2016, Revizyon Kabul 07.09.2018.

⁶ RAY Network'ün önceki yayınları şu adreste bulunabilir: <http://www.researchyouth.net/publications/>.

⁷ Bu bölüm, RAY Network Misyon Beyannamesi, Sürüm 24.4.2016, Revizyon Kabul 07.09.2018.

RAY Network'ün stratejik hedefleri şunlardır:

- Özellikle Erasmus+ Gençlik Programı kapsamındaki uluslararası gençlik çalışmalarının ve öğrenme hareketliliği uygulamalarının geliştirilmesine katkıda bulunmak;
- Erasmus+ Gençlik Programı'nın amaç ve öncelikleri doğrultusunda izlenmesine katkıda bulunmak;
- Erasmus+ Gençlik Programı'nın proje düzeyindeki uygulamaların (projelerin geliştirilmesi ve uygulanması) yanı sıra program seviyesindeki (programın tanıtımı, desteklenmesi, yönetimi vb.) uygulamasında kalitenin sağlanması ve kalite gelişimine katkıda bulunmak;
- Erasmus+ Gençlik Programı'nın ve 2020'den sonra Erasmus+ Gençlik Programı'nı takip edecek programın geliştirilmesine katkıda bulunmak;
- Özellikle uluslararası gençlik çalışmaları ve öğrenme hareketliliği bağlamında, gençlik alanında yaygın eğitimin ve öğrenmenin tanınırlığına katkıda bulunmak;
- Gençlik politikasının kanıta dayalı ve araştırma temelli bir şekilde geliştirilmesine her seviyede ve AB Gençlik Stratejisi'nin (2010-2018 ve 2019-2027) uygulanması gibi politika süreçleri ile ilgili olarak, örneğin Avrupa Konseyi gibi stratejik ortaklıklar çerçevesinde katkıda bulunmak;
- Erasmus+ Gençlik Programı'nın görünürlüğüne ve tanıtımına katkıda bulunmak.

Dahası, RAY Network'ün araştırma ile ilgili bazı hedefleri vardır. Bunlar:

- Erasmus+ Gençlik Programı projelerinin, projelere dâhil olan aktörler üzerindeki - bireyler seviyesinde (gençler/gençlik çalışanları/proje liderleri), sistemik düzeyde (gençlik grupları/kuruluşları/organları, yerel proje ortamları/toplulukları, gençlik yapıları, gençlik çalışmaları, gençlik politikası) ve kolektif düzeyde (geniş anlamıyla halk) - (kısa ve uzun dönem) sonuç ve etkilerini araştırmak;
- Erasmus+ Gençlik Programı projelerinde uygulanan eğitim ve öğrenme yaklaşımlarını, yöntemlerini ve süreçlerini, özellikle de öğrenme süreçlerini teşvik ve desteklemedeki etkinlikleri bakımından incelemek;
- Erasmus+ Gençlik Programı projelerinin uygulanmasını, özellikle proje katılımcılarının, proje liderlerinin ve kuruluşların profiline göre ve ayrıca proje metodolojileri ve proje yönetimi bağlamında incelemek;

- 2014-2020 program dönemi boyunca Erasmus+ Gençlik Programı kapsamında uluslararası gençlik çalışması ve öğrenme hareketliliği pratiklerinin nasıl geliştirildiğini incelemek;
- RAY araştırma bulguları doğrultusunda ulusal ve Avrupa düzeyinde politika geliştirmeyi araştırmak.

RAY Network, stratejik ve araştırma ile ilgili hedefleri bağlamında, gençlikten sorumlu ulusal yetkililer, Avrupa Komisyonu ve ilgili kurumlarla yakın işbirliğini hedeflemektedir ve gençlik araştırmalarında yer alan gençlik araştırmacıları, araştırma kurumları ve araştırma ağlarıyla olduğu kadar özellikle uluslararası ve/veya kültürlerarası boyuttaki araştırmalarla da öğrenme hareketliliği ve yaygın eğitim/öğrenim üzerine bir fikir alışverişi ortamı geliştirmeyi amaçlamaktadır.

1.3 RAY araştırma faaliyetleri

Erasmus+ Programı'nın başlamasıyla birlikte, RAY Network araştırma çerçevesini Erasmus+ Gençlik Programı (2014-2020) kapsamına uyarlamış ve üç farklı araştırma projesi geliştirmiştir:⁸

- 2009-2013 yılları arasında RAY Network'ün ana faaliyetinin ("Standart Araştırmalar") geliştirilmesi ile oluşturulmuş, Erasmus+ Gençlik Programı'nın izlenmesi ve geliştirilmesine olduğu kadar program tarafından desteklenen projelerin kalitesinin artırılmasına da katkıda bulunmayı hedefleyen, Erasmus+ Gençlik Programı'nın araştırma temelli analizi ve izlenmesi projesi (RAY-MON);⁹
- Erasmus+ Gençlik Programı'nın, programa dâhil olan aktörlerin katılımı ve vatandaşlıkları üzerindeki uzun dönemli etkilerini, özellikle de katılım ve vatandaşlık yeterlikleri ve pratikleri bağlamında, araştırma projesi (RAY-LTE);¹⁰
- Erasmus+ Gençlik Programı'nın eğitim/destek faaliyetlerine dâhil olan gençlik çalışanları ve gençlik liderlerinin, yeterlik gelişimi ve kapasite geliştirme olanakları hakkında, Erasmus+ Gençlik Programı'nın dâhil olan kuruluşlara olan etkisini de ayrı bir modülde kapsayacak şekilde, hazırlanan bir araştırma projesi (RAY-CAP).¹¹

⁸ <http://www.researchyouth.eu/ray-research-activities>.

⁹ Bu etkinlik, tüm RAY Network ortaklarının ortak bir faaliyetidir.

¹⁰ RAY-LTE katılımcı ülkeleri Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Finlandiya, Fransa, Almanya, Macaristan, İtalya, Malta, Hollanda, Slovenya ve İsveç'tir.

¹¹ RAY-CAP katılımcı ülkeleri Avusturya, Belçika (Flamanca konuşan topluluk), Çek Cumhuriyeti, Estonya, Finlandiya, Fransa, Almanya, Macaristan, İrlanda, İtalya, Letonya, Litvanya, Hollanda, Polonya, Romanya, Slovenya ve Türkiye'dir.

Bölüm 2

Erasmus+: Gençlik Programı'nda Yeterlik Gelişimi ve Kapasite Geliştirme RAY Network Araştırma Projesi (RAY-CAP)¹²

2.1 RAY-CAP nedir?

Erasmus+ Gençlik Programı'nda Yeterlik Gelişimi ve Kapasite Geliştirme Araştırma Projesi (RAY-CAP), RAY Network çerçevesinde yürütülen üç araştırma projesinden biridir. Proje, Erasmus+ Gençlik Programı'na katılan gençlik çalışanları ve gençlik liderleri için eğitim ve destek faaliyetlerinin süreçlerini, çıktılarını ve etkilerini, özellikle de Erasmus+ Gençlik Programı projelerinin geliştirilmesi ve uygulanması için KA1-Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği, Ulusötesi İşbirliği Faaliyetleri (TCA) ve diğer destek mekanizmaları çerçevesinde finanse edilen eğitim faaliyetleri kapsamında incelemek için özel olarak tasarlanmıştır. Genel olarak araştırma projesi, bu faaliyetlerin gençlik çalışanlarının ve gençlik liderlerinin yeterlik gelişimine nasıl katkıda bulunduğunu; gençlik çalışması pratiklerine nasıl katkıda bulunduğunu; ve Erasmus+ Gençlik Programı'na katılan kuruluşları nasıl etkilediklerini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma projesi aynı zamanda Erasmus+ Gençlik Programı çerçevesindeki eğitim ve destek faaliyetlerinin sistematik etkisinin daha iyi anlaşılmasına ve Erasmus+ Gençlik Programı içinde Ulusötesi İşbirliği Faaliyetlerinin (TCA) kalite geliştirme ve stratejik planlamasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Bu araştırma projesinin geliştirilmesi ve izlenmesi için çalışma grubu, Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Almanya, Fransa, Slovenya ve Türkiye'deki RAY Network ortaklarının temsilcilerinden oluşmaktadır ve araştırma araçları Jenerasyon ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü (GENESIS) tarafından RAY-CAP proje ortakları ile işbirliği içinde tasarlanmıştır.

¹² Bu bölüm, bir dizi RAY Network belgesine dayanarak geliştirilmiştir. Bu belgeler şunlardır: Erasmus+ Gençlik Programı'nda yeterlik gelişimi ve kapasite geliştirme RAY Network araştırma projesi: Genel Tasarım, 6 Haziran 2016; Erasmus+ Gençlik Programı'nda yeterlik gelişimi ve kapasite geliştirme araştırma projesi – Mülakat yönergeleri, Katılımcılar ile Mülakatlar (1) ve (2), 26 Ocak 2016; ve Erasmus+ Gençlik Programı'nda yeterlik gelişimi ve kapasite geliştirme araştırma projesi, Mülakat Yönergesi Modül (B): Eğitim/destek faaliyetleri/gençlik çalışanlarının hareketliliği katılımcıları ile Mülakat (3), 28 Ekim 2016.

KA1 – Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği nedir?¹³

Erasmus+ Program Rehberi, gençlik çalışanlarının eğitim ve ağ oluşturma faaliyetlerini, “gençlik çalışanlarının mesleki gelişimini, yurtdışında gençlik çalışmalarında faal olan bir kuruluşta gerçekleştirilen uluslararası/uluslararası seminerler, eğitim kursları, irtibat kurma faaliyetleri, çalışma ziyaretleri vb. veya iş göçleme/gözlem dönemleri faaliyetlerini uygulanması yoluyla” destekleyen faaliyetler olarak belirtmektedir. Bu faaliyetlerin katılan gençlik çalışanları için faydaları, faaliyetlerin katılımcıların kuruluşlarının kapasite gelişimine yaptığı katkı ve faaliyetlerin gençlik çalışanlarının gündelik çalışmalarına etkisi olarak değerlendirilmektedir. KA1-Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği faaliyetleri, bu projelere katılmak için programın yararlanıcıları tarafından hazırlanmış ve fon almak için Erasmus+ Programı’na sunulmuş projeleri kapsamaktadır.

Ulusötesi İşbirliği Faaliyetleri (TCA) nedir?¹⁴

Ulusötesi İşbirliği Faaliyetleri (TCA), Erasmus+ Programı’nın sistematik düzeyde kalite ve etkisini arttırmayı amaçlamaktadır. TCA, Erasmus+ ile ilgili temalar üzerine çeşitli etkinlikler, seminerler, çalıştaylar, eğitim kursları ve ortaklık oluşturma faaliyetlerini içermektedir. TCA’nin başlıca hedef grupları, gençlik alanında aktif olan bireyler ve kuruluşları kapsayacak şekilde gençlik ve eğitim ve öğretim paydaşları; mesleki eğitim ve öğretim ve yetişkin eğitimi sağlayıcıları; ve eğitim ve gençlik politikasından sorumlu yerel, bölgesel veya ulusal düzeyde kamu kurumlarıdır. TCA faaliyetleri katılımcılar için Avrupa çapında benzer veya farklı alanlardan gelen kuruluşlar ile irtibat kurma ve işbirliği yaratma ve/veya bunu geliştirme; Erasmus+ hakkında bilgi ve pratik beceriler kazanma ve proje fikirleri konusunda desteğe ulaşma; ve projelerinin sonuçlarını Avrupa düzeyinde yaygınlaştırma anlamında fayda sağlamayı amaçlamaktadır. TCA etkinliklerinin KA1-Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği Projelerinden farkı, TCA etkinliklerinin ulusal bakanlıklar ve Avrupa Komisyonu ya da SALTO (Destek, İleri Düzey Öğrenme ve Eğitim Fırsatları) Ağı ile iletişim içerisinde Erasmus+ Ulusal Ajansları tarafından düzenlenmesidir.¹⁵

2.2 Amaçlar ve hedefler

RAY-CAP araştırma projesinin amacı, özellikle de gençlik çalışması eğitiminin ve gençlik çalışanlarının çalışmalarının, gençlik alanındaki kuruluşların ve Erasmus+ Gençlik Programı Ulusal Ajanslarının kalite gelişimine yaptığı katkı bağlamında, gençlik alanında Erasmus+ Gençlik Programı kapsamında uluslararası işbirliğinin faydalarına ilişkin kanıtları araştırmaktır. Bu kanıtların, gençlik alanında uluslararası işbirliğinin görünürlüğüne ve tanınmasına katkıda bulunması beklenmektedir.

RAY-CAP araştırma projesinin özellikli hedefleri şöyledir:

- Gençlik alanında, özellikle de Erasmus+ Gençlik Programı (TCA dâhil olmak üzere) çerçevesinde, eğitim ve destek faaliyetlerine katılım yoluyla gençlik çalışanlarının ve liderlerinin yeterlik gelişimini araştırmak;
- Eğitim ve destek faaliyetlerin öğrenme çıktılarının uygulamaya nasıl aktarıldığını araştırmak;

¹³ Erasmus+ Program Rehberi, Sürüm 1 (2017): 20/10/2016, s.79. Çevrimiçi olarak şu adresten ulaşılabilir: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus/files/files/resources/erasmus-plus-programme-guide_en.pdf

¹⁴ Bu kutucuktaki bilgiler <https://www.erasmusplus.org.uk/transnational-cooperation-activities> ve <https://www.salto-youth.net/rc/training-and-cooperation/nationalagencies/> adreslerinden derlenmiştir.

¹⁵ <https://www.salto-youth.net/>.

- Eğitim ve destek faaliyetlerinin Erasmus+ Gençlik Programı'na dâhil olan kuruluşlar üzerindeki uzun dönemli sistemik etkilerini araştırmak.

2.3 Araştırma soruları

RAY-CAP araştırmasının yukarıda belirtilen amaç ve hedeflerini işlevsel hale getirmek için bazı genel araştırma soruları geliştirilmiştir. Bunlar:

- Erasmus+ Gençlik Programı içindeki eğitim ve destek faaliyetleri (özellikle KA1 ve KA2 çerçevesinde) gençlik çalışanlarının ve gençlik liderlerinin yeterlik gelişimi ve profesyonelleşmelerine nasıl katkıda bulunmaktadır?
- Eğitim/destek faaliyetlerinin etkisi kapsamında Avrupa boyutu nedir?
- Öğrenme çıktıları uygulamaya nasıl aktarılır?
- Erasmus+ Gençlik Programı içindeki eğitim ve destek faaliyetleri, bu kuruluşların dâhil olduğu diğer Erasmus+ Gençlik Programı faaliyetleri ile birlikte, programa katılan kuruluşların gelişimine nasıl katkıda bulunur?
- Bulgular, özellikle de yaygınlaştırma faaliyetleri yoluyla, Erasmus+ Gençlik Programı çerçevesindeki, Ulusal Ajansların çalışmaları da dâhil olmak üzere, eğitim/destek stratejilerinin ve gençlik çalışması/eğitimi/destek pratiğinin kalitesinin geliştirilmesine, nasıl katkıda bulunabilir?
- Bulgular gençlik politikasının gelişimine nasıl katkıda bulunabilir?

Aynı kapsamda, bir dizi özellikli araştırma sorusu RAY-CAP araştırmasına da rehberlik etmektedir:

- Erasmus+ Gençlik Programı içerisinde eğitim/destek faaliyetleri yoluyla hangi temel yeterlikler ve (uluslararası) gençlik çalışması yeterlikleri geliştirilmektedir? Bunlar ne ölçüde geliştirilmiştir?
- Kalite standartlarına ve profesyonelleşmeye odaklanan anahtar yeterliklerin ve (uluslararası) gençlik çalışması yeterliklerinin gelişimi, Erasmus+ Gençlik Programı çerçevesindeki eğitim/destek faaliyetlerinde nasıl yer almaktadır?
- Bu yeterlikleri geliştirme konusunda hangi eğitim yaklaşımları, metodolojileri ve diğer faktörler başarılıdır? Bu yeterliklerin gelişimini güdüleyen faktörler nelerdir?
- Farklı eğitim sağlayıcı türleri, eğitim formatları ve eğitim ve destek faaliyetleri türlerine bağlı olarak eğitim süreçleri ve çıktıları arasındaki farklar nelerdir?

- Erasmus+ Gençlik Programı'na katılım, olanakları kısıtlı gençlerin dâhil edilmesine nasıl katkıda bulunmaktadır?
- Gençlik çalışanlarının ve gençlik liderlerinin eğitim ve destek faaliyetlerine katılımını tetikleyen faktörler nelerdir?

2.4 Araştırma tasarımı

Tüm genel ve özelliği araştırma soruları RAY-CAP araştırması için üç modülün geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bunlar:

- A. Erasmus+ Gençlik Programı kapsamındaki eğitim/destek faaliyetlerinin katılımcılarının yeterlik gelişimi modülü (Bireysel düzey); (Modül A)
- B. Erasmus+ Gençlik Programı kapsamındaki eğitim/destek faaliyetlerinde öğrenilenlerin uygulamaya aktarılmasına ilişkin modül (geliştirilen yeterliklerin kullanılması) (Bireysel düzey); (Modül B)
- C. Eğitim/destek faaliyetlerinin özellikle dâhil olan kuruluşlar (gençlik kuruluşları, eğitim sağlayıcılar, Ulusal Ajanslar) açısından, (uzun vadeli etkiler dâhil) sistemik etkileri üzerine modül. (Sistemik düzey) (Modül C)

Yeterlik gelişimi modülü (Modül A) ilk olarak, 2009-2014 arasında gerçekleştirilmiş RAY “Standart Araştırması” ve “Özel Araştırma” sonuçlarını; gençlik çalışmaları yeterlikleri literatürü de dâhil olmak üzere yeterlik gelişimi konusunda mevcut literatür ve çalışmaları; ve Ulusal Ajansların Eğitim ve İşbirliği Faaliyetleri (2007-2013) izleme raporlarını gözden geçirmiş ve analiz etmiştir. Bu modülde, Erasmus+ Programı Ulusal Ajanslarında Ulusötesi İşbirliği Faaliyetlerinin uygulanmasından sorumlu kişilerle yapılan bir araştırma (standart anketler) yanı sıra, literatür taramasına dayalı olarak, RAY-CAP araştırmasının temelini oluşturmak üzere bir “gençlik çalışması yeterlikleri” (uluslararası gençlik çalışması da dâhil olmak üzere) çerçevesi hazırlanmıştır.

Bu modülde gençlik çalışması yeterliklerinin geliştirilmesinin temel boyutlarını ve pratikteki kullanımlarını incelemek için bir ön çalışma da başlatılmıştır. Gençlik Programı (2007-2013) kapsamında eğitim ve ağ oluşturma faaliyetlerine katılan katılımcılar ile yapılan mülakatlar yoluyla gerçekleştirilen ön çalışma, ana çalışmanın araştırma araçlarının, yani mülakat yönergelerinin geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın araştırma tasarımı, katılımcıların eğitim ve destek faaliyetleri öncesinde ve sonrasında yapılan mülakatlar yoluyla, katılımcıların yeterlik gelişimlerinin öz değerlendirmesine (*self-assesment*) dayanmaktadır. Saha araştırması için üç aşamalı bir yaklaşım benimsenmiştir: Mülakat 1 (faaliyet öncesinde), Mülakat 2 (faaliyetten iki ay sonra) ve Mülakat 3 (faaliyetten 12 ay sonra). Buna ek olarak, Erasmus+ Gençlik Programı'nın izlenmesine yönelik RAY araştırma projesi katılımcılarına yönelik hazırlanan anketler ("Standart Araştırmalar"), eğitim ve destek faaliyetlerinin katılımcıları (KA1-Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği ve Ulusötesi İşbirliği Faaliyetleri) için, uluslararası gençlik çalışma yeterliklerinin geliştirilmesi açısından özel bir bölüm içermektedir. Bu anketlerin sonuçları, bu araştırmanın mülakatlarının analizinde dikkate alınacaktır.

Yeterlik gelişimi modülü, iki set yarı yapılandırılmış mülakat sorusu ve yönergesi geliştirmiştir. Bunlar, KA1-Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği projelerinin ve Ulusötesi İşbirliği Faaliyetleri (TCA) etkinliklerinin katılımcıları ile ilk olarak faaliyetten önce (faaliyet öncesi mülakatları); ikinci olarak da faaliyetten iki ay sonra (faaliyet sonrası mülakatlar) uygulanmak üzere tasarlanmıştır. Mülakat yapılacak katılımcı sayısı en az 10 olacak şekilde belirlenmiştir ve her RAY-CAP katılımcı ülkesi için, RAY-CAP çalışma grubu tarafından hazırlanan yapılandırılmış protokoller vasıtasıyla bir Ulusal Veri Tabanı oluşturulmuştur.

Modül A ile aynı örnekleme dayanan yeterlik gelişiminin uygulamaya aktarılması modülü (Modül B), Erasmus+ Gençlik Programı çerçevesindeki eğitim ve destek faaliyetlerinde geliştirilen yeterliklerin, katılımcıların, gençlik alanı da dâhil olmak üzere, çalışmalarına aktarımını, faaliyetler gerçekleşikten 12 ay sonra uygulanan yarı yapılandırılmış mülakatlar (faaliyet sonrası mülakatlar - 12 ay) yoluyla araştırmayı amaçlamaktadır. Bu model, Modül A'nın sonuçlarını edinilen ve geliştirilen yeterliklerin gençlik çalışmaları pratiğine aktarılmasına odaklanarak karşılaştırmak ve kazanılan yeterliklerin gençlik çalışmaları pratiğine aktarılmasının etkilerini ve bunun önündeki engelleri analiz etmek üzere tasarlanmıştır.

Uzun vadeli sistemik etkiler (örgütsel gelişim) modülü (Modül C), eğitim/destek faaliyetlerinin (TCA de dâhil olmak üzere) olduğu kadar, genel olarak Erasmus+ Gençlik Programı'na katılımın da faaliyetlerde yer alan kuruluşlar üzerindeki uzun dönemli sistematik etkilerini araştırmak üzere tasarlanmıştır. Bu modülün araştırma tasarımı, eğitim/destek faaliyetlerinde ve Erasmus+ Gençlik Programı tarafından finanse edilen diğer faaliyetlerde yer alan kuruluşların önde gelen çalışanları ve/veya yöneticileri ile gerçekleştirilecek (yarı yapılandırılmış

ve/veya odak gruplar halinde) mülakatları içermektedir. Modül C kapsamında, kurumsal gelişimin bir ana göstergesi yaygın öğrenme, kültürlerarası öğrenme, imkanı kısıtlı gençlerin içerilmesi ve gençlerin kuruluşların faaliyetlerine katılımı ile tarif edilen, uluslararası gençlik çalışmasının kalitesidir. Diğer göstergeler, eğitim/destek faaliyetlerinde edinilen deneyimlerin “çoğaltılması”, eğitim/destek faaliyetlerine katılımdan kaynaklanan etkilerin sürdürülebilirliği vb. olarak belirtilebilir.

2.5 Örneklemin profili

RAY-CAP Modül A ve B örneklemini, KA1-Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği ve Ulusötesi İşbirliği Faaliyetleri (TCA) kapsamındaki projelerin ve etkinliklerin katılımcılarını içerir. Aktivite türlerine ek olarak, RAY-CAP çalışma grubu tarafından katılımcının, faaliyetin ve katılımcının kuruluşunun özelliklerine dayanan bir dizi örneklem kriteri belirlenmiştir:

- Katılımcılar, eğitim/destek faaliyetleri konusunda farklı düzeylerde deneyim sahibi olmalıdırlar (“faaliyetlere ilk kez katılanlar”ın yanı sıra “deneyimli katılımcılar”).
- Katılımcılar gençlik çalışanı olmalıdır. Başka bir deyişle, Eğitimcilerin Eğitimi faaliyetlerinin katılımcıları ile eğitimciler analiz dışı bırakılmıştır.
- Katılımcılar arasında cinsiyet dengesi olmalıdır.
- Analize aynı faaliyetten birden fazla katılımcının dâhil edilmesi istisnai bir durumdur.
- Faaliyetler uluslararası faaliyetler olmalıdır. Başka bir deyişle, faaliyetler iki veya daha fazla ülke içermelidir.
- TCA katılımcılarının sayısı ile KA1 - Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği projeleri katılımcılarının sayısı arasında bir denge olmalıdır.
- Projeler, eğitim kursları, seminerler, ortaklık kurma faaliyetleri vb. gibi çeşitli faaliyet türlerini yansıtmalıdır.
- Hem ev sahibi hem de gönderen projeler ve faaliyetler örnekleme dâhil edilmelidir.
- Örneklem, Gençlik Programı’na veya Erasmus+ Gençlik Programı’na daha önce dâhil olmamış kuruluşlar veya bu konuda deneyimli olan kuruluşlar, kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri de dâhil olmak üzere geniş bir kuruluş yelpazesini içermelidir.

RAY-CAP Modül C örneklemini 15 kuruluş, platform ve ağı önnde gelen çalışanları ve yöneticilerini kapsamaktadır. Görüşmek üzere seçilen bu kişiler Erasmus+ Gençlik tarafından finanse edilen gençlik çalışanlarına ve gençlik liderlerine yönelik uluslararası eğitim ve destek faaliyetlerinde yer almış ve/veya yeterlik geliştirme ve kapasite gelişimi odaklı kendi Erasmus+ Gençlik projelerini uygulamışlardır.

Kuruluşlar/platformlar/ağlar için örneklem ölçütleri şöyle belirlenmiştir:

- Program kullanıcılarının çeşitliliğini kapsamak üzere farklı yararlanıcı tipleri
- Ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde farklı kuruluş büyüklükleri
- Erasmus+ Gençlik'e katılımında farklı düzeyler (eğitim, destek, karma)
- Uluslararası gençlik çalışmasına farklı yaklaşımlar (faaliyetler, yöntemler, yapılar)
- Farklı etkinlik türleri (KA1, KA2, KA3, TCA)

2.6 Çıktılar

RAY-CAP araştırması çerçevesinde toplanan verilerden hem ulusal hem de ulusötesi seviyelerde raporlar hazırlanmaktadır. RAY Network RAY-CAP koordinasyon ekibi, RAY-CAP araştırmasının bulgularının katılımcı ülkeler için karşılaştırmalı bir şekilde tartışıldığı, RAY-CAP Modül A ve B Ulusötesi Raporları ile RAY-CAP Modül C Ulusötesi Raporunu hazırlamaktadır.¹⁶, RAY-CAP araştırmasının katılımcı ülkeleri ulusal düzeyde eğitim ve destek faaliyetlerinin katılımcılar ve katılımcıların kuruluşları üzerindeki hem bireysel etkileri (Modül A ve B), hem de sistemik etkileri (Modül C) hakkında kendi ülke raporlarını hazırlamaktadırlar.

¹⁶ Ulusötesi RAY-CAP raporlarına şu adresten çevrimiçi olarak ulaşılabilir: <http://www.researchyouth.eu/results-erasmus-youth-in-action>.

Bölüm 3

RAY-CAP Modül A ve B: Türkiye Ülke Raporu

Bölüm 3, Erasmus+ Gençlik Programı çerçevesindeki eğitim ve destek faaliyetlerinin bireysel seviyede etkilerini belirlemek üzere tasarlanmış RAY-CAP araştırmasına ait Modül A ve B'nin Türkiye örneği için kapsamını ve bulgularını sunmaktadır. Bu çerçevede Modül A, Erasmus+ Gençlik kapsamındaki eğitim/destek faaliyetlerinin katılımcılarının yeterlik gelişimine; Modül B ise Erasmus+ Gençlik kapsamındaki eğitim/destek faaliyetlerinde öğrenilenlerin uygulamaya aktarımına (geliştirilen yeterliklerin kullanımı) işaret etmektedir.

Bölüm 3.1 RAY-CAP Modül A ve B için Türkiye örneklemini tanımlamaktadır. Bölüm 3.2 Modül A ve B'ye ait temel bulguları: kişisel hedefler, bireysel öğrenme ve beceriler; kurumsal hedefler ve örgütsel öğrenme ve ağ kurma ve işbirliği üzerindeki etki açısından olmak üzere üç yönden ortaya koymaktadır. Bölüm 3.3 ise bulgulara dayanarak sonuçlar çıkartmaktadır.

3.1 Türkiye için RAY-CAP Modül A ve B Örnekleme

RAY-CAP araştırma tasarımı, *katılımcıların eğitim ve destek faaliyetinin öncesinde ve sonrasında yapılan görüşmeler vasıtasıyla eğitim ve destek faaliyetlerinde gösterdikleri yeterlik gelişimlerinin bir öz değerlendirmesine* dayanmaktadır. Modül A ve Modül B için saha araştırması olarak üç aşamalı bir yaklaşım benimsenmiştir: Mülakat 1 (faaliyet öncesi), Mülakat 2 (faaliyetten yaklaşık iki ay sonra) ve Mülakat 3 (faaliyetten yaklaşık 12 ay sonra). Türkiye'de birinci mülakat 16 Ocak 2016–13 Haziran 2016 tarihleri arasında 24 eğitim ve destek faaliyeti katılımcısı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 23 tanesi ile ikinci mülakat 10 Nisan 2016 tarihinden 28 Ağustos 2016 tarihine kadar olan sürede; üçüncü mülakatlar ise 28 Şubat-17 Haziran 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Mülakatların bazıları yüz yüze yapılmış, ancak çoğu mülakat telefonla gerçekleştirilmiştir.

RAY-CAP Türkiye araştırması için seçilen katılımcıların örnekleme, KA1–Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği (KA1-MoYW) ve Ulusötesi İşbirliği Faaliyetleri (TCA) kapsamındaki projelerin ve etkinliklerin katılımcılarını içermektedir. Bu kapsamda, RAY-CAP araştırması 1 Kasım 2015-30 Haziran 2016 arasında başlayan ve Erasmus+ Gençlik Programı Ulusal Ajansları kanalıyla finanse edilen bu tür faaliyetlerin katılımcılarını içermektedir. Örnekleme seçimi, RAY-CAP çalışma grubu tarafından geliştirilen kriterlere göre yapılmıştır.

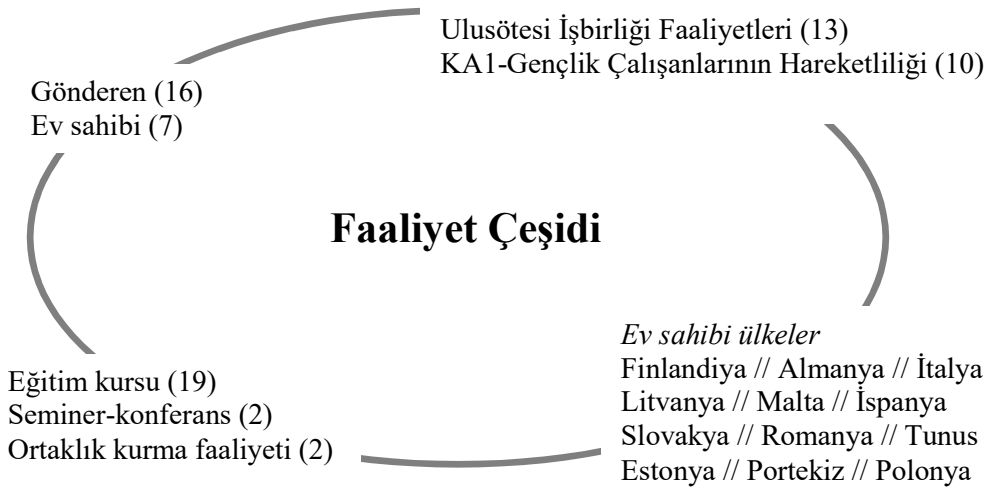
Tablo 3.1’de de gösterildiği gibi, Ulusal Veri Tabanı’nda¹⁷ yer alan 10 katılımcıyı da içeren şekilde genel Türkiye örnekleme çerçevesinde görüşülen 23 katılımcının mevcut durumu aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Katılımcılar, eğitim/destek faaliyetleri açısından farklı deneyim düzeylerinden seçilmektedir, bu da örneklemin “deneyimli katılımcılar” veya Erasmus+ Gençlik Programı’nda ya da diğer projelerde deneyimli gençlik çalışanlarının yanı sıra “faaliyetlere ilk kez katılanlar”ı da içerdiği anlamına gelmektedir.
- Görüşülen katılımcıların bütün faaliyetleri, iki veya daha fazla program ülkesini içeren, uluslararası faaliyetlerdir.
- Ulusötesi İşbirliği Faaliyetleri katılımcıları ile KA1–Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği projelerinin katılımcı sayıları arasında bir denge kurulmuştur. Bu anlamda, 10 KA1-Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği ve 13 Ulusötesi İşbirliği Faaliyetleri (TCA) katılımcısı ile mülakat yapılmış ve 6 Ulusötesi İşbirliği Faaliyetleri (TCA) katılımcısı ile 4 KA1-Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği katılımcısı Ulusal Veri Tabanı için seçilmiştir.
- Genel örnekleme, bir tane uzun dönem eğitim kursu ve bir Eğitimcilerin Eğitimi faaliyetini de içeren 11 eğitim kursu ağırlıklı olmak üzere, iki seminer/konferans ve iki ortaklık kurma faaliyeti/irtibat kurma faaliyeti farklı faaliyet türleri olarak dâhil edilmiştir. Ulusal Veri Tabanı’nda yedi eğitim kursu, iki seminer/konferans ve bir ortaklık kurma faaliyeti faaliyet türleri olarak görünmektedir.
- Örnekleme hem ev sahibi hem de gönderen projeler ve faaliyetler dâhil edilmiştir. Ancak, birinci mülakat süresi içinde Türkiye hiçbir Ulusötesi İşbirliği Faaliyetine ev sahipliği yapmadığından bütün Ulusötesi İşbirliği Faaliyetleri katılımcıları “gönderen” kategorisindedir.
- Katılımcılar arasında cinsiyet dengesi aranmaktadır. Bu bakımdan 10 kadın ve 13 erkek katılımcı ile mülakat yapılmıştır ve görüşülen beş kadın ile beş erkek katılımcı Ulusal Veri Tabanı’na dâhil edilmiştir.
- Örnekleme, Gençlik Programına veya Erasmus+ Gençlik Programına dâhil olma konusunda hiç deneyimi olmayan kurumlar ve deneyimliler, kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri gibi geniş bir kuruluş yelpazesini içermeye çalışmaktadır. Bu bağlamda, görüşülen yedi katılımcı kamu kurumlarından gelirken görüşülen katılımcıların 16’sı sivil toplum örgütlerindedir. Ulusal Veri Tabanı’nda, üç kamu kurumundan ve yedi sivil toplum örgütünden katılımcı bulunmaktadır.

¹⁷ Daha fazla detay için Ek I’e bakınız.

Genel örneklem, 6'sı KA1-Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği projesi (ikisi gönderen ve dördü ev sahibi) ve 11'i Ulusötesi İşbirliği Faaliyeti (tamamı gönderen) olmak üzere toplamda 17 farklı eğitim ve destek faaliyetini kapsamaktadır. Bu, genel örneklemde faaliyet başına iki katılımcı ile mülakat yapılan toplamda altı faaliyet bulunduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca, görüşülen iki katılımcı aynı Eğitimlerin Eğitimi faaliyetine katılmıştır. Ulusötesi RAY-CAP Raporunun hazırlanmasına ilişkin çalışma grubunun kriterleri doğrultusunda, Ulusal Veri Tabanı, aynı faaliyete katılmış birden fazla katılımcı ile Eğitimlerin Eğitimi faaliyetlerinin katılımcılarını içermemektedir.

Şekil 3.1: Faaliyet çeşidi (özet)



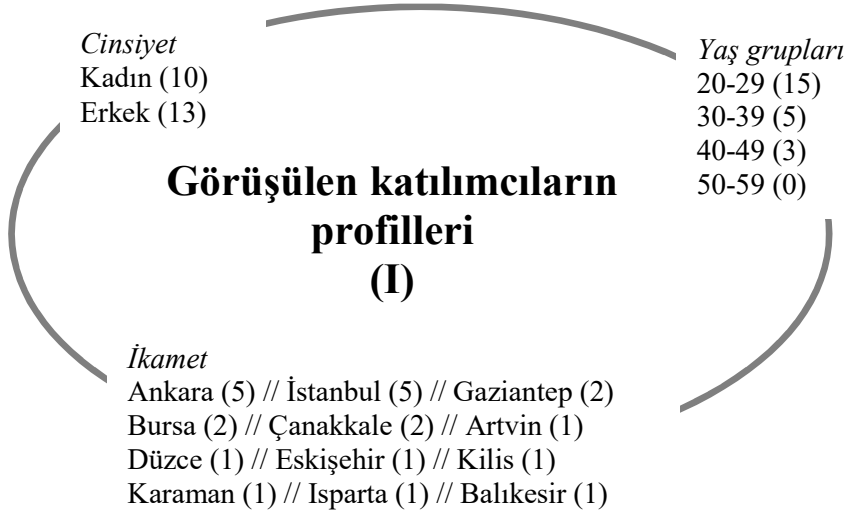
Görüşülen kişilerin katıldıkları faaliyetlerin temaları, bunlarla sınırlı olmamakla birlikte, iletişim, ceza ve infaz kurumlarındaki gençler, ortaklık ve ağ kurma, yaygın eğitimin örgün ortamlara aktarılması, iş dünyasıyla işbirliği, Youthpass, fon yaratma, fiziksel engelliler için yaygın eğitim, istihdam ve sanat gibi başlıkları kapsamaktadır.

Genel örneklemde yaş grupları ele alındığında, 20-29 yaş grubundan görüşülen 15 kişi, 30-39 yaş grubundan görüşülen beş kişi ve 40-49 yaş grubundan görüşülen üç kişi olduğunu görmek mümkündür. Ulusal Veri Tabanında ise 20-29 yaş grubunun yedi katılımcı ile hâkimiyeti; onu takip eden 30-39 yaş grubundan iki ve 40-49 yaş grubundan bir katılımcı ile benzer bir dağılım vardır.

İkamet ettikleri şehre göre katılımcıların coğrafi dağılımı da Türkiye'nin farklı bölgelerini kapsayacak şekilde iyi bir çeşitlilik sergilemektedir. Bu bakımdan Ankara ve İstanbul'dan beşer;

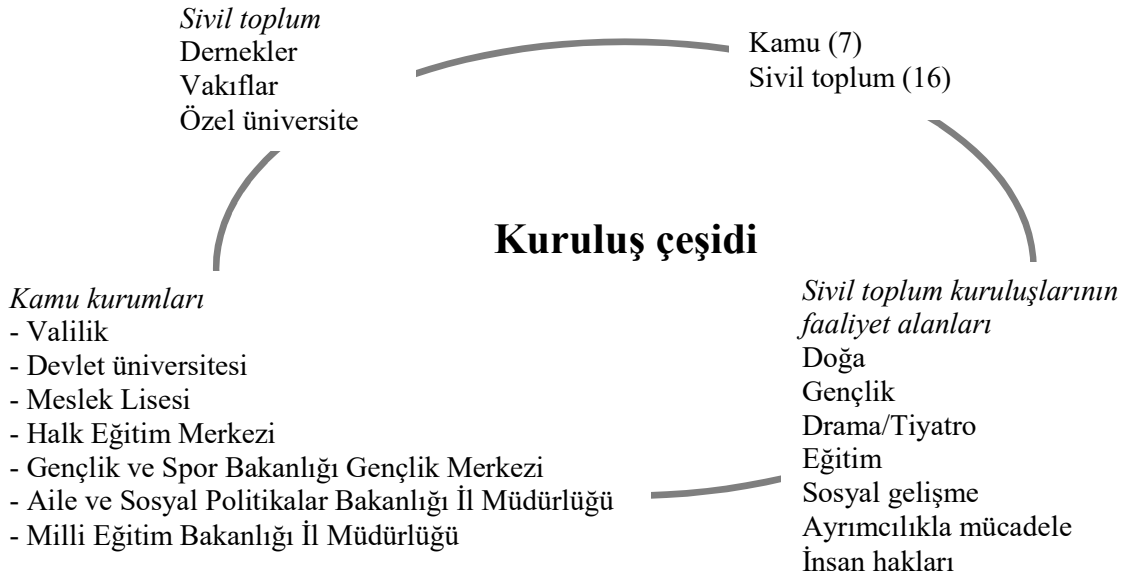
Gaziantep, Çanakkale ve Bursa'dan ikişer; Artvin, Düzce, Eskişehir, Kilis, Karaman, Isparta ve Balıkesir'den ise görüşülen birer katılımcı bulunmaktadır.

Şekil 3.2: Görüşülen katılımcıların profilleri (Özet I)



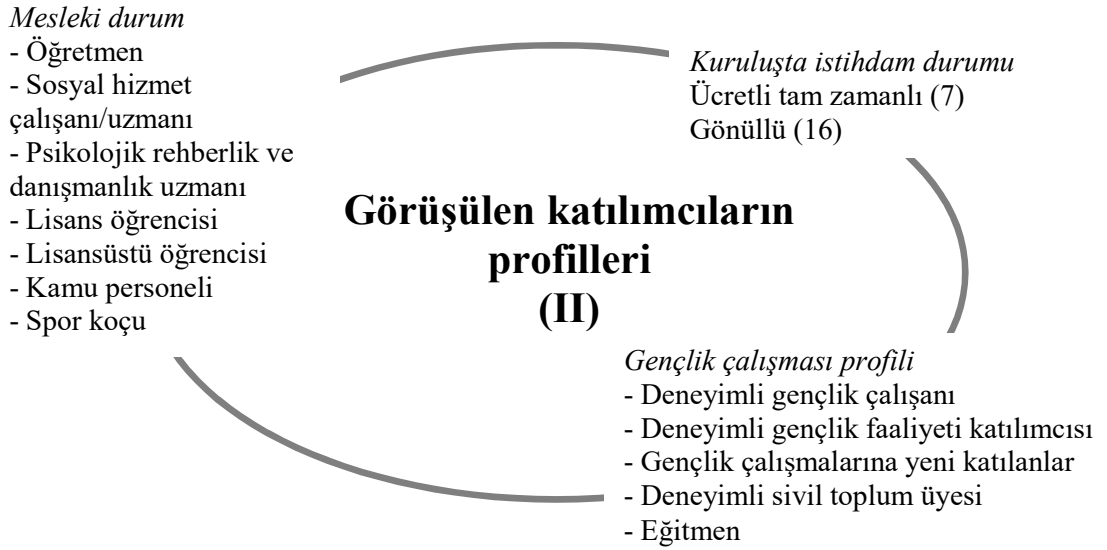
Görüşülen katılımcılar iki temel kuruluş çeşidine aittir: kamu kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları. Valilik, kamu üniversitesi, meslek yüksekokulu, Gençlik ve Spor Bakanlığı gençlik merkezi, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı İl Müdürlüğü ve Milli Eğitim Bakanlığı İl Müdürlüğü gibi kamu kurumlarında çalışmakta olan yedi katılımcı bulunmaktadır. 16 katılımcı ise üç çeşit sivil toplum kuruluşundan gelmektedir: doğa, gençlik, drama/tiyatro, eğitim, sosyal gelişme, ayrımcılıkla mücadele ve insan hakları alanlarında çalışmakta olan dernek, vakıf veya vakıf ya da özel üniversite.

Grafik 3.3: Görüşülen Katılımcıların Kuruluşlarının Çeşitleri



Görüşülen kişilerin istihdam durumları değerlendirildiğinde ilginç bir tablo ortaya çıkmaktadır. Sivil toplum örgütlerindeki katılımcıların hepsi gönüllü iken, kamu kurumlarında çalışan katılımcılar tam zamanlı çalışanlardır. Görüşülen kişilerin mesleki durumları eğitim sektöründe bir yoğunlaşma olduğunu göstermektedir. Görüşülen katılımcılar öğretmen, sosyal hizmet çalışanı/uzmanı, psikolojik rehberlik ve danışmanlık uzmanı, lisans veya lisansüstü öğrencisi, kamu personeli veya spor koçudur. Gençlik çalışması profilleri değerlendirildiğinde, görüşülen katılımcılar deneyimli gençlik çalışanı, deneyimli gençlik faaliyeti katılımcısı, gençlik çalışmalarına yeni katılanlar, deneyimli sivil toplum üyesi ve öğretmen olarak kategorize edilebilmektedirler.

Şekil 3.4: Görüşülen Katılımcıların Profilleri (Özet II)



Son olarak, RAY-CAP araştırması kapsamında araştırma etiğinin, bu çalışma için bağlantı kurulan kişilerin bütün irtibat verilerinin gizlilik içerisinde ele alınacak şekilde geliştirildiği belirtilmelidir. Bu veriler yalnızca anketler ya da mülakatlar için bu kişilerle irtibat kurma amacıyla kullanılmaktadır. Anketlere ya da mülakatlara verilen bütün cevaplar isimsiz kalmakta ve gizlilik içinde değerlendirilmektedir.

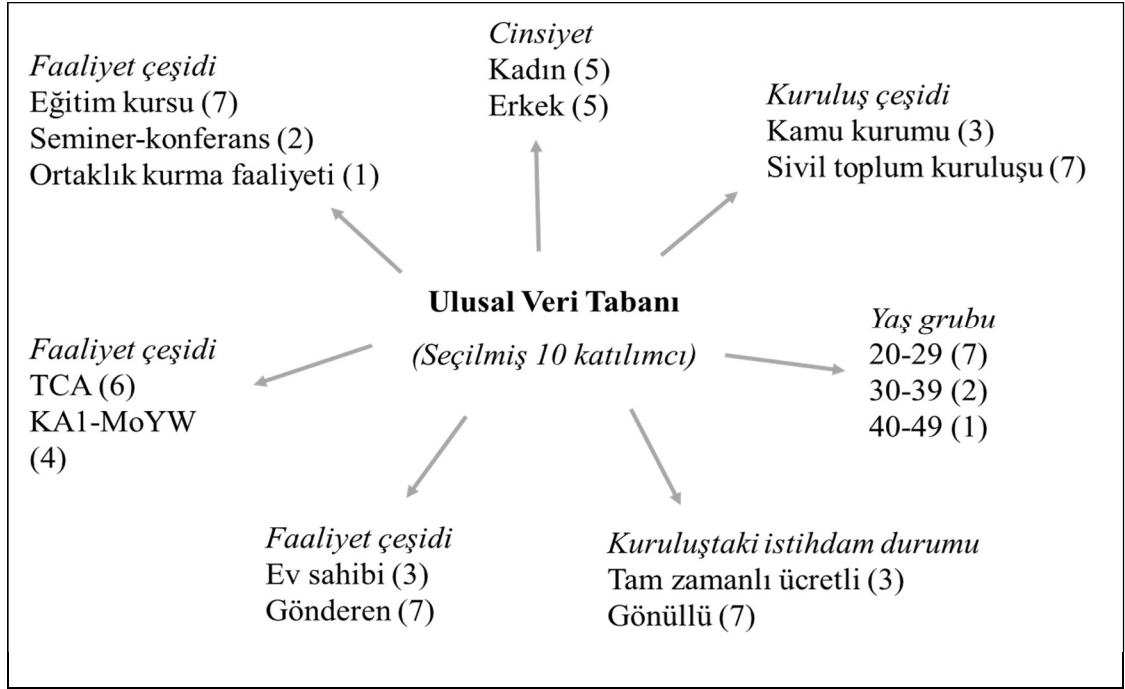
Tablo 3.1: Türkiye ve Ulusal Veri Tabanı için RAY-CAP toplam örnekleminin özellikleri (Özet)

	Toplam Örnekleme (23 mülakat)		Ulusal Veri Tabanı (Seçilen 10 mülakat)
Cinsiyet Dengesi	Kadın	10	5
	Erkek	13	5
Kurum türü	Kamu kurumları	7	3
	Sivil toplum kuruluşları	16	7
Yaş grubu	20-29	15	7
	30-39	5	2
	40-49	3	1
	50-59	0	0
Kurumdaki istihdam	Tam zamanlı	7	3
	Gönüllü	16	7
Faaliyet türü	Katılımcı gönderen	16	7
	Ev sahibi	7	3
Faaliyet türü	TCA	13	6
	KA1-MoYW	10	4
Faaliyet türü	Eğitim Kursları	19	7
	Seminer-konferans	2	2
	Ortaklık faaliyetleri	2	1

3.2 RAY-CAP Modül A ve B Türkiye Bulguları

Bölüm 3.2 RAY-CAP araştırması kapsamında ulus ötesi analiz raporunun hazırlanmasına katkıda bulunmak üzere gerçekleştirilen ve Türkiye'nin Ulusal Veri Tabanı'nı oluşturan 30 adet (her bir katılımcı için üç tane) yapılandırılmış protokolün analizini temel almaktadır. Yapılandırılmış protokoller, TCA ve KA1-MoYW faaliyetlerinin Türkiye'deki katılımcılarından toplanan verilerin RAY-CAP araştırma hedefleri doğrultusunda düzenlenmesine ve kategorize edilmesine yönelik bir çabadır. Bu çerçevede Mülakat 1 faaliyetten önce, Mülakat 2 faaliyetten iki ay sonra, Mülakat 3 de faaliyetten 12 ay sonra gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin Ulusal Veri Tabanı açısından 23 katılımcıdan 10'u RAY-CAP araştırmasının temel kriterleri doğrultusunda, örneklemin ulusal bağlamdaki gençlik çalışmasına ve gençlik çalışması pratiklerine en fazla yarar sağlayacak üyelerini kapsayacak şekilde seçilmiştir. Ulusal Veri Tabanındaki örneklemin özellikleri Şekil 3.5'de özetlenmiştir.

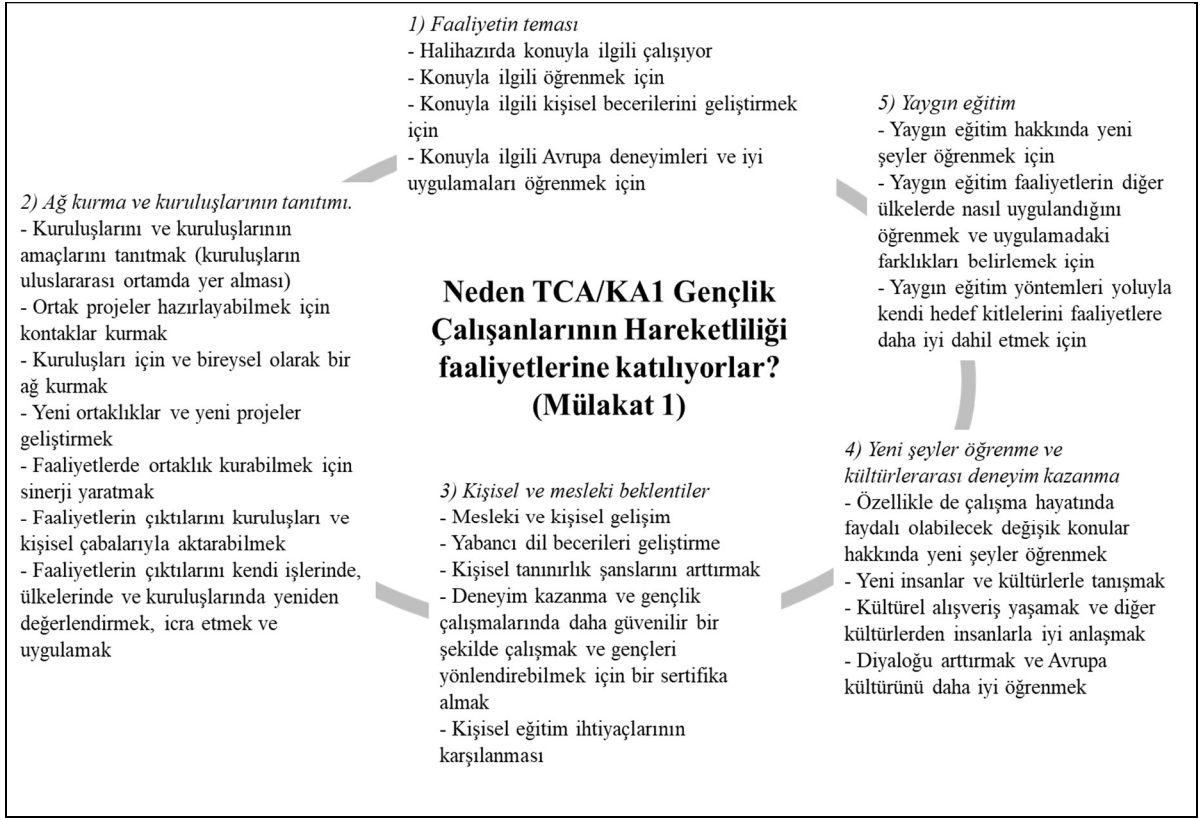
Şekil 3.5: Ulusal Veri Tabanının özellikleri



Bölüm 3.2, Mülakat 1, Mülakat 2 ve Mülakat 3'den elde edilen bulguları üç kategoride sunacak şekilde düzenlenmiştir: 1) kişisel hedefler, bireysel öğrenme ve yeterlikler; 2) kurumsal hedefler ve kuruluşa dair öğrenme ve 3) ağ oluşumu ve işbirliği üzerindeki etkiler.

