

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

Sistemik etkiler ve örgütsel gelişim üzerine Modül (C):

**Erasmus+ Gençlik projelerinde yer alan örgütlerin, platformların
ve ağların çalışanları ve yöneticileriyle görüşmeler**

TÜRKİYE ARA 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.

Ekim, 2018

İçindekiler

1. Bağlam	5
2. Özet	9
3. Çerçeve	11
3.1. <i>Araştırma Soruları</i>	11
3.2. <i>Görüşme Örnekleme</i>	11
3.3. <i>Görüşme Düzenlemesi</i>	12
3.4. <i>Görüşmelerin Belgelenmesi</i>	12
3.5. <i>Görüşme Soruları</i>	12
4. Sonuçlar	13
4.1. <i>Eğitim ve destek faaliyetlerinin seçilmesi</i>	13
4.2. <i>Eğitim ve destek faaliyetlerine hazırlık</i>	22
4.3. <i>Eğitim ve destek faaliyetlerinin takibi</i>	27
4.4. <i>Daha önceki örgütsel değişim ve gelişme</i>	34
4.5. <i>Gelecekteki örgütsel değişim ve gelişme</i>	44
5. Başlıca Bulgular ve Sonuçlar	55
7. Ek: Modül C Örnekleme	63
8. Kaynakça	64

1. Bağlam

Bu raporda özetlenen araştırma, Erasmus+: Gençlik yeterlilik gelişimi ve kapasite geliştirme konulu daha kapsamlı bir çalışmanın (RAY-CAP) parçası olarak ve Erasmus+: Gençlik'in Araştırma Temelli Analizi ve İzlenmesi (RAY) ağı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Sözü edilen çalışma, RAY-CAP ortakları ve özellikle RAY-CAP çalışma grubu üyeleriyle işbirliği halinde Avusturya Innsbruck Üniversitesi'ne bağlı GENESIS (Jenerasyon ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü) tarafından yürütölmektedir.

Daha özel olarak, bu raporda özetlenen araştırma, RAY-CAP araştırmasının üçüncü modölü olan Modöl (C) kapsamında gerçekleştirilmiştir. Modöl (C), Erasmus+: Gençlik kapsamında eğitim ve destek faaliyetlerinin kuruluşlar, platformlar ve ağlar üzerindeki potansiyel sistemik etkilerini araştırmaktadır.

Bu eğitim ve destek faaliyetleri Programın temel bileşenini oluşturmaktadır. Faaliyetlerin amacı, diğer amaçların yanı sıra, şöyle dile getirilmektedir: “gençlik faaliyetlerinin uluslararası boyutunun geliştirilmesi ve gençlik çalışanlarıyla gençlik kuruluşlarının gençlere yönelik destek kapasitesinin Avrupa Birliği'nin diğer eylemlerinin bir tamamlayıcısı olarak güçlendirilmesi; bu çerçevede özellikle Program Ülkelerinden ve Ortak Ülkelerden paydaşların ve uluslararası kuruluşların hareketliliğinin ve aralarındaki işbirliğinin artırılması” (Avrupa Komisyonu, 2018, s. 26). Ancak, gençlik çalışanlarında ve liderlerinde kapasite ve yeterlilik gelişiminin ötesinde, Erasmus+ Program Kılavuzu “gençlik çalışanlarının bu tür etkinliklere (gençlik çalışmaları hareketlilikleri) katılmalarının kendi kuruluşlarında kapasite gelişimine de katkıda bulunacağı” umudu ve arzusu dile getirilmektedir. (ibid).

Bu arzuya ek olarak araştırma projesi aynı zamanda gençlik alanında AB Gençlik Stratejisi'nde (2010-2018) yer alan bir başka özel hedefe daha karşılık düşmektedir: “özellikle gençlik alanındaki kuruluşlar ve/veya diğer paydaşlar arasındaki işbirliğinin geliştirilmesiyle gençlik çalışmalarında kalitenin artırılmasının desteklenmesi” (Avrupa Birliği, 2013). Dolayısıyla, Erasmus+: Gençlik çerçevesindeki eğitim ve destek faaliyetleri ve diğer Erasmus+ Gençlik unsurları aracılığıyla, gençlik alanında çalışan kuruluşların bu çalışmalarında nitelikçe iyileşme sağlanmasına özel vurgu yapılmaktadır.

