

Ön Raporlar Dizisi

Sayı 2 / Kasım 2021

HAYAT BOYU REHBERLİK SİSTEM VE HİZMETLERİNİN İZLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK AVRUPA STANDARTLARI (1. Cilt)



Co-funded by
the European Union



Avrupa Birliği'nin mesleki eğitim-öğretim ile beceri ve yeterlilikler gibi konularda başlıca başvuru merkezi olan **Avrupa Mesleki Eğitimi Geliştirme Merkezi** (Cedefop), AB üyesi devletlerde politika geliştirme bağlamında mesleki eğitim-öğretim, beceriler ve yeterliliklere ilişkin gerekli bilgi ve kanıtlar sağlamak suretiyle çeşitli analiz ve araştırmalar gerçekleştirmektedir.

Cedefop, 1975 yılında (AET) 337/75 sayılı Konsey Tüzüğü ile kurulmuştur. (AET) 337/75 sayılı Konsey Tüzüğü, 2019 yılında Cedefop'a AB Kurumu statüsü kazandırarak yeni yetki çerçevesini düzenleyen (AB) 2019/128 sayılı Tüzük ile yürürlükten kaldırılmıştır.

Europe 123, Selanik (Pylea), YUNANİSTAN

Posta Adresi: Cedefop service post, 570 01 Thermi, YUNANİSTAN

Tel. +30 2310490111, Faks +30 2310490020

E-posta: info@cedefop.europa.eu www.cedefop.europa.eu

Jürgen Siebel, *İcra Direktörü*

Nadine Nerguisian, *Yönetim Kurulu Başkanı*

Lüksemburg: Avrupa Birliği Yayın Ofisi, 2022

© Cedefop, 2022.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Bu yayın Avrupa Birliği Komisyonu ve Türkiye Cumhuriyeti'nin mali katkıları ile Türkçe'ye çevrilmiştir. Bu yayının telif hakkı Avrupa Mesleki Eğitimi Geliştirme Merkezi'ne (Cedefop) aittir. Bütün hakları Saklı olup kaynak gösterilmek kaydıyla alıntı yapılabilir. Bu kitap içeriğinden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Cumhuriyeti sorumlu değildir.

Bu ön raporda yer verilen görüşler yazarların kendi değerlendirmeleri olup, Avrupa Mesleki Eğitimi Geliştirme Merkezi'nin (Cedefop) görüşlerini yansıttığı şeklinde değerlendirilemez.



Orijinal İngilizce Kaynak

Türkçe Çeviri Kaynak

doi: 10.2801/422672

ISBN 978-605-83752-4-6

TI-BA-22-002-EN-N

Ön söz

Cedefop, son yirmi yılda hayat boyu rehberlik alanında politika iş birliğinin desteklenmesinde önemli bir rol oynamıştır. 2002 yılında Avrupa Komisyonu tarafından kurulan hayat boyu rehberlik uzman referans grubunun çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmış olan AB'nin ilk ortak referans araçları, 2005 yılında Cedefop tarafından yayınlanmıştır (Cedefop, 2005). Araçlar sayesinde, kariyer rehberliği alanındaki müdahalelerin kalitesinin elde edilen sonuçlara göre düzenli olarak izlenmesine ve değerlendirilmesine ihtiyaç olduğunu vurgulanmış bulunmaktadır. Cedefop ile yakın iş birliği içerisinde faaliyet yürüten Üye Devletlerin resmî temsilcilerinden oluşmuş Avrupa Hayat Boyu Rehberlik Politikası Ağı'nın (ELGPN) kurulmasına yönelik ilk adımlar, Çalışma Grubu tarafından atılmıştır. ELGPN, faaliyet süresi boyunca (2009-15) istihdam, eğitim ve öğretimde rehberlik hizmetlerinin kalite güvencesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi konularında kayda değer tartışmalara önayak olmuştur. Bu çalışma, Avrupa'da izleme ve değerlendirme yaklaşımlarının oluşturulması ve gelişimine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, bugüne kadar sergilenen yaklaşımların, önerilen göstergelerin hayata geçirilmesi ve mevcut izleme ve değerlendirme uygulamalarına ilişkin yöntemsel göstergelerin ortaya koyulması gibi konularda hâlen çeşitli yetersizlikler olduğu görülmektedir.

Çalışmanın bu ilk cildi, yetişkinlere yönelik kariyer geliştirme ve rehberlik sistemleri ile hizmetlerini inceleyerek mevcut beceri geliştirme, beceri tazeleme ve iş gücüne kazandırma süreçlerine yönelik önlemlerin ne derece etkili olduklarına ışık tutmak amacıyla kariyer ve öğrenmeye yönelik bireysel destek faaliyetlerinin incelendiği daha büyük bir proje kapsamında hazırlanmıştır. İlk cilt ile rehberlik müdahalelerinin sonuçlarına ilişkin bütüncül bir öngörü (vizyon) oluşturulup oluşturulamayacağına araştırılması amaçlanmaktadır. Bu cilt, yetişkinlere yönelik kariyer rehberliği ve kariyer geliştirme hizmetlerinde izleme ve değerlendirme için mevcut yöntem seçenekler ağırlıklı olmak üzere, alan uzmanlarından mevcut durum hakkında görüş ve eleştirel incelemeler sunmalarının istendiği bir çağrı sonucunda ortaya çıkmıştır. İleriye dönük bir vizyon ortaya koyan bu çalışmalarda aynı zamanda sistemin farklı kademelerine yönelik tavsiyeler de ortaya koyulmaktadır.

Bu ciltte, Avrupa'da yetişkinlere yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlık hizmetlerinin hayat boyu bir bakış açısından ve kıyaslanabilir bir şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin asgari standartların oluşturulmasına yönelik süreçlere ışık tutan bilgiler sunulmaktadır. Bu doğrultuda ilk adımımız olan bu çalışmayı (1. Cilt) 2. Cilt ile sürdüreceğiz.

Jürgen Siebel
İcra Direktörü

Antonio Ranieri
ME ve Beceriler Daire Başkanı

Ön söz

Teşekkür

Bu yayın, Cedefop Mesleki Eğitim ve Öğretim ve Beceri Geliştirme Bölümü tarafından Antonio Ranieri gözetiminde hazırlanmıştır. Cynthia Harrison ve Ernesto Villalba, yayından ve genel içerik sorumluları olarak çalışmaya katkıda bulunmuşlardır. Rapor çağrısının hazırlık aşamasında verdikleri teknik destek ve makalelerin gözden geçirilmesi, düzenlenmesi ve yayımlanma süreçlerindeki ortak çalışmalarından ötürü ICF'e teşekkürlerimizi sunarız. Proje devam ederken hayata gözlerini yuman ICF'nin ilk proje yöneticisi Shane Beadle'a şükran borçluyuz. Gönderilen raporlar, ICF ve 3s'den üç dış uzman (Manuel Souto-Otero, Alan Brown ve Günter Hefler) ile ICF proje yöneticisi Michael Richardson ve Cedefop'tan oluşan bir panel tarafından değerlendirilmiştir. Avrupa'da hayat boyu rehberlik sistemi ve hizmetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik kullanılan yöntemlere yenilikçi yaklaşımlar getirme konusundaki üstün gayretlerinden ötürü yazarlara teşekkürlerimizi sunarız.

Bu yayın, *Öğrenme ve Kariyer için Destek ve Teşvikler* projesinin bir parçasıdır
(Hizmet sözleşmesi: AO/DLE/PMDFON-PLI/Support&Incentives/002/19).

İÇİNDEKİLER

Ön söz.....	1
Teşekkür.....	2
1. Giriş.....	4
Cynthia Harrison, Ernesto Villalba-Garcia, Alan Brown ve Michael Richardson	
2. KARIYER REHBERLİĞİ SİSTEM VE HİZMETLERİNİN İZLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK SİSTEMSEL BİR YAKLAŞIM POTANSİYELİNİN ARAŞTIRILMASI.....	11
Raimo Vuorinen ve Jaana Kettunen	
3. KARIYER DANIŞMANLIĞI HİZMETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK GENEL ÇERÇEVE: POLONYA ÖRNEĞİ.....	29
Jerzy Bielecki, Tomasz Płachecki ve Jędrzej Stasiowski	
4. İRLANDA'DA BİREY-ODAKLI YETİŞKİN EĞİTİM REHBERLİĞİ HİZMETLERİNDEN ÇIKARILAN DERSLER.....	56
Petra Elftorp ve Mary Stokes	
5. ALMANYA'DAKİ HAYAT BOYU REHBERLİK PROGRAMININ İZLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ: REHBERLİK DANIŞMANLIĞININ MESLEKLEŞMESİNE YÖNELİK BİR ÖNERİ.....	75
Peter Weber	
6. DAHA ETKİLİ KARIYER REHBERLİĞİ SÜREÇLERİ: CREAR DİJİTAL ARACI İLE DANIŞAN ODAKLI MÜDAHALELERİN İYİLEŞTİRİLMESİ.....	93
Helena Kasurinen ve Mika Launikari	
7. GALLER'DE HAYAT BOYU REHBERLİK VE ÇALIŞMA TEŞVİK PROGRAMLARI: BAĞLANTILI YATIRIM GETİRİSİ METODOLOJİSİ.....	109
Chris Percy ve Deirdre Hughes	
8. SONUÇ: İZLEME VE DEĞERLENDİRMEDE BUNDAN SONRAKİ SÜREÇ.....	138
Cynthia Harrison, Ernesto Villalba-Garcia, Alan Brown ve Michael Richardson	

1. BÖLÜM

Giriş

Cynthia Harrison, Cedefop Ernesto Villalba-Garcia, Cedefop

Dr. Alan Brown, İstihdam Araştırmaları Enstitüsü, Warwick Üniversitesi, Birleşik Krallık

Michael Richardson, ICF International, Birleşik Krallık

1.1. Kariyer rehberliği hizmetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin görüşler

Eş güdümlü politikalar ve özgün iş birliği üzerine tartışmalarla birlikte, AB ve ulusal beceri stratejileri ve politikalarında kariyer rehberliği ve danışmanlığının önemine giderek daha fazla vurgu yapılmaktadır. Bu durum, bireysel kariyer gelişimine verilen desteğin her aşamasında ulusal ve bölgesel kapasiteye olan ihtiyacın önemini ortaya koymaktadır. Hayat boyu rehberlik kavramı, genellikle hizmetler, danışman adayları ve sistemler için oluşturulmuş kalite standartları gibi politika araçları kullanılarak tanımlanmış olmakla birlikte bu kavram kariyer geliştirme hizmetleri, araçları ve önlemlere de temel teşkil etmektedir. Tüm bu hizmetler ve kaynaklar nihayetinde rehberlik kullanıcılarına yönlendirilmektedir. Tüm bireylerin hayat boyu öğrenme sürecinde desteklenmesi gerektiğini kabulünden hareketle, 2020 Avrupa beceri gündeminin de kariyer rehberliğinin önemine binaen üç eylemi bulunmakta olup bunlar; Stratejik ulusal beceri geliştirme eylemlerine yönelik AB desteği; bireysel öğrenme hesapları (ILA) ve yeterlilik belgeleriyle ilgili girişimlerdir (Avrupa Komisyonu, 2020). Farklı bağlamlarda kariyer gelişimine yönelik önlemler ve sunulan hizmetlerden beklentinin ne olduğu ve bunlarla neyin amaçlandığına bağlı olarak söz konusu eylemler, hayat boyu kariyer rehberlik sistemleri ve bu sistemlerin geliştirilmesi açısından giderek kalite ve etki odaklı olmaktadır.

Hayat boyu rehberliğin hayat boyu öğrenme stratejilerine daha iyi entegre edilmesine ilişkin 2008 tarihli Konsey İlke Kararında rehberlik kavramı geniş anlamıyla “vatandaşların kapasitelerini, yeterliliklerini ve ilgi alanlarını her yaşta ve hayatlarının herhangi bir noktasında belirlemelerine; eğitim, öğretim ve mesleki hayatlarına dair kararlar almalarına ve öğrenme, çalışma ve bu kapasite ve yetkinliklerin öğrenildiği ve/veya kullanıldığı diğer ortamlarda kendi kariyer yollarını kendilerinin belirlemelerine olanak sağlayan kesintisiz bir süreç” olarak tanımlanmıştır (Avrupa Birliği Konseyi, 2008). Kariyer rehberliği kavramı, genel anlamıyla bilgilendirme, kariyer danışmanlığı, yetkinlik ve beceri değerlendirmeleri, tarama ve yönlendirmeler, tavsiye ve destekler sayesinde bilinçli kararlar verebilme ve kariyer yönetimi beceri ve yeterliliklerinin geliştirilmesine yönelik kapasite geliştirme (öğrenme) gibi çeşitli faaliyet ve süreçleri içerir. Cedefop'un da çabalarıyla uluslararası alanda ve Avrupa'da yıllar süren politika ve ortak araştırmalardan elde edilen bilgiler ışığında Üye Devletlerde hayat boyu rehberlik sistemlerinin ve hizmetlerinin daha da geliştirilmesinin önü açılarak danışanlara yeni bir deneyim sunulmaya başlamıştır. Rehberlik hizmetlerinde kalite güvence mekanizmalarının ve yeni yaklaşımların geliştirilmesi, ilke kararında yer alan dört öncelikli alandan biridir.

Sistemin birbirinden ayrı ama yine de birbiriyle ilişkili iki ayrı özelliği olan izleme ve değerlendirme, sunulan hizmet ve programlarda kalite güvencesinin sağlanması

açısından önemli olmalarına karşın, AB ülkelerinde hâlen iyileştirilmesi gereken alanlardır. Yine de bu, söz konusu ülkeler, rehberlik hizmet sağlayıcıları ve ilgili kurumsal yapıların dâhili veya haricî izleme sistemleri bulunmadığı anlamına gelmemelidir.

Kariyer rehberliği hizmetlerinde, sektörler arasında farklı düzeylerde çeşitli yöntem ve verilerden yararlanılmaktadır. Buna karşın Barnes ve ark. (2020), AB'deki politikalara ilişkin incelemelerinde, çoğu Üye Devlette yürütülmekte olan rehberlik faaliyetleriyle ilgili olarak belirli bir standartta ve/veya eş güdüme sahip izleme ve düzenli değerlendirmelerin bulunmadığına işaret etmişlerdir. Sistematik, kabul görmüş, yerleşik iş birliği mekanizmalarının izleme sistemlerinin geliştirilmesine bir katkısı olup olmadığına dair bilgi bulunmamaktadır. Kaynaklarımız bize Avrupa'daki kariyer rehberliği ve danışmanlık hizmetlerinin çıktı ve etkilerinin seyrek olarak izleme ve değerlendirmesinin yapıldığını, aynı zamanda istihdam durumundaki veya kazanılan yeterliliklerdeki değişimler, kariyerlere ilişkin öğrenme kazanımları, refahın sağlanması, kariyer ilerlemesi ya da memnuniyet düzeyinin artırılması gibi konulardaki müdahalelerin sonuçlarına yönelik de ortak bir anlayış bulunmadığını göstermektedir. Robertson (2021), kanıt temelli uygulamaların kariyer gelişim faaliyetlerine aktarılmasında yöntemden kaynaklanan sorunları ekonomik, eğitsel, psikolojik ve toplumsal sorunlar olarak sınıflandırmaktadır. Deneysel araştırmalarda uzun vadeli sonuçlar veya ekonomik faydalar da nadiren dikkate alınmaktadır (Percy ve Dodd, 2020). Büyük veri setlerinden elde edilen bulgularda, nicel kanıtlardan yararlanan karşı-olgusal çalışmaların sayısı da oldukça azdır. Faaliyetlerin beceri geliştirme ve istihdam edilebilirliğe yönelik hedefleri tamamlayıcı nitelikte olup olmadığının dikkate alınmaması da çeşitli zorluklara sebep olabilmektedir.

Bunun neticesinde karşılaşılan manzarada farklı düzeylerde elde edilen bilginin bir araya getirilmediği görülmektedir. Kanıt toplama süreçlerinin farklı sektörlerde görev alan hizmet sağlayıcılar arasında iş birliğine yönelik politikaların hayata geçirilmesini de destekleyecek şekilde eş güdümünün sağlanmasında, yeni bir iş bölümünü de içeren çeşitli yeni yaklaşımlar söz konusudur (Vuorinen ve Kettunen, bu seriden alıntıdır). Eldeki bilgilerle amaçlara ilişkin kesin yargıya ulaşmak her zaman mümkün olmamakla birlikte, kimi verilerin hesap verebilirlik, kısa vadeli kullanıcı geri bildirimi, danışan ilerlemesinin takibi, hizmetlerin veya hizmet sunumunun iyileştirilmesi, politikaların tasarlanması, kariyer danışmanlığı adaylarına verilen eğitimlerin iyileştirilmesi, müdahalelerin etkililiğinin ölçülmesi veya kariyer rehberliği araçlarının iyileştirilmesi gibi amaçlar doğrultusunda kullanıldığı da bilinmektedir. Buna karşın, faydalı olabilecek kimi veri ve yenilikçi yöntemlerin, kayda değer değişikliklerin sürekli izlenmesine yönelik olarak sistemli bir şekilde kullanılmadığı da görülmektedir. Avrupa dışından örnek verecek olursak, Kanada'da yaşananlar neticesinde, yepyeni bir değerlendirme ve hesap verebilirlik kültürünün oluşmasına yol açan, hizmet sunumunda yenilikçiliği teşvik eden ve öncelikli danışan sonuçlarına ağırlık veren kanıt temelli kariyer hizmetlerini destekleyecek yeni sistemler geliştirilmiştir (CCDF, 2021).

Veri toplama, izleme ve değerlendirme süreçlerinin ulusal ve bölgesel stratejilere yansıdığına veya hayat boyu kariyer rehberliği sistemlerinin etkililiğini ve etkisini değerlendirmek için kullanılacak bir kanıt temelinin oluşturulmasına yönelik göstergelerin ya da standartların belirlenmesini sağlayacak sistemli bir bakış açısı sunduğuna dair yeterli kanıt bulunmamaktadır. Standartların belirlenmesi ve büyük ölçekli sonuç temelli değerlendirmelerde kullanılan yöntemlerin, kariyer uzmanlarının içinde çalıştığı koşul ve bağlamlarla ilişkilendirilmesi ve müdahalelerinin beklenen etki açısından tasarlanması gerekmektedir.

Benzer şekilde, özellikle de başlangıç eğitimi, yeterlilikler ve sürekli mesleki gelişimin

yanı sıra çeşitli sistemler oluşturulması ve mevcut sistemlerin geliştirilmesi açısından da ülkeler arasında önemli farklar olması durumunda hizmetler arasında ülke içinde ve ülkeler arasında mukayesenin zorlaştığı da dikkate alındığında, izleme ve değerlendirmeden elde edilen verinin kariyer rehberliği danışmanların destekleyecek şekilde nasıl kullanılabileceğine dair daha fazla kanıtı ihtiyaç vardır. Bu durum, ilgili kullanıcı gruplarıyla hizmetler arasında anlamlı gösterge ve ölçütlerle bağlantılı, kalite güvencesine yönelik ortak asgari standartların belirlenmesine sekte vurmaktadır. İş gücü piyasası politikalarının değerlendirilmesine yönelik mevcut uygulamalar, hayat boyu kariyer rehberliği hizmetleri ve önlemlerinin ayrıştırılmasında yetersiz kalmakta, bu da hizmet ve önlemlere ayrılan bütçenin ve bu hizmet ve önlemlerin bireyler ve toplumlar üzerindeki faydasının tam olarak anlaşılamamasına neden olmaktadır. Danışmanların kendileri için belirlenen planlara uyum göstermemesi veya gereken adımları atmamasına bakıldığında, kariyer rehberliği uygulamasının asıl hedeflerinin gözden kaçtığı görülmektedir. Bu durum, sonuçların karşılaştırılmasını, çıkarımlara varılmasını, bireylere hayatları boyunca sunulan kariyer desteğinin sonuçlarına ilişkin bilgi temelli bütüncül bir vizyon elde edilmesini de zorlaştırmaktadır.

Sektörlerde, ülkelerde hatta Avrupa genelinde hayat boyu rehberliğe yönelik ortak standartların, gösterge veya önlemlerin kabul edilmesinin önünde birçok engel bulunmaktadır. Kanada'da yeni bir izleme aracını hayata geçiren uzmanlar ve hizmet sağlayıcılar, kariyer rehberliği çalışanlarının, danışmanların gelişimi açısından temel bir engel teşkil eden öz farkındalık eksikliğini dikkate almayan araçların geçerliliğine şüpheyle baktıklarını dile getirmiştir (CCDF, 2021). Eleştirel incelemelerde, önceden tanımlanmış, dışarıdan geliştirilmiş modeller ve profesyonel kariyer rehberliği ve danışmanlığı uygulamalarından bağımsız kalite ölçütleri gibi çeşitli riskler ele alınmaktadır (Nilsson ve Hertzberg, 2022). Buna karşın hem Avrupa'da hem uluslararası platformlarda bu konuların daha yakından incelenmesi gerekmektedir. Özellikle hayat boyu öğrenme ve mesleki eğitim ve öğretim alanındaki araştırmalar ve farklı öğrenme aşamalarını ve ortamlarını birbirine bağlayan politikalar bağlamında onlarca yıllık gelişim, iş birliği ve araştırmaların bir sonucu olarak sistemin farklı özellikleri de birbirine benzemeye başlamıştır. Farklı sektörler ve ülkeler arasında, hatta sektörler ve ülkelerin kendi içerisindeki farklı uygulamalar da dâhil olmak üzere, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesinde gözle görülür benzerlikler söz konusudur. Çalışmada yer alan araştırmalar dikkate alındığında, yürütülen iş birlikleri neticesinde bu sistemlerin nasıl işlediğine dair ortak anlayışımızın gelişmiş olduğu ve kariyer rehberliği süreçlerinin olası sonuçlarını ve sistemlerin faydalanıcılar, kurumlar, iş gücü piyasası ve toplum açısından rolünü daha dikkatle değerlendirmek için hem izleme hem de teknikler konusunda nasıl etkili bir ilerleme içerisinde olunabileceği görülmektedir. Süreç içerisinde, farklı politika alanlarından başlıca aktörlerin yanı sıra, belirli sorumlulukları olan uzmanların görüşlerine dayalı girdi sağlamakla görevlendirilmiş danışmanlar da yer almaktadır.

AB içerisinde ortak asgari kalite standartları, değerlendirme ve veri toplama yöntemleri, nicel ölçütler veya bunların kombinasyonlarına ilişkin fikir birliği sağlanması kolay bir hedef değildir. Bununla birlikte, alana, rehberlik mesleğine, farklı düzeylerde (örn. hizmet düzeyi, sağlayıcı düzeyi, kamu politikası düzeyi gibi) çalışmalara uygun izleme yöntemleri; bir müdahalenin etkisi ve kullanıcılara sağladığı yararları ve sistemin

sürekli olarak iyileştirilmesi gibi unsurları içeren değerlendirme sistemleri için en uygun yöntemler üzerinde uzlaşa da mümkündür. Farklı yöntemlerin birbirlerini tamamlayacak şekilde nasıl bir araya getirilebileceğine dair uygulamalar bir araya getirilebilir. Ülkeler arasında hangi yaklaşımların veya göstergelerin paylaşılıp paylaşılmadığına odaklanılması, hizmetleri tasarlayanlar ve paydaşlar arasında derinlemesine düşünmeyi, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik edebilir ve yenilikçi uygulamaların önünü açabilir.

Kariyer rehberliğinin özellikle ulusal ve merkezi açıdan daha üst düzeyde izleme ve değerlendirilmesine yönelik sürdürülebilir yaklaşımların temelinde, rehberlik sistemi ve hizmetleri için bir vizyon belirlenmesinde ve kariyer rehberliğinin farklı bağlamlara göre ne içerikte olması gerektiğinin anlaşılması yer almaktadır. Diğer konuların yanında müdahale teorileri de dikkate alınmalıdır (Bielecki ve ark., bu derlemede). Bu, süreç sonunda oluşacak standartlar, göstergeler veya kamuya beklenen faydayı sağlamaya yönelik istenen çıktı ve sonuçları doğuracak önlemlerin en uyumlu şekilde bir araya getirilebilmesi açısından geçmiş yapılar ve çalışmaların gözden geçirilmesinin yanı sıra hizmet kademelerini de içerecek şekilde tüm farklı paydaşlar ile sahada danışman konumunda bulunanların da dâhil olacağı kademeli bir yaklaşımın benimsenmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca, bu yaklaşım ve stratejilerin kanıtların ve sonuçların izlenmesine yönelik olarak mütemadiyen düzenlenmesi gerekmektedir.

Bu cilt, kariyer rehberliğinde izleme ve değerlendirme yöntemlerini araştırmak üzere 2019 yılında Cedefop tarafından başlatılan ve özellikle yetişkinlere yönelik kariyer ve öğrenme için kariyer rehberliği desteğine odaklanan daha büyük bir proje kapsamında hazırlanmıştır. Projenin amacı, bu uygulamaları “kuş bakışı” bir perspektiften araştırmak, bu araştırmadan edinilen bilgiler ışığında kariyer rehberliği politika ve uygulamalarını oluşturmak için gerekli kanıt temeline katkı sağlamak ve Avrupa’daki izleme sistemlerini ve yaklaşımlarını daha iyi anlamaktır. Uzmanlar tarafından gönderilen makaleler, alanla ilgili daha geniş çaplı konulara yönelik bağımsız araştırmalar olmakla birlikte bu cilt, içeriğiyle daha büyük bir araştırmaya katkı sağlayacaktır. Buna göre konuyla ilgili ilk olarak sorulması gereken sorular şu şekildedir:

(a) AB’de kariyer rehberliği ve danışmanlık hizmetlerine yönelik izleme ve değerlendirilme süreçlerinin güncel durumu nedir?

(b) Hayat boyu rehberlik hizmetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi, Üye Devletlerin birey odaklı kariyer desteğinin sonuçlarına ilişkin bütüncül bir vizyon geliştirmesine nasıl katkı sağlayacaktır?

(c) Yetişkinlere yönelik kariyer rehberliği ve danışmanlık hizmetlerinin hayat boyu bir perspektiften ve kıyaslanabilir bir şekilde izlenerek değerlendirilmesinde uygulanabilir asgari bir standart oluşturulmasında hangi yöntemler kullanılabilir?

Bu cilde katkıda bulunan uzmanlardan, yetişkin kariyer rehberliği ve kariyer geliştirme hizmetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi için mevcut yöntem seçenekleri ağırlıklı olmak üzere alandaki duruma ilişkin içgörülerini sunmaları talep edilmiştir. Rapor çağrısında, AB’de kariyer rehberliği ve danışmanlık sistem ve hizmetlerinin izleme ve değerlendirilmesindeki durum ile mevcut yöntem yaklaşımlarının nasıl geliştirilebileceğine dair öneriler olmak üzere iki konu üzerinde odaklanılmıştır. Bu çalışma, araştırmanın nihai sonuçlarının yer verildiği bir sonraki ciltte önerilen yöntem çerçevesine katkı sağlayabilecek çeşitli unsurların oluşumuna bilgi desteği sağlama amacı taşır.

1.2. Bu ciltte yer alan eserler

2021 yılı ocak ayında konuya ilişkin yapılan rapor çağrısının ardından, ciltte altı adet makaleye yer verilmiştir. Çalışmalar, Cedefop ile üç uzmandan oluşan bir heyet tarafından incelenmiştir. Bu cilt, altı bölümden ve ciltteki çalışmaların özüne yer veren kısa bir sonuç bölümünden oluşmaktadır.

Raimo Vuorinen ve Jaana Kettunen tarafından hazırlanan *"Kariyer rehberliği sistem ve hizmetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik sistemli bir yaklaşım potansiyelinin araştırılması"* (2. Bölüm) adlı makalede, ağ tabanlı rehberlik hizmet sunum (NEGSEP) modeli ele alınmaktadır. Sistemli çatı model, danışanların görebildiği rehberlik hizmetleri kurumsal hizmet sunumu ve politika belirleyicilerine yönelik stratejiler olmak üzere gelişim ihtiyaçlarının üç boyutuna odaklanmaktadır. Makalede, modelin kariyer rehberliği sistem ve hizmetlerini değerlendirme konusundaki işlerliği, her bir sektör özelinde izleme süreçlerinin nasıl gerçekleştirilebileceği de dikkate alınmak suretiyle hayat boyu öğrenme perspektifinden ele alınmaktadır. Model, Finlandiya eğitim ve iş gücü piyasası sistemi bağlamında, uzun yıllar süren araştırmalara dayanarak geliştirilmiş olmakla birlikte, bu eserde modelin Avrupa'da daha geniş bir bağlamda, özellikle de ağ tabanlı hizmetlere geçişte nasıl uygulanabileceği ele alınmaktadır. Modelde, ELGPN (ELGPN, 2015) tarafından desteklenen hayat boyu rehberlik temel ilkelerine uygun olarak ulusal rehberlik politikaları, hizmet sağlayıcıları ve son kullanıcılar arasındaki irtibata vurgu yapılmakta, sistemli değerlendirme ve izleme süreçlerinin üzerine inşa edilebileceği bir model ortaya koyulmaktadır.

Jerzy Bielecki, Tomasz Płachecki ve Jędrzej Stasiowski (3. Bölüm), teoriye dayalı bir yaklaşımın Polonya'daki kariyer danışmanlığı hizmetlerinin sistemli değerlendirmesine nasıl uygulanabileceğini ve diğer ulusal bağlamlara nasıl aktarılıp uyarlanabileceğini göstermektedir. Yazarlar, *"Kariyer danışmanlığı hizmetlerinin değerlendirilmesine yönelik genel bir çerçeve: Polonya"* isimli makalelerinde nedensellik ilişkileri ve ilgili varsayımların belirlenmesiyle teoriye dayalı bir müdahale modeli oluşturmayı amaçlamışlardır. Böylelikle, değerlendirme sorularının hazırlanması ve her birinde belirtilen varsayımlara dayalı olası hipotezlerin oluşturulması desteklenerek, veri kaynakları ve yöntemlerin seçim sürecine ve analizlere katkı sağlanabilecektir. Raporda, kariyer danışmanlığı hizmetleri neticesinde kısa ve uzun vadede beklenen sonuçların elde edilmesi doğrultusunda temel dayanakların hazırlanmasına yönelik bir şema da yer almaktadır. Varsayımlar listesi, bağlantılı bir sistem içinde farklı bağlamlarda sunulan kariyer danışmanlığı hizmetlerinin doğru ve güvenilir bir şekilde değerlendirilmesini sağlayan kapsayıcı araştırma sorularının hazırlanmasına temel teşkil etmektedir. Bu şema aynı zamanda koordinasyon ve iş birliğinin önündeki engellerin incelenmesine de olanak sağlamaktadır.