Kendileriyle görüşülen kişilerin eğitim ve destek faaliyetlerine katılımlarındaki motivasyonun ve kişisel beklentilerin belirlenmesi, eğitim ihtiyaçlarına ve gençlik çalışanlarının ilgi alanlarına ilişkin önemli ipuçları vermektedir ve dolayısıyla RAY-CAP araştırması kapsamındaki analizin önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Mülakat 1'den elde edilen veriler, faaliyetin konusunun, kuruluşun bağlantılarının geliştirilmesinin ve tanıtımının, kişisel ve mesleki beklentilerin, yeni şeyler öğrenmenin ve kültürler arası deneyimlerin ve yaygın eğitimin, katılımcıların eğitim ve destek faaliyetlerinde yer almalarını sağlayan temel güdüler olduğunu göstermektedir (Tablo 3.2).

Tablo 3.2: Motivasyon ve kişisel beklentiler (Mülakat 1)



Mülakat 2 kapsamında görüşülen kişilerin beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı ele alındığında, faaliyetlerin kısa dönemli etkilerinin ve katılımcıların bu faaliyetlere ilişkin memnuniyet düzeyinin *hayli yüksek ve pozitif olduğu görülmektedir*. Görüşülenlerin hemen hemen hepsi faaliyetin beklentilerinin üzerinde, son derece verimli olduğunu, beklentilerini karşıladığını belirtmiştir. O güne kadar katıldıkları “en iyi faaliyet” olduğunu söyleyen pek çok katılımcı vardır. Bu durum, yalnızca yeni gelenler için değil deneyimli katılımcılar için de geçerlidir. Faaliyetlerden duyulan bu yüksek memnuniyetin nedenleri katılımcılar tarafından şöyle açıklanmaktadır: Eğiticilerin yetkin vasıflar taşımaları (ehil, iyi, tanınmış vb. kişiler); faaliyetin düzenleniş biçimi ve programı (konu ile yer arasındaki uyumluluk; uygulama sistemi, profesyonellik, program yoğunluğu, katılım ve proje sonrasında değerlendirme, vb.) ve faaliyetler ve öğrenme çıktıları (kültürel değişimin ötesinde aynı zamanda çok şey öğrenme; faaliyetteki teorik girdiler, vb.)

Görüşülen katılımcıların gençlik alanında ulusal ve uluslararası/Avrupa çapında katılımları açısından *tematik öncelikleri* söz konusu olduğunda, Mülakat 1 kapsamında dile getirilen görüşler, konular açısından olduğu gibi, Türkiye’deki gençlik çalışmalarındaki hedef gruplar ve faaliyetler açısından da çeşitlilik göstermektedir. *Temalar* söz konusu olduğunda ise örgün eğitimle ilgili temalar belirlenebilmektedir: erken okul terkleri, gençler için dil pratiği (konuşma kulüpleri),

öğretmenler ve öğrencilerle birlikte gerçekleştirilecek bağımlılıkla ilgili faaliyetler, okula geri dönüş faaliyetleri ve örgün eğitimde yaratıcı fikirler geliştirilmesi. Diğer tematik öncelikler arasında ise şunlar yer almaktadır: çevre, gençlerin istihdamı, bağımlılık ve uyuşturucu kullanımı, sosyal girişimcilik, spor, yaşam boyu öğrenme, toplumsal kapsama, kamu politikaları, yurttaşlık, iletişim, Avrupa Gönüllü Hizmeti (AGH), uluslararası faaliyetler ve değişim programları. Gençlik çalışması pratiğinde, görüşülen kişiler aynı zamanda çeşitli *bedef gruplarla* birlikte ve onlar için çalışmaktadır. Görüşülen kişilerin en başta gençlerle çalışmaları şaşırtıcı değildir. Ayrıca, çoğunluğu hedef grupları kapsamında dezavantajlı gençlerden söz etmektedir (fiziksel ve zihinsel engelleri bireyler, göçmen gençler, vb.). Görüşülenler, kendi kuruluşlarının çalışma alanlarına uygun olarak aynı zamanda yetişkinlerle, ailelerle, bireylerle, yaşlılarla ve kadınlarla da çalışmaktadır. Gençlik çalışması *faaliyetleri* söz konusu olduğunda ise şunlardan söz edilmektedir: gençlere ve gönüllülere rehberlik (AGH), koçluk (spor alanında), danışmanlık, eğitim, seminerler, konferanslar, tiyatro, proje hazırlama ve uygulama ve gençlerin güçlendirilmesine, kendilerini ifade etmelerine katkıda bulunmaya ve farkındalığı arttırmaya yönelik çeşitli eğitim faaliyetleri (yetişkinleri ve aileleri de kapsamak üzere).

3.2.1 Kişisel Hedefler, Bireysel Öğrenme ve Yeterlilikler

RAY-CAP araştırması, eğitim ve destek faaliyetlerinin, katılımcıların gençlik çalışmaları alanındaki kişisel yeterlikleri üzerindeki etkisine özellikle eğilmektedir. Bu bölüm kişisel hedefleri, bireysel öğrenmeyi ve görüşülen kişilerin bireysel yeterliklerinin gelişimini dört kategoride analiz etmektedir: kültürler arası öğrenmeye de özel olarak odaklanacak şekilde bilgi, beceri ve davranışlar açısından kişisel gelişme alanları; uygulamalı öğrenme sonuçları ile birlikte gençlik çalışması faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması açısından yaratılan etki; Avrupa değerleri Avrupa Birliği konuları ve imajı ve Youthpass. Analiz, Modül A'nın Mülakat 1 ve Mülakat 2 aracılığıyla yeterlik gelişimine ilişkin olarak elde ettiği bulgulara dayanmaktadır. Bu analiz ayrıca Modül B kapsamındaki Mülakat 3 aracılığıyla, bireylerde meydana gelen değişimlerin boylamsal perspektifiyle de zenginleştirilmiştir.

3.2.1.1 Kişisel gelişim alanları: Bilgi/ beceri/ davranışlar

“Yeni bir ülke ve rutin uygulamadan çıkıp 15 değişik ülkeden yeni uygulamaları görmek insanın ufkunu açıyor ve [insanı] değiştiriyor. Buna bağlı olarak da hem yeni proje geliştirip, yeni proje yapıyorsunuz, bunun yanında tabii kendi eğitiminizde de 3-4 okuma yapıyorsunuz buna dair. Yani çok şey değişiyor.” (Erkek, TCA, 42 yaşında, Mülakat 3)

“Her insan kendi rahat alanından ne zaman çıkabilirse, ne zaman zincirlerini kırabilirse, o kadar bilgi birikimi kazanabilir, o kadar kendini geliştirebilir.” (Erkek, TCA, 23 yaşında, Mülakat 3)

RAY-CAP araştırması, özellikle eğitim ve destek faaliyetlerinin gençlik çalışmasının temel özneleri olan katılımcılar üzerindeki beklenen ve beklenmeyen etkileriyle ilgilenmektedir. RAY-CAP Türkiye Ulusal Ara Raporunda açıklandığı gibi Mülakat 2, görüşülen kişilerin eğitim ve destek faaliyetlerine, ayrıca kişisel yeterlik gelişim alanlarına katılım yoluyla güçlü yanlarını geliştirme (Şekil 3.6) ve zayıf yanlarını giderme (Tablo 3.3) kerteleri konusunda değerli bilgiler sağlamıştır.

Şekil 3.6: Eğitim ve destek faaliyetleri aracılığıyla güçlü yanların geliştirilmesi (Mülakat 2)



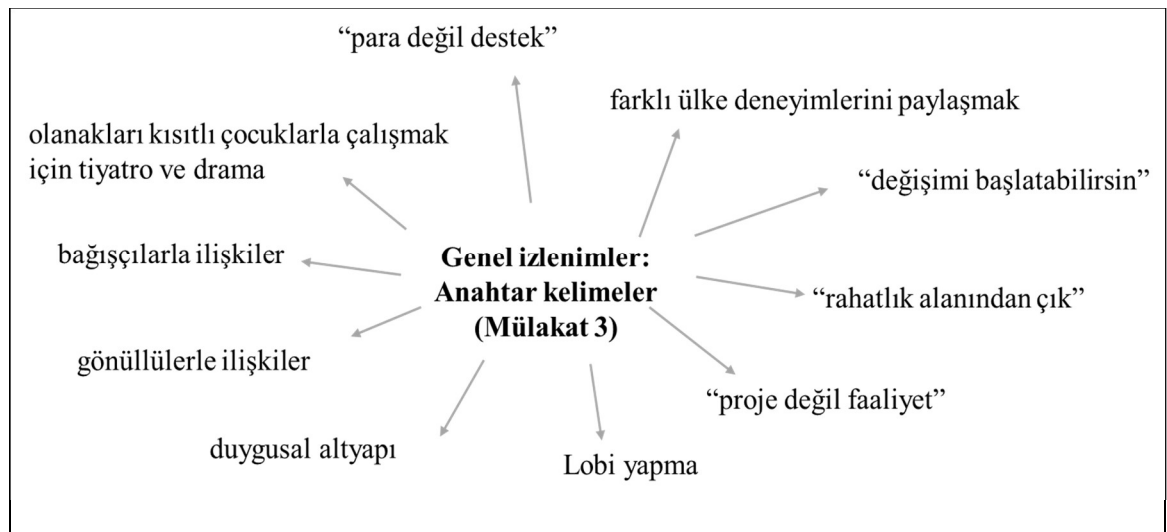
Tablo 3.3: Eğitim ve destek faaliyetleriyle zayıf yanların giderilmesi (Mülakat 2)

<p><i>Özgüven artışı</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sorumluluk alma ve diğer katılımcıların takdirini kazanma • Kendilerini daha iyi tanıma fırsatına sahip olma • Algılanan zayıflıkları hakkında düşünme ve onları değiştirmek için çaba gösterme • Faaliyetlerini uygulayabilecekleri yeni yollar keşfetme • Gençlik çalışmalarına ve faaliyetlerde kullanılan yöntemlere az aşına olmaktan kaynaklanan sorunların üstesinden gelme 	<p><i>Kendini gerçekleştirme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gelecek faaliyetler için motivasyon ve özgüven artışı • Bir şeyleri farklı değerlendirme ihtiyacının farkına varma • Kendini daha iyi tanıma, birbirini tanıma ve buna bağlı olarak gençlik çalışması pratiklerinin öneminin farkına varma • Öğrenme tarzlarının öneminin farkına varma • Tavırların farkında olma
<p><i>Toplumsal sorunlar hakkında farkındalık artışı</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pratik hakkında artan farkındalık • Bilgi ve kapasite geliştirme • Uluslararası bir ağa erişim sağlama • Proje hazırlama kapasitesini arttırma • Projeler hakkında bilgi seviyesi artışı 	<p><i>Dil becerilerini geliştirme ihtiyacının farkına varma</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dil becerileri konusundaki zayıflıkların farkına varmak katılımcıların cesaretini kırmamış, tam tersine, onları, örneğin dil kurslarına giderek, dil becerilerini daha da geliştirmeleri için motive etmiştir.

Mülakat 3 yeterlikler (gençlik çalışma yeterlikleri) açısından kişisel gelişim alanlarını, eğitim ve destek faaliyetlerinden edinilen bilgi, beceri ve davranışları/değerleri de içerecek şekilde yeniden ele almıştır. Dolayısıyla bu kesim, görüşülen kişilerin faaliyet sonucu genel edinimlerine ilişkin algılarını ortaya çıkararak Mülakat 2'nin (kısa dönemli değişiklikler) ve Mülakat 3'ün (uzun dönemli değişiklikler) bulgularını; edinilen bilgileri (başka bir deyişle “bilme” pratiği); edinilen davranışları/değerleri (başka bir deyişle “var olma” pratiği) aynı zamanda kültürler arası öğrenmeyi de içerecek şekilde özetlemektedir.

Mülakat 3 verileri, Mülakat 2'nin *görüülen kişilerin faaliyetlerden elde ettikleri genel kazanımlara ilişkin algılarının olumlu olduğu* şeklindeki bulgusunu teyit etmektedir. Faaliyetler, görüşülen kişilerin kültürler, yeni projeler ve belki de en önemlisi gençlik çalışması ve sivil toplum katılımı açısından ufkunu ve perspektifini genişletecek şekilde son derece ilham verici ve etkili olarak değerlendirilmiştir. Yine faaliyetler, gençlik çalışması pratikleri söz konusu olduğunda katılımcıları yeni iletişim becerileriyle, yeni bilgilerle, yeni yaklaşımlarla, yeni tekniklerle, yeni konularla ve iş yapmanın yeni yollarıyla donatıcı nitelikte bulunmuştur. Görüldüğü kadarıyla faaliyetler, ağlar oluşturulmasına yardımcı olmanın yanı sıra katılımcıların kişisel gelişimine, özgüven ve kendinin farkında olma durumlarına da katkıda bulunmaktadır. Şekil 3.7 faaliyetle ilgili genel izlenimleri açısından görüşülen kişilerin kullandıkları anahtar sözcükleri vermektedir.

Şekil 3.7: Anahtar sözcüklerle etkinliğe ilişkin genel izlenim



Bilgi edinimi

“Bu eğitim benim için bir eğitmen eğitimi seviyesindeydi. Sadece pratik değil, aynı zamanda teorik bilgileri de çok iyi öğrendik. Hala o sunumları kullanıyorum işimde. ...Kaynak geliştirme bu eğitimden sonra eklendi hayatıma, böyle bir potansiyelim olmazdı.” (Kadın, KA1-MoYW, 23 yaşında, Mülakat 3)

Mülakat 2 kapsamındaki sorulara verilen yanıtlar, eğitim ve destek faaliyetlerine katılanların bu faaliyetler sırasında geniş bir alana ilişkin yeni bilgiler edindiklerini göstermektedir. Görüşülen pek çok kişi, *etkinliğin konusuna/temasına* ilişkin çok şey öğrendiğini ifade etmiştir. Örneğin, aynı zamanda faaliyetin de teması olan iletişim alanında yeni bilgisayar ve internet programları ve kısa bir zaman dilimi içinde etkili iletişimin yeni tekniklerini öğrendikleri gibi, psikolojik destek alanında sosyal çalışmaya; dezavantajlı gruplara yönelik sosyal kapsama modellerine, gençlere ve kadınlara sunulan hizmetlere; farklı ülkelerde yaşayan engellilere sağlanan haklara; ürün geliştirilmesine; kitlesel finansmana ya da farklı ülkelerde görülen benzer sorunlara ilişkin yeni bilgiler edinmişlerdir. Yeni bilgiler konusunda ikinci bir kategori de *proje çalışmasıyla* ilgilidir. Görüşülen kişiler, öğrendikleri arasında bir projenin nasıl hazırlanıp planlanacağı; nasıl yazılacağı; projeler için nerelere başvurulacağı; başvurunun yasal prosedürleri; Avrupa Komisyonu'ndan projelere destek alma imkânları ve Erasmus+ Programı; bir özdeğerlendirme ve süreç değerlendirmesi aracı olarak Youthpass; sorunun belirlenmesi; çözüm geliştirilmesi; faaliyetlerin belirlenmesi; program ve çalışma grupları oluşturulması gibi proje aşamaları ve proje geliştirmede gençliğin katılımını sağlama gerekliliğini belirtmiştir. Proje çalışmasına ilişkin bilgi edinimi açısından ise Türkiye örnekleminde elde edilen bulgular RAY-CAP Ulusötesi Ara Rapor (2017: 60) bulgularıyla büyük benzerlik taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, eğitim ve destek faaliyetlerinin çoğu kez E+/YiA programı kapsamındaki proje başvuru/hazırlık ve uygulamaları açısından proje yönetimi konularına odaklandığı ve görüşülen pek çok kişinin, çoğu durumda Ulusal Ajanslar ve Avrupa Komisyonu gibi finansman kaynaklarına sunulmak üzere proje başvurusu hazırlamalarında kendilerine yardımcı olacak bilgi ve becerileri edindikleri kanısına ulaştıkları iddia edilebilir.

Mülakat 3'ten elde edilen veriler, etkinliğin ve proje çalışmasının konusuyla/temasıyla ilgili bilgilerin derinleşmesi açısından yalnızca Mülakat 2'nin bulgularını teyit etmekle kalmamakta, ayrıca bunları uzun dönemde iki kategoride edinilen bilgilerle tamamlamaktadır: gençlik çalışması pratikleri ve araştırmalar yoluyla daha fazla öğrenme gerekliliği. Gençlik çalışması pratikleri açısından görüşülen kişilerin önemli bir bölümü farklı ülkelerdeki farklı ve olumlu uygulamalar; farklı ülkelerde gençliğe sağlanan hizmetler; gençlik çalışması pratikleriyle ilgili hukuksal çerçeve ve yasalar; gençlerle birlikte çalışmada yeni teknikler ve yaklaşımlar; örneğin engelli gençler gibi farklı hedef gruplarla çalışmada yeni fikirler ve farklı bilgiler; gençlik çalışması bağlamında farklı aktörlere (örneğin iş çevrelerinden aktörler) nasıl yaklaşılacağı ve sivil toplum faaliyetleri için fon sağlama yolları hakkında bilgi edindiklerini belirtmiştir. Mülakat

2 ile Mülakat 3 arasında yaklaşık 10 ay olduğu dikkate alındığında, Mülakat 3'te gençlik çalışması pratiklerine ilişkin bilgi edinimine yapılan ek vurgu, görüşülen kişilerin faaliyetlerde edinilen bilgileri içselleştirmeyi başardıklarını ve bunları gençlik çalışması pratikleriyle ilişkilendirmeye başladıklarını göstermektedir. Ayrıca, görüşülen kişilerin Mülakat 3 kapsamında dile getirdikleri, örneğin etkinliğin konusu ya da toplumsal sorunlarla ilgili olarak araştırma yoluyla daha fazla öğrenme gerekliliğiyle ilgili görüşler, faaliyetlerin görüşülen kişiler üzerindeki uzun dönemli olumlu etkisinin bir başka yönüdür.

Bilgi edinme yolları söz konusu olduğunda Mülakat 2, katılımcıların yeni bilgileri yalnızca eğitimcilerden ya da etkinliği düzenleyenlerden değil diğer katılımcılardan, faaliyetler için davet edilen konuşmacılardan ve faaliyet sırasında yerinde ziyaret edilen kuruluşların temsilcilerinden de edindiklerini göstermektedir. Görüşülen kişiler ayrıca yeni bilgiler edinme süreçlerini güçlendiren yöntemlerden de söz etmektedir: yaygın öğrenme yöntemleri, grup çalışması (özellikle projelerin hazırlanmasında); kuruluşlara yapılan ziyaretler; faaliyet sonrasındaki değerlendirme oturumları; derinlemesine düşünme oturumları; yenilikçi etkileşim yöntemleri; görsel teknikler ve slaytlar; çalıştaylar ve oyunlar ve örneğin ev sahibi Ulusal Ajans'ın proje değerlendiricileri gibi uzmanlarla yapılan konuşmalar.

Beceri geliştirme

“Orada [faaliyette] workshoplar yapmıştık, canlandırma şeklinde simülasyon yaptık, ve örneğin bir belediyeden para istedik. Orada öğrendiğim bu bilgiyi her görüşmemde kullanıyorum. Orada insanlara nasıl yaklaşmam gerektiğini [öğrendim]. Bazı kilit noktalara dikkat etmeye çalışıyorum ve kendi yaptığım eğitimlerde de bu tür yaratıcı teknikleri [workshop teknikleri, simülasyon] kullanmaya çalıştım.” (Kadın, KA1-MoYW, 23 yaşında, Mülakat 3)

Mülakat 3 verileri eğitim ve destek faaliyetleriyle uzun dönemde beceri gelişimine ilişkin güçlü kanıtlar sunmaktadır. Görüşülen kişiler, Avrupalı meslektaşlarına çok benzer biçimde (RAY-CAP Ulusötesi Ara Raporu, 2017: 62-65), sunum ve yaygınlaştırma yönleri dâhil olmak üzere en başta dil ve iletişimle ilgili becerileri vurgulamıştır. Bu durumda görüşülen kişilerin algısı yeni iletişim becerileri (örneğin insan ilişkilerinde daha yeterli olma), sunum becerileri (örneğin insanların sunuma katılıp onunla içselleşmelerini sağlamanın yaratıcı yolları) ve İngilizce dil becerileri (örneğin topluluk önünde yabancı bir dilde konuşma ve diyalog başlatma) edindikleri yönündedir. Bunların yanı sıra, ekip çalışması, zaman yönetimi, yeni teknikler ve yöntemler uygulama, proje hazırlama, eğitim kaynaklarını destekleme, yeni (proje) fikirleri yaratma/geliştirme ve öğrenmeyi öğrenme, görüşülen kişilerin faaliyetler aracılığıyla

geliştirdiklerini düşündükleri diğer beceriler arasındadır. Görüşülen kişilerden yalnızca biri etkinliğin beceriler açısından kendisinde herhangi bir etkisi olmadığını belirtmiştir.

Görüşülen kişilerin becerileri yalnızca teorik olarak öğrenmekle kalmayıp bunları pratikte uygulamanın yollarını da öğrenmiş olduklarının vurgulanması önemlidir. Boylamsal analiz, görüşülen kişilerden bir kısmının teorik girdiyi pratiğe aktarabildiğini göstermektedir (ayrıntılar için bakınız, Bölüm 3.2.1.2 Uygulamalı öğrenme sonuçları). Örneğin, görüşülen kişilerden biri belediye gibi farklı kuruluşlara nasıl yaklaşılacağını, bu kuruluşlarla nasıl iletişim kurulacağını öğrendiğini ve kendi gündelik çalışmasında benzer teknikler uygulamayı sürdürdüğünü belirtmiştir.

İlginc bir bulgu da Türkiye’den görüşülen kişilerin “dijital becerilerin” gelişiminden hiç söz etmemiş olmalarıdır. RAY-CAP Ulusötesi Ara Raporda (2017: 65) da görüldüğü gibi “dijital becerilerin” gelişimi konusu bütün mülakat açıklamalarında da sınırlı kalmaktadır.

Tavırlarda/ değerlerde değişim

“[Faaliyette] Sizinle hiç aynı görüşte olmayan insanlarla bile bir noktada ortak payda bulup, iletişim kurup, onlardan size destek olmalarını istemeniz gerekiyordu. Ve burada kendi ideolojilerimi, kendi önyargılarımı bir tarafa bırakıp tamamen şeffaf ve orta yollu bir tavırla insanlara yaklaşmayı öğrendim.” (Kadın, KA1-MoYW, 23 yaşında, Mülakat 3)

Eğitim ve destek faaliyetleriyle tavırlarda meydana gelen değişiklikler, kendileriyle görüşülen kişilerin söylediklerinde ağırlıklı olarak Mülakat 2 (kısa dönemli değişiklikler) ve Mülakat 3 (uzun dönemli değişiklikler) bağlamında dile getirilmiştir. Algılanan bu değişiklikler kişisel ve gençlik çalışması düzeylerinde gözlenebilmektedir.

Mülakat 2 verilerine göre, faaliyetlerin bir sonucu olarak kişisel tavırlarda algılanan kısa dönemli değişiklikler daha çok *duygusal düzeyde* görünmektedir. Bu bağlamda görüşülen kişiler düşüncelilik, tolerans, hoşgörü, empati, kendinin farkında olma (kendini daha iyi tanıma) ve sabır gibi olumlu duygular geliştirdikleri düşüncesindedir. Görüşülenler, gündelik yaşamlarında daha planlı olmuşlardır; yeni görüş açıları kazanmışlardır ve kendi öğrenme tarzlarını keşfetmişlerdir. Kısa dönemli bu değişiklik algılarına kıyasla Mülakat 3 verileri, kendileriyle görüşülen kişilerin *uzun dönemde bu duyguları söz konusu değişiklikler doğrultusunda hareket etme kapasitesi geliştirerek fiilen içselleştirebileceklerini* göstermektedir. Mülakat 3 verileri, örneğin, toplumdaki insanlara yönelik tavırların olumlu yönde ve somut olarak değiştiğini göstermektedir (örneğin bir süpermarkette insanlara yardımcı olma gibi). Görüşülen kişiler

kendi potansiyel ve bilgilerinin farkına vardıklarını, kendilerini tanımaya başladıklarını, ellerindeki fırsatlardan yararlanamadıklarını gördüklerini ve rahatlık duygusunu terk ettiklerinde kendilerini geliştirebileceklerini belirtmişlerdir. Kişisel düzeyde, Mülakat 3 verileri, görüşülen kişilerin güçlü yanlarını geliştirmeye çalıştıklarını, daha fazla özgüven kazandıklarını (topluluk önünde konuşmada, kendilerini daha iyi ifade etmede, insan ilişkilerinde, proje uygulamalarında, vb.), daha açık fikirli ve öğrenmeye daha açık olduklarını ve kendi yaşamlarında uygulamaya koydukları kimi olumlu tavırlar edindiklerini (örneğin siyasal ve cinsiyetçi olmayan iletişim tavırları gibi) göstermektedir. Görüşülenlerden yalnızca bir kişi tavırlarının pratikte değil ancak teoride değiştiğini ve sonuçları tavırlara dönüştürmede güçlük çektiğini belirtmiştir.

Yukarıdaki kadar önemli bir nokta da görüşülen kişilerin gençlik çalışması pratikleriyle doğrudan ilişkili tavırlarındaki değişiklik algısıdır. Ulusötesi Ara Raporu (2017: 69) bulgularına çok benzeyen biçimde, Mülakat 2 verileri ışığında algılanan kısa dönemli değişiklikler, farklı konularda ve söylemlerde farkındalık artışı biçiminde ortaya çıkmıştır. Görüşülen kişilerin sözünü ettikleri değişiklikler arasında şunlar da yer almaktadır: gençliğin farklı ülkelerdeki farklı tanımlarını öğrenme; örneğin gençliğin dâhil edilmesine ilişkin olarak kendi kuruluşlarındaki uygulamaların sınırları; bakış açılarını genişletmenin ve dünyaya küresel olarak bakma imkânı ve toplumun farklı kesimleriyle uyum içinde birlikte yaşamanın yolları. Bunlara ek olarak görüşülen kişiler gençlik çalışmalarını farklı ortamlarda, örneğin kamu kurumlarında yaşama geçirme konusunda yeni fikirler edinmişlerdir; her soruna çözüm bulunabileceği, yalnız olmadıkları ve her zaman insanlara ulaşabilecekleri duygusunu geliştirmişlerdir; kendi gençlik çalışmalarıyla ilişkili kimi aktörlere (örneğin iş çevrelerine) yönelik olumsuz tutumlarını değiştirmişlerdir; STK'lar ile toplum arasındaki iletişimin önemini fark etmişlerdir; inisiyatifi gençlere ve gönüllülere bırakmanın yollarını belirlemişlerdir; farklı hedef gruplara yönelik olarak, onların sorunlarını daha iyi anlamalarını sağlayacak bir empati kazanmışlardır ve gençlik çalışması faaliyetleriyle bu faaliyetlerin örneğin STK'lar gibi aktörlerinin önemini kavramışlardır. Gençlik çalışması pratiklerine ilişkin uzun dönemli değişiklikler söz konusu olduğunda ise, Mülakat 3 verilerinden hareketle, faaliyetten hemen sonra gençlik çalışması pratikleri konusunda kazanılan farkındalığın, gençlere ilişkin daha geniş bir vizyon aracılığıyla gençlik çalışmasına yönelik daha kapsayıcı bir yaklaşıma dönüştüğü gözlenebilmektedir. Örneğin, Mülakat 3 verileri, görüşülen bir kişinin, fırsat eşitliğinin hayır işleriyle uğraşmaktan çok gençlik çalışmasıyla sağlanabileceği konusunda farkındalık geliştirdiğini göstermektedir. Görüşülen bir başka kişi ise gençlere yönelik olarak daha profesyonelce davranışlar geliştirdiği

kanısındadır. Örneğin bu katılımcı, faaliyette yer alan başka bir katılımcının, çocuğun yüksek yararının kendi mesleki değerlerine göre kamu faydasından daha önemli olduğu yolundaki görüşü üzerine uzun süre düşünmüştür. Görüşülen bir başkası da faaliyete katılmamış olması durumunda belirli şeylerin değişebileceğine olan inancının şimdiki kadar güçlü olmayacağını belirtmiştir. Görüşülen kişiler, bu uzun dönemli değişikliklerin tümünün kendilerini daha ileri faaliyetler için (gençlik çalışması) özendirdiğini söylemiştir.

Mülakat 2 verileri, yeni tavırlar edinilmesine katkıda bulunduğu düşünülen yöntemlerle ilgili olarak, kimi faaliyetlerin ve yöntemlerin daha etkili olduğuna işaret etmektedir. Örnek olarak: simülasyon oyunlarında katılımcılar kimi durumlarda kendi dünya görüşleriyle çelişen farklı roller üstlenirler; günlük düşünme yöntemi katılımcılara o günkü faaliyetlerini ve yaşadıkları durumları gözden geçirerek ortaya çıkan çelişkileri çözmelerine yardımcı olur; saha ziyaretlerinde katılımcılar gençlerin sorunlarına tanık olup bu sorunları daha iyi kavrarlar; rol üstlenme faaliyetlerinde katılımcılar kimi durumlarda nasıl yanlış tercihler yapabileceklerini görürler ve böylelikle farkındalık geliştirip toplumsal sorunları daha iyi anlamalarını sağlayacak davranış değişikliklerine yönelirler. Yeni tavırlar edinilmesine katkıda bulunduğu belirtilen bu yöntemlere daha yakından bakıldığında bunların, yaparak, özellikle çevrelerindeki dünyayı algılamadaki alışlagelmiş yolları sorgulayarak katılımcıların konular üzerinde düşünmelerine ve öğrenmelerine daha fazla imkân tanıyan yöntemler oldukları görülür.

Kültürler arası öğrenme

“3 sene öncesine gittiğimde apayırdım, şimdi apayıyım kişiyim. Benim için artık kimsenin dili, dini, ırkı, milliyeti önemli değil, önemli olan kişilik. Bu tür projelerin de bunda çok etkisi oldu çünkü her insan [diğerleri hakkında] yorum yapar ama bu yorumların, yargıların hepsi bana göre geçersizdir. Ne zaman insan o millettten insanla zaman geçirir, birliktelik kurar, ondan sonraki düşünceleri benim için biraz gerçeklik kazanır. Bunları da etkileyen AB projeleri olur. Bende etkiledi mi? Etkiledi, çok da iyi oldu.” (Erkek, TCA, 23 yaşında, Mülakat 3)

RAY-CAP araştırması bağlamında kültürler arası öğrenme ve eğitim gençlik çalışması alanındaki yeterliklerin önemli bileşenleridir ve boylamsal analiz de faaliyetlerin katılımcılar üzerinde önemli etkileri olduğunu kanıtlamaktadır.

Faaliyet öncesinde katılımcılar, Mülakat 1 çerçevesinde, faaliyetlere katılımlarının entelektüel boyutu konusunda pek az açıklamada bulunmuştur. Bunun iletişim aracılığıyla önyargıların ortadan kaldırılmasına ilişkin olduğuna işaret eden, yeni insanlarla tanışıp yeni kültürler hakkında bir şeyler öğrenmeyi sevdiklerini belirten yalnızca iki kişi olmuştur. Bu açıdan bakıldığında, faaliyete katılmanın nedenlerinden biri farklı ülkelerden gençlerle bir araya

gelmektedir. Görüşülen kişilerin faaliyetten iki ay sonraki algıları söz konusu olduğunda ise (Mülakat 2), görüşülen kişilerin kültürler arası öğrenme konusundaki görüşlerinin önemli derecede değiştiğini/geliştiğini söylemek mümkündür. Bu değişiklikler iki kategoride ele alınabilir: artan farkındalık ile kültürler arası söylem ve kimlikler. Görüşülen kişiler, *artan farkındalık* açısından çok sayıda örnek sunmuştur. Örneğin bu kişiler, bir projeyi planlarken, kültürel farklılıklar nedeniyle faaliyet tarihlerini belirlerken dikkatli olunması gerekliliği gibi kültürler arası konularda farkındalık geliştirmiştir. Ayrıca farklı ülkelerdeki hukuksal düzenlemeler hakkında daha çok şey bilinmesi gerektiği de ortaya çıkmıştır; örneğin insanların hangi yaşta reşit sayıldıkları gibi. Görüşülen kişiler, ülkeye ya da dildeki aksana önem verilmeksizin herkese özen gösterildiği kanısındadır. Bunlara ek olarak, benzer toplumsal sorunların başka ülkelerde de var olduğunun farkına varılmıştır. Görüşülen kişiler, başka ülkeler hakkında, örneğin bu ülkelerin cumhurbaşkanlarının adları, yüzölçümleri ya da gençlik çalışmalarındaki farklı pratikler gibi konularda yeni şeyler öğrenmişlerdir. Faaliyetlerin hepsi kültürler arası öğrenme ve/veya eğitime özellikle odaklanmamış olsa bile bu öğrenme, örneğin kültürler arası toplu geceler, ülkelere ilişkin sunumlar, gayriresmî fırsatlar gibi kimi faaliyetler sırasında ya da faaliyetlerdeki program unsurları aracılığıyla dolaylı yollardan gerçekleşmiştir.

Mülakat 2 kapsamında *kültürler arası söylem ve kimlikler* açısından kısa dönemli değişiklik ve gelişmelere ilişkin daha az kanıt bulunmaktadır. İlgili soruyu yanıtlayan kişiler diğer ülkelere ve kültürlere karşı önyargılı olmamaları ve uyuşmazlıkları özenle ele almaları gerektiğini belirtmiştir. Katılımcıların birbirlerine önyargılı oldukları durumlarda bile faaliyet sırasında birbirini daha iyi tanımaları, bu önyargıların önemli ölçüde yumuşamasına yardımcı olmuştur. Bu açıdan bakıldığında, Uluslararası/Avrupa gençlik çalışmasının hedeflerinden biri de kültürel çeşitlilik konusunda olumlu davranışların geliştirilmesi olarak görülmektedir ve farklı kültürlerden kişiler bu faaliyetlerde bir araya geldiklerinde bu olumlu bir durum olarak değerlendirilmektedir; çünkü bu şekilde katılımcılar internet üzerinden sanal öğrenme yerine başkalarıyla doğrudan iletişime geçmektedir.

Kültürler arası öğrenmeyle ilgili uzun dönemli değişiklikler (Mülakat 3) açısından, görüşülen kişilerin algılarında “etkileşime geçebilme yeteneğinden” “eyleme geçebilme kapasitesine” keskin biçimde geçiş gözlenebilmektedir.¹⁸ Örneğin görüşülen pek çok kişi önemli kültürler arası öğrenme deneyimi yaşamaya, başka kültürler ve milliyetlere yönelik, örneğin Türkiye’deki

¹⁸ Hendrik Otten (1997) Avrupa Gençlik karşılaşmaları, kültürler arası öğrenme ve bu karşılaşmalarda tam ve yarı zamanlı personel talepleri arasındaki korelasyona ilişkin On Tez. Bakınız: http://ikab.de/reports/thesen_en.html.

mültecilerle ilgili, önyargılarını bir kenara itip bunlardan kurtulmaya başladıklarını belirtmiştir. Görüşülen kişiler artık daha az önyargılı, daha hoşgörülü, daha saygılı olduklarını, insanlara daha sabırlı ve empatiyle, dolayısıyla daha saydam ve uzlaşıcı tutumlarla yaklaşmaya başladıklarını belirtmektedir. Başka kültürlerden insanlarla bir araya gelerek pek çok ortak noktayı paylaştıklarını, herkesin insan olduğunu görmüşler, insanları yargılamadan onlara ve temsil ettikleri çeşitliliğe saygı duyarak “evet, hep birlikte yaşayabiliriz” demeye başlamışlardır. Bütün bu açıklamalar görüşülen kişilerin uzun dönemde kültürlerarasılık durumuna ilişkin farkındalığı bilinçlenme ve uygulama düzeyine taşıdıklarını göstermektedir. Burada özellikle söz konusu olan, insanların “bağlılıklarını, ilgi alanlarını ve nedenleri tanıyarak, ayrıca kendi ortamlarına ilişkin kesin gözlemler ve analizlerle yaşamdaki kendi durumlarının” bilincine varmalarıdır ki bu durum Otten tarafından kültürler arası öğrenmenin önemli bir aşaması olarak tanımlanmaktadır (1997: 5).

3.2.1.2 Uygulamalı öğrenme sonuçları/planlama ve uygulama

“Her katılımcıya özel bir ilgiyle yaklaşıyorum, çünkü kaynak geliştirmenin temel olayının iletişim olduğunu öğrendik bu eğitimde ve herkesle bu şekilde iletişimimi sağlam tutmaya çalışıyorum yaptığımız her organizasyonda.” (Kadın, KA1-MoYW, 23 yaşında, Mülakat 3)

Özellikle eğitim yaklaşımları/yöntemleri biçimindeki uygulamalı öğrenme sonuçları, RAY-CAP araştırması açısından kişisel gençlik çalışması yeterliklerinin anlaşılmasında önemli bir bileşen durumundadır. Mülakat 2 bu bağlamda eğitim ve destek faaliyetlerinde uygulanan yaklaşımların ve yöntemlerin belirlenmesine yardımcı olmuştur (Şekil 3.8). Bu yardım, önce (*uluslararası*) *gençlik çalışması yeterliklerinin geliştirilmesi* (eylem), sonra da çalışma yaşamına ve/veya pratiğe aktarılabilirlik açısından *güçlü yanların geliştirilmesi ve zaafların giderilmesi* bağlamında gerçekleşmiştir.

Şekil 3.8: Eğitim ve destek faaliyetlerinde kullanılan yöntemler (Mülakat 2)



Gençlik çalışması yeterliklerinin kişisel düzeyde (uluslararası) geliştirilmesine yönelik uygulamalı eğitim yaklaşımları/yöntemleri açısından Mülakat 2’de görüşülen kişilerin çoğunluğu yöntemlerin (Şekil 3.8) kapsayıcı ve etkili olduğunu ve herkesin iletişime geçme fırsatı bulduğunu belirtmiştir. Bu açıdan faaliyetler çok iyi düzenlenmiş, yoğun ama hiç de sıkıcı olmayan nitelikte bulunmuştur. Görüşülen kişiler, bu yöntemlerin ve yaklaşımların örneğin web sayfaları ya da yeni bilgisayar programları oluşturma, bunları yönetme ve yaparak öğrenme gibi alanlarda yeni şeyler öğrenmelerine yardımcı olduğunu; aynı yöntem ve yaklaşımların faaliyetlere ilişkin düşüncelerini ifade etmeleri, ciddiye alınan yorum ve önerilerde bulunmaları açısından yarar sağladığını belirtmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında RAY-CAP Ulusötesi Ara Rapor (2017: 90) bulguları da çok benzer sonuçlara işaret etmektedir; görüşülen kişilerin çoğu yöntemleri olumlu değerlendirmiş, faaliyetlerin hayli etkileşimli olduğunu ve tartışmalara olanak tanıdığını belirtmiştir.

Mülakat 2’de, kendileriyle görüşülen kişiler, uygulamalı eğitim yaklaşımları ve yöntemleri *güçlü yanların daha da geliştirilmesine ve zaafların aşılmasına* katkıları açısından değerlendirildiğinde de bu yöntemlerden duydukları hoşnutluğu dile getirmiştir. Örneğin, görüşülen kişilerden biri yöntemlerin yalnızca teorik değil pratik de olduğunu, bunun da söz konusu yöntemleri gündelik gençlik çalışması pratiklerine aktarma şansını artırdığını söylemiştir. Ayrıca, kişinin kendini daha iyi ifade etmesine ilişkin yöntemler bu açıdan kayda değerdir; katılımcılar tuhaf bir duruma

düşme korkusu olmadan serbestçe konuşabilmiş, görüşlerini rahatlıkla dile getirebilmiştir. Son derece dostane ve rahatlatıcı olan eğitim ortamının da bu açıdan büyük yardımları olmuştur. Etkileyici ve yararlı olduğu belirtilen bir başka yöntem ise yer ziyaretleri/saha çalışmasıdır; bu faaliyetler hedef grubun gündelik sorunlarını ortaya çıkaracak şekilde gerçekleştirilmiştir. Belirtildiğine göre bu yöntem toplumsal sorunların derinliğinin farkına varmalarında ve yerel deneyimlerden yararlanmalarında katılımcılara yardımcı olmuştur. Benzer biçimde, grup çalışması, düşünme oturumları ve rol üstlenme gibi yöntemler de ilgi çekmiş, görüşülen kişilerin sorun çözme kapasitesi geliştirmelerine yardımcı olacak bir işlev görmüştür. Görüşülen kişilerden biri düşünme yöntemlerini kendi gündelik faaliyetlerinde şimdiden kullanmaya başladığını belirtmiştir. Ayrıca, bu yöntemlere fiilen başvurulduğunda katılımcıların bundan daha fazla hoşnut kaldıklarını gözlemek de mümkündür.

Mülakat 3, katılım sağlanan eğitim ve destek etkinliğinin verdiği öğrenme sonuçlarının fiilen uygulanmasına ilişkin kanıtları uzun dönemli bir perspektiften belirlemektedir. Elde edilen bulgular, *faaliyeti izleyen bir yıl içinde, görüşülen kişilerin çoğunluğunun öğrenme sonuçlarını, özellikle bilgi ve yöntemler/yaklaşımlar açısından uyguladıklarını* teyit etmektedir. Edinilen bilgileri paylaşmış bulunan kişiler, daha geniş kesimlere ya da başka kuruluşlara, örneğin AB ve Ulusal Ajans projelerine başvuru yapma, fon sağlama ya da iletişim, kendini daha iyi ifade etme ya da topluluk önünde konuşma gibi konularda sempozyum/çalıştay gibi vesilelerle eğitim verdiklerini; derneklerin faaliyetleri aracılığıyla kısa film, sahne oyunu vb. sonuçları daha geniş bir çevreyle paylaştıklarını belirtmişlerdir. Yöntemleri ve yaklaşımları hâlihazırda uygulamış olanlar ise bunları çocuklar ve gençlerle olan faaliyetlerinde kullandıklarını belirtmiştir. Örneğin yaygın öğrenme gibi yöntemler, grup alıştırmaları gibi çalışma pratikleri, enerji vericiler, simülasyon ve çalıştay gibi yenilikçi teknikler, örneğin fon sağlamak için kurumlara nasıl yaklaşılacağı, gibi yöntemler ve iletişimin belli başlı kolaylaştırıcı yolları, vb. Görüşülen kişilerden yalnızca ikisi öğrenme sonuçlarını uygulama fırsatı bulamadığını belirtmiştir; bunun nedeni, her ikisinin de kendini gençlik alanında faal görmemesidir. Bu durumda bile, özellikle görüşülen kişilerin mesleki çalışma pratikleri söz konusu olduğunda kimi uygulama örneklerine rastlamak mümkündür. Katılımcılardan öğretmen olan biri kimi sonuçları okulunda dersleri öğrenciler için daha zevkli hale getirmekte kullanırken, engelli gençlere tam zamanlı basketbol koçluğu yapan bir başkası ise edindiği bilgileri engelli gençlerle çalışma alanında kullanmıştır.

Mülakat 3 aynı zamanda görüşülen kişilerin *gençlik projelerinin ve faaliyetlerin planlanması, bunların hazırlanması ve uygulanması* alanındaki kazanımları açısından uzun dönemli bir vizyon

sağlamaktadır. Görüşülen kişilerin yaptıkları açıklamalar, aralarından kimilerinin daha şimdiden yeni proje fikirleri geliştirdiğini ve faaliyet sonrasında gençlik projeleri hazırladığını göstermektedir. Bu noktada değişimin somut örneklerinden söz edilmiştir. Örneğin, görüşülen bir kişi bir projenin düzgün yürümesi için farklı konularda uzmanlar bulunması gerektiğinden söz etmiştir; her şey iyi planlanmalı, program enerji vericiler, buz kırıcılar vb. aktivitelerle geliştirilmelidir. Bir başka kişi şimdi faaliyetlerini gerçekleştirirken işin yalnızca kuruluşlara ait yanlarını değil davet edilen kişilerle kurulacak iletişimle ilgili yönleri de dikkate aldığını belirtmiştir. Yer alınan faaliyet sonucunda, görüşülen kişilerin çoğunluğu bir projenin nasıl hazırlanacağını, nasıl değerlendirileceğini, hedeflerinin neler olması gerektiğini bilmektedir. Sonuçta, görüşülen bir kişinin de değindiği gibi, geçmişteki deneyimlerine göre şimdi projeleri daha kısa bir süre içinde hazırlayabilmektedirler. Faaliyetin üzerinden bir yıl geçmiş olmasına rağmen henüz yeni proje hazırlamamış olan diğerleri de proje hazırlama ve uygulama konusunda bilgilendiklerini, bu bilgileri başkalarıyla (örneğin bir öğrenci kulübünün üyeleriyle) paylaştıklarını ve çevrelerindeki kişilerle proje hazırlamayı düşündüklerini teyit etmektedir. Proje hazırlama sürecine fiilen katılmamış olmanın nedenlerinden biri de proje hazırlayabilmek için daha fazla eğitime ve deneyime ihtiyaç olduğu düşüncesidir (daha ötede bir analiz için bakınız, Bölüm 3.2.2.1 Gençlik çalışması istekleri ve gelecek perspektifleri).

3.2.1.3 Avrupa değerleri, Avrupa konuları ve Avrupa Birliği'nin imajı

RAY-CAP araştırması, eğitim ve destek faaliyetlerinde katılımcıların, gençlik çalışması yeterliklerinin önemli bir yönünü oluşturan Avrupa değerleri, Avrupa konuları ve Avrupa Birliği imajıyla ilgili tavırlarındaki/değerlerindeki gelişme ve değişiklikleri belirlemektedir. Dolayısıyla Mülakat 2, eğitim ve destek faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan davranış/değer değişiminin bu üç yönüne özel olarak odaklanmaktadır.

Görüşülen kişilere *Avrupa değerleriyle* ilgili faaliyet sonrasında tavırlarında fark ettikleri herhangi bir değişiklik olup olmadığı sorulduğunda çoğu bu etkinliğin bir dizi Avrupa değerine ilişkin algılarını değiştirdiğini belirtmiştir. Ortaklaşa sözü edilen bir değer demokrasidir. Görüşülen kişiler demokrasinin ne kadar önemli olduğunu anladıklarını; insan hakları, hukukun üstünlüğü, barış, AB'nin genel değerleri, kişilere ve gelişimlerine değer verme, insanlara ülkelerine ve dillerine göre ayrımcılık yapmama, katılımcılık gibi değerlere ilişkin daha ileri düzeyde farkındalık geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Buna ek olarak görüşülen kişiler 'uygar olmaya' ilişkin kimi değerlere de atıfta bulunmuşlardır. Kimi değerlerin kendilerini etkilediğini söylemişlerdir: gönüllülere özen gösterme ve onlara demokratik biçimde yaklaşma; faaliyetle

ilgili sorumluluğun bir göstergesi olarak katılımcıların dakiklığı; insana gösterilen özen ve saygı. Erasmus+ öğrenci hareketliliği faaliyetleri gibi başka faaliyetlere daha önce katılmış olduğundan Avrupa değerleri konusunda zaten olumlu olduğunu, dolayısıyla tavırlarında fazla değişiklik olmadığını belirten yalnızca bir katılımcı vardır.

Görüşülen kişiler, *Avrupa konularının keşfi* (Mülakat 2) ile ilgili tavır değişim ve gelişimleriyle ilgili olarak yeni Avrupa konularını özellikle Avrupa Birliği ülkelerinde demokrasi ve barışın gerçekleşmesi bağlamında öğrendiklerini belirtmişlerdir. Görüşülen kişiler, ayrıca, kendileri için yeni olan çocuklar ve gençler gibi özel hedef gruplarla ilgili projeler ve ortaklıklarda işbirliği olanakları ve doğa/dış mekân sporları gibi farklı konulara ilişkin yeni pratikler, yeni yaklaşımlar ve faaliyetler gibi çeşitli pratiklere de atıfta bulunmuşlardır. Görüşülen kişiler pek çok durumda bu konuların ve pratiklerin Türkiye’de de gündeme gelmesi, kendi kurumlarının da benzer yaklaşımları benimsemesi gerektiğine ilişkin inançlarını dile getirmişlerdir. Görüşülen kişilerden biri, sorunların farklı olması ve altyapının aynı olmaması nedeniyle bu yeni pratikleri Türkiye’ye doğrudan aktarmanın olanaksız olduğu kanısına vardığını belirtmiştir. Dolayısıyla bu katılımcının önerisi, pratiklerin ve yaklaşımların aktarılabilmesi için önce buna uygun bir altyapının hazırlanmasıdır. Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta da görüşülen üç kişinin bu konuda herhangi bir görüş belirtmemesidir. Bir kişi ise yeni herhangi bir Avrupa konusuyla tanışmadığını, çünkü demokrasi, insan hakları ve katılımcı yurttaşlık gibi konularda zaten bir fikre sahip olduğunu dile getirmiştir.

Avrupa Birliği imajına ilişkin tutumlarındaki gelişim ve değişim söz konusu olduğunda görüşülen kişilerin çoğunluğu ilgili etkinliğin AB’ye ilişkin olumlu bakışlarını pekiştirdiğini, AB’ye daha fazla güven duyar konuma geldiklerini belirtmiştir. Bu değişime katkıda bulunan etmenler arasında AB’nin bugün ve gelecek için insan hakları ve çocuk hakları gibi değerleri temel aldığına inanç; gençlere ve çocuklara yarar sağlayacak faaliyetlere ve projelere AB’nin destek vermesi; AB’nin, toplumsal sorunların aşılmasına yardımcı olacak çeşitli projelere kaynak ayırması; AB’de yerleşiklik kazanması beklenen işbirliği sisteminin yaşama geçirilmesi ve gençlik çalışması projeleri ve faaliyetlerinde yeni ortaklıklar oluşturma fırsatları gibi etmenler yer almaktadır. Bu bağlamda, Türkiye’nin de AB’de yer alması gereğine inandıklarını belirten kişiler de olmuştur. Bir örnekte, AB konusunda ciddi bir fikir değişikliği gözlenmiştir. Görüşülen kişilerden biri artık AB’ye karşı olmadığını, çünkü AB’nin belirli bir hedef doğrultusunda toplum için bir şeyler başarmaya çalıştığını ve bunun için kaynak ayırdığını

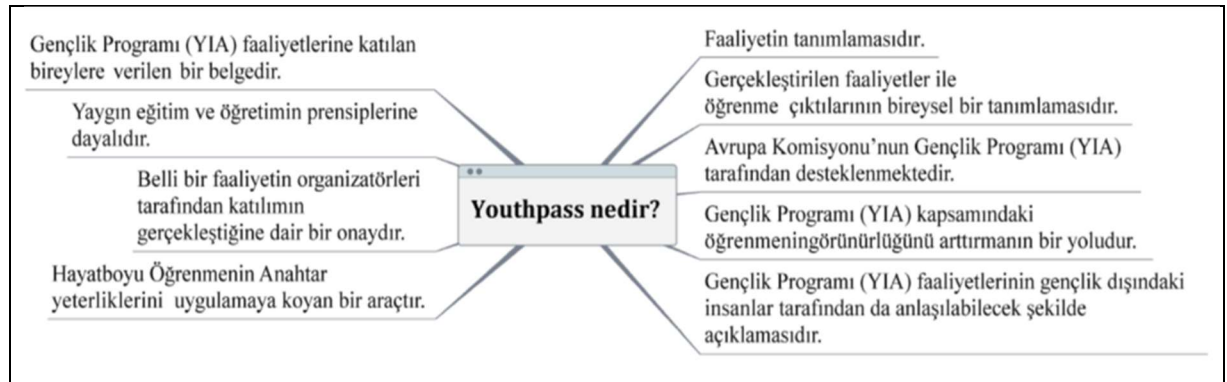
gördüğünü belirtmiştir. Daha önce Avrupa ülkelerinde buldukları için AB imajıyla ilgili herhangi bir değişim yaşamadıklarını söyleyen çok az sayıda kişi çıkmıştır.