Özetle, RAY-CAP araştırması kapsamındaki Modöl (C), kuruluşlarda kapasite geliştirilmesi ve gençlik çalışması kalitesinin iyileştirilmesinin sağlanması isteğinin ne ölçüde gerçekleştiğini ortaya koymak üzere “Erasmus+: Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetlerinin, bu kuruluşların katıldıkları diğer Erasmus+: Gençlik faaliyetleriyle birlikte katılımcı kuruluşların, platformların ve ağların gelişimine nasıl katkıda bulunduğunu” araştırmaktadır.

Modöl (C) yaklaşımı

Araştırma projesi, (A) ve (B) modüllerinde, katılımcıların eğitim ve destek faaliyetlerine, bu faaliyetlerin yeterliliklerin gelişmesi ve gelişen yeterliliklerin pratiğe aktarılması üzerindeki etkilerine bireysel düzeyde odaklanmıştır. Son modöl olan Modöl (C) ise kuruluşlara,

platformlara ve ağlara eğilmekte, eğitim ve destek faaliyetlerinin örgüt düzeyinde oluşturabileceği sistemik etkilerini araştırmaktadır.

Genel olarak bakıldığında, Modül (C) araştırma tasarımının geliştirilmesinde bir yanda daha önceki (A) ve (B) Modüllerinin kuruluşlar üzerindeki algılanmış etkileri açısından sonuçlar ve varsayımlar dikkate alınmıştır. Diğer yanda ise tanımlanmış araştırma soruları ve bunların hedefleriyle tutarlı olmak üzere başka değerlendirmeler geliştirilmiştir.

Şekil 1: Modül (C) yaklaşımına genel bakış: Sistemik etkiler

Modül (A) Yeterlik gelişimi

(1) Faaliyet öncesi görüşme:
Faaliyetten önce

(2) Faaliyet sonrası görüşme:
Faaliyetten 2 ay sonra

(3) Faaliyet sonrası görüşme:
Faaliyetten 12 ay sonra



Modül (B) Pratiğe aktarım



→ Modül (C) Sistemik etkiler

Faydalanıcılarla yarı-
yapılandırılmış görüşmeler

Modül (C)'nin hedefleri

Temel araştırma sorusu olan “Erasmus+: Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetlerinin, katıldıkları diğer Erasmus+: Gençlik faaliyetleriyle birlikte, Erasmus+: Gençlik katılımcısı kuruluşların, platformların ve ağların gelişimine nasıl katkıda bulunduğu” sorusu doğrultusunda, Modül (C) çalışması, eğitim ve destek faaliyetlerinin Erasmus+: Gençlik kapsamında yer alan kuruluşlar, platformlar ve ağlar üzerindeki sistemik etkilerine odaklanmıştır.

Sistemik etkiler, kuruluşlardaki, ağlardaki ve platformlardaki ‘değişimle’ ilgili farklı soruları kapsar biçimde, şu ya da bu ölçüde örgütsel gelişim açısından ele alınmıştır (bakınız, RAY-CAP Çalışma Grubu Berlin Toplantısı Tutanakları, 2018).

“Değişim” terimi, yararlanıcıların Erasmus+: Gençlik’te yer almalarından bu yana geçen zaman içindeki değişimi ifade etmektedir. İdeal olarak kastedilen, son beş yılda (Erasmus+: Gençlik programının başladığı 2014 yılından araştırmanın yapıldığı dönemi içeren 2018 yılına kadar) birlikte daha önceki Gençlik programlarına uzun süreli katılımlardır. Dolayısıyla, çeşitli mesleki deneyimlere sahip farklı kuruluşlarda, örneğin değişime katkıda bulunan göstergeler (örneğin, nedenler, gereklilikler) gibi sistemik etkilerin değerlendirilmesi için farklı zaman aralıklarının dikkate alınması bir değerlendirme yapılmıştır. Ayrıca, geçmişten tahmini geleceğe dönük algılanan etkilere ilişkin kalıcı göstergelere ulaşmak için örgütsel gelişime yönelik gelecekteki planlar da kapsama alınmıştır (bakınız, RAY-CAP Çalışma Grubu Toplantısı Tutanakları, 2018):