Çalışmanın bu cildinde, 4. Bölüm'de yer alan Petra Elftorp ve Mary Stokes'a ait *İrlanda'daki birey odaklı yetişkin eğitim rehberliği hizmetlerinden çıkarılan dersler* başlıklı makale, İrlanda'daki durumdan yola çıkarak yetişkinlere yönelik rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin izleme ve değerlendirme süreçlerinin nasıl iyileştirilebileceğine dair fikir vermektedir. Çalışmada çeşitli kaynaklardan politika ve araştırma bulgularına da yer verilmiştir. Yazarlar, sonuç ölçümleri yapılırken kariyer gelişimi ve hayat boyu öğrenmenin karmaşık yapısı ile bağlamsal doğasının hesaba katılması, bunun da hem nitel hem de

nicel veriler bir araya getirilmek ve danışan odaklı yaklaşım korunmak suretiyle yapılması gerektiği görüşündedir. Rehberlik hizmetleriyle bağlantılı uygulama ve gelişmeler, stratejik planlama ve danışanların rehberlik ihtiyaçları üzerine derinlemesine düşünülerek kaleme alınmış bu makale, toplumun en dezavantajlı ve haklarından mahrum bırakılmış üyelerini hedef alan ulusal bir rehberlik hizmetinin geliştirilmesine yönelik benzersiz bir bakış ortaya koymaktadır. Toplanan veriler, İrlanda'da yaşanan ekonomik değişimlerin rehberlik hizmetleri ve İrlanda'da eğitim hayatının ardından iş hayatına atılmayan/atılamayan danışanların eğitim düzeyleri, meslek hayatları ve geçim kaynakları üzerindeki etkisini gözler önüne sermektedir. Bu sistemlerin geliştirilmesinde iş birliğine dayalı, kapsayıcı bir yaklaşım izlenmesi gerektiğine de vurgu yapılmaktadır. Böyle bir yaklaşım izlenmesi ile rehberlik hizmetlerinin günlük sunumunu destekleyen etkili bir sistemin hayata geçirilmesi desteklenecek, gelecekteki analizler için kanıt temeli oluşturulacak ve politikalara katkı sağlanabilecektir.

5. bölümde yer alan ve Peter Weber'e ait *Almanya'da hayat boyu rehberlik programının izlenmesi ve değerlendirilmesi: rehberlik danışmanlığının meslek haline gelmesi bağlamında bir öneri* başlıklı makale, Almanya Federal Çalışma Ajansı (FEA, Bundesagentur für Arbeit) bünyesindeki hayat boyu rehberlik sürekli mesleki gelişim programı için mevcut değerlendirme ve izleme stratejisini konu almaktadır. Eserde, danışmanlık hizmetlerinin kalitesi ve profesyonellik seviyesi ile danışmanlık müdahalelerinin rehberlikten yararlanan kişiler üzerindeki etkilerini artırmayı amaçlayan Federal İstihdam Ajansı programı kapsamında yakın zamanda geliştirilen strateji açıklanmaktadır. Hâlihazırda kullanılan izleme sistemini tamamlayacak şekilde eğitim programından elde edilen çıktı ve sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılacak yeni bir yaklaşım geliştirilmiştir. Değerlendirme 2021 yılında tasarlanmış ve sonrasında uygulanmaya başlanmıştır. Değerlendirmede, meslek sahibi danışmanlar için yeni başlatılan bir sertifika programı ile ilgili olarak, danışmanların yeterlilik kazanmasının meslekleri (örn. yetkinlik, mesleki gelişim), danışmanlık uygulamaları ve danışanlar açısından etkileri de dâhil olmak üzere üç kademeli bir araştırma önerilmektedir.

Helena Kasurinen ve Mika Launikari tarafından kaleme alınan ve 6. Bölüm'deki Kariyer Rehberliği Süreçlerinin Daha Etkili Hale Getirilmesi: CREAR Dijital Aracı ile Danışan Odaklı Müdahalelerin İyileştirilmesi adlı makalede, hizmet ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan CREAR adlı yeni dijital aracın temel özelliklerini ve bu aracın Finlandiya'da yetişkinlerin yaşam durumlarının bütünüyle değerlendirilmesine nasıl katkıda bulunduğu ana hatlarıyla ele alınmaktadır. Çalışmada daha fazla öğrenme fırsatına elde edebilmek için rehberlik ve danışmanlık müdahalelerine dâhil olan ve beceri geliştirme/beceri yenileme ihtiyacı olan yetişkinlere odaklanılmıştır. Kapsamlı, her yerde uygulanabilir ve “bağlamdan bağımsız” bir kariyer rehberliği sürecinin neleri gerektirdiğini ortaya koyan bu makalede, hizmet sunumu kalitesinin ve etkisinin değerlendirilmesinde dikkat edilmesi gereken noktalar incelenmektedir. Finlandiya'da gerçekleştirilen nitel bir araştırma sonucuna göre, rehberlik sürecinin her aşaması sonrasında rehberlik danışmanı ve danışanın bir araya gelerek süreci değerlendirmeleri ve karşılıklı geri ve “ileri” bildirimlerde bulunmalarında yarar olduğu görülmüştür. Bu tür bir müdahalenin, ister belirlenen doğrultuda bir ilerleme içerisinde veyahut hedefleri yeniden tanımlıyor olsunlar, taraflar arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirdiği görülmüştür.

7. Bölümde yer alan Chris Percy ve Deirdre Hughes'a ait *Galler'de Hayat Boyu*

Rehberlik ve Çalışma Teşvik Programları: Bağlantılı Yatırım Getirisi Metodolojisi adlı makale, yatırım getirisi analizine (ROI) yönelik "bağlantılı yatırım getirisi" olarak ifade edilen özel bir yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bağlantılı yatırım getirisi, bir programın maliyet ve faydalarının nicel/parasal olarak anlaşılması gereken ancak yüksek maliyet, sürecin karmaşık olması veya uzun vadeli bir randomize kontrollü (RCT) veya benzer bir çalışma gerçekleştirmenin mümkün olmadığı durumlar için tasarlanmıştır. Bu çalışmanın katma değeri, kariyer gelişim sonuçlarının analizine doğrudan uygulanan yöntem değişikliğini net bir şekilde, ana hatlarıyla ortaya koyması, geçmiş araştırmalar temel alınarak hazırlanmış olması ve çalışmaya paydaşların da katılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Yatırım getirisi analizi, Birleşik Krallık-Galler'de işsiz yetişkinlerin işe dönüşünü desteklemeye yönelik yeni ve gelişim süreci devam eden 5 yıllık kariyer stratejisi (2021-26) kapsamında yer almaktadır. Yatırım getirisi tahminlerinde, iç izleme ve bütçe verileri, iç görüşmeler ve tespit edilmiş en kıyaslanabilir program olan ABD'de gerçekleştirilmiş bir randomize kontrollü çalışma temel teşkil etmektedir.

Kaynakça

[erişim tarihi 11.3.2022]

- Barnes, S.-A. ve ark. (2020). *Lifelong guidance policy and practice in the EU: trends, challenges and opportunities: final report*. Lüksemburg: Avrupa Birliği Yayın Ofisi. <https://doi.org/10.2767/91185>
- CCDF (2021). *Evidence for community employment services: a collaborative regional approach*. Nihai proje raporu. Ottawa: Kanada Kariyer Geliştirme Vakfı. <https://ccdf.ca/wp-content/uploads/2021/03/NLWIC-FINAL-REPORT-2021-04-01-CCDF-submitted.pdf>
- Avrupa Birliği Konseyi (2008.) Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council of 21 November 2008 on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies. *Avrupa Birliği Resmî Gazetesi*, C 319, 13.12.2008, s. 4-7. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:42008X1213\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:42008X1213(02))
- ELGPN (2015). *The guidelines for policies and systems development for lifelong guidance: a reference framework for the EU and for the Commission*. ELGPN Araçları, No 6. Saarijärvi, Finlandiya. <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no-6-guidelines-for-policies-and-systems-development-for-lifelong-guidance>
- Avrupa Komisyonu (2020). *European skills agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22832&langId=en>
- Nilsson, S. ve Hertzberg, F (2022). On the professionalism and professionalisation of career guidance and counselling in Sweden. *Nordic Journal of Transitions, Careers and Guidance*, 3. Cilt, 1. Sayı, s. 1-15. <https://doi.org/10.16993/njtcg.38>
- Percy, C. ve Dodd, V. (2020). The economic outcomes of career development programmes. In Robertson, P.J.; Hooley, T. ve McCash, P. (ed.). *The Oxford Handbook of Career Development*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190069704.013.4>

Robertson (2021). Evidence-based practice for career development. In Robertson, P.J.; Hooley, T. ve McCash, P. (ed.). *The Oxford Handbook of Career Development*. DOI:[10.1093/oxfordhb/9780190069704.013.2](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190069704.013.2)

2. BÖLÜM

Kariyer rehberliği sistem ve hizmetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik sistemli bir yaklaşım potansiyelinin araştırılması

Dr. Raimo Vuorinen, Finlandiya Eğitim Araştırmaları Enstitüsü, Jyväskylä Üniversitesi, Finlandiya

Dr Jaana Kettunen, Finlandiya Eğitim Araştırmaları Enstitüsü, Jyväskylä Üniversitesi, Finlandiya

2.1. Giriş

Avrupa Birliği'ndeki hayat boyu rehberlik eğilimleri ve bu konuda yaşanan zorluklar üzerine yakın zamanda yapılan bir araştırma (Barnes ve ark., 2020), çoğu ülkede hayat boyu rehberlikle ilgili çıktı, sonuç ve etkilerin izleme süreçlerinin iyileştirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Hayat boyu rehberlik süreçlerinin düzenlenme, eş güdüm, finansman usulleri ile hizmet sunumu ve rehberlik sürecinin nasıl yapılandırıldığına bakıldığında Üye Devletler arasında farklılıklar göze çarpmaktadır. Hizmet sunumu, çoğu durumda, bir dizi eğitim ve öğretim kurumu, kamu ve özel istihdam kurum ve kuruluşu ile uzman hizmet sağlayıcılar ve sosyal ortaklar eliyle sunulmaktadır. Bu durum, hizmet sağlayıcılar anlık, orta vadeli ve uzun vadeli sonuçlar gibi farklı çıktılara odaklandığından farklı paydaşlar (danışanlar/müşteriler, politika belirleyiciler, politikaları finanse edenler, araştırmacılar) arasında sürtüşmelere neden olabilmektedir.

Kariyer rehberliği politikasına ilişkin uluslararası incelemeler (örn. Barnes ve ark., 2020; OECD, 2004; Watts, 2014), politika belirleyicilerin kariyer rehberliği uygulamalarından bireylerin hedeflerine odaklanma ve aynı zamanda daha geniş çaplı kamu politikası hedeflerine de katkı sağlama gibi başka bazı beklentileri olduğunu göstermektedir. Rehberlik uygulamalarının etkili olup olmadığının değerlendirilerek ölçülebilmesi için çeşitli değişkenlerin yanı sıra mevcut ilişkilerin karmaşık yapısının da dikkate alınması gerekmektedir. Farklı etki türlerinin ve etki düzeylerinin belirlenmesi de önemlidir.

Uluslararası incelemelerde (örn. Barnes ve ark., 2020; OECD, 2004), rehberlik hizmetlerinin eğitim, ekonomi ve istihdam ile toplumsal sonuçları genellikle birbirinden ayrılmaktadır. Tutarlı bir kanıt temeli oluşturulurken bireyler, kuruluşlar, topluluklar, ülkeler ve Avrupa Birliği (AB) gibi rehberliğin olası faydalanıcılarının belirlenmesi gerekmektedir (Borbély-Pecze ve Watts, 2011; Hooley, 2014). Farklı geçiş süreçlerinde bireylerin desteklenmesinde önemli rol oynayan kariyer rehberliği, esnek bir eğitim ve öğretim sisteminin uygulanmasına katkı sağlar. Eğitim sistemleri içerisinde kariyer rehberliği, hayat boyu öğrenmenin (hem gençler hem yetişkinler için) desteklenmesinde ve ulusal ve bireysel ekonomik büyümenin desteklenmesine yönelik insan kaynaklarının geliştirilmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Kariyer rehberliği, iş gücü piyasasındaki farklı geçiş aşamalarında bireyleri destekleyerek, becerilerini etkili bir şekilde kullanmalarını ve değişimler karşısında dirençli kalabilmelerini sağlar. (Hooley, 2014). Daha geniş bir sosyal perspektiften bakıldığında, kariyer rehberliğinin eşitlik hedeflerine

ulaşma ve toplumsal kapsayıcılığın artırılmasına katkıda bulunduğu da görülmektedir (OECD, 2004). Kariyer rehberliği, bir yandan iyi bir hayatın kapılarını açan bireysel bir hak; diğer taraftan da toplumun geniş çaplı dönüşümüne olanak tanıyacak bir mekanizma ve bir sosyal politika aracı olarak görülmektedir. Hayat boyu rehberliğin sonuçları ve etkilerinin tüm bu açılardan dikkate alınmalıdır.

Barnes ve ark. (2020), rehberlik hizmetlerinin bazı ülkelerde ve başka bazı bağlamlarda daha tutarlı ve eş güdümlü bir hal aldığını dile getirmektedir. Rehberliğe olan artan talebi hiçbir hizmet sağlayıcı veya sektör tek başına karşılayamayacağından, rehberlik hizmetlerinin hazırlanmasında artık diğer sektörlerle ortak çalışma ve birlikte öğrenme sürecine geçilmesi gerekmektedir. Bu, danışanların bireysel ihtiyaçları karşılanırken, kariyer rehberliği hizmetlerinin uzmanlarca sunulan geleneksel hizmet yapısını aşarak bağımsız ve toplu çabaların dinamik bir şekilde bir arada yürütüldüğü yerleşik ağlarda disiplinler arası iş birliğine dayalı bir şekilde yürütüldüğü anlamına gelmektedir (Kettunen ve Felt, 2020). Görev çakışmasının önlenerek danışanlarla kaynaklar üzerindeki yersiz rekabetin azaltılmasına yönelik olarak, kariyer hizmetleri arasında iş birliği anlayışından eğitim, istihdam, gençlik ve sosyal sektörlerdeki farklı hizmet sağlayıcılar arasında ortaklaşa belirlenmiş bir iş bölümüne geçilmesi gerekmektedir. Çeşitli sektörlerde çalışan farklı uzmanların, yalnızca yeni ve daha etkili uygulamalara değil, aynı zamanda yeni anlayış türleri ve ortak kavramsal araçların ortaya çıkmasına olanak sağlayacak şekilde iş birliği yapması gerekmektedir. Bu, sistem ve politika geliştirilmesini desteklemek ve yansıtmak için var olan kaynakların ve elde edilen bulguların yeni yöntemlerle bir araya getirilmesi anlamına gelmektedir.

Oluşturulan yeni kanıt temeli, farklı düzeylerdeki aktörler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin yanı sıra aktif geçişlerde danışanların gelişimini de bir şekilde göstermelidir. Aynı zamanda, uyumlu rehberlik hizmetleri ve sistemin iyileştirilmesine yönelik diğer paylaşım mekanizmalarına yönelik bir sistem perspektifi geliştirilebilmesi açısından tutarlı bir siyasi desteğin yanı sıra tam paydaş katılımı esastır. Kısmen ilgili değerlendirmelerin karmaşık yapısına uygun kaynak eksikliği veya mevcut verilerin tutarlı olmayacak şekilde kullanımı nedeniyle kariyer rehberlik sistem ve hizmetlerinin değerlendirilmesine yönelik sistemli yaklaşımlara nadiren rastlanmaktadır (Barnes ve ark., 2020; Sampson, 2015). Bazı rehberlik faaliyetleri arasında bir ayırım yapılmamış olması veya izlenecek müdahaleler veya uygun çıktılar neler olduğu konusunda bir fikir birliği bulunmamasından ötürü kimi rehberlik faaliyetleri izlenmeyebilmektedir (ILO ve ETF, 2021). Bu makale, belirgin bir bilgi eksikliğini kapatmayı amaçlamaktadır.

2.2. Ağ tabanlı rehberlik hizmetleri modelinde zaman içerisinde yaşanan değişim

Çoğu Üye Devlet'te olduğu gibi Finlandiya'da da eğitim, sağlık, iş gücü piyasası ve toplumsal sektörlerde kariyer rehberliği farklı bakanlıklar ve yetki dairelerince (okullar, yükseköğretim, kamu istihdam hizmetleri, sosyal ortaklar, gönüllü sektör, özel sektör, farklı projeler vs.) sunulmaktadır. Çok amaçlı okullar, liseler ve yükseköğretimde rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin düzenlenmesi ve finansmanından Eğitim ve Kültür Bakanlığı sorumludur. Ulusal iş gücü piyasası politikası için siyasi kılavuzların ve stratejik hedeflerin

belirlenmesinden ise Ekonomik İşler ve İstihdam Bakanlığı sorumludur. İstihdam ve Ekonomik Kalkınma Ofisleri (TE Ofisleri) tarafından sunulan rehberlik ve danışmanlık hizmetleri, esas olarak eğitim ve öğretim kurumları dışındaki hizmet faydalanıcılarını hedeflediğinden okullarda sunulan hizmetlerin tamamlayıcısı niteliğindedir (Toni ve Vuorinen, 2020).

Vatandaşlar hayatlarını veya kariyerlerini inşa etme yolunda ilerledikçe farklı uzman gruplarından veya hizmet sağlayıcılardan hizmet talep edebilirler. Öğrenme ve çalışma olanakları hakkında bilgi edinmek ve planlarını hayata geçirmek açısından bireyler gibi toplumların da imkân ve kabiliyetleri birbirinden farklı olduğundan bireysel ihtiyaçların karşılanması için kişiye özel ve dışarıdan hizmet alınması gerekir. Bu faaliyetler, sosyal yardım ve/veya özelleştirilmiş eğitim programları kadar öğrenme ve çalışmaya yönelik diğer türde desteklerin de içerisinde yer alabilmektedir. Dolayısıyla yerel kültürel, ekonomik ve sosyal bağlamlara uygun olarak kalite güvencesi, erişim ve sosyal eşitliğin sağlanması için tutarlı ağ yapıları üzerine inşa edilmiş hayat boyu rehberlik hizmetlerinin oluşturulması şarttır. (Nykänen; Saukkonen ve Vuorinen, 2012).

2000'li yılların başlarında Finlandiya'daki tüm rehberlik hizmet sağlayıcıları, bir yandan tasarruf etme ihtiyaçlarını gidermeye çalışırken bir yandan da taleplerle karşılaşmaya başlamıştır. Hizmet sunumunda mükerrerliği önlemek ve mevcut kaynakların etkinliğini artırmak için, rehberlik hizmetlerinde sektörler arası ağların kurulmasına (Nykänen ve ark., 2012) ve rehberlik hizmetleri ve kaynaklarının esnek bir şekilde geliştirilmesine yönelik yeni bir eğilim ortaya çıkmıştır (Spangar; Arnkil ve Vuorinen, 2008).

Hayat boyu öğrenmenin politika süreçlerinin odağına giderek daha fazla yerleşmesinin bir sonucu olarak, Finlandiya Eğitim ve Kültür Bakanlığı ile Ekonomik İşler ve İstihdam Bakanlığı, 2004-2010 yılları arasında, çok amaçlı okullar ve lise müfredatında bulunan rehberlik ve kariyer eğitiminin yanı sıra yetişkin rehberlik hizmetleri için kapsamlı ulusal AR-GE projeleri hayata geçirmiştir. Ulusal projelerle genel olarak, hizmetlerin planlanması, sunumu ve içerik ve yöntemlerinin yanı sıra ağ tabanlı rehberlik hizmetlerinin uygulanmasında iş birliğine dayalı yeni bir anlayış getirilmesi amaçlanmaktadır. Projelerin uygulanması sırasında bilgi temelini iş birliği ve diyaloga dayalı biçimde oluşturulması, iş birliğinin kapsayıcı nitelikte olması ve ağlarda yeni bir liderlik ve yönetim türünün ortaya çıkması, iyi işleyen bir ulusal hayat boyu rehberlik sisteminin temel özellikleri olarak tanımlanmıştır.

Kariyer rehberliği hizmetlerinin ve kariyer eğitiminin çok amaçlı okullarda, liselerde ve ayrıca çeşitli bölgesel yetişkin rehberlik hizmet sağlayıcıları arasında dönüşüm geçirmesine yönelik ihtiyacın açık bir şekilde ortaya koyularak anlaşılmasını sağlamak amacıyla, uygulama aşamasında ulusal projelere destek olmak üzere eylem araştırması yaklaşımıyla desteklenen, personel gelişimi ve nitel değerlendirmelerin bir bileşiminden ortaya çıkan bir araştırma projesi hayata geçirilmiştir (örn. Kemmis ve McTaggart, 2000; Senge ve ark., 2000). Araştırmada, ağırlıklı olarak hizmet sunumunda çok meslekli ve sektörler arası iş birliğinde ortaya çıkan sorunlara odaklanılmış, araştırma projesi kapsamında dokuz odak grup görüşmesinde beş bölgesel rehberlik ağından veri toplanmış, görüşmelerde idare, liderlik, yönetim temsilcileri ve rehberlik danışmanları olmak üzere toplam 61 kişiyle görüşülmüştür (Nykänen, 2010). Araştırmada sorulan

başlıca sorular şunlar olmuştur:

- (a) Rehberlik hizmeti sunum ağı bölgesel hangi güçlüklerin ortadan kaldırılmasına yöneliktir?
 (b) Bölgesel aktörlerin ağa ilişkin algı ve görüşleri ne yöndedir?

Çalışmanın sonucunda sektörler arası hayat boyu rehberlik ağlarının tasarımı ve değerlendirilmesine yönelik bir model ortaya çıkmıştır. Ağ tabanlı rehberlik hizmet sunum modeli (NEGSEP) (Nykänen vd., 2011), rehberliği birbirine paralel dönüşümlerden meydana gelen karmaşık bir süreç olarak sunar. Spangar, Arnkil ve Vuorinen'e göre (2008), kariyer hizmetlerinin toplam etkisi, bir birey olarak danışan üzerindeki, sistem üzerindeki ve kısa ve uzun vadelerdeki etkilerinin bir bileşimidir. Bu bağlamda, örneğin, kısa vadeli etki, öz yönetim ve kişinin kendi hayatını yönetmesi bağlamında bireysel dönüm noktalarını; uzun vadeli etki ise eğitim ve öğretimde veya iş yerinde ilerlemeyi içerebilir. Toplanan verilerin izleme sürecinde kullanılan veriler ve izleme sürecinin tartışıldığı müşterek toplantılarda kullanılan veriler olarak ayrılması da gerekmektedir.

Sistem değerlendirmesi mantığının hizmetlerin bir arada işlerliği geliştirilmeksizin yalnızca bir hizmet eş güdümüyle sınırlı kalması, değerlendirmenin yalnızca hizmet sağlayıcısı tarafından belirlenen rehberlik müdahalelerinden ibaret olmasına neden olur. Bu tür verilerden yola çıkarak tamamlanan eylemler hakkında açıklayıcı raporlar derlemek mümkün olmakla birlikte, aynı durum sektörler arası hizmet sunumunun etkinliği açısından geçerli değildir.

Sistem değerlendirmesi ile ulaşılmak istenen hedef, sistemde daha kapsamlı bir dönüşüm gerçekleştirmek olduğu kadar bölgesel ve ortaklaşa erişilebilir olan kaynakların daha etkili ve esnek kullanılabilmesi ise, bu durumda değerlendirme süreçlerinde kariyer rehberliği ve kariyer rehberliğinin kariyer hizmetlerinden sorumlu farklı sektörleri bir araya getiren “kesiştirici doğasına” vurgu yapması sağlanmalıdır. Ardından, eğitim, istihdam ve sosyal politikalar alanlarında karşılaşılan zorluklar karşısında hizmet sağlayıcı ve kariyer rehberliğinin daha stratejik bir önem ve konuma sahip olmasından ötürü bakış açısı birden çok sektörü kapsayacak şekilde genişleyecektir. Diğer bir ifadeyle, bölgesel hizmet sağlayıcılar kadar kariyer rehberlik hizmetlerinden sorumlu kamu kurumları arasındaki iş birliği mekanizmalarının da göz dikkate alınması gerekmektedir (Spangar; Arnkil ve Vuorinen, 2008).

Tablo 1. **Sektörler arası rehberlik hizmetlerinin değerlendirilmesinde iki seçenek**

	Danışanlara yönelik hizmetler	Ortak kullanılabilir bölgesel kaynaklar	Ulusal rehberlik politikaları
Hizmet eş güdümünün iyileştirilmesi	Danışan hizmetlerinde brüt kaynakların netleştirilmesi ve koordinasyonu, farklı hizmet sağlayıcılar arasında iş bölümü	Sektörler arası bölgesel ağların ve iş birliği koordinasyonunu n daha yapılandırılmış biçimde artırılması	Ulusal sektörler arası rehberlik politikaları geliştirilmesinde eş güdümün iyileştirilmesi

Toplam mevcut kaynakların esnek olabilecek şekilde geliştirilmesi	Hizmet sunumunda farklı ve birden çok mesleği bir araya getiren ağlarda sinerji arayışı	Hizmet sunumunda yer alan bölgesel kuruluşların sektörler arasında geliştirilmesi	Rehberlik politikaları ve karar alma süreçlerinin bir arada geliştirilmesi
---	---	---	--

Kaynak: Spangar; Arnkil ve Vuorinen, 2008.

Eldeki toplam kaynakların saptanmasında (haritalama) odak noktası, bireysel danışanlar için rehberlik süreçlerini, hizmet sunumu için bölgesel kaynaklara ve hayat boyu rehberlikte ise ulusal politikaları içerecek şekilde genişlemektedir. Buna göre, hayat boyu rehberliğin bir politika olarak, bireysel kuruluşlar veya ağ yapılarıncı (kamu-özel ve zaman zaman gönüllü kurum ve kuruluşlarla ortaklaşa) gerçekleştirilen faaliyetler ve son olarak da danışanlar veya gruplarla bireysel etkileşim içerisinde bir süreç olarak üç boyutta tanımlanarak incelenmesi gerekir.

Benzer şekilde NEGSEP modeli, çok kanallı iletişim hizmetlerinden ulusal politika düzeyine doğru olmak üzere rehberlik hizmetinin üç farklı düzeyine odaklanmaktadır: Danışanların görebildiği rehberlik hizmetleri; kurumsal hizmet sunumu; rehberlik sistemleri ve hizmetlerinin stratejik tasarımı da içeren rehberlik politikaları. Finlandiya eğitim ve iş gücü piyasası sistemleri ekosistemine göre geliştirilmiş olmasına karşın, modelin ulusal sistem tasarımı ve değerlendirilmesi için bir kılavuz olarak diğer bağlamlarda da uygulanması mümkündür (Nykänen ve ark., 2010). Uygun olduğu durumlarda, modelin aşağıda belirtilen birbirinden bağımsız üç alt bölümünden ayrı ayrı da yararlanılabilir.

Danışanlar tarafından görülebilen rehberlik hizmetleri içerisinde, bireylerin öğrenme ve kariyer yolculuklarının çeşitli aşamalarında ortaya çıkacak ihtiyaçlarının karşılanmasında birçok mesleğe temas eden aktörlerin etkileşiminden doğan hizmetler yer almaktadır. Modelde, rehberlik sisteminin bu düzeyinde, rehberliğin çalışma, içerik ve yöntem boyutlarına ilişkin değerlendirmeler yer alır.

Kuruluşlardaki rehberlik hizmetleri, sektörler arası ağlarda hizmet veren kuruluşlarda yürütülen planlama, koordinasyon ve iş birliğini ifade eder. Bu hizmetler ilgili bölgenin eğitim, gençlik, refah, istihdam ve ekonomi politikalarının bir parçasıdır. Bu düzeyde, bağlamlar, hizmet sağlayıcılar, hizmet sağlayıcıların sorumlulukları ve hizmet sağlayıcılar arasındaki iş bölümü olmak üzere, değerlendirme faaliyetleri rehberliğin dört boyutuna odaklanır:

Ulusal hayat boyu rehberlik politikaları düzeyinde değerlendirme, diğer iki düzeyde toplanan bulguların politikaların belirlenmesinde ve hizmet sunumu için ön koşulların oluşturulmasında nasıl kullanıldığına ilişkin mekanizmalara ağırlık vermektedir. Bu düzeyde, diğer iki düzeyde geri bildirim döngülerinden elde edilen bulgular ışığında hizmet ve politikaların yeniden yapılandırılmasında kullanılan mekanizmalar da yer almaktadır. Ulusal, bölgesel ve kurumsal düzeylerde gerçekleşen rehberlik politikası geliştirme süreçlerini birbirinden ayırmak gerekir. McCarthy ve Borbely-Pécze (2021), kariyer rehberliği ve danışmanlığına yönelik politikaların uygulanmasında kullanılabilecek politika araçları olarak düzenlemeler, ekonomik teşvikler ve bilgiyi birbirinden ayrı olarak ele alır. Düzenleme, vatandaşlara rehberlik sunulmasına yardımcı olan yönergeleri, kılavuzları, normları, kuralları ve prosedürleri kapsar. Ekonomik teşvikler, düzenlemelerin

hayata geçirilmesini sağlamak için ulusal ve uluslararası bağışçılar tarafından sağlanan kaynakları ifade eder. Bilgi ise devletin paydaşlar, hizmet sağlayıcılar ve vatandaşla politikalar konusunda bilgi paylaştığı farklı mecraları ifade eder.