3.2.1.4 Youthpass

Erasmus+: Gençlik Programı (2014-2020) ve Gençlik Programı (2007-2013) tarafından finanse edilen projelerin katılımcıları Youthpass almaya hak kazanmaktadır. Youthpass, “Avrupa Komisyonu’nun yaygın öğrenmeyi tanıma, politikayı pratiğe ve pratiği politikaya yansıtma stratejisinin bir parçası olarak, gençlik çalışması faaliyetlerinin öğrenme sonuçlarını belgelemeye ve tanımaya yönelik bir araçtır.”¹⁹ Dolayısıyla şunları hedeflemektedir:

- kişisel düzeydeki yaygın öğrenme süreç ve sonuçları üzerine düşünmenin desteklenmesi;
- gençlik alanında yaygın öğrenmenin Avrupa ölçeğinde tanınmasının bir aracı olarak gençlik çalışmalarının toplumsal açıdan tanınmasını güçlendirme;
- projelerinin getirdiği ek değeri ortaya koyarak gençlerin ve gençlik alanında çalışanların aktif Avrupa yurttaşlığının desteklenmesi ve
- farkındalık düzeylerini artırarak, yeterliklerini ortaya koymalarına yardımcı olarak ve temel yeterlikleri taşıdıklarını bir sertifikayla belgeleyerek gençlerin ve gençlik alanında çalışanların istihdam edilebilirliklerini destekleme.²⁰

Şekil 3.9: Youthpass nedir?



Kaynak: Youthpass Kılavuzu (2011: 5)

Youthpass'i önemli bir araç olarak gören RAY-CAP araştırması, görüşülen kişilerin Youthpass'e ilişkin görüşlerini, bunun kullanımı ve görünürlüğüyle ilgili deneyimlerini

¹⁹ <https://www.youthpass.eu/en/about-youthpass/about/>

²⁰ <https://www.youthpass.eu/en/about-youthpass/about/>

derlemiştir. Bu durumda Mülakat 3 bulguları, Youthpass'e ilişkin kişisel değerlendirme, Youthpass'in fiili kullanımı ve Youthpass'in görünürlüğüne ilişkin algılar olarak gruplanabilir.

Mülakat 3 verileri görüşülen kişilerin çoğunun Youthpass sistemini pratik ve teorik olarak takdir ettiğini göstermektedir. Örneğin, görüşülen kişilerden birine göre bu, kamu kurumlarında da örnek olarak alınabilecek bir kariyer sistemi olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, görüşülen kişilerin hemen hemen tamamı Youthpass'e hak ettiği önemin verilmediği ve bunun çeşitli nedenleri olduğu kanısındadır. Örneğin Youthpass sosyal yaşama ve (gençlik) çalışma yaşamına uyarlanabilecek bir araç olarak görülmemektedir. Görüşülen kişiler, ayrıca, katılımcıların uluslararası gençlik faaliyetlerini yurt dışına gitmek için bir fırsat saydıkları sürece işin öğrenmeyle ilgili yanlarını ve etkinliğin kendi kişisel gelişimlerine katkısını fazla dikkate almadığına ve bunun da Youthpass'i görünmez kıldığına değinmektedirler.

Youthpass'ın fiilen kullanılması açısından görüşülen kişilerin yarısı Youthpass'i kullanmış olduklarını belirtirken diğer yarısı henüz bunu deneme şansını bulamamıştır. Youthpass'ı kullanmış olanlar bundan kendi özgeçmişlerinde söz ettiklerini, Youthpass'ı staj ya da iş için kimi kurumlara başvururken kullandıklarını belirtmiştir. Bu kişiler Youthpass sahibi olmanın, işe kabul ya da iş mülakatlarına davet edilmelerinde etkili olduğu, bu alanda başkalarına göre belirli avantajlar sağladığı görüşündedir. Bu kategoride yalnızca bir kişi Youthpass'ın henüz kendisine yeni bir kapı açmadığını söylemiştir. Görüşülen kişilerin diğer yarısı, herhangi bir yere başvuruda bulunmadıkları için Youthpass'i kullanma fırsatını henüz bulamadığını belirtmektedir. Ancak bu kişiler gene de farklı işler için başvuruda bulduklarında Youthpass'ın yararlı olabileceğini, çünkü kendi mesleki yaşantılarında Youthpass'ı iyi bilen kişilerle karşılaştıklarını söylemektedir. Genel olarak alındığında görüşülen kişilerin söyledikleri, Youthpass'ı bir düşünme ya da öğrenme aracı olmaktan çok istihdam edilebilirlik ya da gençlik çalışmaları alanındaki deneyimlerinin tanınması çerçevesinde değerlendirdiklerine işaret etmektedir.

Veriler Youthpass'ın değerli bulunduğunu, yararlı bir araç olarak görüldüğünü göstermektedir. Ancak, katılımcıların çoğunluğu bu aracın özellikle işverenler söz konusu olduğunda Türkiye'de ya aktif olarak kullanılmadığı ya da değer görmediği kanısındadır. Görüşülen kişilerin azınlığı işverenlerin Youthpass'a değer verdikleri kanısındadır; ancak bu kanı genellikle söz konusu kişilerin kendi deneyimlerinden çok başkalarından ve faaliyetleri düzenleyenlerden duyduklarına dayanmaktadır. Ortadaki durum genellikle işverenlerin bu konudaki

bilgisizlikleriyle açıklanmaktadır. Ayrıca, Youthpass'ın resmî olarak kabul görmediği kanısı görüşülen kişilerin Youthpass'ın sağlayacağı katma değere ilişkin umutlarını yitirmeleri riskini de beraberinde getirmektedir. Görüşülen kişiler Youthpass'ın daha iyi tanıtılması gerektiği kanısındadır.

3.2.2 Kurumsal Hedefler ve Kuruluşa Dair Öğrenme

E+/YıA kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetlerine katılanların deneyimlerini ve öğrenme sonuçlarını aktarmaları RAY-CAP araştırmasının özel olarak ilgilendiği bir konudur. Bu bağlamda Modül B, bireysel düzeyde yeterlik gelişimiyle ilgili Modül A sonuçlarını karşılaştıracak şekilde tasarlanmıştır. Odaklanma noktası, edinilen ve geliştirilen yeterliklerin gençlik çalışması pratiklerine aktarılması ve edinilen yeterliklerin gençlik çalışması pratiğine aktarılmasının etkilerinin ve bunun önündeki engellerin analiz edilmesidir. Dolayısıyla faaliyetten yaklaşık 12 ay sonra gerçekleştirilen Mülakat 3, faaliyetten sonra geliştirilen yeterliklerin, tercihen görüşülen kişilerin kendi kuruluşları bağlamında olmak üzere, gündelik gençlik çalışması pratiklerinde kullanılmasına ilişkin önemli bilgiler sağlamıştır. Burada bir noktanın yeniden dile getirilmesi önem taşımaktadır: E+/YıA eğitim ve destek faaliyetlerine katılımın kuruluşlar üzerindeki sistemik etkilerinin, gelecek yıllarda ayrı bir modülle (Modül C) araştırılması ve analiz edilmektedir (Bkz. Bölüm 4).

Bu bölüm, RAY-CAP araştırması bulgularını, deneyimlerin/öğrenme sonuçlarının görüşülen kişiler tarafından bireysel düzeyde gençlik çalışmasına aktarılması bağlamında ve üç mülakatın tamamı itibarıyla özetlemektedir. Bölüm, bu çerçevede görüşülen kişilerin gençlik çalışmasıyla ilgili istekleri ve gelecek perspektifleri; deneyimlerin aktarılması ve kurumsal ortam üzerindeki etkiler; görüşülen kişilere yönelik kurumsal destek ve gençlik alanında uluslararası ölçekte çalışmaya ilişkin perspektif ya da mesleki ortam değişiklikleri çerçevesinde yapılandırılmıştır. Bu konulara daha derinlemesine girmeden önce, deneyim ve öğrenme sonuçlarının aktarımını etkileyen bir faktör olarak, görüşülen kişilerin kendi gençlik pratikleri açısından çalışma yaşamlarında meydana gelen değişikliklere göz atılması önem taşımaktadır.

Mülakat 3, görüşülen kişilerin *çoğunluğunun faaliyetten bir yıl sonra bile gençlik çalışmalarına devam ettiğini ve gözlemlenen olumlu değişikliklerin üç şekilde ortaya çıktığını* göstermektedir: kimileri mensup oldukları kuruluşlarda terfi etmiştir; kimileri, kendi kuruluşlarının yanı sıra farklı kuruluşlar/dernekler aracılığıyla sivil topluma ve gençlik çalışması faaliyetlerine daha yaygın biçimde katılmaya başlamıştır ve kimileri de bağlı oldukları kurumları değiştirmekle birlikte yeni

girişimlerle gençlik alanında kalmaya devam etmiştir. Yukarıdakilerden ilk kategori söz konusu olduğunda üç kişi kuruluşlarında terfi ederek daha üst mevkilere gelmiştir. Aralarından biri derneğin genel sekreteri olarak seçilmiş, bir başkası yönetim kuruluna girmiş, bir kamu kurumunda çalışan bir katılımcı da gençlik alanında çalışmalar yapan sosyal hizmet uzmanı olarak denetim kuruluna aday gösterilmiş ve seçilmiştir. İkinci kategoriye gelince; bu kategorideki kişiler başka dernekler/kuruluşlar aracılığıyla sivil toplum faaliyetlerine daha fazla katılmaya başlamıştır. Örneğin aralarından biri iletişim ve fon sağlama koordinatörü olarak bir başka sivil toplum kuruluşuyla ortak çalışmaya yönelirken, bir diğeri bir gençlik kuruluşunun gönüllülük faaliyetlerini gönüllü olarak desteklemeye başlamıştır. Bir kişi öğrenci kulübünün yönetiminde görev yapmıştır; görüşülen kişilerden biri proje ortağı ya da koordinatör olarak kimi gençlik kuruluşlarında aktif çalışmıştır; bir başkası da katılmış olduğu etkinliğe ev sahipliği yapan kuruluşla işbirliğini sürdürmüştür. Üçüncü kategoride, görüşülen iki kişi halen eski kuruluşlarında/kurumlarında çalışmıyor olsa da sivil toplum faaliyetlerini sürdürmektedir. Örneğin bu katılımcılardan biri bir kamu kurumundaki tam zamanlı işinden ayrılmış, ancak arkadaşlarıyla birlikte bir gençlik kuruluşu kurarak orada faaliyetler düzenlemeye başlamıştır. Bir başkası, kendisini gönderen kuruluşla artık temas halinde olmamakla birlikte başka iki kuruluşta gönüllü olarak çalışmaktadır. Bir başka örnekte, görüşülen kişi kendi kurumunda hala tam zamanlı kamu görevlisi olarak çalıştığını, ancak bu arada yeni bir gençlik derneği kurduklarını ve kendisinin de orada direktör olarak görev yaptığını belirtmiştir. Bütün bu örnekler, faaliyetlerin, eğitim ve destek faaliyetlerine katılanların doğrudan ya da dolaylı biçimde gençlik alanında kalmalarına yardımcı olmanın ötesinde eylem alanlarını genişlettiğini de göstermektedir. Faaliyetten bir yıl sonra görüşülen kişilerin iki yeni gençlik kuruluşu kurmuş olmaları çarpıcıdır.

Örnekleme içinde, görüşülen kişilerin daha sonra gençlik çalışması yürütmemiş oldukları yalnızca iki örnek görülmektedir. Bu iki örnekten birinde ilgili kişi, söz konusu kuruluş artık faal olmadığından o an için daha bireysel yoldan çalışmayı tercih ettiğini ve tam zamanlı öğretmenlik işiyle ilgili projelere daha fazla odaklandığını belirtmiştir. İkinci örnekte ise faaliyette yer almak amacıyla gönderen kuruluşa kayıt olan kişi bu kuruluşun yeni herhangi bir etkinliğine katılma ya da bu etkinliğe gönüllü olma şansı bulamamıştır.

3.2.2.1 Gençlik çalışması arzuları ve geleceğe yönelik perspektifler

“Bundan bir 10 sene sonra da hala bu çalışmanın, platformun içinde olmak istiyorum ve bu tecrübelerimi paylaşarak ilerlemek istiyorum. Bilgi ve tecrübe ihtiyacı olanlarla bilgi ve tecrübe

birikimimi paylaşmak, öğrenmediğim şeyleri de öğrenerek devam etmek istiyorum.” (Erkek, TCA, 23 yaşında, Mülakat 3)

“[Vizyonum] Tabii ki değişti. Dediğim gibi ben şu anda çalışıyorum 28 yaşındayım, elbette katılabilirim projelere ama insanların, gençlerin katılması kardeşlerimin, arkadaşlarımla, onların kardeşlerinin [faaliyetlere] katılması için uğraşıyorum. AGH de bunun için uğraştığım bir şeydi. Çok zor oldu, bir yılda ancak akredite olabildik, başvuruları kaçırdık, belgeler eksik oldu falan filan ama hani mücadele ederek bırakmadan akredite olmaya çalıştık ve olduk. Yani “[bu faaliyetler] vizyonu nasıl genişletiyor ben gördüm, onlar da görsün” diyorsunuz.” (Kadın, TCA, 28 yaşında, Mülakat 3)

“Mezun olduktan sonra gerçekten aktif bir şekilde - hani proje yazılımı nasıl olur vs. - bir dernekte yer almak istiyorum. ...sadece üye olmak değil de gerçekten aktif bir şekilde bir şeyler yapmak istiyorum. ...hep bir portal oluşturmak istiyordum. ...projeyi kendim yapıp, bir iki kaç kişiyle proje yazıp inşallah kabul ettirip, o projeyi gerçekleştirmek istiyorum.” (Kadın, KA1-MoYW, 21 yaşında, Mülakat 3)

Katılımcıların gençlik çalışması kararlılıkları ve gelecek perspektifleri, en başta gençlik çalışmasına daha ileri noktalarda devam etme motivasyonlarıyla bağlantılıdır ve dolayısıyla belirli bir bağlamdaki gençlik çalışmasının geliştirilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Mülakat 1, Mülakat 2 ve Mülakat 3 verileri, görüşülen kişilerin bir yıllık bir zaman dilimi içerisindeki gençlik çalışması kararlılıklarında ve gelecek perspektiflerinde meydana gelen kısa ve uzun dönemli değişikliklerin izlenmesine olanak tanımaktadır.

Mülakat 1 (faaliyetten önce) verileri, görüşülen kişilerin farklı motivasyonlarla faaliyetlere katıldıklarını göstermektedir. Görüşülen kişilerden kimileri, özellikle kendi kuruluşlarında tam zamanlı çalışanlar, gençlik çalışmasını kendi meslekleri olarak görmektedir (örneğin bir katılımcı sosyal hizmet uzmanı, diğeri de bir kamu kurumunda çalışan öğretmendir); diğeri arasında kimileri, özellikle sivil toplum kuruluşlarında gönüllü olarak görev yapanlar, gençlik çalışmasında değişiklikler yaratabilecekleri, bir şeylerin değişmesine yardımcı olabilecekleri ve daha sonra sonuçları görebilecekleri bir alan saymaktadır. Bunlara ek olarak, görüşülen kişilerin diğeri motivasyonları arasında daha fazla genci gençlik çalışmalarına katmak; uluslararası deneyim kazanmalarında ve istihdam şanslarını artırmalarında gençlere yardım etmek; gençleri gençlik alanındaki faaliyetlere katılmaya motive edecek fırsatlar yaratmak ve gençlerin iyi durumda olmalarına katkıda bulunmak da yer almaktadır. Gençlik çalışmasının doğası ve bu çalışmada iş yapmanın yolları da görüşme yapılan kişilere cazip gelen hususlardır; nitekim kimileri gençlik çalışmasında önyargıların daha az görüldüğünü, devlete ya da siyasete göre sivil toplumu özgürlükleri sağlamanın alanı olarak değerlendirdiklerini belirtmiştir. Ayrıca, gençlik çalışması pratiğinin beyin fırtınası, iş bölümü, katılım, iletişim ve öğrenilen yaklaşımları uygulama imkânı gibi bileşenleri motivasyonu artırmakta, katılanların kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlamakta ve ufuklarını genişletmektedir. Bu arada görüşülenlerin azınlıkta kalan bir bölümü de gençlik çalışmasını iş bulmalarına ve kariyerlerine yardımcı olacak

deneyimleri edinmenin bir yolu olarak görmektedir. Bu bağlamda, kendileriyle görüşülen kişiler arasında salt derneğin uluslararası gençlik projelerine gönderilmek için derneğe üye olan bir kişi de vardır.

Mülakat 2 verileri dikkate alındığında, eğitim ve destek faaliyetlerinin, görüşülen kişilerin gelecekteki gençlik çalışması perspektiflerine önemli katkılarda bulunduğunu söylemek mümkündür. Görüşülen kişilerden kimileri etkinliğin gençlik çalışmasına bakışlarını değiştirdiğini ve gelecekteki faaliyetler için esin verdiğini belirtmiştir. Faaliyetlerin uluslararası/Avrupa gençlik çalışmasına ilişkin önemli bir farkındalık yarattığı tekrar tekrar söylenmiştir. Kimileri uluslararası gençlik çalışmasını daha fazla merak ettiklerini ve başkalarının kendi ülkelerinde bu alanda neler yaptıklarını araştırmaya şimdiden başladıklarını belirtmiştir. Özellikle çeşitli projelere sağlanan AB desteğinin öğrenilmesi yeni gençlik projeleri için motivasyon sağlamaktadır. Görüşülen kişilerden kimileri gençlik çalışması alanındaki kapasitelerini geliştirmeye yönelik motivasyonlarının arttığını belirtmiş, farklı temalar üzerine başka eğitimler almanın önemini vurgulamıştır.

Mülakat 2 verilerinin analizi, eğitim ve destek faaliyetlerinin aradan geçen iki ay sonrasında bile görüşülen kişilerin gençlik çalışması faaliyetlerine olan ilgisini derinleştirmiş olduğunu göstermişti. Görüşülen kişilerden biri faaliyet sırasında tartışılan konulara ilişkin yeni araştırmalar yapmaya başlamış, daha derinlerdeki sorunları belirlemeye çalışmıştır; bir başkası faaliyet sırasında öğrendiklerini kendi iş pratiklerine uygulama konusunda ciddi bir heves duymuştur; bir başkası ise eldeki kaynaklardan çok öncelikli ihtiyaçlara odaklanan bir perspektif benimsemiştir. Ayrıca, bu faaliyetler, özgeçmişlere yeni girdiler yapma olanaklarından ve faaliyetten edinilen yeni becerilerden hareketle, iş imkânlarının artması gibi konulardaki kişisel motivasyonları da artırmıştır. Son olarak, eğitim ve destek faaliyetleri daha önce gençlik çalışmaları alanında pek az deneyimi olan ya da hiç deneyimi olmayan kişilere önemli bir motivasyon sağlamıştır. Görüşülen kişilerden biri faaliyetten sonra derneklerde ve STK'larda aktif çalışmanın yollarını araştırmaya başlamış, kuruluşta ne tür görevler alabileceği konusunda gönderen kuruluşla temasa geçmiştir. Bir başkası, daha önce gençlik çalışması faaliyetlerinin önemini anlayamadığını, ancak faaliyetten sonra bir STK'nın ne olduğunu ve nasıl çalıştığını öğrendiğini belirtmiştir.

Görüşülen kişilerin Mülakat 3 kapsamında belirttikleri, *gençlik alanında çalışma istekliliğinin faaliyetten bir yıl sonra da artmakta olması gibi son derece olumlu bir eğilimden* söz etmeyi mümkün

kılmaktadır. Bu durum, etkinliğin üzerinden bir yıl geçtikten sonra bile görüşülen kişilerin gençlik çalışmasına yönelik motivasyonunun üst düzeyde kalmaya devam ettiğini göstermektedir. Görüşülenlerin büyük bölümü gençlik alanında (profesyonelce) çalışmayı sürdürmek istediğini belirtmiştir. Bu bağlamda yapmayı düşündükleri şeyler şunlardır: deneyimlerini ihtiyacı olanlarla paylaşma; kendi adlarına öğrenmeyi sürdürme; özellikle (uluslararası) gençlik faaliyetlerine katılarak vizyonlarını daha da genişletme; farklı derneklere kendi uzmanlıklarıyla destek vermek üzere sivil toplum gönüllülüğü; kendi derneklerinin faaliyetlerine daha ileri düzeylerde katılma; çeşitli yerlerde dernek şubeleri açarak yapısal ağlarını genişletme ve üzerinde çalıştıkları çeşitlilik konularına daha fazla dikkat etme. Görüşülen kişilerin gençlik çalışması faaliyetlerini hangi yollardan sürdürmeyi planladıklarına gelince, düşünülenler şunlardır: yeni gençlik yapılanmaları oluşturma (örneğin gençlik kulübünü gençlik derneğine dönüştürme gibi); kendi derneklerinde gönüllüleri konuk etme (örneğin, görüşülen kişilerden biri kendi derneğinin AGH akreditasyonu için şimdiden başvuruda bulunmuştur) ve uluslararası gençlik çalışması fırsatlarından daha iyi yararlanma (örneğin AB projeleri hazırlama). İlginç olan husus ise, şu an için gençlik çalışması pratiği hiç olmayan ya da daha az olan üç kişide bile bu konudaki istekliliğin yüksek düzeyde olmasıdır. Aralarından biri, gençlik çalışması faaliyetlerine sosyal anlamda (profesyonelce değil) katılmak için çaba göstermekte olduğunu, bunun için tatillerinde dezavantajlı gençlere yönelik bir kampta gönüllü olarak çalıştığını belirtmiştir. Üniversite dördüncü sınıfta olan bir başkası, mezuniyetinden sonra üye olarak değil de gönüllü olarak bir dernekte çalışarak proje hazırlama arzusunda olduğunu belirtmiştir. Nihayet, proje planlayıp hazırlama ya da gençlik faaliyetlerine katılma açısından kendisini henüz hazır hissetmeyen bir başkası, gençlik alanında herhangi bir etkinliğe öncülük etmeden önce gençlikle ilgili çalışmalarda katılımcı olarak kendini geliştirme ihtiyacına dikkat çekmektedir. Bu son vurgu görüşülen kişilerin gelecek planlarına ve gelecekteki gençlik çalışması perspektiflerine işaret etmektedir ki bu konu da Mülakat 3 kapsamındaki başka bir soruyla ele alınmaktadır.

“Şu an yaşıam 24, çalıştığım işte eğitim danışmanı olarak çalışıyorum, ama ileride bu bilgi ve birikimlerimi kullanabileceğim faydalı olabileceğim bir işte çalışmak ve gençlere - ben de gencim tabii ki bu arada – onlara da bir ışık olmak [istiyorum]. Bir mum düşünün, bir mum bir mumu yakar, bir mum binlerce mumu yakabilir. Daha fazla insana ulaşmak, daha fazla insanda bir mum yakabilmek için çalışmak istiyorum.” (Erkek, TCA, 23 yaşında, Mülakat 3)

“Bu eğitimin bana verdiği kaynak geliştirme alanında kendimi daha da geliştirmek ve [iyi bir eğitmen] olmak ve tüm sivil topluma yani gençlik alanında çalışan, hak temelli çalışan, insan hakları konusunda

çalışan vs. tüm sivil topluma destek olabileceğim bir profesyonel hayat, işte öyle bir kariyer hedefledim.” (Kadın, KA1-MoYW, 23 yaşında, Mülakat 3)

RAY-CAP verileri, görüşülen kişilerin yalnızca gençlik çalışmasına ilişkin isteklerini ifade etmekle kalmadıklarını, aynı zamanda gelecekte gençlik çalışmalarına (uluslararası planda) daha fazla katılma planları yaptıklarını göstermektedir. Mülakat 3 verileri, Mülakat 2 verileri ile karşılaştırılarak incelendiğinde etkinliğin üzerinden 10 ay geçtikten sonra bile görüşülen kişilerin *gençlik çalışması faaliyetlerindeki kişisel gelişimlerini yeni faaliyetlerde yer alarak desteklemek amacıyla başka eğitim fırsatları* aramaya ve bunlardan yararlanmaya kararlı olduğu gözlemini yapmak mümkündür. Örneğin görüşülen kişiler başka uluslararası eğitim faaliyetlerine (örneğin ulusal Ajansın faaliyetlerine) katılmaya, uzun dönemde ülke dışındaki projelere gönüllü olmaya ve kendi derneklerinin faaliyetlerinde yer almaya isteklidir ve bunların kendi kişisel gelişimlerine önemli katkılarda bulunacağı kanısındadır. Bunlara ek olarak örneğin dijital bilgiler, fon sağlama, spor yoluyla gençlerin güçlenmesi, rehberlik, sivil toplum kuruluşlarına yarar sağlar hale gelebilmek gibi nedenlerle yerel toplumsal sorunları belirleme, gönüllüleri konuk edebilme, yerel topluluklarda farkındalık yaratma ya da eğitici olarak gençlik faaliyetlerinde yer alma gibi belirli alanlardaki *bilgi ve becerilerini geliştirmek* üzere planlar yapmaktadır. Geleceğe dönük planlarda son kategori, gerek gençlik çalışması gerekse tam zamanlı çalışmaları açısından daha ileri düzeyde *profesyonelleşmedir*. Örneğin görüşülen kişilerden biri faaliyetten sonra doktora tezinin konusunu etkinliğin konusuna çevirmiş, yaşlılarla çalışma yerine ceza ve infaz kurumlarındaki gençler üzerinde çalışmaya karar vermiştir. Bir başkası, bu tür faaliyetlerde profesyonel anlamda yer aldığına inandığı Birleşmiş Milletler gibi uluslararası kuruluşlarda çalışabilmek için gençlik çalışması deneyimlerini derinleştirmek istediğini belirtmiştir. Ayrıca, kendisiyle görüşülen bir başka kişi de gelecekte bir profesyonel olarak gençlik çalışmasında yer almayı düşünmektedir.

Mülakat 1, Mülakat 2 ve Mülakat 3’ün genel analizi, görüşülen kişilerin çoğunluğunun bir süreklilik taşımak üzere gençlik çalışmalarını, faaliyetlere katılmalarından önce, katıldıktan iki ay ve bir yıl sonra sürdürme istekliliği taşıdıklarını göstermektedir. RAY-CAP verileri bir yıllık bir zaman dilimi içinde gençlik çalışmasına ilişkin yüksek düzeyde motivasyonun ve somut pratiklerin örneklerini vermektedir. Örneğin, kendi kuruluşlarını kurmayı düşünenler bunu gerçekleştirmiştir; kuruluşlarında gönüllüleri konuk etmek isteyenler AGH akreditasyonu başvurusunda bulunmuştur ve çok sayıda gönüllü de yalnızca kendi kuruluşlarında değil başkalarında da gönüllü çalışmalarını sürdürmüştür. Görüşülen kişilerden kimileri o yıl gerçekleştirilen yeni eğitim ve destek faaliyetlerine katılmıştır; bunlar mutlaka uluslararası

faaliyetler olmasa bile gençlik çalışması alanındaki ihtiyaçlara ve pratiklere uygun düşen faaliyetler olmuştur. Son olarak, faaliyet öncesinde gençlik çalışması pek az olan ya da hiç olmayan kişiler, ellerine fırsat geçmesi durumunda gençlik çalışmalarına motive olmuş durumdadır.

3.2.2.2. Deneyimlerin aktarılması ve kurumsal çevre üzerindeki etkiler

“[Faaliyetin çıktılarını] Sosyal çevremle paylaştım, iş arkadaşlarımla paylaştım; tavsiye ettim bu tarz projelere başvurmalarını. Zaten AGH akreditasyonu da bu çerçevede şekillenen bir olaydı, o da başarı ile sonuçlandı.” (Kadın, TCA, 28 yaşında, Mülakat 3)

“Bu faaliyetten öğrendiğim bilgileri pratik hayatta da uygulamaya geçirecek, derneğimin bireysel ve kurumsal başışçı ilişkilerini geliştirdim... Bu faaliyet sayesinde iki derneğe bu faaliyetten edindiğim bilgileri öğrettim.” (Kadın, KA1-MoYW, 23 yaşında, Mülakat 3)

RAY-CAP araştırma bulguları, E+/YiA kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetlerinin, görüşülen kişilerin gençlik çalışması yeterlikleri anlamında kişisel gelişimlerine önemli bir katkıda bulunduğunu açık biçimde göstermektedir. Bu faaliyetlerin belirli bir bağlamdaki gençlik çalışması üzerindeki etkisi söz konusu olduğunda, özellikle kişilerin kuruluş ve kurumsal çevreleri açısından deneyim aktarma örneklerine bakılması gerekir. Bu çerçevede, Mülakat 2 (kısa dönemdeki etkiler) ve Mülakat 3 (uzun dönemdeki etkiler) görüşülen kişilerin edindikleri deneyimleri kendi gençlik çalışması faaliyetlerine nasıl aktardıkları konusunda değerli veriler sunmaktadır. Burada söz konusu olan, *deneyimleri yaygınlaştırma yolları* ile birlikte *bu yaygınlaştırmanın ulaştığı kişiler, deneyimlerin pratiğe aktarılması ve yöntemlerin gündelik çalışmada kullanılmasıdır*.

Mülakat 2, görüşülen kişilerin faaliyetten iki ay sonra deneyimlerini yaymaya ve paylaşmaya başladıklarını göstermiştir. Avrupa’daki meslektaşlarının da yaptıkları gibi (Ulusötesi Ara Rapor 2017: 103), görüşülen kişiler deneyimlerini çalıştaylar ve sunumlar aracılığıyla kendi derneklerindeki ya da kuruluşlarındaki meslektaşlarıyla paylaşmışlardır. Görüşülen kişiler ayrıca bu deneyimlerini başka kuruluşlardaki kişilerle de paylaşmışlardır (örneğin eski dernekleriyle, diğer kuruluşların yönetim kurullarıyla ya da diğer kuruluşlardaki arkadaşlarıyla). Kurumsal ortam üzerindeki dolaylı bir etki de, görüşülen kişiler deneyimlerini tam zamanlı çalıştıkları ya da eğitim gördükleri kurumlarda (örneğin üniversiteler, liseler, valilikler) birlikte çalıştıkları ya da akranları olan kişilerle paylaştıklarında ortaya çıkmaktadır. Deneyimler ayrıca arkadaş çevrelerine de iletilmektedir.

Deneyimlerin faaliyetten iki ay sonra aktarılması açısından (Mülakat 2), görüşülen kişiler deneyimlerini daha şimdiden yaşama geçirmeye ve pratiğe aktarmaya başladıklarını belirtmiştir. Örneğin, bir kişi Avrupa'daki ceza sistemine yönelik yeni yaklaşımları dikkate alarak yeni bir yasal düzenlemeye gidilmesi yönünde bir tavsiye geliştirmiştir; bir başkası temasta olduğu bir başka kuruluş için kurumsal bir kitlesel finansman stratejisiyle birlikte fon sağlama mülakat rehberi hazırlamıştır; bir başkası da bir kuruluşun faal üyesi olan bir arkadaşıyla konuşmuş, bu kişinin projelerine kendi fikirleriyle katkıda bulunmuştur.

Mülakat 2 verileri ayrıca kurumsal çevre üzerindeki somut bir etkinin faaliyetler sırasında öğrenilen yöntemlerin kullanılması olduğuna işaret etmektedir. Görüşülen kişiler, farklı teknikleri kuruluştaki diğer kişilere aktardıklarını ya da bunları kendi kuruluşlarında kullanmaya başladıklarını ve bu tekniklerin kuruluşlarında yaptıkları işlerin verimini artırmaya katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Aralarından kimileri yöntemleri kendi işyerlerinde de, örneğin öğrencileriyle birlikte kullanmaya başlamıştır. Ayrıca, deneyimlerini Mülakat 2 sırasında henüz uygulamaya koymamış olan, ancak fırsat bulur bulmaz bunu yapacaklarını söyleyen katılımcılar da vardır (örneğin yeni gönüllüler geldiğinde, yaz bittiğinde ya da okullar açıldığında).

Eğitim deneyimlerinin/sonuçlarının faaliyetlerden bir yıl sonra meslektaşlarla/başkalarıyla paylaşılması açısından Mülakat 3, görüşülen kişilerin deneyimlerini geniş bir alandaki aktörlerle paylaşmayı sürdürdüklerini göstermektedir. Deneyim aktarılan kişiler genellikle işyerlerindeki meslektaşlar ve hedef gruplardır. Örneğin, görüşülen bir kişi kendi deneyimlerini sosyal çevresiyle ve meslektaşlarıyla, bir başkası öğrencileriyle ve diğer öğretmenlerle (görüşülen kişiyle aynı okulda görev yapıyor olmasa bile), diğeri de gayriresmî biçimde başkalarıyla paylaşmıştır.

Mülakat 3 verilerine dayanarak, görüşülen kişiler içinde bir azınlığın (üç katılımcı) deneyimlerini paylaşmak için pek az fırsat bulabildiği ya da hiç bulamadığı söylenebilir. Paylaşımında bulunmamanın nedenlerinden biri aslında etkinliğin temasıdır. Görüşülen bu kişi, etkinliğin sonuçlarını profesyonelce paylaşma fırsatı bulamadığını (etkinliğin konusu iş dünyasıyla ilişki kurulmasıdır), çünkü tam zamanlı çalıştığı yerin ve kurumun bu konuyla ilgisinin bulunmadığını belirtmiştir. Diğer ikisinin gerekçesi ise aynıdır: resmî, tam zamanlı görevleri nedeniyle gençlerle temasta olmalarına rağmen kendilerini gençlik alanında faal kişiler olarak görmeme.

Görüşülen kişilerin yarısından fazlası, gençlik alanındaki deneyimlerini gayriresmî yollarından ayrı olarak, kendi kuruluşlarının hem içindeki hem de dışındaki çevreye ilettiklerini belirtmiştir. Görüşülen kişiler diğer gençlik değişim programlarındaki (biri Lüksemburg’da diğeri İspanya’da) faaliyetten edinilen bilgilerin paylaşıldığını; iletişim, topluluk karşısında nasıl konuşulacağı ve kendini daha iyi ifade etme gibi konulardaki sonuçların paylaşıldığını; bilgilerin (örneğin bir projenin nasıl hazırlanacağı konusunda) bir öğrenci kulübünün üyeleriyle paylaşıldığını; diğer kuruluşlara faaliyet konusuyla ilgili eğitimler verildiğini; kendi kuruluşlarındaki ekip üyeleri ya da farklı kamu kurumlarında çalışanlar (örneğin halk sağlığı müdürlüğü, adliye çalışanları gibi) için seminerler düzenlendiğini ve etkinliğin öğrenme sonuçlarını kendi gündelik çalışmalarında kullandıklarını belirtmişlerdir.

Mülakat 3, özel sorular aracılığıyla, son husus olan *deneyimlerin/ öğrenme sonuçlarının kişilerin kendi kuruluşlarına aktarılması ve görüşülen kişinin edinilen deneyimlerin/ öğrenme sonuçlarının aktarılmasına verdiği destek* üzerine özellikle odaklanmıştır. Veriler, görüşülen kişilerin deneyimlerini kuruluşlarıyla paylaşırken farklı yollara başvurduklarını göstermektedir. Örneğin: meslektaşlarına brifingler vermişler; kuruluşun diğer üyelerine faaliyetlerle ilgili fotoğraflı ya da benzer materyallerle sunumlar yapmışlar; projelerin nasıl hazırlanıp uygulanacağı, fon sağlama, iletişim ya da başka ülkelerdeki pratikler gibi konularda sahip oldukları bilgileri paylaşacak şekilde meslektaşları ve ekip üyeleri için eğitimler düzenlemişlerdir. Ayrıca, görüşülen kişilerden biri bir faaliyet düzenleyerek ve bunu sosyal medyada yayarak katıldığı etkinliğin (kısa filmler, sahne oyunu ve sunumlar) sonucunu daha geniş kesimlerle paylaşmıştır.

Mülakat 3 verileri aynı zamanda görüşülen kişilerin öğrenme sonuçlarını aktarmaları sonucunda *kuruluş çevresinde meydana gelen değişikliklere ilişkin dört somut örnek* sunmaktadır. Örneklerden birinde görüşülen kişi kendi ekip üyelerini fon sağlama konusunda eğitmiştir; kuruluşunun bireysel ve kurumsal bağışçı ilişkilerini daha da geliştirip sonuçta kuruluşa daha fazla sayıda bağışçı kazandırmıştır ve fon sağlama çalışmasının sonucu olarak kuruluşa üç bilgisayar daha gelmesini sağlamıştır. Fon sağlama bu kişinin katıldığı eğitim ve destek etkinliğinin konusu olduğundan, bu örnek rahatlıkla etkinliğin söz konusu kişinin kendi kurumsal ortamı üzerindeki somut etkisi olarak değerlendirilebilir. Bir başka örnekte, görüşülen kişi bir proje ofisi kurulması yönünde görüş belirtmiş, bu ofise iki personel atanması için yetkililerle temasa geçmiştir. Proje ofisi kurulduktan sonra personele AB ve gençlik projeleri hakkında seminerler vermiş, personelin bu projeler hakkında bilgilenmesine yardım etmiş ve kendilerinden proje hazırlamalarını istemiştir. Üçüncü örnekte görüşülen kişi kuruluşa gönüllü göndermeye yönelik

proje başvurusunun nasıl yapılacağını göstermiş, eğitim ve destek etkinliğine katılmış olması sonucunda AGH akreditasyonunun olumlu sonuç verebileceğini belirtmiştir.

Deneyimlerin ve öğrenme sonuçlarının görüşülen kişilerin kuruluşlarına aktarılmasına ilişkin bu somut örneklerin varlığına rağmen, görüşülen kişilerin yeni edindikleri deneyimlerle kendi kurumsal ortamlarına (gönderen ya da ev sahipliği yapan kuruluşlar) katkıda bulunamadıkları başka örnekler de vardır. Mülakat 1 kapsamındaki örneklerden birinde gençlik çalışmaları alanında daha az deneyimli bir öğrenci salt etkinliğe katılabilmek için kuruluşa kayıt yaptırtmıştır. Mülakat 2’de ise bu kişi faaliyet sırasında kazanmış olduğu gençlik çalışması anlayışı sayesinde, faaliyetlerine katkıda bulunabilmek için gönderen kuruluşla temasa geçme konusunda hayli istekli görünmüştür. Aynı kişi Mülakat 3’te gönderen kuruluşla (kendisinin ikamet ettiği yerden başka bir yerde bulunan kuruluş) birkaç kez telefonla temas kurmuş, kendilerine kuruluşta gönüllü çalışmak istediğini söylemiştir. Ne var ki bu çabalarına rağmen kuruluş ona geri dönmemiş, bu da kendisinin kuruluşla birlikte/kuruluş için çalışma şevkini kırmıştır. Sonuçta kendisi bir projenin nasıl hazırlanacağı konusundaki bilgilerini içinde yer aldığı öğrenci kulübünün üyeleriyle paylaşmıştır.

Bir başka örnekte öğrenme sonuçlarının aktarılmamasının nedeni ilgili kuruluşun faaliyetlerine son vermiş olmasıdır. Tam zamanlı öğretmenlik yapan kişi Mülakat 3’te kuruluş artık faal olmadığından ona bir yarar sağlayamayacağını düşündüğünü, bunun yerine kendi çalıştığı yerde örgün öğrenme projeleri üzerinde bireysel olarak çalışmaya daha fazla ağırlık verdiğini belirtmiştir. Üçüncü ve son örnek ise görüşülen kişinin eğitim ve destek faaliyetindeki rolünün sonuçların aktarılmasında önem taşıdığını göstermektedir. Ağırlıklı olarak, etkinliğe katılan fiziksel engelli gençler için destek görevlisi/eğitici olarak çalışan bu katılımcı, faaliyetten sonra derneğin gündelik çalışmalarında ya da yeni projelerinde yer almadığını belirtmiştir.

Dolayısıyla, RAY-CAP verileri somut olumlu örneklerin yanı sıra görüşülen kişinin öğrenme sonuçlarını kurumsal çevreye aktarma imkânlarını sınırlayan kimi etmenlere de işaret etmektedir. Bu bağlamda, Türkiye’den katılımcılar söz konusu olduğunda, kuruluşların istikrarı, kuruluşun faaliyetleri için gönderilen ya da konuk edilen katılımcıların faaliyetleri sahiplenme derecesi ve görüşülen kişinin eğitim ve destek etkinliğinde üstlendiği rol, bu faaliyetlere katılımı kazanan deneyimlerin etkili biçimde aktarımını engelleyici etmenler olabilmektedir. Dolayısıyla, Ulusötesi Ara Rapor’da (2017: 105) kısıtlayıcı bir etmen olarak belirlendiği gibi, kuruluşların sistematik yaklaşımlardan yoksun olmaları, farklı sorunlar (örneğin sürdürülebilir

olmama gibi) ve kurumsal desteğin bulunmayışından kaynaklanan yalnızlık duygusu, özellikle kuruluşlarıyla bağları az olan katılımcılar söz konusu olduğunda aktarım olanaklarını önemli ölçüde sınırlayabilmektedir. Bu durumda, sonraki bölümde kuruluşların sağladıkları destekle (ya da böyle bir desteğin olmayışıyla) ilgili kanıt arayışı, aynı zamanda gelecekte sonuçların etkili biçimde iletilmesini ve aktarılmasını sağlama çabalarına ışık tutacaktır.

3.2.2.3 Katılımcılara kurumsal destek

“Onlar [profesyonel çevrem] çok değişti. Fırsatlara bakıyordum, bakanlığımızın önyargısı var diyordum. Ama bizim bakanlığımızın da bu projelere açık olduğunu gördüm. Şu an bir proje yazacağız.” (Erkek, TCA, 42 yaşında, Mülakat 3)

Eğitim ve destek faaliyetlerine katılanlar ile kuruluşları arasında bağlantı, bu faaliyetlerin gençlik çalışmaları ve kuruluşların gençlik çalışması pratikleri üzerinde daha fazla sistemik etkide bulunmasını sağlama açısından büyük önem taşımaktadır. RAY-CAP araştırması E+/YiA’ya genel katılımın kapasite geliştirme açısından kuruluşlar üzerindeki (uzun dönemli) sistemik etkilerini araştırmak üzere ayrı bir modül (Modül C) geliştirmiştir²¹. Ancak gene de faaliyetlere katılanlar ile kuruluşları arasındaki ilişkiler açısından Modül A ve Modül B bireysel düzeydeki ön bulguların sunulmasına yardımcı olmaktadır. Katılımcılara yönelik kurumsal destek, bu bölümde bu bağlamda ele alınmaktadır.

Katılımcılar eğitim ve destek faaliyetlerinde yer almadan önce kendilerine sağlanan kurumsal desteğin iki önemli bileşeni (Mülakat 1), ilgili kuruluşların eğitim ve destek etkinliğine katılmadan beklentileri ve kuruluştaki yapılan ihtiyaç analizidir. Katılımcı faaliyetten döndükten sonra ise, kuruluşun katılan kişiden beklentilerinin yeniden ele alınması (Mülakat 2, kısa dönemli etkiler), edinilen deneyimlerin/öğrenme çıktılarının aktarılmasına kuruluş tarafından sağlanan destek (Mülakat 3) ve gençlik alanında uluslararası çalışma açısından mesleki ortamda meydana gelen değişiklikler (Mülakat 3), katılımcılarla kuruluşları arasındaki ilişkinin boylamsal örüntüsünün, faaliyetlerin katılımcıların edindikleri deneyimler aracılığıyla kuruluşun gençlik çalışması pratiklerine sağladığı yararları yansıtacak biçimde belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

Mülakat 1 verileri *kuruluşların, görüşülen kişilerin faaliyetlerine katılımına ilişkin beklentilerinin* pek yüksek olmadığını göstermektedir. Aslında örneklerin çoğunda görüşülen kişiler faaliyetler için bireysel başvuruda bulunmuş ve kuruluşlarını bu konuda bilgilendirmiştir. Görüşülen kişiler kuruluşlarının kendilerini söz konusu eğitim ve destek faaliyetlerine ve projelere katılmaya

²¹ Modül C araştırma tasarımı, E+/YiA aracılığıyla finanse edilen eğitim ve destek faaliyetlerine katılan kuruluşların yöneticileriyle yapılacak yarı yapılandırılmış ek mülakatlara yer vermektedir. Bu modülün bulguları, Bölüm 4’te sunulmaktadır.

özendirdiğini, görüşmeler açısından herhangi bir sorun ya da engel yaratmadığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla kuruluşların özellikle faaliyet öncesinde ilgili belge ve izinlerin çıkarılmasına yardımcı olarak; görüşmelerde yol göstericilik yaparak ve nadiren de olsa katılımı finansal olarak destekleyerek destekleyici oldukları söylenebilir. Bu durumlarda, kuruluşların katılımcılardan dönüşten sonra etkinliğin sonuçlarının kuruluştaki diğer meslektaşlara sunulması; faaliyet sırasında yeni ortaklar bulunması; kuruluştaki yeni projeler geliştirilmesi ve görüşülen kişilerin katılımı aracılığıyla konuya ilişkin yeni bilgiler ve deneyimlerin derlenmesi gibi beklentileri vardır. Daha az görülen bir yönelim ise kuruluşların söz konusu kişiyle birlikte süreçte doğrudan yer almasıdır. Örneklerden birinde, kuruluşun direktörü faaliyette edinilen deneyimler konusunda kuruluşun diğer çalışanlarına bilgi verileceği ve bunların paylaşılacağı beklentisiyle katılımcıyla faaliyet öncesinde görüşmüş ve kendisiyle sürekli temas halinde olmuştur. Bir başka örnekte ise kuruluş görüşülen kişiyle ilgili planlamayı ve her tür düzenlemeyi yapmış, kendisinden yalnızca faaliyette yer almasını beklemiştir.

Kuruluşların katılımcılardan beklentilerinin önemli bir belirleyicisi, faaliyetten önce gerçekleştirilen *ihtiyaç analizi* çalışmasıdır. İhtiyaç analizi çalışması, kuruluşun amaçlarını ve ihtiyaçlarını analiz etmeye, etkinliğin bu açıdan yerindeliğini belirlemeye, dolayısıyla söz konusu kişinin etkinliğe katılmasının ihtiyaçlar açısından uygunluğunu değerlendirmeye yönelik sistemli bir çabadır. Mülakat 1’de kendileriyle görüşülen üç kişi kuruluşlarında ihtiyaç analizi yapılmadığını belirtmiştir. Görüşülen diğer kişiler ihtiyaç analizinden söz etmiş, ancak bunun katılacakları faaliyetle ilişkili olmadığını söylemiştir. Bu açıdan bakıldığında görüşülen kişilerin kuruluşlarının, kuruluşun gelecekteki faaliyetlerini ele aldıkları yıllık planlama ve değerlendirme toplantıları vardır; yönetim kurulu toplantıları yapılmaktadır; önceki ve daha sonraki haftaların faaliyetlerinin ele alındığı haftalık ekip toplantıları gerçekleştirilmektedir ya da kuruluşun zayıf ve güçlü yanlarının belirlendiği genel ihtiyaç analizi toplantıları söz konusudur. Az sayıda kişi etkinliğe katılımı ilişkili ihtiyaç analizi yapıldığını belirtmiştir. Örneklerden birinde görüşülen kişi faaliyetten önce kuruluşla ya da temsilcileriyle temas kurmuş, burada kuruluş katılımcı kişiden dönüşü sonrasında rapor hazırlamasını istemiştir. Diğer iki örnekte kuruluşun etkinliğe katılmasından amaçlananlar tartışılmış, görüş alışverişinde bulunulmuş, etkinliğin programı, amacı ve zamanlaması değerlendirilmiş, sonuçların ekipteki diğerlerine nasıl iletileceğine ve faaliyet sonrasında neler yapılacağına ilişkin planlar üzerinde durulmuştur.

Kuruluşların faaliyet sonrası beklentileri (Mülakat 2) söz konusu olduğunda, görüşmelerden altısında bu konuya hiç değinilmediği görülmektedir. Görüşülen diğer kişiler ise kuruluşun etkinliğin

sonuçlarına yönelik ilgisine değinmeden bilgileri meslektaşları ve arkadaşlarıyla paylaştıklarını; kuruluşun faaliyette öğrenilen yeni yöntemlerin kullanılmasına açık olduğunu ve deneyimleri paylaşmak ve yeni bir proje hazırlamak üzere diğer çalışanlarla birlikte bir çalıştay gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Edinilmiş deneyimleri/öğrenme çıktılarını kuruluş çevresine aktarmalarında *görüşülen kişilere kuruluşlar tarafından sağlanan destek* Mülakat 3'teki özel bir soruyla ele alınmaktadır. Görüşülen kişilerin yaptıkları açıklamalar bu desteğin pek sistematik olmadığını göstermektedir. Görüşülen katılımcılardan bazıları somut destek örneklerinden söz etmiş olsalar bile, diğerleri çeşitli nedenlerle herhangi bir aktarım gerçekleştirememişlerdir.

Bu somut destek örnekleri arasında ağırlıklı olarak görüşülen kişilerden *sunum, seminer ya da eğitim* talep edilmesi yer almaktadır. Görüşülen kişilerden biri çalıştığı yerin kendisinden eğitim vermesini istediğini, kurumdaki diğer çalışanlara deneyimini bu eğitim yoluyla aktardığını söylemiştir. Kurum, verilecek eğitimler için kursiyerler belirlemiş, eğitimin bazı küçük giderlerini de karşılamıştır. Bir başka örnekte kuruluş ilgili kişiye kuruluş içinde bazı sunuşlar yapma olanakları sağlamıştır. Örneklerden birinde görüşülen kişinin daha önceki işyeri (gönderen kuruluş) seminerler için ortam sağlamış, ancak bunu daha sonra sürdürmemiştir.

Kurumsal desteğin bir başka biçimi de kuruluşta yeniden yapılanmanın başlatılması/benimsenmesidir. Örneklerden birinde görüşülen kişinin kurumu bir proje ofisi kurmuş ve yeni proje fikirleri için çağrıda bulunmuştur. Bir başka örnekte görüşülen kişinin kuruluşu kendisine fon sağlama faaliyetlerinde ve faaliyetlerle ilgili işbölümü çerçevesinde destek vermiştir. Son örnekte ise kuruluş görüşülen kişilerle yeni faaliyetler düzenlemiştir. Görüşülen kişi kuruluşunun bir eğitim ve sanat merkezi olarak çeşitli faaliyetler düzenlemeye çok açık olduğunu, farklı faaliyetlere katılmış diğer gönüllülerle birlikte bir oyun sahneye koyduklarını belirtmiştir.

Herhangi bir aktarım etkinliği gerçekleştirilemeyen kişiler bunu açıklamak üzere farklı nedenler ileri sürmüşlerdir. Görüşülen kişilerden biri çalıştığı kamu kurumunu projeler başlatacak bir yer olarak görmediğini, dolayısıyla etkinliği yeni fikirler edinmeye yarayan bireysel bir fırsat olarak değerlendirdiğini söylemiştir. Bir başkası, birkaç kez temasa geçmiş olmasına rağmen kuruluşun deneyimlerini değerlendirme ya da faaliyet sonrasında ilişkisini sürdürme niyetinde olmadığına

inanmaktadır. Son örnekte ise, görüşülen kişi kuruluşu artık faal olmadığından öğrenme sonuçlarını aktarmasının mümkün olmadığını belirtmiştir.

Görüşülen kişilere (Mülakat 3) eğitim ve destek faaliyetlerine katılımın bir sonucu olarak *gençlik alanında uluslararası çalışma konusundaki perspektif ya da mesleki çevre değişikliklerine* ilişkin görüşleri sorulduğunda, somut değişikliklerden söz eden yalnızca birkaç açıklama gelmiştir. Örneklerden birinde, kuruluşta (bir kamu kuruluşu) bir proje ofisi kurulmuş, uluslararası gençlik çalışmasına ilişkin misyon ve vizyonda önemli bir değişiklik olmuştur. Görüşülen kişi, bu ofisin daha şimdiden yöredeki diğer kamu kurumlarıyla birlikte projeler hazırlamaya başladığını, ancak hazırlanan projelerin her zaman kabul görmediğini belirtmiştir. Bir başka örnekte görüşülen kişi kuruluşunun bir proje için ülke dışına gönüllüler gönderebileceğini gördüğünü, çünkü kuruluşun AGH akreditasyonunun faaliyetten sonra onaylandığını söylemiştir. Bir başkası ise kuruluşunun gençlik alanında daha profesyonel bir şekilde çalışmayı sürdürdüğünü, örneğin bu çerçevede daha profesyonelce hazırlanmış bir web sayfası olduğunu belirtmiştir.