- Geriye dönük (örneğin kuruluşlar son beş yıl içinde nasıl bir değişim geçirdi?)
- Değişimin nedeni (örneğin bu değişim nereden kaynaklandı?)
- Geleceğe dönük perspektif (örneğin kuruluş bundan sonra nasıl bir değişim geçirecek?)
- Gereklilikler (Örneğin ne tür etkinlikler buna yardımcı olur?)

Bu araştırma projesinde örgütsel gelişimle ilgili temel göstergeler, gönüllülerin ve uluslararası gençlik çalışmasından sorumlu çalışanların yeterliliklerinden, eğitim ve destek faaliyetlerinden edinilen deneyimlerin çarpan etkisinden ve kuruluşların, platformların ve ağların uluslararası gençlik çalışmasında yer alma kapasitesinden hareketle türetilmiştir. Bu açıdan, sistemik etkiler de yalnızca örgütsel gelişimi ele almakla kalmamakta, Erasmus+: Gençlik programı aracılığıyla gençlik çalışmasında sağlanan kalite iyileşmelerini de dikkate alınmaktadır.

Modül (C) kapsamındaki bir başka odak noktası Erasmus+: Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetlerinden elde edilen öğrenme sonuçlarının kuruluşlara, platformlara ve ağlara aktarılmasını ele alır. Bu da Modül (A)'daki ulus ötesi çıktılar ve sonuçlarla (kısa dönemdeki değişimler/faaliyetten iki ay sonraki etkiler) ve Modül (B) ile (gözden geçirilmiş değişimler/etkinlikten 12 ay sonraki etkiler) ile ilişkilidir. Modül (C)'de seçilmiş yöneticilerce temsil edilen örgütsel perspektife özel vurgu yapılmaktadır ve bu boyutun da (A) ve (B) Modüllerinde görüşülen katılımcıların kişisel perspektiflerini tamamlayıcı olması düşünülmüştür. (bakınız, Şekil 1: Modül (C) yaklaşımına genel bakış: Sistemik etkiler).

2. Özet

Modül (C)'deki temel araştırma sorusundan hareketle, Türkiye'de Es+ Gençlik Programına aktif olarak katılan 15 kuruluşla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, kuruluşların *eğitim ve destek faaliyetlerine katılımda* bilinçli hareket ettiklerini, kuruluşların eğitim ve destek alanındaki ihtiyaçlarının bu tür etkinliklere katılmada/ev sahipliği yapmada başlıca nedeni oluşturduğunu göstermektedir. Bu ihtiyaçlar ekip tartışmalarından hareketle ya da kuruluşların etkinliklerinden elde edilen geri bildirimlerle resmî veya gayiresmî olarak belirlenmektedir. İlgili sürecin, eğitim ve destek faaliyetlerinin kuruluşlar üzerindeki olumlu etki potansiyelini artıracak şekilde, katılımcı ve amaca uygun yürüdüğü görülmektedir.

Eğitim ve destek faaliyetlerinin örgütsel ortama aktarılması söz konusu olduğunda proje işleriyle ilgilenen ekiplerin son derece önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Birincisi, proje ekipleri, örgütsel ihtiyaçların belirlenmesinde yoğun biçimde yer almaktadır. İkincisi, ekipler, aslında bir eğitim ve destek faaliyetinin seçilmesi ve buna katılım söz konusu olduğunda, karar verici aktörler durumundadır ve bu kararlar görüldüğü kadarıyla üst yönetim tarafından da desteklenmektedir. Üçüncüsü, ekipler eğitim ve destek faaliyetine katılacak kişinin faaliyet için hazırlanmasında kuruluş içinde *kollektif bir çaba* olarak yer almaktadır. Dördüncüsü, ekipler, faaliyet sonuçlarının kuruluşlara aktarılmasını resmî veya gayiresmî toplantılar ve mekanizmalarla kolaylaştırmada aktif rol oynamaktadır. Faaliyetler için hazırlanan materyallerden çoğu kez kuruluşun kendi hedeflerine uyarlanarak yararlanılmakta, bunlar kuruluşların kendi etkinliklerinde kullanılmakta ya da gene bu materyallerden hareketle eğitim paketleri hazırlanmaktadır.