Araştırma çıktılarından olan NEGSEP modelinin, rehberliğin arka planında yer alan teori, değer ve uygulamaların yanı sıra, izleme ve değerlendirme için de ihtiyaç duyulan hayat boyu rehberlik sistemi ve politika oluşturulmasına ilişkin öncül uygulamalar, ilkeler, izlenim ve çeşitli tutumları şeffaf ve görünür hale getirdiği görülmüştür. Örneğin değerlendirme ve izleme verileri nasıl hesaba katılmaktadır ve bu veriler faaliyetlerin yeniden gözden geçirilmesinde, karar alma süreçlerinde ve hizmetlerin sürekli geliştirilmesinde ne şekilde kullanılmaktadır? İkinci olarak, kariyer rehberliğinin ulusal ve bölgesel eğitim, istihdam, refah ve ekonomik politikalarının bir parçası olarak nasıl değerlendirilmekte ve izlenmektedir? Üçüncü olarak ise, değerlendirme ve izleme için gerekli verilerin üretilmesi ve işlenmesi sürecinde hangi hizmet sağlayıcılar ve paydaşlar yer almaktadır? Dördüncü olarak, farklı hizmet sağlayıcı ve kullanıcı grupları, kariyer rehberliği hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik olarak vizyon, strateji ve eylem planları oluşturma süreçlerine ne şekilde dâhil edilebilir? Bu sebeple rehberlik hizmetleri, ulusal rehberlik hizmetlerinin yapı, süreç, işlevsellik ve sorumluluklarını içeren sistemli ve bütüncül bir yaklaşım izlenerek değerlendirilir ve geliştirilir.

NEGSEP modelinin amaçlarından biri, rehberlik hizmeti sunmakla sorumlu sektörler arasındaki arayüzü güçlendirmek ve odak noktasını hizmetlerin geriye dönük olarak değerlendirmesinden hayat boyu rehberlik politikalarının oluşturularak hayata geçirilmesine kaydırmaktır. Ayrıca ELGPN, mevcut bulgulardan en iyi şekilde yararlanmak, kanıt temelinin büyümeye devam etmesini sağlamak ve hizmetlerin sürekli gelişimini desteklemek adına ülkeleri döngüsel politika geliştirme süreçleri uygulamaya teşvik etmiştir. NEGSEP modelinin döngüsel özellikleri, modelin farklı bölümlerinde kendi içerisinde tutarlılığı olan çeşitli sorularla ortaya koyulmaktadır. Bu sorular, dört aşamalı stratejik öğrenme döngüsüne uygun olarak hazırlanmıştır. Bu dört aşama ise şunlardır: I) faaliyetlerin mevcut durum tespitinin yapılması, II) rehberlik hizmetinin sunumuna yönelik vizyon, strateji ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, III) iletişim ve taahhütlerin desteklenmesi ve IV) faaliyetlerin devamlılığı ve sürekli gelişimin sağlanması (Senge et al., 2000). Tablo 2'de, üç farklı düzeyde değerlendirme için önerilen ortak çapraz hedefler ile hizmetlerin stratejik gelişimin bir parçası olarak değerlendirme döngülerinin çeşitli aşamaları birbirinden ayrılmıştır.

Tablo 2. **Değerlendirme hedefleri ve hizmetlerin stratejik gelişim aşamalarının üç sistem düzeyinde özeti**

Faaliyet düzeyi	Değerlendirme ve izlemeye yönelik hedefler	Değerlendirme aşamaları	Beklenen çıktılara örnekler (örn. Hooley, 2014)
Ulusal hayat boyu rehberlik politikaları			
1.1 Ulusal rehberlik politikaları	Rehberlik politikası ile ulusal düzeyde eğitim, refah, istihdam ve ekonomi politikaları arasındaki bağlantılar	1.1.1 Ulusal rehberlik politikasının değerlendirilmesi 1.1.2 Ulusal rehberlik politikasının vizyon, strateji ve gelişim hedefleri 1.1.3 Ulusal rehberlik politikası hakkında bilgilendirme (iletişim) ve politika taahhütleri 1.1.4 Ulusal rehberlik politikasının oluşturulması ve sürekli iyileşme	Sürdürülebilir ekonomik büyüme Mali açığın azaltılması Sosyal yardım maliyetlerinin azaltılması Daha iyi sağlık İş gücü piyasasının daha esnekleşmesi Beceri eşleştirmelerinin iyileştirilmesi İş gücü piyasasına katılımın artırılması İşsizliğin azalması
1.2 Çeşitli sektörleri kesiştiren bölgesel rehberlik politikaları	Rehberlik politikası ile ulusal düzeyde eğitim, refah, istihdam ve ekonomi stratejileri arasındaki bağlantılar	1.2.1 Bölgesel rehberlik politikasının değerlendirilmesi 1.2.2 Bölgesel rehberlik politikasının vizyonu, stratejileri ve gelişim hedefleri 1.2.3 Bölgesel rehberlik hakkında iletişim ve taahhüt 1.2.4 Bölgesel rehberlik politikasının oluşturulması ve sürekli gelişim	
1.3 Kurumsal düzeyde rehberlik politikası	Eğitim, refah, istihdam ve ekonomi politikasına ilişkin kurumsal ilkeler	1.3.1 Kurumsal rehberlik sunumu politikasının değerlendirilmesi 1.3.2 Kuruluşlar da rehberlik sunumu için vizyon, strateji ve politika geliştirme hedefleri 1.3.3 Kuruluşlarda rehberlik sunumuna yönelik için bilgilendirme/iletişim ve politika taahhüdü 1.3.4 Kuruluşlarda rehberlik sunumu ve sürekli gelişim için politika oluşturulması	

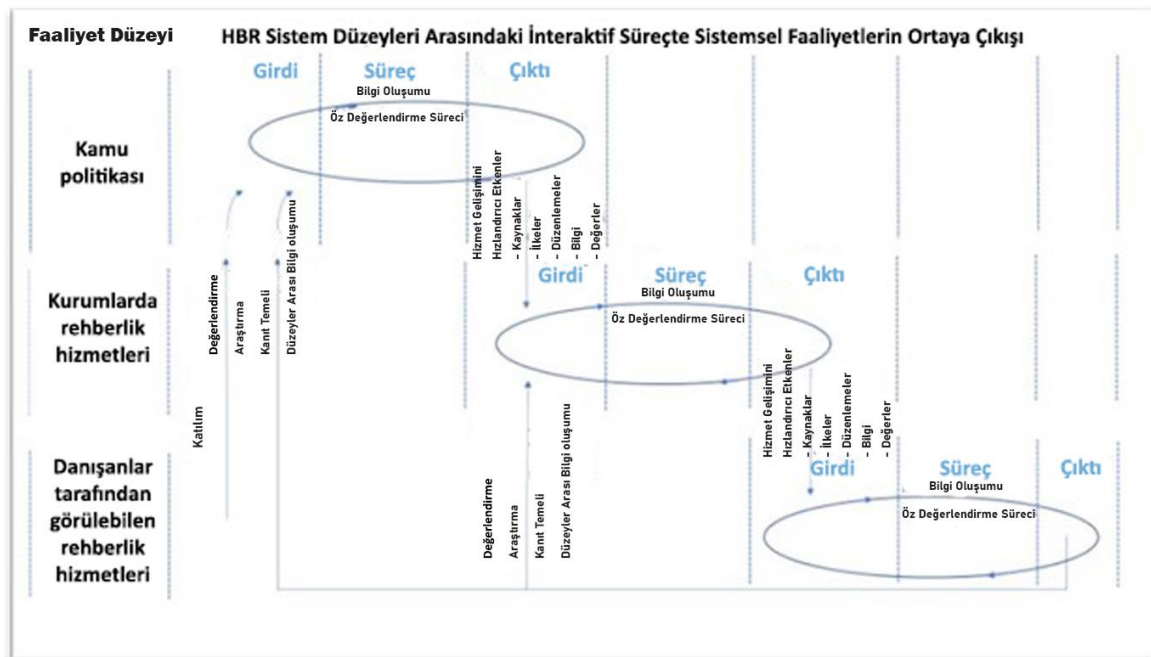
Faaliyet düzeyi	Değerlendirme ve izlemeye yönelik hedefler	Değerlendirme aşamaları	Beklenen çıktılara örnekler (örn. Hooley, 2014)
Kurumsal rehberlik hizmetleri			
2.1 Farklı idare bölgelerindeki kurum/kuruluşlar arasında bölgesel ağlar ve iş birliği	Bölgesel rehberlik hizmet sağlayıcıları arasında iş birliği	2.1.1 Farklı idari bölgelerdeki kurum/kuruluşlar arasındaki iş birliğinin değerlendirilmesi 2.1.2 Farklı idare bölgelerinde yer alan kurumlar arası bölgesel rehberlik hizmetleri için eylem planı 2.1.3 Farklı idare bölgelerinde yer alan kurumlar arası bölgesel rehberlik hizmetlerine yönelik bilgilendirme/iletişim ve taahhütler 2.1.4 Farklı idari bölgelerde yer alan kurumlar arası bölgesel rehberlik hizmetlerine yönelik iş birliği ve sürekli gelişim	Kariyer hizmetlerine erişimin artırılması Kullanıcıların hizmet sunumunun içeriğine dair daha iyi bilgilendirilmesi Farklı kullanıcı gruplarının ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması Kullanıcı geçişlerinin daha esnek hale getirilmesi Hizmet süreçlerinin geçirgenliğinin artırılması Hizmet sunumunda uygun maliyet
2.2 Kuruluşlarda rehberlik	Eğitim, istihdam ve ekonomiyle alakalı kuruluşlarda ve diğer kuruluş ve işletmelerde rehberlik	2.2.1 Kurumsal rehberlik sunumuna yönelik iş birliğinin değerlendirilmesi 2.2.2 Kurumsal rehberlik sunumu için operasyonel plan 2.2.3 Kurumsal rehberlikte operasyonel planın uygulanmasına yönelik bilgilendirme ve plana ilişkin taahhüt 2.2.4 Kurum içerisinde rehberlik ve sürekli gelişim için iş birliği	
Danışanlar tarafından görülebilen rehberlik hizmetleri			
3.1 Hem yerinde hem çevrim içi hizmet veren kuruluşlarda danışanlar tarafından görülebilen hizmetler	Okullar, kolejler, Kamu İstihdam Hizmetleri, sektörler arası tek durak noktaları, diğer kuruluş ve işletmeler tarafından sağlanan hizmetler gibi rehberlik hizmeti sunulan tüm kurum/kuruluşlar da danışanlar tarafından görülebilen hizmetler	3.1.1 Rehberlik hizmetlerinin kurum içerisinde değerlendirilmesi 3.1.2 Kurumsal rehberlik hizmetlerinde görevli personelin iletişim faaliyetleri ve taahhütleri 3.1.3 Kurumsal rehberlik hizmetlerinin işlevselliği ve hizmet sağlayıcıların sürekli geliştirilmesi	Refah, öz saygı ve motivasyonun artırılması Kişisel yaşam, istihdam, istihdam dengliği, eğitim-öğretimde değişiklikler Kişiler arası değişkenler, tutumlar, öz saygı ve motivasyonda değişiklikler İstihdam sürdürülebilirliğinin artırılması Kariyer hizmetlerinin katma değer potansiyeline

3.2 Danışanlar tarafından görülebilen kurumlar arası rehberlik hizmetleri		3.2.1 Kurumlar arası iş birliği içerisinde sunulan rehberlik hizmetlerinin değerlendirilmesi 3.2.2 Kurumlar arası iş birliği yoluyla rehberlik hizmetlerinde personelle iletişim ve taahhütler 3.2.3 Kurumlar arası iş birliği ve sürekli iyileşme açısından rehberlik hizmetlerinin işlevselliği	yönelik bilgilerde değişiklikler
--	--	---	----------------------------------

Kaynak: Yazarlar.

Rehberliğin sistemini meydana getiren her üç düzey de birbirinden bağımsız olarak düzenlenmiş olup bu düzeyler özgün ve tarafsız uzmanlık, karar verme süreç ve faaliyetlerini içermektedir (Rantamäki vd., 2010). Üç düzeyde yer alan tüm faaliyetler, bilgi birikimi ve kaynaklar açısından birbirleriyle bağlantılıdır. Politika düzeyinde girdi/süreç/çıktı süreçlerinde (örn. bkz. Redekopp, Bezanson ve Dugas, 2015) alınan kararlar, farklı kurumlarda hizmet sunumunun ön koşullarına da girdi sağlamaktadır. Rehberlik süreçlerinde hizmet faydalanıcılarından elde edilen veriler, hem hizmet sağlayıcılar arasında hizmet tasarımına hem de ulusal politika oluşturma süreçlerine ışık tutmalıdır. Politikalar oluşturulurken tutarlı bir kanıt temelinin varlığı, kurum/kuruluşların her üç düzeyde de kendilerini değerlendirebilmelerine bağlıdır. Her düzeyde değerlendirme ve izleme için ana temalar üzerinde mutabakat sağlanması ve farklı büyüklükteki kuruluşlara göre ölçeklendirilerek kullanılacak bir değerlendirme döngüsünün ortaya koyulmuş olması önemlidir. Aşağıdan yukarıya/yukarıdan aşağıya bilgi akışının sağlanması, bilginin bir arada inşası ve ortak bir liderlik ve yönetim anlayışı da sistem açısından büyük öneme sahiptir (Nykänen, 2011).

Şekil 1. Sistemli değerlendirme ve izleme süreçlerinin ortaya çıkışı



Kaynak: Yazarlar.

Finlandiya'da 2007 yılında yetişkin rehberliğine yönelik olarak hazırlanan ulusal kalkınma projesi kapsamında, NEGSEP modelinde yer verilen sorular ayrıntılandırılarak çevrim içi bir öğrenme ortamına aktarılmıştır (Rantamäki et al., 2010). Pilot olarak uygulanan bölgesel projede elde edilen veriler, karşılıklı öğrenme ve sektörler arası rehberlik hizmeti sunumunda ne tür bir liderliğe ihtiyaç duyulduğu gibi kalkınma projelerine yönelik daha ayrıntılı hedeflerin belirlenmesinde kullanılmıştır. Sonrasında model, Finlandiya 2014-18 bölgesel hayat boyu rehberlik forumlarının evrimi ve stratejik gelişiminin izlenmesinde kullanılmıştır (Kettunen ve Vuorinen, 2018). İlk aşamada, forumlarda, bölgesel iş birliği için ortak hedefler ve farklı sektörlerden bölgesel hizmet sağlayıcılar belirlenmiş, ikinci aşamada hayat boyu rehberliğin bölgesel istihdam ve eğitim stratejilerine nasıl dâhil edilebileceğine dair bir vizyon oluşturulmuş, üçüncü aşamada ise katılımcılar tarafından vizyona ilişkin başlıca paydaşlarla nasıl bir iletişim içerisinde olunması gerektiği ve bu paydaşların nasıl daha sürdürülebilir bir iş birliğinin parçası haline getirilebileceğini incelemiştir. 2021 yılı itibarıyla Finlandiya'da 18 sürdürülebilir bölgesel hayat boyu rehberlik forumu bulunmaktadır.

Finlandiya Eğitim Değerlendirme Merkezi, bu sistemli modeli 2019-2020 yıllarında temel eğitim ile lise eğitimi arasındaki geçiş sürecinde yer alan kişilerin çalışma yollarının ve sunulan danışmanlık hizmetlerinin ulusal düzeyde değerlendirmesinde bir genel çerçeve olarak hayata geçirmiştir (Goman ve ark., 2020). Değerlendirme sürecinde, temel eğitimde ileri düzey çalışmalar ve kariyer seçimlerine yönelik rehberlik ve danışmanlık uygulamalarının işlevselliği ile lise düzeyinde ve geçiş sürecinde verilen eğitimlerin başlangıç aşamasında sunulan rehberlik hizmetlerinin işlevselliği ele alınmıştır. NEGSEP modeli, farklı eğitim düzeylerindeki eğitim sağlayıcılar ile gençlik çalışmaları ve İstihdam ve Ekonomik Kalkınma Hizmetleri (İEKH) arasındaki iş birliğinin değerlendirilmesinde de ilave bakış açıları ortaya koymuştur.

2.3. NEGSEP modelinin uygulanması: Avrupa bağlamı

Barnes ve ark. (2020), çoğu AB Üye Devletinde girdi, süreç ve çıktıların standart bir yöntem kullanılarak izlenmemesinden ötürü hizmetlerin sürdürülebilirliği ve geliştirilmesine yönelik genellikle sağlam bir politika temelini olmadığını dile getirmektedir. Hizmetlerin bağlamında ulusal düzeyde hesap verebilirlik olgusunun da henüz tam olarak netlik kazandığı söylenemez. Dolayısıyla hükümetlerin, istikrarlı bir kalkınma temeli atmak yerine yetkililerin ideoloji ve kişisel kanaatlerine dayalı rehberlik hizmetlerini destekleme eğiliminde olduğu görülmektedir. İzleme faaliyetleri, birçok ülkede danışanların hizmetlere yönelik kısa vadeli görüşlerine dayalı olarak yürütülmekte ancak sürecin sonuçlarına yönelik izleme faaliyetleri gerçekleştirilmemektedir. Hayat boyu rehberliğin katma değerini belgeleyebilmek açısından veri toplamaya ilişkin yeni yöntemlerin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. NEGSEP modelinde, bir rehberlik sisteminin erişim, hizmet kapsamı, danışman yetkinlikleri ve kamu sektörleri arasındaki iş birliği gibi temel özelliklerine ilişkin kanıt toplama süreçlerinin tabandan yukarı ve tavandan tabana süreçlerden oluştuğu, ağ tabanlı rehberlik hizmetlerinin değişken doğası hem deneysel hem de teorik bakış açılarından tanımlanmaktadır. NEGSEP, rehberlik hizmetlerine yönelik artan talebi karşılamak üzere hizmet sağlayıcılar arasında esnek ve aktörler tarafından yön verilen yeniliklere (Kettunen, 2021) imkân tanır.

Kariyer rehberliği ve danışmanlığı için yol gösterici bir çerçeve niteliğindeki Alman

BeQu Kavramı ise kariyer rehberliğini, benzer bir sistemli yaklaşımla ancak daha geniş bir kurumsal ve toplumsal bağlam içerisinde tanımlanmıştır. BeQu Kavramı, danışanlar, danışmanlar ve politika belirleyiciler ile mevzuat da dâhil olmak üzere toplum genelinde rehberlik sunumundan sorumlu tüm aktörler arasındaki etkileşimin izleme ve değerlendirilmesine duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır (National Guidance Forum in Education, Career and Employment, 2016). NEGSEP modeli, ulusal hayat boyu rehberlik stratejisinin hedeflerine ulaşmayı desteklemek amacıyla Finlandiya bağlamında geliştirilmiş ve uygulanmaya başlamıştır (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2011). Hayat boyu rehberlik sistemleri ve politika geliştirmeye yönelik sağlam bir kanıt temelinin oluşturulması, Finlandiya 2020-23 hayat boyu rehberlik ulusal stratejisinin öncelikli hedefidir (Valtioneuvosto, 2020). Sistemli bir yaklaşımın geliştirilmesi, ulusal düzeyde daha sürdürülebilir bir kanıt temelinin oluşturulmasında kullanılabilecek seçeneklerden biridir.

AB üyesi diğer devletlerde hayat boyu rehberlik hizmetlerinin değerlendirilmesine yönelik olarak ulusal çerçeveler oluşturulurken bir seçenek olarak ELGPN'nin hayat boyu rehberlik sistemleri ve politika geliştirme üzerine oluşturduğu kılavuz ilkelere de (2015) başvurulabilir. Bunlar, Üye Devletlerin iş birliği ve Avrupa Komisyonu'nun (Eğitim, Gençlik, Spor ve Kültür GM, İstihdam Genel Müdürlüğü), Komisyonun alt kuruluşları olan Cedefop ve ETF'nin, Avrupa Parlamentosu Politika Birimi'nin (A) ve diğer paydaşların tavsiyeleri sonucunda oluşturulmuş kılavuz ilkelerdir. Kılavuz ilkeler kapsamında, hizmetlerin geliştirilmesine yönelik ulusal politika ve bağlamların çeşitliliğinin yanı sıra üye devletlerin kendi sistemleri ve politika geliştirme konusundaki özerklikleri de dikkate alınmaktadır.

ELGPN kılavuz ilkeleri arasında öz değerlendirme, kişisel gelişim, akran değerlendirmesi veya dışarıdan diğer değerlendirmeler için ortak ilkeler de yer almaktadır. Kılavuz ilkeler kapsamında, eğitim ve iş gücü piyasası sektörlerinde hayat boyu rehberlik konusunda beliren ortak sorunların yanı sıra eğitim ve öğretim sektöründeki, istihdam ve emeklilik sektöründeki katılımcılara ve risk altındaki gruplara hayat boyu rehberlik hizmetlerinin sunumuna yönelik politikalara da temas edilmektedir. Her bir kılavuz ilke, içerik tanımlaması, mantık temeli, iyi politika ve sistem unsurları ile politika belirleyiciler için ilave kaynaklar olmak üzere dört bölümden oluşur (ELGPN, 2015).

Kılavuz ilkeler, ulusal hayat boyu rehberlik sisteminin tanımını değil, eğitim ve istihdam sektörlerindeki çeşitli ortamlarda hayat boyu rehberlik hizmetleri ve ürünlerine ilişkin kararlar alınırken dikkate edilmesi gereken politika boyutlarının hangileri olduğunun bir tanımını ortaya koymaktadır. Kılavuz ilkelerden sistemli bir yaklaşım benimsenerek fayda elde edilebilmesi için izlenebilecek yollar arasında iyi politika ve sistem unsurlarının ulusal rehberlik sisteminin üç düzeyinde de ELGPN kılavuz ilkelerinin temelini oluşturan operasyonel ilkelerle ilişkilendirilmesi de yer almaktadır. Kılavuz ilkelerde, hayat boyu rehberlik sunumu için belirlenmiş olan operasyonel ilkeler aşağıda belirtilmiştir:

- (a) Vatandaş odaklı, bütüncül ve kapsayıcı yaklaşımın benimsenmesi;
- (b) Erişimin kolay ve hakkaniyetli olması;
- (c) Paydaş katılımı ve açıklık;
- (d) Hizmetler ve araçların profesyonelleştirilmesi;
- (e) Bütünlükçü politika yaklaşımı;
- (f) Etkinlik ve etkililik;
- (g) Kanıt temelli uygulama ve politika geliştirme.

Aşağıdaki tabloda ulusal rehberlik politikalarının oluşturulmasına yönelik seçenekler arasında sistemli bir kanıt temelini oluşturulması da yer almaktadır. Değerlendirmede kullanılan temel ilkeler ve gerekçeleri, ELGPN hayat boyu rehberlik çalışma ilkelerinden ve ELGPN kalite güvence ve kanıt temeli çerçevesinden yola çıkılarak belirlenmiştir (ELGPN, 2016). Meta kriter önerileri oluşturulurken ELGPN kılavuzlarında (2015) yer alan iyi uygulama örneklerinden yararlanılmıştır. Politika ve sistemlerdeki iyi uygulamalar ise ELGPN'nin tüm üyeleri ile hem eğitim hem çalışma bakanlığı temsilcilerinin fikir birliğine ve Cedefop, ETF, OECD ve Dünya Bankası tarafından yürütülen uluslararası inceleme ve karşılaştırmalı araştırmalardan elde edilen bulgulara dayandırılmıştır (ELGPN, 2015). Tabloda iyi uygulamalar, kalite meta kriteri olarak sunulmuş ve temel ilkeler doğrultusunda gruplandırılmıştır.

Tablo 3. **Ulusal rehberlik sistemleri ve politika geliştirmeye yönelik sistemli kanıt temelini oluşturulması**

Faaliyet düzeyi	Değerlendirmede temel ilke ve gerekçe	Değerlendirme meta kriterlerine ilişkin gösterge öneriler
Ulusal hayat boyu rehberlik politikaları	Vatandaş odaklı, bütüncül ve kapsayıcı yaklaşım	Ulusal, bölgesel ve kurumsal hayat boyu rehberlik politikaları - Tüm vatandaş gruplarının rehberlik hizmetlerine eşit erişimi - Rehberlik ve refah politikaları arasında stratejik bağlantılar - Hizmetlere engelsiz erişim
	Erişim, hakkaniyet ve eşitlik	Ulusal, bölgesel ve kurumsal hayat boyu rehberlik politikaları - Erişim, hakkaniyet ve eşitliğe yönelik yeterli düzeyde yatırım yapılarak - Erişim, hakkaniyet ve eşitliği güçlendirici önlemler alınmasını sağlar
	Paydaş katılımı ve açıklık	Ulusal, bölgesel ve kurumsal hayat boyu rehberlik politikaları - İletişim, ortak bilgi inşası ve sürekli gelişim yoluyla şeffaf ve tarafsız politika geliştirmenin güçlendirilmesini - Ülke düzeyinde farklı sektörlerdeki ortak zorlukları ele almak için iş birliğine dayalı yeniliklerin ortaya atılmasını - Rehberlik hizmeti sunumuna açık erişim sağlanmasını ve ilkelerin halka açık hale getirilmesini - Hizmetlerin iyileştirilmesi ve kalite güvencesinin sağlanması için ortak temel ilkeler belirlenmesini - Uygulama ve politika geliştirme için sürdürülebilir sektörler arası temsili yapıların (forumlar) oluşturulmasını - Katılımcıların hizmet faaliyetlerinin ve eylem planının tasarım ve programlama sürecine dâhil edilmesini sağlar

	Hizmet ve araçların profesyonelleştirilmesi	Ulusal, bölgesel ve kurumsal hayat boyu rehberlik politikaları - Farklı ortamlarda çalışan kariyer uzmanlarına özel yetkinliklerin ve tüm kariyer danışmanlarına yönelik ulusal bir temel yeterlilikler çerçevesinin oluşturulmasını - Kariyer sektörleriyle ilgili tanınmış yeterliliklerin belirlenmesini sağlar
	Entegre politika yaklaşımı	Ulusal, bölgesel ve kurumsal hayat boyu rehberlik politikaları - Geniş kapsamlı toplumsal değer ve amaçlarla stratejik ilişkilerin kurulmasını - Beceri politikalarıyla stratejik ilişkilerin kurulmasını - İstihdam politikalarıyla stratejik ilişkilerin kurulmasını - Hayat boyu öğrenme ve beceri geliştirmeyle stratejik ilişkilerin kurulmasını - Yenilik politikalarıyla stratejik ilişkilerin kurulmasını - Ulusal e-yönetişim ve e-hizmetlerde teknoloji kullanımı ile stratejik ilişkilerin kurulmasını - Sektörler arası hayat boyu rehberlik politikası geliştirmeyle ilişkilerin kurulmasını - Sürdürülebilir bir finansman tabanının oluşturulmasını sağlar
	Etkinlik ve etkililik	Ulusal, bölgesel ve kurumsal hayat boyu rehberlik politikaları - Hızlı uyum sağlayabilen, esnek yönlendirici mekanizmalar - Hayat boyu rehberlik hizmetlerinin etkinliği, etkililiği ve etkisinin tanımlanmasına yönelik ortak ilkelerin belirlenmesini - Farklı kullanıcı gruplarının farklı ihtiyaçlarını uygun şekilde karşılayan hizmet seviyesinin belirlenmesini - Devlet ve vergi mükelleflerinin yaratılan katma değer ve yatırımlardan elde ettiği kazanımların görünürlüğünü sağlar
	Kanıt dayalı uygulama ve politika geliştirme	Ulusal, bölgesel ve kurumsal hayat boyu rehberlik politikaları - Tutarlı bir kanıt temelini oluşturulması için yeterli düzeyde yatırım olmasını - Ulusal koordinasyon ve yerel hizmet sağlayıcıların desteklenmesini - Hizmetlerin tasarımı ve değerlendirilmesinde teknolojiden yararlanılmasını - Hizmet sağlayıcıları arasında kıyaslanabilir ve tutarlı veri toplanmasına yönelik ortak ilke ve ölçütlerin belirlenmesini - Veri toplama ve rehberlik hizmetlerinin belgelenmesi için güvenli araçlar geliştirilmesini - Toplanan verilerin hizmet ve politikaların sürekli geliştirilmesinde kanıt temeli teşkil etmesini sağlar
Kurumsal rehberlik hizmetleri	Vatandaş odaklı, bütüncül ve kapsayıcı yaklaşım	Ulusal, bölgesel ve yerel rehberlik hizmetleri - Tüm kullanıcı grupları içindir “Engelsiz tasarıma” sahiptir - Yerel eğitim, istihdam, gençlik, sosyal, sağlık ve rehabilitasyon hizmetlerine entegredir - Vatandaşlar için olan diğer e-hizmetlere entegredir - Güncel hizmet taahhüdü ve hak beyanı içerir

Erişim, hakkaniyet ve eşitlik	Ulusal, bölgesel ve yerel rehberlik hizmetleri - Kendi kendine yardım hizmetleri, personel destekli kısa süreli hizmetler ve bireysel vaka yönetimli hizmetlerden oluşur - Farklı kanallarla bağlantısı vardır - İhtiyaç temellidir - Farklı kullanıcı gruplarının belirlenen ihtiyaçlarını ve hazırlık durumlarını karşılayıp karşılamadıkları değerlendirilir - Uygun maliyetlidir ve kaynaklar etkili kullanılır - İtiraza açıktır
Paydaş katılımı ve açıklık	Ulusal, bölgesel ve yerel rehberlik hizmetleri - Kalite güvencesi ve kalitenin iyileştirilmesi için ortak ilke ve önlemler uygulanır - Ortaklaşa belirlenen dönemlerde değerlendirmeye tabidir - Kullanıcı, paydaş ve ilgili hizmet sağlayıcıların hizmet faaliyet kalite çerçevelerinin tasarım süreçlerine katılımını sağlar - Hizmetlerin sürekli değerlendirilmesi ve değerlendirme süreçleri entegredir
Hizmet ve araçların profesyonelleştirilmesi	Ulusal, bölgesel ve yerel rehberlik hizmetleri - Nitelikli ve yetkin kariyer danışmanları tarafından sunulur - Kariyer danışmanlarının sürekli mesleki gelişimi için yeterli kaynak ayırır - Meslektaşlar arasında iş birliği ve iyi uygulamaların paylaşılmasına imkân verir
Entegre politika yaklaşımı	Ulusal, bölgesel ve yerel rehberlik hizmetleri - Hem kurumsal olarak hem de kurumlar arası arayüzler üzerinden yönetilir - Finansman, hizmet sorumlulukları ve iş bölümüne ilişkin ortak bir sözleşmeye dayanır - Ortak finanse edilir - Mutabakata varılan ilkeler ve sorumluluklar doğrultusunda istihdam edilebilirliği ve yerel topluluk kapasitesini ortaklaşa geliştirir - Yerel ağlardaki rehberlik hizmetlerinde sektörler arası iş birliği ve koordinasyonu geliştirir - İş gücü piyasasına ilişkin bilgi ve tahminleri paylaşır - Hizmetlerin etkinliği, etkililiği ve etkisinin değerlendirilmesi için mutabık ilkeler uygular
Etkinlik ve etkililik	Ulusal, bölgesel ve yerel rehberlik hizmetleri - Rehberlik hizmetlerinin etkinliği, etkililiği ve etkisinin tanımlanması için mutabakata varılmış ilkeleri dikkate alır ve uygular - Farklı kullanıcı gruplarının farklı düzeydeki ihtiyaçlarını uygun şekilde karşılar - Ortaya çıkabilecek ihtiyaçlara ve değişen durumlara yanıt verebilir
Kanıt dayalı uygulama ve politika geliştirme	Ulusal, bölgesel ve yerel rehberlik hizmetleri - Tutarlı kanıtlara dayanır - Deneyimden öğrenmeye dayanır - Günlük çalışmalarını yerel, bölgesel ve ulusal uygulamalar ile politika geliştirilmeye kanıt teşkil edecek şekilde belgelerir - Hizmetlerin daha hedef odaklı olması ve sürekli iyileştirilmesine yönelik olarak kanıtlardan yararlanır