Görüşülen kişilere yönelik kurumsal destekle ilgili boylamsal bir analiz (Mülakat 1, Mülakat 2 ve Mülakat 3) görüşülen kişilerin kuruluşlarının, bu kişilerin eğitim ve destek faaliyetlerinin ardından deneyimlerini kuruluşlarına geri besleyebilecekleri sistematik herhangi bir mekanizmaya sahip olmadıkları şeklinde temel bir bulguya işaret etmektedir. Kuruluşların faaliyet öncesi verdikleri desteğin çok bireysel düzeyde kaldığı görülmektedir. Başka bir deyişle, görüşülen kişiler faaliyetten önce çoğu kez üstleri ve/ya da meslektaşları tarafından özendirilmiştir, ancak deneyimlerine faaliyet sonrasında sistematik biçimde değer verilmemiş/bunlardan sistematik biçimde yararlanılmamıştır. Bilgi ve deneyim aktarımı çoğunlukla gayriresmî ortamlarda meslektaşlara/ekip üyelerine seminer ya da eğitim gibi faaliyetler aracılığıyla gerçekleşmiştir. Bu tür üstünkörü ve gayriresmî aktarımın başlıca nedeni, anlaşıldığı kadarıyla, kuruluşların gerçek kapasite geliştirme ihtiyaçlarını tespit edecek; buna göre eğitim ve destek faaliyetlerine katılım aracılığıyla üyelerin yeterli gelişimine yönelik stratejiler geliştirecek ve sonuçta faaliyetler sonrasında deneyimlerden daha fazla yararlanılmasını sağlayacak olan ihtiyaç analizinin yeterince kavranmamış olmasıdır. Veriler, görüşülen kişilerin kuruluşlarının tam zamanlı çalışan üyeleri olarak bu kuruluşlarda yapısal değişiklikleri başlatacak belirli bir inisiyatife sahip olduklarında görece daha etkili pratiklere ulaşabildiğini göstermektedir.

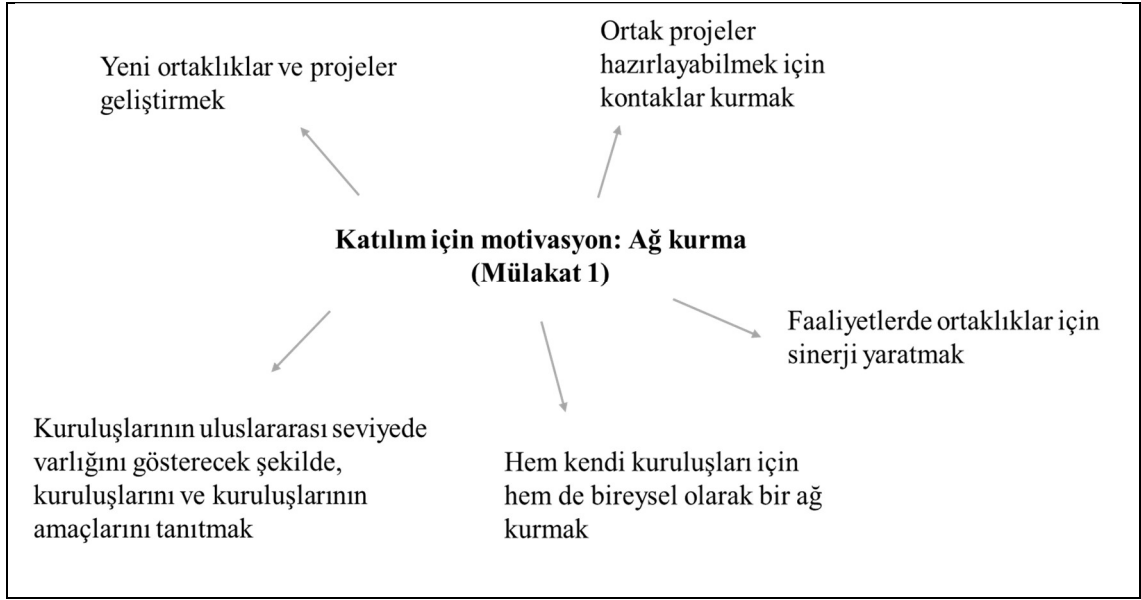
3.2.3 Ağ kurma ve işbirliği üzerindeki etkiler

“Network açısından Amerika’dan Moskova’ya kadar, güneyde Fas’tan Londra’ya kadar, Norveç, İsveç, gittiğim her ülkede ortak bulabiliyorum; gittiğim her ülkelerde bir arkadaşım var; uluslararası bir şekilde network ağı arkadaş çevrem oluştu.” (Erkek, TCA, 23 yaşında, Mülakat 3)

Eğitim ve destek faaliyetlerinin en önemli amaçlarından biri, faaliyetlere katılan gençlik çalışmacıları için daha ileri düzeyde işbirliği, ağ kurma ve ortaklık fırsatları yaratmaktır. Bu işbirliği ve ağ kurma sonuçları RAY-CAP araştırması kapsamında genel olarak iki anlamda ele alınmıştır: proje/faaliyet düzeyindeki işbirliği ve ağ kurma ile birlikte, gelecekteki işbirliğine yönelik olarak (potansiyel) ortaklarla ağ kurma/temas fırsatları, özellikle gençlik çalışması gerçekliğine, aktörler ve paydaşlarla işbirliğine atıfla kurumlar arası ve/veya siyasal düzeyde ağ kurma ve savunma çalışmaları. Mülakat 3 bu açıdan eğitim ve destek etkinliği sonucunda kurulan ağların ve ortaklıkların uzun dönemdeki (bir yıl) sürdürülebilirliğinin ya da sürdürülemezliğinin gözlenmesine olanak tanıyacak önemli veriler sunmaktadır.

Mülakat 1 verileri, *proje/faaliyet düzeyinde işbirliği ve ağ kurma* açısından eğitim ve destek faaliyetlerine katılmanın başlıca nedenlerinden birinin ağ kurma ve kuruluşun tanıtımıyla ilgili olduğunu göstermektedir (Şekil 3.10). Bu tür bir motivasyon RAY-CAP kapsamında görüşülen tüm katılımcılarda gözlenen genel eğilimle son derece uyumludur. Ulusötesi Ara Rapor (2017: 46) eğitim ve destek faaliyetlerinin, görüşülen kişiler tarafından (Avrupa) gençlik projelerinin uygulanmasına yönelik uluslararası ortaklıklar ya da gelecekteki ortaklarla tanışıp bu ortakların yeterliklerini önceden görmek ve sağlam ilişkiler kurmak için bir fırsat olarak görüldüğü sonucuna ulaşmıştır.

Şekil 3.10: Eğitim ve destek faaliyetlerine katılım motivasyonu: Ağ kurma (Mülakat 1)



Mülakat 1 verileri ayrıca görüşülen kişiler etkinliğe katılmadan önce de aralarından kimilerinin ve/veya kuruluşlarının Avrupa ülkelerinden ortaklarla proje/faaliyet düzeyinde belirli bir derecede işbirliği ve ağ kurma çalışması içinde olduğunu göstermektedir. Bunu sağlayan, Erasmus+ Programı kapsamında örneğin KA2, AGH ya da Gençlik Değişimi projeleri gibi Avrupa düzeyi faaliyetlere ve projelere daha önceden katılmış olmalarıdır. Bunun yanı sıra görüşülen kimi kişilerin ve kuruluşlarının Avrupa dışından başka uluslararası ortakları da olmuştur. Görüşülen bu kişiler söz konusu ortaklarla e-posta ya da doğrudan mesaj gibi uygulamalar aracılığıyla farklı platformlarda temas halindedirler. Ancak gene de Avrupa düzeyinde sınırlı gençlik çalışması deneyimi olanlar faaliyete katılmadan önce kendilerini bir ağa sahip saymadıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla eğitim ve destek faaliyetleri görüşülen kişilerin çoğunluğu açısından ağ ve ortaklık kurmada önemli bir kanal olarak görülebilir ve Mülakat 2 verileri de bunu göstermektedir.

Görüşülen kişilere faaliyetten iki ay sonra ağ ve ortaklık kurma fırsatları sorulduğunda (Mülakat 2) istisnasız hepsi faaliyet sırasında bir uluslararası/Avrupa ölçekli ağ kurduklarını söylemiştir ki aynı olgu faaliyette yer alan Avrupalı meslektaşları tarafından da dile getirilmiştir (Ulusötesi Ara Rapor, 2017: 46). Ağların, ortaklıkların ve işbirliğinin kurulmasına katkıda bulunan yöntemler şöyle sıralanmaktadır: Kişilerin faaliyet sırasında kendi kuruluşlarını tanıtmaları, diğer katılımcılarla bire bir görüşmeler, arada temas için gayriresmî fırsatların kullanılması, etkinliğe çağrılan yerel kuruluşların yaptıkları sunumlar, proje pazarı alıştırmaları ya da faaliyet programı çerçevesinde birlikte proje hazırlama. Bu bağlamda, 'ortaklık oluşturucu durumların'

ortaklıklar kurmaya yönelik özel faaliyetleri kapsadığı ileri sürülebilirken, diğer bazı faaliyet ve destek çalışmaları ağ ve ortaklık kurmaya yönelik özel ya da yapılandırılmış program öğeleriyle sonuçlanmayabilmektedir. Gene de, görüşülen kişilerin yaptıkları açıklamalardan hareketle, eğitim ve destek faaliyetlerinin, bu faaliyetler hangi türde olursa olsun, ağ kurma, işbirliği ve ortaklık fırsatları yarattığı söylenebilir. Ayrıca, daha fazla sayıda ülkenin yer aldığı eğitim ve destek faaliyetlerinin ağ kurma açısından daha iyi koşullar sağladığı görülmektedir. Örneğin, görüşülen kişilerden biri kendi etkinliğinde fazla ağ kurmadığını, çünkü bu faaliyette yalnızca bir Almanla Azerbaycan'dan gelen birkaç kişinin yer aldığını belirtmiştir. Görüşülen kişi bu durumda bile irtibat kurmayı başarabilmiş ve diğer katılımcıların projelerinde yer almaya çağrılmıştır.

Mülakat 2 kapsamında olmak üzere ağ ve ortaklıklar kurmanın somut sonuçları söz konusu olduğunda görüşülen pek çok kişi ortaklarla birlikte harekete geçme, gelecek aylar ya da yıllar içinde ağ oluşturma planları; hâlihazırda birlikte yeni proje özeti çıkarmış ve/veya yeni proje hazırlamış olma; diğer katılımcıların projelerinde ortak olarak yer alma; ya da faaliyet sırasında birlikte hazırlanan projelerin örneğin Ulusal Ajans gibi finansman sağlayacak kuruluşlara sunulması gibi açıklamalarda bulunmuştur. Görüşülen kişilerin hemen hemen hepsi faaliyetlere katılan kişilerle sosyal medya ya da e-posta aracılığıyla halen temasta olduklarını, ağda yer alan herhangi bir kişinin faaliyet düzenlemesi durumunda bu kişinin diğerlerine haber verdiğini belirtmiştir. Kimi örneklerde görüşülen kişiler birlikte çalışmak ya da gelecekte buluşmak üzere temasta bulduklarını, ancak henüz ortada somut bir plan ya da faaliyet olmadığını söylemiştir. Mülakat 2'nin faaliyetten yalnızca iki ay sonra yapıldığı, dolayısıyla katılımcıların hedeflerini gerçekleştirme açısından yeterli zamana sahip olmadıkları dikkate alındığında, bu bulgu anlaşılabilir sayılmalıdır.

Mülakat 3, faaliyetten bir yıl sonra görüşülen katılımcıların kurulu ağları ve/veya ortaklıklarına ilişkin deneyimlerini ele almaktadır. Mülakat 3 verilerinden elde edilen bulgular üç konu başlığında tartışılabilir: eğitim ve destek faaliyeti sırasında ya da sonrasında oluşturulan ağlar; faaliyete katılmış olan başkalarıyla halen mevcut ilişkiler ve takibe yönelik girişimler.

Faaliyet sırasında ve/veya sonrasında kurulan ağlar söz konusu olduğunda Mülakat 3 verileri farklılıklar içeren bir tablo sunmaktadır. Bir yanda, faaliyetten sonra, kurulan ağlardan yararlandıklarını belirtenler vardır. Bu kategorideki kişiler kurulan ağdan kendi kuruluşlarının projelerinde ve faaliyetlerinde yararlandıklarını, Avrupa'daki farklı ülkelerde bulunan gençlik

çalışanları ile temas kurduklarını ve etkinliğin eşgüdümünü üstlenenlerin katılımcıların yeni projeler ya da potansiyel katılımcılar konusunda temasta kalmalarını sağladığını belirtmiştir. Verilen bir örnek, eğitim faaliyetine davet edilen konuşmacılarla daha sonraki iletişimin/temasın faaliyet konusuyla ilgili bir ağa katılmaya yardımcı olduğunu, böylece örneği veren kişinin yeni faaliyetler hakkında ayrıntılı bilgiler edinebildiğini göstermektedir. Bir başka örnekte, faaliyet katılımcılarının birlikte hazırladıkları projenin başarılı olmadığı durumlarda bile, böyle bir çalışmanın katılımcılar arasında işbirliği başlatılmasına yardımcı olduğu görülmektedir. Kurulan ağdan yararlanılmasına ilişkin bir başka somut örnekte, kendisiyle görüşülen kişi bir meslektaşı AGH gönüllüsü ararken kendisinin ağına bir mesaj ilettiğini, böylece bir gönüllü bulunduğunu belirtmiştir. Bu kategoride ayrıca ağ kurulmasının kendisi açısından faaliyetin en büyük katkısı olduğunu söyleyen bir kişi de yer almaktadır.

Buna karşılık görüşülenler arasında kurulmuş ağlarla daha ileri düzeyde ilişki sürdüremediklerini ve ağla olan ilişkilerinin genellikle faaliyetler sırasında tanıştıklarıyla kişisel düzeyde kaldığını Mülakat 3'te belirten başka bir grup katılımcı da vardır. Faaliyet sonucunda bir ağ kuramamanın nedenlerinden biri anlaşıldığı kadarıyla kişilerin özellikle Erasmus+ öğrenci değişimi gibi çeşitli uluslararası faaliyetler sayesinde zaten bir ağa sahip olduklarını düşünmeleridir. Başka bir deyişle, hâlihazırda kurulmuş ağları bulunanlar ağ kurma ya da genişletme anlamında faaliyetlerden daha az yarar sağlamışlardır. Yeni temas noktaları oluşturamamanın bir başka nedeni de görüşülen kişinin kuruluşunun çeşidiyle ilgilidir. Bir örnekte, görüşülen kişi gençlik alanında faaliyet göstermediklerinden kendi kuruluşu için yeni temaslar kuramadığını belirtmiştir. Son olarak, bu kategoride yer alan bazıları katılımcılarla kişisel ve gayriresmî temasları olduğunu, ancak gençlik çalışması anlamında ortaklıkları olmadığını söylemiştir.

Eğitim ve destek faaliyetinden meslektaşlarla hâlihazırdaki ilişkiler söz konusu olduğunda Mülakat 3 verileri görüşülen kişilerin diğer katılımcılarla gerek resmî gerekse gayriresmî yollardan teması sürdürdüklerini göstermektedir. Görüşülen kişilerin temasları yalnızca faaliyete katılan diğerleriyle sınırlı kalmamakta, daha ileriki işbirlikleri için eğitimcileri, davet edilen konuşmacıları ve/veya etkinliğe ev sahipliği yapan kuruluşun temsilcilerini de kapsamaktadır. İlişkiyi sürdürmenin nedenleri arasında iletişimi güçlendirme, yeni faaliyetlere ilişkin bilgileri paylaşma, belge paylaşma (örneğin niyet mektupları gibi) ve faaliyetlere davet gibi profesyonel nedenler de yer almaktadır. İletişimin profesyonel nedenleri ile ilgili ilginç bir not, katılımcılardan hiç birinin temas edilen kuruluşlarla kendi kuruluşları arasında somut ortaklık örneklerinden söz etmemiş olmasıdır. Bu gözlem, profesyonel işbirliği durumlarında bile ilişkinin çoğu kez kişisel

düzeyde kalması sebebiyle, deneyimlerin görüşülen kişilerin kendi kuruluşlarına aktarımının hayli sınırlı kaldığı bulgusunu güçlendirmektedir (Bkz. Bölüm 3.2.2.2 Deneyimlerin aktarımı ve kurumsal ortam üzerindeki etki).

Mülakat 3 verileri ayrıca görüşme yapılan kişilerden kimilerinin irtibatı sürdürme açısından, örneğin birbirlerini ülkelerinde ziyaret etme ya da faaliyetler sırasında ve sonrasında meslektaş olmadan çok arkadaş olma gibi, daha çok kişisel motivasyona sahip olduklarını göstermektedir. Her durumda, iletişim yolları arasında Facebook, mesaj uygulamaları ve e-posta gibi sosyal medya araçları yer almaktadır.

Faaliyetin bir sonucu olarak ya da faaliyet sırasında tanışan ortaklarla birlikte geliştirilen takip çalışmaları, eğitim ve destek faaliyeti sonucu yaratılan sürdürülebilir ortaklık ve işbirliğinin bir işareti olarak görülebilir. Dolayısıyla Mülakat 3 aynı zamanda faaliyeti izleyen bir yıllık süreçte görüşülen kişiler ve/veya faaliyetin diğer katılımcıları tarafından başlatılan *takip girişimlerine* ilişkin bir soru da içermektedir. Veriler, takip girişimlerinin, özellikle hazırlanan ve başarıyla uygulanan takip girişimlerinin ve/veya görüşülen kişilerin bunlara katılımının sınırlı kaldığını göstermektedir. Görüşülen bir kişinin kuruluşu Polonya'dan bir kuruluşla ortaklık oluşturmuştur; Türkiye'deki ev sahibi kuruluşlardan biri sonraki aylarda aynı katılımcı grubuyla fotoğrafçılık konusunda bir başka eğitim düzenlemiştir ve görüşülen kişi de bu faaliyette yer alacaktır; ve görüşülen bir başka kişinin kuruluşu da bir gençlik değişim projesi hazırlamıştır. Bu somut takip faaliyetlerine ek olarak iki örnek daha vardır. Bu iki örnekte de etkinliğe katılanlar bir takip projesi hazırlamış, ne var ki iki proje de onay alamamıştır. Diğer iki örnekte ise görüşülen kişiler aynı ev sahibi kuruluşun ya da etkinliğe katılanların yeni bir faaliyet düzenlediğini duymuş ya da bu konuda bilgilendirilmiş, ancak en başta iş durumları nedeniyle faaliyete katılamamıştır.

Görüşülen iki kişi henüz yeni bir faaliyetin planlama aşamasında olduklarını belirtmiştir. Bu kişilerden biri, oluşturduğu ağla Hollanda'da bir seminer gerçekleştireceklerini söylerken, diğeri derneğin kendi bütçesiyle bir gençlik değişim projesi düzenleme niyeti olduğunu dile getirmiştir. Verilerle ilgili çarpıcı bir gözlem de kendileriyle görüşülen on kişiden dördünün takip anlamında herhangi bir faaliyetin ya da projenin başlatılmamış olduğunu belirtmesidir.

Özetle, eğitim ve destek faaliyetleri, faaliyet türü ne olursa olsun ağ kurma, işbirliği ve ortaklık açısından gerçekten fırsatlar yaratmaktadır ve görüşülen kişilerin bu ilişkileri sürdürme

motivasyonu faaliyetten iki ay sonra daha da yüksek görünmektedir. Ne var ki aradan zaman geçtikçe görüşülen kişilerden sadece bir kısmı faaliyetlerin diğer katılımcıları ile mesleki ilişkilerini sürdürebilmektedir. Dolayısıyla, görünen örüntü, katılımcıların faaliyetler sırasında birlikte yeni projeler ya da faaliyetler planlamaya başlamakta olduğu, sonraki aylarda bunları gerçekleştirmeye çalışmakta olduğu, ancak aradan bir yıl geçtikten sonra temasların yoğunluğunun önemli ölçüde azalmakta olduğu şeklindedir. Görüşülen pek çok kişi katıldıkları faaliyetlerin diğer katılımcılarıyla, eğitimcileriyle, davet edilen konuşmacılarla ve/veya faaliyetlerde ev sahipliği yapan kuruluşun temsilcileriyle sosyal medya ve e-posta aracılığıyla teması sürdürmesine rağmen, ilişki ara sıra görülen ortaklık ve işbirliği örnekleriyle kişisel düzeyde kalmaktadır. Ayrıca, görüşülen kişilerin diğer katılımcıların kuruluşlarıyla ve/veya ev sahibi kuruluşla kendi kuruluşları arasında somut herhangi bir ortaklıktan söz etmemiş olmaları da çarpıcıdır. Bunlara ek olarak, boylamsal analiz, takip faaliyetlerinin, özellikle hazırlanıp başarıyla uygulananların ve/veya görüşülen kişilerin bunlara katılımının sınırlı kaldığını göstermektedir.

RAY-CAP araştırması kapsamındaki ikinci odak noktası olan işbirliği ve ağ kurma çıktıları, yani *özel olarak gençlik politikasına atıfla kurumlar arası ve/veya siyasal düzeyde ağ kurma ve savunma çalışması* söz konusu olduğunda Mülakat 2 ve Mülakat 3 verileri, somut herhangi bir sonuçtan söz eden katılımcı olmadığı için eğitim ve destek faaliyetlerinin çok etkili olmadığını göstermektedir. Bu durumda eldeki veriler, eğitim ve destek faaliyetlerinin kendi başına genellikle gençlik politikasına yönelik özel bir odağı olmadığına ya da gençlik politikası öğelerini faaliyetlerin tasarımına içselleştirmediğine işaret etmektedir.

3.3 Türkiye için RAY-CAP Modül A ve B Sonuçları

Bölüm 3, RAY-CAP araştırmasının Modül A (katılımcıların Erasmus+ Gençlik Programı kapsamında katıldıkları eğitim/destek faaliyetlerinde yeterliklerinin gelişimi) ve Modül B (bireysel düzeyde pratiğe aktarım) kapsamında Türkiye Veri Tabanı'ndaki 30 (her katılımcı için üç tane) yapılandırılmış protokolden derlenmiş nitel verilere dayanarak RAY-CAP bulgularının analizine ayrılmıştır. Modül A ve B'nin analizi göstermektedir ki, katılımcıların beklenti ve motivasyonları (yani faaliyet konusu, ağ kurma ve kuruluşların tanıtımları, kişisel ve mesleki beklentileri, yeni şeyler öğrenmeleri, kültürlerarası deneyimler kazanmaları ve yaygın eğitim) açısından değerlendirildiğinde (Mülakat 1), görüşülen kişiler genel olarak hem kısa hem de uzun vadede eğitim ve destek faaliyetine katılmış olmaktan *hayli memnundurlar*. Dolayısıyla, bu yüksek memnuniyet oranlarının kişisel hedefler; bireysel öğrenme ve yeterlikler; kurumsal hedefler ve

kurumsal öğrenme ve ağ kurma ve işbirliği açılarından somut faydaya ve çıktılara dönüşüp dönüşmediğini uzun vadeli (bir yıl) bir perspektifle analiz etmek önem taşımaktadır.

Modül A ve B'nin analizi: bilgi edinimi, beceri gelişimi, tavır değişimi, kültürlerarası öğrenme; uygulamalı öğrenme planlaması ve çıktı ve uygulama yönetimi; Avrupa değerleri, konuları ve Avrupa Birliği'nin imajı ve Youthpass'ın algılanan faydaları bağlamındaki değişiklikleri inceleyecek şekilde kişisel gelişim alanları kapsamında kişisel hedefler, bireysel öğrenme ve yeterliklerin dört alanına odaklanmıştır.

Kişisel gelişim alanında RAY-CAP Modül A ve B verisi, *katılımcıların faaliyetlerden kazanımlarına ilişkin algılarının çok olumlu olduğunu* göstermektedir. Faaliyetler, görüşülen kişiler tarafından kültür, yeni projeler ve belki de en önemlisi, gençlik çalışması ve sivil topluma katılım anlamında ufuklarını ve bakış açılarını genişletecek şekilde ilham verici ve etkili olarak değerlendirilmektedir. Veriler, eğitim ve destek faaliyetlerinin katılımcılarının *geniş kapsamlı ve yeni bilgiler* edindiklerini göstermektedir. Görüşülen kişilerin birçoğu, katıldıkları *faaliyetin konusu/başlığı ve proje çalışması* konularında proje hazırlanması, proje başvurusu yapılacak kaynaklar ve yasal süreçler, Avrupa Komisyonu tarafından sunulan destek imkânları ve Erasmus+ Programı, Youthpass'ın kapsam ve içeriği, toplumsal bir sorunun belirlenmesi ve çözüm için öneriler geliştirilmesi, faaliyetlerin belirlenmesi, program geliştirilmesi ve çalışma gruplarının oluşturulması ve proje gelişimine gençlerin aktif katılımlarına duyulan ihtiyaç gibi yeni şeyler öğrendiklerini algılamaktadırlar. Bunlara ek olarak, uzun vadede bilgi edinimi açısından iki bilgi kategorisi daha belirtilebilir: gençlik çalışması pratikleri ve araştırma yoluyla ileri düzey öğrenmeye duyulan ihtiyaç. Araştırma bulguları, uzun vadeli bir perspektifte, bir yandan görüşülen kişilerin faaliyet esnasında kazandıkları bilgileri içselleştirmeyi başardıklarını ve bunları kendi gençlik çalışmaları pratikleriyle ilişkilendirmeye başladıklarını göstermektedir. Öte yandan, görüşülen kişiler faaliyet konularında veya sosyal sorunlar hakkında daha fazla bilgiye, örneğin araştırma yoluyla öğrenmeye, ihtiyaç duyduklarını fark etmeye başlamışlardır.

RAY-CAP Modül B verileri (Mülakat 3) ayrıca eğitim ve destek faaliyetleri katılımcılarının *becerilerinin uzun vadede geliştiğine dair güçlü kanıtlar sunmaktadır*. Bu beceriler özellikle sunum ve bilgi paylaşımı alanlarını da kapsayacak şekilde dil ve iletişimdir. Buna ek olarak, takım çalışması, zaman yönetimi, yaygın eğitim kapsamında yeni teknik ve yöntemlerin uygulanması, proje hazırlanması, eğitim kaynaklarının yedeklenmesi, yenilikçilik ve yeni proje fikirlerinin geliştirilmesi ve öğrenmeyi öğrenme görüşülen kişilerin geliştirdiklerini düşündükleri diğer

becerilerdir. Burada altı çizilmesi gereken husus, katılımcıların becerileri yalnızca teorik olarak öğrenmedikleri, ama aynı zamanda bu becerileri pratiğe koyma yollarını da öğrenmiş olmalarıdır.

Tutum ve değerlerin değişimi hem kişisel hem de gençlik çalışmaları seviyelerinde gözlenmektedir. Kişisel düzeyde, görüşülen kişiler, daha düşünceli olma, sebat, hoşgörü, empati, kendinin farkında olma (kendini daha iyi tanıma) ve sabır gibi olumlu hisler geliştirdiklerini algılamaktadır. Görüşülen kişiler kendi zaaflarını daha iyi tespit ettiklerini ve daha özgüvenli, açık görüşlü ve öğrenmeye açık olmaya başlamaları sebebiyle güçlü yönlerini geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Gençlik çalışmaları seviyesinde kısa vadeli (Mülakat 2) değişim anlamında algılanan değişimler genellikle farklı konular ve söylemler; farklı ülkelerde gençliğin farklı tanımları; bakış açılarının genişlemesi ve toplumun farklı kesimleri ile uyum içinde yaşama hakkında artan farkındalıktır. Bu tavır değişikliklerinin gençlik çalışması pratikleriyle ilişkili olarak uzun vadeli (Mülakat 3) yansımaları değerlendirildiğinde, *gençlik çalışması pratikleri hakkında artan farkındalığın gençler hakkında genişleyen bir vizyonla daha kapsamlı bir gençlik çalışması yaklaşımına dönüştüğünü* gözlemek mümkündür.

Boylamsal analiz, aynı zamanda faaliyetlerin katılımcılar üzerinde *kültürlerarası öğrenme* anlamında da güçlü etkileri olduğunun algılandığını göstermektedir. Görüşülen kişiler faaliyetten önce (Mülakat 1) kültürlerarasılık konusunda görece sınırlı ifadeler kullanmış olsa da, artan farkındalık (daha fazla) ve kültürlerarası söylem ve kimlikler (daha az) bağlamında görüşülen kişilerin kültürlerarası öğrenme algılarında faaliyet sonrasında ciddi bir seviyede değişim olduğu gözlenmiştir. Dahası, uzun vadede, görüşülen kişilerin kültürlerarası öğrenme bağlamında “etkileşime geçebilme yeteneğinden” “eyleme geçebilme kapasitesine” keskin biçimde geçiş deneyimlediklerini gözlemek mümkündür.

Kişisel gelişim alanları içerisindeki kişisel hedefler, bireysel öğrenme ve yeterlikler konularının ikinci kategorisi *uygulanabilir öğrenme çıktıları/planlama ve uygulamadır*. Mülakat 2 verileri, faaliyetlerde kullanılan eğitim yöntem ve yaklaşımlarının katılımcıların birbirleriyle rahat iletişim kurabilmelerine imkân sağlayacak şekilde kapsayıcı ve etkili olduklarını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, bu yöntem ve yaklaşımlar, görüşülen kişilerin (*uluslararası gençlik çalışması yeterliklerinin bireysel düzeyde gelişmesine ve güçlü yönleri geliştirirken zayıf yönlerini aşmalarına* da yardımcı oldukları şeklinde algılanmıştır. Bu yöntem ve yaklaşımların görüşülen kişiler tarafından gençlik çalışması pratiklerine aktarımı ele alındığında, bulgular görüşülen kişilerin

büyük çoğunluğunun özellikle de bilgi ve yöntemler/yaklaşımlar anlamında öğrenme çıktılarını uygulamaya geçirdiklerini doğrulamaktadır. Gençlik faaliyetleri ve projelerinin planlanması, hazırlanması ve uygulanması açısından, görüşülen kişilerin ifadeleri bazılarının hâlihazırda yeni proje fikirleri bulduklarını ve faaliyetten sonra gençlik projeleri hazırladıklarını göstermektedir.

Kişisel gelişim alanları içerisinde kişisel hedefler, bireysel öğrenme ve yeterlikler konularının üçüncü kategorisi anlamında, RAY-CAP Modül A ve B verileri *Avrupa değerleri, Avrupa konuları ve Avrupa Birliği'nin imajı açısından tavır değişikliklerini* tespit etmeye yardımcı olmuştur. Katılımcılar, demokrasi gibi bir dizi Avrupa değeri hakkındaki tutumlarında ciddi anlamda değişimler olduğunu ifade etmişlerdir. Buna ek olarak, insan hakları, hukukun üstünlüğü, barış, AB'nin genel değerleri, bireylere verilen değer, bireylerin ülkeleri veya dilleri sebebiyle ayrımcılığa uğramaması ve katılımcılığın sağlanması konularında bilinçlendiklerini belirtmişlerdir. *Avrupa'yla ilgili konuların keşfi* anlamında, görüşülen kişiler belirli hedef kitlelere yönelik proje ve ortaklıklar kurmayla ilişkili işbirliklerinin bulunurluğu ve yeni pratikler, yeni yaklaşımlar ve yeni faaliyetler gibi yeni konulara değinmişlerdir. *Avrupa Birliği'nin imajı* konusunda ise görüşülen kişilerin büyük bir çoğunluğu, faaliyetin *AB'ye olan olumlu bakışlarının güçlendiği ve AB'ye daha fazla güven duyduklarını* belirtmişlerdir.

Youthpass, kişisel gelişim alanları içerisinde kişisel hedefler, bireysel öğrenme ve yeterlikler konularının dördüncü kategorisidir. Mülakat 3 verisi, *katılımcıların birçoğunun Youthpass sistemini pratik ve teorik açılarından beğendiğini, ancak katılımcıların neredeyse tamamının Youthpass'a hak ettiği önemin verilmediğini düşündüğünü* göstermektedir. Youthpass'ın fiilen kullanılması anlamında, *katılımcıların sadece yarısı Youthpass'ı hâlihazırda iş ve staj başvuruları yaparken kullandıklarını* belirtirken, görüşülen kişilerin diğer yarısı henüz Youthpass'ı deneme şansı bulamamışlardır. Dahası, görüşülen kişiler Youthpass'ın ne Türkiye'de aktif olarak kullanıldığını ne de özellikle işverenler tarafından yeterince takdir edildiğini düşünmektedirler.

Modül A ve B kapsamındaki analizin ikinci kategorisi kurumsal hedefler ve kurumsal öğrenmeye odaklanmış, bu çerçevede: gençlik çalışması hevesleri ve gelecek perspektifleri; deneyimlerin aktarımı ve kurumsal çevreye etkiler ve katılımcılara sunulan kurumsal destek olmak üzere üç alt başlık incelenmiştir. Bu anlamda en önemli gözlem, katılımcıların büyük bir kısmının faaliyetten bir yıl sonra bile hala gençlik çalışmalarında yer alması ve gençlik çalışmalarına fazla katılım göstermeyen sadece iki katılımcının olmasıdır.

Gençlik çalışması hevesleri ve gelecek perspektifleri açısından, eğitim ve destek faaliyetlerinin görüşülen kişilerin gelecek gençlik çalışması perspektiflerine büyük ölçüde olumlu katkı yaptığını görmek mümkündür. Faaliyetler görüşülen kişilere gelecek için ilham vermiş; Avrupa ve uluslararası gençlik çalışmaları hakkındaki farkındalıklarını büyük oranda arttırmış ve görüşülen kişilerin gençlik çalışması kapasitelerini geliştirmek için hareketlilik faaliyetlerine katılma motivasyonlarını arttırmıştır. Dahası, görüşülen kişilerin büyük bir kısmı gelecek yıllarda gençlik alanında (profesyonel olarak) çalışma isteklerini dile getirmiş oldukları için, görüşülen kişilerin ifadeleri (Mülakat 3) *faaliyetin tamamlanmasından bir yıl sonra da gençlik çalışması heves ve amaçlarının artışında gayet olumlu bir yönelim* olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, RAY-CAP verisi, görüşülen kişilerin hâlihazırda gelecekte (uluslararası) gençlik çalışmalarına daha fazla katılmanın yollarını planladıklarını da göstermektedir. Bu bağlamda, görüşülen kişilerin, faaliyetten bir yıl sonra bile, *yeni gençlik çalışması faaliyetlerine katılım yoluyla kişisel gelişimlerini desteklemek üzere başka eğitim fırsatlarını kullanmak* konusunda kararlı olduklarını gözlemek mümkündür.

Eğitim ve destek faaliyetlerinin katılımcıların *kurumsal çevreye deneyim aktarımı* üzerindeki etkisi, tecrübenin yaygınlaştırılması yöntemleri; bu deneyimin paylaşıldığı bireyler; tecrübelerin pratiğe geçirilmesi ve gündelik çalışmalarında yöntemlerin kullanılması açılarından da incelenmiştir. Görüşülen kişiler çalıştaylar ve sunumlar yoluyla dernek veya kuruluşlarındaki meslektaşlarıyla; diğer kuruluşlardaki kişilerle; kurumlarında birlikte çalıştıkları kişiler ve akranlarıyla ve arkadaşlarıyla gerçekleştirilmiş *deneyim yaygınlaştırma ve paylaşma örnekleri* belirtmişlerdir. Faaliyetten iki ay sonra bile (Mülakat 2), *görüşülen kişiler faaliyetlerde öğrendikleri değişik yöntemler ve teknikleri uygulamaya ve pratiğe dökmeye ve kullanmaya başlamış* olduklarını belirtmişlerdir. Böylesi bir pratiğin bir yıl sonra bile devam etmiş olması çok olumlu bir bulgudur. Deneyimlerin en çok görülen alıcıları ise görüşülen kişilerin iş arkadaşları ve beraber çalıştıkları hedef kitledir. Bu deneyim paylaşımı yöntemlerinin dışında, görüşülen kişilerin yarısından fazlası deneyimlerini gençlik alanında kendi kuruluşları içinde ve dışında diğer kuruluşlara aktarmışlardır. *Deneyimlerin/öğrenme çıktılarının kendi kuruluşlarına aktarımı için*, görüşülen kişiler brifingler vermek, sunumlar yapmak, eğitimler düzenlemek gibi farklı deneyim paylaşımı yolları kullanmışlardır. Ancak, *öğrenme çıktılarının aktarımı sonucu kurumsal çevrede somut değişiklik örnekleri* tespit edilen sadece dört örnekle *sınırlıdır*. Dolayısıyla, kuruluşlardaki istikrarsızlık, katılımcıların kuruluşlarla olan ilişkileri ve görüşülen kişilerin eğitim ve destek faaliyetlerinde oynadıkları rol, görüşülen kişilerin öğrenme çıktılarını kurumsal çevreye aktarma olasılıklarını sınırlayan bazı faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal hedefler ve kurumsal öğrenme analizinin son alt başlığı, kuruluşların görüşülen kişilerin eğitim ve destek faaliyetlerine katılımından beklentileri ve kuruluşta ihtiyaç analizi uygulamasına odaklanan bir şekilde, *katılımcılara verilen kurumsal destek*dir. Katılımcılar/görüşülen kişiler ile kuruluşları arasındaki ilişki anlamında, *kuruluşların görüşülen kişilerin faaliyetlere katılımından beklentilerinin çok yüksek olmadığını* gözlemek mümkündür. Boylamsal analiz, *görüşülen kişilerin kuruluşlarının, katılımcıların faaliyetlerden sonra deneyimlerini kuruluşlara geri aktarabilecekleri sistematik mekanizmalara sahip olmadıklarına* işaret etmektedir. Faaliyete katılmadan önce verilen kurumsal destek bireysel seviyede kalıyor görünmekte ve faaliyetten sonra katılımcıların deneyimlerinden sistematik bir şekilde yararlanılamamaktadır.

Resmî aktarım mekanizmalarının eksikliğindeki temel sebep, kuruluşların, kendilerinin mevcut kapasite gelişimi ihtiyaçlarını tanımlayabilecek; buna bağlı olarak eğitim ve destek faaliyetlerine katılım yoluyla yeterli gelişimi stratejileri geliştirebilecek ve sonuç olarak da faaliyetlerden sonra katılımcıların deneyimlerinden daha iyi yararlanabilecek *uygun bir ihtiyaç analizi anlayışına sahip olmaması* gibi görünmektedir. Veriler, görüşülen kişilerin kuruluşların tam zamanlı üyeleri oldukları durumlarda daha etkili uygulamaların ortaya çıktığını göstermektedir.

Modül A ve B'ye ilişkin analizin üçüncü bileşeni *ağ kurma ve işbirliği alanındaki etkilere* odaklanmaktadır. Mülakat 1, eğitim ve destek faaliyetlerine katılımın en önemli sebeplerinden bir tanesinin ağ kurma ve kuruluşun tanıtımı olduğunu göstermektedir. Mülakat 2 verileri, görüşülen kişiler istisnasız bir şekilde faaliyetler esnasında bir uluslararası/Avrupa ağı kurduklarını belirttikleri için, bu beklentinin karşılandığını göstermektedir. Dolayısıyla, görüşülen kişilerin ifadelerine dayanarak, eğitim ve destek faaliyetlerinin faaliyet çeşidinden bağımsız olarak ağ kurma fırsatları yarattığını iddia etmek mümkündür. Ancak, Mülakat 3 faaliyetten bir sene sonra görüşülen kişilerin kurulan ağlar ve/veya ortaklıklarla ilişkili deneyimlerini sorguladığında, tablo biraz değişmektedir. Faaliyetten bir sene sonra kurulan ağlardan faydalanmayı başarmış katılımcılar olsa da, görüşülen bazı diğer kişiler kurulan ağlarla ilişkileri daha ileri düzeyde sürdürememiş ve bu görüşmecilerin ağlarla ilişkileri genellikle bireysel bir seviyede kalmıştır. Genellikle görüşülen kişiler *eğitim ve destek faaliyetinden meslektaşları, eğitmenler, davetli konuşmacılar ve/veya ev sahibi kuruluşun temsilcileriyle*, hem resmî hem de gayiresmî olarak iletişimde kalmışlardır. Ancak, katılımcıların hiçbiri temaslarının kuruluşları ve kendi kuruluşları arasında somut bir işbirliği örneğinden bahsetmemiştir. Bu gözlem, profesyonel işbirliği örneklerinde bile ilişki genellikle kişisel seviyede kaldığı için

deneyimlerin katılımcıların kuruluşlarına aktarımının genellikle sınırlı olduğu bulgusunu güçlendirmektedir. Sonuncu ama önemli olarak, RAY-CAP verileri *özellikle de hazırlanan ve başarılı bir şekilde uygulanan ve/veya görüşülen kişilerin katıldığı takip faaliyetlerinin büyük ölçüde sınırlı olduğunu göstermektedir.*

RAY-CAP Modül A ve B'nin analizi, eğitim ve destek faaliyetlerinin en yüksek etkisinin bireysel yeterliklerin bilgi edinimi, beceri gelişimi, tavır değişikliği ve kültürlerarası farkındalık bağlamında kişisel gelişim alanlarında ortaya çıktığını göstermektedir. Kurumsal hedefler ve kurumsal öğrenme bağlamında, en büyük etki gelişen gençlik çalışması hevesleri ve gelecek perspektifleri alanında oluşmaktadır. Ancak, kurumsal bir seviye yerine bireysel bir seviyede ortaya çıkan deneyim aktarımı söz konusu olduğunda bu etki azalmakta ve bu durum sonuç olarak kurumsal çevre üzerinde olumlu etki yaratma fırsatlarını azaltmaktadır. Bu sorunun sebebi kuruluşlar tarafından deneyimlerin kuruluşlara aktarımını sağlayacak sistematik mekanizmaların kurulmamış olması gibi görünmektedir. Eğitim ve destek faaliyetleri kesinlikle gençlik alanında ağ kurma, işbirliği ve ortaklık için fırsatlar sunmaktadır, ancak bunlar daha ziyade kişisel düzeyde kalmakta ve görüşülen kişilerin kuruluşlarının desteklediği (uluslararası) gençlik faaliyetlerinin geliştirilmesi için tam anlamıyla kullanılamamaktadır.

Bölüm 4

RAY-CAP Modül C: Türkiye Ülke Raporu

Bölüm 4 Erasmus+ Gençlik Programı'nın eğitim ve destek faaliyetlerinin gençlik kuruluşları üzerinde yarattığı etkiyi tespit etmek üzere tasarlanmış RAY-CAP Modül C'yi tanıtmaktadır. Bu bağlamda Modül C eğitim ve destek faaliyetlerinin, özellikle Erasmus+ Gençlik Programı'na dâhil olan kuruluşlar üzerindeki sistemik etkilerine odaklanmaktadır.

Bölüm 4.1 RAY-CAP Modül C Türkiye örnekleme hakkında bilgi vermektedir. Bölüm 4.2 Modül C'nin ana bulgularını: eğitim ve destek faaliyetlerinin seçilmesi; eğitim ve destek faaliyetlerine hazırlık; eğitim ve destek faaliyetlerinin takibi; daha önceki örgütsel değişim ve gelişim; ve, gelecekteki örgütsel değişim ve gelişim açısından olmak üzere beş alt başlık altında sunmaktadır. Bölüm 4.3 bulgulardan bazı sonuçlara ulaşmaktadır.

4.1 Türkiye için RAY-CAP Modül C Örnekleme: Kuruluşlara Genel Bakış

Bölüm 4.1 Türkiye RAY-CAP Modül C örnekleme kapsamında görüşülen 15 kuruluş hakkında bilgi vermeyi amaçlamaktadır.²² Kuruluşların genel görünümü, gençlik sektörünün taşıdığı çeşitlilikler esas alınarak şu hususlar açısından incelenmiştir: kuruluşların coğrafi dağılımı, kuruldukları tarihler; büyüklükleri ve insan kaynakları açısından kapasiteleri; hedef grupları; çalışma alanları ve faaliyetleri; katıldıkları ya da ev sahipliğini yaptıkları eğitim ve destek faaliyeti türlerinin kısa bir değerlendirmesi.

Türkiye RAY-CAP Modül C örneklemindeki kuruluş türleri söz konusu olduğunda bu kapsamda altı kamu kuruluşu ile dokuz sivil toplum kuruluşu bulunmaktadır. Kamu kuruluşlarının yapılanmalarında çeşitlilik görülmektedir. Bu kuruluşlardan biri, bir kamu üniversitesi çatısı altında çalışmalar yapan uzmanlaşmış bir gençlik birimidir. İki kuruluş, iki belediyenin uluslararası ilişkiler birimi durumundadır ve bir kuruluş da kaymakamlık bünyesindeki bir proje birimidir. Geri kalan iki kuruluş ise gençlik merkezleridir: bunlardan biri belediyeye bağlıyken diğeri de Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde faaliyet göstermektedir. Bu kamu kuruluşlarına bakıldığında hepsinin Türkiye'deki merkezi idare ve yerel idareler bünyesinde gençlik çalışmaları yürüten birimler olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle bu kuruluşlar daha geniş bir örgütsel yapının yetkisi altında çalışmaktadır ve bu yapı kimi

²² Daha fazla detay için bakınız Ek II.

durumlarda yerel kimi durumlarda da merkezi düzeyde örgütlenmiştir. Bu çalışmanın amaçları açısından, söz konusu birimler kendi başlarına birer örgüt olarak alınmıştır ve gerektiğinde (örneğin karar alma mekanizmaları boyutu söz konusu olduğunda) daha geniş örgütsel yapıya atıfta bulunulmuştur. Türkiye Modül C örneklemindeki dokuz sivil toplum kuruluşundan sekizi dernek, biri de vakıf statüsündedir. Hepsi çalışmalarını gençlerle birlikte sürdürmektedir ve Türkiye'deki dernekler ve vakıflara ilişkin yasal düzenlemeler doğrultusunda resmî yapılanmaları vardır (örneğin yönetim kurulu gibi). Modül C örneklemindeki sivil toplum kuruluşlarının büyüklükleri, yapılanmaları, çalışma alanları ve hedef grupları açısından daha türdeş bir grup olduğunu söylemek mümkündür.

Kuruluşların coğrafi dağılımı incelendiğinde dört kuruluşun merkezinin İstanbul'da, ikisinin Eskişehir'de, ikisinin Ankara'da bulunduğu, ayrıca Bursa, İzmir, Kayseri, Kocaeli, Muş, Samsun ve Şanlıurfa illerinden birer kuruluş olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örneklem Türkiye'deki yedi coğrafi bölgeden Akdeniz bölgesi hariç altısını kapsamaktadır. Kuruluşların altısı Marmara bölgesinden, beşi İç Anadolu'dan, geri kalan beş kuruluş da Karadeniz, Güneydoğu Anadolu, Doğu Anadolu ve Ege bölgelerindedir. Bu dağılımın Türkiye'deki gençlik çalışması aktörlerinin coğrafi dağılım açısından çeşitliliğini yansıttığı düşünülmektedir.

Kuruluşların kuruldukları tarihler açısından bakıldığında aralarından en eskisi 2002, en yenisi de 2016 yılında kurulmuştur ve on kuruluşun kuruluş yılları da 2010-2015 dönemine rastlamaktadır. Kamu kuruluşları söz konusu olduğunda gençlik işleri ve projelerinden sorumlu birimin oluşturulduğu yıl kuruluş yılı olarak kaydedilmiştir.

Kuruluşların büyüklüğü söz konusu olduğunda kuruluşlardaki çekirdek ekiplerin üye sayısının 5 ile 25 arasında değiştiği görülmektedir. Kamu kuruluşları içinse gençlik işleri ve projeler biriminde görev yapanların sayısı esas alınmıştır. Bu arada, personel sayısı iki olan bir kamu kuruluşu da vardır. Bununla birlikte, gerek kamu kuruluşlarında gerekse sivil toplum kuruluşlarında her durumda gönüllülerden, stajyerlerden ve uzmanlardan oluşan daha geniş bir çevre vardır ve bu çevre kuruluşun faaliyetlerinde aktif biçimde yer almaktadır. Kamu kuruluşlarında tüm ekip üyeleri tam zamanlı çalışan personel durumundayken sivil toplum kuruluşlarında hemen hemen tüm ekip üyeleri gönüllülerden oluşmaktadır. Bunun nedeni ise genel olarak, sivil toplum kuruluşlarının finansal kaynaklarının kamu kuruluşlarına göre daha sınırlı kalmasıdır. Kamu kuruluşları açısından kritik bir husus da 'gençlik çalışanları' olarak personel çalıştırmanın kimi durumlarda mümkün olmamasıdır.

Kuruluşların hedef grubu incelendiğinde, hepsinin doğrudan gençlerle birlikte ve gençler için çalıştığı söylenebilir. Bazı kuruluşlar kendi amaçları ve yereldeki ihtiyaçlardan hareketle daha geniş bir kesimi de hedeflemektedir. Örneğin, Modül C örneklemindeki kimi kamu kuruluşları sağlık alanındaki çalışmalarını bağlamında ebeveynler ve yetişkinlerle de çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Kuruluşlardan bazıları buldukları bölgedeki gençlerle ve onlar için çalışırken diğerleri çalışmalarını ülke ölçeğinde yürütmekte, ülkenin tüm yörelerinden gençlerin çağrılarını kabul etmektedir. Son olarak, kimi kuruluşlarının faaliyetleri daha geniş bir yaş grubunu (örneğin 7-29 yaş grubu) kapsadığı halde bu kuruluşlar çalışmalarını daha dar bir yaş aralığına odaklamayı tercih edebilmektedir (örneğin 16-22 yaş grubu).

Kuruluşların çalışma alanları söz konusu olduğunda tüm kuruluşların gençliğin güçlendirilmesi konusunun farklı yönlerine odaklandıkları gözlenebilir. Gençlerin toplumsal ve demokratik yaşama aktif katılımı, gençlerin sosyal ve kişisel gelişimine katkı, gönüllülük hakkında farkındalığın artırılması ve sivil toplum konusunda duyarlılık yaratılması, gençlerin kişisel gelişim için gerekli becerilerle donatılması, liderlik ve sosyal girişimcilik bu genel misyonun birer parçası olarak sıralanabilir. Kuruluşlar, gençlerin ihtiyaçlarına yanıt verebilecek şekilde ayrıca tematik vurgular da geliştirmektedir: toplumsal cinsiyet eşitliği, sağlık, engellilik, gönüllülük, girişimcilik, teknoloji ve sosyal medya, gençlerin hakları ve genç işsizliği, bilgiye erişim ve ulaşım hakkı gibi alanlardaki sorunlar gibi. Pek çok kuruluş yerel ölçekte çalışmakla birlikte faaliyetlerini uluslararası etkinliklerle de zenginleştirmektedir. Türkiye Modül C örnekleminde çalışmalarını yerel ölçekten ziyade ağırlıklı olarak ulusal ve uluslararası düzeylerde yürütmeyi tercih eden yalnızca iki sivil toplum kuruluşu bulunmaktadır.

Kuruluşların faaliyetleri açısından, görüşülen kişiler çalışma alanları ve misyonları içerisinde yürüttükleri bir dizi farklı faaliyetten söz etmiştir. Bunların arasında Yapılandırılmış Diyalog ve Stratejik Ortaklık projeleri, başta Suriyeliler olmak üzere mülteci ve göçmen gençlerle birlikte yürütülen projeler, kültürel projeler ve “kardeş kent” projeleri, sosyal sorumluluk projeleri, kültürel ve sportif etkinlikler ve gençlik hareketlilik projeleri yer almaktadır. Kuruluşların faaliyetlerinde görülen önemli bir ortak özellik, Modül C örneklemindeki pek çok kuruluşun eğitim faaliyeti düzenlemesi ve/veya sunmasıdır. Farklı kamusal ve özel kuruluşlar için düzenlenen eğitimlere verilebilecek örnekler arasında hastane ya da yargı mensuplarına verilen eğitimler; el sanatları, dil, bilgisayar okuryazarlığı, spor, grafiti, müzik, vb. alanlarda düzenlenen ve genç eğitimcilerin gönüllü olarak yer aldıkları eğitimler, proje eğitimleri ya da gençlik kuruluşlarına yönelik sivil toplum kapasite geliştirme eğitimleri yer almaktadır. Ayrıca,

görüşmelerden hareketle, kuruluşların yerellerindeki diğer kuruluşların etkinliklerine yardımcı olmakta ya da danışmanlık yapmakta ve genel olarak kendi bölgelerindeki diğer kamu kuruluşları (yerel yönetimler, ilgili bakanlıklar, okullar, vb.) ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapmakta olduğu gözlenmektedir.

Kuruluşların uluslararası gençlik çalışması faaliyetleri söz konusu olduğunda, kuruluşlar Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği kategorisi dışında kalan toplam 54 KA1 projesine katılmış ya da ev sahipliği yapmıştır (bakınız, Tablo 1). Avrupa Gönüllü Hizmeti projelerinin en yaygın faaliyet türü olduğunu gözlemek mümkündür. İlginç olan bir nokta da Modül C kapsamındaki tüm kamu kuruluşlarının AGH akreditasyonu bulunması ve bu kuruluşların halen AGH projeleri yürütüyor olmasıdır. Az sayıda birkaçı dışında sivil toplum kuruluşları da yaygın biçimde AGH projeleri yürütmektedir. Pek çok kuruluş ayrıca Erasmus+ Gençlik Programı kapsamında gençlik değişimleri düzenlemektedir. Bir başka ilginç nokta da Modül C örneğindeki kuruluşların altısının Eurodesk Türkiye ağına temas noktaları olmasıdır.