Beşincisi, eğitim ve destek faaliyetleri sonucu ortaya çıkan yeni proje fikirleri, bağlantılar ve ortakların değerlendirilmesinde ekipler aktif bir rol oynamaktadır. Ekipler yeni proje fikirlerini ve bunları gerçekleştirmenin yollarını tartışmakta, kuruluşun tematik önceliklerini ve ekipteki uzmanlık durumunu da gözetererek karar almaktadır. Ekipler, proaktif biçimde temasa geçerek etkinliklerde ortaya çıkan yeni (potansiyel) ortakları değerlendirmekte, işbirliği olanaklarını araştırmaktadır. Bu çerçevede, dikkatli hareket edilerek ortakların güvenilirliği küçük projelerde test edilmekte ya da kendi kuruluşlarının gelecekte uygun bir etkinliği söz konusu olduğunda yeni ortaklara başvurulmaktadır.

Katılımcıların öğrenme ve eğitim faaliyetlerinin aktarılması sonucunda örgütsel düzeyde belirlenen bir dizi etki söz konusudur. Bu etkiler şu kategorilerde toplanabilir: örgütsel kapasitenin ve insan kaynaklarının gelişmesi; kuruluşların etkinliklerinin ve projelerinin çeşitlilik kazanması ve ortaklıkların ve ağların büyüüp çeşitlenmesi. *Örgütsel kapasitenin gelişmesi*, örneğin farklı tarzların, (iyi) uygulamaların, gençlik merkezi nosyon ve pratiklerinin, yönetim kültürü ve yöntemlerinin öğrenilmesi gibi örgütsel öğrenme fırsatları şeklinde gerçekleşmektedir. Bütün bunların, kuruluşları ve proje ekiplerini destekleyerek, ayrıca katılımcıların kuruluşları daha fazla sahiplenmelerini sağlayarak örgütsel gelişime katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Ek olarak, Erasmus+ Programı'nın gençlik projeleri için fon sağlama fırsatları da

finansal kapasitenin artmasında, böylelikle kuruluşların özellikle ilk yıllarındaki sürdürülebilirliklerinin ve kurumsallaşmalarının artırılmasında önemli bir rol oynamıştır.

İnsan kaynağı ve kapasitesi açısından bakıldığında eğitim ve destek faaliyetlerinin, katılımcıları proje hazırlama ve yönetme becerileriyle donattığı, deneyimsiz katılımcılara yaygın öğrenmeyi tanıttığı, yeni başlayanların bir araya gelerek deneyimli gençlik çalışanlarından bir şeyler öğrenmelerine olanak tanıdığı ve kuruluşların ağ oluşturmalarına yardımcı olduğu görülmektedir. Özellikle eğitim kurslarının: genç ekip üyelerini yeni projelere kendi fikirlerini katmaya özendirdiği, ekip üyelerinin ve gençlerin gelecekteki projelere daha fazla kalite kazandıracak ve daha iyi öğrenme ortamları sağlayacak becerileri edindiği görülmekte, katılımcıların bu sayede yeni yöntemler öğrenmelerine, yeni düşünme biçimlerine tanık olmalarına ve yeni tutumlar edinmelerine yardımcı olunduğu düşünülmektedir.

Eğitim ve destek faaliyetlerinin, finansal ve teknik raporlamayı da kapsamak üzere proje hazırlama ve yönetme konularında kuruluşları gerekli becerilerle donatarak *projelerin çoğalmasına ve çeşitlilik kazanmasına* katkıda bulunduğu görülmektedir. Buna ek olarak, eğitim ve destek faaliyetleri aracılığıyla *kuruluşların etkinliklerine yönelik yeni konular ve fikirler yaratılmasına* da büyük değer verilmektedir. Faaliyetlerde kuruluşlar görüş alışverişinde bulunma, yeni proje fikirleri keşfetme ve ortaklarıyla yeni etkinlikler başlatma fırsatları bulmaktadır.