Danışanlar tarafından görülebilen rehberlik hizmetleri	Vatandaş odaklı, bütüncül ve kapsayıcı yaklaşım	Ulusal, bölgesel ve yerel rehberlik hizmetleri - Faydalanicıların bu hizmetlerden yararlanıp yararlanamayacağını açıkça belirtir - Bireysel rehberlik sürecinin nitelik, aşamaları, içeriği ve içerdiği faaliyetler konusunda kullanıcılarla ortak mutabakat sağlar - Kendi kendine yardım eğitimi ve çevrim içi araç ve kaynaklar içerir - Hedefler belirlenirken ve pazarlama ve sunum aşamalarında tüm potansiyel kullanıcı grupları dikkate alınır - Güncel hizmet taahhüdü içerir
	Erişim, hakkaniyet ve eşitlik	Ulusal, bölgesel ve yerel rehberlik hizmetleri - Kendi kendine yardım ve çevrim içi araçlar ile kaynakların kullanımında farklı kullanıcı gruplarının hazırlık durumlarını dikkate alır - Bireylerin hazırlık durumları ve ihtiyaçları doğrultusunda kendi kendine yardım, personel destekli kısa süreli hizmetler ve bireysel vaka yönetimine dayalı hizmetlerden oluşur - Kullanıcıları ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan hizmetlere yönlendirir - Hedefe yönlendirilmiş, erişilebilir ve engelsizdir
	Paydaş katılımı ve açıklık	Ulusal, bölgesel ve yerel rehberlik hizmetleri Kullanıcıların hizmetlerin ve hizmetlerin kalite çerçevesinin tasarımına katılımını sağlar
	Hizmet ve araçların profesyonelleştirilmesi	Ulusal, bölgesel ve yerel rehberlik hizmetleri - Rehberlik süreçleri, kullanıcı etkileşimi ve rehberlik hizmetlerinin düzenlenmesi için temel mesleki yetkinliklere sahip kariyer uzmanları tarafından sunulur - Sektörler ve meslekler arası iş birliğine dayanır - Meslektaşlar arasında iyi uygulamaları paylaşılmasını sağlar - Kariyer danışmanlarının sürekli mesleki gelişimi için yeterli kaynak ayırır
	Bütüncül politika yaklaşımı	Ulusal, bölgesel ve yerel rehberlik hizmetleri - Çok-meslekli ekip ve ağlara dayalıdır - Sektörler genelinde rehberlik faaliyetlerinin mutabık alan ve kapsamını içerir - Hizmet sunumunda yer alan sektörler arasında mutabık temel ilkelere dayanır
	Etkinlik ve etkililik	Ulusal, bölgesel ve yerel rehberlik hizmetleri - Farklı kullanıcı gruplarına uygun araçlar ve kaynaklardan oluşur - Araçlar ve kaynakların amacına uygun olması ve farklı kullanıcı gruplarının ihtiyaçlarını karşılamasını sağlar - Kaynakların farklı kullanıcı gruplarının ihtiyaçlarını karşılamaya yeter düzeyde olmasını sağlar - Rehberlik hizmetlerinin etkisini gösteren istihdam edilebilirlik ve kariyer yönetimi, beceri geliştirme, iş arama becerileri ve istihdam durumunun korunması gibi danışan çıktılarına yönelik ortak bir anlayış etrafında şekillenir
	Kanıt dayalı uygulama ve politika geliştirme	Ulusal, bölgesel ve yerel rehberlik hizmetleri - Uygulama ve politika geliştirilmesine kanıt teşkil etmesi için çalışanları faaliyetlerini belgelemeye teşvik eder - Hizmetlerin iyileştirilmesinde tutarlılığı sağlamakta kanıtlardan yararlanır

Kaynak: Yazarlar.

2.4. Sonuçlar

Kariyer rehberliği müdahalelerinin kapsamı ve etkililiğinin güvenilir kanıtlara dayandırılması, kariyer rehberliği hizmetlerine yapılan kamu yatırımlarının gerekçelendirilebilmesi açısından önemli bir gerekliliktir. Ayrıca iyi uygulamaların desteklenmesi ve hizmet sunumunun sürekli geliştirilmesi için de bir kanıt temeli şarttır. Uluslararası kuruluşlar arasındaki ortak anlayışa göre kariyer rehberliğinin bireysel, ekonomik ve sosyal çıktıları farklı kamu sektörlerinde yer alan hizmet sağlayıcıların birbiriyle bağlantılı uyguladıkları önlemlerin bir sonucudur. Ortaya çıkan rehberlik uygulamaları, bireylere ve kamuya önemli yararlar sağlamaktadır (Barnes ve ark., 2020). Sektörler arası devamlılığın teşvik edildiği pek çok ülkede kariyer hizmetlerinin dinamik, birçok idari kademeyi kesiştiren ve farklı mesleklerden oluşan ağlar içerisinde sunulması yönünde yeni bir eğilim öne çıkmaktadır (Nykänen et al., 2011). Buna göre, hizmetlerin son kullanıcıları, araştırmacılar, hizmet sağlayıcılar ve kariyer rehberliği hizmet geliştiricileri arasında iş birliğine dayalı ortaklıklar yoluyla sürdürülebilir izleme yöntemleri geliştirilebilecektir. Sağlam ve tutarlı bir kanıt temelini oluşturulması için hem bireylerden hem de kuruluşlardan nicel ve nitel verilerin toplanması gerekmektedir.

Kariyer rehberliği hizmetlerinin kanıt temeline dayanarak yürütülmesinde karşılaşılan en temel zorluk, politika belirleyiciler ve paydaşlar arasında bu hizmetlerin temel amacı, işleyişi ve beklenen sonuçlarına yönelik ortak bir anlayışın bulunmamasıdır (Barnes ve ark., 2020). Bu zorlukların kariyer rehberliği hizmeti sunmakla sorumlu (örn. eğitim, istihdam, gençlik, sosyal hizmet ve sağlık, vs.) farklı sektörlerin çalışma kültürleri arasındaki farklılıklardan kaynaklandığı söylenebilir.

Son yirmi yılda, kariyer rehberliği ve politika geliştirme alanında sergilenen uluslararası iş birliği, ülkeleri hayat boyu öğrenme yaklaşımıyla ulusal sistemlerini geliştirme yönünde teşvik etmiş, vatandaşların hizmetlere erişimini kolaylaştırmış, hizmetlerin kalitesini artırmış ve sektörler ile bakanlıklar arası temsil kabiliyeti olan yapılar aracılığıyla stratejik liderliği ulusal düzeyde güçlendirmiştir. Rehberlik uygulamalarının birbiriyle bağlantısının, iyi işleyen bir ulusal rehberlik sisteminin temel özelliklerinin neler olduğunun ve girdilerin ve sonuçların izlenmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin nasıl iyileştirileceği konularının daha geniş tabanda anlaşılabilmesinde iş birliği etkili olmuştur.

Uluslararası incelemeler, kariyer rehberliği ve danışmanlığı politika uygulamalarının kıyaslanması ve değerlendirilmesi için kapsamlı metodolojilerin ve kriterlerin oluşturulmasına katkı sağlamıştır (McCarthy ve Borbely-Pecze, 2021). Öyle ki, aynı kriterler bölgesel ve kurumsal düzeyde faaliyet gösteren hizmet sağlayıcılar arasında karşılıklı politika öğrenimi için referans noktası olarak kullanılabilir. Bununla birlikte, kariyer rehberliği genellikle politika döngüleri içerisinde yerleşik bir özellik olduğundan, kariyer rehberliğini hayat boyu öğrenme, beceri geliştirme ve istihdam sistemlerinin bir özelliği olarak ele alınması gerekmektedir. Ulusal rehberlik politikaları, farklı sektörlerdeki hizmet sağlayıcılar ile danışman ve nihai kullanıcılar arasındaki bağlantıların her kademedede aynı temel ilkeler gözetilmek kaydıyla inceleneceği, sistemli bir yaklaşımla oluşturulmuş üç seviyeli bir yapı içerisinde derlenmesi durumunda uluslararası referans noktalarının sahip olduğu potansiyel de arttırılabilecektir. Sistemli yaklaşımda, rehberlik faaliyetleri, alışlagelmiş bir bakış açısıyla sektörel veya hiyerarşik olarak düzenlenmiş faaliyetler olarak yorumlanmak yerine, aralarında güç ve etki açısından doğrudan bir hiyerarşi bulunmayan, nispeten eşit düzeydeki aktörler arasında birbirine temas eden bir ilişkiler bütünü olarak görülür. Hizmet ağları gibi ortak bir anlayış içinse hem yukarıdan aşağı hem de aşağıdan yukarı süreçlere gerek vardır.

Bu çalışma, rehberlik hizmetlerinin daha görünür kılınması ve bireyler, danışmanlar

ve politika belirleyiciler arasında yapıcı diyalogların kurulmasını sağlayacak kanıt temelinin desteklemeyi amaçlamaktadır. Üye Devletler arasında kariyer rehberlik hizmetlerinin nasıl düzenlendiği konusunda büyük farklılıklar olması ve hayat boyu rehberlik uygulama ve politikalarına ilişkin kanıt temelinin oluşturulmasında üye devletlerin farklı gelişim aşamalarında bulunmasından ötürü, bu sistemli yaklaşımın ancak belirli safhalarda veya bir sıralamaya göre benimsenmesi mümkün olabilecektir. Örneğin, yerel idarelerde toplanan veriler yönetim kademeleri ve bunlar arasındaki arayüzlere odaklı olabilmektedir. Kamu hizmetleri, sözleşmeli hizmetler ve özel hizmetlerin bir arada olduğu sistemler söz konusu olduğunda hizmetlerin birlikte işlerliği gibi unsurlara odaklanılabilir. Hayat boyu rehberlik uygulama politikalarının geliştirilmesinde Avrupa'da iş birliğine yönelik geçmiş deneyim ve örnekler üzerine inşa edilecek sistemli bir yaklaşım sayesinde, kariyer rehberliği hizmetlerinin dönüştürücü doğası gözler önüne serilerek kariyer rehberliği hizmetlerinde hangi alanlarda dönüşüme ihtiyaç veya hangi alanlarda dönüşümün gerekli olduğu görülebilecektir. Bir bütün olarak ele alındığında sistemli yaklaşım sayesinde sektörler arası kariyer rehberliği sistemleri ve politika geliştirme için gereken sağlam kanıtların bulunarak incelenmesi kolaylaşacaktır.

Sistemli yaklaşımın uygulanmasında önemli bir başlangıç noktası da danışmanlar, hizmet sağlayıcılar, araştırmacılar, kariyer rehberliği hizmetlerinin geliştirilmesinde sorumluluğu bulunan diğer aktörler, önemli paydaşlar ve politika belirleyiciler arasında kariyer rehberliği hizmetlerinin kesiştirici doğasına yönelik anlayışın daha geniş bir kapsama oturtulmasıdır. Böylelikle, aynı zamanda başarı düzeyi de arttırılabilecektir. Odağın tedarikçi perspektifinden kullanıcı ihtiyaçlarına ve farklı faydalanıcılara yönelik çıktılara kaydırılması da önem arz etmektedir. Farklı sektörler ve paydaş grupları, kendi sektörel hizmet sunumlarına uygun olarak farklı türde çıktılarla ilgili olabileceğinden, kuruluşlar içerisinde ve temas halinde oldukları noktalarda öğrenmenin ve uzmanlık kazanmanın önemini vurgulanması gerekmektedir. Farklı sektörler arasında iş birliği teşvik edilirken diğer bir yandan stratejik gelişim sürecinin denetlenerek ortak bir kanıt temelinin oluşturulmasını sağlamak için mutabakata dayalı olarak ve yeterli yetkiyle donatılmış temsili bir yapıya ihtiyaç vardır. Görevin karmaşık yapısı gereği geri bildirim mekanizmalarının daha geniş ulusal yönetim yapılarına entegre edilebilmesi için yeterli finansman ayrılması da gerekmektedir.

Kaynakça

[Erişim tarihi 17.12.2021]

- Barnes, S-A. ve ark. (2020). *Lifelong guidance policy and practice in the EU: trends, challenges and opportunities: final report*. Lüksemburg: Avrupa Birliği Yayın Ofisi. <https://doi.org/10.2767/91185>
- Borbély-Pecz, T. ve Watts, A. G. (2011). *European public employment services and lifelong guidance: analytical paper*. Brüksel: İstihdam, Sosyal İşler ve İçerme Genel Müdürlüğü, GHK Limited / Budapeşte Enstitüsü ile iş birliği.
- Goman, J. ve ark. (2020). *Vaihtoetoja, valintoja ja uusia alkuja – Arviointi nuorten opintopoluista ja ohjauksesta perusopetuksen ja toisen asteen nivelvaiheessa* [Seçenek, tercih ve yeni başlangıçlar - İlköğretimden ortaöğretime geçişte gençlere

- yönelik öğrenme seçenekleri ve danışmanlık hizmetlerine ilişkin bir değerlendirme]. Helsinki: Finlandiya Eğitim Değerlendirme Merkezi, Yayın Sayı: 6/20202.
- ELGPN [Avrupa Hayat Boyu Rehberlik Politikası Ağı] (2015). *The guidelines for policies and systems development for lifelong guidance: a reference framework for the EU and for the Commission*. ELGPN Araçları, No 6. Saarijärvi, Finlandiya.
- ELGPN [Avrupa Hayat Boyu Rehberlik Politikası Ağı] (2016). *Quality-assurance and evidence-base (QAE) framework*. ELGPN Araçları, No 1 (alıntı). Jyväskylä, Finlandiya
- Hooley, T. (2014). *The evidence base on lifelong guidance: a guide to key findings for effective policy and practice*. ELGPN Araçları, No 3. Saarijärvi, Finlandiya.
<http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no.-3-the-evidence-base-on-lifelong-guidance>
- Kemmis, S. ve McTaggart, R. (2000). Katılımlı eylem araştırması. In Denzin, N. K ve Lincoln, Y. S (ed.). *Handbook of qualitative research*, 2. Baskı, s. 567-607). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kettunen, J. (2021). Career experts' conceptions of innovation in career development. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*.
<https://doi.org/10.1007/s10775-021-09509-9>
- Kettunen, J. ve Felt, T. (2020). One-stop guidance centres in Finland. In Haug, E. ve ark. (ed.). *Career and career guidance in the Nordic countries*, s. 293-306. Leiden: Brill.
https://doi.org/10.1163/9789004428096_020
- Kettunen, J., ve Vuorinen, R. (2018). *Alueellisen elinikäisen ohjauksen kehittäminen: viestintä ja jatkuva oppiminen* [Bölgesel bağlamda hayat boyu rehberlik hizmetlerinin geliştirilmesi: iletişim ve sürekli öğrenme]. Jyväskylä Üniversitesi, Eğitim Araştırmaları Enstitüsü. Working papers of the National Center of Expertise in Guidance, No 4. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7425-1>
- ILO ve ETF (2021). *Developing national career development systems: pathways to enhance lifelong guidance, career education and career development support for workers*. Uluslararası Çalışma Örgütü ve Avrupa Eğitim Vakfı.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_800036.pdf
- McCarthy, J. ve Borbély-Pecze, T. B. (2021). Career guidance: living on the edge of public policy. In Robertson, P. J., Hooley, T. ve McCash, P. (ed.). *The Oxford handbook of career development*, s. 95-112. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190069704.001.0001>
- National Guidance Forum for Education, Career and Employment. (2016). *The BeQu concept for quality development in career guidance and counselling: the BeQu quality standards and competence profile*.
http://www.beratungsqualitaet.net/upload/BeQu_EN_2016-12-15.pdf
- Nykänen, S. (2010.) *Ohjauksen palvelujärjestelyjen toimijoiden käsitykset johtamisesta ohjausverkostossa – Matkalla verkostojohtamiseen*. [Rehberlik ve danışmanlık ağlarında liderlik ve yönetim: hizmet sağlayıcılarının liderliğe ilişkin fikirleri - Ağlarda liderlik ve yönetim]. Jyväskylä Üniversitesi. Eğitim Araştırmaları Enstitüsü. Araştırma raporları, No 25.
- Nykänen, S. (2011). *Towards leadership and management in guidance and counselling*

- networks in Finland*. Jyväskylä: Jyväskylä Üniversitesi. Finlandiya Eğitim Araştırmaları Enstitüsü.
- Nykänen, S. ve ark. (2011). *The networked guidance service provision (NEGSEP) model*.
Jyväskylä: Jyväskylä Üniversitesi, Finlandiya Eğitim Araştırmaları Enstitüsü.
- Nykänen, S.; Saukkonen, S ve Vuorinen, R. (2012). Transformations in lifelong guidance provision. In P. Tynjälä; P. Stenström, M.L. ve Saarnivaara, M. (ed.). *Transitions and transformations in learning and education*, s. 187-202. Dordrecht: Springer.
- OECD [Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü] (2004). *Career guidance and public policy: bridging the gap*. Paris: OECD.
- Opetus-ja kulttuuriministeriö. (2011). *Elinikäisen ohjauksen kehittämisen strategiset tavoitteet* [Hayat boyu rehberlik ve politika geliştirme için stratejik hedefler]. Helsinki: Eğitim ve Kültür Bakanlığı. Working group memoranda and reports, No 15.
- Rantamäki, J. ve ark. (2010). *Ohjauksen arviointivälineiden kehittämisen tutkimus* [Rehberlik değerlendirme araçlarının geliştirilmesi]. Helsinki: Ekonomik İşler ve İstihdam Bakanlığı
- Redekopp, D.; Bezanson, L. ve Dugas, T. (2015) *Evidence-based employment services: common indicators. Phase II. Final research report*. Kanada Kariyer Geliştirme Vakfı. <https://ccdf.ca/wp-content/uploads/2018/09/Common-Indicators-Phase-2-FINAL-REPORT-Dec-21-2015.pdf>
- Sampson, J.P., Jr. (2015). Why return on investment matters. Kariyer gelişimi ve kamu politikaları üzerine 7. ICCDPP Uluslararası sempozyumunda sunulan derleme makale: *Building the talent pipeline and providing youth with hope for the future*. <http://www.is2015.org/wp-content/uploads/2015/05/Why-ROI-Matters.pdf>
- Senge, P. ve ark. (2000). *Schools that learn: a fifth discipline fieldbook for educators, parents and everyone who cares about education*. New York: Doubleday.
- Spangar, T.; Arnkil, R. ve Vuorinen, R. (2008). *Kohti ohjauksen kokonaisvoimavarojen yhteiskehittämistä. Ammatinvalinta- ja uraohjauksen kehittämishaasteiden strategisen perustan arviointitutkimus* [Finlandiya Kamu İstihdam Hizmetleri bünyesindeki rehberlik hizmetlerinin ortak gelişimi - Kariyer rehberliği hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik stratejik temellerin değerlendirilmesi]. Helsinki: Ekonomik İşler ve İstihdam Bakanlığı Yayın No 30/2008.
- Toni, A., ve Vuorinen, R. (2020). Lifelong guidance in Finland: key policies and practices. In Haug, E ve ark. (ed.). *Career and career guidance in the Nordic countries*, s. 127-143. Leiden: Brill. https://doi.org/10.1163/9789004428096_009
- Valtioneuvosto (2020). *Elinikäisen ohjauksen strategia 2020-2023* [Hayat boyu rehberlik stratejisi 2020-23]. Helsinki: Hükümet yayını, No 34/2020.
- Watts, A.G. (2014). Cross-national reviews of career guidance systems: overview and reflections. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 32. Cilt, 1. Sayı, s. 4-14.

3. BÖLÜM

Kariyer danışmanlığı hizmetlerinin değerlendirilmesine yönelik genel bir çerçeve: Polonya Örneği

Jerzy Bielecki, Eğitim Araştırma Enstitüsü, Varşova Tomasz Plachecki, Eğitim Araştırma Enstitüsü, Varşova Jędrzej Stasiowski, Eğitim Araştırma Enstitüsü, Varşova

3.1. Giriş

Polonya Cumhuriyeti Anayasası Md. 65/5, Kamu kurumlarına işsizlikle mücadele ve mesleki rehberlik ve eğitimi destekleme programları uygulayarak, tam, etkili bir istihdamı amaçlayan politikalar izleme konusunda bazı yükümlülükler getirmektedir. Md. 65/1'de ise herkesin mesleğini seçme ve mesleğinde çalışma ve iş yerini seçme özgürlüğüne sahip olduğu belirtilmektedir ⁽¹⁾.

Diğer Avrupa Birliği ülkeleriyle kıyaslandığında Polonya, yetişkin bireylerin yetkinliklerinin nispeten düşük seviyede olması ve yetişkinlerin ve işletmelerin beşerî sermayeye yatırım yapma (okul veya üniversite eğitimi sonrası yeni yetkinlikler edinme) konusunda yetersiz kalmasıyla öne çıkmaktadır ⁽²⁾. 2020 yılında eğitim ve öğretimden erken ayrılanların oranı (%5,4) AB üyesi 27 ülkedekinden (%9,9) çok daha düşük olmakla birlikte ⁽³⁾, bireyler beceri gelişimine nadiren yatırım yapmaktadır. 2020 yılında Polonya'da yetişkinlerin eğitim ve öğretime katılım oranı %3,7 iken AB-27 ortalaması %9,2'dir ⁽⁴⁾. Yetişkinlerin hayat boyu öğrenime eşit erişimi önündeki en büyük engelin kariyer rehberliğinin desteklenmesinde olduğu stratejik belgeler incelendiğinde görülmektedir ⁽⁵⁾.

Son yıllarda Polonya'da kariyer danışmanlığı alanında birtakım değişiklikler olmuştur. Kariyer danışmanlarının görevi en baştan tanımlanmış, eğitim müfredatında ise kariyer danışmanlık dersleri zorunlu hale gelmiştir. Kariyer danışmanlığı sınıfları için eğitimin her aşamasını kapsayıcı bir müfredat oluşturulmuştur. Buna göre okullarda eğitim alanların ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmak suretiyle okul içi kariyer rehberlik sistemleri ve yıllık eylem planları oluşturulması gerekmektedir. Kanımızca, gelişimin sağlanması doğru değerlendirme süreçlerine dayalıdır. Değerlendirme, kamu politikalarına uygun değişikliklerin ötesine geçilmesine olanak tanır ki izleme bunun için yeterlidir. Değerlendirmeden beklenen, görülen değişikliklerin uygulanan müdahalelerin bir sonucu olup olmadığı ve elde edilen sonuçlara hangi etmenlerin etki etmiş olduğunu ortaya koyabilmektir.

(1) Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej/Polonya Cumhuriyeti Anayasası.
<https://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm> [erişim 2.8.2021].

(2) Informacje o Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju/Sorumlu Kalkınma Stratejisi hakkında bilgi.
<https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/informacje-o-strategii-na-rzecz-odpowiedzialnego-rozwoju> [erişim 2.8.2021]

(3) Eurostat. Early leavers from education and training by sex.
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_04_10/default/table?lang=en [erişim 4.8.2021].

(4) Eurostat. Participation rate in education and training (last 4 weeks) by sex and age.
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/trng_lfse_01/default/table?lang=en [erişim 4.8.21].

(5) Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)/ 2020'ye kadar Sorumlu Kalkınma Stratejisi (2030'a kadar). <https://www.gov.pl/documents/33377/436740/SOR.pdf> [erişim 4.8.2021]

Değerlendirmeden beklenen, görülen değişikliklerin uygulanan müdahalelerin bir sonucu olup olmadığı ve elde edilen sonuçlara hangi etmenlerin etki etmiş olduğunu ortaya koyabilmektir.

Mevcut analiz kapsamında, Polonya'daki kariyer rehberliği ve danışmanlık hizmetlerinin izlenmesinde teoriye dayalı bir değerlendirme sayesinde birtakım standartların belirlenip belirlenemeyeceği araştırılmaktadır. TTD, değerlendirme araştırmalarında sıklıkla kullanılan (Donaldson, 2003; Pawson ve Tilley, 1997) ve politika etkililiğini etkileyen müdahale mekanizmalarının derinlemesine anlaşılmasını sağlayan köklü bir metodolojik çerçevedir (Weiss ve Connell, 1995; Chen, 2005). Müdahale mantığının dikkatli bir şekilde yeniden yapılandırılmış olması sayesinde, değerlendiriciler doğru araştırma sorularını yöneltebilmekte ve çalışma tasarımını politika belirleyicilerin bilgi ihtiyacını en iyi giderecek şekilde değiştirebilmektedir.

Bütüncül bir bakış açısıyla yazılmış makalede ilk olarak, Polonya'daki kariyer rehberliği ve danışmanlık hizmetleri açısından öne çıkan kamu sektörleri masaya yatırılmaktadır. Makalede, her bir sektörün mevcut izleme ve değerlendirme yaklaşımına özellikle odaklanılmış, sektörler arası karşılaştırmalara da yer verilmiştir. Bu stratejide kariyer rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin izleme-değerlendirme süreçlerine yönelik farklı yaklaşımların güçlü ve zayıf yönlerine vurgu yapılmaktadır. Bir sonraki kısımda teoriye dayalı değerlendirme üzerine kısa bilgiler ve teoriye dayalı değerlendirmenin standart değerlendirme yaklaşımlarına kıyasla avantajları ele alınmaktadır. Polonya kariyer rehberlik ve danışmanlık hizmetleri bağlamında örnek mahiyetinde uygulanan teoriye dayalı değerlendirme, bu yaklaşıma her açıdan bir girizgâh niteliğindedir. Teoriye dayalı değerlendirme yaklaşımı, araştırma tasarımının ilk aşamasına ışık tutar. Bu yaklaşımın benimsenmesiyle doğru araştırma soruları belirlenebildiği gibi araştırmanın kavramsallaştırılabilmesi de kolaylaşır. Polonya için oluşturulan genel bir değerlendirme modelinin, diğer ülkelerde sunulan kariyer danışmanlığı hizmetlerine yönelik değerlendirme çerçevelerinin tasarımına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Polonya'da kariyer danışmanlığı

3.2.1. Kariyer danışmanlığı hizmetleri sunumunda başlıca sektörler

Aşağıdaki bölümde Polonya'da bulunan başlıca kariyer rehberlik ve danışmanlık hizmet sağlayıcıları tanımlanmaktadır. Analizimizde, kariyer rehberlik hizmet sunumunun farklı politika alanlarına karşılık gelen dört ayrı sektörde gerçekleştiği sonucuna varılmıştır. Bu sektörler şunlardır: örgün eğitim (ISCED 1 - 4 arası); yükseköğretim (ISCED 5 - 8 arası); iş gücü piyasası hizmetleri; sosyal hizmetler. Aşağıdaki tabloda belirli sektörlerde sunulan kariyer danışmanlığı hizmetleri arasındaki temel farklılıklara yer verilmiştir.

Tablo 1. Polonya'da kariyer rehberliğinde önemli sektörler

Sektör	Örgün eğitim sektörü	Yükseköğretim sektörü	Kamu iş gücü piyasası hizmetleri sektörü	Sosyal hizmetler sektörü
Stratejik yönetim ve karar alma yetkisi	Eğitim ve Bilim Bakanlığının eğitim ve yetiştirmeden sorumlu seçili birimleri	Eğitim ve Bilim Bakanlığının yükseköğretim ve bilimden sorumlu seçili birimleri	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının seçili birimleri	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının seçili birimleri
Kariyer rehberliğinin başlıca hedefleri	Öğren(i)cileri eğitim ve kariyerleri hakkında bilinçli kararlar vermeleri yönünde desteklemek	Öğrenci ve mezunların meslek hayatına katılımını sağlamak	İstihdamı teşvik etmek, işsizliğin etkilerini azaltmak, kişilerin meslek hayatına katılımını sağlamak	Sosyal ve mesleki entegrasyonu sağlamak
Sektöre yönelik düzenlemeler	14 Aralık 2016 tarihli Eğitim Kanunu ve Millî Eğitim Bakanlığı'nın 12 Şubat 2019 tarihli Kariyer Rehberliği Yönetmeliği	Üniversitelere ilişkin düzenlemeler; bu alanda Yükseköğretim ve Bilim Kanunu'nca belirlenen herhangi bir yükümlülük bulunmamaktadır	20 Nisan 2004 tarihli İstihdam ve İş Gücü Piyasası Kurumlarının Teşviki Hakkında Kanun	13 Haziran 2003 tarihli Sosyal İstihdam Yasası
Hedef gruplar	Öğren(i)ciler ve gerektiğinde ebeveynler: 7. ve 8. sınıflarda haftada en az 10 saat olacak şekilde kariyer danışmanlık dersleri verilmektedir. Dersler, liselerde tüm sınıflarda haftalık en az 10 saat olacak şekilde verilmektedir.	Öğrenci ve mezunlar	İşsizler (kayıtlı) ve bir yerde çalışmasına rağmen iş arayanlar	Evsizler, madde bağımlıları, zihinsel veya fiziksel engelli kişiler, uzun süredir işsiz olanlar, mülteciler, eski mahkumlar
Hizmeti sunan	Okullar tarafından işe alınan, gerekli yeterliliklere sahip öğretmenler/kariyer danışmanları, ziyaretçi kariyer danışmanları	Devlet veya vakıf üniversitelerindeki akademik kariyer merkezlerinde çalışan kariyer danışmanları/diğer uzmanlar	Bölge istihdam büroları tarafından veya Gönüllü İşçi Birliği kapsamında faaliyet gösteren kurumlarda çalışan kariyer danışmanları/diğer uzmanlar	Meslek eğitmenleri, sosyal hizmet uzmanları
Kariyer danışmanının yeterlilikleri	Yasalarla düzenlenmiştir	Belirtilmemiş	Yasayla düzenlenmiş olmasına rağmen bir yasal zorunluluk bulunmamakta ancak belirli koşulları karşılaması gerekmektedir	Belirtilmemiş
Finansman kaynakları	Eğitim sübvansiyonu ve Yerel Yönetim Birimleri öz gelirleri (büyük ölçüde yereldeki mali imkânlarla bağlıdır)	Üniversite bütçesi	İşçi Fonu ve <i>poviat</i> (ilçe yönetimi) fonları	Yerel Yönetim Birimleri/AB fonları/İşçi Fonu/Kişinin kendi geliri
İzleme ve değerlendirme	Eğitimde kalite güvence sisteminin tercihe bağlı bir parçası olarak ve iç veya dış değerlendirmeler kapsamında gerçekleştirilir.	Genellikle mezun takip araştırmasının bir parçası olarak, belirli ihtiyaçlara yönelik araştırmalar yapılmaktadır.	İş gücü piyasasıyla ilişkili göstergelerin ve özel amaçlı derinlemesine değerlendirmelerin sistematik olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi gerçekleştirilmektedir	Yıllık faaliyet raporları

Kaynak: Yazarlar.