Kuruluşların uluslararası faaliyetleri Erasmus+ Gençlik Programı kapsamındakilerle sınırlı kalmamaktadır. Yapılan görüşmeler, kuruluşların faaliyetlerine kaynak sağlamak için farklı ülkelerin elçilikleri (örneğin Almanya, Avusturalya, Japonya ABD, vb.) ya da uluslararası kuruluşlarla işbirliği yaptıklarını göstermektedir.

İlgili dönemde kuruluşların Erasmus+ Gençlik Programı tarafından desteklenen eğitim ve destek faaliyet türleri incelendiğinde Modül C kapsamındaki 15 kuruluşun yürüttüğü (gönderen veya ev sahibi) toplam 25 KA1 Gençlik Çalışanları Hareketliliği projesi görülmektedir. Buna ek olarak kuruluşlar, Erasmus+ dönemi boyunca toplam 52 kez Eğitim ve İşbirliği Etkinliklerine (TCA) katılmıştır. Bu sayılar, 2014 yılından bu yana kuruluşların Erasmus+ Gençlik Programı kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetleri açısından hayli faal olduklarına işaret etmektedir. Bu faaliyetler, çoğaltanların eğitimi, SOHO eğitimleri gibi eğitim kurslarında ya da istihdam edilebilirlik, uyuşmazlık çözümü ya da kırsal gençlik çalışması gibi tematik eğitimlerde yoğunlaşmaktadır. Kuruluşlar ayrıca ortaklık oluşturma ve seminer türü etkinliklere de katılmıştır. Görüldüğü kadarıyla Avrupa Gönüllü Hizmeti, eğitim ve destek faaliyet söz konusu olduğunda en fazla tercih edilen konudur.

4.2 Türkiye için RAY-CAP Modül C Bulguları

Bu bölümde, Modül C'nin sistemik etkiler ve örgütsel gelişimle ilgili bulguları, Türkiye'deki kuruluşların önde gelen çalışanları ve yöneticileriyle yapılan 15 görüşmeden elde edilen veriler temelinde beş kesim altında analiz edilecektir: eğitim ve destek faaliyetlerinin seçilmesi; eğitim ve destek faaliyetlerinin takibi; daha önceki örgütsel değişim ve gelişim ve gelecekteki örgütsel değişim ve gelişim.

4.2.1 Eğitim ve destek faaliyetlerinin seçilmesi

Modül C bağlamında *eğitim ve destek faaliyetlerinin seçilmesi* konusu dört husus çerçevesinde araştırılmıştır: “Genel olarak, kuruluşta bir eğitim ve destek etkinliği önerisi kimden gelir?”, “Eğitim ve destek etkinliğiyle ilgili tercih genel olarak neyi temel alır?”, “Bir kuruluşta eğitim ve destek ihtiyaçları genel olarak nasıl belirlenir ve bu süreçte genellikle kimler yer alır” ve “Bir eğitim ve destek etkinliği için başvuruda bulunma kararları genel olarak nasıl alınır?”. Burada amaçlanan, kuruluşun eğitim ve destek faaliyetlerine ilişkin tercihlerinde etkili olan örgütsel aktörlerin (örneğin kuruluştaki kişiler, proje ekibi, kuruluşun yöneticileri, danışma veya yönetim kurulu ya da kuruluşun bağlantıları gibi) belirlenmesidir.

Yapılan görüşmelerden hareketle, *kuruluşların farklı aktörlerden gelen eğitim ve destek faaliyeti önerilerine hayli açık oldukları* söylenebilir. Eğitim ve destek faaliyeti önerisinin geldiği yer olarak en çok ekipten söz edilmekle birlikte pek çok kuruluş aynı zamanda örneğin yöneticiler, danışma veya yönetim kurulları ve bağlantılar gibi başka aktörlerden gelen önerileri de dikkate almaktadır. Bunlara ek olarak, eğitim ve destek faaliyeti düzenleme ya da bu tür bir etkinliğe katılma gerekçesi olarak gönüllülerden ya da kuruluşun hedef grubundan gelen taleplerden de söz edilmiştir.

Ekiplerin eğitim ve destek faaliyeti önerisinde bulunma yolları söz konusu olduğunda, örgütsel bağları ya da kişisel temasları nedeniyle ekip üyelerinin aslında çeşitli ağlara mensup oldukları gözlenmektedir. Dolayısıyla, bir ekip üyesinin bir eğitim ve destek faaliyeti çağrısıyla karşılaştığında bunu ekibin geri kalanıyla paylaşması yaygın görülen bir durumdur. Bunun ardından, bu fırsatın tartışılması ve kuruluş adına etkinlikle ilgilenen irtibat kişinin belirlenmesi gelmektedir.

“[Önerileri gündeme alan] takım aslında, herhangi birimize geliyor haber, onu paylaşıyorsunuz, kim sorumlu ise o ilgileniyor.” [TR-01, Kamu kurumu]

“Ekip eğitim ihtiyaçlarını gidermek için farklı ulusal ağlar ve uluslararası ağlardan, sosyal medyadan gördüğü eğitimleri birbirine haber veriyor.” [TR-11, STK]

“Genelde Dış İlişkiler Müdürlüğü olarak eğitimleri seçiyoruz. Yönetim de bizi destekliyor, yani kararlarımızın arkasında.” [TR-02, Kamu kurumu]

“Aslında 2-3 türlü ilerliyor. Azerbaycan’dan Almanya’dan dernek üyelerimiz var. Mesela Azerbaycan’dan [biri] diyor ki ‘Azerbaycan’da şu an böyle bir gündem var’. ...Sonrasında dernek olarak 10-15 kişi birleşip aklımızdaki fikirleri, buluşamazsak da skype üzerinden konuşuyoruz. Tek kişi değil, bir kaç kişi konuşarak ne yapabiliriz tartışıyoruz.” [TR-06, STK]

“Herkesin sorumlu olduğu alanlar farklı. Herkes sorumlu olduğu alanla ilgili proje duyurusu, hibe ya da ortaklık çağrısını takip ediyor. Biz burada ofis ekibi ile değerlendiriyoruz, hep birlikte karar verirsek ona ortak oluyoruz.” [TR-11, STK]

Ayrıca, önerinin kuruluşun *yönetiminden* geldiği iki örneğe de rastlanmaktadır. Bu iki örnekte ortak olan özellik, her iki kuruluşun da kamu kuruluşu olmasıdır. Her iki örnekte de seçme işine katılan yöneticiler, gençlik ve proje çalışmalarındaki yetkinlikleri nedeniyle ekip üyeleri tarafından son derece olumlu bulunan kişilerdir. Dolayısıyla, bu iki örnekten hareketle, Modül C kapsamında etkinlik önerilmesinde yönetimin rolü zenginleştirici bir unsur olarak görülebilir.

“Proje uzmanı olarak zaten neredeyse dokuz yıldır eğitim veren bir müdürümüz var, [bir üniversitede] şu an proje yazımı üzerine ders veriyor kendisi. Bu konuda da uzman olduğu için, bizi ilk yönlendiren o oluyor. Onun tecrübeleri doğrultusunda bizler de ilerliyoruz ve seçim yapıyoruz. [TR-02, Kamu kurumu]

“Yönetimden de gelebiliyor fikirler. Mesela siber zorbalıkla mücadele ettiğimiz bir proje var, doğrudan [yöneticimizin] fikri. İlk önerdiğinde 1,5 yıl önce, anlamamıştık. Şu an geldiğimiz noktada bu hakikaten gündem olabilecek bir konuymuş [diyoruz].” [TR-12, Kamu kurumu]

Eğitim ve destek faaliyetleri önerisinin *kuruldan* geldiği iki örnek de görülmektedir. Burada, kamu kuruluşlarındaki kurullarla sivil toplum kuruluşlarındaki kurullar arasında bir ayrım yapılması gerekir. Kamu kuruluşlarındaki kurullar, genellikle kuruluş için bağlayıcılık taşıyan kararları verme yetkisine sahip daha resmî mekanizmalardır. Sivil toplum kuruluşlarının, özellikle daha küçük olanların kurullar söz konusu olduğunda ise, bunların kuruluş adına karar verme yetkisine sahip olmanın yanı sıra, etkinliklere aktif biçimde katılan kişilerden oluşan ekipler halinde çalıştıkları görülmektedir. Modül C örnekleme kapsamındaki her iki örnek için de geçerlilik taşıyan önemli bir gözlem, bu kurulların katılımcı mekanizmalarla ve gençlik çalışmasındaki farklı paydaşları kapsayacak şekilde işlediğidir. Bu özellik, çeşitli aktörlerden gelen faaliyet önerilerinin kurullar tarafından dikkate alınmasını ve pozitif biçimde algılanmasını sağlamaktadır.

“Gençlik merkezinde oluşturduğumuz bir danışma kurulu var. Bu danışma kurulu hem il müdürlüğümüzden yöneticilerin, hem liderlerin ve uzmanların, hem de gençlerin yer aldığı bir mekanizma. Bu mekanizma yılın başında o yıl içerisinde yapacağı faaliyetleri belirleyici bir toplantı yapıyor ve orada aldığı kararlar yıl içerisinde uygulanıyor. Ancak zaman zaman gençlerden gelen fikirler, liderlerden ve uzmanlardan, eğitmenlerden gelen fikirler de değerlendiriliyor, uygun bulunanlar yıl içerisinde gerçekleştirilebiliyor.” [TR-08, Kamu kurumu]

“Genelde yönetim kurulu üyelerimizin de aktif olduğu bir yapıda olduğu için yönetim kurulu üyelerinden geliyor. Ya da hali hazırda yönetim kurulunda olmayıp, üye olmayıp, gönüllülerden tecrübelerinden ihtiyaçlardan [geliyor].” [TR-07, STK]

Ağdan öneri alma durumu, görüldüğü kadarıyla kuruluşun çalışma alanıyla çok yakından ilişkilidir. Modül C örnekleminde iki örnek, yerelde aktif olan ve/veya kuruluşlardan veya kişilerden (gençler) oluşan yerel ağa sahip olan kuruluşların ağlarından gelen önerilere açık olduklarına işaret etmektedir. Gerçek anlamda kamu yararı gözetilen kamu kuruluşları, eğitim ve destek faaliyetlerini daha geniş çevrenin taleplerinden hareketle belirlemektedir. Bu daha geniş çevrede diğer kamu kuruluşları, diğer gençlik örgütleri ve/veya o çevrede yaşayan gençler yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında söz konusu ağlar kuruluşların hedef gruplarını da kapsamaktadır.

“Mesela farklı bir kurum geliyor, çalışma alanıyla alakalı. Örnek vereyim Halk Sağlığı Obezite Birimi. Önceki yıllarda obeziteyi araştıralım, obez olan çocuklar için program uygulayalım, sağlıklı beslenmeyi öğretilim ... dediler. O doğrultuda da obeziteyle mücadele faaliyetleri yaptık, sağlıklı yaşam merkezini kurduk. ...Kurumumuzun görev ve sorumlulukları itibarıyla bakmak zorundayız, içinde vatandaşa hizmet olan her şeyi yapmamız gerek. Tabii bunlar tek başımıza kurum olarak fark edemediğimiz şeyler olabilir. Farklı kurumların kendi çalışma alanları itibarıyla bunu böyle yapabilirsiniz tavsiyesi ile çalışmalar [da] yapıyoruz.” [TR-10, Kamu Kurumu]

“Kurumda verilen eğitimlerin neredeyse tamamı gençlerden gelen taleplerle şekilleniyor. Gençler bireysel olarak gelebiliyor, ya da kendi gönüllülerimiz veya [bu şehirde] olan gençler de olabilir. Gençlik merkezi aynı zamanda farklı gençlik gruplarının toplantılarını yapmasına alan sağlıyor. Bu gençler dolayısıyla bireysel ya da ekip olarak yüz yüze ihtiyaçları olan programı iletebiliyorlar.” [TR-13, Kamu kurumu]

Son olarak, kimi kuruluşlar *kişilerden* gelen eğitim ve destek faaliyeti önerilerini dikkate almaktadır. Bunlar, kuruluşun içinden ya da dışından, sosyal medya ya da web siteleri gibi farklı kanallardan eğitim ve destek faaliyetlerini takip eden kişiler olabilmektedir. Ek olarak, kimi kuruluşlarda *gönüllülere* de eğitim ve destek faaliyet önerme sürecine katılma imkânları tanınmaktadır. Özellikle ev sahipliği yapılan etkinlikler söz konusu olduğunda gönüllüler kuruluşlarla temasa geçmekte, eğitim alanındaki ihtiyaç ve taleplerini iletmektedir.

“Herkes önerebiliyor bizde. Yapı gereği yapılacak işlere herkesin katkısı olmasını gerektiğini düşünüyoruz. Mail grubu, sosyal medya hesapları, AB komisyonu sitesi olsun orayı takip eden kim eğitim bulursa bulsun [önerebiliyor]. Göçmenler konusu mesela. O kişi göçmenlerle ilgilenmiyordur ama başka tanıdığı vardır. Sonuçta o da bir fırsat. Bu fırsatları iki iletişim kanalıyla takip ediyoruz. Ortak faaliyete de açıyoruz, ilgili insanları da destekliyoruz. Mesela şu an derneğimize gelmemiş olabilir, göçmenlerle ilgili projelerde yer almışlardır, ‘bana destek verir misiniz der’, veririz destekleriz.” [TR-03, STK]

“Eğitim talebi gönüllülerden geliyor. Vakfın aslında çalıştığı üniversiteli gençler var. Bu gençler sosyal sorumluluk faaliyetleri yapıyorlar ve grup olarak çalışıyorlar. Bu gruplar herhangi bir eğitim talebiyle gelebiliyorlar vakfa.” [TR-14, STK]

“Biz bir gönüllü üniversiteli grubu olarak kurulmuştuk. Genelde ekip olarak üniversitedeki öğrencilerin ihtiyaçları üzerine çalışmalar yapıyorduk. Böyle olduğu için yönetimimiz de sadece dernek yönetim kurulu üyeleri değil, gönüllü gençlerimizle birlikte karar veriyoruz. Çalışmalarımızın tamamında derneğimizin kitlesi olan gençlerle birlikte eğitimleri faaliyetleri hazırlıyoruz.”

[TR-04, STK]

Eğitim ve destek faaliyetlerinin seçilmesinde ikinci bileşen, *genel olarak eğitim ve destek etkinliği seçiminin temelini oluşturan etmenlerin* belirlenmesidir. Burada amaçlanan, eğitim ve destek ihtiyaçlarının ağırlıklı olarak nereden kaynaklandığının belirlenmesidir. Kendileriyle görüşülen kişiler bu bağlamda belirli bir eğitim ve destek faaliyetinin seçilmesinde bir gerekçe olarak *kuruluşun eğitim ve destek alanındaki ihtiyaçlarının* taşıdığı önemden söz etmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında kuruluşlar örneğin bir ağ oluşturma veya bu ağ genişletme gibi ana hedeflere öncelik tanımakta ya da eğitim ve destek faaliyetinin kuruluşa getireceği katma değeri dikkate almaktadır.

“Bizim mesela bireysel olarak katıldığımız eğitimlerde, network [kurmak] bir kere çok çok önemli. Gerçekten proje ortaklarımızın hepsi -şimdi hatta ortak bekleyen sekiz tane AB projemiz var- bizim bunlara katılmaktaki hedefimiz network. [Ortaklarımızı] yüz yüze tanımak çok çok farklı, çok önemli.” [TR-02, Kamu kurumu]

“Amacımız tamamen bu kurumda ihtiyacı hissetmemiz. Alacağımız eğitime zamanı ayıracaksak bir şeyler katması gerekiyor, yoksa sadece bireyin istediği, onun kişisel talebi doğrultusunda eğitim düzenleme kapasitesi yok. O ihtiyacın dernek faaliyetlerine dönüşü olması lazım. Hem yerel, hem de uluslararası projelerde buna bakmaya çalışıyoruz. [TR-07, STK]

İlginç bir gözlem, kuruluşların *kuruluş olarak kendi ihtiyaçlarını hedef grupların ihtiyaçlarıyla birlikte* tanımlamasıdır. Başka bir deyişle, pek çok kuruluş eğitim ve destek faaliyetlerini hedef gruplarının ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak, kuruluşun hedef ve stratejileriyle gençlerin taleplerini bağdaştırmak amacıyla düzenlemekte, bu etkinliklere gene bu amaçla katılmaktadır. Genel olarak gençlerin yerel ya da genel sorunlarına karşılık gelen ve gençlik faaliyetlerinin yararına olan etkinlikler, özel olarak da kuruluşların birlikte çalıştıkları gençlere yönelik eğitim ve destek faaliyetleri bu kuruluşlar tarafından daha fazla tercih edilmektedir.

“Burada iki tane amaç var aslında kesişen. Birincisi karar vericilerin belirlediği bir strateji, ikincisi de gençlerin istekleri. Bu ikisinin çakıştığı nokta aslında faaliyetlere karar verme amacını oluşturuyor diyebiliriz. Yani gençlerin istekleri karar vericilerin stratejisi ile kesişiyorsa o faaliyet gerçekleştiriliyor.” [TR-08, Kamu kurumu]

“Genel bir ekibimiz var üç fayda üzerinde duruyoruz karar verirken. Birincisi, olmazsa olmaz, toplumsal fayda ve ihtiyaçları çözecek çalışmalar. İkincisi, çalışmaların kurumsal katkısı. Üçüncüsü ise çalışmalara yapılan bireysel katkı. Bu üçü de yoksa çalışma yapmıyoruz, istisnalar vardır ama üç ayağa da katkı yapmasını düşünüyoruz.” [TR-12, Kamu kurumu]

“Şimdi genel prensip zaten bizim aynı projeye ya da hibe çağrısına göre proje yazmak değil, aslında ihtiyaca göre proje yazmak ve tasarılamak. Daha sonra buna uygun hibe arama yöntemini izliyoruz. Gerek AGH özelinde, gerek diğer projelerde şu yolu izliyoruz: içeriği, hangi konuda yapılacağı yine aslında hem gençlik merkezlerinin ihtiyaçları göze alınarak, hem de gençlerin ihtiyaçlarıyla yapıyor. ...2017’ye kadarki deneyimler gençlerin burada aktif çalışmaya nasıl hevesli olduğunu, bunun aynı zamanda gençlerin istihdamına nasıl katkıda olacağını gösterdi. Dolayısıyla hem gençlerin hem de merkezin ihtiyaçları doğrultusunda proje fikri birleşti ve AGH proje başvurumuzu böyle dizayn edip başvurduk.” [TR-13, Kamu kurumu]

“Öncelikli amacımız gençlik hakları ve sorunları ve onların bu bölgede yaşadıkları problemler. Sadece bu bölge için değil, örneğin ülke genelinde genç işsizliği gibi genel problemler de olabiliyor. Bunlar üzerinde çalışmalar yürütüyoruz.” [TR-11, STK]

“Burada bizim için önemli olan genç arkadaşlarımızın bireysel gelişimine de destek olmak. Dolayısıyla çalışma konularımızın yanı sıra, bireysel olarak gençlerin kendilerini geliştirebilecekleri alanlar yaratabiliyor olmak hedeflerimizin başında geliyor. O yüzden her yaptığımız proje ile bunu ortaya çıkarmaya çalışıyoruz, kimi zaman organizasyon yeteneklerini geliştiriyorlar örneğin, kimi zaman topluluk önünde konuşabilme becerilerini geliştiriyorlar bu projelerle. Yapmış olduğumuz çalışmaların hepsi bir anlamda bireysel gelişimlerine katkı sağlamayı da hedefliyor.” [TR-11, STK]

Ekibin eğitim ve destek ihtiyacı bir eğitim ve destek etkinliğinin seçilmesinde ve bu etkinliğe katılmada ikinci ortak neden olarak belirtilmektedir. Bu durumda, kuruluştaki ekipler kendi özel ihtiyaçlarını (örneğin Erasmus+ Programı kapsamında dijitalleşmeye odaklanma gerekliliği) tartışıp belirlemede ve sonucu kuruluşun yönetimine iletmektedir. Burada eğitim ve destek faaliyetlerinin örgütsel ve bireysel yararları ekip üyeleri tarafından gerektiği gibi algılanmakta ve ekibin ihtiyaçlarına da buna göre öncelik tanınmaktadır.

“Biz genelde [yöneticimizle] olan toplantımızda ‘biz şunları, şunları yapmak istiyoruz’ ya da ‘bu yıl odağımız girişimcilik’ diye bildiriyoruz. ‘Tamam’ diyor, bana detaylarını [sormuyor] ya da ‘şu faaliyeti yapacaksınız, yapmalısınız’ [demiyor]. Ekip olarak buna biz karar veriyoruz. Diyoruz ki ‘hocam şunları şunları yaptık vs.’ ...Mesela şimdi Ulusal Ajans’ın, Erasmus+’ın öncelikleri [bizim tercihlerimizi] etkiliyor. Mesela şimdi dijital öncelikli, bununla ilgili eksik bir yönümüz varsa bununla ilgili bir eğitime gitmek [istiyoruz].” [TR-01, Kamu kurumu]

“Bizim amacımız bir kere bizim ekibimizin tamamı. Avrupa Birliği Gençlik Programları sayesinde STK’ya başlamış, yurtdışı deneyimi yaşamış, eğitimlere katılmış gençler. Hem sosyal hayatımızda, hem iş hayatımızda bunun çok fazla faydasını gördük.” [TR-04, STK]

Modül C örneklemindeki kuruluşlardan biri, belirli bir etkinliğin seçilmesi bağlamında ayrıca *daha geniş ağı*n eğitim ve destek ihtiyacından da söz etmiştir. Bu durumda, kendi yerelliklerindeki diğer STK’larla da yakın temas ve mesai içinde olduklarından, kuruluşlarının eğitim alanındaki kendi yetkinliklerini tanımladıkları ölçüde bu STK’ların ihtiyaçlarına da öncelik tanımaktadırlar. Dolayısıyla, diğer STK’ları kendi kuruluşlarında yararlı olabilecek yönetim becerileriyle donatmaya yönelik eğitim etkinlikleri düzenlemekte ve bu etkinliklere ev sahipliği yapmaktadırlar.

“STK’lardan bize gelen insanlar var ve buralarda çalışan insanlar olduğu için aktivite planlaması, kişisel gelişim tarzı konularda daha çok bir projede birleştirmeye çalışıyoruz öğrencileri ve STK çalışanlarını. Onların yönetim becerilerini geliştirmeye çalışıyoruz genelde. Düzenlediğimiz eğitim projesinin ilk aşamasında yumuşak becerilere yönelip, o beceriler yoluyla öğrendiklerini organizasyonda nasıl kullanabilirler diye düşünüyoruz.” [TR-03, STK]

Gene ilginç bir nokta da kuruluşlardan hiçbirinin, kuruluşum ve hedef grubunun dışındaki bir *kişinin eğitim ve destek ihtiyacından* söz etmemiş olmasıdır. Dolayısıyla, RAY-CAP araştırması Modül A ve Modül B bulgularının tersine, Modül C örneğinde yer alan kuruluşlardan hiçbiri, kendi kuruluşları üzerinden eğitim ve destek faaliyetlerine katılmak isteyen bireyleri tercih etmemekte ya da buna yönelmemektedir.

Eğitim ve destek faaliyetlerinin seçilmesindeki üçüncü bileşen, *kuruluşların eğitim ve destek ihtiyaçlarının belirlenmesidir*. Burada söz konusu olan, kuruluşların ihtiyaçlarını hangi yollardan belirlediklerini ve bu belirleme sürecinde kimlerin yer aldığını incelemektir. Görüşmeler, örgütsel ihtiyaçların belirlenmesinde birinci derecede başvuru olan yolun *ekip olarak düşünme* (“*yansıtma*”) olduğunu göstermektedir. Pek çok kuruluş ihtiyaçlarını ekiplerde ele alıp tartıştıklarını belirtmiştir. Bu tartışmalar kimi durumlarda yapılandırılmış olabilirken, diğer durumlarda kendiliğinden gelişebilmektedir. Görüldüğü kadarıyla bu süreç ekiplerle sınırlı kalmamakta, kuruluşun farklı bölümlerindeki uzmanlıklar ve fikirler de sürece dâhil edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, eğitim ve destek ihtiyaçlarının belirlenmesinde özellikle kamu kuruluşlarında farklı bölümler arasında işbirliği olduğu görülmektedir.

“Bizim kuruluşun eğitim ayağında İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü de var aslında. Personelin eğitiminden onlar sorumlu ve her yıl talep edilen ve kendi belirledikleri eğitimleri belli bir plan çerçevesinde veriyorlar. Ancak bizim müdürlüğümüz için daha çok projelerle ilgili eğitimlere katılmamız gerekiyor. Tabii ki bize en çok katkı sağlayan SALTO’nun eğitimleri oluyor, oralarından çok fazla yararlanıyoruz. ... Yani o konu başlığının mesela bizim ihtiyacımızla bağdaşması, ileride o tür bir eğitimi o tür bir projeyi bizim yazmak istememiz muhakkak o konuyla ilgili bir eğitime başvurmamamızı sağlıyor.” [TR-02, Kamu kurumu]

“Öneriler geliyor, aramızdaki uzman görüşleri alıyor. Mesela konu beni uzmanlık olarak aşıyorsa ekipte buna göre bilişimci var, eğitimci var, PDR uzmanı var, fen alanından var, sosyal bilimlerden var. O yüzden bunların uzmanlıklarından ve akademisyenlerden destek alarak görüş alıyoruz. En son ekiple nihai sonuçları ve alternatifleri [yöneticimize] sunuyoruz, onun onayıyla faaliyete geçiyoruz.” [TR-12, Kamu kurumu]

“Aslında herkes [ihtiyaçlarına] kendisi karar veriyor. Farklı departmanlar var, eğitim departmanı var. Bunları koordine eden, ilk gençlere eğitimi veren kişiler onlar. Kendi ihtiyaçlarına kendileri karar veriyorlar.” [TR-14, STK]

“Biz yönetim kurulu olarak bunu belirliyoruz. Aynı zamanda dönem dönem çalışmalarımızı yapıyoruz ve bunun üzerine ihtiyaçlarımızı belirleyip buna göre yol alıyoruz.” [TR-05, STK]

“Bu bir süreç halinde ilerliyor. Hepimizin günlük yaşantısından çıkan ihtiyaçlar olduğu için çok rahat konuşabiliyoruz. Bunun bir saati, günü olması zorunlu değil. Konuşup tartışıyoruz kendi aramızda.” [TR-06, STK]

Görüşmeler, kimi durumlarda ekip düşüncelerinin *ihtiyaç analizi* tarafından da beslendiğini göstermektedir. Bu ihtiyaç analizleri çoğu kez kuruluşun hedef gruplarının taleplerinin belirlenmesini esas almaktadır. Örneklerden birinde, ekibin bölgedeki gençlerle anket yoluyla yıllık araştırma yaptığı görülmüştür. Bir başka örnekte, kuruluşun yeni bir eğitim ve destek etkinliği düzenleyebilmesi için ekip tarafından bölgedeki gençleri etkileyen güncel meseleler ve sorunlar değerlendirilmiştir.

“Kurumda verilen eğitimlerin neredeyse tamamı gençlerden gelen taleplerle şekilleniyor. Bunu da gençler (kendi gönüllülerimiz ya da şehrimizdeki gençler de olabilir) bireysel ya da ekip olarak merkeze gelip, yüzyüze ihtiyaçları olan programı iletebiliyorlar. Ama ayrıca her sene düzenlediğimiz yerel ihtiyaç anketi oluyor. Bu ankette [şehrimizdeki] gençlerin gördükleri sorunlar ve ihtiyaçlarla alakalı sorular yer alıyor. Anketler her sene en az 500-600 gence yapılıyor. Bu gençler sadece merkeze gelen gençler değil. Anket sonuçlarına göre eğitimler şekillendiriliyor. Bunun dışında merkezde ki çalışanlar fikir beyan edebiliyorlar.” [TR-13, Kamu kurumu]

“Bizim haftalık gençlerle yaptığımız toplantılar oluyor, çeşitli eğitimler oluyor, yine değerlendirme süreçleri oluyor, burada talepleri alıyoruz. Toplumsal olarak bakıyoruz yereldeki gençlerin ihtiyaçları nelerdir. Gündemi takip ederek ya da üniversitedeki faaliyetlerden, taleplerden ihtiyaçları belirliyoruz. Örnek veriyorum, Suriyeli mülteciler çok fazla bu şehirde, gençlerin ciddi bir sosyal uyum problemi var. Yine yaptığımız çalışmalarda ayrımcılık, nefret söylemi gibi konular üzerine uygun faaliyetler geliştiriyoruz.” [TR-04, STK]

Kuruluşların projelerinin kullanılması, kuruluşun eğitim ve destek ihtiyaçlarının belirlenmesinde yaygın olarak başvurulan bir başka yoldur. Bu, farklı biçimlerde olabilmektedir. Örneğin, kuruluşlar AGH gibi bazı faaliyetlerde yer aldıklarında edindikleri deneyimi, sorunları ya da kendi ihtiyaçlarını daha iyi tanımlamakta kullanabilmekte, böylece eğitim ve destek faaliyetlerine katılma ya da bu tür etkinlikler düzenleme yoluna gitmektedir. Ya da bir başka kuruluş örneğinde görüldüğü gibi, ekip üyeleri bir ihtiyaçlar haritası hazırlamak üzere, belirli bir faaliyetin tamamlanmasının ardından katılımcılardan geri bildirim toplamakta ya da geri bildirim almak için çeşitli araçlar geliştirmektedir. Ayrıca, eğitim ihtiyaçlarını ulusal/uluslararası ağlarda ya da sosyal medyada yayınlanan etkinlik çağrılarına göre belirleyen kuruluşlar da vardır. Böylece kuruluşlar kendi ekip üyelerini bu faaliyetlere yönlendirmektedir.

“Bir tanesi ‘Together on the EVS Cycle’. Ciddi anlamda o zaman AGH’yi arttıralım ve daha iyi yapalım diye düşündük. Çünkü gelenlerde birkaç eksik gördük. Ayrılış öncesi ve mentörlük sistemleri çok iyi olmadığı için, sırf ortak bulmak için gittik. Diğer mesela ‘University Study Visit’. Orada mesela gençlik alanında çalışan diğer üniversiteleri biz de görelim, bizim acaba aynı formatta olduğumuz bir üniversite var mı diye düşündük.” [TR-01, Kamu kurumu]

“Aslında geçmiş deneyimlerden kalma kullandıklarımız belli başlı araçlar var. Onları geliştirdik. Özellikle dâhil olduğumuz projelerden sonra, sosyal sorumluluk projelerinden sonra insanlara soruyoruz ‘neydi seni en çok etkileyen’ ya da ‘en büyük eksiklik nedir’. Oradan geri

dönümlerini alıyor, sonra gözlemlerimizi ekliyoruz ve oradan bir ihtiyaç analizi çıkarıyoruz. Bu faaliyet bazında oluyor.” [TR-03, STK]

“Hem gönüllü ağıımızdan, hem de dışardan gelen talepleri değerlendiriyoruz, ona göre hareket ediyoruz. Ve yine gençlik alanında çalıştığımız için yapmış olduğumuz projelerde tespit ettiğimiz bazı eksiklikler oluyor. ...Dolayısı ile ne diyoruz ‘biz yaşarken gördük, bir sorun tespitinde bulunduk’ ve bu konu üzerine bir eğitim açıyoruz.” [TR-11, STK]

“Ekip, eğitim ihtiyaçlarını gidermek için farklı ulusal ve uluslararası ağlardan, sosyal medyadan gördüğümüz eğitimleri birbirine haber veriyor. Örneğin, bazı kurumlar oluyor; gönüllü yönetimi nasıl olur, dernek olarak teknolojik dijital araçları nasıl kullanabilirsiniz gibi eğitimler açıyor. Bunları da takip ediyoruz. Bu konudan sorumlu olan bir arkadaş varsa onu yönlendiriyoruz. Mesela ortaklık kurma semineri ya da yaygın öğrenme teknikleri üzerine bir seminerse bir ekip gidip o eğitime katılıyorlar. Ama Avrupa Birliği ile ilgili bir eğitimse, ona proje yazacak arkadaşlar katılıyor, ya da işte AB’nin yeni gençlik gündemi konusunda bir eğitim açılacaksa da ona uluslararası ağlar ekibindeki arkadaşlarımız gidiyor.” [TR-11, STK]

Son olarak, örneklerden birinde kuruluşun eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde *üst yönetimin* yer aldığı görülmüştür. Bu örnekte, kuruluşun doğası gereği, yönetici konumundaki kişi o bölgedeki farklı kamu kuruluşlarının temsilcilerinin yer aldıkları bir eşgüdüm komitesinde yer almaktadır. Ortak eylemlere yönelik kararlar bu komitede alınmakta, üst yönetici konumundaki kişi de, kuruluşun farklı birimlerinin yöneticileri ve çalışanları tarafından değerlendirilmek üzere bu kararları kendi kuruluşuna taşımaktadır.

“Başkan, yardımcısıyla koordinasyon toplantıları yapıyor. Hatta ilçedeki farklı kurumları yöneten protokoller ile ilçe koordinasyonu toplantısına katılıyor. Orada da belirli kararlar alınıyor. Daha sonra bu kararlarla alakalı başkanımız müdürlerle toplantılar düzenliyor. Bu toplantıdaki kararlara göre de müdürler ve personeller toplu olarak toplantı yapıyor. Yani en üst düzeyden en alt düzeye kadar yeri geldiğinde başkanımızla da personeller düzeyinde toplantı yapıyoruz yani bir konu ile ilgili proje yapılacaksa ya da yolu belirlemek için. ...Önemli olan konuyu çözmek, ast-üst ilişkisi olmuyor. Bütün kurumlardaki personeller için geçerli değil ama burada daha çok proje geliştirdiğimiz için şehre ve genelde ülkeye faydası var.” [TR-10, Kamu kurumu]

Eğitim ve destek faaliyetlerinin seçilmesinde dördüncü bileşen, *bir kuruluşun bir eğitim ve destek faaliyeti için başvuruda bulunma kararını aldığı mekanizmaların belirlenmesidir*. Kuruluşların hemen hemen hepsi bir etkinlik için başvuruda bulunma kararının alınmasındaki birinci aktörün *ekip* olduğunu belirtmiştir. Ancak gene de kamu kuruluşları ile sivil toplum kuruluşları arasında bu açıdan usûle ilişkin farklılıkların olduğunu belirtmek gerekir. Modül C örneklemindeki altı kamu kuruluşunun tamamında faaliyetlere ilişkin ön hazırlıklarla birlikte eğitim ve destek faaliyetine başvuru kararları *ekip* tarafından alınmaktadır. Resmî bir usûl olarak, kamu personeli, etkinlik ister ülke içinde ister dışında olsun bir etkinliğe katılmak için yöneticisinden onay almak durumundadır. Görüşülen bu kişilere etkinliklere katılımı ilgili sınırlamalarla karşılaşp karşılaşmadıkları sorulduğunda, yöneticilerinin belirli bir etkinliğe katılmalarına izin vermediğini belirten kimse çıkmamıştır. Tersine, yöneticilerinin desteğini her zaman

hissettiklerini ve aynı zamanda kamu görevlisi olarak çalıştıklarından kimi hassasiyetlerini de anlayabildiklerini belirtmişlerdir. Yönetimin bu destekleyici tutumunun ardındaki nedenlerden biri, ekip tarafından gerçekleştirilen işlerin kalitesi ve olumlu sonuçlar vermesi olarak değerlendirilmektedir.

“Biz ihtiyaçları tespit ettikten sonra, faaliyeti bulduktan sonra katılmak için başvuruyoruz. Kararı aslında biz ekip olarak almış oluyoruz. Sonra üst yönetime bildiriyoruz. Çünkü biz nereye gittiğimizden emin olduğumuz için hoca da bize gerçekten o inisiyatifi veriyor. Zaten gençlerin güçlendirilmesi de bu demek. Her şey bürokrasiye takılırsa, o zaman bu iş olmaz. Mesela proje yazıyorsun, son dakika düzeltme geliyor ama iki gün vaktin var. Ben yöneticimi bulacağım da, ona anlatacağım da, olmaz yani. Bizim kuruluşumuzda bürokrasiye bile destek olunan bir süreç var. Kararın alınmasıyla pasaportumun çıkması, bir buçuk gün içinde oldu mesela, ben yurt dışına gittim geldim. Ama bu işte yaptığımız çıktılarla, ürünlerle [sağlanan bir durum.]” [TR-01, Kamu kurumu]

“Bize faydalı olacağını düşündüğümüz bir eğitim varsa, başvurma durumunda yönetim bizi her zaman destekliyor. Asla eğitimden yana, ‘şuna katılmayın’ demiyorlar çünkü zaten birey olarak işim belli, programım belli. Ben ne zaman neye katılabilirim onu hesaplayabiliyorum. Yönetim ve müdürüm de bu sorumluluğun sahibi olduğumun bilincindedir. O yüzden de bir eğitime katılmak isteyince olumsuz bir dönüş olmuyor, yönetim de destekliyor bizleri.” [TR-02, Kamu kurumu]

“Daha önce ‘buna katılmayın’ diye bir bariyerle karşılaşmadık. Ancak böyle bir durum olsa bile çalışanlarla birlikte ikna yoluna gitmeye çalışırız. Bu işin gençlere, gençlik merkezine ne kadar faydalı olduğunu anlatmaya gayret ediyoruz. Zaten mantıklı çerçevede bir işse, müdürümüz de bir bariyer olmuyor.” [TR-08, Kamu kurumu]

“Ekiple birlikte nihai sonuçları, alternatifleri [yöneticimiz] sunuyoruz, onun onayıyla faaliyete geçiyoruz. [Yöneticimiz] destekliyor. Sadece belli konularda devletin kırmızıçizgileri vardır, o çizgilerin dışında destekliyor. Biz de bunu bildiğimiz için götürdüğümüz fikirleri destekliyor.”

[TR-12, Kamu kurumu]

Sivil toplum kuruluşları söz konusu olduğunda ise *ekipler* eğitim ve destek faaliyetlerine katılım başvurusu için karar alınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ekiplerin düzenli toplantılar yaptığı ve bu toplantılarda düzenlenen ya da katılma planları yapılan etkinlikler için daha geniş bir kesimin görüşlerine de başvurulduğu anlaşılmaktadır.

“Genellikle ekip karar alıyor. Bizim kendi düzenli olarak yürüttüğümüz programlarımız oluyor zaten. Bu programları yönetirken nerede neye ihtiyaç var bunu tespit edip bunun üzerine yola çıkıyoruz.” [TR-05, STK]

“Ekip ile kararı alıyoruz biz. Şimdi diyelim ki 2019’un planını ve programını yaptık, ne yapmamız gerekiyor diye bir programımız var. Yani yapmak zorunda olduğumuz programları ekip ile belirliyoruz.” [TR-05, STK]

Özellikle daha küçük sivil toplum kuruluşları söz konusu olduğunda *ekiplerle yönetim kurulu arasındaki ilişkinin* kararların katılımcı süreçlerle alınmasını sağlayacak şekilde daha az resmiyet taşıdığı görülmektedir. Bir dernek için yasal bir zorunluluk olarak beş kişiden oluşan yönetim

kurulları faaliyetlerle ilgili yalnızca finansal ve idarî konularda resmî kararlar almaktadır. Görüşülen kişiler, fiilî karar alma mekanizmalarının çok daha az bürokratik ve resmî olduğunu, kuruluşun faal üyelerinden daha geniş bir kesimin söz hakkına sahip olabildiğini belirtmiştir. Dolayısıyla, bir eğitim ve destek faaliyeti kuruluşun gündemine geldiğinde fikir etraflıca tartışılmakta, ihtiyaçlar belirlenmekte, kararlar da gayri resmî ve katılımcı bir biçimde alınmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri, örneğin ekiplere geri bildirim sağlayarak ya da ekiplerdeki daha az deneyimli üyelere yol göstericilik yaparak aynı zamanda destekleyici bir rol üstlenmektedir.

“Bizim bir bürokratik bir yapımız yok. Her proje ve kulüp çalışması için bir yetkili bulunuyor. Onun dışında yetkili olmasına gerek yok, her projenin bir sorumlusu var, koordinatörü var. Bu liderler ve gönüllüler toplantı düzenliyorlar. İhtiyaç çıktıysa toplantıda bunlar belirleniyor. Nasıl bir takvim, uygun mu, bütçe gibi şeyler konuşuluyor. Resmî karar alınması gerekiyor ise yönetim kurulu ile konuşuyoruz.” [TR-07, STK]

“Bizde başkanlık falan, tamamen derneğin prosedürü olduğu için var. Ama aslında dernek içinde aktif bir gönüllünün ne kadar söz hakkı varsa, başkanın da o kadar söz hakkı var.” [TR-04, STK]

“Yönetim kurulu içinde bu karar alınıyor. Genelde beş kişi ama resmîyette. Üç ya da iki kişi sorumluluk alıyor bu anlamda. Bahsettiğim 22 resmî üyenin de fikir alışverişi oluyor whatsapp üzerinden.” [TR-15, STK]

“Bizim bir yönetim kurulumuz var. Beş kişiyiz. ...Ben şunu hiç hissetmiyorum: proje çok iyi bile olsa yönetim kurulu şunu beğenmedi veya beğenmek zorunda diye. Hiçbir zaman böyle bir hisse kapılmadım. Sadece şu var, bir proje fikriyle geldik, bu proje fikrine çalıştık, sonrasında okudukları zaman şu kısımlar sıkıntılı duruyor, şöyle iyileştirebilmeler yapılabilirsiniz gibi uzlaşmaya dayalı tecrübe aktarımıyla ilerliyor.” [TR-06, STK]

“Sadece idarî ve finansal konularda yönetim kurulu karar veriyor. Projeye alakalı tüm faaliyetlerde herkesi toplayıp bütün geri bildirimleri alıp, insanlardan fikirlerini topluyoruz.

Geniş katılımlı yapıyoruz. ...Eğer projeyi biz yapacaksak koordinatörlüğü için 15 kişi toplanıyoruz. Oy çokluğu esas alınıyor, demokratik bir durum var. Sadece yönetim kurulu olarak bunu yapmak imkânsız. Yönetim kurulunda biz beş kişiyiz ama geniş katılımlı toplantıdan hayır [kararı] çıkabilir. Herkesin birbirini ikna etmesi gerek, oy çokluğu esas.

...[Sonrasında] yönetim kurulundan bir kişi projenin ana lideri oluyor, çalışma takımı oluşturuyor. Sonra ihtiyaçları belirtiyorlar ya da [ekibe] mentörlük gibi oluyor.” [TR-03, STK]

Daha büyük sivil toplum kuruluşlarında ekip üyelerinin, yoklukları sırasında işlerinde bir aksama ve gecikme olmamasını sağlama açısından ayrıca *yönetimin* onayını da almaları gerekir. Bu açıdan bakıldığında daha büyük ya da daha kurumsallaşmış sivil toplum kuruluşlarının karar alma mekanizmalarının daha resmî olduğu söylenebilir.

“Eğer uygunsa herkes yöneticisiyle konuşarak onayını alarak başvuruyor. Ya da yönetici buluyor bu eğitimi veya kim uygunsa gidiyor. Mesela bireysel olarak başvurduğum bir eğitime vakıf sorun çıkartabilir. Tarih konusunda herkesin ekip içinde görüşmesi gerek.” [TR-14, STK]

4.2.2 Eğitim ve destek faaliyetlerine hazırlık

Modül C bağlamında eğitim ve destek faaliyetlerine hazırlanma, katılım öncesinde ve sırasında katılımcılara kuruluş tarafından veya kuruluş içerisinde sağlanan destek anlamına gelir. Bu açıdan ilk başta, faaliyet gündeminin tartışılmasına, faaliyetten beklenenlerin belirlenmesine ve faaliyete yönelik materyallerin nasıl hazırlandığına ilişkin destek mekanizmaları göz önünde bulundurulur. İkinci olarak, katılımcıya/ekip üyesine eğitim ve destek faaliyetine katıldığı sırada kuruluş tarafından verilen destek, ekip üyesinin kuruluş içindeki iş yükü, ekip üyesinin işinin yeniden bölüşülmesi ve etkinlik sırasında ekip üyesiyle kurulan iletişim açısından incelenir.

Yapılan görüşmeler, *eğitim ve destek faaliyetine hazırlanmaya yönelik desteğin* en başta kuruluş içinde *kolektif bir çabayla* gerçekleştiğini ve bu işi de genellikle kuruluştaki çekirdek bir ekibin üstlendiğini göstermektedir. Bir kişi dışında kendisiyle görüşülenlerin hepsi faaliyetin kuruluşun aktif üyeleri tarafından topluca tartışıldığını (katılma konusunu gündeme getirme inisiyatifi tek bir ekip üyesi tarafından gerçekleştirildiğinde bile) ve gerektiğinde diğer ekip üyelerinin de örneğin gerekli belgeleri toplayarak ya da etkinliğin konusuna ilişkin araştırma yaparak hazırlık sürecinde yer aldığını belirtmiştir.

Kimi kuruluşlar daha şimdiden *iyi kurulmuş ve/veya iyi tanımlanmış destek mekanizmalarına* sahiptir. Bu mekanizmalar arasında katılımcılara yönelik (çevrimiçi) bilgilendirme paketleri, eğitim alanındaki girişimler ve hazırlık toplantıları yer almaktadır. Bu bağlamda kuruluşlar katılımcıları etkinlik hakkında bilgilendirmekte, etkinlikler sırasında yararlı olabilecek bilgileri onlara aktarmakta, önceki deneyimlerini paylaşmakta ve katılımcıların etkinlik hakkındaki sorularını/kaygılarını derleyip bunlara yanıt vermektedir. Bu tür yapılandırılmış girişimlerin taşıdığı potansiyel, faaliyetin tek tek katılımcılara sağlayacağı yararları artırmanın ötesinde, kuruluş içinde katılımcı ile ekip üyeleri arasında yakın bir bağlantı oluşturarak faaliyetin sonuçlarının kuruluşa aktarılmasını da mümkün kılmaktadır.

“İlk başta e-postalarla bütün bilgi paketlerini gönderiyoruz. Daha sonra onlara uygun olan saatte, şehir dışından olan katılımcı varsa Skype üzerinden, doksan dakika süren bir hazırlık toplantısı yapıyoruz. Burada proje bilgilendirmesi üzerinde çok fazla duruyoruz. Risk yönetimi içerisinde biri oluyor, yaygınlaştırılmasının nasıl yapılacağı ve ondan sonra onların soruları üzerinden doksan dakikalık bir online desteğimiz var.” [TR-01, Kamu kurumu]

Gidenler için ayrı, projelerimize dâhil olanlar için ayrı bir sistem var. Gidenler için bir tool oluşturuyoruz. Sıralamamız var, kültür şokundan projenin içeriğine kadar anlatmamız gereken, bilmesi gereken bütün temel faktörleri bir günlük bir ajanda dâhilinde bir eğitim semineri şeklinde veriyoruz.” [TR-03, STK]

“Genel olarak hiç katılmamışsa gençlik programına, ben buradaysam ben, değilsem projelerdeki tecrübeli arkadaşlar, bir araya gelip programdan tecrübelerinden bahsediyorlar. Programların kültür gecesi gibi, ülke sorunları gibi.” [TR-06, STK]

Görüşmeler, faaliyetlere hazırlanma çerçevesinde, *faaliyetin gündemine ilişkin tartışmaların* fazla öncelik taşımadığını göstermektedir. Görüldüğü kadarıyla bunun başlıca nedeni eğitim ve destek faaliyetlerinin zaten bilinçli olarak kuruluşun ve/veya katılımcının ihtiyaçları doğrultusunda seçilmiş olmasıdır. Dolayısıyla, programa ilişkin ayrıntılar çoğu kez bu tür faaliyetlerde belirli bir deneyim sahibi olduğu düşünülen katılımcının sorumluluğundaki bir iş olarak görülmektedir.

“Programın çok detayına girmiyoruz, onu o kişiye bırakıyoruz çünkü o seçtiğimiz kişi çok alakasız biri olmuyor zaten. Ama o kişi zaten belli bir seviyeye gelmiş projelere katılmış bir kişi. Hazırlığı birlikte yapmıyoruz, ama kontakt içindeyiz, örneğin sunum hazırlıyordu, onu paylaştık vs.” [TR-15, STK]

Gündemi tartışma konusunun tersine, *kuruluşun faaliyetten beklentisi, eğitim ve destek faaliyetlerinin katılımcılarına sıklıkla iletilmektedir*. Görüşmelerden, kuruluşların getireceği katma değer açısından eğitim ve destek faaliyetlerinden peşinen beklentileri olduğu çıkarılabilir. Bu açıdan, özellikle kamu kuruluşları için geçerli olmak üzere, beklentileri şekillendiren, kuruluşun daha geniş anlamdaki hedefleridir ve bu da etkinlik ya da projeden sorumlu birimle sınırlı kalmamaktadır. Çoğu durumda, kuruluşun beklentilerinin kuruluştaki geniş bir aktörler grubunun yer aldığı katılımcı bir süreçte tartışıldığı söylenebilir.

“En büyük gayelerden bir tanesi beklentilerimiz. O işin ne kadar nitelikli olup olmadığı, hedef kitleye, katılımcılara, yararlanıcılara, gençlik merkezine neler katacağını sık sık tartışıyoruz. Zaten projeye faaliyete başvurup başvurmama ya da [faaliyeti] gerçekleştirip gerçekleştirilmeme bu tartışmanın sonucunda ortaya çıkıyor.” [TR-08, Kamu kurumu]

“Toplantılar düzenliyoruz bir konu ile ilgili, yapacağımız bir proje ile ilgili. Onunla ilgilenecek kişiler, üç, dört, beş kişi, onlar sürekli aralarında toplantı yapıyorlar ama gerek gördüğü zaman diğer yönetim kurulu üyelerini ya da gönüllüleri de toplantıya davet edip onlardan ihtiyaçlarını talep ediyorlar. Yapmaları gereken şeyleri konuşuyorlar.” [TR-05, STK]

“Zaten eğitimlerde o eğitimin planı içeriği ne tartışılacağı her şey belli, onu okuyarak başvuruyoruz. Daha sonra olumlu dönüş olursa, bizden bir arkadaşımız katılacaksa, ekip olarak toplanıyoruz öncesinde. Herkes o konu ile ilgili görüşlerini söylüyor, ne yapabiliriz, ne götürebiliriz, nasıl daha faydalı olabiliriz ve bu eğitim bize ne katar. Katkıları alıyoruz, bu şekilde ekip olarak ilerliyoruz.” [TR-02, Kamu kurumu]

Görüşmeler, hazırlık çalışmalarının bireysel katılımcılara bırakıldığı durumlarda bile *faaliyetle ilgili materyallerin toplu olarak tartışıldığını* göstermektedir. Gerektiğinde ekip üyeleri de gerekli materyallerin derlenmesine katılmaktadır. Ayrıca, konu çok spesifik ise ekip üyeleri de materyallerin araştırılmasına katılabilmektedir. Dahası, katılımcıların kuruluşu temsil ettikleri düşünüldüğü ölçüde, katılımcılar etkinlik sırasında kuruluşun tanıtımı için ekip üyeleri tarafından desteklenmektedir.

“Projelerle alakalı da bir ihtiyaç analizi sonucunda, şöyle bir proje nasıl olur diye başlıyoruz. Projenin hedefleri amacı içeriği dolayısıyla amaca yönelik faaliyetler ve faaliyetler çerçevesinde ihtiyaç duyulacak materyaller, bunları tartışarak toparlıyoruz.” [TR-13, Kamu kurumu]

“Faaliyetin içeriğiyle ilgili de, materyalleri de, hem gitmeden hem gittikten sonra konuşuyoruz ki bilgi aktarımı olsun.” [TR-14, STK]

“Küçük grubumuzla ve geniş gönüllülerin katıldığı grup olarak haftalık, aylık ve dönemlik toplantılarımız oluyor. Bu gruplarda proje başvuru işlerine bakıyoruz ya da temasına bakıyoruz önce. Bu şekilde ihtiyacımız olup olmadığına nasıl yapabileceğimize genelde grupta tartışıp buradan yola çıkıyoruz. Ya da bazen çok özel bir konu ile ilgili bir şeye ihtiyacımız varsa bununla ilgili araştırma yapıyoruz.” [TR-04, STK]

“Proje yaptığımız için kendimiz de biliyoruz, motivasyon, katılım, bizim tanıtım materyallerinin hazır olması [gerekir]. Materyallerin hazırlanmasını bireye bırakıyoruz genelde ama kontrolü yine biz yapıyoruz. Kurumsal bir temsil var orada, tabi kurumu anlatan şeyler için doküman veriyoruz.”