Örgütsel düzeydeki bir başka etki de *ortakların ve ağların genişlemesinde ve çeşitlilik kazanmasında* görülmektedir. Kuruluşlar Erasmus+ Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetlerini gelecekteki projelerinde işbirliği yapacakları yeni kuruluşlarla tanışma açısından bir fırsat olarak görmektedir. Ayrıca, Erasmus+'ın örneğin SALTO kaynak merkezleri ya da Eurodesk gibi diğer yapılanmaları da kuruluşların ağ oluşturmalarına yardımcı olmaktadır.

Erasmus+ Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetlerinin kuruluşların görünürlük ve tanınırlıklarına katkısı incelendiğinde, görüşmeler, kuruluşlar ne kadar fazla etkinlik düzenleyip etkinliğe katılırlarsa tanınırlıklarının da o kadar arttığını göstermektedir. Ancak, eldeki verilerden hareketle bu artışın yalnızca eğitim ve destek faaliyetleri sonucunda sağlandığının net biçimde belirlenmesi mümkün değildir. *Gençlik sektöründe tanınma ve görünürlük* açısından, geniş ve çok sayıda ağın varlığı etkili ve olumlu bir etmen olarak değerlendirilebilir. Erasmus+ Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetleri sonucunda oluşturulan uluslararası ortaklıkların, işbirliklerinin ve ağların kuruluşların uluslararası düzeydeki görünürlük ve tanınırlıklarını artırdığı söylenebilir.

3. Çerçeve

3.1. Araştırma Soruları

RAY-CAP Modül (C) kapsamındaki temel araştırma sorusu şudur:

“Erasmus+ Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetleri, bu kuruluşların katıldıkları diğer Erasmus+ Gençlik faaliyetleriyle birlikte, katılımcı kuruluşların, platformların ve ağların gelişimine nasıl katkıda bulunmaktadır?”

Buna uygun olarak Modül (C) için destekleyici başka araştırma soruları da oluşturulmuştur:

- Erasmus+ Gençlik yararlanıcıları, eğitim ve destek faaliyetleri katılımcılarının aktarım stratejilerini nasıl destekliyor?
 - Katılımcılar, katıldıkları eğitimden/etkinlikten döndükten sonra öğrenme/eğitim sonuçlarını aktarmakta kuruluşlarından ne tür destek görüyor?
 - Kuruluşa, katılımcıların öğrenme/eğitim sonuçlarını aktarmalarına katkıda bulunan açık stratejiler var mı?
 - Kuruluşa, kuruluşun örgütsel kültürünün bir parçası olarak, katılım sağlanan eğitimin/etkinliğin sonuçlarını ele almaya yönelik dolaylı stratejiler var mı?
- Erasmus+ Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetlerinin katılımcılarının aktarım (stratejileri) program yararlanıcılarını örgütsel düzeyde nasıl etkiliyor?
 - Katılımcıların öğrenme/eğitim sonuçlarını aktarmalarının bir sonucu olarak örgütsel düzeyde tespit edilebilen etkiler var mı?
- Erasmus+ Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetleri örgütsel gelişime (bu gelişimin hangi yönlerine) ne ölçüde katkıda bulunuyor?
- Erasmus+ Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetleri gençlik sektörünün görünürlüğüne ve tanınmasına ne ölçüde katkıda bulunuyor?
- Ülke ve Avrupa ölçeğindeki eğitim ve destek stratejileri Erasmus+ Gençlik kapsamındaki eğitim ve destek faaliyetleri aracılığıyla örgütsel gelişmeye nasıl destek olabilir?