Belirtilen sektörlerin her birinin yönetişimi, kariyer danışmanlığı hizmetlerine ilişkin sektöre özgü yasa ve yönetmelikler getiren merkezi yönetim içerisinde belirlenmiş birimlerce sağlanır. İş gücü piyasası hizmetleri ve sosyal hizmetlere ilişkin önemli kararların alınmasından Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı sorumludur. Örgün eğitim sisteminde ve yükseköğretimde kariyer rehberliğinin hayata geçirilmesinden Eğitim ve Bilim Bakanlığı sorumludur. Uzun yıllar boyunca Polonya'da bu sektörlerin yönetimi iki ayrı bakanlık eliyle yürütölmüştür. Günümüzde sektörlerle tek bir kurum atanmış olmasına karşın kurum faaliyetleri itibarıyla idarenin iki iş sahasına temas etmektedir: eğitim ve yetiştirme ile yükseköğretim ve bilim. Bu ayrım nedeniyle, örgün eğitim sisteminde ve yükseköğretimdeki kariyer danışmanlık faaliyetleri de ayrı kollardan yürütölmektedir.

Kariyer danışmanlık hizmet sağlayıcıları, çeşitli yerel yönetim kademelerine (komünler, *poviatlar*) veya merkezi yönetimlere bağılı olarak faaliyet yürötmektedir. Kariyer danışmanlığı hizmetleri hem ulusal kaynaklar hem de AB kaynaklarıyla finanse edilmektedir. Hibeler ve ödenekler, sektöre ilişkin yönetmelikler doğrultusunda Yerel Yönetim Birimlerine (YYB) veya doğrudan kariyer danışmanlık hizmet sağlayıcılarına aktarılır.

Örgün eğitim sektörü yerel yönetimlerce finanse edilmektedir. İlkokullar genellikle komünler tarafından yönetilirken liseler ve mesleki eğitim ve öğretim kurumları idari açıdan genellikle *poviatlar*'a bağılıdır. İş gücü piyasası hizmet sektörü ise çoğunlukla *poviatlar* ve *voyvodalıklar* düzeyinde yönetilirken sosyal hizmetler ise çoğunlukla komünler düzeyinde yönetilir. Başlıca kaynaklarından biri devlet desteğı olmakla beraber, Polonya'daki yükseköğretim kurumları, finansal açıdan büyük ölçüde özerktir.

Sektöre ilişkin karar alma yetkisinin merkezi yönetimin elinde olması ve hizmet sunumunun yönetimin farklı kademelerinde gerçekleştirilmesi, kariyer danışmanlığı hizmetlerinin eş güdümünü güçleştirmektedir. Kariyer danışmanlığı hizmetlerinin değerlendirildiğı az sayıdaki araştırmalarda bu sorunlara dikkat çekilmektedir. Bu araştırmalarda kariyer danışmanlığı faaliyetlerinin yeterince eş güdümlü şekilde yürütömediğı ve hizmet sunumunun tutarlı modeller üzerinden yapılmadığı dile getirilmektedir. İş gücü piyasası hizmet sektöründeki kurumlar ile örgün eğitim sektörü arasında iş birliğini sağlamak hayli güçtür. Bölgesel düzeyde böyle bir iş birliğinin sağlanmasına yönelik koordinasyon ve planlama yoktur ve iş birliğinin kapsamına ilişkin uyulması gereken bir kılavuz veya düzenleme de bulunmamaktadır (Openfield, 2014). Başka bir araştırmada ise kariyer danışmanlarının eğitim kurumlarıyla iş birliğine ilişkin çeşitli kısıtlamalardan bahsedilmektedir (GHK Polska, 2014). Kariyer danışmanlarının sektörler arasında iş birliği sağlaması ve faaliyetlerini eş güdümlü şekilde yürötmesi, kariyer danışmanlığı hizmetlerinin temel hedefleri; hedef grupların her sektörde değışiklik göstermesi ve bunun sonucunda kariyer rehberliği sunumunda kullanılan modellerin önemli ölçüde farklı olması gibi unsurlar dikkate alındığında büyük önem arz etmektedir. 4.900.000 öğrencinin yer aldığı ⁽⁶⁾ örgün eğitim sektöründe hem ilköğretim okulları (ISCED 244 - ilkökul ve ortaokullar) hem de genel (ISCED 344) veya mesleki eğitimin sunulduğu liseler yer almaktadır. Mesleki eğitim sunulan liselerde öğrenciler, eğitimlerinin son yılında *matura* adı verilen bir sınava girerler. Bu sınavda başarılı olmaları durumunda yükseköğretim düzeyine geçiş yapabilir (meslek okulu programı, ISCED 354, mesleki ve teknik okul programı, ISCED 354) veya kazandıkları mesleki yeterlilikler ile meslek

hayatına (gençlerin iş başında eğitimi dâhil olmak üzere birinci aşama profesyonel teknik okul programı, ISCED 353) atılabilirler (Cedefop ve ReferNet, 2019). Kariyer danışmanlığı 2018 yılından itibaren yukarıda sözü geçen eğitim aşamalarının tümünde zorunlu hale getirilmiştir. Polonya Millî Eğitim Bakanlığı, bu unsurların birleşerek tutarlı bir kariyer danışmanlık sistemi oluşturacağı ve bu sistemin öğrencilere eğitim ve meslek hayatlarıyla ilgili bilinçli kararlar vermesine yardımcı olacağını değerlendirmektedir (7). Okullar, okul içi bir kariyer rehberlik sistemine kendi iç yönetmeliklerinde yer vermekle yükümlüdür. Yıllık eylem planının bir parçası olarak okulun görev ve sorumlulukları, uygulama zamanını ve yerini ile beklenen sonuçlar ve çalışma yöntemleri sistem içerisinde belirlenmelidir. Türüne bakılmaksızın tüm okullar ve eğitim kurumlarında okul içi kariyer rehberlik sistemine dayalı yıllık kariyer rehberlik programları oluşturulmalıdır. Öğretmenler kuruluyla istişare halinde program her yıl 30 Eylül tarihine kadar okul müdürünce onaylanır. Okulda bir kariyer danışmanı bulunmaması durumunda sorumluluklar okul müdürü tarafından atanan öğretmen, pedagog veya psikologlar tarafından yerine getirilir. 7. ve 8. sınıflara haftada en az 10 saat olacak şekilde kariyer danışmanlık dersleri verilmektedir. Genel lise müfredatı, meslek okulu müfredatı ve mesleki ve teknik okul müfredatlarında eğitim süresi boyunca haftalık en az 10 saat olacak şekilde kariyer rehberliği sunulmaktadır. Geri kalan sınıflar ve çerçeve eğitim planlarına ilişkin düzenlemede belirtilmiş olan sınırları aşan sınıflarda ise meslek danışmanlık dersleri psiko-pedagojik bir çerçeve kapsamında düzenlenmektedir. Öğrencilerin kariyer danışmanlık derslerine katılım durumu karnelerine işlenmemektedir. Rehberlik hizmetleri psikoloji ve pedagoji merkezlerince desteklenebilmektedir. Yükseköğretim sektöründe, 1,200.000 üzerinde kayıtlı öğrenciyle 349 yükseköğretim kurumu (HEI) yer almaktadır (8). Polonya Yükseköğretim Kurumlarında uygulanan danışmanlık ve rehberlik sistemine ilişkin kurallar Yükseköğretim ve Bilim Kanunu'nda yer almamaktadır. Yükseköğretim ve Bilim Kanununda, üniversitelerde akademik kariyer ofislerinin (AKO) kurulmasına imkân tanımakla birlikte bu zorunlu kılınmamıştır. İstihdamın ve İş Gücü Piyasası Kurumlarının Teşvikine İlişkin Yasa kapsamında, AKO'ların görev kapsamı; "bireyler ve gruplar için kariyer danışmanlığı hizmetlerinin sunulması; öğrencilerin ve mezunların iş gücü piyasası ve yeterlilik kazanabilecekleri fırsatlar hakkında bilgilendirilmesi; ortaklarla iş birliği" olarak ifade edilmektedir. Polonya Rektörler Konferansı'nda (Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, KRASP), yükseköğretim kurumlarında kariyer rehberliği hizmetlerinin düzenlenmesi ve sunulmasına ilişkin öneriler sunmak üzere Üniversite Kariyer Ofisleri Komitesi kurulmuştur (9). Öneriler arasında yükseköğretim kurumlarınca en az bir uzmanın veya kariyer danışmanının işe alınması, bu kişilere özel ve hassas konuların görüşülmesine uygun ayrı bir ofis tahsis edilmesi ve üniversitenin internet

(6) 2019/20 eğitim öğretim yılında 23.816 okulda çocuklar, ergenlik çağındaki gençler ve yetişkinler olmak üzere toplam öğrenci sayısı 4.900.000'dir. Kaynak: *Education in 2019/20 school year*, Statistic Poland. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/oswiata-i-wychowanie-w-roku-szkolnym-20192020,1,15.html> [erişim 5.8.2021].

(7) Doradztwo zawodowe [Kariyer danışmanlığı].

(8) <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/doradztwo-zawodowe> [erişim 9.8.2021] 2020/21 akademik yılında 130'u devlet, 219'u vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 349 yükseköğretim kurumunda toplam 1.215.307 kişi eğitim almıştır. *Higher education in the 2020/2021 academic year*, Statistics Poland. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-w-roku-akademickim-20202021-wyniki-wstepne,8,7.html> [erişim 9.8.2021].

sayfasında ilgili ofise ait özel bir sayfa oluşturulması da bulunmaktadır. AKO'ların çoğu, üniversitelerin kendi kararıyla kurulmuş özerk birimlerdir. AKO'lar çoğunlukla üniversite fonlarından veya Kamu/AB fonlarından finanse edilmektedir. Bu kurumların faaliyetlerine ilişkin (AKO'ların sayısı, çalışan sayısı gibi) istatistik veri kaydı tutulmaz. Kariyer danışmanlığı, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı çatısı altında yürütülen iş gücü piyasası hizmetlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Sistem olarak iş gücü piyasası hizmetleri, ülke çapındaki iş gücü piyasası kurumları ağına dayalı bir işleyişe sahiptir. Ülkede 16 bölgesel istihdam ofisi tarafından desteklenen 340 ilçe (*powiat*) istihdam ofisi bulunmaktadır. Kariyer danışmanlığı hizmetleri, *powiat* ofislerinde kaydı bulunan işsizler ve iş arayan herkese ücretsiz ⁽¹⁰⁾ olarak sunulmaktadır. Bölge ofislerinin özel birimleri olan bilgi ve kariyer planlama merkezlerinde sunulan kariyer rehberliği hizmetlerinden yetişkinler faydalanabilmektedir. İş gücü piyasası kurumlarında çalışan kariyer danışmanları hem bireylere hem gruplara kariyer danışmanlığı hizmetleri sunmakla yükümlüdür.

2020 yılında bölge ve ilçe (*powiat*) ofislerinde toplamda 1719 meslek danışmanına istihdam sağlanmıştır. Bunların %88'i ilçe (*powiat*) düzeyinde çalışmaktadır. 2020 yılında istihdam ofislerine bir milyondan fazla kişi kayıtlıydı. Her bir ilçe (*powiat*) istihdam ofisinde çalışan kariyer danışmanı başına ortalama 691 işsiz düşüyor, gerçek sayı ise 111 ila 5574 arasında değişmekteydi ⁽¹¹⁾.

İş gücü piyasası hizmetleri sektöründe sunulan kariyer danışmanlığı hizmetleri, örgün eğitim sektöründe yürütülen faaliyetlerle kısmen örtüşmektedir. Bu durum özellikle genç bireylerin sosyal dışlanmasıyla mücadele eden ve kamuya bağlı bir kuruluş olan Gönüllü İşçi Birliği (Ochotnicze Hufce Pracy, OHP) örneğinde görülmektedir. OHP, 1930'lu yılların ortalarında Polonya'da kurulan gençlik işçi birliklerinin izinden giden bir örgüt olup Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı tarafından denetlenen OHP birimleri, 505 uzman birimi ile Ulusal Gönüllü İşçi Birlikleri Merkezi ve 16 bölge ofisinin yer aldığı hiyerarşik bir yapı içerisinde faaliyet göstermektedir. Her yıl 15-25 yaş arasındaki yaklaşık 31.000 kişi, OHP üyelerine sunulan 60 meslekten birinde iş başı eğitimlere katılmaktadır ⁽¹²⁾ OHP bünyesinde mesleki eğitimin yanı sıra kariyer danışmanlığı ve iş bulma yardımı sunulan 3 yıllık bir mesleki gelişim programı bulunmaktadır. Gerekli durumlarda OHP üyeleri ücretsiz konaklama ve sosyal desteklerden de faydalanabilmektedir. OHP birimlerince, iş arayan gençler, mezunlar ve öğrenciler için de kariyer danışmanlığı hizmetleri sunulmaktadır. Yıl boyunca yaklaşık 700.000 genç bu hizmetleri almakta ve bunların yaklaşık %38'i mobil mesleki bilgi merkezleri ve gençlik kariyer merkezleri tarafından sunulan kariyer rehberliği hizmetlerinden faydalanmaktadır ⁽¹³⁾.

(8) Standardy działalności Akademickich Biur Karier [Akademik kariyer ofislerinin çalışma standartları]. <https://dobrepraktykiabkblog.wordpress.com/standardy-dzialalnosci-abk/> [erişim 10.8.2021]

(9) İş gücü piyasası sektöründe kariyer danışmanlığı, STK'lar veya şirketler tarafından ücretli hizmet olarak da sunulabilmektedir. Ancak ticari sektör aşağıdaki analiz kapsamına dâhil edilmemiştir. Ancak, genellikle kamu sektörü dışındaki bazı ticari istihdam büroları veya STK'lar, kamu politikalarının uygulamaya geçirilmesine yönelik hizmetler sunarken kamu sektöründe de içerisinde de önemli bir rol oynayabilmektedir. Bu gibi durumlarda, kamu sektörüne tabi olmalarından ötürü bu kurumlar tarafından verilen hizmetler ilgili eğitim, yükseköğretim, sosyal politika veya iş gücü piyasası sektörlerinde sunulan hizmetlerin bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

(10) Funkcjonowanie wojewódzkich i powiatowych urzędów pracy [Bölge ve ilçe iş kurumlarının işleyişi]. <https://www.gov.pl/web/rodzina/funkcjonowanie-wojewodzkie-i-powiatowych-urzedow-pracy> [erişim 30.9.2021]

(11) Veriler doğrudan Gönüllü İşçi Birliği (OHP) Genel Merkezinden alınmıştır.

(12) Voluntary Labour Corps <https://ohp.pl/o-nas/voluntary-labour-corps> [erişim 30.9.2021].

(13) Ustawa o Pomocy Społecznej/Sosyal Yardım Yasası. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20040640593/U/D20040593Lj.pdf> [erişim 10.9.2021].

Buna karşın, kariyer danışmanlığı hizmetleri konusunda en az düzenlemeye tabi olan sektör ise sosyal hizmet sektörüdür. Sosyal hizmet sektöründeki kurumlar kariyer danışmanlığı hizmet sunumu ve gerçekleştirecekleri faaliyetlere ilişkin yükümlülükleri bir noktada sona ermekle beraber, bu faaliyetler sosyal ve mesleki entegrasyon hedefleyen kapsamlı projeler bünyesinde de yürütülebilmektedir.

Komünlerin sosyal refah alanındaki görevleri esas olarak Polonya'daki 2477 komünün tamamında bulunan sosyal refah merkezleri (OPS, Ośrodku Pomocy Społecznej) tarafından yerine getirilmektedir. Sosyal Yardım Yasası'na göre (Ustawa o Pomocy Społecznej) ⁽¹⁴⁾, komünlerin kariyer danışmanlığı hizmetleri hakkında bilgi paylaşımı için ilçe (*powiat*) istihdam ofisleri ile iş birliği yapma zorunluluğu bulunmaktadır. Bununla birlikte, sosyal yardım merkezleri, çoğunlukla AB fonlarından finanse edilen ve istihdam ofisleriyle ortaklaşa yürütülen projelerin bir parçası olarak daha geniş bir yelpazenin parçalarıdır. (Ślusarczyk, 2017).

Komünler sosyal entegrasyon merkezleri (CIS, Centrum Integracji Społecznej) ve sosyal entegrasyon kulüpleri (KIS, Klub Integracji Społecznej) kurabilmektedir. 2017 verilerine göre Polonya'da 166 CIS (Sosyal Entegrasyon Merkezi) ve 219 KIS (Sosyal Entegrasyon Kulübü) faaliyet göstermektedir ⁽¹⁵⁾. CIS'lerin görevleri arasında danışanlara hayatlarını planlamayı ve ücretli işlerden elde ettikleri gelirle kendi ihtiyaçlarını karşılamayı öğretmek, KIS'lerin ise iş bulma konusunda destek sunmak bulunmaktadır. Yasal görev tanımlarında belirtilmemiş olmakla birlikte, CIS ve KIS'ler kariyer danışmanlığı da yapmaktadır. Bu hizmetler, KIS ve CIS'lerde sosyal veya mesleki hayatlarını planlamayı ve ücretli işlerden elde ettikleri gelirle kendi ihtiyaçlarını karşılamayı öğretmek, KIS'lerin ise iş bulma konusunda destek sunmak bulunmaktadır. Yasal görev tanımlarında belirtilmemiş olmakla birlikte, CIS ve KIS'ler kariyer danışmanlığı da yapmaktadır. Bu hizmetler, KIS ve CIS'lerde sosyal veya mesleki entegrasyon süreçlerinden geçmiş kişilere yönelik *Destekli İstihdam* kapsamında sunulabilmektedir. Komünlerdeki sosyal refah merkezleri işleyiş bakımından bölgesel sosyal politika merkezleri (Regionalne Ośrodku Polityki Społecznej) tarafından desteklenmekte ve koordinasyonları bir dereceye kadar bu merkezler tarafından sağlanmaktadır. *Voyvodalıklar* düzeyindeki bölgesel sosyal politika merkezleri (ROPS), sosyal refaha ilişkin stratejik belgelerin hazırlanmasından sorumludur, Sosyal Politika Merkezi'ne (OPS) yetkinlikler konusunda destek sağlar, belediyelere yönelik AB hibe desteklerinden yararlanır.

3.2.2. Kariyer danışmanlığı hizmet sunumunun izlenmesi ve değerlendirilmesi

Sektörler arası kariyer danışmanlığı hizmetlerinde hangi modelin izlenmiş olduğu izleme ve değerlendirme yaklaşımları arasındaki farklılıklara bakılarak anlaşılabilir. Bu kısımda bu farklılıklar kısaca açıklanarak Polonya'daki kariyer danışmanlığı hizmetlerine ilişkin değerlendirme çalışmalarından elde edilen sonuçlar özetlenmiştir.

Örgün eğitim sektörü, pedagojik denetimle sunulan gelişmiş iç ve dış kalite güvence mekanizmalarına sahipti. Dış kalite güvencesinin baş aktörleri ilgili bakanlıklar ve bölgesel eğitim kurumlarının (REA) (*kuratoria oświaty*) yöneticileri olmak üzere eğitim-öğretimin (pedagojik) gözetiminden sorumlu kuruluşlardı. Bu kuruluşların başlıca görevleri eğitim kurumlarını desteklemek, eğitim kalitesinin artırılmasına katkı sağlamak, herkesin eğitim olanaklarından eşit şekilde yararlanmasını sağlamak ve öğrenci, öğretmen ve diğer uzmanların gelişimine uygun ortamı yaratmaktı. Kariyer rehberliği hizmetlerinin

değerlendirilmesi eğitim-öğretim (pedagojik) denetim sistemi kapsamında yürütülebiliyor olmakla birlikte bu sistemin zorunlu bir parçası olarak tanımlanmamıştı. Okullardaki kariyer rehberliği, dış kalite güvencesi mekanizmalarının yanı sıra okul müdürü ve kıdemli öğretmenler tarafından okulun pedagoji kurulu (*rada pedagogiczna*) ile iş birliği içerisinde yürütülen iç değerlendirme faaliyetlerinden de faydalanabilmekteydi. İç değerlendirme planı, faaliyetlerin hedef, kapsam, konu ve zamanlamasının belirlenmesinde kullanılmaktaydı ve iç değerlendirme süreçleri okulların özel ihtiyaçlarına yönelikti. Ancak mevzuatta bunun nasıl yapılacağına dair bir hüküm yer almıyordu. Bu nedenle okullarda kariyer rehberliğinin kalite değerlendirmesi iç/dış değerlendirmeler açısından zorunlu değildi. 2021/22 eğitim öğretim yılının başındaysa pedagojik denetim sisteminde önemli değişiklikler yapıldı. Okullarda değerlendirme faaliyetleri tamamen kaldırılmış, pedagojik denetim kuruluşlarının yetki kapsamı genişletilmişti ⁽¹⁶⁾.

Önceki bölümde de belirtildiği üzere, yükseköğretim kurumları akademik kariyer ofisleri olan AKO'ların görev tanımlarını yaparken büyük ölçüde serbest hareket edebilmektedir. Bu nedenle, kapsamlı raporlama gerektiren iş gücü piyasası hizmetlerinin aksine yükseköğretim sektöründe kariyer danışmanlık istatistiklerinin toplanması gibi bir gereklilik bulunmamaktadır.

Değerlendirme faaliyetleri AKO'ların yükümlülükleri arasında değildir. Yükseköğretim kurumları söz konusu olduğunda, dış kalite güvencesi, üniversitelerin program ve kurumsal değerlendirmesi için ayrıntılı kriterleri belirleyen Polonya Akreditasyon Komitesi'nin (Polska Komisja Akredytacyjna) sorumluluğundadır. PKA tarafından belirlenen kriterlerden biri de AKO'ların faaliyetlerine ilişkin olup; "Öğrencileri öğrenme, sosyal, bilimsel veya mesleki gelişim ve iş hayatına atılmaları konusunda desteklemek (...) ⁽¹⁷⁾ olarak ifade edilmiştir. 2015 yılında Mezunlar Ombudsmanı'nın ⁽¹⁸⁾ talebi üzerine hazırlanan AKO'ların faaliyetlerine ilişkin raporda, "PKA'nın akademik kariyer ofislerine yönelik beklentilerinin tektipleştirilmesi gerektiği" dile getirilmiştir. Aynı raporda, iç kalite güvence değerlendirmesinin en yaygın unsurunun (araştırmaya katılan birimlerin %73'ü tarafından), AKO'nun faaliyetleri hakkında üniversite yetkililerine raporlama yapmak olduğu belirtilmiştir. AKO öz değerlendirme yöntemleri arasında, eğitim değerlendirme anketleri (%42) ve AKO internet sitesi trafik (kullanım) analizi (%40) öne çıkmaktadır ⁽¹⁹⁾. AKO değerlendirmelerinin ve izleme faaliyetlerinin kariyer danışmanlık faaliyetleri için de geçerli olup olmadığını anlamak için 91 yükseköğretim kurumu arasından rastgele 10 kurum seçilerek, bunların internet sitelerinde yer alan materyal tarafımızca incelenmiştir. Araştırmaya üniversiteler, teknik üniversiteler, mesleki gelişim ve öğretmen eğitim kurumları (pedagoji üniversiteleri), tarım ve doğa bilimleri üniversiteleri ve devlet meslek yüksekokulları olmak üzere birçok yükseköğretim kurumu dâhil edilmiştir. Bu üniversitelerin hepsinin bünyesinde AKO'lar faaliyet göstermekte olmasına karşın hiçbir kariyer danışmanlığına ilişkin ayrıntılı istatistik veya değerlendirme sonuçları yayınlamış değildir.

(14) STK'lar da zaman zaman bu tür girişimlerde bulunabilmektedir. Bu çalışmada yalnızca kamudaki yapılanmalar ele alınmaktadır. Kaynak: <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Informacja,o,KIS,i,CIS,4107.html> [erişim 11.9.2021].

(15) <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/zmiany-w-nadzorze-pedagogicznym--rozporzadzenie-podpisane> [erişim 18.9.2021].

İş gücü piyasası sektöründe kariyer rehberlik hizmetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi idari nicel verilere dayanmaktadır. İlçe (*powiat*) istihdam ofislerinin, önceden belirlenmiş olan formlar üzerinden yürütülen faaliyetlere ilişkin iş gücü piyasasına yönelik aylık olarak hazırlanması gereken raporlara dayalı istatistik veri toplaması gerekmektedir ⁽²⁰⁾. Raporda istihdam ofisinde kaydı bulunan işsizler ve bu kişilere sağlanan yardımlara ilişkin ayrıntılı istatistikler de yer almaktadır. Kişilere sağlanan yardımlar arasında kariyer danışmanlığı için ayrı bir raporlama yapılması gerekmektedir. Yıllık olarak toplanan MRPIPS-01 belgesinin 6. ekinde, istihdam ofislerindeki danışanlar için Destek Formları yer almaktadır. Bu ekteyse istihdam ofisleri tarafından sunulan kariyer danışmanlığı hizmetlerine ilişkin istatistiklerin bir özeti bulunur. Toplanan veriler, çeşitli danışmanlık hizmetlerinden yararlanan danışan sayısını içerir. İş kurumları ayrıca Ek 6'da açıklanan faaliyetlerin etki düzeyi hakkında bilgi toplamakla yükümlüdür. Kariyer danışmanlığı söz konusu olduğunda, bilgi toplama sürecinde danışmanlık hizmetlerinden yararlanan kişilerin kaçının iş hayatına atıldığı dikkate alınmaktadır.

“Bireysel danışmanlık sonucunda işe başlayan kişi sayısını” belirttiği ifade edilen bu göstergede aynı zamanda “kariyer danışmanlığı, iş hayatına atılmaya yardımcı unsurlardan yalnızca bir tanesidir” şeklinde bir not yer almaktadır ⁽²¹⁾. Bu şekilde toplanan veriler, istihdam ofislerinde sunulan kariyer danışmanlığı hizmetlerine ilişkin raporların temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, iş gücü piyasası hizmetleri sektörü içerisinde sunulan danışmanlığa ilişkin bilgiler, üstlenilen faaliyetlerin tanımına (çıktı göstergeleri) ve bunların tahmini etkilerine (kısa vadeli) ağırlık vermektedir. Buna karşın, yayınlanan raporlarda derinlemesine incelemeler, sunulan kariyer danışmanlığı hizmetlerinin kalitesinin değerlendirilmesi, uzun vadeli etkileri veya kariyer danışmanları ile diğer kurumlar arasındaki iş birliğinin etkisine dair bilgi yer almamaktadır.

Kamu müdahalelerinin değerlendirilmesine yönelik araştırmalarda AB tarafından fonlanan projeler sayesinde ilerleme kaydedilmiştir. AB programlarının uygulayıcısı kurumlar tarafından 2014 yılından bu yana yaptırılan bu çalışmalardan 121'i eğitim, girişimcilik veya iş gücü piyasasına yönelik müdahalelerle ilgilidir. Çalışmalarımızda kariyer rehberliği üzerine 36, ana konusu kariyer rehberliği olan üç araştırma tespit edilmiştir. Kariyer danışmanlığı çoğu araştırma kapsamında işsizler, öğrenciler veya öğretmenlere yönelik destek faaliyetlerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

Mevcut değerlendirme raporlarının incelenmesi, kariyer rehberliğinin etkilerini değerlendirmeye yönelik beş yaklaşımın öne çıkarılmasına yardımcı olmuştur. İlk yaklaşımda incelemeler, danışanların bu hizmetlerden yararlandıktan sonraki süreçte (genellikle 6 ay sonraki) mesleki veya eğitim durumlarına ilişkin nesnel bilgiler üzerinden yapılmıştır. Başka üç yaklaşımda ise, danışanların aldıkları desteğin mesleki durumlarına etkisi, hizmetlerin ihtiyacı karşılayıp karşılamadığı ve kendi kariyer ve eğitim süreçlerine

(16) Statut Polskiej Komisji Akredytacyjnej [Polonya Akreditasyon Komitesinin Durumu]. https://pka.edu.pl/wp-content/uploads/2019/06/Statut_PKA_2018.pdf [erişim 20.9.2021].

(17) Mezunlar Ombudsmanı – 2011-18 yılları arasında Bilim ve Yükseköğretim Bakanı tarafından atanan tek kişilik bir kuruluş. https://pl.wikipedia.org/wiki/Rzecznik_Praw_Absolwenta [erişim 20.9.2021].

(18) Działalność akademickich biur karier w roku akademickim 2014/2015 [Akademik kariyer ofislerinin 2014/15 akademik yılındaki faaliyetleri]. https://wupwarszawa.praca.gov.pl/documents/47726/1690386/Raport_RPA_ABK_2014-2015.pdf/b7ce022b-8c55-4f2d-a042-ec2b75904ed9 [erişim 20.9.2021].