[TR-03, STK]

Hazırlığın ikinci bileşeni, kuruluşun, belirli bir etkinliğe katıldıkları sırada katılımcılara hangi yollardan destek verdiğidir. Görüşmelerden çıkan sonuca göre *kuruluşlar ekip üyesinin iş yükünü önceden tartışmaktadır*. İş yükü açısından pek çok kuruluş iş bölümü sistemleri ve kuruluş içinde “kimin neyle ilgilendiğini” belirleyen mekanizmalar oluşturmuş durumdadır. Bazı kuruluşlarda ekip üyelerinin kendi aralarında iletişim kurup diğerlerini kendi iş yükleri ve yapılan işteki ilerlemeler konusunda bilgilendirdikleri düzenli toplantılar yapılmaktadır. Başka kuruluşlar ise “çift sorumluluk” ya da “yedekli çalışma” gibi sistemlere başvurmaktadır. Bu tür durumlarda sorumluluk aynı anda iki ekip üyesine birden verilmekte, böylece bu iki kişi çalışma arkadaşlarının yokluğunda birbirlerinin görevlerini izleyebilmektedir.

“Bir taraftan da birbirimizin işlerini de takip ediyoruz. Bir aradayken de böyle haftada en az bir toplantı yapıyoruz. Bu toplantılarda işler listeleniyor dolayısıyla herkes diğer ekip üyesinin neyle ilgilendiğini biliyor.” [TR-13, Kamu kurumu]

“Bizim yapılacak işler, hazırlanacak projeler, evrak işleri vs. bunlar tanımlanmış bir şekilde oturmuş. O yüzden Yusuf’un yapması gereken işi Ahmet, Mehmet biliyor. O anlamda çok sıkıntı yaşamıyoruz iletişim devam ediyor. ...Biri faaliyetten dernekle alakalı bir şey olduğunda vs. whatsapp grubunda tartışılıyor.” [TR-06, STK]

“Çift sorumluluk veriyoruz. Mesela [iki kişi] birlikte uluslararası ağlar ekibinde çalıştıkları için birbirlerinin işlerinden daha haberdar oluyorlar.” [TR-11, STK]

“Bir de ikili destek sistemi var. Yapılacak her işten en az iki kişinin sorumlu olmasına gayret gösteriyoruz. Bir backup sistemi diyebiliriz. Dolayısıyla sorumluluk aldığımız konuda, sorumluluğu yerine getiremeyeceğimiz durumlarda backup oluyor.” [TR-13, Kamu kurumu]

Kendisi kuruluşta bulunmadığı sırada katılımcının işinin yeniden bölüştürülmesi görüldüğü kadarıyla iki yoldan olmaktadır. Bunlardan birincisinde *kuruluşlar ya da katılımcılar katılımcının iş yükünü diğer ekip üyelerine aktarmaktadır*. Başka bir deyişle iş yükü, belirli bir çalışma arkadaşının faaliyete katılımını özendirerek şekilde, tüm ekip üyelerince paylaşılacak toplu bir sorumluluk

sayılmaktadır. Bu, farklı yollardan gerçekleşebilmektedir. Örneğin kimi kuruluşlar çalışma arkadaşlarının görevlerini üstlenerek bunları arkadaşları dönünceye kadar yürütmektedir. Kimi durumlarda, mümkünse, katılımcıların görevleri etkinlikten dönünceye kadar ertelenmektedir. Her durumda, katılımcılar etkinlikten dönünce kuruluştaki görevlerini yürütmeye devam etmektedir. Bu tür bir işbirliğinin sıkça dile getirilmesi, görüşülen kuruluşların kurumsallaşmış çalışma planlarına ve usûllerine sahip olduklarını, bunun da iyi iletişime ve iş bölümüne dayandığını göstermektedir.

“Ekip arkadaşımızın işini kolaylaştırma yoluna gidiyoruz. Onun üzerinde sorumluluk yük varsa o eğitime katılacağı zaman onun sorumluluklarını iş ve görevlerini diğer arkadaşları üstleniyor; gerekli izinler alınıyor; yani katılım için teşvik sağlanıyor diyebilirim.” [TR-08, Kamu kurumu]

“Genelde görev paylaşımı yapıyoruz kendi aramızda. Ama o süreçte grup içerisinde bir arkadaşımız farklı bir yerdeyse, onun görevini üstleniyor, yani ortak paylaşıyoruz, daha planlı çalışabilmek için.” [TR-04, STK]

“Projeyi tamamen devir alıp, biz yürütüyoruz. Her projeden birisi sorumlu oluyor, ama onun yanında bir kişi de yedek oluyor, birinin yokluğunda diğeri alıyor.” [TR-10, Kamu kurumu]

“Ekip içinde uygun olacak diğer arkadaşlarla konuşuluyor ve işte mesaj bırakılıyor ‘ben yokken şu arkadaşla irtibata geçiniz’ diye, iş bölüşülüyor.” [TR-14, STK]

“Bir arkadaşımız yokken onun iş yükünü bir sonraki toplantıya bırakıyoruz, yetişen bir şey ise. Ama yetişmiyorsa diğer arkadaşlarımız arasında dağıtıyoruz.” [TR-05, STK]

“Ofis ekibi dediğimiz ekipten yardım isteyerek iş yükümü paylaşıyorum gitmeden. Döndükten sonra da ben tekrar işime devam ediyorum. Eğer herhangi birimiz işini sürdüremeyecek durumda ise kısa bir süreliğine, diğer arkadaşlar ona yardımcı oluyorlar bu şekilde birbirimizi destekliyoruz.” [TR-11, STK]

Katılımcı kuruluştaki değilken işin yeniden bölüşülmesinde ikinci kategori, *kuruluşların katılımcılardan iş yüklerini ve programlarını kuruluşun ihtiyaçlarına göre ayarlamalarını beklemesidir*. Kurumlarda genellikle sınırlı sayıda personel olması nedeniyle bu durum kamu kuruluşlarında daha yaygın görülen bir örüntüdür. Bu örüntünün iki sonucu olmaktadır: katılımcıların etkinliğe katılmakla birlikte görevlerini yürütmeye devam etmeleri ve kuruluştaki kişilerle teması sürdürmeleri ya da katılımcıların yalnızca iş yüklerinin elverdiği durumlarda etkinliklerde yer alabilmeleri. İkinci durum söz konusu olduğunda kuruluşlarda yönetici konumunda olanların tutumları da eğitim ve destek faaliyetine katılım açısından önemli bir etmen gibi görünmektedir.

“Proje anlamında, mesela bazı insanların yedeği yok. Yani şöyle: burası bir kamu dairesi, birçok personel çalışıyor ama birçok kamu kurumunda aslında aynı şey, yeteri kadar proje uzmanı personelimiz yok bizim de mesela. ...Evet, sorun yaşayabiliyoruz, o yüzden dediğim gibi ben gideceksem benim bir alternatifim yok, ona göre ayarlamak zorundayım işlerimi. Bir projenin son raporlama dönemi ise o işi benden başkası yapamayacağı için maalesef o eğitime katılamam. Ama zaten tarihler üç aşağı beş yukarı belli olduğu için programlayabiliyorsun. [TR-02, Kamu kurumu]

“Giden kişi aslında işini bir şekilde bırakmıyor. Kendimden örnek vermek gerekirse yurtdışında eğitimlere, projelere katılıyoruz; iş takibini bırakmamaya çalışıyoruz, iletişimde kalıyoruz.” [TR-13, Kamu kurumu]

“[Yöneticimiz] zaten sınır koyuyor bize. Senede 2-3 defa yurt dışı, özellikle arka arkaya değil aralıklı, senede fazla sayıda olmayacak şekilde planlama yapıyoruz.” [TR-12, Kamu kurumu]

Kuruluşlara, yoklukları sırasında katılımcılarla hangi yollardan iletişim kurdukları sorulduğunda görüşülen kişilerin hemen hemen tamamı WhatsApp, Skype, Wunderlist ya da e-posta gibi *internet temelli iletişim kanallarını yoğun biçimde kullandıklarını* belirtmiştir. Yapılan görüşmeler, katılımcılar bir etkinlikteyken kuruluşun ekip üyelerinin onlarla teması sürdürdüklerini, kendilerinden etkinlik hakkında bilgi ve materyal (örneğin fotoğraf gibi) istediklerini göstermektedir. Ayrıca, katılımcılarla ilgili konularda ortaklar ya da etkinliği düzenleyenlerle temasa geçen kuruluşlar da vardır.

“Daha sonra whatsapp grupları üzerinden genelde irtibatlarımızı sürdürüyoruz, internet üzerinden kullandığımız için daha rahat oluyor. ...Faaliyete başladıklarında bilgi alıyoruz, bu süreçte ortakla da irtibatımız mutlaka oluyor, ortaktan da onlar hakkında bir geri bildirim bize geliyor. Daha sonrasında faaliyet bittikten sonra da bir değerlendirme formumuz var.” [TR-01, Kamu kurumu]

“Müdürlüğümüzün bir whatsapp grubumuz var, artık birçok müdürlüğün yaptığı gibi. Onun dışında yine email sistemimiz var. Ama daha çok whatsapp üzerinden aktif olarak irtibat sağlıyoruz. Arkadaşlarımız uzaktayken de gerektiğinde bize yanıt veriyorlar.” [TR-02, Kamu kurumu]

“Telefon ve emaille iletişim kuruyoruz. Telefonların hepsinde kurum mailleri de mevcut. Yurtdışı da olsa, masa başında olmasanız da maillerinize artık ulaşıyorsunuz. Aynı zamanda bizim bir de Wunderlist diye bir programımız var, iş takip programı. Sürekli telefonda wunderlist bildirimleri geliyor. Her arkadaş yaptığı faaliyetler hakkında ‘şu bitmiştir’, ‘şu süreçtedir’ gibi bilgi paylaşımı yapıyor, hepimiz oradan takip ediyoruz.” [TR-10, Kamu kurumu]

“Her projede kim ne iş yapıyor takip ediyorum. ‘Şu projede şu iş bitti mi’ diye whatsapp’tan takip ediyoruz.” [TR-12, Kamu kurumu]

“Skype üzerinden, whatsapp üzerinden [iletişim kuruyoruz] çünkü çağ bilgisayar çağı. Kimse ofiste olmak zorunda değil. Hatta çalışanlarımızın çoğu evden çalışabiliyor.” [TR-09, STK]

“Gönderdiğimiz arkadaşlardan sorumlu bir yönetim kurulu üyemizde var. Biri mesela eğitim kursuna gitti. Gittiği zaman önce ulaştı mı ulaşmadı mı gibi konuşuyoruz, sonra proje başladıktan sonra arıyor, ne gibi şeyler vardı ayrıntılı öğreniyor.” [TR-03, STK]

“Whatsapp üzerinden iletişim kuruyoruz. Ne yapıyor, nasıl soruyoruz. Fotoğraf paylaşmasını istiyoruz. Biz de onu sosyal medya üzerinden paylaşmaya çalışıyoruz.” [TR-15, STK]

4.2.3 Eğitim ve destek faaliyetlerinin takibi

Modül C kapsamında, *eğitim ve destek faaliyetlerinin takibi* üç açıdan araştırılmıştır: katılımcıların bir eğitim ve destek faaliyetinin sonuçlarını hangi yollardan paylaştıklarının belirlenmesi; bir

faaliyetin eğitim ve öğrenimle ilgili sonuçlarını uygulama ve koruma yollarının belirlenmesi ve eğitim ve destek faaliyetlerinin kuruluş içinde değerlendirilme yollarının ele alınması.

Eğitim ve destek faaliyetinin sonuçlarının katılımcılar tarafından hangi yollardan paylaşıldığı söz konusu olduğunda, ilk başta yapılan, kuruluşların sonuçları paylaşmak için başvurdukları yöntemlerin/etkinliklerin belirlenmesidir. İkinci olarak, eğitim ve destek faaliyetinin örneğin ekip, kuruluş yapısında bulunan yönetim veya danışma kurulu gibi kurullar ve daha geniş ağ gibi bir dizi aktör tarafından tartışılıp tartışılmadığının belirlenmesi söz konusudur.

Kuruluşların sonuçları paylaşmada başvurdukları yöntemler ve etkinlikler birbirine çok benzemektedir. Faaliyetlere katılanlardan faaliyete ilişkin *rapor* hazırlamaları istenmekte, faaliyetle ilgili izlenimler ise her durumda ekip üyeleriyle yapılan *resmî veya gayriresmî toplantılarda*, birçok durumda da daha geniş ağla tartışılmaktadır. Faaliyetlere ilişkin olarak hazırlanan raporlarda genellikle kullanılan materyaller, öğrenme sonuçları, yöntemler vb. yer almaktadır. Kimi durumlarda kuruluşlar, özellikle kamu kuruluşları, ekiplerden resmî yıllık raporlar hazırlamalarını istemektedir ve bu raporlarda eğitim ve destek faaliyetlerine özel bir bölüm ayrılmaktadır. Bununla birlikte raporlar her durumda resmî özellik taşımamaktadır; çünkü kimi kuruluşlar, ekip üyelerinin ve gelecekteki katılımcıların yararlanacakları kolektif bir bellek oluşturmak amacıyla katılımcıların izlenimlerini, duygularını vb. de toplamak istemektedir. Faaliyetle ilgili raporlar, fotoğraf gibi görsel materyallerle birlikte yazılı kaynaklara genellikle kuruluşların web sayfalarında yer verilmektedir.

“Mutlaka yazılı da bir şey istiyoruz sosyal medyada da kullanmak için. Tecrübe yazısı istiyoruz, daha çok böyle eğlenceli, nasıl hissettiysen diye...” [TR-01, Kamu kurumu]

“Eğitimden döndükten sonra genelde raporlar hazırlıyoruz, çünkü maalesef hafıza belli bir süre sonra her şeyi unutuyor. Eğitim sırasında oyunlar, öğrenim şekilleri, network, kimlerle nerde nasıl tanıştık gibi notlar alıyoruz. Bir kartvizit portföyümüz var, çünkü bir süre sonra ortakları unutabiliyoruz. Onları listelendiriyoruz, ülkelere göre kategorilendiriyoruz ve mesela hangi türde bize ortak olabilirler bunları kategorilendiriyoruz. Bu şekilde ihtiyaç duyduğumuzda bir havuzumuz olmuş oluyor. [TR-02, Kamu kurumu]

“Bizim etkinlik raporları var. Bir format var, o formatta ‘bu etkinlikten nereden istifade ettik’, ‘ne yapmamız gerek’, ‘ne eksiklik var kurumsal olarak’, ‘ne katabiliriz’ bilgilerini paylaşıyoruz.” [TR-10, Kamu kurumu]

“Proje bittiğinde neler oldu, bitti bunları paylaşıyoruz. Bunun dışında her sene bir yıllık faaliyet raporu oluyor. İki rapor oluyor aslında: bir tanesini kurumsal olarak belediye her sene başında istiyor, sene sonunda da ‘yaptınız mı’ diye rapor istiyor. Bunun dışında özellikle akran kurumların da faydalanabileceği ya da gençlerin faydalanabileceği genç dille yazılan ayrı yıllık değerlendirme raporu hazırlıyoruz. Bu faaliyet raporu içinde de gerek yurt dışında gerek yurt içinde bizler tarafından yürütülen projelerin tanıtımı oluyor. Proje içinde yapılan faaliyet ve sonuçlar paylaşılıyor. Aslında ilki daha kurumsal, ikincisi zaten hazırlandıktan sonra hem basılı, hem de online olarak yayınlanıyor ve birçok kişinin ulaşabileceği rapor oluyor.” [TR-13, Kamu kurumu]

“[Etkinliğin] kitapçığını hazırlıyoruz, e-kitapçığını hazırlıyoruz, mail ve sosyal medya yolu ile paylaşıyoruz.” [TR-05, STK]

“[Katılımcı] katıldığı programla ilgili özetler şeklinde -ya da materyal varsa onları- bize sunuyor geldiğinde. Kuruma geri bildirim yapıyor, öz değerlendirme yöntemiyle çalışıyoruz daha çok. Bunlarla ilgili alan taraması yapıyoruz, kütüphaneyi zenginleştirmeye çalışıyoruz. Gönderdiğimiz kişiler geldiğinde bunları yapmak zorunda: bir kişi gidiyor ama amaç herkesin faydalanması.”

[TR-07, STK]

“Giden arkadaş ajanda üzerinden rapor hazırlıyor, genel değerlendirme raporu veriyor. Bu rapora yorum katmasını istemiyoruz, ne anlatıldıysa detaylı anlatıyor. Sonra kendi düşüncelerini anlatıyor. Detaylı rapor istiyoruz kurumda ki bütün arkadaşları topluyoruz gelebilen proje ile gitmek isteyen varsa onlar geliyor ne yapabiliriz diye konuşuyoruz ve sonra arşivliyoruz.” [TR-03, STK]

Kuruluşların hemen hemen tamamı faaliyetlerin, içeriği ve sonuçları, katılımcıların izlenimleri ve deneyimleri itibarıyla *resmî/gayriresmî toplantılarda ekip üyeleriyle paylaşıldığını* belirtmiştir. Bu toplantılar kuruluşun aylık toplantıları gibi daha resmî ortamlarda olabildiği gibi daha kendiliğinden ve gayriresmî biçimler de alabilmektedir. Toplantılarda, katılımcının faaliyetin olumlu ve olumsuz yanlarına ilişkin geri bildirimleri, faaliyetle ilgili materyaller ve varsa takip çalışmaları ekip üyeleri arasında tartışılmaktadır. Bunlara ek olarak, özellikle kuruluş büyük ve kurumsallaşmış ise, faaliyetin örneğin yeni kurulan irtibatlar ya da ağlar gibi sonuçları da kuruluş içindeki farklı birimlerle paylaşılmaktadır.

“Eğitime katıldıktan sonra bir rapor istiyoruz. Biz genelde aylık toplantılar yapıyoruz, müdürlük toplantıları, hem gidişatımızla ilgili hem genel istişare içerisinde oluyoruz. Eğitime katılan arkadaşımız da aldığı çıktıları, diğer ekip üyeleri ile paylaşıyor. Olumlu-olumsuz onları paylaşıyoruz. Bir rapor ve sunum oluyor, görselleri zaten mutlaka istiyoruz. Her proje için bir arşiv oluyor, bir dosya gibi diyebiliriz.” [TR-02, Kamu kurumu]

“Diğer arkadaşlar [katılımcının hazırladığı] o sunumlara bakarak değil de, sözlü dinlenmesini düşünüyorsa, interaktif toplantılar da yapabiliyoruz.” [TR-10, Kamu kurumu]

“Toplantı yapıyoruz, öğle yemeğine gidiyoruz beraber. Sonrasında materyaller varsa kitapçık olabilir, kurumların birbirleriyle paylaştığı olabilir, onları e-mail ile paylaşıyoruz.” [TR-14, STK]

“Bir eğitime derneği temsilen katılan kişi öncelikle geldiği zaman, bizim grubumuza bir geri bildirim veriyor etkinliğin olumlu-olumsuz yanları hakkında. Küçük bir yazılı rapor oluyor ama daha çok sözlü paylaşım yapıyoruz.” [TR-04, STK]

“Özel olarak bir araya gelmiyoruz yani. Zaten kişi geldiğinde konuşuyoruz ama o biraz daha enformel. Ama şu olabiliyor -bu çok az oldu ama- bazen de gönüllüleri toplayıp, mesela gençlik katılımı ile ilgili bir eğitim aldık, gidip burada yereldeki gençlere bir eğitim veriyor.” [TR-15, STK]

“Döndükten sonra tekrar bir toplantı yapıyoruz nasıl geçtiğine ne gibi çıktılar aldıklarına dair. Bundan sonra projenin devamı niteliğinde çıktıların yaygınlaştırma faaliyetleri varsa bunları nasıl destekleyebiliriz ve yönetebiliriz onun kararını veriyoruz.” [TR-11, STK]

“[Projede kurulan kontaklar] yeni bir proje ile ilgili bir şey yazmak istediğimizde networkümüzü kolaylaştırıyor. Çünkü belediye ufak bir devlet gibi aslında, ne ararsanız var. Spor ile ilgili bir proje yazmak isteseyiz spor müdürlüğümüz var; sağlıkla ilgili bir proje yazmak isteseyiz sağlık müdürlüğümüz var; yaşlılarla ilgili bir proje yazmak isteseyiz sosyal işler

müdürlüğümüz var. Bunları böyle kategorilendirirsek, çağrılarda kullanmak üzere kullanmak üzere bir portföy oluşturuyoruz.” [TR-02, Kamu kurumu]

Faaliyetlerin içeriği ve sonuçları proje ekiplerinin yanı sıra kimi durumlarda kuruluşların *daha geniş ağlarıyla* da paylaşılmaktadır. Bu paylaşım, kuruluşla onun yerel ortakları arasındaki işbirliğine bağlıdır. Ayrıca, Erasmus+ projelerindeki takip gerekliliği de kuruluşların sonuçları kendi daha geniş ağlarındaki yeni kuruluşlarla paylaşımlarını özendirilmektedir.

“Eğitim faaliyetine ya da projeye katılan gençlik çalışanı, lider veya uzman öncelikle kendi gençlik merkezi içindeki çalışma arkadaşlarıyla paylaşıyor bu bilgi, beceri ve tecrübeleri. Daha sonra da il içinde bulunan diğer gençlik merkezindeki çalışanlarla liderlerle, uzmanlarla bu öğrenme çıktılarını paylaşıyor.” [TR-08, Kamu kurumu]

“Bazen eğitimler oluyor projeler yaparken. Buralarda kendi paydaşlarımız da yer alıyor. Örneğin, Ulusal Ajansın bir çağrısı oluyor, ben ona gitmişim konuyu, biliyorum ama MEB’deki bir arkadaş biliyor. O zaman bu tür şeyleri paylaşıyoruz.” [TR-10, Kamu kurumu]

“Yani biz çıktılarını websitemizden, sosyal medya hesaplarından paylaşıyoruz. Birileri bir araştırma yaptığında lazım olduğunda paylaşıyoruz onlarla.” [TR-12, Kamu kurumu]

“Her projenin bir takip şeyi var, o organizasyonda dediler ki, her katılımcı ülkesine döndüğü zaman proje çıktılarını en az beş kurumla paylaşılacak dedi. O zaman buraya geldiği zaman bize zaten yeni bir aktivite doğmuş oluyor. Aslında o organizasyon bu konuda bizi yönlendiriyor.” [TR-06, STK]

Sonuçları paylaşma çalışmalarının ekip üyesinin rolüne/işlevine göre değişip değişmediği ya da buna bağlı olup olmadığı sorusu gündeme geldiğinde, sonuç paylaşımının genellikle faaliyete katılan ekip üyesinin inisiyatifiyle gerçekleşmediğini söylemek mümkündür. Bunun yerine, görüldüğü kadarıyla kuruluşlar, her durumda resmî olmasa bile, etkinliklerin sonuçlarını kuruluşu aktaracak mekanizmalara sahip bulunmaktadır.

Modül C’nin eğitim ve destek faaliyetlerinin takibi bağlamındaki ikinci ilgi alanı, kuruluşun *faaliyetin eğitim/öğrenim sonuçlarının kuruluş içinde sürekli kalmaya çalışılmasına* hangi yollara başvurduğudur. Bu çerçevede, eğitim materyalleri için kolektif (dijital ya da analog) bir saklama alanının varlığı, diğer ekip üyelerinin eğitim ve destek faaliyet materyallerini kullanarak kullanmadıkları, kullanıyorlarsa nasıl kullandıkları araştırılmıştır. Görüşmeler, tüm kuruluşların eğitim materyallerini dijital olarak sakladıklarını göstermektedir. Kimi durumlarda kuruluşlar tüm personelin ortak olarak kullandığı özel saklama alanlarına sahiptir. Pek çok kuruluş materyal saklarken kendi hard disklerini ve bilgisayarlarını kullanırken bazıları saklama ve ortak erişim için bulut depolama sistemlerini tercih etmektedir. Web sayfaları da materyal saklamanın bir yöntemi olarak görülmektedir. Dijital yöntemlere ek olarak pek çok kuruluş ayrıca materyallerin basılı kopyalarını da almakta ve bunları ilgilenenlerin kullanımına sunmaktadır.

“Malzeme olarak görseller oluyor, bu görselleri bir kere kopyalıyoruz yani bizim harddiskimizde bulunuyor.” [TR-01, Kamu kurumu]

“Eğitimlerle ilgili ayrı ayrı dosyalarımız mevcut. Müdürlüğümüzün arşivi var ve bir de ortak kullanım alanı var. Yani bütün müdürlüğün online olarak ulaşabileceği k klasörü olarak adlandırdığımız bir depolama alanı var.” [TR-02, Kamu kurumu]

“Bir dijital bilgi depolama merkezimiz var. Raporlar, sunumlar, çıktılar burada saklanıyor. Eğer yazılı rapor ise zaten klasörlene ve arşivleme metodumuz var.” [TR-08, Kamu kurumu]

“Eğitimin dokümanlarını, sunumları bizim belediyedeki herkesin ulaşabildiği ortak ağa koyuyoruz. Mesela müdürlükte bir arkadaş bir etkinliğe gittiyse, eğitim sunumları diye dosya var. O dosyaya sunumlar konur, bilgi almak isteyen arkadaş bakar.” [TR-10, Kamu kurumu]

“Profesyonel bir arşivleme kullanmıyoruz ama işte her kurumda kullanılan excel dosyalarımız var. Yapılan çalışmalarda güncel verileri, sayısal verilerin çoğunu örneğin kaç genç katıldı gibi verileri toplamaya çalışıyoruz.” [TR-13, Kamu kurumu]

“Normal kendi arşivimizde, web sayfasında, ayrıca bilgisayar ortamında da saklanıyor.” [TR-05, STK]

“Bizim kendi bilgisayarlarımızda ve dernek ofisinde arşivliyoruz.” [TR-04, STK]

“Bir googledrive var, herkese açık. Bizim projelerle ilgili proje başvurularını da açıp inceleyebilirler. Bütün arşivi drive’da tutuyoruz, hard diskte tutmak riskli.” [TR-03, STK]

“Biz drive üzerinden gidiyoruz. İki yöntem var bizde. Yazılan her şeyi oraya da aktarıyoruz. Herkese açık değil. 22 kişiden sadece beş kişiye açık ama insanların erişmesi açısından zaten hiç sıkıntı yok, ulaşabiliyorlar bir şekilde.” [TR-15, STK]

“Hem basılı olarak, hem de dijital ortamda saklıyoruz. Kullandığımız bir veri tabanı yok ama harici belleğimiz var derneğimize ait. Bilgisayarda numaralandırırız bütün projeleri. Mesela sosyal medyada da incelediğimizde hepsi sıralıdır. Aslında yapmış olduğumuz her faaliyetin [belgeleri] var. Örneğin burada en ufak bir eğitim bile veriyor olsak bunların katılımcı listelerini fotoğraflarını saklarız, hepsi o klasörde olur. En ufak etkinlikten en büyük etkinliğimize kadar elimizdeki materyalleri saklıyoruz.” [TR-11, STK]

Her durumda, eğitim ve destek faaliyetlerinin materyalleri ekip üyelerinin, kuruluştaki çalışanların ve hatta daha geniş kitlelerin kullanımına açıktır. Materyalleri denemenin en yaygın yolu bunların kuruluşun etkinliklerinde kullanılmasıdır. Ekip üyeleri genellikle materyalleri kendi örgütsel amaçlarına uyarlarlar; gençlerle gerçekleştirdikleri çalıştaylarda kullanırlar ya da bu materyallerden hareketle eğitim paketleri hazırlarlar. Kuruluşlar, ekip üyelerine ek olarak, materyallerden eğitim amacıyla yararlanmak isteyen, örneğin gönüllüler ya da daha geniş kitlelere bu fırsatları sunmaktadır.

“Uygun koşullarda, uygun temaysa gençlerle atölye çalışmaları yaparak öğrendiklerimizi deniyoruz. Mesela toplumsal cinsiyet ile alakalı broşür yaptık, onu tüm çalışmalarda kullanıyoruz.” [TR-14, STK]

“Arşivliyoruz daha çok ama faaliyetlerle ilgili çalışma varsa eğitim paketi oluşturabiliyoruz. Kendimiz okuyarak, alan taraması yaparak, kendimiz de program haline getirip oryantasyon yapabiliyoruz. Kendimiz de proje yazma eğitimleri gibi eğitim programları geliştirmeye çalışıyoruz.” [TR-07, STK]

“Bir araç, çıktı varsa araçları kendi sistemimizde kullanıyoruz. İşleyişimize uymuyorsa bile kendi sistemimize uyduruyoruz. Kendi ev sahipliği yaptığımız projelerde de araç üretme üzerine düşünüyoruz.” [TR-03, STK]

“2010’larda benim katıldığım iki etkinlik var. Avrupa Konseyi’nin, Söz Sende ve Pusula yayınları. Bu iki kitap bizim dernekte her şeyin temel haritasını çiziyor içerik olarak. ...Materyalleri paylaşıyoruz, onunla ilgili bir sıkıntı yok. Örneğin bizim gönüllülerden ya da yönetim kurulundakilerden biri bir yere gideceği zaman bizden talep ediyor ya da geliyor kitaptan kitap bakıyor, alabiliyor da.” [TR-15, STK]

Faaliyetlerin sonuçlarının saklanmasıyla ilgili ilginç bir gözlem, saklamada başvurulan yöntem ve araçların katılımcının rolüne/işlevine bağlı olmaması, buna göre değişmemesidir. Kuruluşların dijital yollar ya da web sayfaları gibi araçları yerleşik kıldıkları gözlenmektedir; bu da paylaşmayı ve ortak kullanımı mümkün kılarken katılımcılardan yalnızca girdi ve materyal sağlamaları istenmektedir.

Takibin üçüncü bileşeni, *kurulusta eğitim ve destek faaliyeti bakımında düşünülmesidir*. Burada kastedilen, eğitim ve destek faaliyetlerinden kaynaklı olarak, kuruluşun, irtibat kurulan yeni ortaklarla birlikte yeni proje fikirlerini, (zorlayıcı olabilecek) soruları ve kurulusta potansiyel değişim ihtiyacını nasıl ele aldığına ilişkin uygulamalardır.

Faaliyetten sonra proje geliştirmiş olan kuruluşlar, *faaliyetten kaynaklanan yeni proje fikirlerini* genellikle bunları proje ekibinin ve kuruluşun gündemine taşıyarak ele almaktadır. Gündemde böyle bir madde olması, kuruluşun projeyi nasıl gerçekleştirebileceğine ve bunun için nelerin gerektiğine ilişkin tartışmaları başlatmaktadır. Tartışmaların ardından proje yapılabilir bulunduğu ve ekipte bir şevk yarattığında hazırlanmaktadır. Ayrıca, yeni bir proje hazırlama kararının, kuruluşun tematik önceliklerine ve ekibin bu temanın altından kalkma bakımından uzmanlığının titizlikle değerlendirilmesine bağlı olduğu da görülmektedir. Kuruluşlar, eğitim ve destek faaliyetinden kuruluşlarla işbirliği yapmayı tercih edebilecekleri gibi işe mevcut ortaklarıyla da devam edebilirler. Proje fikrini geliştiren kişinin hazırlık evresinde yer aldığı, ancak ekibin de kendi uzmanlığıyla bu kişiyi desteklediği de gözlenmiştir.

“Açıkkçası her proje ve faaliyet yeni bir proje ve faaliyetin doğmasına neden oluyor diyebiliriz. Genelde bu faaliyetlerin sonunda yeni bir proje fikri tartıştığımız çok oluyor ekip ile birlikte. Bunu hayata geçirmek için de ilk fırsatta harekete geçiyoruz. Genelde tartışmalar o projeyi bir daha en iyi şekilde nasıl yapabiliriz veya o projeden doğan bir projeyi faaliyeti nasıl hayata nasıl geçirebiliriz şeklinde oluşuyor.” [TR-08, Kamu kurumu]

“Hep beraber toplanıyoruz. Arkadaşımız bize ‘böyle böyle fikir var’ diye anlatıyor, biz hangisini yapabiliriz diye konuşuyoruz, tartışıyoruz. Birileri birilerini ikna ederse bu proje hazırlanıyor. İki aşama var burada. O proje fikrinin yapılabilirliği heyecan yaratırsa, o projeye inandıysak yapıyoruz, eyleme döküyoruz. Ortak havuzumuz oluştu artık, onlarla devam ediyoruz.” [TR-03, STK]

“Geldiğinde duruyoruz ilk önce. Sebebi şu: çalışmamaya özen gösterdiğimiz birkaç konu var. Birincisi engellilik, ikincisi mülteciler. Bu konularda bilgi seviyemiz çok düşük, bu sebeple çok fazla girmek istemiyoruz. Biz daha çok katılım üzerine çalışmaya çalışıyoruz. Gençlerin

daha katılımcı yapılarının artması için çalışıyoruz, gençlik katılımı için gençlik politikası üzerinden gitmeye çalışıyoruz. Fikir geldiği zaman ilk önce fikri getiren kişiden bir yarım sayfalık yazılı bir şey istiyoruz, ondan sonra üzerinde biraz araştırma yapıyoruz. Ondan sonra projelendirmek gerekiyorsa, o projeye yönelik bir zamanlama yapılıyor, o zamanlamaya göre fikri getiren kişi ile beraber proje yazılıyor.” [TR-15, STK]

“Eurodesk temas noktası olmuştuk yine yurtdışında görmüştük. Buraya geldiğimiz zaman bunu biz de olalım diye başvuru yaptık.” [TR-15, STK]

Görüşmelerden hareketle, her eğitim ve destek faaliyetinin yeni projeler getirmediği söylenebilir. Bunun nedenleri genellikle kuruluşun içsel durumuyla ilgilidir; örneğin personelin yetersizliği, kuruluşun uzmanlık açısından yetersiz oluşu ya da yeni proje girişiminin bireysel düzeyde tutulması gibi. Örneğin, görüşülen kişilerden biri faaliyetten sonra yeni herhangi bir proje hazırlamadıklarını, çünkü bunun için yeterli sayıda personel olmadığını belirtmiştir. Bir başka örnekte ise yeni proje fikirleri aslında etkinliğe katılan kişinin kendi hevesinden kaynaklanan bireysel bir girişim olarak görülmüştür.

“Biz henüz bir gençlik projesi yazmadık. Ekibimizin hani proje anlamında birazcık dar olmasından kaynaklanan bir şey ama birçok kez gençlik değişimlerine ve SALTO eğitimlerine katıldık. Şu an ilk hedefimiz yeni bir projeyi bizim yazmamız, çünkü artık yeterince deneyim sahibiyiz diye düşünüyoruz.” [TR-02, Kamu kurumu]

“O biraz aslında katılan kişinin inisiyatifine kalıyor. Ben eğitime katıldım mesela, şu konuda proje yazayım dedim ama hala yazamadım. Kimseyle de paylaşmadım, öncelik olmadı yani. Ayrıca bir KA2 projesi yazdım ama kabul edilmedi. O projeyi de mesela kendi inisiyatifimle yazdım, yani muhakkak ihtiyaç gördüğüm için inisiyatif aldım. Kişisel motivasyonla oluyor.” [TR-14, STK]

Kuruluşlar, *faaliyetlerden kaynaklanan yeni ortak temalarıyla* ilgili farklı stratejilere başvurmaktadır. Kimileri adım adım ilerlemektedir: önce bu kuruluşları potansiyel temas/ortak listesine katmakta, haklarında araştırma yapmakta, ardından güvenilir olup olmadıkları ve ortaklığın düzgün yürüyüp yürümeyeceği konusunda fikir edinmek için bu kuruluşlarla daha küçük projelerde işbirliği yapmaktadır. Diğer bazı kuruluşlar ise proaktif bir yaklaşım benimseyerek, bu kuruluşlarla temasa geçmeye çalışıp ortaklığın mümkün olup olmadığını araştırmaktadır. Nihayet, bazı kuruluşlar da temaslarını sürdürmekte, bu temasları kuruluştaki ilgili birimlerle paylaşmakta, gelecekte kendi kuruluşlarının bir etkinliği gündeme geldiğinde de bunlara başvurmaktadır.

“Katılımcıdan kuruluşun bilgilerini bize mail atmasını sağlıyoruz, çünkü bir havuzumuz var, yeni ortaklık kurulacak listesi vs. Onları önce online sisteme dâhil ediyoruz, sonra onları biraz araştırıyoruz ne yapmışlar ne etmişler. Sonra mümkünse önümüzdeki ilk gençlik değişimine, daha sonra bir eğitim kursu projesine dâhil etmeye çalışıyoruz. Çünkü orada süreç biraz daha ‘önce bir tanışalım’ gibi, küçük bir tane proje, bakalım nasıl gidecek süreç diye düşünüyoruz.” [TR-15, STK]

“Yeni ortaklar çıktığında onları listeliyoruz ve aynı zamanda kendileriyle iletişime geçmeye çalışıyoruz. Çünkü mesela gidildi x bir kurumla tanışıldı, ‘bizim bir projemiz var ilerde, siz ilgili misiniz’ diye soruyoruz. Bu zaten bizim şu an edinmiş olduğumuz networkün ana sebeplerinden biri. Yani her konuştuğumuz insandan kendimize bir şeyler katıyor olmamız. Eğer bunu yapmasaydık hep aynı ortaklarla çalışmak zorunda kalırdık.” [TR-06, STK]

“Mesela bir bağlantımız var bizim Uluslararası Ofis ile. Erasmus ağırlıklı olduğu için kurduğumuz kontaklardan onları da haberdar ediyoruz. Diyelim ki [yöneticimiz] Avrupa’da bir yere gidiyor. Giderken ‘hocam orada bizim şu kontaklarımız da var’ ya da ‘şu üniversitede şunu yapabilirsiniz’ diyoruz. Temaslarımızı kuruluşumuzun gelecek faaliyetlerini için kullanıyoruz.” [TR-01, Kamu kurumu]

Faaliyetlerden kaynaklanan (zorlayıcı olabilecek) sorular, görüşülen kişiler tarafından, uyguladıkları ya da katıldıkları projelerle ilgili sorular olarak algılanmaktadır. Bu çerçevede, görüşülen kişilerin ifadeleri daha çok projeler ve ortaklardaki sorunlara ve bu sorunları aşmak üzere benimsenen yöntemlere odaklanmaktadır. Bu noktada, Ulusal Ajans, kuruluşlar pratik ve teknik sorunlarla karşılaştıklarında başvurulabilecek güvenilir bir destek mekanizması olarak öne çıkmaktadır. Kuruluşun faaliyetten kaynaklanan sorunları hangi yollardan ele aldığına ilişkin tek somut ifadeye göre kuruluş ya da proje ekibi, kuruluşun gelecekteki sürdürülebilirliğini sağlamak için başta genç üyeler olmak üzere ekibin kapasitesini güçlendirmeye çalışmıştır. Ek olarak, eğitim ve destek faaliyeti sonucunda kuruluşun kendini yeterli hissetmediği yeni konular ortaya çıktığında ekip, ilgili deneyime sahip yeni kuruluşlarla yeni ortaklıklara yönelmek için kendi ağını kullanmaya çalışmaktadır.

“Üyelerimiz arasında deneyimli biri varsa onun önünü açıyoruz. Kuruma aktarması için teşvik ediyoruz. Biz biraz dernekteki gençlere abilik etmeye çalışıyoruz. Yani sonuçta sonsuza kadar bu dernekte çalışacak halimiz yok, onları geliştirip derneği onlara bırakmak istiyoruz. Ama diyelim göçmenler üzerine eğilim yok ama networkümüz var. Direk diğer dernekle konuşuyoruz, biz yapamasa bile kontaktarı bir araya getiriyoruz. Bizim adımızın geçip geçmesi önemli değil, insanları ne kadar dâhil edebilirsek o kadar iyi.” [TR-03, STK]

Faaliyetlerden kaynaklanan potansiyel değişim ihtiyacını ele elmanın yolları konusunda görüşmelerden yeterli veri elde edilememiş olsa da, kuruluşun belirli bir etkinliğe katılımının sonucu olarak değişime açık olduğu bir örnek de vardır. Bu örnekte, faaliyetlerin kuruluş içinde yeni bir iş bölümünü getirebileceği, bu tür bir yeniliğin ise kuruluşu gençlik alanında daha ileri götürme açısından bir fırsat olarak değerlendirildiği görülebilir.

“Yeni iş dağılımı ve işbölümü yapıyoruz kesinlikle. Çünkü yenilemezsen gençlik alanında geride kalıyorsun. Bazen mesela ben kendi görevimi başka bir ekip arkadaşına veriyorum, o yapıyor. Bakalım ne değişecek diye düşünüyoruz, olumlu sonucunu da gördük, olumsuzunu da.” [TR-01, Kamu kurumu]

4.2.4 Daha önceki örgütsel değişim ve gelişme

Modül C örgütsel gelişim örüntüleriyle özel olarak ilgilenmektedir. Daha somut olarak söylenirse kuruluşların Erasmus+ Programı çerçevesinde eğitim ve destek faaliyetlerine katılımının örgütsel gelişime olan katkılarını araştırma amacındadır. Bu amaç açısından, daha önceki örgütsel değişimin belirlenmesi ve bu değişimin kaynaklarının incelenmesi büyük önem taşır.

Kuruluşun son beş yıl içinde ne yönde değiştiği konusunda ise görüşülen kişilere şu başlıklar altında sorular yöneltilmiştir: kuruluşun büyüklüğü, yapısı ve düzenlenişi; etkinlikler, projeler ve programlar; hedef grup, bu gruba ulaşma ve grup üzerindeki etkiler; ortaklar, ağlar ve işbirliği hedefleri; misyon ve vizyon, kurumsal kültür, ruh ve yaklaşımlar; finansman, kaynaklar ve gelir; eğitim, destek ve yol göstericilik; tanınma ve kabul. Genel olarak, örneklemeden alınan izlenimler kuruluşların tümünün son beş yıl içinde ciddi değişim süreçlerinden geçtiği, bu değişimin ise kuruluşun kapasitesini, fiziksel altyapısını, etkinlik alanlarını ve türlerini, projeleri ve ağları güçlendirdiği yönündedir.

Örgütsel değişim ve gelişimin ayrıntılarına girmeden önce bir noktanın belirtilmesi gerekir: Türkiye'deki Modül C örnekleminde en eski kuruluş 2002 yılında, en yeni kuruluş ise 2016 yılında kurulmuştur ve kuruluşlardan onunun kuruluş tarihi 2010-2015 dönemindedir.²³ Dolayısıyla, örneklerin çoğunda “son beş yılın” kuruluşların kurumsallaşma çabalarıyla nitelenen bir dönem olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Kuruluşun büyüklüğü, yapısı ve örgütlenmesi açısından değişiklikler söz konusu olduğunda, kuruluşta çalışan *personel sayısı açısından* önemli bir büyüme olduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Kuruluşlar gençlik alanındaki etkinlikler ve projelerin ne kadar içindeyse o kadar daha fazla personele ihtiyaç duyulmaktadır. Kimi kuruluşlar çalışma alanlarını buna göre daha net olarak belirlemiş, örgütlenmelerini/birimlerini de yine buna göre daha etkin biçimde yapılandırmıştır. Özellikle yeni kurulanlar söz konusu olduğunda çalışma alanındaki genişleme ekipte yer alacak insan sayısına duyulan ihtiyacı da artırmış, böylece ekipte genişleme olmuştur.

“2013'te kurulduğumuzdan bu yana çok ciddi bir aşama kaydettik. Örneğin bir kişi ile başlayıp beş kişiye çıktık ve daha yerleşik bir düzene geçtik. Aslında daha da fazla kişiydik ama biz uluslararası ofisi [bizim birimden] ayırdık. Buraya geldiğimizde [yöneticim] bana sordu ‘ne eksik’ diye. Ben öğrenci işlerini bilmiyorum mesela. Yani bunun bir fuar süreci var, bir alan

²³ Kamu kuruluşları söz konusu olduğunda gençlik işlerinden ve projelerinden sorumlu birimin kurulduğu yıl kuruluş yılı olarak alınmaktadır.

çalışması var... Onun üzerine bizim ofise bir AGH gönüllüsü geldi kaldı. ...Bu beş yılda ciddi bir değişiklik olarak gençlik alanına yoğunlaştık çalışanlar olarak; projelerin çeşitlerini, ofisleri vs. yapısal olarak ayırdık.” [TR-01, Kamu kurumu]

“Bir kere büyüyen bir personel sayısı var çünkü hizmet alanlarımız da ona göre genişliyor.” [TR-10, Kamu kurumu]

“Ben buraya tek geldim valilik çatısı altında kaymakamlıkta bir kurum oluşturulmaya çalışılıyor. Ben bunu gidince fark ettim ve [yöneticime] rapor verdim. Sonra kurumlara bir yazı, kurumlardan ilçedeki birime personel aldık, koordinasyon kurulu kurduk. ...1.5 yılda stajyerler dâhil oldu. İlk günden bu güne birimizde 40’a yakın insan çalışıyor.” [TR-12, Kamu kurumu]

“Üniversite arkadaşlarımızla informal bir grup olarak bir araya gelip, herhangi bir bütçemiz, projemiz olmadan tamamen kendi yeteneklerimizle, bütçemizle bir şeyler yapmaya başladık. ... Daha sonra derneği resmîleştirip projeler yazmaya başladık. Yani şöyle diyebilirim: sıfırdan başlayıp son beş yıllık süreçte, şu anda dört tane tam zamanlı profesyonel çalışanımız var, yüze yakın da aktif gönüllümüz var.” [TR-04, STK]

Kuruluşun faaliyet alanının genişlemesi ve buna bağlı olarak artan personel sayısı aynı zamanda kuruluşun *fiziksel altyapısının gelişmesini* de beraberinde getirmiştir. Görüşülen pek çok kişi teknik kapasitelerinde gelişme olduğunu belirtmiştir. Örneğin, ekipman sayısı artmış, daha geniş ofis ihtiyacı nedeniyle ofisin yeri değiştirilmiştir. Bunlar aynı zamanda kurumsallaşmaya yönelik çabalarla da sonuçlanmıştır. Örneğin, kuruluşlar bir örgütsel kimlik oluşturmaya başlamış, usûllerini daha sistematik hale getirmeyi öğrenmiştir.

“İlk yedi kişiyle çalıştığımızda 2. kattan çıktı alırdık. İçeride 2 tane priz vardı: bir biri şarjını takardı öyle çalışmaya başladık. Ama şu an 8-9 masaüstü bilgisayar, 7-8 laptop, yazıcılarımız var. Hem ekipman, hem personel olarak inanılmaz geliştik.” [TR-12, Kamu kurumu]

“Bir göz bir odada başladık. 10 metrekaare bile yoktu belki. Dernek olmak için bir yer şarttı tabii. Zaman içinde proje yazdık, geçti. 3-4 kişi girebiliyordu ofise, sonra proje gerçekleştiği anda sığamaz olduk.” [TR-03, STK]

“Değişiklikler kurumsallaşma anlamında da kendisini gösterdi. Logo, yazışmalar, formlar, başvuru formu sistematığı vs. bunların hepsi artık oturdu. Sistematığe bindi şu an. Hatta bu günlerde onları da bir güncelliyoruz baştan sona. Kurumsallık anlamında çok şey değişti, yani fazlasıyla çok şey değişti. İlk önce sadece kendi laptoplarımızı kullanıyorduk, şimdi iki tane laptopumuz var, yazıcımız var, her şeyimiz var.” [TR-15, STK]

Son beş yıl içinde pek çok kuruluşun *etkinliklerinin ve projelerinin arttığını ve çeşitlendiğini* gözlemek de mümkündür. Ayrıca, proje türleri ve donörler de değişmiştir. Örneğin kuruluşlar Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu’nun (TÜBİTAK) H2020 programı ya da Sivil Toplum Diyalogu programı kapsamında Merkezi Finans ve İhale Birimi (CFCU) hibelerine başvurmaya başlamıştır. Kuruluşun Erasmus+ Programında yer alması görüldüğü kadarıyla kuruluşları proje hazırlama ve yönetimi alanında finansal ve teknik raporlamayı da kapsayacak şekilde gerekli becerilerle donatarak projelerin çoğalmasına ve çeşitlenmesine katkıda bulunmaktadır.

“Yani projeler(imiz) Kalkınma Ajansı’yla sınırlıyken, Erasmus+ programıyla beraber daha çeşitlenen yapımız oldu. Tübitak projesi oldu, Horizon projeleri var 8 tane, ortaklık yapıldı.

Bakanlıkların açtığı çağrılara başvuruyoruz, dernekler tarafından açılan çağrılar olabiliyor, onlara başvurduk. ...Bir de ilçelerdeki derneklerin başvuru yapmasını destekledik. Derneklere proje hazırlama eğitimi veriyoruz; projeyi okuyup öneriler veriyoruz; danışmanlık yapıyoruz yani. Biz başvuramadığımız yerde başvuran kurumlara danışmanlık yapıyoruz.” [TR-10, Kamu kurumu]

“Proje fikirleri ürettik. Koordinasyon kurulundan yedi istekliydi. Sonra bu devam etti, projeler yazıldı. Geçen sene mesela 47 başvuru yaptık, sayamadım. Ama bu sene az başvuru yapmaya çalışıyoruz, çok yoğunuz, proje sayısını azaltmamız lazım.” [TR-12, Kamu kurumu]

“Son 5 yılda kuruluş ciddi şekilde değişti. İlk yıllarda bayağı tecrübesizdik. Ama 2010’dan beri AB projeleri yapıyoruz. Akreditasyonumuz var, Eurodesk yürütüyoruz şehrimizde. AB projesi yaparken tecrübelerimiz, bilgiler artık olgunluğa ulaştı. Eski yıllarda bütçesel anlamda, raporlarda, arşivlemede sorun yaşıyorduk kurum olarak. İlk yıllarda böyle olmadığımız için çok destek alabileceğimiz bir ortam yoktu. Maddi raporlamalar, AB projelerinin raporları ve takiplerini yaşayarak öğrendik ve yaşayarak öğrenmek acı verici olduğu için tecrübeleri bilgiyle arttırdığımız için olgunlaşan bir kurum olduk.” [TR-07, STK]

“Onları biraz planlı yapmamıştık ama evet ortaklar ve proje tiplerinde de değişiklikler oldu. Bunlar biraz da bizim 2008-2011 arasındaki çalışmalarımızdan kaynaklı değişimler oldu. O zamanlar biraz daha soft projelerdi, şimdi biraz daha ağırlaşmaya başladı. Bu sene mesela iki tane Sivil Toplum Diyaloğu projesine başvurduk. Bu mesela geçmiş beş yıldaki tecrübelerin biraz da yansıması olarak ortaya çıktı aslında. Daha önce de biliyorduk bu tarz projelerin olduğunu ama biraz özgüven meselesi işte.” [TR-15, STK]

Benzer biçimde, kuruluşun *hedef grubu, hedef gruba erişimi ve etkisi açısından* da bir dizi örgütsel değişimin gerçekleştiğini söylemek mümkündür. En başta, görüşülen pek çok kişi son beş yıl içinde *hedef gruplarının* genişlediğini, buna bağlı olarak kendi etkinliklerine ve projelerine katılan genç sayısının da arttığını belirtmiştir. Hedef grubun genişlemesi ve katılımcı sayısındaki artış anlaşıldığı kadarıyla kuruluşların kendi bölgelerindeki gençlerin ihtiyaç ve taleplerini daha fazla dikkate almalarıyla ilişkilidir. Bu açıdan, görüşme yapılan pek çok kişi gençleri daha çok dinleyip taleplerine yanıt vermeye çalıştıkça giderek daha çok sayıda gencin faaliyetlerine katılmaya başladığı görüşündedir.