3.2. Görüşme Örnekleme

Modül (C) araştırmalarının uygulanması kapsamında, çalışmaya katılan ülkede, kuruluşların, platformların ve ağların önde gelen çalışanları veya yöneticileriyle kendi dillerinde 10 ile 15 arası nitel görüşme gerçekleştirilmiştir. 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 yeterlilik 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 katılımda farklı düzeyler (eğitim, destek, karma)
- Uluslararası gençlik çalışmasına farklı yaklaşımlar (faaliyetler, yöntemler, yapılar)
- Farklı etkinlik türleri (KA1, KA2, KA3, TCA)

Araştırmacılar ve Ulusal Ajanslar ortak bir çalışmayla görüşülecek her kuruluş için hâlihazırdaki program döneminde (2014–2020) bu kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerin bir haritasını çıkarmıştır. Bu harita görüşme sırasında kuruluşla tartışmak ve kuruluşu daha iyi anlamak için kullanılmıştır.

Modül (C) kılavuzları doğrultusunda Türkiye örneklemini altısı kamu kurumu, dokuzu ise sivil toplum kuruluşu olmak üzere 15 gençlik kuruluşundan oluşmaktadır. Yapılan görüşmelere bu 15 kuruluştan toplam 21 temsilci katılmıştır. Örnekleme ve görüşmeler hakkında daha ayrıntılı bilgi için Bölüm 6-Kuruluşlara Genel Bakış'a bakılabilir.

3.3. Görüşme Düzenlemesi

Modül (C) kapsamındaki görüşmeler, tercihen, mümkün olduğu ölçüde yüz yüze gerçekleşecek şekilde planlanmıştır. Yüz yüze görüşmelerde aynı kuruluştan aynı anda birden fazla kişiyle de görüşülebilmektedir. Türkiye örneğinde ise görüşmelerin dokuzu yüz yüze gerçekleşmiştir. Kimi özel durumlarda, örneğin yönetici kişinin ülke dışında ya da yüz yüze görüşme yapamayacak durumda olması halinde görüşmeler telefonla gerçekleştirilmiştir. Her görüşme 45-60 dakika sürmüştür. Görüşmeler, genellikle söz konusu kuruluşların kendi ofislerinde yapılmıştır.

3.4. Görüşmelerin Belgelenmesi

Tüm görüşmelerin ses kaydı alınmış (katılımcıların izniyle) ve ulusal dilde çözümlenmiştir. Görüşülen kişilerin yanıtları üçüncü kişilere açıklanmamak üzere anonim tutulmuştur. Toplanan veriler her katılımcı ülke tarafından kendi ulusal raporunda analiz edilmiştir. Katılımcı ülkelerden ulusal raporlarını İngilizce olarak sunmaları beklenmektedir. RAY-CAP Modül (C) Türkiye Ulusal Raporu İngilizce ve Türkçe yayınlanacaktır. Ulusal raporlar temelinde, ulus ötesi bir sentez raporunun (sonuç özeti yaklaşımı) hazırlanması için bir ulus ötesi analiz gerçekleştirilmiştir.

3.5. Görüşme Soruları

Görüşme soruları tüm katılımcı ülkelerde kullanılan kılavuzda verilmektedir. Ana sorular, kapasite gelişimi ve yeterlilik geliştirilmenin beş yönüne odaklanmıştır: eğitim ve destek faaliyetlerinin seçilmesi; eğitim ve destek faaliyetlerine hazırlanma; eğitim ve destek faaliyetlerinin takibi; daha önceki örgütsel değişim ve gelişim ve gelecekteki örgütsel değişim ve gelişim.

4. Sonuçlar

Bu b6l6mde, Mod6l C'nin sistemik etkiler ve 6rg6tsel gelişimle ilgili bulguları, T6rkiye'deki kuruluşların 6nde gelen çalışanları ve y6neticileriyle yapılan 15 g6r6şmeden elde edilen veriler temelinde beş kesim altında analiz edilecektir: eğitim ve destek faaliyetlerinin seçilmesi; eğitim ve destek faaliyetlerinin takibi; daha 6nceki 6rg6tsel değişim ve gelişim ve gelecekteki 6rg6tsel değişim ve gelişim.