(19) <https://bydgoszcz.stat.gov.pl/osrodki/osrodek-badan-i-analiz-rynku-pracy/sprawozdania/formularze-i-objasnienia/mrpips-01/> [erişim 25.9.2021].

ilişkin kararlar verirken fayda sağlayıp sağlamadığı gibi belirli yönlerini değerlendirmek suretiyle sağladıkları geri bildirimler esas alınmıştır. Son olarak, beşinci yaklaşım kapsamında ise kariyer danışmanlığı hizmetlerinin danışanlar için genel olarak bir fayda sağlayıp sağlamadığı etraflıca ele alınmaktadır. İncelenen alanlar arasında kariyer danışmanlığının danışanların okul seçimi, iş gücü piyasasındaki işlevlerine ilişkin bilgi edinebilmeleri, yatkın oldukları alanları keşfedebilmeleri veya yeterliliklerini arttırmak yönünde danışanları motive etmek yönünde bir fayda sağlayıp sağlamadığına da bakılmıştır.

İlk yaklaşımın en büyük dezavantajlarından biri, kariyer rehberliği ve kariyer rehberliğinin sağladığı düşünülen etkisi arasındaki ilişkinin ayrıntılı olarak incelenmiş olmamasıdır. Diğer bir ifadeyle, danışmanlık hizmetlerinden yararlanan kişiler bir kontrol grubuyla karşılaştırılmamıştır. Bu durum, iş gücü piyasasına yönelik hizmetlerle ilgili eldeki istatistikler açısından da sorun teşkil etmektedir. Birinci ve ikinci yaklaşımda danışmanlığın etkileri iş hayatına atılmak veya öğretime devam etmekle sınırlıdır. Bu gibi değişikliklerin başkaca nedenleri de olabilir. İki çalışmada da belirtildiği üzere, böyle bir bakış açısının benimsenmesi danışmanlık hizmetlerinin etkili olmadığı yönünde bir algıya yol açabilmektedir. Bu durum hem danışmanlık hizmetleri faydalanıcıları hem de destek sunan kurumların temsilcileri için geçerlidir. Üçüncü yaklaşımla ilgili temel sorun ise muğlaklığıdır. Dördüncü yaklaşım, kapsamı ve hedefleri bakımından çok daha kapsamlı görünmesine rağmen aslında danışmanlık hizmetlerinin kariyer çıktılarından yalnızca biriyle sınırlıdır. Bu etkiler yalnızca beşinci yaklaşımda kapsamlı bir biçimde ele alınmış olmakla birlikte bu yaklaşımın ne yazık ki incelenen 36 araştırmanın yalnızca dördünde benimsendiği görülmektedir. Polonya'da AB tarafından ortak finansman sağlanan müdahalelerin meta değerlendirmesinden elde edilen sonuçlara yer verilen bir raporda, kariyer danışmanlığının iş gücü piyasası politikaları “değişim teorisinin” bir unsuru olduğu ifade edilmiştir. Meta-analize dâhil edilen araştırmalarda bu teorinin ayrıntılı bir doğrulamasının yapılabilmesi için gereken bilgiler yer almamaktadır (Evalü, 2016).

İncelenen araştırmaların önemli eksiklikleri arasında yalnızca kariyer danışmanlığından elde edilen sonuçlara doğru bir tanım getirilmesinde karşılaşılan sorunlar değil, aynı zamanda verilen hizmet ve elde edilen sonuçların etki düzeyine etki eden faktörlere ilişkin sistemli bir analiz bulunmaması da belirtilmelidir. Bu sayılanların araştırmaların ancak birkaçında dikkate alınmış olması, kariyer danışmanlığının etkili olmasında danışmanlık hizmetlerinin sunumu, ailenin öğrenci üzerindeki etkisi, örgün öğretimde öğretmenlerin yetkinlik düzeyleri, danışmanlık hizmetlerine ilişkin standartların olmaması, istihdam ofislerinin iç teşkilat düzeni (iş gücü piyasası hizmetleri sektörü) ve başlangıç noktasının ne olduğu gibi birden çok etmenin yer aldığını göstermektedir. Farklı sektörlerde danışmanlık hizmeti sunan kurumların eş güdümlü çalışmaması (Openfield, 2014), eğitim kurumlarıyla iş birliği yapılması önündeki sınırlılıklar (GHK Polska, 2014), kariyer danışmanlığının kalitesini ve etki düzeyini artırmanın önündeki temel engeller olarak belirtilmektedir.

3.3. Teori temelli değerlendirme: varsayımlar ve taahhütler

Teori temelli değerlendirme, destekçilerinin “kara kutu” olarak eleştirdiği bir akım karşısında 1990’lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Hangi faaliyetlerde bulunulacağı ve ne ölçüye kadar bir değişim elde edileceğiyle sınırlı kalan geçmiş yaklaşımda kamu politikalarının değerlendirilmesinde fazlasıyla basit yöntemler kullanılmıştır. Yapılan müdahale ve gözlemlenen değişimler arasındaki nedensellik ilişkisi, “kara kutu” içinde, analizin kapsamı dışında kalmıştır (Pawson ve Tilley, 1997).

Teori Temelli Değerlendirme öncesindeki yaklaşım, politika müdahalesi kapsamında yürütülen faaliyetleri gözlemlenen değişikliklerle ilişkilendirme konusunda başarı sağlayamamıştır. Müdahale mekanizmasının tam olarak anlaşılmamış olması, gözlemlenen değişimlerin değerlendirilen müdahale sayesinde olup olmadığı yönünde bir sonuca varılmasını da zorlaştırmıştır. Öte yandan, bu değişimlerin yapılan müdahalelerden bağımsız olarak ortaya çıktığı da savunulabilir. Teori temelli değerlendirme, müdahale tasarımı veya rehberlik süreçlerindeki kusurlar ile bunların uygulanmasında karşılaşılabilecek eksikliklerin belirlenmesini yönelik de fırsatlar sunmaktadır (Weiss, 1997). Dolayısıyla, 2014-20 uyum politikalarının değerlendirilmesine ilişkin rehberlerde teori temelli değerlendirme yönteminin kullanılması önerilmektedir ⁽²²⁾. Bir arada “teori temelli değerlendirme” olarak adlandırılan yaklaşımlar arasında farklılıklar olmakla birlikte, müdahaleden beklenen sonuçların nasıl ve neden elde edilebildiği/edilemediği gibi sorularla değişim mekanizmasının anlaşılmasına odaklanılması hepsinin ortak noktasıdır.

Teori temelli değerlendirmenin kullanılabilirliği açısından izlenmesi gereken temel bazı adımlar vardır (Donaldson ve Scriven, 2003):

- (a) Olası nedensel ilişkiler ve ilgili varsayımlar ortaya koyulmak suretiyle teori temelli bir müdahale modelinin oluşturulması;
- (b) Belirtilen varsayımlara dayanarak değerlendirme soruları ve olası hipotezlerin belirlenmesi;
- (c) Veri kaynakları ve yöntemlerin seçilmesi;
- (d) Veri toplama ve veri analizi;
- (e) Değerlendirme sorularının yanıtlanması.

Değerlendirmenin dayandırılacağı “teori”nin bilimsel bir teori olması şart değildir. “Teori”, bir müdahalenin hedeflenen değişimin gerçekleşmesi üzerinde ne gibi etkileri olacağını açıklayan bir dizi varsayımdır (Donaldson ve Scriven, 2003). Müdahalelerin etkisi çoğunlukla dolaylıdır. Müdahaleler, öncelikle kuruluşların kaynak veya faaliyetlerini etkilemekte, arzu edilen değişiklikler bu şekilde elde edilebilmektedir. Müdahale teorisi, bu “birbirine bağlı olma durumunu” ve bunu etkileyen dış etmenleri ortaya koyar. Müdahale teorisini görselleştirebilmek açısından sıklıkla grafiklere başvurulur.

(20) Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej/Informacja o realizacji usługi poradnictwo zawodowe w publicznych służbach zatrudnienia w 2020 roku [2020’de kamu istihdam hizmetlerinde kariyer danışmanlığı hizmetinin uygulanmasına ilişkin bilgiler].
<https://psz.praca.gov.pl/documents/10828/167955/Raport%20Poradnictwo%202020%20rok.pdf/32bb62b1-9fd9-4a68-a40d-c4eaca297249?t=1631517796000> [erişim 25.9.2021].

(21) Wytyczne w zakresie ewaluacji polityki spójności 2014-2020 [2014-2020 uyum politikasının değerlendirilmesine ilişkin kılavuz ilkeler]. https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/64971/Wytyczne_w_zakresie_ewaluacji_final_2018.pdf [erişim 30.9.2021].

Bir müdahalenin etkileri, kısa ve uzun vadeli çıktılar veya sonuçlar ve çıktılar olmak üzere ikiye ayrılır. Müdahale tarafından tetiklenen neden-sonuç ilişkileri zincirinde belirli bir etki ne kadar ilerideyse, bu etkinin ortaya çıkmasına müdahale dışındaki etmenlerin de neden olma olasılığı o kadar yüksektir. Teori Temelli Değerlendirme'nin (gerçekçi değerlendirme versiyonu) bir amacı, bu bağlamın gözden kaçırılmamasıdır.

Müdahale teorisinin hedefleri çoğunlukla net değildir (Górniak ve Keller, 2007). Böyle bir durumda değerlendiricilerin teoriyi yeniden incelemesi gerekir. Bu durumda müdahalelerin planlama ve uygulama süreçlerinde yer alan kuruluşlarla iş birliği faydalı olabilmektedir. Farklı paydaşlar farklı müdahale teorilerine sahip olabilir. Değerlendiricinin, paydaşlar arasında bir fikir birliği sağlamak suretiyle bu teorileri birleştirmesi veya bu teorilerin birden fazlasından kaynaklanan hipotezleri test etmesi gerekir (Chen, 2005).

Mevcut bilgi kaynakları ve diğer kaynaklar dikkate alındığında, müdahale teorisine dayalı olarak ortaya atılan değerlendirme sorularının çok geniş kapsamlı olmasından ötürü yeterince gerçekçi olmadığı düşünülebilir. Müdahale teorisinden yola çıkılarak üzerinde varsayımda bulunulması mümkün kimi değerlendirme sorularını yanıtlamak için de henüz erken olabilir. Hakkında veri elde edilebilecek veya halihazırda hakkında yeterli veri bulunan bu itibarla “yanıtlanmaya hazır” sorular arasında müdahalenin iyileştirilmesi açısından önemli olanların önceliklendirilmesi daha uygundur. Araştırma soruları, veri toplama ve veri analizi için hangi yöntemlerin kullanılacağına ve bunların kapsamına karar verilirken temel teşkil etmektedir.

Teori temelli bir değerlendirme yapılıyor olması çalışmada hangi yöntemlerin kullanılacağına ilişkin bir ön yargı ile hareket edildiği anlamına gelmemelidir ⁽²³⁾ (Hermann-Pawłowska ve Skórska, 2017). Çalışma yürütülürken nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanılması önerilir (Chen, 2005).

Belge incelemesi ve görüşmeler sayesinde değerlendiriciler nedensel ilişkiler ile müdahalenin seyri ve etkileri açısından önem arz eden belirleyici unsurları anlamalarına, diğer bir ifadeyle müdahale teorisini oluşturabilmelerine yardımcı olur. Nicel veri analizi, etkilerin ölçeğinin tahmin edilebilmesi veya bu analizlerin danışanların kontrol grubuyla karşılaştırıldığı yarı deneysel bir tasarımla yapılması durumunda varsayılan koşullar ile müdahale arasında bir bağlantı olup olmadığının değerlendirilmesinde yarar sağlamaktadır.

3.4. Kariyer rehberliği hizmetlerinin değerlendirilmesinde Teori Temelli Değerlendirme

3.4.1. Kariyer rehberliği: müdahale teorisinin oluşturulması

Polonya'da kariyer danışmanlığı, hangi sektörde yer aldığına bağlı olarak (iş gücü piyasası, örgün eğitim, yükseköğretim, sosyal hizmet) farklı düzenlemelere tabidir ve farklı şekillerde yürütülür (3. Kısım). Bu nedenle müdahale teorisine ilişkin şemanın (Şekil 1) evrensel olması gerekir. Önerilen şema, Polonya'daki farklı sektörlerde kariyer rehberliği hizmetlerine ait çeşitli kariyer danışmanlığı modellerini içermektedir (3.2. Kısım) Önerilen model, diğer ülkelerdeki kariyer danışmanlığı hizmetlerinin değerlendirme süreçlerinin

tasarımında kullanılabilecek kadar genel bir yapıdadır.

Evrensel olabilecek bir müdahale teorisi, özellikle danışmanlıktan beklenen etkilere yönelik yanıtlanması gereken sorular olduğunda faydalıdır. Bu etkiler, kariyer danışmanlığı hizmet sunumunda farklı sektörler de izlenen yaklaşımları içerecek ve sektörler arasındaki ilişkileri dikkate alacak derecede geniş kapsamlı olmalıdır. Bu konuyu ele alırken kariyer danışmanlığından beklenen etkileri kısa vadeli (Şekil 1, 9. kutucuk) ve uzun vadeli etkiler (Şekil 1, 12. kutucuk) olmak üzere ikiye ayırdık. Kısa vadeli sonuçları bakımından kariyer danışmanlığı, kişilere eğitim ve mesleki hayatlarına yönelik bilinçli kararlar verebilmeleri için gereken yetkinlikleri kazandırmayı amaçlamaktadır (Şekil 1, A1). Bu kararlar neticesinde danışanın mesleki ve eğitim süreçlerinden tatmin olması esastır (Şekil 1, A2). Bu da kariyer danışmanlığının uzun vadeli etkilerinden bir tanesidir.

Kariyer danışmanlığı hizmetlerinin sunulduğu sektöre bağlı olarak, danışman kısa vadeli veya uzun vadeli etkiler üzerinde yoğunlaşabilmektedir. Okullar veya üniversitelerdeki kariyer danışmanları, daha çok danışanların farkındalığını artırmaya ve kariyerlerini yönetebilmeleri için gereken yetkinliklerle ⁽²⁴⁾ onları donatmaya odaklıdır. İş gücü piyasası kurumlarında çalışan kariyer danışmanları ise danışanların iş piyasasına dönüşüne daha çok odaklıdır. Bununla birlikte, belirli kariyer rehberliği hizmetlerinde rehberlik kapsamının ne olacağına danışanla birlikte karar verildiğinden kısa veya uzun vadede beklenen etkiler çok daha geniş bir yelpazede karşımıza çıkabilmektedir.

Kariyer danışmanlık hizmeti sağlayıcılar, eğitim ve mesleki gelişim planlarının oluşturulması ve hayata geçirilmesinde danışanlara destek verilmesinden sorumludur. Bunlar, danışanların eğitim ve meslekleri için bilinçli kararlar verebilmeleri için ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilerin geliştirilmesini sağlayacak yaklaşımı ortaya koyarlar. Ancak bu etkinin elde edilebilmesi eğitim ve öğretim hizmet sağlayıcıları (Şekil 1, 5. kutucuk), işe yerleştirme hizmet sağlayıcıları (Şekil 1, 6. kutucuk), diğer kariyer danışmanlık hizmet sağlayıcıları (Şekil 1, 7. kutucuk) ve destekleyici kurumlar (Şekil 1, 3. kutucuk) gibi farklı kurum/kuruluşların kendi kategorilerinde yürüttükleri faaliyete bağlıdır. Kariyer danışmanlık hizmet sunumunda yer alan tüm kurumlar, işlevleri bakımından birbirleriyle bağlantılı olmakla birlikte farklı kurumsal yapılar içerisinde yer alabilmektedir.

Eğitim hizmet sağlayıcıları (Şekil 1, 5. kutucuk), kariyer danışmanlığı hizmetlerinden yararlanan kişilerin mesleki yetkinlikleri kadar (Şekil 1, D2) özellikle alanla ilgili çalışmalar/kurslar düzenlemek suretiyle kariyer danışmanlarının yetkinliklerinin de gelişimine katkı sağlayabilir (Şekil 1, D1).

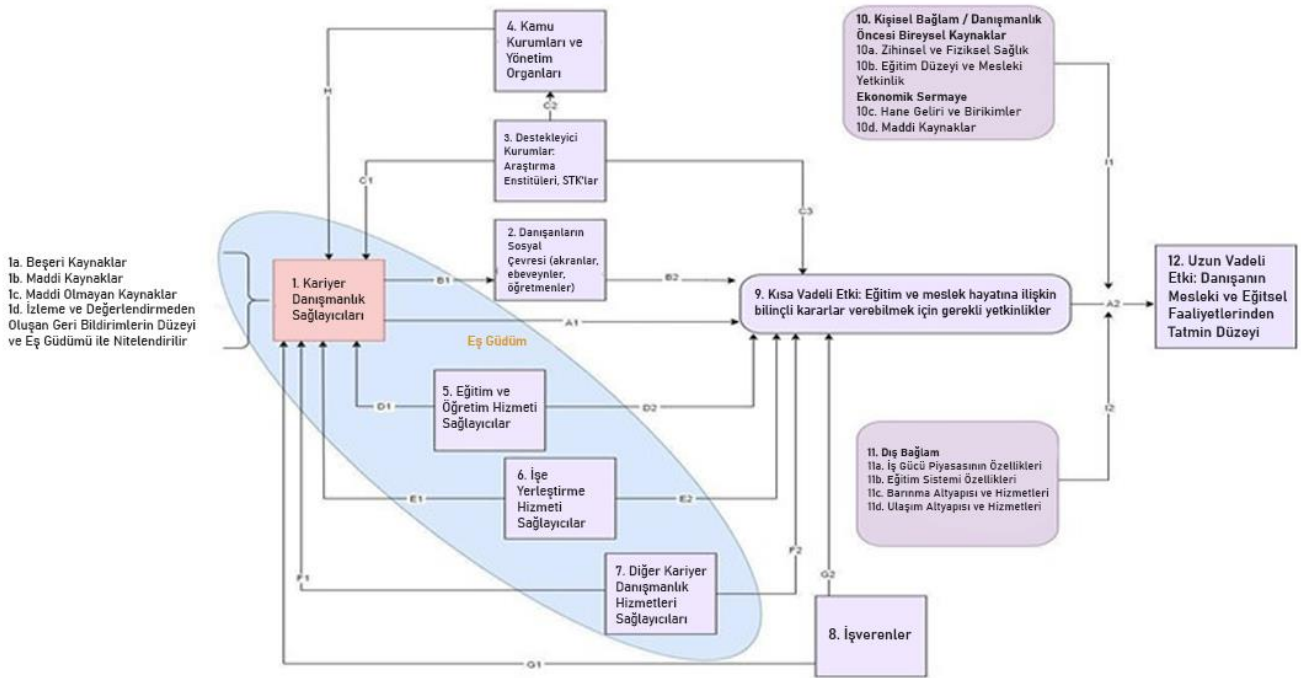
İşe yerleştirme hizmet sağlayıcılarının görevi (Şekil 1, 6. kutucuk), kariyer danışmanlık hizmeti alanları mevcut iş teklifleri ile eşleştirmektir (Şekil 1, E2). İşe yerleştirme hizmet sağlayıcıları, kariyer danışmanlık hizmet sağlayıcılarıyla açık pozisyonlara yönelik bilgi paylaşımında bulunabilirler (Şekil 1, E1). Ayrıca (Şekil 1, 8. kutucuk) önerdikleri mevcut pozisyonlara dair bilgi veren, kariyer danışmanlığı hizmetlerinden yararlananlara uygun pozisyon sunan ve çalışanlarının eğitsel/mesleki gelişimini destekleyen işverenler de önemli katkı sunabilmektedir (Şekil 1, G2).

Bir kariyer danışmanlığı hizmet sağlayıcısı, diğer kariyer danışmanlık hizmet sağlayıcılarıyla çalışabilir (Şekil 1, 7. kutucuk). Farklı danışmanlık hizmet sağlayıcıları arasındaki iş birliği kapsamında, diğer hizmet sağlayıcılarının potansiyel danışanlarla iletişim kurmasını kolaylaştırıcı olabilecek özellikle bilgi paylaşımı başta olmak üzere kaynakların paylaşılması söz konusu olabilmektedir (Şekil 1, F1). Bununla birlikte, hizmet sağlayıcılar arasındaki iş birliği ve rekabet, hizmetlerin kapsamı veya kalitesini iyileştirdiği veya bu hizmetlerden yararlananların sayısını artırdığı takdirde faydalı olabilmektedir. Ne

var ki rekabet, hizmet kalitesinin düşmesi gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Bu durum, kariyer danışmanlığı hizmetlerinin dışarıdan alınması ve hizmet sağlayıcı seçiminde kullanılan ana kriterin en düşük fiyat olması sonucunda ortaya çıkabilmektedir.

Diyagram, sistemin etkili bir şekilde çalışması için hayati önem taşıyan ve değerlendiriciler tarafından ortaya konan önerilerin muhatabı olan kurumlara odaklıdır. Bu bakış açısıyla, kariyer danışmanlığı hizmetlerinden yararlananlar başlangıçtaki insan ve ekonomik kaynaklarına (10. kutucuk) göre diyagramda kısa vadeli (9. kutucuk) ve uzun vadeli etkilerle (12. kutucuk) gösterilmektedir.

Şekil 1. Kariyer danışmanlığı Teori Temelli Değerlendirme diyagramı (Müdahale teorisinin yeniden yapılandırılması)



Kaynak: Yazarlar.

Kariyer danışmanlığının hem kısa hem uzun vadeli sonuçları, danışanların akranları, ebeveynleri ve öğretmenlerinden oluşan sosyal çevrelerinden de etkilenmektedir (Şekil 1, 2. kutucuk). Sosyal çevre (Şekil 1, 2. kutucuk), mevcut iş seçenekleri ve eğitim olanakları bakımından bir bilgi kaynağı niteliğindedir (Şekil 1, B2) Yaygın eğitim, danışanların sosyal çevresinde gerçekleşir ve kişinin içinde bulunduğu sosyal ilişkiler, kariyer veya kişisel gelişime yönelik tutumları etkileyebilecek norm ve değerleri içerir. Bu gibi tutumlar, eğitsel ve mesleki kararlara yön verir ve kariyer planının uygulanmasına aracılık eder. Dolayısıyla, danışanların sosyal çevresi de kariyer danışmanlığının hedef alanı olarak kabul edilmektedir (Şekil 1, B1). Bu durum, kariyer danışmanlarının öğretmenler ve ebeveynlerle birlikte çalıştığı okul ortamlarında açıkça görülebilmektedir.

Kariyer danışmanlığından elde edilen sonuçlar, değerlendirmeye konu olan müdahalelerin etkisi yanında başkaca bağlamsal unsurlara da bağlıdır. Bunun

değerlendirmede dikkate alınmaması (ör. danışanlardan işe alınma olasılığı en yüksek olanların seçilmesi gibi) hatalı sonuçlara yol açarak müdahaleyi olumsuz yöne etki edebilir (25). Bağlamsal unsurları danışanların özellikleri (İç faktörler: Şekil 1, 10. kutucuk) ve çevrelerinin özellikleri olarak iki sınıfa ayırdık (Dış faktörler: Şekil 1, 11. kutucuk). Önemli iç faktörler arasında zihinsel ve fiziksel sağlık, başlangıçtaki eğitim düzeyi ve mesleki yetkinlikler, harcanabilir hane gelirleri ve tasarruflar ile maddi kaynaklar yer almaktadır. Bağlamsal dış unsurlar ise iş gücü piyasası ve eğitim sisteminin özellikleri, barınma altyapısı ve barınma hizmetleri ile ulaşım altyapısı ve hizmetlerinden oluşmaktadır.

Destekleyici kurumlar (Şekil 1, 3. kutucuk), kariyer danışmanlık hizmet sağlayıcılarına birçok yönden yardımcı olabilmektedir (Şekil 1, C1). Bu kurumlar, mevcut kariyer veya öğrenim olanakları, beceri veya mesleklere yönelik talep, izleme veya değerlendirme çalışmalarından elde edilen geri bildirimlere ilişkin bilgi toplar ve paylaşır. Bunun yanı sıra kariyer danışmanlarına yönelik eğitim ve kurslar düzenleyebilir, yöntemle ilişkin başlıca materyal hazırlayabilir veya bilgi paylaşımına imkân veren toplantı, konferans, istişare platformları ve forumlar organize edebilir. Destekleyici kurumlar, kamu kurumları ve idari mercilere de deneyimlerini açmak suretiyle önemli bir görev üstlenir (Şekil 1, C2). Bu kurumlar politika hedeflerinin belirlenmesi ve kariyer danışmanlık araçlarının tanıtılmasına yönelik olarak değerli bilgiler, değerlendirmeye yönelik araştırma ve izleme sonuçlarını paylaşabilir.

Politika hedefleri ve standartlarının belirlenmesinden ve kariyer danışmanlık hizmet sağlayıcıları, destekleyici müdahalelerin faaliyete geçirilmesinden kamu kurumları ve yönetim organları sorumludur (Şekil 1, 4. kutucuk). Kariyer danışmanlığı hizmetlerinin yasal çerçevesi bu kurumlar tarafından belirlenir. Bu düzenlemeler, kariyer danışmanlığı ve bağlantılı hizmetlerin hedef ve standartlarını belirlediğinden büyük öneme sahiptir. Kamu kurumları ve yönetim organları ayrıca farklı sektörlerde sunulan kariyer danışmanlığı hizmetlerinin eş güdümünün sağlanmasından sorumludur. Kariyer danışmanlığı hizmetlerinin sektörler arasında eş güdümü bu kurumlarca sağlanmalıdır.

Buna karşın, tavsiyelerin yerel bağlama uyarlanması ve farklı aktörlere aracılık imkânı sağlanması ihtimalini artırması nedeniyle aşağıdan yukarı doğru eş güdüm mekanizmalarına da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu, farklı aktörlerin hizmet sunumuna katılımını destekler. Aşağıdan yukarı doğru bu mekanizmaların bir örneği de okullardaki kariyer danışmanlığı sistemidir. İş birliği, kanunda belirtilen resmî kurumların yanı sıra bu alandaki geçmiş deneyimlere ve kişisel temaslara da bağlıdır.

(22) Bu anlamda teori temelli değerlendirme, "yöntem bakımından tarafsızdır".

(23) Yetkinlik, kişinin eğitsel ve mesleki hayatını ustalıkla yürütebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yaklaşımların bütünüdür ifade eder.

(24) Bu durum, müdahalenin en elverişli durumda olan ve istenen hedef etkiye ulaşmanın en kolay olduğu danışanlara odaklandığı ve desteğe en çok gereksinen kişilerin dışlanmasına yol açtığı durumlar için geçerlidir. Bkz. Anderson; Burkhauser ve Raymond (1993), s. 613-624.

3.4.2. Müdahale teorisinden araştırma sorularına kariyer rehberliği

Teori temelli değerlendirme düşüncesinin temelinde nedensellik zincirinin değerlendirilen müdahalenin ötesinde yeniden oluşturulması yatmaktadır. Değerlendirme, önceki kısımda olduğu gibi şema üzerinde de sunulabilir. Bir sonraki adımda, önerilen nedensel yolların dikkatle incelenmesi yer alır. Değerlendiricinin görevi, gerçekleştirilmesi gerektiği varsayılan süreçlerin seyrini etkileyecek hem açık hem de örtük varsayımlar oluşturmaktır. Bu görevin açıklamasına aşağıdaki tablonun ikinci sütununda yer verilmiştir (bkz. Tablo 2). Varsayımların geliştirilmesi, araştırma sorularının belirlenme sürecine yön verir.

Şekil 1'de yer verilen şema kariyer danışmanlığı hizmetlerinin kısa ve uzun vadede varsayılan hedeflere ilişkin temel ölçütlerin belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Buna karşılık, varsayımlar listesi, çeşitli bağlamlarda sunulan kariyer danışmanlığı hizmetlerinin doğru ve güvenilir bir şekilde değerlendirilmesine olanak sağlayacak kapsamlı araştırma sorularının belirlenmesine temel teşkil eder.

A1, kariyer danışmanlığı hizmet sağlayıcısı (Şekil 1, 1. kutucuk) ve faaliyetlerin kısa vadedeki etkileri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Hizmet faydalanıcısının eğitim ve mesleki açıdan bilinçli karar verebilmesi için gerekli yetkinliklerinin artırılmasını ifade eden bu etki için bkz. Şekil 1, 9. kutucuk. Kariyer danışmanlığı, tutumları şekillendirir ve hizmet faydalanıcılarının kariyerlerine ilişkin uygun kararları vermeleri için ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri geliştirir. Bununla birlikte, kısa vadede bu etkilerin elde edilebilmesi için tablonun ikinci sütununda belirtilen çeşitli varsayımların gerçekleşmesi de gerekmektedir. Örneğin hizmet faydalanıcıları kariyer danışmanlığı hizmetlerinin bir parçası olmayı istemelidir. Aksi takdirde hizmetlerden beklenen etki azalabilecektir. Kariyer danışmanlığı, danışanlar destek almayı kendileri istediği zaman daha iyi sonuçlar doğurabilmektedir. Danışanların belirli yasal yükümlülükleri yerine getirmek için kariyer danışmanlarıyla görüşmesi gerektiği diğer durumlarda motivasyonları düşebilmekte ve kariyer danışmanlığı hizmetlerinin etkisi yetersiz kalabilmektedir. Araştırma sorularımız, başlıca kariyer danışan kategorilerinin ve seçim mekanizmalarının belirlenmesini destekleyici olmalıdır. Bir başka önemli varsayım da nitelikli kariyer danışmanlığı hizmetlerinin danışanların bireysel ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Önerilen kariyer danışmanlığının danışanların birbirinden farklı ihtiyaçlarını karşılamak için yeterince esnek ve zengin içerikli olup olmadığı bir danışman tarafından incelenmelidir. Kariyer danışmanlığından kısa vadeli etkilerin aynı zamanda hizmet kalitesine bağlı olduğu ortadadır. Kariyer danışmanlığının kalite ölçümü güç olmakla birlikte, öncelikle kariyer danışmanlığı hizmetlerinin bir parçası olan kalite güvence mekanizmalarının incelenmesi iyi bir başlangıç noktasıdır. Şekil 1'de sunulan şemalarda belirtilen yollar da benzer yöntemlerle incelenmelidir. Değerlendirici şemayı incelerken, analiz edilen neden-sonuç ilişkilerinin altında yatan doğrudan veya dolaylı nedenleri ortaya çıkartır. Ortaya konan varsayımlar, araştırma sürecinin sonraki aşamalarına ışık tutar.