“Gençlik merkezinin güvenilirliği ve tanınırlığı arttıkça, faaliyetlere katılan gençlerin sayısı ve niteliğinin de arttığı söylenebilir. Diyebilirim ki, beş yılda gençlik merkezimiz kendini bu konuda epeyce geliştirdi.” [TR-08, Kamu kurumu]

“Kullanıcı sayısı artışlar oldu. Bu da tabii ki durup dururken olmadı. Yapılan faaliyetlerde istek ve ihtiyaçlara direkt cevap verilmeye çalışılması, yapılan eğitim faaliyetlerin gençlerden gelen taleplere yönelik olması ve düzenlenen faaliyetlerin standartize edilmiş başlıklardan çıkarılıp gençlerin ilgilerini çekecek başlıklara dökülmesi -örneğin ebru kursu vermektense graffiti kursu vermek gibi- bunun hepsinin etkileri oldu.” [TR-13, Kamu kurumu]

“Güzel projelerimiz geçti, tabii gençlerden geri dönüş bizi daha da motive ediyor. Onların mutluluğu eğitimlerden aldığımız geri dönüşler. Mesela üniversite öğrencisi iki tane kızımızı yolladık, Sicilyadalar şu anda. Orada bir yandan gençlik projeleri yapıyorlar, şimdi proje uzmanı olmaya karar verdiler.” [TR-02, Kamu kurumu]

Ayrıca kuruluşlar, *yereldeki gençlerle daha yakın bağlantılar kurduklarını* belirtmiştir. Kimi kuruluşlar kendi bölgelerinden çeşitli etkinliklere gönderdikleri genç sayısını artırırken başka kuruluşlar

gönüllü konuk etmeye ve bu gönüllülerin yerel aktörlerle bağlantı kurmalarını sağlamaya başlamıştır. Bu bağlamda, *kuruluşun erişim alanının ve etkisinin artırılmasına* iyi bir örnek, bir kamu kuruluşu tarafından kentte yeni bir gençlik derneğinin açılmasıdır. Yeni dernek, görüşülen kuruluşta gönüllü olmuş ya da orada çalışmış gençler tarafından kurulmuştur. Bu da gençliğin aktif katılımı ve girişimciliği açısından kuruluşun efaaliyetlerinin giderek artan etkisini göstermektedir.

“Ofisler ilk kurulduğunda üniversitelerin oradaydı. Orada daha çok üniversite öğrencileri olduğu için yaz döneminde gönüllü durumlarında sıkıntı yaşıyorduk. Son yıllarda sadece üniversite öğrencilerinin olduğu yerde değiliz, şehrin kendisiyle daha bağlantılı hale geldik. ...AB projesi yaparken önceleri gençleri göndermek üzerineydi. Ama şu anki projelerde üç gönüllümüz var AGH projemizde. Onlar yerellerle de bağlantılı. Son 4 yıldır AB projesi düzenlerken yerel bazlı ihtiyaçları de destekler hale geldik. Yaş grubu arttı, yaş kriteri genişledi. Bunun zenginliğini de yaşıyoruz, yerelle de bağımız arttı.” [TR-07, STK]

“Merkezin en büyük çıktılarından bir tanesi merkezin içinden doğan bir gençlik derneğinin oluşturulması oldu. Ben de dernekteyim. Dernek içinde hem gençlik çalışanları var, hem bu 5 yıl içinde çok sıkı çalışan genç gönüllü arkadaşlarımız var, sivil toplumda aktif arkadaşlar var. Böyle bir şeye ihtiyaç var dedik, daha aktif, bağımsız çalışmalar adına böyle bir dernek kuruldu. Gençlerin burada direk karar alıcı mercii olması, katılım noktasında fikir üreten değil, aynı zamanda bunu hayata geçiren birey olmasına destek veriyoruz.” [TR-13, Kamu kurumu]

“Yerelde temas ettiğimiz insan sayısı arttı, en önemli kısım bu zaten. İlk başladığımız zaman iki kişi yollamıştık AGH'ye, sırf geçen sene sanırım 15 kişi yolladık. Bu da bizi sevindiriyor, kurumsal kapasiteye oldukça büyük etkisi var.” [TR-09, STK]

Görüşmeler, son beş yıl içinde *kuruluşların ortaklarında, ağlarında ve işbirliklerinde olumlu değişimler olduğunu* göstermektedir. Bu değişimde iki unsurun özellikle etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan biri, kuruluşun yerelde Eurodesk Türkiye ağının bir parçası olmasıdır. Eurodesk temas noktaları olarak hareket eden kuruluşlar, bu görevin kuruluşlara bir araya gelme, birlikte çalışma ve aynı ağda yer alan başkalarından öğrenme fırsatı sağladığını düşünmektedir. Ayrıca, proje sayısındaki ve çeşidindeki artış da kuruluşlar açısından daha fazla ortaklığı beraberinde getirmiştir. Ağlardaki genişlemenin ikinci nedeni ise kuruluşların faaliyet alanlarının genişlemesidir. Kuruluşlar yeni temalara yönelip örneğin genç göçmenler gibi yeni hedef gruplarla çalışmaya başladıkça ortak portföyleri ve bağlantıları da çeşitlilik kazanmaktadır.

“2013 yılında kurumumuz Eurodesk temas noktası oldu. Bununla birlikte tabii network gelişti. Daha sonra yaptığımız uluslararası projeler, Erasmus+ projeleri özellikle bizim daha çok gelişmemize neden oldu diyebilirim.” [TR-08, Kamu kurumu]

“Son beş yılda kuruluş çok değişti, iyi ve her yönde geliştiğini söyleyebiliriz. Öncelikle 2012 yılıyla hem AGH akreditasyonu, hem de Eurodesk temas noktası olarak çalışmaya başladık. Net katkılarını gördük. Eurodesk network içinde kurumlar var, stklar valilikler olabilir, kamu kuruluşları olabilir. Bunların içinde aynı prensipleri paylaşan kurumlar oluyor, dolayısıyla karşılıklı öğrenmeyi çok destekledi. Yani beş yıl içinde ciddi bir networkün geliştiğini söylemek mümkün. Bu da gerek yerel, gerek ulusal ve uluslararası katıldığımız projeler sayesinde. Belki beş tane ortağımız vardı, şimdi 100'e yakın network var.” [TR-13, Kamu kurumu]

“Eurodesk ağının içinde olduğumuz için onlarla çok ciddi temaslarımız var. Yine yaptığımız uluslararası eğitim kursları, gençlik değişimleri faaliyetleri sayesinde uzun süreli ortaklık kurduğumuz birçok partnerimiz var. AGH aracılığı ile gelen gençlerin yaygınlaştırılması ile ortaklık kurduğumuz kuruluşlarla bir ağa sahip olduk. Yerelde yine Suriyeli mülteci gençlerle çalıştığımız için insani yardım alanında çalışan derneklerin aylık toplantılarına katılıyoruz, böyle bir ağımız var.” [TR-04, STK]

“Vakfın ağı giderek genişliyor. Şu an [vakıf] 15 yaşında. Son beş senede yaptığı işler gelişti, network gelişti. Özellikle mülteci gençler alanında gelişmeler oldu, bir çalışma kolu da bu oldu. Veya toplumsal cinsiyetle ilgili programlar başladı, dolayısıyla yapılan iş giderek çeşitleniyor. Ağı da genişledi, yaptığı projelerle temas edilen kurumlar, paydaşlar artıyor.” [TR-14, STK]

“2006’dan beri ele alırsak ciddi anlamda büyüdük, geliştik. Kendi networklerimizi oluşturduk, yeni networkler oluşması için çalışmalar yaptık. Yerel bir dernekte, tüm Türkiye’de bu alanda, sağlık ve gençlik alanında, tanınan bilinen bir STK haline geldik.” [TR-05, STK]

“Daha çok büyüdük, proje sayısı arttı, network genişledi. Avrupa’nın her ülkesinde beraber çalışabileceğimiz ortak sayısı arttı.” [TR-09, STK]

“Ortaklık tekliflerine yetişemiyoruz yani şu an o şekilde geldiğimiz nokta bu.” [TR-12, Kamu kurumu]

Yapılan görüşmeler, *kuruluşun misyonunun ve vizyonunun* son beş yıl içinde önemli bir değişiklik geçirmediğini göstermektedir. Tüm kuruluşlar proje ve ortak sayısında artışla birlikte gençlerle çalışmaya devam etmektedir. Ancak gene de vizyondaki ve misyondaki kimi değişimlerden, özellikle kuruluşun değişen kapsam alanı ve ‘iş yapma yolları’ açısından söz edilmiştir. Örneğin kuruluşlardan biri kapsamını coğrafi ve tematik anlamda genişletmiş ve örneğin sağlık gibi farklı bir alanda da çalışmaya başlamıştır. Bir başka örnekte ekip üyeleri kuruluş içindeki hiyerarşik yapılanmanın yararına ilişkin fikirleri değiştirmek için zaman ve enerji harcamış, ardından kuruluş içinde yaygın öğrenmeyi temel alan yeni bir yatay sistem geliştirmiştir.

“Vizyon, misyon değişmedi. Yine hedeflediğimiz şekilde gençlerle projeler yapıyoruz. Farklılıklara saygı duyarak bir arada çalışmak, gençlerin farklı geçmiş ve fikirlerden gelse de karşındakıyla diyalog kurmasını ve birbiriyle yaşayabilmesini sağlamak... İş bölümü konusunda Erasmus ve AB işlerini koordine eden bir departman vardı, o kapandı. Nedeni ise bunu artık her departmanın yapması istendi.” [TR-14, STK]

“2006’dan bu yana ele alırsak, yerel olarak açtığımız bir dernekti. Tamamen şehrimizdeki gençlere hizmet vermek istediğimiz bir dernekti ama bu giderek büyüdü. Türkiye’de ve uluslararası çapta çalışan bir STK haline geldi. Şu anda bütün Avrupa’da çalışıyoruz, sadece gençlik alanında değil yani sağlık alanında da çalışıyoruz, gençlik programları dışında da çalışıyoruz.” [TR-05, STK]

“Vizyonumuz hiç değişmedi, ama yapış şeklimiz biraz değişti. O da başta hayal kırıklığı yaşadık kurum olarak. [Başka bir dernek] tabanlı olduğumuz için hep bir şekilde hiyerarşik düzen vardı. [Diğer dernekte] rahattık ama burada düzeni baştan yapmamız gerekiyordu. Hiyerarşik düzeni oturtmak imkânsız hale geldi, bilmediğimiz birçok şey olduğunu öğrendik. Yaygın eğitim metodunu öğrendik; jenerasyon farkını yaşadık. Yaygın eğitim metodlarıyla ilgili araştırmalar yaptık yönetim kurulu ile. Bu konuda eğitime giden arkadaşlarımızın feedbackleri oldu. Bildiğimizi sandığımız şeyleri öğrendik.” [TR-03, STK]

Kuruluşun finansmanında, kaynaklarında ve gelirinde meydana gelen değişiklikler söz konusu olduğunda ise yapılan görüşmeler kuruluşların son beş yıl içinde kendi gelir ve kaynaklarını yaratma kapasitesini, kuruluşun sürdürülebilirliği sağlayacak şekilde güçlendirdiklerini göstermektedir. Modül C örneğinde yer alan kamu kuruluşlarının kendi rutin çalışmaları için yeterli kaynağa sahip oldukları görüldüğünden sözü edilen bu iyileşme genellikle sivil toplum kuruluşlarıyla ilgilidir. Önemli bir gözlem, Erasmus+ projelerinden gelen fonların özellikle yeni kurulan kuruluşlar açısından önemli bir finansal kaynak oluşturduğudur; bu açıdan bakıldığında Erasmus+ projesi fonlarının yeni kuruluşların gençlik alanında etkinliklere başlayabilmeleri için bir ilk sermaye anlamına geldiği söylenebilir. Bununla birlikte, kuruluşlar faaliyet alanlarını genişlettiklerinde ve projelerini çeşitlendirdiklerinde öz kaynaklar (üye aidatları) ve sponsorluklar gibi farklı yollarla kuruluşun sürdürülebilirliğini sağlayabilmektedirler. Kuruluşların Erasmus+ fonlarını tek kaynak olarak görmemeleri de oldukça olumlu bir gelişmedir. Görüldüğü kadarıyla sağlıklı bir örgütsel gelişim için yalnızca bu kaynağa bel bağlanamayacağını kuruluşlar da görmekte, böylece farklı mekanizmalar arayarak kuruluşun finansal sürdürülebilirliği için bunları yaşama geçirmektedir.

“Kendi kaynaklarımızı kendimiz oluşturabilecek bir hale geldik. Yani dışardan bağımlı olmayacak şekilde kendi kendimize yürütüyoruz. Örneğin bugün bir Ulusal Ajans kaynağı ya da farklı bir kaynak olmasa da devam ettirebiliyoruz çünkü kendi kaynaklarımızı oluşturacak pozisyona geldik.” [TR-05, STK]

“Kaynaklar anlamında çok şey değişti. Örneğin ilk kurduğumuzda bir top A4 kâğıdını almak bile çok zordu bizim için, hiç unutmuyorum o günleri. Ama şimdi, çok şükür, derneğin iyi bir maddi durumu var. Şu an çok rahat, özellikle AGH projelerinin katkısı çok daha güçlü kılıyor. Dolayısıyla finansal kaynakta çok ciddi gelişme oldu, sürekli kendini katlayarak devam etti.” [TR-15, STK]

“Başta Erasmus+ projeleriyle başladık ama sonra kaynaklarımız çeşitlendi. Fon kaynağı anlamında bağış topluyoruz, sponsorluk alıyoruz. [Bu şehirden] olduğumuz için bunu kullanmaya çalışıyoruz. Sponsor olmak isteyen kuruluş bulmaya çalışıyoruz. Temel motivasyon aslında ofis kirası ve ofiste insanları rahat ettirecek ortamı sağlamak.” [TR-03, STK]

“Erasmus+’ın bizim dernekteki yeri çok büyük ama her şeyden ibaret olmaması lazım. Biz bir yandan kaynak geliştirme, bağış sistemi ya da farklı faaliyetlerle derneğe gelir sağlamak gibi modelleri de araştırıyoruz ve bunları uyguluyoruz aslında.” [TR-11, STK]

Kuruluşun tanınması (“recognition”) ve kabullenilmesi anlamındaki (“acknowledgement”) değişiklikler büyük ölçüde kuruluşun faaliyetlerine bağlıdır. Hedef grubun genişlemesi ve etkinliklere katılanların sayısının artması konusunda gösterildiği gibi, kuruluşlar etkinliklerini sürdürdükçe gençler ve diğer kuruluşlar tarafından daha çok tanınmaktadır. Ayrıca, kuruluşlar gençlerle yakın teması sürdürüp onların ihtiyaç ve taleplerini dikkate aldıklarında daha fazla tanınıp benimsenmektedir.

“Kurarken dedik ki ‘biz bunu aynı zamanda gençlere de soralım’. Ulaşabildiğimiz kadar gence ulaşalım, onlar nasıl bir dernek istiyorlar nasıl bir derneğe ihtiyaçları var? Beş bin gençle anket yaptık, ve bu esnada bile bir tanınırlık oluştu.” [TR-11, STK]

Örgütsel değişimin kaynakları söz konusu olduğunda görüşülen kişilere değişimin kaynağında örneğin istifa ve seçim gibi tekil iç gelişmelerin mi, eğitimler ve seminerler gibi tekil dışsal gelişmelerin mi, gelişme ve/veya değişme adına bilinçli süreçlerin mi, yoksa rastlantıların mı yer aldığı sorulmuştur. Görüşmelerden çıkan sonuca göre değişimler hem çalışmanın algılanan kalitesi, ekibin vizyonu ve iç uyumu gibi içsel nedenlerden, hem de Erasmus+ projeleri ve eğitimleri gibi dışsal nedenlerden kaynaklanabilmektedir.

Örgütsel değişimin iç kaynakları iki kategoride belirginleşmektedir: ekipteki vizyon ve uyum ile çalışmanın algılanan kalitesi. *Ekipteki vizyon ve uyumdan kastedilen*, ekip üyelerinin geçmişi ve vizyonu, bir ekip olarak yapılan çalışmanın kalitesi ve ekibin kapasitesine ilişkin farkındalık gibi konulardır. Örneğin, görüşülen kişilerden biri gençlik çalışmasında deneyimin ve ekip üyelerinin işlerini sahiplenmesinin örgütsel gelişimin önemli bir unsuru olduğunu belirtmiştir. Görüşülen diğer kişiler ise kuruluştaki olumlu değişim açısından önem taşıyan etkenleri şöyle sıralamıştır: katılımcı süreçler, fikir alışverişi gibi ekip çalışması yöntemleri; ekip üyelerinin şevki, iyi niyeti ve kuruluşla birlikte çalışmalarını sahiplenmesi; ekibin kapasitesinin bilinmesi ve buna göre hareket edilmesi.

“[Değişim] sürekli çalışmaya bağlı çünkü bizim hâlihazırda uzun süredir gönüllülük yapan, kendilerini gerçekten derneğe adanmış, kurumsal kapasiteyi arttırmaya çalışan, part-time-full time çalışanımız var. AB projelerini, yerel projeleri arttırmak amacıyla kurumsal kapasitemiz finansal olarak da artmaya başladı. O noktada hem çalışanlara olan hem gönüllülere inanan insanlara sahip olan bir dernek olduk. O yüzden yerelde bize güvenilmesi, bize bir şeyler sunabilecek gönüllüler bu yüzden etki uyandırdı. Arkadaşlık bağı gibi ortak şeyler önemli.” [TR-07, STK]

“Birçok alanda merkez kendini geliştirdi. Birçok faktör, değişken var ama en önemli şey burada ekip çalışmasıydı. Çünkü bu ekipte yapılan fikir alışverişleri, ekip üyelerinin bir yerlere koşturması, bir araya geldiğimizde de bunu aktarmamız kurumu kuvvetlendirdi diyebilirim. Bir taraftan yapılan projeler destekleyici oldu; kurulan ortaklıklar, ulusal ve uluslararası platformlar da yardımcı oldu.” [TR-13, Kamu kurumu]

“Özveri, başka bir şey değil. KA2 projeleri ya da KA1 projelerinde herhangi bir personel olarak alabileceğiniz belirli oranda ücret söz konusu. Onu da şöyle söyleyeyim: bir aylık maaşınızın 5-6 günü ödeniyor, geride kalan günleri siz cebinizden finanse etmeniz gerek. Hem arkadaşlarımız olsun, hem ben olayım o konuda bayağı özveride bulunuyoruz. Ben zaten kaç senedir maaş almıyorum açıkçası diğer arkadaşlar da öyle.” [TR-09, STK]

“Biz bu derneği kuralım, büyük bir ofisimiz olsun, gençlik merkezimiz olsun, personelimiz olsun diye yola çıkmamıştık. Biz şuna inanıyoruz: tamamen gönüllü ve iyi niyetle başladığımız bir sürecin başarısı olarak görüyoruz.” [TR-04, STK]

“Faaliyetlerde en iyi yapabileceğimize odaklanmak bizim mottomuz. Kişisel gelişime dayalı gençlik değişim projesi yazmıyoruz, yazamıyoruz. Ajandası mantığımızı oturmuyor ama kişisel gelişim eğitim kursu dedik mi rahat yapıyoruz.” [TR-03, STK]

Değişimin iç kaynaklarında ikinci kategoriyi *algılanan çalışma kalitesi* oluşturmaktadır. Görüşülen kişiler, kaliteli etkinliklerin kuruluşlarının gelişimi açısından işlevsel olduğu görüşündedir. Bu açıdan ‘kaliteli’ nitelemesinin örnekleri görüşülen kişiler tarafından faaliyetin ölçeği (örneğin tüm dünyadan 200 kişinin katılımı), gençliğe odaklı olma (gençlerin talep ve ihtiyaçları ile faaliyet arasındaki uyum), proje hazırlama ve yönetmede sağlanan bilgi ve beceri birikimi ve projenin sınırlı kaynaklarla başarılı biçimde sürdürülmesi ve/veya tamamlanması olarak verilmiştir.

“Biz bu işe başladık ve gençlik çalışması bunda fark yarattı. Benim için bu inanılmaz bir başarı. Faaliyetleri inceleyen herkes görecek, bu devirde 36 ülkeden 200 kişiyi getirmek çok zor. 18’i AB 17’si de AB dışı ülkeden, Amerika’sından Umman’ına kadar, gelmiş bir topluluk var aşağıda. Türkiye’nin tanıtımına da inanılmaz bir katkı. Bu da gençlik sayesinde.” [TR-01, Kamu kurumu]

“[Değişimlerin sebebi] yapılan nitelikli proje ve faaliyetler açıkçası. Gençlerin ilgi ve isteklerine yönelik düzenlenen faaliyetler olarak da söylenebilir. Yani gençlerin isteklerini, ihtiyaçlarını, sorunlarını karşılayacak projelere sıkça yer vermemiz. Genç odaklı çalışma prensibi diyebiliriz.” [TR-08, Kamu kurumu]

“Toplumda da böyle oluyor, kurumda da. Genel olarak faaliyetlerde hibe alabilme personelin yeteneklerini de geliştiriliyor. Biz projeciliği hiç bilmez iken, ilk müdürlük kurulduğunda bir sürü eğitime gittik, toplantılara gittik, protokollere katıldık. Dolayısıyla bilgi düzeyi, farkındalık düzeyi artıyor.” [TR-10, Kamu kurumu]

“Bunların kaynakları çeşitli. Yani bazen tanıdığınız bir insandır bu örneğin, bazen bir sanatçıdır, o sizi bir noktaya taşır. Bazen yaptığınız bir projenin iyi olmasıdır, yani UA’ dan örneğin bir kaynak aldık 2006 yılında. Bu kaynakla bir AGH yaptık, bugün sekizincisini bitirdik. Yani ajanstan aldığımız sadece 15 bin avro ile sekiz tanesini geride bıraktık. Yani bu dediğim gibi değişir yani sadece bir programa ya da bir kişiye bağlı değil.” [TR-05, STK]

Örgütsel değişimin dışsal kaynakları da iki kategoride toplanmaktadır: Yapıları, eylemeli ve projeleriyle Erasmus+ Programı ve ekip üyelerinin katıldıkları eğitimler. Verilerden açık biçimde görüldüğü gibi *Erasmus+ Programı* gerek oluşturduğu yapılanmalar gerekse kuruluşlara sunduğu finansal imkânlar açısından örgütsel değişimin önemli bir etkeni olarak algılanmaktadır. Yapılar söz konusu olduğunda Eurodesk’in özel bir konumu vardır. Eurodesk’in olumlu etkisi görüşme yapılan kişiler tarafından belirli kategorilerde özetlenmektedir: ekip üyelerine eğitim fırsatları sunması, bunun da kuruluşların insan kaynağı kapasitesinin gelişmesine yardımcı olması; bir örgütsel bellek oluşması; yeni proje fikirlerinin geliştirilmesi; kuruluşun ağlarının genişlemesi ve başka kuruluşlardan öğrenme.

“Yine Eurodesk kapsamında düzenlenen eğitimlere katıldık. Hem gençlik merkezi çalışanları, hem de gönüllüler eğitimden faydalandı. Alınan eğitimler kendi yerlerimizde yaygınlaştırıldı. Bu tabii ki çok ciddi bir kurumsal hafıza geliştirdi. Hem de kurum içinde çalışan gençlik çalışanları olarak bizleri geliştirdi. Proje fikirleri de alınan eğitimlerden ortaya çıkıyor diyebiliriz.” [TR-13, Kamu kurumu]

“2013 yılında Eurodesk temas noktası oldu kurumumuz. Bununla birlikte tabii network gelişti. Daha sonra yaptığımız uluslararası projeler, Erasmus+ projeleri özellikle bizim daha çok gelişmemize neden oldu diyebilirim.” [TR-08, Kamu kurumu]

“2012 yılıyla hem AGH akreditasyonu aldık, hem de Eurodesk temas noktası olarak çalışmaya başladık. Net katkılarını gördük. Eurodesk network içinde kurumlar var. Bunlar STK’lar, valilikler olabilir, kamu kuruluşları olabilir. Bunların içinde aynı prensipleri paylaşan kurumlar oluyor, dolayısıyla karşılıklı öğrenmeyi çok destekledi.” [TR-13, Kamu kurumu]

Bunlara ek olarak, *Erasmus+ Programının gençlik projelerine sunduğu fon olanakları* kuruluşların özellikle ilk yıllarında önemli bir rol oynamıştır. Onaylanan projeler, yalnızca projeyle ilgili birimlerin kuruluşun geri kalanı tarafından tanınmasında ve personele daha başka etkinlikler için motivasyon kazandırılmasında değil, ülke dışındaki farklı kuruluşlardan yeni şeyler öğrenilmesinde de yardımcı olmuştur. Erasmus+ projeleri kuruluşların faaliyetlerini çeşitlendirmelerine yardımcı olmuş; kuruluşların hedef gruplar olarak gençlerin dikkatini çekmeleri açısından sağlam bir zemin oluşturmuş ve daha ilerideki gençlik faaliyetleri için kuruluşların uluslararası ağlarını genişletmiştir.

“Daha önce [kuruluşumuzun] AB anlamında yürüttüğü bir proje yoktu. Bizim müdürlüğümüzün açılmasıyla birlikte Dış İlişkiler Müdürümüz öncülüğünde bu proje faaliyetlerine başladık. Öncelikle AGH ile ilgili akreditasyon sürecine girdik. 2016 yılında akredite olduktan sonra ilk proje döneminde hemen bir proje yazdık. İlk projemiz kabul aldı. Güzel bir heyecan oldu bizim için; ilk projemizin geçmesi motivasyon oldu, bizi teşvik etti. ... Sicilya’daki ortağımız da profesyonel bir ortaktı ondan dolayı bize katkıları da oldu, tecrübelerinden yararlandık.” [TR-02, public]

“Biz Kalkınma Ajansı projeleriyle sınırlıyken, Erasmus+’ın çıkmasıyla beraber daha çeşitlenen bir yapımız oldu.” [TR-10, Kamu kurumu]

“Tabii Erasmus+’ın bize maddi destekleri dışında gençler için motivasyon yaratma özelliği çok yüksek, özellikle yurtdışı fırsatları. Çünkü gençlere ‘buraya gelin, burada bir şey yapalım’ dediğimizde, ‘bize ne faydası olacak’ diyorlar. Biz de diyoruz ki ‘Erasmus+ size böyle fırsatlar sunuyor, o fırsatlardan yararlanabilmek için de bu aşamalardan geçmeniz lazım’. Bir nevi kazan-kazan modeli oluyor. Ayrıca yurtdışı ortaklarımız oluyor, oradan farklı modeller, farklı proje fikirleri öğrenebiliyoruz. Erasmus+ olmasa benim oradaki projeden haberim olmayacak, o kurumla bir diyalogum olmayacaktı ya da en fazla internet üzerinden olacaktı. Diğer bir olumlu etkisi de bu.” [TR-11, STK]

Örgütsel gelişimin dışsal kaynaklarında ikinci bileşen, kuruluşlardaki ekiplerin üyelerinin katıldıkları *eğitim etkinlikleridir*. Bu bağlamda özellikle SALTO tarafından sunulan eğitimlere atıfta bulunmaktadır. Görüşülen kişiler, eğitimler aracılığıyla faaliyetleri için potansiyel ortak kuruluşlarla tanışma fırsatı bulduklarını, ekip üyelerinin farklı konu ve yöntemlerin eğitimini alıp güçlendiğini, yeni proje fikirlerinin geliştiğini ve kuruluşun yerel ve uluslararası düzeylerde benzer eğitimler sunduğunu belirtmiştir.

“Bu SALTO eğitimlerinin bize en büyük katkısı -birçok SALTO eğitimine katıldım ben bu arada- projeler için ortaklarımızı bulmamıza yardım etmesi. Ortaklıklarımızın temeli orada tanıştığımız dostlarımız, arkadaşlarımız oluyor. Çünkü ortak bulabileceğiniz birçok Facebook

grubu var, internette sayfalar var, ama her zaman için yüz yüze tanışmak çok farklı. Biz onu fark ettik ve muhakkak proje ortağımızla tanışıp, ilerleme fikrini aldık.” [TR-02, Kamu kurumu]

“Bizi her etkinliğe gönderen bir yönetimimiz var, yani eğitim sonuna dek destekleniyor. Bizim buradaki personel SALTO'lara gidiyor. Personelin kendini eğitmeye çalışması da artıyor ve gelişiyor.” [TR-10, Kamu kurumu]

“Yine Eurodesk kapsamında düzenlenen eğitimlere katıldık. Hem gençlik merkezi çalışanları, hem de gönüllüler eğitimden faydalandı. Alınan eğitimler kendi yerelimizde yaygınlaştırıldı. Bu tabii ki çok ciddi bir kurumsal hafıza geliştirdi. Hem de kurum içinde çalışan gençlik çalışanları olarak bizleri geliştirdi. Proje fikirleri de alınan eğitimlerden ortaya çıkıyor diyebiliriz.” [TR-13, Kamu kurumu]

“AGH'ye başladığımızda projeleri daha iyi yapmak için SO-HO'ya iki part time çalışanımızı yolladık. Onlar döndükten sonra da, biz SO-HO yapmaya karar vermiştik.” [TR-15, STK]

Örgütsel değişimlerin, gelişmeye ve/veya değişmeye yönelik tasarlanmış süreçlerden mi kaynaklandığı ve değişimin bilinçli olarak mı gerçekleştirildiği yoksa rastlantı sonucu mu ortaya çıktığı konusunda görüşülen kişiler değişimlerin rastlantı sonucu ortaya çıkmadığı görüşündedir. Görüldüğü kadarıyla, kuruluşların esasen bir vizyonu vardır ve ne yapılacağına ilişkin olarak hazırlanan planlar üzerinden hareket etmektedir. Kimi durumlarda kuruluşlar ağlarını belirli bir strateji üzerinden geliştirirken başka durumlarda izleyecekleri yolu projelere göre belirlemekte (örneğin kuruluşu önce yerel düzeyde tanıtmak, ardından Eurodesk temas noktası ve sonra da akredite olma) ya da kuruluşun şubelerini açarak ülke dışında yaygınlaşmaya gitmektedir. Kimi kuruluşlar açısından şaşırtıcı olan, planlarının olumlu etkilerini bu kadar çabuk hissedebileceklerini tahmin etmedikleri halde durumun böyle gerçekleşmesidir.

“Burada en büyük sebep Erasmus+ Programı. Biz planlamışız bir şeyleri ama beş yıl değil, iki yıl planlamıştık. İlk önce biz yerelde kendimizi tanıtacağız; sonra Eurodesk almamız - yurtdışında gördük burada da varmış- Eurodesk'i alacağız; sonrasında akreditasyonu alacağız. Bunlar bizim için projeyi yazacağımızda asıl kazanımlar öncelikler olacak. Çünkü biz bunları yapmadan beklemekle olmayacaktı bazı şeyler, böyle bir planlamamız vardı ama böyle çok da büyük bir şey olacağını zannetmiyorduk özellikle kurumsallık anlamında.” [TR-15, STK]

“Beş yıl içerisinde Berlin'de, Barselona'da temsilcilik açtık, yurt dışında ilk defa projelerimizi gerçekleştirdik. Filistin'de proje gerçekleştirdik. Kişisel eleştiri yapacak olursak fiziki alt yapıyı geliştiremesek de, network olarak geçtiğimiz beş yıl içerisinde olumlu yönde değişti.” [TR-06, STK]

“Amacımız şuydu aslında [başka bir şehirde] gençlik merkezi kurmak, ilk hedefimiz buydu. İlk hedefin olmayacağına, ilk üç ay içinde karar verdik çünkü paramız bunlara yetmeyecek kadar küçük bir dernektik. Onu yapamayacağımızı anladıktan sonra, gençlere aktif vatandaş olmalarını sağlayacak bir kurum olma noktasına gitti. İlk üç ayında yerel farklı sıkıntılar yaşadık, çünkü Erasmus+'ın bize bu kadar hızlı katkı yapacağını düşünmemiştik.” [TR-15, STK]

“İlk Avrupa Birliği gençlik projemizi yaptığımız zaman, yönetim kurulundaki arkadaşlarda bunu net olarak gördüğümü söyleyebilirim. Ama buna en büyük etki eden nedenlerden biri belki küreselleşmenin gençlik çalışmasının çok daha yaygınlaşmasına etki etmesi. Eğitimler, seminerler, tanıştığımız insanlar... Şunu çok samimi söyleyebilirim 2009 yılında aynı projede çalıştığımız ortaklarımızla hala görüşebiliyorsak burda zaten bilinçlilik vardır.” [TR-06, STK]

“Network kısmına gelecek olursak, biz networkü üçe ayırdık. Yerel, ulusal ve uluslararası diye. Yereldeki kurumları tek tek ziyaret ettik. Ulusal ağlarda bireysel olarak bildiğimiz

organizasyonlar vardı, oralara üyelik başvurularımızı yaptık. Uluslararası ağlarda da araştırmalarımızı yaptık, nerelere girebiliriz, bizim çalışma alanlarımıza uygun diye, tek tek üyelik başvurularımızı yaptık. Bu anlamda planlı bir stratejiyle hareket ettik.” [TR-11, STK]

4.2.5 Gelecekteki örgütsel değişim ve gelişme

Modül C son beş yıl içindeki örgütsel değişimin örüntülerini ve kaynaklarını izledikten sonra gelecekteki örgütsel değişimi ve gelişimi de kestirme amacını taşımaktadır. Bu açıdan, önce kuruluşların geleceğe dönük planları araştırılmıştır. Ardından, kuruluşlardan, Erasmus+ Gençlik eğitim ve destek faaliyetlerine bu değişim süreçlerinde biçtikleri rolü ve katkıları değerlendirmeleri istenmiştir. Son olarak, araştırmanın bu bölümü, kuruluşların bu tür çalışmaları örgütsel değişim açısından daha yararlı buldukları için genel olarak tercih ettikleri belirli tipte eğitim etkinlikleri olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Önceki örgütsel değişim ve gelişime benzer biçimde, *kuruluşların gelecekle ilgili beklentileri de*: kuruluşun büyüklüğü, yapısı ve düzeni; faaliyetler, projeler ve programlar; hedef grup, hedef gruba erişim ve etki; ortaklar, ağlar, işbirliği hedefleri, misyon ve vizyon; kültür, ruh ve yaklaşımlar; finansman, kaynaklar ve gelir; eğitim, destek ve yol gösterme ve tanınma kabullenilme boyutlarındaki değişimler bakımından araştırılmıştır. Görüşmeler, Modül C örneğinde yer alan kuruluşların gelecekle ilgili beklentilerinin temel olarak iki noktaya, kuruluşun yapısı ve düzeni ile projelere ve etkinliklere odaklandığına işaret etmektedir. Ortaklar ve ağlarla, kuruluşun misyonu ve vizyonuyla ilişkili beklentiler konusunda sınırlı da olsa bilgi veren kuruluşlar olmuştur.

Kuruluşun büyüklüğü, yapısı ve düzeni söz konusu olduğunda, yakın gelecekte *kuruluşun fiziksel altyapısının daha iyi hale gelmesi* özellikle sivil toplum kuruluşlarının önde gelen umutları arasındadır. Bu kuruluşların halen ofisleri olmakla birlikte, görüşülen kişiler daha büyük mekânlar, örneğin grup çalışması ya da seminerler/etkinlikler için ek odalar gerektiği kanısındadır. Görüşülen kişiler ayrıca gençlerin bir araya gelip dış mekân etkinlikleri düzenleyebilecekleri gençlik kampı gibi yerlere duyulan ihtiyaçtan da söz etmişlerdir.

“Bulduğumuz yer şu an dernekler yerleşkesi, küçük bir ofisimiz var. Şu anki yerleşke toplantı salonu gibi birçok imkânı ücretsiz verdiği için buradayız. Ofisimiz yetmiyor ama daha böyle kendimize yetebileceğimiz bir alan hayali var. Umarım ilk 5 yıl içinde oluruz oralarda. Sponsorluk, bütçe alt yapı çalışmaları olsun, yapmak isteriz. Bir de yerelde gönüllülerimiz olsun isteriz.” [TR-07, STK]

“Fiziksel ortamımız çok iyi değil. Gençlerimizin aktiviteleri yapabilecekleri ya da büyük bir STK alanımız olsa. Tabii yerimiz var, yerde sıkıntı yok ama yerimiz bir ofis. Gençlerin ciddi anlamda atölye çalışması yapabilecekleri alan yok.” [TR-09, STK]

“Fiziki kapasitemizin bu yıl içerisinde geliştirilmesi. Büyük bir yer güzel bir şekilde yapıp, fikirlerin tartışılacağı odaları oluşturup, fikirlerin uygulandığı bir yer oluşturmak.” [TR-06, STK]

“Öncelikle mesela gençlerin ihtiyaç analizi anketlerinden çıkan sonuca göre, yerelde en çok ihtiyaç duydukları şey doğa içinde vakit geçirebilecekleri, kamp yapabilecekleri bir gençlik kampı. Gençler özel bir alana ihtiyaç duyduklarını söylüyorlar, doğada olmayı istiyorlar. Üst üste senelerde çıkan bir sonuç bu. Bunun içinde alana ihtiyaçları var ve maalesef gençlik merkezinin böyle bir alanı yok. Bununla alakalı çalışıyoruz aslında. ...5 yıl içinde gençlik merkezine ait açık hava alanı olmasını çok istiyorum mesela, en büyük arzum bu.” [TR-13, Kamu kurumu]

Kuruluşun büyüklüğü, yapılanması ve düzeni konusunda bir başka bulgu da kuruluşların *yeni bir örgütsel yapı* oluşturma ya da böyle bir yapılanmaya geçiş niyeti taşıdıklarıdır. Örneğin, kuruluşlardan biri, Avrupa Konseyi'ne bağlı Avrupa Gençlik Merkezi olma yolunda uluslararası bir belge almak için gerekli adımları atmış bulunmaktadır: Bir başka örnekte ise kuruluş, gençlik merkezi tarafından yönetilecek bir gençlik hastanesi açma çabası içindedir. Modül C örnekleminde ayrıca yurt dışında yeni şubeler açarak örgütü genişletmeyi amaçlayan iki kuruluş bulunmaktadır. Bu kuruluşlardan biri daha da ötesine geçerek uluslararası bir gençlik kuruluşuna dönüşmeyi planlamaktadır ve bu amaçla daha şimdiden dört farklı ülkede şube açmış bulunmaktadır.

“Tabii gerçekleştirmek istenen birtakım hedefler var. Bunlardan bir tanesi Avrupa Konseyi'nin gençlik merkezlerine vermiş olduğu kalite etiketi, bunu almak çok istiyoruz açıkçası. Bu anlamda yaptığımız projeler, faaliyetler var. Bununla ilgili başvuru süreci başlattık. Eğer merkezi o kriterlere uydurabilirsek Türkiye'de de bu kalite etiketini almış bir gençlik merkezi olmak istiyoruz.” [TR-08, Kamu kurumu]

“Biz ofisimizin bir kısmını Ankara'ya taşıyoruz. Bir onkoloji yaşam merkezi kurmak istiyoruz. 15 bin kişinin yaşayacağı bir merkez, bir misafirhane planlıyoruz. Bunun yanında bir gençlik hastanesi kurmak istiyoruz ve bunları yönetecek bir merkezin oluşması.” [TR-05, STK]

“Beş yıl sonra nerede görüyoruz diye düşündüğümüzde, yurtdışında -hangi ülke olur bilmiyorum- şube açmak gibi düşüncemiz var.” [TR-03, STK]

“2018 bizim onuncu yılımız. Biz bu konuda biraz şanslıyız çünkü Avrupa ayağını oturttuk. Bizim bir sonraki adımımız sekiz ülkede şubeleşip, uluslararası bir gençlik organizasyonu olabilmek. Öyle bir durumda planımız hazır hemen bu merkezi Berlin'e taşıyıp oradan faaliyet bulmak... Birinci isteğimiz Berlin ve Barselona'daki temsilciliklerimizin şubeleşmesi. Eğer bu zor olacaksa –ki bazı ülkelerde bu zor oluyor- orada dernekleşme. İkinci olarak Filistin ve Kahire aslında bir yere kadar hâlihazırda tamam, ama orada da artık resmî olarak temsilciliklerin açılması.” [TR-06, STK]

Modül C örnekleminde büyüme, yapılanma ve yeniden düzenleme alanında mütereddit görünen kimi kuruluşlar da bulunmaktadır. Bu kuruluşların özellikle duyarlı oldukları konular ise bir sivil toplum kuruluşu olarak geleceğe ilişkin belirsizlikler, işin niceliğinden çok niteliğinin geliştirilmesi gerekliliği ve sistematik bir örgütsel gelişimden yana tercih şeklinde özetlenebilir. Gerçi tüm kuruluşların geleceğe dönük planları vardır, ancak bazı endişeleri nedeniyle geleceğe dönük işlerde daha planlı ve ihtiyatlı hareket edilmektedir.

“Aynı yerde kalmak istiyorum normalde, çok da büyümek istemiyorum çünkü korkuyorum. STK’yız sonuçta, Türkiye’de yaşıyoruz, hiç belli olmaz. Ama yine tabii büyümek istiyorum. Büyümekten kastım şu: bir yabancı, bir yerli full-time çalışan almak istiyoruz bu beş yılın sonunda. Aslında ilk aşamasını yaptık, bu Temmuz ayı itibari ile bir yabancı çalışmamız olacak burada.” [TR-15, STK]

“Biz mesela şubeleşelim, büyüyelim, daha çok insan çalıştıralım, daha çok proje yapalım demiyoruz. Mevcut kapasitemizle daha kaliteli iş yapmayı planlıyoruz.” [TR-04, STK]

“Aslında biz başladığımız gibi sistematik ilerlemeyi tercih ediyoruz. Kısa dönemli ve uzun dönemli planlamalar içindeyiz. Dolayısı ile planlı büyümeyi de istiyoruz, hiçbir zaman kapasitemizi bir anda arttırıp, bir anda uçmak niyetinde olmadık, hep sağlam adımlarla ilerlemeyi hedefliyoruz.” [TR-11, STK]

Kuruluşun faaliyetleri, projeleri ve programlarıyla ilgili beklentileri kuruluşun proje sayısının ve hacminin artırılmasına odaklanmaktadır. Bu yöndeki niyetler genellikle Horizon 2020 ya da Avrupa Komisyonu’nun merkezi proje çağruları kapsamında daha büyük projeler başlatılması ve bunlar için başvuruda bulunulması ya da Erasmus+ projeleri açısından akredite bir kuruluş olmaya yönelik daha ileri adımlar atılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu tür planlar aynı zamanda kuruluşun ve ekibin kapasitesini daha fazla geliştirme, uzmanlık ve deneyim biriktirme gibi ihtiyaçların da etkisiyle şekillenmektedir.

“Hayaller çok fazla tabii. Hayallerimiz çok daha fazla uzman, çok daha fazla proje. Tabii bu ne kadar gerçekleşir onu bilemiyoruz.” [TR-02, Kamu kurumu]

“Beş yıl sonra bir H2020 projesi yürütmeyi istiyoruz mesela. Neden H2020 projesi koordinatörü olmayalım? Kuruluşumuzun beş yıl sonra bunu yapacak kapasitede olması müthiş bir şey benim için. Bir de şu var. Beş yıl sonra baktığımda, proje ekibinden olan, ilçemizin değişik yerlerinde ‘bu da projeye oldu’ diyebileceğim yerlerin fazlalığını istiyorum. Orada canlı, sizin yaptığınız, emek verip beyin takımında olduğunuz, aktif olarak kullanılan bir şeyi görmek istiyorum.” [TR-10, Kamu kurumu]

“Beş yılın sonunda Brüksel’e merkezi çağrılara başvuru yapmak istiyoruz. Çünkü Türkiye’de fonlar var ama bu fonlar hep belli ölçekte ve biraz daha büyütme için merkeze başvurmak gerekiyor. Bunun için de biraz tecrübe gerekiyordu, onu sağladığımızı düşünüyoruz. En az bir proje yapmak istiyoruz Brüksel merkezli.” [TR-15, STK]

“Özellikle gönderici kuruluş olarak AGH akreditasyonu almak istiyoruz. [Daha önce yapmadığımız bir proje cinsi olarak] gençlik değişimi projesi yazıyoruz. Temel nokta hareketlilik, gençleri yurt dışına göndermek.” [TR-03, STK]

Kuruluşlar, projelerin sayısını ve hacmini artırmanın yanı sıra *yeni türde faaliyetlere* girişme amacını da taşımaktadır. Örneğin, kuruluşlardan biri yerel projeler için yeni bir ortaklık başlatmış, kuruluşlar arası eğitim etkinliklerinde yer almıştır. Görüşülen bir başka kişi ise kuruluşunun, diğer faaliyetlerin yanı sıra başta gençlik politikası araştırması olmak üzere araştırma alanında daha aktif olmayı planladığını belirtmiştir. Kuruluşlar ayrıca gençlerin istihdamı gibi yeni konularda da çalışmayı öngörmektedir.

“Bir gönüllü bankası kurduk, STK’larla işbirliği içindeyiz. Birçok kuruluş buna ekleniyor. Biri buraya geldi mesela. İki saat AVM’de gezmek yerine, komşu mutfak projemiz var, Suriyeli kadınlarla yemek yaptın. ...Yöneticimiz dedi ki ‘bizim hocalara da eğitim verdirsenize, çünkü yeni öğrenme modellerine bizim ihtiyacımız var’. Mesela böyle bir derslerini alıp nasıl dönüştürebiliriz diye çalıştığımız hocalar oluyor.” [TR-01, Kamu kurumu]

“Bir de artık yayınlara geçmek istiyoruz, gençlerin katılımı ile ilgili bazı raporlar yazmak istiyoruz. Örnek vereyim Türkiye’de şu an gençlik politikası belgesi var ama işlerliği ve uygulaması açısından birçok soru işareti var. Hatta kamu kurumları bilmiyor. Bu anlamda bir çalışma yapmak istiyoruz. Buna benzer konularda, bunları yapan bir kurum olmak istiyoruz. Diğer faaliyetlerimiz de devam edecektir çünkü ortaklarımız bize mail atıyorlar zaten ‘şunu yapalım bunu yapalım’ diye.” [TR-15, STK]

“Tabii ki merkezin uluslararası projelerde aktif olmasını, gönüllülerin bu fırsatlardan faydalanmasını istiyorum. Bunun dışında gençlerin en büyük problemlerinden bir tanesi istihdam, bu noktada yapılması gereken çalışmalar var.” [TR-13, Kamu kurumu]

Projelerin ve etkinliklerin sayısının ve hacminin artırılması niyetleriyle ilgili olarak kuruluşlar, bir yandan *faaliyetlerine daha fazla sayıda genç katmak* isterken diğer yandan *ortaklıklarını ve ağlarını güçlendirme* isteği içindedir. Kuruluşların, projelerini başarıyla tamamladıklarında ve belirli bir proje türünde deneyim kazandıklarında, projelerindeki katılımcı sayısını artırarak ya da uzmanlıklarını daha geniş bir ağda paylaşarak alınan sonuçları yaymaya çalıştıkları görülmektedir.

“Yani projelerde, mesela AGH ile ilgili, her defasında biraz daha fazla gönüllü gönderiyoruz. Tabii ki tecrübe çok önemli. İlk proje sona erdiğinde bir sonrakinde daha büyük gönderimler yapmayı planlayacağız, gençlik projeleri yazmayı planlayacağız, her seferinde farklı alanda tecrübe kazanmayı istiyoruz.” [TR-02, Kamu kurumu]

“Bu arada da biz yereldeki ortaklıklarımızı güçlendirmeye çalışıyoruz. Şu an mesele iki tane koordinatör olduğumuz proje var, biri bir dernekle biri belediyeye. Bir yandan da AGH’nin ne olacağı belli olduktan sonra bu ortaklıkları güçlendirmeye çalışacağız. Çünkü AGH konusunda bir bilgi deneyimimiz var, sadece AGH de değil gençlerle nasıl çalışılır konusunda. Başka kamu kurumlarına veya derneklere baktığınızda, onların fiziksel veya maddi imkânları var ama gençlerle nasıl çalışılır çok bilgi, deneyim sahibi değiller. Biz de bu ikisini birleştirip bu yazdan itibaren iki kurumla daha AGH için çalışacağız.” [TR-11, STK]

Gelecekteki örgütsel değişim ve gelişim ile ilgili ikinci nokta *kuruluşların Erasmus+ Gençlik eğitim ve destek faaliyetlerinin örgütsel değişimdeki olası rol ve katkılarına ilişkin algılarıdır*. Bu da *kuruluşların belirli beceri, bilgi, tutum ya da kaynaklar açısından kimi niteliklerden yoksun olma algılarıyla* yakından ilişkili görülmektedir. Görüşmeler, Erasmus+ Gençlik eğitim ve destek faaliyetlerinin örgütsel değişime katkısının örgütsel kapasitenin gelişmesi ve finansman fırsat ve kaynaklarının temini açısından değerlendirildiğine işaret etmektedir.

Erasmus+ Programın örgütsel kapasite gelişimine katkısının gerçekleşmesi iki yönden düşünülmektedir. Bunlardan birincisi, Erasmus+ Gençlik eğitim ve destek faaliyetlerinin

sunduğu *örgütsel öğrenme fırsatlarıdır*. Görüşülen kişiler, geçmişte deneyimledikleri örgütsel öğrenmenin çeşitli örneklerinden söz etmişler ve eğitim ve destek faaliyetlerine katılarak bu öğrenmenin gelecekte de gerçekleşeceği umudunu dile getirmişlerdir. Örnekler arasında farklı tarzların, farklı pratiklerin (görüşmeciler tarafından “iyi uygulamalar” olarak adlandırılmaktadır), farklı gençlik merkezi anlayış ve uygulamalarının, farklı yönetim kültürlerinin ve farklı yöntemlerin öğrenilmesi yer almaktadır. Bütün bu öğrene çıktılarının, kuruluşları ve proje ekipleri destekleyerek, yararlanıcıların kuruluşlarına aidiyet duygusunu artırarak örgütsel gelişmeye katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

“Eğitimin sonu yok aslında. Zaten AB’nin de mantalitesi bu şekilde. Birçok eğitimde farklı metotlar, farklı stiller, örnek iyi uygulamalar görüyoruz. Erasmus+’ın çok çok güzel bir yelpazesi var, ben çok keyif alarak katılıyorum. Gerçekten aldığım eğitimlerin çok şey kattığını, cebim çok dolu olarak geri döndüğümü görüyorum. Katıldığım bir tek eğitimde bile ‘bundan hiçbir çıktı alamadım’ dediğim olmadı. Yeni insanlarla tanışmak, yeni bir ülke görmek, yeni ortaklar görmek, yeni tecrübeler, yeni fikirler, kazandırıyor.” [TR-02, Kamu kurumu]

“Gençlik çalışanlarına sağlanan eğitimlerle, yapılacak ziyaretlerle; iyi uygulama örneklerinin farklı platformlarda paylaşılmasıyla ciddi katkılar sunabileceğini düşünüyorum. Bugüne kadar sundu, bundan sonra da sunacaktır. Kuruma ya da çalışanlara ciddi destek oluyor.” [TR-13, Kamu kurumu]

“Erasmus+ bu değişimlere bizi en çok yaklaştıran unsurlardan bir tanesi olarak değerlendirilebilir. Çünkü içinde bulunduğumuz kalıbın dışına çıkaran nadir etkinliklerden ya da unsurlardan bir tanesi. Özellikle Avrupa’da ve diğer ülkelerde gençlik merkezlerinin çalışma usul ve esasları, kullandıkları yöntemler ya da iyi uygulanmış projelerin transferi noktasında Erasmus+ın çokça destek olduğu söylenebilir. Yani gençlik merkezinde bir değişimi olacaksa, en önemli unsurlardan biri [Erasmus+] diyebiliriz.” [TR-08, Kamu kurumu]

“Kurumda gençlerle hareketlilik sağlıyor, bilinirlik sağlıyor, gençlerin aidiyetini arttırıyor ve yeni şeyler öğreniyoruz mutlaka. O kurumla çalışmak mesela bir kültür sağlıyor, çünkü her kuruluşun farklı bir stili var. Bu anlamda Erasmus+ sürekli bir şey öğrenmemizi sağlıyor.” [TR-15, STK]

“Derneğimizin kuruluş amacı biraz oydu [Erasmus+ projeleri]. [Şehrimizde] hala kurulmuş ilk ve tek gençlik derneğiyiz. Bu süreçte aldığımız eğitimler, programın çıktıları, katıldığımız ulusal ve uluslararası faaliyetler sürekli kapasitemizin artmasına neden oluyor.” [TR-04, STK]

Erasmus+ Programının örgütsel kapasite gelişimine katkısıyla ilgili ikinci nokta kuruluşun faaliyetlerinde *yeni temalar ve fikirlerin ortaya çıkmasıyla* ilgilidir. Kuruluşlar, özellikle farklı ülkelerdeki kuruluşlarla oluşturulan ortaklıklar aracılığıyla, fikir alışverişinde bulunma, yeni proje fikirleri ortaya çıkarma ve ortaklarıyla yeni etkinliklere girme fırsatları bulmaktadır. Bunlara ek olarak, Erasmus+ Programının yenilenen öncelikleri ve temaları, kuruluşları yeni ilgi alanları keşfetmeye ve geliştirmeye özendirilmektedir.