4.1. Eğitim ve destek faaliyetlerinin seçilmesi

Mod6l C bağlamında *eğitim ve destek faaliyetlerinin seçilmesi* konusu d6rt husus çerçevesinde araştırılmıştır: “Genel olarak, kuruluşta bir eğitim ve destek etkinliği 6nerisi 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 s6rete 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 6rg6tsel akt6rlerin (6rneğin kuruluştaki kişiler, proje ekibi, kuruluşun y6neticileri, danışma veya y6netim kurulu ya da kuruluşun bağlantıları gibi) belirlenmesidir.

Yapılan g6r6şmelerden hareketle, *kuruluşların farklı akt6rlerden gelen eğitim ve destek faaliyeti 6nerilerine oldukça açık oldukları* s6ylenebilir. Eğitim ve destek faaliyeti 6nerisinin geldiği yer olarak en çok ekipten s6z edilmekle birlikte pek çok kuruluş aynı zamanda 6rneğin y6neticiler, danışma veya y6netim kurulları ve bağlantılar gibi başka akt6rlerden gelen 6nerileri de dikkate almaktadır. Bunlara ek olarak, eğitim ve destek faaliyeti d6zenleme ya da bu t6r bir etkinliğe katılma gerekçesi olarak g6n6ll6lerden ya da kuruluşun hedef grubundan gelen taleplerden de s6z edilmiştir.

Ekiplerin eğitim ve destek faaliyeti 6nerisinde bulunma yolları s6z konusu olduğunda, 6rg6tsel bağları ya da kişisel temasları nedeniyle ekip 6yelerinin aslında çeşitli ağlara mensup oldukları g6zlenmektedir. Dolayısıyla, bir ekip 6yesinin bir eğitim ve destek faaliyeti çağrısıyla karşılaştığında bunu ekibin geri kalanıyla paylaşması yaygın g6r6len bir durumdur. Bunun ardından, bu firsatın tartışılması ve kuruluş adına etkinlikle ilgilenen irtibat kişisinin belirlenmesi gelmektedir.

“[6nerileri g6ndeme 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 g6rd6ę6 eğitimleri birbirine haber veriyor.” [TR-11, STK]

“Genelde Dış İlişkiler M6d6rl6ę6 olarak eğitimleri seçiyoruz. Y6netim de bizi destekliyor, yani kararlarımızın arkasında.” [TR-02, Kamu kurumu]

“Aslında 2-3 t6rl6 6leriyor. Azerbaycan'dan Almanya'dan dernek 6yelerimiz var. Mesela Azerbaycan'dan [biri] diyor ki ‘Azerbaycan'da şu an b6yle bir g6ndem 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 ayırım 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 örneklemeden 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 gözeten 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 öğretelim ... 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 kaynaklandığıının 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 ağı 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 keşişen. 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 keşişiyorsa 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 alışmalar. 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 yasmak ve tasarımılamak. 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 yapılıyor. ...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 belirlemekte 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* 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 örnekleminde 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 başvurulmuş 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, oralardan 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 geliştireyoruz.” [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. Diğerleri 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 dönüşlerini alıyor, sonra gözlemlerimizi ekliyoruz ve oradan bir ihtiyaç analizi çıkarıyoruz. Bu faaliyet bazında oluyor.” [TR-03, STK]

“Hem gönüllü ağımızdan, 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, yardımcılılarıyla 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 [yöneticimize] 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 ekiple 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 gayriresmî 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. Eğitim ve destek faaliyetlerine hazırlık

Modül C bağlamında eğitim ve destek faaliyetlerine hazırlanma, katılım öncesinde ve sırasında katılımcılara kuruluş tarafından veya kuruluş içerisinden 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 içerisinden 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 gerçekleştirimeme 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, tabii 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 bırakamıyor. 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]

4.3. 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 informal. 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 istesenez spor müdürlüğümüz var; sağlıkla ilgili bir proje yazmak istesenez sağlık müdürlüğümüz var; yaşlılarla ilgili bir proje yazmak istesenez 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 paylaşmalarını 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 bilmiyor. 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 gelindiği 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 inisiyatifıyla gerçekleşmediğini söylemek mümkündür. Bunun yerine, görüldüğü kadarıyla kuruluşlar, her durumda resmî olmasa bile, etkinliklerin sonuçlarını kuruluşa 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 kullanıp 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 klasörleme 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 kitaplıktan kitap bakıyor, alabiliyor da.” [TR-15, STK]