Tablo 2. **Kariyer danışmanlığında önerilen nedensel yolların incelenmesi - Teori Temelli Değerlendirme tablosu**

İlişki	Varsayımlar	Başlıca araştırma soruları
Kariyer danışmanlığı hizmet sağlayıcısı → Danışanın bilinçli eğitsel ve mesleki kararlar alması için sahip olması gereken yetkinlikler (A1) Diğer kariyer danışmanlığı hizmet sağlayıcıları → Danışanın bilinçli eğitsel ve mesleki kararlar alması için sahip olması gereken yetkinlikler (F2)	Danışanlar kariyer danışmanlığı hizmetlerine tam katılım sağlamak ve bu hizmetlerden faydalanmak için asgari yetkinliklere/kaynaklara sahiptir. Danışanlar kariyer danışmanlık sürecinin parçası olmayı istemektedir. Kariyer danışmanlığı hizmetleri danışanların ihtiyaçlarını yansıtmaktadır. Danışmanlık hizmetleri kapsamlı bir şekilde yürütülmektedir (tek bir kurum tarafından veya bu alanda hizmet veren iş birliği içindeki birkaç kurum tarafından) Danışmanlık hizmetleri, yüksek kalitelidir /uzmanlar tarafından yürütülmekte/kalite standartlarına uygun olarak gerçekleştirilmektedir.	Kariyer danışanları daha çok hangi kategorilere yerleştirilebilir? Kariyer danışmanlığı hizmetlerine ilgileri nereden kaynaklanmaktadır? Kariyer danışmanlığı hizmetlerinde danışan seçimi nasıl yapılmakta, bu seçimde hangi mekanizmalardan yararlanılmaktadır? (Danışan tarafında var olan eksikleri de dikkate almak suretiyle) Danışanın kariyer danışmanlığına katılımının önünde herhangi bir engel var mıdır? Kariyer rehberliği hizmet kullanıcılarının ihtiyaçlarına göre nasıl uyarlanır? Kariyer rehberliği hizmetleri içerisindeki kalite güvence mekanizmaları nelerdir? Bu mekanizmalar nasıl işlemektedir? Kapsamlı kariyer rehberliği hizmetleri nasıl yürütülmektedir?
Kariyer danışmanlığı hizmet sağlayıcısı → Sosyal çevre → Danışanın bilinçli eğitsel ve mesleki kararlar alması için sahip olması gereken yetkinlikler (B1 - B2)	Sosyal çevrenin etkisi, kariyer danışmanlığı etkisini ortadan kaldıran veya güçlendiren bir etki değildir.	Sosyal çevreyle ilgili etmenlerin kariyer danışmanlığı üzerinde nasıl bir etkisi vardır? Kariyer danışmanları danışanların sosyal çevreleri üzerinde nasıl bir etki hedeflemektedir? Danışanların sosyal çevresi kariyer danışmanlarının farklı faaliyetlerine ne ölçüde yanıt vermektedir? Farklı iletişim yöntemlerinin etki düzeyi nedir?

Eğitim ve öğretim hizmet sağlayıcısı → Danışanın bilinçli eğitsel ve mesleki kararlar alması için sahip olması gereken yetkinlikler (D2)	Herkes için çok çeşitli eğitim hizmetleri söz konusudur Mevcut eğitim hizmetleri, kariyer danışmanlığı hizmetlerinden yararlanana mesleki yetkinlik kazandırabilir.	Kariyer danışmanlığı hizmet faydalanıcıları becerilerini geliştirmekle ne ölçüde ilgilidir? Kariyer danışmanlığı hizmet faydalanıcıları, ihtiyaç duydukları eğitim hizmetlerine erişebilmekte midir?
Eğitim ve öğretim hizmet sağlayıcısı → Kariyer danışmanlığı hizmet sağlayıcısı (D1)	Kariyer danışmanları (veya kariyer danışmanı olmak isteyenler), eğitim hizmetlerinden yararlanmak istemektedir. Kariyer danışmanlarına (veya danışman adaylarına) yönelik eğitim hizmetleri, yüksek kaliteli, profesyonel nitelikte ve kalite standartlarına uygun olarak yürütülmektedir.	Kariyer danışmanları, becerilerini geliştirmekle ne ölçüde ilgilidir? Kariyer danışmanları ihtiyaç duydukları eğitim hizmetlerine erişebiliyor mu? Kariyer danışmanları nasıl yeterlilik kazanabilir, mevcut yeterliliklerini nasıl geliştirebilir?
İşe yerleştirme hizmet sağlayıcısı → Danışanın bilinçli eğitsel ve mesleki kararlar alması için sahip olması gereken yetkinlikler (E2)	İşe yerleştirme hizmet sağlayıcıları kariyer danışmanlarının çalışmalarına etkili bir şekilde destek olmaktadır.	İşe yerleştirme hizmeti sağlayıcılar, iş teklifleri ile kariyer danışmanlığı hizmet faydalanıcılarını ne ölçüde eşleştirebilmektedir? Neden?
İşe yerleştirme hizmeti sağlayıcısı → Kariyer danışmanlık hizmet sağlayıcısı (E1)	İşe yerleştirme hizmet sağlayıcıları, açık pozisyonlara ilişkin güvenilir bilgiye erişebilmektedir. İşe yerleştirme hizmet sağlayıcıları ile kariyer danışmanlık hizmet sağlayıcıları arasında sorunsuz iş birliği kurulmasının önünde önemli bir engel bulunmamaktadır.	İşe yerleştirme hizmet sağlayıcıları, kariyer danışmanlık hizmet sağlayıcıları ile nasıl iş birliği yapmaktadır? Kariyer rehberliği hizmet sağlayıcıları, danışanları için mevcut işe yerleştirme tekliflerini nasıl değerlendirmektedir? Kariyer rehberliği ve işe yerleştirme hizmetleri birbirini tamamlayıcı nitelikte midir? Bu hizmetler mantıksal bir sıralamaya uygun şekilde planlanarak mı uygulanmaktadır?
İşverenler → Danışanın bilinçli eğitsel ve mesleki kararlar alması için sahip olması gereken yetkinlikler (G2)	İşverenler, işe alacakları kişileri çalışma koşulları ve kariyer fırsatları üzerinden değerlendirir. İşverenler, çalışanlarının eğitsel/mesleki gelişimi destekler.	Mevcut iş piyasası, danışanlara tatmin edici ve sabit bir iş bulma imkânı sunmakta mı? İşverenler çalışanlarının mesleki gelişimi için ne ölçüde imkânlar yaratmaktadır?

İşverenler → Kariyer danışmanlığı hizmet sağlayıcısı (G1)	İşverenler, açık pozisyonlar, talep edilen beceriler ve çalışma koşullarına ilişkin bilgileri kariyer danışmanları ile paylaşmaktadır.	Kariyer danışmanlık hizmet sağlayıcıları ile işverenler arasında ne tür iş birlikleri vardır? İşverenler kariyer danışmanlarıyla ne ölçüde iş birliği yapmaktadır? Neden?
Diğer kariyer danışmanlığı hizmet sağlayıcıları → Kariyer danışmanlığı hizmet sağlayıcısı (F1)	Kariyer danışmanlığı hizmetleri sunan kuruluşlar ve şahıslar arasında iş birliğini kolaylaştırıcı resmî/gayri resmî kurumlar vardır. Kariyer danışmanları arasındaki rekabet mekanizmaları, sunulan hizmetlerin kalitesini artırmaktadır.	Kariyer danışmanlığı hizmet sağlayıcıları, faaliyetlerini nasıl koordine etmektedir? Sektör içi ve sektörler arası koordinasyon mekanizmaları hangileridir? Kariyer danışmanları arasındaki iş birliği ve rekabet mekanizmaları hizmetlerinin kalitesine ne şekilde yansır? Kariyer danışmanlığı hizmet sağlayıcıları arasındaki iş birliği, kendi alanlarındaki kalite güvence mekanizmalarına nasıl katkıda bulunur?
Destekleyici kurumlar: Araştırma kurumları, STK'lar → Danışanın bilinçli eğitsel ve mesleki kararlar alması için sahip olması gereken yetkinlikler (C3)	Destekleyici kurumlar, kariyer danışmanlığı faydalanıcılarına mevcut kariyer seçenekleri ve yeterlilik taleplerine (mevcut talep durumu/mesleki tahminler) yönelik bilgi sağlar	Kariyer danışmanları için mevcut değerli bilgi kaynakları nelerdir? Kariyer danışmanları, mevcut kariyer seçenekleri ve beceri taleplerine ilişkin bilgi kaynaklarına ne ölçüde aşinadır? Neden?
Destekleyici kurumlar: Araştırma kurumları, STK'lar → Kariyer danışmanlığı hizmet sağlayıcısı (C1)	Destekleyici kurumlar, kariyer danışmanlarına aşağıda belirtilen imkânları sağlar: Mevcut kariyer seçenekleri ve beceri talepleri hakkında bilgi, Yöntemsel materyaller, İstişare ve bilgi paylaşım imkânları.	Kariyer danışmanları, destekleyici kurumlar tarafından sunulan bu bilgi, materyal ve imkânları kullanmakta ne ölçüde isteklidirler? Neden? Destekleyici kurumlar tarafından sağlanan kaynaklara erişimin önündeki engeller nelerdir?
Destekleyici kurumlar: Araştırma kurumları, STK'lar → Kamu kurumları ve yönetim organları (C2)	Kamu kurumları ve yönetim organları, iş gücü piyasasındaki durum ve kariyer danışmanlığı alanında bugüne kadar yürütülen faaliyetlerden elde edilen sonuçlara ilişkin güvenilir bilgilere erişebilir.	Kamu kurumları ve yönetim organları, politika geliştirme desteği veren kurumlardan elde ettikleri bilgileri ne ölçüde kullanmaktadır? Neden?

İlişki	Varsayımlar	Başlıca araştırma soruları
Kamu kurumları ve yönetim organları → Kariyer danışmanlığı hizmet sağlayıcısı (H)	Kariyer danışmanlığının yasal çerçevesi, bu alanda faaliyetlerin etkili bir şekilde eş güdümüne imkân tanımaktadır. Kariyer danışmanlığı ilkeleri, hizmetlerin yeterli kalite standartlarına uygun şekilde yerine getirilmesini gerektirir. Kariyer danışmanlığına finansman sağlanması danışmanlığın yeterli düzeyde ve kalitede yürütülmesini sağlar.	Kamu kurumları ve yönetim organları kariyer rehberliği faaliyetlerini nasıl koordine eder? Kamu kurumları ve yönetim organları kalite güvence mekanizmalarını nasıl uygular?
Danışanın bilinçli eğitsel ve mesleki kararlar alması için sahip olması gereken yetkinlikler, kişisel bağlam (danışanın beşerî ve ekonomik sermayesi); dış bağlam (iş gücü piyasası, eğitim sistemi, barınma altyapısı, ulaşım altyapısı) → Danışanın mesleki ve eğitsel faaliyetlerinden tatmin düzeyi (A2, I1, I2)	Danışanlar, eğitim ve mesleki kararlarını uygulamak için gerekli kaynaklara sahiptir (I1). Dış etmenler, kariyer danışmanlığı sürecinde belirlenen eğitsel ve mesleki hedeflere ulaşılmasını destekleyicidir (I2).	Kariyer danışmanlığı sürecinde edinilen yetkinlikler, danışanın tatmin edici bir kariyer süreci yaşamasını ne ölçüde etkilemektedir? Eğitim sistemi ve iş gücü piyasasının karakteristik özelliklerinin, danışanların meslek hayatı üzerine etki eden kariyer danışmanlığının kısa vadeli etkileri üzerinde ne tür bir etkisi vardır? Ulaşım ve barınma altyapısı danışanların eğitim ve mesleki hareketliliğini nasıl etkilemektedir?

Kaynak: Yazarlar.

3.5. Özet

Küreselleşme ve hızla gelişen teknoloji, modern ekonomileri şekillendirmekte ve iş gücü piyasasında esnekliğe olan talebin artmasına neden olmaktadır. Mesleki ve eğitsel yolculuklarımız daha karmaşık ve daha az öngörülebilir hale gelmiştir. Bunun sonucunda kariyer danışmanlığı, değişen koşullara uyabilmekte yeni zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Polonya'da kariyer danışmanlığı hizmetleri son on yılda önemli reformlardan geçmiştir. Okullarda ve iş gücü piyasası kurumlarında çalışan kariyer danışmanlarının görevleri ve rolleri yeniden ele tanımlanarak, kariyer rehberliği ilköğretim ve lise müfredatının zorunlu bir parçası haline gelmiştir.

Buna karşın, analizimizde de görüldüğü üzere ulusal kariyer rehberliği sistemi hâlâ sektörlere ayrılmış, parçalı bir yapıdadır. Birçok kariyer danışmanı, örgün eğitim, yükseköğretim, sosyal politika ve iş gücü piyasası hizmetleri olmak üzere dört kamu sektöründe farklı düzenleme ve farklı kurumlara bağlı olarak faaliyet göstermektedir.

Dört sektörü de temsil eden kurumlar, kariyer danışmanlığı çalışmalarını izlemek veya değerlendirmek için çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Kariyer danışmanlığı hizmet sunumunun sektörel karakteri izleme ve araştırma işlevlerinin yayılımıyla yakından ilişkilidir. Bir sektör olarak iş gücü piyasasında, kariyer danışmanlık faaliyetlerine ilişkin veri toplamak için çok kapsamlı bir sistem geliştirilmiştir. Kariyer rehberliğinin etkili olup olmadığı belirlenirken öncelikle işsiz danışanların iş piyasasındaki durumunda kısa vadede bir değişiklik olup olmadığına bakılır. Danışmanlık esnasında veya danışmanlık hizmeti alındıktan sonraki 3 ay içinde işe başlayan işsizlerin ve iş arayanların sayısı gibi basit çıktılara aşırı güvenilmesi, danışmanlık hizmetinin asıl sonuçları ve bu hizmetlerin nasıl iyileştirileceği hakkında yeterli bilgi vermemektedir.

Kariyer danışmanlığına ilişkin daha detaylı değerlendirmeler, Polonya'da AB fonlarından ortak finanse edilen araştırmalar kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bu tür araştırmalardan elde edilen mevcut raporların meta analizi, araştırmaların birkaç eksik yönünü ortaya koymuştur. İncelenen araştırmaların çoğunda, kariyer danışmanlığının kısa ve uzun vadeli asıl etkilerinin ve bu etkileri belirleyen unsurların doğru bir şekilde tespit edilmesinde zorluklarla karşılaşıldığı görülmüştür. Bu zorluklar, kariyer danışmanlığının olası etkilerinin tanımının aşırı kısıtlı (veya yanlış) yapılmasından ve kariyer rehberliği ile beklenen etkisi arasındaki ilişkinin kurulmamasından kaynaklanmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalarda, kariyer danışmanlığı hizmetlerinin etkililiğini, etkinliğini ya da kalitesini belirleyen mekanizmalar ve bu mekanizmaların faaliyet gösterdiği geniş bağlam yeterince ele alınmamaktadır.

Bu gibi durumlarda "kara kutu" sorununa bir çözüm olarak geliştirilen teori temelli değerlendirme yöntemi faydalı olabilmektedir. Bu sorun, müdahaleler ve gözlemlenen değişiklikler arasındaki nedensel ilişkilerin göz ardı edilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Müdahale mekanizmasının anlaşılabilmesi, değerlendirme sonuçlarını işe yaramaz hale getirmektedir. TTD, danışmanlık hizmetinin süreç ve koşullarının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini teşvik etmektedir. TTD, danışmanlık hizmetlerinin etkililiğinin yalnızca basit izleme sonuçlarından yola çıkılarak ölçülmesine ve bundan ötürü hatalı sonuçların elde edilmesine engel olur. Bu sayede kariyer danışmanlığı hizmetlerinin bilgiye dayalı bir şekilde geliştirilmesini sağlar.

Kariyer danışmanlığı hizmetlerinin sunumuna ilişkin, diyagramlardan ve diyagramın tanımından oluşan genel bir müdahale teorisi ortaya attık. Müdahale teorisi, kariyer danışmanlığının kısa ve uzun vadede başarılı olmasını nelerin etkilediğini ortaya koymaktadır. Teori, bu tür danışmanlık araştırmalarının kapsamını belirleyen genelgeçer soruların oluşturulmasına olanak sağlamıştır. Bu çerçeve, çeşitli ulusal ve kurumsal ortamlarda değerlendirme çalışmalarına yönelik bir metodoloji geliştirmek için kullanılabilir.

Kariyer rehberlik araştırmalarında teori temelli değerlendirme yönteminin kullanılmasının birçok faydası bulunmaktadır. Bu yaklaşım birçok düzeyde sorunların çözülmesinde kullanılmaktadır. Bu sorunlar arasında danışmanlığın asıl etkilerinin yanlış ölçülmesi (danışanın, bir kariyer danışmanından destek aldıktan sonra iş gücü piyasasındaki başarısının veya başarısızlığının haksız sonuçlara yol açacak şekilde belirlenmesi gibi); danışmanlığın kısa veya uzun vadeli etkilerinin danışmanlığı şekillendirebilecek faktörlerin (moderatörler, araçlar) göz önüne alınmadan değerlendirilmesi; danışmanlık hizmetlerinin geliştirilmesine olanak sağlayacak geniş kapsamlı önerilerin belirlenmesinde yukarıdaki iki sınırlamadan kaynaklı karşılaşılan zorluklar.

Önerilen bütüncül yaklaşımın, farklı sektörlerdeki kuruluşlar tarafından sunulan danışmanlık hizmetleri arasındaki eş güdümün güçlendirilmesine ve destek faaliyetlerinin farklı hedef gruplara yönlendirilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu sayede kariyer danışmanlığı hizmetlerinin tutarlı bir şekilde sunulması ve danışanın hizmetlerden hayatının her aşamasında faydalanması sağlanacaktır.

Müdahale teorisinin taslak şemasının, öncelikle büyük ölçekli sektörler arası değerlendirmelerde kullanılması önerilmektedir. Taslak şema, diğer kuruluşlarla iş birliği ve danışmanlığın etkililiğinin çeşitli koşullara bağlı olması gibi önemli konulara dikkat çektiği için, taslak şemanın danışmanlık hizmeti sunan ve değerlendirme faaliyetlerinde bulunan diğer kuruluşlar için de faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Kısaltmalar

AKO	Akademik kariyer ofisleri
CIS	Centrum Integracji Społecznej (Sosyal Entegrasyon Merkezi)
AB	Avrupa Birliği
HEI	Yükseköğretim Kurumları
KIS	Klub Integracji Społecznej (Sosyal Entegrasyon Kulübü)
YYB	Yerel Yönetim Birimleri
STK	Sivil toplum kuruluşu
OHP	Gönüllü İşçi Birliği (Ochotnicze Hufce Pracy)
KİH	Kamu İstihdam Hizmetleri
PKA	Polonya Akreditasyon Komitesi (Polska Komisja Akredytacyjna)
ROPS	Bölgesel Sosyal Politika Merkezleri (Regionalne Ośrodki Polityki Społecznej)
TTD	Teori Temelli Değerlendirme
ME	Mesleki Eğitim ve Öğretim

Kaynakça

[erişim tarihi 11.3.2022]

- Anderson, K. H.; Burkhauser, R. V. ve Raymond, J. E. (1993). The effect of creaming on placement rates under the job training partnership Act. *Industrial and Labor Relations Review*, 46. Cilt, 4. Sayı. Los Angeles: Sage Publication Inc., s. 613-624.
<https://doi.org/10.1177/001979399304600402>
- Cedefop ve ReferNet (2019). Vocational education and training in Europe: Poland [veri tabanı] <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/systems/poland> [erişim 5.8.2021].
- Chen H.T. (2005). Theory-driven evaluation. In: Mathison S. (ed). *Encyclopedia of evaluation*. London: SAGE Publications, s.415-419.
- Donaldson, S.I. (2003). Theory-driven program evaluation in the new millennium. In Donaldson S.I. ve Scriven, M. (ed.). *Evaluating social programs and problems: visions for the new millennium*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Donaldson, S.I. ve Scriven, M. (ed.) (2003). *Evaluating social programs and problems: visions for the new millennium*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Evalü (2016). *Metaanaliza wyników badań ewaluacyjnych dotyczących oceny wsparcia z Europejskiego Funduszu Społecznego* [Avrupa Sosyal Fonu desteğine ilişkin değerlendirme çalışmalarının sonuçlarının meta-analizi]. Varşova: Polonya Kalkınma Bakanlığı
https://www.ewaluacja.gov.pl/media/42297/Raport_metaanaliza.pdf [erişim 20.9.2021].
- Evalü (2018). Ocena trafności i skuteczności wsparcia udzielonego w ramach Poddziałania 3.2.1 Jakość edukacji ogólnej Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego 2014-2020 [2014-20 Pomeranya Voyvodalıǵı Bölgesel Operasyonel Programı Alt önlem 3.2.1 - Genel eğitim kalitesi kapsamında sağlanan desteğin uygunluğunun ve etkililiğinin değerlendirilmesi]. [Varşova]: Pomeranya Voyvodalıǵı'nda uygulanan Operasyonel Program.<https://www.ewaluacja.gov.pl/media/63936/OcenatrafnosciRK.pdf> [erişim 20.9.2021].
- GHK Polska (2014). *Ewaluacja usług doradztwa edukacyjnego dla osób dorosłych, współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego* [Avrupa Sosyal Fonu tarafından ortaklaşa finanse edilen yetişkinlere yönelik eğitim danışmanlığı hizmetlerinin değerlendirilmesi]. Varşova: Altyapı ve Kalkınma Bakanlığı https://www.ewaluacja.gov.pl/media/25724/rzl_317.pdf [erişim 20.9.2021].
- Górniak J. ve Keller K. (2007). Wskaźniki ex-post w ewaluacji programów publicznych [Kamu programlarının değerlendirilmesinde nihai göstergeler]. In: Haber, A. (ed.). *Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza* [Değerlendirme sonrası. Araştırma teorisi ve uygulaması]. Varşova: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Grupa BST (2018). Ocena wpływu wsparcia kierowanego do osób w najtrudniejszej

- sytuacji na rynku pracy w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Lubuskie 2020 [2020 yılı Lubusz Bölgesel Operasyonel Programı çerçevesinde iş gücü piyasasında en zor durumda olan kişilere yönelik desteğin etkisinin değerlendirilmesi] <https://www.ewaluacja.gov.pl/media/68234/ocwplywuwsparcia.pdf> [erişim 20.9.2021].
- Hermann-Pawłowska K. ve Skórska P. (2017). Przegląd systematyczny koncepcji ewaluacji opartej na teorii [Teori temelli değerlendirme kavramına ilişkin sistemsel inceleme]. In: Pokorski J.; Popis Z. ve Wyszyńska T. (ed.). *Ewaluacja oparta na teorii w złożonym otoczeniu społeczno-ekonomicznym* [Karmaşık bir sosyoekonomik ortamda teori temelli değerlendirme]. Varşova: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- IBS; IMAPP ve IQS (2015). *Badanie efektów wsparcia zrealizowanego na rzecz osób młodych w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój* [Bilgi, Eğitim ve Gelişim Operasyonel Programı kapsamında gençlere sağlanan desteğin etkileri üzerine araştırma]. https://www.ewaluacja.gov.pl/media/42295/IBS_raport_02032016_mj_JB.pdf [erişim 20.9.2021].
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej/Aile, Çalışma ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (t.y). *Informacja o działalności agencji zatrudnienia w 2019 roku* [İstihdam ajanslarının 2019 yılı faaliyetlerine ilişkin bilgiler]. <https://psz.praca.gov.pl/documents/10828/12515534/Informacja%20o%20dzia%C5%82alno%C5%9Bci%20agencji%20zatrudnienia%20w%202019r..pdf/987f6f18-1f40-4c2c-9151-dd7dc86b3fb3?t=1590758400588> [erişim 20.9.2021].
- Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej/Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (t.y.). *Informacja o realizacji usługi poradnictwo zawodowe w urzędach pracy w 2018 roku* [2018 yılında iş kurumlarında kariyer danışmanlığı hizmetinin uygulanmasına ilişkin bilgiler]. <https://psz.praca.gov.pl/documents/10828/167955/Raport%20za%202018%20poradnic%20zawodowe.pdf/2f244959-f198-43be-b567-cfed764f3703?t=1561731782601> [erişim 25.9.2021].
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej/Aile, Çalışma ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (t.y). *Sprawozdanie o rynku pracy* [İş gücü piyasası raporu MRPiPS-01]. <https://bydgoszcz.stat.gov.pl/osrodek/osrodek-badan-i-analiz-rynku-pracy/sprawozdania/formularze-i-objasnienia/mrpips-01/> [erişim 25.9.2021].
- Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii/Kalkınma, Çalışma ve Teknoloji Bakanlığı (t.y.). *Wspieranie przez urzędy pracy rozwoju zasobów ludzkich środkami funduszu pracy - dane statystyczne 2015-2019* [İş kurumları tarafından insan kaynaklarının geliştirilmesinin iş gücü fonu kaynakları ile desteklenmesi - istatistiksel veri 2015-2019]. <https://psz.praca.gov.pl/documents/10828/14585645/broszura%20statystyczna%2001%205-2019.pdf/ef919f57-ff51-4846-945f-4b30188c870f?t=1614341376704> [erişim 25.9.2021].
- Openfield (2014). Ocena realizacji usług poradnictwa zawodowego w projektach komponentu regionalnego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki wdrażanego w

województwie pomorskim/Pomeranya bölgesinde uygulanan İnsan Sermayesi Operasyonel Programı'nın bölgesel projelerinde kariyer danışmanlığı hizmetlerinin değerlendirilmesi https://www.ewaluacja.gov.pl/media/25616/rzl_297.pdf [erişim 20.9.2021].

Openfield and IPC Instytut Badawczy (2019). *Ewaluacja działań podejmowanych na rzecz edukacji w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego 2014- 2020* [2014-20 Mazowieckie Bölgesel Operasyonel Programı kapsamındaki eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi]. https://www.ewaluacja.gov.pl/media/77466/RK-Ewaluacja_dzialan_podejmowanych_na_rezecz_educacji.pdf [erişim 20.9.2021].

Pawson R. ve Tilley N. (1997). *Realistic Evaluation*. Londra: Sage.

Re-Source (2020). *Ocena wsparcia w obszarze edukacji w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego 2014-2020* [Świętokrzyskie Bölgesel Operasyonel Programı 2014-20 kapsamında eğitim alanında verilen desteğin değerlendirilmesi] https://www.ewaluacja.gov.pl/media/98407/Ocena_wsparcia_w_obszarze_educacji_R_POWS_2014_2020.pdf [erişim 20.9.2021]

Ślusarczyk M. (2017). Doradztwo zawodowe w kontekście pracy socjalnej [Sosyal hizmet bağlamında mesleki danışmanlık]. *Zeszyty Pracy Socjalnej* [Sosyal Hizmet Dergileri]. 22. Cilt, 2. Sayı.

Weiss C.H. ve Connel J.P. (1995). Nothing as practical as good theory: exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In Connell J. ve ark. (ed.). *New approaches to evaluating community initiatives*. Vol 1: Concepts, methods and contexts. New York: Aspen Institute, s. 65-92.

Weiss, C. H. (1997). Theory-based evaluation: past, present and future. In Rog, D.J ve Fournier, D (ed.). *New directions for evaluation. Special issue: progress and future directions in evaluation: perspectives on theory, practice and methods*. 76. Cilt, s. 52-55 <https://doi.org/10.1002/ev.1086>

İnternet siteleri ve veri tabanları

[internet erişim tarihi 11.3.2022]

Eurydice – Funding in Education

https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/funding-education-56_en

[erişim 3.8.2021].

Eurydice – Guidance and Counselling in Early Childhood and School Education.

https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/guidance-and-counselling-early-childhood-and-school-education-50_en

[erişim 3.8.2021].

Eurydice – Quality Assurance

https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-50_en

[erişim 3.8.2021].

NGO.pl Spis organizacji [NGO.pl Organisation inventory]

[https://spis.ngo.pl/?cat\[2384\]=2838](https://spis.ngo.pl/?cat[2384]=2838) [erişim 4.8.2021].

Odpowiedź sekretarza stanu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej na interpelację

nr 6183 w sprawie planowanej redukcji etatów w powiatowych urzędach pracy

[Çalışma ve Sosyal Politikalar Bakanı'nın bölge iş kurumlarında kadroların

azaltılması planına ilişkin 6183 sayılı Soru Önergesine Cevabı].

<https://www.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/InterpelacjaTresc.xsp?key=1A179162>

[erişim 4.8.2021]. https://www.ewaluacja.gov.pl/media/25616/rzl_297.pdf [erişim 20.9.2021].

Rejestr agencji zatrudnienia [İstihdam ajansları kaydı]

<https://stor.praca.gov.pl/portal/#/kraz/wyszukiwarka> [erişim 4.08.2021].

Rzecznik Praw Absolwenta [Mezunlar Ombudsmanı]

https://pl.wikipedia.org/wiki/Rzecznik_Praw_Absolwenta [erişim 20.9.2021].

Zmiany w nadzorze pedagogicznym – rozporządzenie podpisane [Pedagojik gözetime

ilişkin değişiklikler - yönetmelik imzalanmıştır] <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/zmiany-w-nadzorze-pedagogicznym--rozporzadzenie-podpisane>

[erişim 18.9.2021].

4. BÖLÜM

İrlanda'daki birey odaklı yetişkin eğitim rehberliği hizmetlerinden çıkarılan dersler ⁽²⁶⁾

Dr. Petra Elftorp, Limerick Üniversitesi, İrlanda

Mary Stokes, Ulusal Eğitim Rehberliği Merkezi, İrlanda

4.1. Giriş

Bu eserde, İrlanda'daki duruma ve yetişkinlere yönelik rehberlik ve danışmanlık sistemlerinin izleme ve değerlendirmesindeki potansiyel gelişmelere ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Çalışmada, İrlanda yetişkin rehberliği hizmetleri (AEGS) ve yetişkin rehberliği yönetim sisteminin (AGMS) ayrıntılı bir değerlendirmesinin yer aldığı, 2020 yılı aralık ayında NCGE tarafından yayınlanan *Overarching research on data gathered from the adult educational guidance services, 2004-18* (Elftorp ve NCGE, 2020) dâhil olmak üzere bir dizi kaynaktan edinilen politika ve araştırma bulgularına yer verilmektedir.

AGMS'nin gelişiminden bahsedilirken bu sistemin politika ve uygulama bağlamının yanı sıra zaman içindeki değişimi de dikkate alınmalıdır. İrlanda'daki yetişkinlere yönelik danışmanlık ve rehberlik hizmetleri AEGS ile kısıtlı değildir. İEÖ okulları ve gençlik hizmetleri, cezaevleri ve kamu istihdam hizmetleri gibi farklı kurum ve kuruluşlar tarafından da rehberlik hizmetleri sunulmaktadır.