“Erasmus+ sayesinde yurtdışındaki ortaklarla ve paydaşlarla dirsek teması kurabiliyoruz. KA1 ve KA2 stratejik ortaklık projeleriyle bu alanda fikir alışverişi doğuyor. Aslında birbirimizden çok şey öğreniyoruz dolayısıyla çok güçlendirici bir süreç oluyor.” [TR-14, STK]

“Yurtdışı ortaklarımız oluyor. Oradan farklı modeller, farklı proje fikirleri öğrenebiliyoruz özellikle eğitim kurslarında. ‘Bu bizim aklımıza nasıl gelmedi; İngiltere’de Slovakya’da bu

modeli uyguluyorlarmış' diyoruz. Erasmus+ olmasa, benim oradaki faaliyetlerden haberim olmayacak, o kurumla bir diyalogum olmayacaktı ya da en fazla internet üzerinden olacaktı.” [TR-11, STK]

“Erasmus+ sayesinde tanıştığımız kişiler, kurumlar aracılığıyla farklı fırsatlarla karşılaşabiliyoruz. Bir eğitime gidiyorsunuz X kurumuyla tanışıyorsunuz, X programında Erasmus+'ın karşılayacağı bir proje olduğunu söylüyor size. Ortak olunan yerler oluyor. Network gelişmesinde, hem finansal hem bilgi tecrübe açısından farklı fırsatlar sunabiliyor.” [TR-13, Kamu kurumu]

“2020'ye kadar AGH akreditasyonumuz var. Geçtiğimiz günlerde proje başvurusu oldu, yeni konu başlıkları çıktı mesela. Onları araştırmak, öğrenmek, eğitimleri takip etmek zorunda kalıyoruz. [Erasmus+'ın] 7 yılda bir değişen içeriği var. Youth in Action varken biz proje döngüsü eğitimlerini bu sayede aldık. AB projesi yapma niyetiyle başladığımız için öyle oldu, çünkü kapasitemizi arttırmak için teşvik eden bir süreç. Kendi çalışmalarımızda ofiste belki gönüllü arkadaşların hayatlarında görmedikleri bir uluslararası bir ortamı var derneğin. Üç tane yabancı gönüllümüz var, her gün ofisteler. Dernekle ilgili, projelerle ilgili kurumların çalışma kapasitesini arttıran bir süreç sunuyor Erasmus+. Güncel takip etmek gereken bir süreç.” [TR-07, STK]

Erasmus+ Gençlik eğitim ve destek faaliyetlerinin örgütsel değişimde algılanan ikinci rolü ve katkısı, Programın sağladığı *finansman fırsatları ve kaynaklarıdır*. Modül C örneğinde, örgütlerinin kuruluşunda ve sürdürülebilirliğinde Erasmus+ Programının finansal desteğinden önemli ölçüde yararlandıklarını belirten sivil toplum kuruluşlarına rastlamak mümkündür. İlginç olan nokta, faaliyetler için kendi finansal kaynaklarına sahip oldukları varsayılabilen kamu kurumlarının da, özellikle faaliyetleri artırma açısından Erasmus+ Programı tarafından sağlanan finansal desteğin yararlarından söz etmeleridir. Bu açıdan, kuruluşun finansal kaynaklara sahip olduğu ya da kendi gelirini yaratmaya başladığı durumlarda bile Erasmus+ Programının finansal kaynaklarına değer verdiği söylenebilir.

“Bir kere bizim var olmamızı sağlayan Erasmus+ yani Ulusal Ajans. Ben ilk yurtdışı deneyimimi Ulusal Ajans ile kazandım. İlk proje yine öyle. Süreç içinde farklı şeyler yapmamıza, kendi kaynaklarımızı oluşturmamıza rağmen, dönem dönem Ulusal Ajansın fonlarından hep yararlandık. Sadece bizimle ilgili değil zaten, Türkiye’de birçok gençlik derneğinin kurulmasını sağlayan bir kurum. Dolayısı ile Erasmus+ bizim her dönem yararlandığımız ve destek aldığımız bir program.” [TR-05, STK]

“Kuruluşumuz özellikle proje bazlı bir dernek ve büyümemizde Ulusal Ajansın çok muazzam bir etkisi olmuştur.” [TR-06, STK]

“Erasmus+ çatısı altında yapılacak projeler beraberinde finansal desteği de getiriyor. Gençlik merkezi her ne kadar kamu kuruluşu olsa da gençlik merkezine ayrılan bütçe cüzi bir rakam olduğu için STK gibi hareket ediyoruz. Yani kaynak yaratma konusunda STK gibi çalışıyoruz. Dolayısıyla birçok noktada proje yapmak istiyorsak, bunun kaynağını kendimiz yaratmamız gerekiyor. Erasmus+ böyle destek olabilir.” [TR-13, Kamu kurumu]

“Her ne kadar kamu kurumu olsak da, özellikle uluslararası projelere kaynak aktarma açısından kendi bakanlığımız ya da kendi kurumumuz bize özel bir bütçe ayırmıyor. Kamu kurumları olarak dış projelerden, hibe programlarından destek almaya çalışıyoruz.” [TR-08, Kamu kurumu]

Son olarak, kimi kuruluşların *Erasmus+ Programının geleceği konusundaki belirsizliklere ilişkin kaygılarını* dile getirdiklerini belirtmek gerekir. Özellikle Erasmus+ Programı çerçevesinde hayli aktif, çeşitli Erasmus+ projeleriyle ilişkisi olan kuruluşlar halen sürmekte olan projeleriyle ilgilendiklerini, ancak 2020-2026 dönemi Erasmus+ Programının çerçevesi netlik kazandığında stratejilerini daha iyi belirleyebileceklerini belirtmiştir. Buna ek olarak, Avrupa Gönüllü Hizmetindeki (AGH) değişiklikler ve Avrupa Dayanışma Mekanizması bileşeninin ortaya çıkması AGH projeleri uygulamış olan kuruluşlarda kaygılar yaratmaktadır. Erasmus+ Programının geleceğine ilişkin bu gibi belirsizlikler görüldüğü kadarıyla kuruluşların geleceğe ilişkin düşüncelerini olumsuz yönde etkilemektedir.

“Şimdi beş yıllık net bir şey söyleyemiyoruz. 2020 önemli çünkü faaliyetlerimizin çoğu Erasmus+ ve program da 2014-2020 yılları arasında. 2020’den sonra programda ne olacağı belli değil. Yeni programlar çıkıyor, adları değişiyor vs. Biz şu anda mevcut işlerimizi yapmaya ve ekibe yatırım yapmaya yöneldik, bu sanırım 2018 ve 2019 için de böyle olacak. Ama 2020-2027 süreci belli olunca daha net stratejimiz belli olacak. Şu andaki amacımız kendimizi sağ salım bir şekilde 2020’ye atmak. Ama tabii ki Erasmus+’ın dışında aldığımız çeşitli hibeler de var, örneğin vakıftan veya doğrudan Avrupa Birliği Bakanlığı’ndan.” [TR-11, STK]

“AGH konseptinin değişmesi ucu açık. Ben gençlik değişimlerini saymıyorum çünkü çok kısa süreli oluyorlar. Gençlik projelerinin en büyük ayağı AGH benim için -ki bu bütün Avrupa’da böyle. ...Bu konuda [Ulusal] Ajans’ın bir şeyler yapması gerekiyor, [AGH’nin] nereye gittiği belli değil şu an, ismi değişiyor, Solidarity Corps olacak. Türkiye’nin mesela belirli kısımlarda olmayacağı söyleniyor, bu bizim gençlerimiz için dezavantaj.” [TR-09, STK]

“Hedefler farklı ama gerçekler farklı. Beş yıl sonra burada olmayabilirim, beni geçtim şu an Türkiye’nin programlardaki durumunu göremediğimiz için belirsiz. Mesela European Solidarity Corps diye bir şey çıkardılar, Türkiye’yi devre dışı bırakma gibi bir durum var. 2020’de Erasmus+ bitiyor. Hedefleri 2020 endeksli yaptık, projeler bitene kadar devam edecek ama sonrası için öngörümüz yok. Çünkü önümüzü net göremiyoruz.” [TR-12, Kamu kurumu]

Gelecekteki örgütsel değişim ve gelişime ilişkin son bileşen *kuruluşların, belirli bir türdeki eğitim ve destek faaliyetlerinin yararına ilişkin algılarını* belirlemeye yöneliktir. Kuruluşların neden bu tür faaliyetleri tercih ettikleri ve bu tercihin kuruluşta nasıl yankı bulduğu da araştırılan konular arasındadır. Görüşmeler en fazla tercih edilen etkinliğin *eğitim kursları* olduğuna işaret etmektedir. Görüşülen kişiler genellikle kendi katıldıkları eğitim ve destek faaliyetlerindeki deneyimlerine atıfta bulunmakta, bu faaliyetlerin özel olarak kendi kuruluşları genel olarak da gençler açısından yararları üzerinde durmaktadır. Genel olarak bakıldığında, eğitim kurslarının katılımcılara proje hazırlama ve yönetme becerileri kazandırdığı, yaygın öğrenmeyi katılımcılara tanıttığı, yeni başlayanların bir araya gelerek deneyimli gençlik çalışanlarından bir şeyler öğrenmelerini sağladığı ve ağlar oluşturulmasında kuruluşlara yardım ettiği düşünülmektedir.

Proje hazırlama ve proje yönetimi konusundaki eğitim kurslarını tercih edenler bu kursların özellikle ekip üyeleri ve hedef gruplar açısından yararlı olduğu düşüncesindedir. Bu eğitimler katılımcıların

yaparak ve keyif alarak öğrenmelerini sağladığı ölçüde katılımcıları da kendi fikirlerini yeni projelere katma açısından cesaretlenmektedir. Bu da genç ekip üyelerine kendi potansiyellerini projeler aracılığıyla gerçekleştirme fırsatı sunmaktadır. Ayrıca, gönüllüler ve kuruluşa yeni dâhil olanların kuruluşların proje kapasitelerini geliştirmesi amacıyla bu tür eğitimlere katılmaları teşvik edilmektedir.

“[Gençler] eğlenerek öğrendikleri için özellikle katılım artıyor, istekleri de artıyor. Kendi isteklerini hayata geçirmek için yapılan etkinlikler de ilgi çekici oluyor. Bunlardan biri proje döngüsü eğitimi, proje hazırlama eğitimi olabilir. Yani kendi projelerini hayata geçirmek için onlara verilen bir eğitim ilgilerini gerçekten çekiyor.” [TR-08, Kamu kurumu]

“Proje yazma eğitimini özellikle yararlı buluyorum. Proje yazma, geliştirme, takım çalışması... bunları özellikle yararlı buluyoruz. Bizde yeni gönüllü olan herkese ulaştırmaya çalışıyoruz.” [TR-04, STK]

“Yaygın eğitim oldukça önemli, öneminden bahsetmiyorum bile. Onun dışında en çok proje geliştirmeye yönelik eğitimler faydalı olabiliyor.” [TR-13, Kamu kurumu]

Yaygın eğitim ve öğrenmeyle ilgili eğitim kursları da özel olarak kuruluş ve genel olarak gençlik açısından yararlı görülmektedir. Eğitimlerde yaygın öğrenmenin tanıtılmasının ve bu alanda kazanılan deneyimlerin ekip üyelerine ve gençlere kuruluşun gelecekteki projeleri açısından daha kaliteli öğrenme ortamları sağlayacakları becerileri kazandıracakı düşünülmektedir. Ayrıca bu tür eğitimler yeni yöntemler öğrenmelerinde, yeni düşünce biçimlerine tanıklık edip yeni tutumlar edinmelerinde yardımcı olmaktadır ki bunların hepsi örgütsel kapasitenin geliştirilmesi açısından yararlı kazanımlardır.

“Gençlik projelerinde yaygın öğrenme yöntemleri, eğitimleri. Bunu uygulayarak öğreniyorsunuz, kalıcı hafıza oluyor. ...Birçok eğitimde oyunlaştırarak öğrenme gibi birçok model gördüm ve onları yürüttüğüm bütün projelerde kullandım. Buz kırıcı oyunlar diyorsunuz, insanları kaynaştırıyor çekingenliğini yıkmayı sağlıyor. Balonlarla oyun oynuyorsunuz, sabah sabah insanları eğitime başlatmadan önce hareketlendiriyorsunuz. Bir de şöyle katkısı oluyor: farklı düşünme yöntemlerini fark etmenizi sağlıyor. Orada bir drama sahnesi canlandırırken empati kurmayı fark ediyorsunuz. Bunu temelde projeyi yürütecek kişinin bilmesi demek, proje katılımcılarının çok daha iyi bir ortamda olması demek.” [TR-10, Kamu kurumu]

“Eğitim kursu, seminer gibi faaliyetler mutlaka kuruma bir şeyler sağlıyor. ...Eğitim kursu projeleri daha faydalı olabilir çünkü ez azından ortaklarımızdan buradaki kendi insanlarımıza daha çok şey katabiliyoruz diye düşünüyorum. ... Ama mesela en son yaptığımız proje, ‘Gençlik Çalışanları için Yaygın Eğitim Eğitimi’, bana göre çok faydalı bir projeydi. Çünkü bu projede farklı bir şey yaptık, yabancı bir eğitimle çalıştık. Bize çok ciddi fayda sağladı. Gönüllülerin motivasyonu çok yüksekti, lokasyon çok iyiydi, içerik de güzeldi, katılımcılar iyi seçilmişti.” [TR-15, STK]

Bazı kuruluşlar *belirli bir konuya odaklanan eğitimleri* tercih etmektedir. Örneğin sıkça AGH projeleri uygulayan kuruluşlar AGH ile ilgili eğitimleri yoğun biçimde kullandıklarını ve bundan yararlandıklarını belirtmektedir. Bu eğitimler AGH projeleri sırasında karşılaştıkları zorlu

durumlarla ilgili yeni deneyimler edinmelerinde ve gelecekteki faaliyetler için yeni ortaklıklar geliştirmelerinde katılımcılara yardımcı olmuştur. Ya da Modül C örneklemindeki bir başka kuruluş açısından söz konusu olduğu gibi, teknolojinin ve sosyal medyanın kullanılması gibi bazı temalar kuruluşun ve faaliyetlerinin geleceği açısından umut verici ve önemli sayılmakta, dolayısıyla kuruluşlar bu tür eğitimlerin daha fazla olmasını istemektedir. Ayrıca, faaliyetin türü ve konusu ne olursa olsun, faaliyet sırasında oluşturulan bağlantılar da, gelecekteki işbirliği fırsatlarını güçlendirdiği düşünüldüğünden kuruluşlar tarafından değerli bulunmaktadır.

“Mesela ilk başladığımda AGH ile ilgili bir eğitime katıldım. Benim için yeni bir dünya, ‘bu ne, ne yapacağım’ aklımda birçok soru işareti vardı. Benim için çok güzeldi çünkü hem tecrübelilerin, hem de yeni başlayanların katıldığı bir eğitimdi. Böylelikle tecrübeli arkadaşlarımızdan tecrübelerini ve yaşadıkları sorunları dinledik, nasıl çözümler bulduklarını dinledik. Onların verdikleri tepkiler ve izledikleri yol öğretici oldu. Ayrıca orada tabii birçok ortakla tanıştık. ...Böylelikle network network’ü doğuruyor aslında.” [TR-02, Kamu kurumu]

“AGH çok yararlı bir program. Hem buradaki kurum, kuruluşlar için, hem yereldeki gençlerin gönüllülükle ilgili algısını değiştirmek için, hem de gönüllü hizmetini yapmak üzere gelen gençler için çok yararlı bir program. Bizim için de çok önemli bir program, mesela 4 tane gönüllümüz var.” [TR-05, STK]

“Mesela bu sosyal medya araçların, yeni nesil teknoloji araçlarıyla ilgili eğitimler olmuştu, uygulamalar olmuştu. Yeni teknolojiye uyum sağlayan eğitimlerin çıkması önemli çünkü STK’ların yeni teknolojiyle ilgili eğitimleri alması lazım.” [TR-07, STK]

“Bence [eğitim ve destek faaliyetlerinin] daha önemli katkısı network çünkü hangi ülkeye giderseniz gidin, kimi tanırırsanız tanıyın, projelerle belli bir süre uğraşmış insanlar kadar networkü olan birini bulamazsınız. Ben şu an Avrupa’da hangi ülkeye gidersem gideyim, kapısını çalacak birini bulabilirim.” [TR-12, Kamu kurumu]

Seminerler, kuruluşların yararlı buldukları bir başka tür destek faaliyetidir. Seminerler söz konusu olduğunda görüldüğü kadarıyla konu ya da temayla birlikte katılımcıların ve konuşmacıların deneyimleri tercihte daha etkili olmaktadır. Görüşülen kişiler, özellikle konunun uzmanı konuşmacılarla belirli bir konu üzerinde çalışmanın ve bu konu hakkında bilgilenmenin önemini dile getirmişlerdir.

“İnsanları gerçekten daha detaylı bilgilendirmek ve başvuru isteniyorsa örneğin stratejik ortaklık konusunda bir kaç günlük programlar yapılabilir. İnsanları deneyimlendirerek, yapmasını sağlayarak öğretmek daha başarılı olur diye düşünüyorum.” [TR-10, Kamu kurumu]

“Faydayı belirleyen ajandadan çok katılımcıların profili oluyor aslında. Seminer eğitimden daha faydalı. Oraya katılan insan belirliyor. Bir seminerde mesela katılımcı olarak gelen, konuşmacı olarak gelen insanın niteliği önemli.” [TR-03, STK]

“Katıldığımız seminerler bize daha faydalı oldu diyebiliriz. Aslında bu şekilde [faaliyet türlerini] ayırmaktansa, içeriği daha önemli.” [TR-06, STK]

Son olarak *çalışma ziyaretleri* de görüşülen bir kişi tarafından dile getirilmiştir. Çalışma ziyaretlerinin, gençlik çalışanlarının ve gençlerin gündelik sorunlarına ilişkin düşünce ve

yaklaşımlara yenilik getirdiği, katılımcıları bu sorunlarla ilgilenmede yeni yöntemlerle donattığı düşünülmektedir. Bu özel örnekte, gençlik alanında deneyimli bir çalışanın eğitim kurslarına ya da seminerlere göre daha özelleşmiş etkinlikleri tercih ettiği gözlenmektedir; çünkü kazandıkları deneyim sonucunda ihtiyaçları da zamanla değişmektedir.

“Kesinlikle çalışma ziyaretleri, yani hem kısa, hem iyi hazırlanırsa çok etkili. ...En son gittiğim çalışma ziyareti ebeveynlik üstüneydi. ‘Allah Allah’ diyorum, ‘Ne alakası var?’. Düşünmediğim, ilk defa kendim için bir çalışma ziyaretine gitmiş oldum, o yüzden inanılmaz keyif aldım. Çünkü mesela benim de oğlum var, ben de anaokuluna gönderiyorum. Ama anaokulunda bile fark yaratabilirmişim. Burada kullandığın değişik yöntemleri orada da uygulayabilirsin, oradaki ailelere dokunabilirsin. Bir gençlik çalışanın bunları yapabileceğini gördüm, hâlbuki 20-25 yıldır bu işin içindeyim baktığımda.” [TR-01, Kamu kurumu]

4.3 Türkiye için RAY-CAP Modül C Sonuçları

Modül C'nin başlıca araştırma sorusu, *Erasmus+ Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetlerinin, kuruluşların katıldıkları diğer Erasmus+ Gençlik faaliyetleriyle birlikte, yararlanıcı kuruluşların, platformların ve ağların gelişimine nasıl katkıda bulunduğu* belirlenmesi ve analizidir. Bu amaca yönelik olarak Türkiye'den, Erasmus+ Gençlik Programında aktif olan 15 kuruluşla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Başlarken, yapılan görüşmelerin, kuruluşların eğitim ve destek faaliyetlerine katılım konusunda hayli bilinçli olduklarını gösterdiğini belirtmek gerekir. Eğitim ve destek faaliyetlerine katılımın başlıca nedeni, özellikle hedef grupların ve proje ekiplerinin ihtiyaçlarıyla beraber kuruluşların eğitim ve destek ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların büyük bölümü ekip değerlendirmeleriyle ya da kuruluşların faaliyetlerinden gelen geri bildirimlerle resmî ya da gayiresmî olarak saptanmaktadır. Burada ekip değerlendirmesinden kastedilen, ihtiyaçların ekipler içerisinde çok boyutlu olarak tartışılması, bu arada farklı birimlerin ya da kişilerin uzmanlıklarının ve fikirlerinin de bu sürece dâhil edilmesidir. Dolayısıyla eğitim ve destek ihtiyaçlarının belirlenmesi hayli katılımcı ve amaca yönelik bir süreç olarak görünmektedir ve bu özellik eğitim ve destek faaliyetlerinin kuruluşlar üzerinde olumlu etki yaratma potansiyelini artırmaktadır.

Yapılan görüşmeler, *eğitim ve destek faaliyetlerinin örgütsel ortama aktarılması* açısından *proje ekiplerinin* çeşitli açılardan hayati bir rol oynadıklarını göstermektedir. Bunun birinci nedeni ekiplerin, gerek kamu kuruluşlarında gerekse sivil toplum kuruluşlarında, kuruluşların ihtiyaçlarının belirlendiği katılımcı süreçlerde yoğun biçimde yer almalarıdır. İkincisi, bir eğitim ve destek faaliyetini seçme ve bu faaliyete katılmada fiilen karar verenler ekiplerdir. Ekipler kimi

durumlarda en son karar mercii olmasalar bile, yapılan görüşmeler ekiplerin düşüncelerinin ve vardıkları sonuçların kuruluşların üst yönetimleri ya da yönetim kurulları tarafından dikkate alındığını göstermektedir. Üçüncüsü, katılımcının eğitim ve destek faaliyeti için hazırlanması sürecinde yer alan da ekiplerdir. Görüşmelerden çıkan sonuca göre bir eğitim ve destek faaliyetine katılım öncesi hazırlık ağırlıklı olarak kuruluş içi *kolektif bir çabaya* dayanmaktadır ve bu da çoğu durumda kuruluş içindeki bir çekirdek ekip tarafından üstlenilmektedir. İletişim kanalları, bilgi paketleri ve hazırlık toplantıları gibi yerine oturmuş ve/veya iyi tanımlanmış destek mekanizmaları, katılımcı kişi ile ekip üyeleri arasında, faaliyetin sonuçlarının kuruluşa aktarılmasını kolaylaştırıcı yönde, yakın bir ilişki kurulmasını sağlayarak etkinlikten yalnızca bireysel olarak katılımcının değil kuruluşun da yarar sağlama imkânlarını artırmaktadır.

Dördüncüsü, eğitim ve destek faaliyetlerinin sonuçlarının kuruluşlara aktarımının kolaylaştırılmasında ekipler önemli bir rol oynamaktadır. Faaliyet ekip üyeleriyle, içeriği ve sonuçları, katılımcıların izlenimleri ya da deneyimleri açısından genellikle resmî (örneğin kuruluşun aylık toplantıları gibi) ya da gayriresmî toplantılarda paylaşılmaktadır. Ekipler bu toplantılar aracılığıyla katılımcının kuruluşa geri bildirim için fırsatlar yaratmaktadır. Hemen hemen her durumda ekipler katılımcılardan faaliyetlerle ilgili yazılı rapor hazırlamalarını istemektedir. Bu noktada, sonuçların kuruluşa aktarılmasının birey olarak katılımcıya bağlı olmadığı, kuruluşların bu açıdan ekipler tarafından uygulanan resmî ve gayriresmî mekanizmalara sahip oldukları gözleminde bulunmak mümkündür. Ayrıca, eğitim ve destek faaliyetiyle ilgili materyaller de ekipler tarafından kuruluşun etkinliklerinde çoğu kez kullanılmaktadır. Bu, ilgili materyallerin kuruluşun kendi hedeflerine uyarlanması, kuruluşun gençlerle gerçekleştirdiği faaliyetlerde kullanılması ya da aynı materyallerden hareketle eğitim paketleri hazırlanması şeklinde gerçekleşmektedir.

Beşincisi, ekipler, eğitim ve destek faaliyetlerinden kaynaklanan yeni proje fikirleriyle, yeni bağlantılarla ve ortaklıklarla ilgilenilmesinde de aktif rol oynamaktadır. Ekipler yeni proje fikirlerini ve bunları gerçekleştirmenin uygulanabilir yollarını tartışmaktadır. Yeni projeler hazırlanması genellikle ekip tartışmalarına dayanmaktadır ve bu tartışmalarda kuruluşun tematik öncelikleriyle birlikte ekipteki uzmanlık birikiminin yeterliliği de dikkate alınmaktadır. Faaliyetler sonucunda ortaya çıkan yeni ortaklarla ilişkilere yaklaşım yöntemleri ise farklılık göstermektedir. Kimi kuruluşlar yeni ortaklarla proaktif biçimde ilişkiye geçip işbirliği fırsatlarını araştırmakta; kimileri daha dikkatli bir yol izleyerek yeni ortakların güvenilirliğini

küçük projelerde sınamakta; kimileri de kendi kuruluşlarının gelecekte bir faaliyeti söz konusu olduğunda bu yeni ortaklara başvurmaktadır.

Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi, *katılımcıların öğrenme/ eğitim sonuçlarının aktarılmasıyla ilgili olarak kuruluş düzeyinde belirlenmiş bir dizi sonuçtan* söz edilebileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar örgütsel kapasitenin ve insan kaynaklarının gelişmesi; kuruluşun etkinliklerinin ve projelerinin çeşitlilik kazanması ve ortaklarla ağların genişlemesi ve çeşitlenmesi şeklinde kategorize edilebilir.

Erasmus+ Gençlik Programı kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetlerinin *örgütsel kapasitenin ve insan kaynaklarının* gelişimine katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Örgütsel kapasitenin gelişimi *örgütsel öğrenme fırsatları edinilmesi* olarak görünmektedir. Görüşülen kişiler bunun örneklerini farklı tarzların ve pratiklerin (görüşülen kişiler tarafından “iyi uygulamalar” olarak tanımlanmaktadır), farklı gençlik merkezi anlayışları ve uygulamalarının, farklı yönetim kültürlerinin ve farklı yöntemlerin öğrenilmesi olarak dile getirmektedir. Öğrenmeyle ilgili bütün bu sonuçların, kuruluşları ve ekipleri destekleyerek, ayrıca faaliyetlerde yer alanların örgütsel aidiyetlerini güçlendirerek örgütsel gelişime katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Ayrıca, Erasmus+ Programının gençlik projeleri için sunduğu finansman fırsatları finansal kapasitenin artmasında, dolayısıyla özellikle ilk yıllarda kuruluşların sürdürülebilirliklerinde ve kurumsallaşmalarında da önemli bir rol oynamıştır.

İnsan kaynakları ve kapasite açısından, eğitim ve destek faaliyetlerinin katılımcılara proje hazırlama ve yönetme becerileri kazandırdığı, yaygın öğrenmeyi onlara tanıttığı, yeni katılanların bir araya gelerek gençlik çalışmalarında deneyimli olanlardan öğrenmelerini sağladığı ve kuruluşlara ağ oluşturmalarında yardımcı olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, proje hazırlama ve proje yönetimine odaklı eğitim kurslarının genç ekip üyelerini yeni projelere kendi fikirlerini katmaya özendirdiği, dolayısıyla onlara potansiyellerini projeler aracılığıyla gerçekleştirme fırsatı tanıdığı düşünülmektedir. Benzer biçimde, yaygın eğitime ve öğrenmeye ilişkin eğitimlerin, ekip üyelerini ve gençleri kuruluşun gelecekteki projelerinde daha gelişkin kalite ve öğrenme ortamı yaratılmasını sağlayacak becerilerle donattığına inanılmaktadır. Bu tür eğitimlerin tamamı katılımcıların yeni yöntemler öğrenmelerine, yeni düşünce tarzlarına tanıklık etmelerine ve yeni tutumlar geliştirmelerine yardımcı olmaktadır ve bunların hepsi kuruluşun daha ileri bir kapasiteye ulaşmasına katkıda bulunmaktadır.

Kuruluşların eğitim ve destek faaliyetlerine katılmalarının, kuruluşlara proje hazırlığı ve yönetimi alanında gerekli olan, finansal ve teknik raporlamayı da içeren becerileri kazandırarak *projelerin çoğalmasına ve çeşitlilik kazanmasına* katkıda bulunduğu görülmektedir. Kuruluşlar, eğitim etkinlikleri aracılığıyla başka kuruluşların deneyimlerini paylaşmakta, yeni proje fikirleri geliştirebilmektedir. Dahası, görüşülen kişiler eğitim ve destek faaliyetleri aracılığıyla *kuruluşun faaliyetleri için yeni konular ve fikirler geliştirilmesine* önemli bir değer biçmektedir. Bu faaliyetlerde kuruluşlar fikir alışverişinde bulunma, yeni proje fikirleri keşfetme ve ortaklarıyla yeni etkinlikler başlatma anlamında fırsatlar bulmaktadır. Ayrıca, Erasmus+ Programının yenilenen önceliklerinin ve konularının kuruluşları yeni ilgi alanları bulup geliştirmeye özendirdiği görülmektedir.

Katılımcıların edindikleri öğrenme/egitim sonuçlarının örgütsel düzeydeki bir başka etkisi de kuruluşların *ortaklarının ve ağlarının genişleyip çeşitlilik kazanmasında* gözlenebilmektedir. Kuruluşlar, Erasmus+ Gençlik Programı kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetlerini yeni kuruluşlarla tanışma ve onların gelecekteki projelerinde yer alma açısından bir fırsat olarak görmektedir. Bunlara ek olarak, Erasmus+ kapsamındaki örneğin SALTO kaynak merkezleri ya da Eurodesk gibi diğer yapılanmalar da kuruluşların ağ geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Örneğin, Eurodesk temas noktası olarak hareket eden kuruluşlar bu katılımın, farklı kuruluşlarla bir araya gelme, ağda yer alan diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak onlardan öğrenme gibi fırsatlar yarattığına inanmaktadır.

Erasmus+ Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetlerinin kuruluşların görünürlüklerine ve tanınmalarına katkısı söz konusu olduğunda, gerçekleştirilen görüşmeler kuruluşlar ne kadar faaliyet düzenler ve faaliyetlere ne kadar katılırsa daha fazla bilinip tanındıklarını göstermektedir. Ne var ki, böyle bir artışın yalnızca eğitim ve destek faaliyetlerinden kaynaklandığını eldeki verilerden hareketle belirlemek mümkün değildir. Görüşmeler, AGH ya da gençlik değişimleri gibi gençlik hareketliliklerinin özellikle hedef gruplar nezdinde görünürlüğü daha fazla artırdığı izlenimini vermektedir; çünkü bu tür faaliyetler ulusal ve yerel düzeyde daha büyük gruplara dokunmaktadır. *Gençlik kesimindeki tanınma ve görünürlük* söz konusu olduğunda ise, geniş ve çok sayıda bağlantının varlığı etkili ve olumlu bir etmen olarak değerlendirilmektedir. Görüşmelerden hareketle, Erasmus+ Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetlerinin bir sonucu olarak kurulan uluslararası ortaklıkların, işbirliğinin ve ağların, kuruluşların uluslararası ölçekteki görünürlük ve tanınırlıklarını artırdığını söylemek mümkün görünmektedir.

Görüşmelerden açıkça ortaya çıkmaktadır ki kuruluşlar, Erasmus+ Gençlik Programı kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetleriyle ilgili önceki deneyimlerine bağlı olarak, bu tür etkinliklerin kendi örgütsel gelişimleri açısından yararına inanmakta ve gelecekte bu tür etkinliklere katılmayı ya da ev sahipliği yapmayı planlamaktadır.

Sonuç

Erasmus+: Gençlik Programı'nda Yeterlik Gelişimi ve Kapasite Geliştirme Araştırma Projesi (RAY-CAP), Erasmus+ Gençlik Programı kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetlerinin süreçlerini, çıktılarını ve gençlik çalışanları ve gençlik liderleri ile gençlik kuruluşları üzerindeki etkisini araştırmak üzere özel olarak tasarlanmış bir araştırma projesidir. Ana Eylem 1 - Gençlik Çalışanlarının Hareketliliği (KA1-YWM) ve Ulusötesi İşbirliği Faaliyetleri (TCA) içerisinde yer alan eğitim ve destek faaliyetlerine katılım konusuna odaklanılmaktadır. RAY-CAP'in amacı bu faaliyetlerin gençlik çalışanları ve gençlik liderlerinin yeterlik gelişimine nasıl katkıda bulunduğu; bunların gençlik çalışması uygulamalarına nasıl katkıda bulunduğu ve Erasmus+ Gençlik Programında yer alan kuruluşları nasıl etkilediğinin incelenmesidir.

RAY-CAP araştırması farklı modüller halinde yapılandırılmıştır. Modül A Erasmus+ Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetleri katılımcılarının yeterlik gelişimi, Modül B ise öğrenme çıktılarının uygulamaya aktarım mekanizmaları üzerine yapılan araştırmadır. Modül A ve B, katılımcılarla faaliyetlerden önce, iki ay sonra ve bir yıl sonra gerçekleştirilen mülakatlar yoluyla, Erasmus+ Gençlik çerçevesindeki eğitim ve destek faaliyetlerinin gençlik çalışanları ve gençlik liderleri üzerinde *bireysel seviyede* yarattığı etkilerin analizinde kullanılmak üzere boylamsal veriler üretmiştir. Bu amaçla, Türkiye araştırma örneklemini 10 katılımcı ve her katılımcı ile 12 ay içerisinde üçer kere gerçekleştirilen görüşmeler sonucu 30 mülakatı içermektedir. Modül A ve B için gerçekleştirilen analiz, RAY-CAP araştırması çerçevesinde hazırlanmakta olan Ulusötesi Analiz Raporunun hazırlıklarına katkıda bulunmak üzere hazırlanmış olan Türkiye Ulusal Veri Tabanı'nı oluşturan 30 yapılandırılmış protokole dayanmaktadır. RAY-CAP araştırmasının Modül C'si ise, Erasmus+ Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetlerinin gençlik kuruluşları üzerindeki etkisini tespit etmek için ayrıca tasarlanmıştır. Bu bağlamda, Modül C eğitim ve destek faaliyetlerinin özellikle Erasmus+ Gençlik Programı faaliyetlerinde yer alan kuruluşlar üzerindeki *sistemik etkilerine* odaklanmaktadır.

Bu Bütünleşik Sonuç Raporu, Modül A ve B ile Modül C'nin temel bulgularını Türkiye için bütüncül bir biçimde tartışmaktadır. Bu şekilde amaçlanan, bireysel seviyede nelerin iyi işlediği ve nelerin daha da geliştirilebileceği tespit edilerek, eğitim ve destek faaliyetlerini gençlik çalışanları ve gençlik liderlerinin kişisel gelişimi açısından daha etkin bir hale getirecek yolların bulunmasıdır. Böylesi bir kişisel gelişim alanı sadece bireysel seviyede değil, aynı zamanda sistemik seviyede de etkili kabul edilmektedir. Bu demektir ki, gençlik çalışanları ve gençlik

liderlerinin bireysel öğrenme çıktılarının, bir taraftan gençlik kuruluşlarının örgütsel gelişimine, diğer taraftan da (hem ulusal hem de uluslararası seviyelerde) gençlik çalışmaları ve gençlik çalışması uygulamalarının gelişimine katkıda bulunması beklenmektedir.

RAY-CAP araştırmasının Modül A ve B'sine ilişkin belli başlı bulgular göz önüne alındığında, Erasmus+ Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetlerinin en öne çıkan olumlu etkisi **kişisel gelişim alanlarında** görünmektedir. Analizler, gençlik çalışanları ve gençlik liderlerinin eğitim ve destek faaliyetlerinden kişisel beklentilerinin büyük oranda gerçekleştiğini göstermektedir. Buna ek olarak yeterlik gelişiminin dört unsuru, yani bilgi edinimi, beceri gelişimi, tavır değişimi ve kültürlerarası öğrenme açılarından bireysel kazanımlar ciddi derecede yüksektir. Katılımcılar, eğitim ve destek faaliyetlerine katılarak, faaliyetlerin temaları, yeni yöntemler, Erasmus+ Programı'nın içeriği, iyi uygulamalar, proje hazırlama ve proje uygulama gibi konularda *bilgi* edinmektedirler. Ayrıca katılımcılar yabancı diller, iletişim, yaygın öğrenme ve yöntemleri, zayıflıkların tespiti ve güçlü yanların geliştirilmesi, proje hazırlama ve belki de en önemlisi olarak öğrenmeyi öğrenme hakkında yeni *beceriler* geliştirmektedir. *Tavır değişiklikleri*, artan özgüven, kültürlerarası farkındalık, hoşgörü ve empati, sabır, kendini daha iyi tanıma ve gençlere ilişkin vizyon geliştirme gibi örneklerde gözlenmektedir. *Kültürlerarası öğrenme* ise kültürlerarası farklılıklar/deneyimler hakkında artan farkındalık, kültürlerarası iletişim ve kimlikler ve “etkileşime geçebilme yeteneği”nden “eyleme geçebilme kapasitesi”ne geçiş olarak ortaya çıkmaktadır.

Eğitim ve destek faaliyetlerin gençlik çalışanları ve gençlik liderleri üzerinde başka olumlu etkilerini de tespit etmek mümkündür. Katılımcılar faaliyetlerde kapsayıcı ve etkili iletişim yaklaşımları gibi *uygulanmalı eğitim yöntem ve yaklaşımları* öğrenmekte ve faaliyet sonrasında örneğin yeni projelerin hazırlanması için bilgi ve yöntemler gibi çıktuları uygulamaya geçirme şansı bulmaktadır. Ek olarak, Modül A ve B verileri, gençlik çalışması yeterliklerinin önemli bir parçası olarak *Avrupa değerleri, Avrupa konuları ve Avrupa Birliği'nin imajı* açısından değerlendirilmiştir. Demokrasi, insan hakları, hukukun üstünlüğü, barış, bireylere değer verme, ayrımcılık yapmama, katılımcılık gibi *Avrupa değerleri*; Avrupa ülkelerinde demokrasinin ve barışın uygulanması, projeler, yeni uygulamalar, yeni yaklaşımlar ve faaliyetler konusunda işbirliğinin mevcudiyeti gibi *Avrupa konuları*; olumlu AB imajının sağlanması ve AB'ye artan güven gibi *Avrupa Birliği'nin imajı* konularında katılımcıların tavır/değerlerinde gelişimler ve değişimler gözlemlenmenin de mümkün olduğu görülmektedir.

Kişisel gelişimin son alanı olarak, Youthpass'ın rolü ve kullanımı ortaya konmaktadır. Katılımcılar Youthpass'ın faaliyetlerin bir parçası olmasını değerli bulmakta ve Youthpass'ı CV'lerinde bahsetmek ve iş ve staj başvurularında kullanmak için faydalı bir araç olarak görmektedirler. Ancak, Modül A ve B, Youthpass'ın etkin kullanımı ve yararlarını artırmak için, tanıtımının daha iyi yapılması, özellikle de işverenler ve iş çevreleri arasında sosyal görünürlüğünün sağlanması gibi hala yapılması gerekenler olduğunu göstermektedir.

Modül A ve B bulgularına dayanarak, Erasmus+ Gençlik Programı eğitim ve destek faaliyetlerinin katılımcılar üzerinde ikinci belirgin etkisi **ağ kurma ve işbirliği** olarak gözlenmektedir. Faaliyetlerin ağ, işbirliği, ortaklık ve kişisel ağlar kurmak için fırsatlar yarattığı açıktır. Ancak uzun vadeli bir perspektiften, Modül B kurulan ağların ve işbirliklerinin sürdürülemediğini, çünkü çoğu durumda çabaların kişisel veya bireysel seviyede kaldığını göstermektedir. Dolayısıyla, görüşülen katılımcıların uzun vadede, kurdukları ağları gelecek işbirliklerinde devreye sokmak için kuruluşlarının desteğinden faydalanamadıklarını ve deneyimlerinin kuruluşlarına aktarımının sınırlı kaldığını iddia etmek mümkündür. Bu noktada, Modül C bulguları bireysel seviyede gözlemlenen zayıflıkların üstesinden gelme ve eğitim ve destek faaliyetlerinin hem bireysel hem de sistemik seviyelerdeki etkilerini artırma anlamında değerli katkılar sunmaktadır. Modül C'de yer alan kuruluşların iyi uygulamalarına dayanarak, katılımcıların kuruluşlarının takip faaliyetleri düzenlemek anlamında daha aktif rol aldıkları ve katılımcıların bireysel kontaklarını kuruluşun kontakları haline dönüştürdükleri durumlarda ağların ve işbirliklerinin sürdürülebilirliğinin daha olası hale geldiğini görmek mümkündür.

RAY-CAP Modül A ve B'ye ilişkin en çarpıcı bulgu, eğitim ve destek faaliyetlerinden bireysel seviyede elde edilen **(öğrenme) çıktıları(nı)n kuruluşlara aktarımı açısından geliştirilebilecek hususlar** olduğudur. Modül A ve B, katılımcıların deneyimlerini kuruluşlarındaki çalışma arkadaşlarıyla bilgilendirme, sunuş yapma veya eğitim düzenleme yoluyla paylaşımlarına rağmen, katılımcılar ile kuruluşları arasında öğrenme çıktılarının veya ağların faydalarını çoğaltacak herhangi bir sistemik mekanizmanın olmadığını göstermektedir. Deneyimlerin kuruluşlara yetersiz aktarımının sebeplerinden bir tanesi katılımcılara faaliyetlerden önce ve sonra verilen desteğin sınırlı olmasıdır. Faaliyetten önce, kuruluşlardan alınan destek sistemik seviyede olmaktan ziyade bireysel seviyede kalmaktadır. Katılımcıların öğrenme çıktılarını kuruluşun faydasına olacak şekilde bağlama oturtacak bir örgütsel ihtiyaç analizinin eksik olduğu gözlenmektedir. Bu, öğrenmenin örgütsel kapasiteyi geliştirme anlamında potansiyelini

sınırlandıran bir faktördür. Ek olarak, kuruluşlar katılımcılara, deneyimlerini fiilen pratiğe dökebilecekleri fırsatları sağlamıyor gibi görünmektedir.

Modül C, Erasmus+ Gençlik Programı eğitim ve destek faaliyetlerine katılan gençlik kuruluşlarının dikkatlice inceleyip uygulayabilecekleri bir dizi iyi uygulama sunmaktadır. Modül C kapsamında görüşme yapılmış 15 kuruluşun deneyimleri bu çeşit faaliyetlere katılmanın **örgütsel öğrenme** konusunda büyük bir potansiyel yarattığını göstermektedir. Yine Modül C verilerinden, kuruluşların bu potansiyeli artırmak için attığı bir takım pratik adımlar gözlemlenebilmektedir. Örneğin, kuruluşun eğitim ve destek ihtiyaçlarının belirlenmesi yoluyla kuruluşların bu çeşit faaliyetlerin faydaları hakkında farkındalıklarının artması ve bu faydaların bir örgütsel gelişim vasıtası olduğunun kabul edilmesinin örgütsel öğrenme için gayet etkili olduğu görünmektedir. Bu durum aynı zamanda faaliyet katılımcılarının kuruluşlarda daha aktif olarak yer almalarını gerektirmektedir. Modül C bunu sağlamanın bazı yollarının katılımcılarla sürekli iletişimde kalmak, katılımcıları kuruluşun ihtiyaçları hakkında bilgilendirmek ve donatmak, katılımcıları öğrenme deneyimlerinin tüm aşamalarında, yani faaliyetlerden önce, faaliyet esnasında ve faaliyetlerden sonra, desteklemek olduğunu göstermektedir. Modül A ve B'nin gösterdiği üzere, katılımcıların gençlik çalışmasına ilişkin hevesleri ve gelecek perspektifleri faaliyetler yoluyla hayli gelişmektedir. Gençlik kuruluşları katılımcıların faaliyetlerin bir çıktısı olarak gençlik çalışmaları konusunda artan ilhamlarına ve motivasyonlarına cevap verebildiği ölçüde, katılımcıların Erasmus+ Gençlik Programı eğitim ve destek faaliyetlerinden edindikleri (öğrenme) çıktılar(tı) sadece bireysel seviyede kalmayacak, aynı zamanda kuruluşlar ve kuruluşların gençlik çalışması uygulamaları üzerinde sistemik bir etki de yaracaktır.

Bu bağlamda Modül C bulguları, aktarım mekanizmalarını başlatmak ve uygulamak veya öğrenme çıktılarını kuruluşlara aktarmanın yeni ve yaratıcı yollarını bulmak anlamında **proje ekiplerinin** kuruluşlarda oynadığı önemli role işaret etmektedir. Buna göre Modül C, “iyi” ekiplerin özelliklerini şöyle sıralamıştır: kuruluşların ihtiyaçlarının belirlenmesinde katılımcı süreçler yoluyla yoğun olarak yer almaları; bir eğitim ve destek faaliyetinin seçilmesi veya bu faaliyetlere katılım konusunda karar almaları; kuruluş içerisinde kolektif bir çaba olarak katılımcıların eğitim ve destek faaliyetlerine hazırlanma sürecinde yer almaları; ve eğitim ve destek faaliyetlerinden edinilen yeni proje fikirleri ve ağlar/ortaklarla ilgilenilmesini sağlamaları. Bütün bunlar ekiplerin ve ekiplerin kolektif pratiklerinin eğitim ve destek faaliyetlerinin çıktılarının kuruluşlara daha iyi bir şekilde aktarımını sağlayabileceğini göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde RAY-CAP araştırmasının bulguları, hem bireysel hem de sistemik seviyede Erasmus+ Genęlik Programı eğitim ve destek faaliyetlerinin çok ciddi bir gelişim potansiyeli yarattığını göstermektedir. Bu potansiyel bireysel seviyede yeterlik gelişimi, sistemik seviyede ise kapasite gelişimi ve örgütsel öğrenme olarak ortaya çıkmaktadır. Bu iki seviye arasında bir sinerji yaratmak ve iki seviyede elde edilen faydaları genęlik kuruluşlarının çatıları altında birleştirerek birbirlerini desteklemelerini sağlamak, genęlik çalışması ve genęlik çalışması uygulamaları üzerinde mutlaka olumlu bir etki yaratacaktır. Bu anlamda, özellikle de öğrenme çıktılarının kuruluşlara aktarımını sağlamak bağlamında, genęlik kuruluşlarının rolü çok önemlidir.

Kaynakça

European Commission (2018). Erasmus-Plus-Programme-Guide (en). Version 1. Retrieved from http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus/files/files/resources/erasmus-plus-programme-guide_en.pdf

European Union (2013). Official Journal of the European Union. 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. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32013R1288&from=EN>

Minutes of the RAY-CAP Working Group Meeting in Berlin (2018). Retrieved from https://www.dropbox.com/home/RAY%20CAP%202016_17_18/Researchers%20and%20WG%20meeting%20Berlin%20January%202018?preview=RAY+CAP_Berlin+Meeting+Minutes_20180215.pdf

Otten, H. (2009). *Ten Theses on the Correlation between European Youth Work, Intercultural Learning and the Qualification and Professionalisation Demands on Full and Part-time Staff Working in such Contexts*. <http://www.nonformality.org/wp-content/uploads/2007/11/ten.pdf>

RAY-CAP Interim Transnational Report (2017) prepared by Bammer, Doris; Karsten, Andreas and Müller, Sandra. *Interim transnational report of module (A): Self-perceived competence development of project participants (youth workers/youth leaders)*, Exploring Erasmus+: Youth in Action, The impact of the programme on youth workers' competences, Research project on competence development and capacity building in ERASMUS+: Youth in Action (RAY-CAP), published by the Generation and Educational Science Institute, Vienna.

Ek I: RAY-CAP Modül A ve B Ulusal Veri Tabanı'nda yer alan katılımcılar listesi

Kategori	Faaliyet Türü	Cinsiyet	Yaş (2016 itibariyle)	Proje Adı / Numarası	Mülakat 1 Tarihi	Mülakat 2 Tarihi	Mülakat 3 Tarihi	Faaliyet Yeri	Katılımcının İkameti	Katılımcının Kurumu
TCA	Eğitim kursu	Erkek	23	Communication Matters II Training Course	26.02.2016	15.05.2016	2.03.2017	Malta	Ankara-Kırıkkale	Doğal Yaşam Derneği
TCA	Seminer / Konferans	Erkek	42	Peer Learning on Work with Young People in Closed Institutions	22.02.2016	13.05.2016	1.03.2017	Letonya	Karaman	Karaman Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü
TCA	Ortaklık Kurma Faaliyeti	Kadın	28	Making the Difference 3: A North-South Partnership Building Activity	19.05.2016	25.08.2016	30.05.2017	Portekiz	Kilis	Yeşilay Cemiyeti
TCA	Seminer / Konferans	Erkek	33	Formal-Non-Formal Youth Work in School Seminar	23.04.2016	26.07.2016	30.04.2017	Estronya	Bursa	Bursa İl Millî Eğitim Müdürlüğü
TCA	Eğitim kursu	Erkek	39	NFL-Business Training Course for Youth Workers	9.05.2016	21.06.2016	30.05.2017	Polanya	Artvin	Hopa Halk Eğitim Merkezi
TCA	Eğitim kursu	Kadın	28	Life Love Youthpass 2 Training Course	27.02.2016	13.05.2016	1.03.2017	İspanya	Balıkesir	Gençlik Sosyal Gelişim Derneği
KA1-GÇH	Eğitim kursu	Kadın	23	Lifeline Water (Cansuyu) (2015-2-TR01-KA105-023199)	18.02.2016	31.05.2016	14.03.2017	İstanbul/Türkiye	Ankara	Özgürlük Araştırmaları Derneği
KA1-GÇH	Eğitim kursu	Erkek	28	Non Formal Education of The Physically Handicapped in Sport (2015-3-TR01-KA105-024777)	20.04.2016	2.07.2016	25.04.2017	Çanakkale/Türkiye	Çanakkale	Aktif Gençlik ve Spor Kulübü Derneği
KA1-GÇH	Eğitim kursu	Kadın	21	Keep Educate Your Skills about Employment (2015-3-RO01-KA105-022654)	18.04.2016	18.06.2016	30.04.2017	Romanya	Ankara	Aktif Gençlik ve Spor Kulübü Derneği
KA1-GÇH	Eğitim kursu	Kadın	26	Reducing Early School Leaving Through Art (2015-3-TR01-KA105-024498)	14.06.2016	25.08.2016	17.06.2017	Gaziantep/Türkiye	Gaziantep	Dramatopia

Ek II: RAY-CAP Modül C Türkiye örneklemindeki kuruluşların listesi

Kodu	Kuruluş tipi	Kuruluş yılı	Referans dönem içerisindeki Erasmus+ Gençlik projelerinin tipi	Görüşülen kişi sayısı	Görüşme tipi	Görüşme tarihi
TR-01	Kamu kurumu	2013	8 TCA // 1 KA1-TNYW	2	Yüzyüze	1 Mart 2018
TR-02	Kamu kurumu	2016	2 TCA // 2 KA1 TNYW dışı	1	Yüzyüze	30 Mart 2018
TR-03	STK	2014	4 KA1 – TNYW // 2 TCA	2	Yüzyüze	27 Nisan 2018
TR-04	STK	2012	2 KA1-TNYW // 1KA3	1	Telefon	17 Mayıs 2018
TR-05	STK	2006	1 TCA // 4 KA1-TNYW // 2 KA3 8 KA1 TNYW dışı	1	Telefon	15 Mayıs 2018
TR-06	STK	2008	1 TCA // 5 KA1-TNYW // 1 KA1 TNYW dışı	2	Yüzyüze	28 Nisan 2018
TR-07	STK	2009	1 TCA (1 ev sahibi) // 1 KA1-TNYW 11 KA1 TNYW dışı	1	Telefon	30 Nisan 2018
TR-08	Kamu kurumu	2013	4 TCA // 1 KA1-TNYW // 1 KA3	1	Telefon	30 Nisan 2018
TR-09	STK	2010	3 TCA (1 ev sahibi) // 6 KA1 TNYW dışı	1	Telefon	5 Nisan 2018
TR-10	Kamu kurumu	2012	7 TCA (1 ev sahibi) // 1 KA2 7 KA1 TNYW dışı	2	Yüzyüze	6 Nisan 2018
TR-11	STK	2014	2 TCA (1 ev sahibi) // 2 KA1-TNYW 2 KA3	3	Yüzyüze	19 Nisan 2018
TR-12	Kamu kurumu	2014	6 TCA // 7 KA1 TNYW dışı	1	Yüzyüze	13 Nisan 2018
TR-13	Kamu kurumu	2011	5 TCA // 3 KA1 TNYW dışı	1	Telefon	2 Mayıs 2018
TR-14	STK	2002	9 TCA (1 ev sahibi) // 1 KA1-TNYW 1 KA2	1	Yüzyüze	9 Nisan 2018
TR-15	STK	2012	1 TCA // 4 KA1-TNYW 9 KA1 TNYW dışı	1	Yüzyüze	14 Mayıs 2018