Faaliyetlerin sonuçlarının saklanmasıyla ilgili ilginç bir gözlem, saklamada başvuru alan 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, *kuruluştaki eğitim ve destek faaliyeti hakkında düşünülmüştür*. Burada kastedilen, eğitim ve destek faaliyetlerinden kaynaklı olarak, kuruluşun, irtibat kurulan yeni ortaklarla birlikte yeni proje fikirlerini, (zorlayıcı olabilecek) soruları ve kuruluşta 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.

“Açıkçası 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 oluyor.” [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. Sebep 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. Ondandan 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 temaslarıyla* 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 kontaktları 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]

4.4. 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.¹ 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 ekpte yer alacak insan sayısına duyulan ihtiyacı da artırmış, böylece ekpte 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 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 çalışıyor. 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 birimimizde 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]

¹ Kamu kuruluşları söz konusu olduğunda gençlik işlerinden ve projelerinden sorumlu birimin kurulduğu yıl kuruluş yılı olarak alınmaktadır.

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. Sistematığı 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 direk 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 faaliyetlerinin 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 çıktılarında 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 katıyoruz, 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. Ağ 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 derneken, 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 karşısındakiyle 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 eğitimlere 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 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”) kabullenilmesinde (“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 kategoriye *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, eylemleri 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 yerimizde 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 projeye 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, Kamu kurumu]

“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 hissedeceklerini 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 almalıyız - 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 yapımızı 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]

4.5. 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 örnekleminde 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 vizyonu ile 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 yeri 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 örneğinde 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 örneğinde 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 çalışanımız 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 verdirenize, 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 belediyeyle. 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 algularıyla* 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+ Programının 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 metodlar, 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 büyümümüzde 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 salim 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 örneğindeki 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 tecrübelerinin, 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 tanırsanız 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 ziyareti gitmiş oldum, o yüzden inanılmaz keyif aldım. Çünkü mesela benim de oğlum var, ben de anaokuluna gönderiyorum. Ama anaokulunda bile fark yaratabilmişim. Burada kullandığın değişik yöntemleri orada da

uygulayabilirsin, oradaki ailelere dokunabilirsin. Bir gençlik çalışanının bunları yapabileceğini gördüm, hâlbuki 20-25 yıldır bu işin içindeyim baktığımda.” [TR-01, Kamu kurumu]

5. Başlıca Bulgular ve Sonuçlar

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 bulunduğunun* 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 *kollektif 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 kuruluşu geri bildirim için fırsatlar yaratmaktadır. Hemen hemen her durumda ekipler katılımcılardan faaliyetlerle ilgili yazılı rapor hazırlamalarını istemektedir. Bu noktada, sonuçların kuruluşu 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.

6. Kuruluşlara genel bakış

Raporun bu bölümü, Türkiye Modül C örnekleme kapsamında görüşülen 15 kuruluş hakkında bilgi vermeyi amaçlamaktadır. 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 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 bağlıken 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 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 dağılımı 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 çalışmaları bağlamında ebeveynler ve yetişkinlerle de çalışmalar gerçekleştirmektedir. 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 örneklemindeki kuruluşların altısının Eurodesk Türkiye ağıнын temas noktaları olmasıdır.

Kuruluşların uluslararası faaliyetleri Erasmus+ Gençlik Programı kapsamındakilerle sınırlı kalmamaktadır. Yapılan görüşmeler, kuruluşların faaliyetlerine kaynak sağlamak için farklı ülkelerin elçilikleri (örneğin Almanya, Avustralya, 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 görölmektedir. Buna ek olarak kuruluşlar, Erasmus+ dönemi boyunca toplam 52 kez Ulusötesi İşbirliği Faaliyetlerine (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.

7. Ek: Modül C Örnekleme

Tablo 1: 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

8. 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