1998 tarihli İrlanda Eğitim Yasasında, okulların öğrencilere "eğitim ve kariyer seçimlerinde yardımcı olmak için uygun rehberliğe erişim" sağlaması gerektiği belirtilmektedir (9c). Eğitim Bakanlığının 2000 yılında yayınladığı *Learning for life* adlı rapordan, İrlanda'da rehberlik sunumu ve yetişkin rehberlik hizmetlerinin eğitim hizmetlerinin içine yerleştirildiği, eğitim hizmetleri aracılığıyla sunulduğu ve hizmet sunumunun Eğitim Bakanlığının yetkisi altında olduğu sonucuna varılmaktadır. Bununla birlikte, rehberlikle ilişkili faaliyet ve hizmetler, aralarında önemli farklılıklar bulunmakla birlikte eğitim sektörünün dışında da gerçekleştirilmektedir. Örneğin, kamu istihdam hizmetlerine katılım genellikle zorunludur ve iş arayan kişiler açısından mali sonuçlar doğurabilmektedir. İş arayan kişi, bu hizmetlere katılım sağlamadığı takdirde para cezası alma riskiyle karşı karşıyadır. Okullarda sunulan rehberlik hizmetlerinin ise bu gibi şartları bulunmamaktadır ve bu hizmetlere katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayanır.

(25) İrlanda'da yetişkin eğitim rehberliği hizmetlerinde (AEGS) yetişkinlere yönelik rehberlik danışmanlığı ve bilgilendirme hizmetleri sunan tüm personele teşekkürlerimizi iletiyoruz. AEGS'nin pilot aşamaları ve kuruluşu boyunca AEGS personelinin tüm yetişkinler için eşitlikçi, profesyonel ve danışan merkezli rehberliği savunan dinamik ve faydalı yetişkin rehberlik hizmeti sunma ve veri toplama modellerinin geliştirilmesinde gösterdiği gayret ve bağlılık, bu makalenin konusu olan AGMS'nin ortaya çıkmasında tartışmasız en önemli katkıyı sağlamıştır. Yetişkin rehberlik hizmetlerinde veri toplama yeniliklere uyma ve yenilikler doğrultusunda hareket etme yönündeki bağlılık ve isteklilik, yalnızca iş birliği ve liderlikle gerçekleştirilebilir. Bu süreçte İrlanda Eğitim Bakanlığının ve yetişkin eğitim rehberliği girişimi (AEGI) pilot aşamasında ulusal koordinatör olarak atanan Eğitim Bakanlığı kurumu NCGE'nin üstlendiği destekleyici rol hayati önem taşımıştır. Eğitim Bakanlığı ve NCGE'nin katkıları ve ESF raporlama gereklilikleri doğrultusunda, teknolojik gelişmelerden yararlanılmış ve AEGS hizmet ekiplerinin iş birliğiyle yeni koşullara uyum sağlayabilen, yerel, bölgesel ve ulusal bir raporlama sistemi geliştirilmiştir. Yetişkin eğitimi aktörlerinin ve paydaşlarının iş birliği, istekliliği ve destekleri, bu sistemin geliştirilmesinde temel teşkil etmiştir. Tüm bu unsurlar, BT şirketi Salespulse ile çalışılması ve "deneme yanılma" yönteminin kullanılması sonucunda mevcut sistem ortaya çıkmıştır. İEÖ yönetimi boyunca sağlanan destek, büyük önem taşımaktadır.

Rehberlik hizmetleri ve faaliyetlerinin eğitim ve iş gücü piyasası sektörlerinde sunulduğu bilinmekle birlikte, bu makalede yalnızca İrlanda Cumhuriyeti'ndeki yetişkinlere yönelik 39 eğitim rehberliği hizmetinde (AEGS) uygulanan izleme ve değerlendirme sistemi ele alınmaktadır. Sistem, yetişkin rehberliği yönetim sistemi (AGMS) olarak adlandırılmaktadır. Daha geniş alanda rehberlik araçları ve çevrim içi portallar geliştirilmiş olmakla birlikte ⁽²⁷⁾, şu anda İrlanda'da yetişkinlere yönelik rehberlik sistemleri ve hizmetlerinin izleme ve değerlendirilmesinde kullanılan başka bir ulusal sistem bulunmamaktadır.

Bu makale, böyle bir veri toplama sisteminin faydalarını ve değerini yansıtır niteliktedir. Makalede sistemin sürekli incelenmesi ve değiştirilmesinin yanı sıra yerel düzeyde katılım sağlanırken ulusal ve bölgesel olarak da eş güdümlü bir biçimde yürütülmesi gerektiği göz önünde bulundurulmaktadır. AGMS, rehberlik hizmetlerinde veri toplama süreçlerinin ulusal politika ve uygulamaya yönelik standartları yansıtan sistem tasarım ilkelerine uygun, stratejik, iş birliğine dayalı ve dinamik kalması gerektiği yönündeki politika görüşlerini desteklemektedir. Sistemin yerelle uyarlanabilir olması, AEGS içerisinde kullanıcı dostu bir yaklaşımın sağlanması açısından önemlidir.

Bu makalede anlatılan AGMS, nicel ve nitel raporların oluşturulduğu, İrlanda'daki yetişkin eğitim rehberliği girişiminde ortaya çıkan uygulamaları yansıtmak için vaka çalışmalarının kayıt altına alınmasına yardımcı olacak sistemin geliştirilmesini ve önemli özelliklerini ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadır. Sistem, verilerin toplanması ve hizmetlerle ilgili önceliklerin AEGS hizmet sunumunun danışan odaklı ilkeleri gözetilerek kayıt altına alınması amacıyla geliştirilmiştir. Toplanan veriler, 2000 yılında yetişkin eğitim rehberliği girişimlerinin pilot aşamasının başlamasından bu yana hayat boyu rehberliğin tarafsız, profesyonel, kapsayıcı ve yeni koşullara uyum sağlayabilen bir şekilde sunulduğuna dair bulgular sunmaktadır. Bu verileri toplanmanın potansiyeli, kapasitesi ve değeri zaman içinde gelişmiş olmasına karşın tüm bunların daha fazla geliştirilmesi gerekmektedir. Bu makalede, İrlanda Cumhuriyeti'ndeki hayat boyu rehberlik sistemleri ve hizmetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin bilgiler verilmekte, mevcut sistem ve sistemin gelecekteki gelişimi ana hatlarıyla özetlenmektedir.

Arka plan ve bağlam, son yirmi yılda meydana gelen ve AGMS'nin gelişimine yön veren gelişmeler hakkında fikir vermektedir.

4.2. Arka plan ve bağlam

Bu kısımda yetişkin eğitim rehberliği hizmetleri ve bu hizmetlerde kullanılan izleme ve değerlendirme sistemlerine ilişkin arka plan ve bağlam bilgisine yer verilmektedir.

(26) Bu araçlara örnek olarak [İleri eğitim ve öğretim kurs merkezi](#), 2018-19 yıllarında pilot uygulaması yapılan [MyFuture+ programı](#) ve İrlanda Hükümeti bilgi portalı [The Right Course](#) verilebilir.

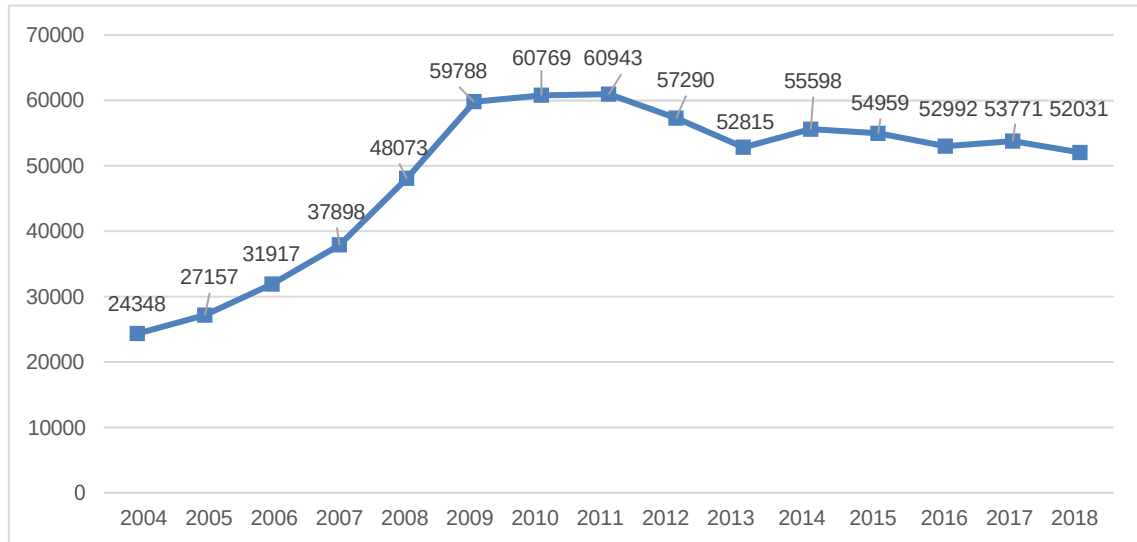
4.2.1. Yetişkin eğitim rehberliği hizmetleri

Yetişkin Eğitim Rehberliği Girişimi (AEGI), rehberliğin "insanların hayatlarına ilişkin seçimler yapmalarına ve bu seçimler sonucunda hayatlarına yön vermelerine yardımcı olmak üzere tasarlanmış bir dizi faaliyet" olarak tanımlandığı *Learning for life: white paper on adult education* (Eğitim ve Bilim Bakanlığı, 2000) adlı belgeye cevaben 2000 yılında pilot olarak kurulmuştur. Pilot aşamasında, yetişkin ve toplum eğitimi faaliyetlerine katılan veya katılmak isteyen yetişkinler için kaliteli yetişkin eğitim rehberliği hizmetlerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir.

AEGI hizmetlerinin geliştirilmesi, Eğitim Bakanlığı adına Ulusal Eğitim Rehberliği Merkezi (NCGE) tarafından koordine edilmekte, yürütülmekte ve izlenmektedir. AEGI, "pilot aşamaları" boyunca NCGE'den özel ulusal koordinasyon desteği almış ve yetişkin rehberlik danışmanlığı ve bilgi sağlama konusunda yeni koşullara uyum sağlayabilen, profesyonel ve kalite güvenceli bir model geliştirmiştir. 2009 yılında NCGE'nin ulusal koordinatörlük rolü sona ermiş ve AEGS, İrlanda yetişkin eğitimi ve toplum eğitiminin bir parçası haline gelmiştir. Öte yandan NCGE, özellikle AGMS üzerinden veri toplama ve raporlamadan rehberlik danışmanlarının mesleki gelişimlerine yön verilmesine kadar AEGS'nin birçok farklı şekilde desteklenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

Hizmetlerin sayısı ilk yıllarda büyük ölçüde artarak yetişkin eğitim rehberliği hizmetleri (AEGS) olarak adlandırılan 39 ayrı hizmete ⁽²⁸⁾ ulaşmıştır. Şekil 1'de de görüldüğü üzere, özellikle hizmet sunumunun yapıldığı ilk yıllarda bu hizmetleri alan danışanların sayısı önemli ölçüde artmıştır.

Şekil 1. 2004-18 yılları arasında AEGI'deki toplam danışan sayısı



Kaynak: Elftorp ve NCGE, 2020, s.13.

Hizmetler zaman içinde gelişse de AEGI'nin genel amacı aynı kalmıştır. AEGI'nin amacı, yetişkinlere bilgi, bire bir rehberlik ve grup rehberliği yoluyla bilinçli eğitim, kariyer ve hayat seçimleri yapmalarını destekleyen tarafsız ve kişi merkezli bir rehberlik hizmeti sunmaktır.

(27) Sunulan hizmetlerin listesi için [bkz.](#)

AEGI Uygulama Kılavuzu'nda (Eğitim ve Beceriler Bakanlığı, 2012), AEGI'de çalışacak rehberlik danışmanlarının lisansüstü düzeyde profesyonel bir rehberlik danışmanlığı yeterliliğine sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Kılavuzda AEGI personelinin üç ayrı rolü de vurgulanmaktadır: Rehberlik danışmanı, Rehberlik danışmanı ve Rehberlik bilgilendirme görevlisi. Her bir rolün kendine özgü sorumlulukları olmasına karşın, personelin ekip halinde çalışması, AEGI hizmetlerinin sunumu ve hizmet ağı genelinde, kuruluş içinde ve ilgili yerel ağlarla uygun şekilde iş birliği içinde olması beklenmektedir.

Bireysel AEGS, yetişkinlerin ve eğitim alanların bilinçli kararlar verebilmesi için kişisel, eğitsel ve mesleki rehberlik hizmetleri sunar. AEGI yetişkin rehberliği modeli, yetişkin eğitim rehberliği girişiminin "pilot aşamaları" boyunca geliştirilen ilkeler üzerine kurulmuştur. AB raporlama gereklilikleri arasında veri toplanması ve pilot aşamalarındaki gelişmelerin raporlanması bulunmaktadır. Bu raporlar, danışmanların mesleki yetkinliklerine, hizmet tasarımı pratik oluşuna ve eş güdüm sağlanmasına duyulan ihtiyacı yansıtmaktadır. Raporlarda yetişkinlere yönelik rehberlik hizmetlerinin planlama ve sunum aşamalarında, örneğin danışanların meslek hayatına hazır olması, olgunluk düzeyi gibi unsurların, eğitim hizmetleri, yönlendirici kurumlar ve yöneticiler gibi unsurlarla bağlantılı olması gerektiğinin altı çizilmiştir.

AEGI'nin pilot aşamaları esnasında yetişkinlerin sürece gönüllülük esasına dayalı ve koşulsuz bir biçimde katılım göstermesi önem arz etmiştir. Dış değerlendirme raporları ve danışan geri bildirimleri sayesinde hizmetlerin sonuç ölçümleriyle sınırlı olmamasının veya yalnızca bunlara odaklanmamasının önemi anlaşılmıştır. Dış değerlendirmelerden birinde (Philips ve Eustace, 2010) eğilimlerin tespit edilebilmesi ve gerekli adımların atılabilmesi için verilerin hizmetlerin hedefleriyle bağlantılı olarak incelenmesi önerilmiştir. Örneğin hizmetler, farklı hedef gruplar arasındaki görüşleri incelemiş, bunlar doğrultusunda uyarlamalar yapmış ve ihtiyaç olduğu belirlenen alanlarda faaliyetleri yoğunlaştırmıştır (Elftorp ve NCGE, 2020).

İrlanda'daki yetişkin rehberlik sunumu modelinin temel ilkesi, özellikle önceki eğitim deneyimlerinin olumsuz olarak nitelendirilebileceği durumlarda, beceri geliştirme, finansman, karar alma ve hedef belirleme, öğrencilerin motivasyonunun artırılması, programa devam etme ve bu program doğrultusunda ilerleme gibi çeşitli konularda rehberlik sunumunun tarafsız bir biçimde yapılmasıdır. Model:

- (a) Danışmanlık öncesi, danışmanlık esnasında ve danışmanlık sonrası süreçleri hesaba kattığından;
- (b) Bireysel, eğitsel ve mesleki rehberlik süreçlerini kapsadığından;
- (c) Yerel düzeyde ortaklık içinde yürütüldüğü ve hedef grupların rehberlik ihtiyacını büyük ölçüde karşıladığından;
- (d) Bilgi sunumu, bire bir ve grup içi rehberlik gibi birçok yöntemden yararlandığından
- (e) "Bütünleşik" bir model olarak ele alınmaktadır. (Eğitim ve Beceriler Bakanlığı, 2012)

AEGS, İrlanda'daki mesleki eğitim ve öğretimin yanı sıra yetişkin eğitimini kapsayan, ancak yükseköğretim seviyesini kapsamayan ileri eğitim ve öğretim (İEÖ) sektörü içinde yer almaktadır. İleri eğitim ve öğretim (İEÖ), 2011 yılında SOLAS adı verilen yeni bir ileri eğitim ve öğretim kurumunun kurulmasından bu yana gelişmekte olan, değişen ve

dönüşen bir sektör haline gelmiştir. SOLAS'ın ve 16 bölgesel eğitim ve öğretim kurulunun (ETB) kurulmasından bu yana AEGS, ETB'lerde entegre ileri eğitim ve öğretim sunumu ve destek hizmetlerinin bir parçasıdır.

4.2.2. Çevrim içi yetişkin rehberliği yönetim sisteminin geliştirilmesi

Çevrim içi yetişkin rehberliği yönetim sistemi (AGMS), 2004 yılından itibaren politika belirleyiciler ve rehberlik danışmanları arasındaki iş birliğinin bir sonucu olarak geliştirilmiştir. AEGI'nin pilot aşamaları sırasında veri toplanmasının amacı, önemli paydaşlar ve İrlanda Eğitim Bakanlığının da dâhil olduğu ulusal bir danışma grubunun AEGS'nin bölgesel ve ulusal planlaması hakkında bilgilendirilmesidir. AGMS, Bilim ve Beceri Bakanlığı adına NCGE tarafından koordine edilmekte, yürütülmekte ve izlenmektedir. Bu sayede hem nicel hem de nitel veriler düzenli olarak raporlanabilmektedir ⁽²⁹⁾. Bunun sonucunda danışmanlar, AGMS'ye girdikleri veriler aracılığıyla rehberlik hizmetleri personeli için mesleki gelişim programlarının planlanmasına yardımcı olmuştur.

Başlangıçta veri toplama kâğıt üzerinde, özel bir sebep varsa yapılmaktaydı. Sonraları aktörlerin çabası ve iş birliği ile ulusal, çevrim içi bir veri yönetim sistemi geliştirilmiş ve bu sistem 2004 yılından bu yana tüm hizmetlerde yararlanılan bir sistem halini almıştır. Sistem genellikle danışmanlar üzerinden ilerlediğinden aşağıdan yukarıya bir yaklaşım benimsenmiş olmakla birlikte, NCGE ve haricî bir yazılım ve danışmanlık şirketi tarafından da desteklenmiştir. AEGI'nin pilot aşamaları esnasında üç ayda bir her bir hizmet türüne ilişkin rapor oluşturulurken finansman ihtiyacı doğmuştur. 2000'li yılların başlarındaki teknolojik gelişmeler, danışmanlar, NCGE ve Eğitim Bakanlığı için raporlama süreçlerine yardımcı olacak bir yöntemi beraberinde getirmiştir. AEGI'deki personelin sürece olan bağlılığı ve katılımı hayati önem taşımıştır. İş birliğine dayalı katılım, danışmanların farklı yerel ve ulusal raporlama ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmış son derece faydalı olan bu aracın gelişimini görmesini sağlamıştır. NCGE'nin çevrim içi sistemin kullanımına yönelik başlangıç ve hizmet içi eğitimleri, personelin AGMS'yi sürekli olarak kullanmasını ve sisteme yönelik olumlu bir tutum içinde olmasını teşvik etmektedir. AGMS, 39 hizmet türünün tamamında kullanılan standart bir sistem türüdür. Yıllar içinde, öncelikli olarak danışmanların ihtiyaçlarını karşılamak ve sistemin kullanılabilirliğini artırmak amacıyla sistemde çok sayıda geliştirme ve değişiklik yapılmıştır. Bu değişikliklerden bazıları, belirli zamanlarda politika belirleyiciler tarafından gerekli görülen veri türlerinin kayıt altına alınması amacıyla politik gelişmelerden de etkilenmiştir. Örneğin 2008 yılından 2010 yılına kadar hizmetlerden “Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini ele alan faaliyetlerini ayrıntılı bir şekilde açıklaması” istenmiştir. Bu açıklamaların istenmesi Kadınlara Yönelik Ulusal Strateji kapsamında gerçekleşmiştir (İrlanda Adalet ve Eşitlik Bakanlığı, 2007).

AGMS geliştirilirken göz önünde bulundurulmuş temel hususlardan biri, danışan gizliliğinin korunması ve verilerin korunmasına ilişkin esaslara daima uyulmasıdır. AGMS bünyesindeki bilgiler, danışanlara ilişkin verilerdir. Bu verilere danışanlar istedikleri zaman erişebilmektedir. Yerel düzeyde her bir hizmet türündeki AEGS personelinin yalnızca kendi çalıştığı hizmet bünyesinde toplanan kayıtlara şifre korumalı bir şekilde erişimi bulunmaktadır. Politika ve yönetim paydaşları, yalnızca anonim, üst düzey, kişisel olmayan verilere ve istatistiksel raporlara erişebilmektedir. Raporların nitel yönleri, hizmetler tarafından sağlanan anonim vaka çalışması örneklerini kapsar ve yerel hizmetlerdeki yöneticiler ve personel ile ulusal politika ve uygulama paydaşlarının

erişimine açıktır.

Nicel ve nitel veriler, AEGS danışanlarının yaşı, cinsiyeti, uyruğu gibi konuların yanı sıra hedef gruplar gibi unsurlara ilişkin bilgi de vermektedir (Hedef grupların tam listesi için bkz. Ek 1). Danışmanlar ayrıca danışanların nitelikleri ve eğitim düzeyleri hakkında bilgileri kayıt altına alabilmektedir. Bu yapılırken danışanların eksik olabilecekleri noktaların veya önceki öğrenmenin tanınması/onaylanması gibi süreçlere ihtiyaç olup olmadığının dikkate alınması önemlidir. İyi uygulama kılavuzlarında, bu hizmet sektöründeki personelin danışan ve grup verilerini bir arada işlemesi önerilmektedir. Nitel veriler ise çoğunlukla yıllık olarak işlenmektedir. Bu nitel raporlar, kaynak geliştirme, yenilikçi yaklaşımlar, zorluklar, eğitim ihtiyacı ve hizmetlerdeki diğer girişimler gibi hizmetler genelinde devam eden çalışmalar hakkında detaylı bilgi sağlar.

AGMS hem eğitim hem de istihdam sektöründe hayat boyu rehberlik alanında Avrupa'daki iş birliğinin geliştirilmesi konusunda üye ülkelere ve Avrupa Komisyonuna yardımcı olmayı amaçlayan Avrupa Hayat Boyu Rehberlik Politikası Ağı'nın (ELGPN, 2015) geliştirilmesi ve yayınlanmasıyla paralel olarak geliştirilmiştir. Rehberlik hizmetlerinde veri toplama faaliyetlerinin geliştirilmesi, *hayat boyu rehberlik politikaları ve sistemlerine yönelik AB kılavuzları: AB ve Komisyon referans çerçevesi (ELGPN, 2015)* belgesinde kalite güvencesinin sağlanmasının temel unsuru olarak belirtilmiştir. Veri toplama ve kanıt temelli uygulamaların önemini anlaşılması, kamu uygulamaları ve politika geliştirme için itici bir güç niteliğindedir.

4.3. Mevcut İzleme ve Değerlendirme Yöntemleri

Bu kısımda İrlanda'daki yetişkinlere yönelik rehberlik hizmetlerinin izleme ve değerlendirilmesinde kullanılan mevcut sisteme yönelik genel bir bakış yer almaktadır.

4.3.1. İrlanda'daki AEGS sisteminin izleme ve değerlendirilmesi

Sürekli izleme ve değerlendirme, 2000 yılında kurulduğundan beri AEGS'nin temel taşı olmuştur. Hizmetlerin temel ilkelerinden biri, nicel ve nitel raporların zorunlu olarak tamamlanması ve hizmetler arası bilgi ve fikir paylaşımını içeren kalite standartlarıdır. (National Guidance Forum, 2007).

Nicel veriler, danışmanlar tarafından gündelik olarak AGMS'ye işlenmektedir. Veriler, danışanlarla etkileşimlerin, grup çalışmalarının, araştırmaların, ağ kurma faaliyetlerinin, kurumlar arası çalışmaların kayıtlarının tutulması ve bu etkileşimlere hazırlık için harcanan zamanın tespit edilmesi amacıyla işlenmektedir. Strateji düzeyinde ağırlıklı olarak nitel özellikle olan kapsamlı veriler, aşağıdaki amaçlar doğrultusunda da toplanmaktadır:

(28) Yayınlanan raporlar için [bkz.](#)

(a) Raporlama ve hesap verebilirlik: AGMS, danışanlara kaliteli hizmet verilmesi, iş birliğine dayalı uygulama, araştırma ve hazırlık çalışmalarının yanı sıra akran öğrenimi ve paylaşımına ilişkin bulgular üretmeleri için hizmetlere olanaklar sağlayan bir yapı sunmaktadır. Böylelikle hizmetler, hesap verebilirlik ilkesini karşılayabilmekte ve yetişkinlere yönelik rehberlik sunumunda iyi uygulamalara vurgu yapabilmektedir:

(b) Öz değerlendirme: Rehberlik danışmanları, çalışmalarına ışık tutması amacıyla eğitimleri, becerileri ve deneyimlerinden yararlanır; yenilikçi ve etkili uygulamaları belgeler, bu da hizmetlerin derinlemesine düşünülerek sunulmasına yardımcı olur. NCGE her yıl nitel raporların yönetici özetlerini yayınladığından, öz değerlendirme denkler arası paylaşımın ve denkler arası öğrenimin gerçekleşmesine de olanak sağlamaktadır.

(c) Ekip yaklaşımı: Her hizmetten çalışmalarını nitel olarak değerlendirmesi ve raporlaması istenerek, yetişkin eğitim rehberliği koordinatörü, yetişkin eğitim rehberliği danışmanı/danışmanları ve yetişkin rehberliği bilgilendirme görevlisinin yanı sıra hizmet faydalanıcısı geri bildirim raporları aracılığıyla danışanlar da dâhil olmak üzere rehberlik ekibine dâhil olan herkesin sesinin duyulması sağlanmaktadır (Elftorp and NCGE, 2020).

2020 yılında İrlanda'daki yetişkin eğitim rehberliği hizmetlerini (AEGS) ve yetişkin rehberliği yönetim sistemini (AGMS) konu alan kapsamlı bir inceleme yayınlanmıştır (Elftorp ve NCGE, 2020). İncelemede, AGMS'de 2004'ten 2018'e kadar İrlanda Cumhuriyetindeki yetişkinlere yönelik 39 rehberlik hizmetinin tamamından elde edilen 14 yıllık verilerin ikincil analizine yer verilmektedir. Nicel veriler betimsel istatistik analizi kullanılarak analiz edilmiş ve ilgili yıllardaki politika değişiklikleri bağlamında yorumlanmıştır. Vaka çalışmaları, öz değerlendirmeler ve hizmet faydalanıcısı geri bildirimlerinin bazı yönlerini içeren nitel veriler, içerik ve tematik analiz yöntemlerine tabi tutulmuş ve bu yolla örüntüler ve tekrar eden temalar ortaya çıkarılmıştır. Aşağıdaki bölümde bu incelemeye atıfta bulunularak sonuçların ölçüm yöntemlerine yer verilmiştir.

4.3.2. Yetişkin rehberlik hizmetlerinin sonuçları, etkisi ve maliyet etkinliği

Rehberlik danışmanlığının etkisi ve sonuçlarının ölçülmesi oldukça zordur. Bu zorluk, yetişkin rehberliğinin doğası ve hayatın öngörülemezliğinden kaynaklanmaktadır. "İş hayatına katılım" veya istihdam gibi somut sonuçlarla ilgilenen kamu istihdam hizmetleri ile İrlanda'daki AEGS gibi kişi odaklı, bütüncül rehberlik hizmetleri arasında bir ayrım vardır. Bu tür hizmetlerde kişisel gelişim, karar verme becerileri ve özgüven gibi daha az somut ve daha uzun vadeli hedeflerin öne çıktığı görülmektedir (AGMS kapsamında nitel terimler kullanılarak raporlanmıştır, bkz. Elftorp ve NCGE, 2020).

AEGS danışmanları, danışanların genellikle karmaşık ihtiyaçları olduğunu farkındadır. Bu nedenle danışanların ihtiyaçlarına ve hedeflerine uygun bir yol çizmeye çalışırlar. Ancak bunu sağlamak her zaman mümkün değildir. Bu zorlukların farkına varılması ve bazı önemli soruların sorulması gerekmektedir. Bu sorulara örnek olarak, "Yetişkin bir birey, okuryazarlık seviyesini artırmak için uygun ve tarafsız bir şekilde desteklendiğinde, bunun sonuçları doğru bir şekilde nasıl ölçülebilir?" sorusu verilebilir. Elde edilen sonuçlar yalnızca "katılım" veya "ilerleme" gibi somut ölçütlere mi dayanmalı, yakın zamanda İrlanda ve AB politika belgelerinde de kabul edildiği üzere beşerî sermayenin teşvik edilmesi ve hayat boyu öğrenmenin ve becerilerin geliştirilmesini mi yansıtmalıdır? (Condon ve Burke, 2020). Refah duygusu ve artan yaşam kalitesi,

bireylerin kendileri, aileleri, arkadaşları ve içinde yaşadığı topluluk üyeleri tarafından hissedilecektir. Bu iyileşme, uzun vadede hem bireysel hem de toplumsal fayda sağlayacak, gelecek nesiller için de istihdam olanaklarının iyileşmesine katkıda bulunacaktır. Grup rehberlik müdahaleleri aracılığıyla geliştirilen iş arama ve mülakat becerileri gibi temel kariyer yönetimi becerileri, uzun vadede danışana ve ailesine fayda sağlayacaktır.

Bu zorluklar, sunulan hizmetin türüne bağlı olarak farklı çözüm yöntemleri gerektirebilir. Bununla birlikte, ulusal düzeyde sürekli olarak veri toplanması, rehberlik sunumunun kalitesinin birkaç düzeyde artırılmasına yardımcı olacaktır. Bu bölümde, rehberlik hizmetinin sonuçlarının bireysel, kurumsal ve toplumsal düzeylerde ölçülmesi ele alınmaktadır.

Tablo 1. Farklı düzeylerdeki sonuçlar

Düzye	Sonuçların kayıt altına alınma ve raporlanma yöntemi
Bireysel	Danışan geri bildirimi Danışan ilerlemesinin takibi Vaka çalışmaları
Kurumsal	Danışan geri bildirimi Vaka çalışmaları Yönlendirme verileri Niteliksel geri dönüşler
Toplumsal	Demografik veriler de dâhil olmak üzere hizmet faydalanıcısı verilerindeki eğilimler (NCGE yıllık raporlarında ve örnek olarak Elftorp ve NCGE tarafından 2020 yılında yürütülen kapsayıcı ikincil veri analizinde yer verildiği üzere) Vaka çalışmaları

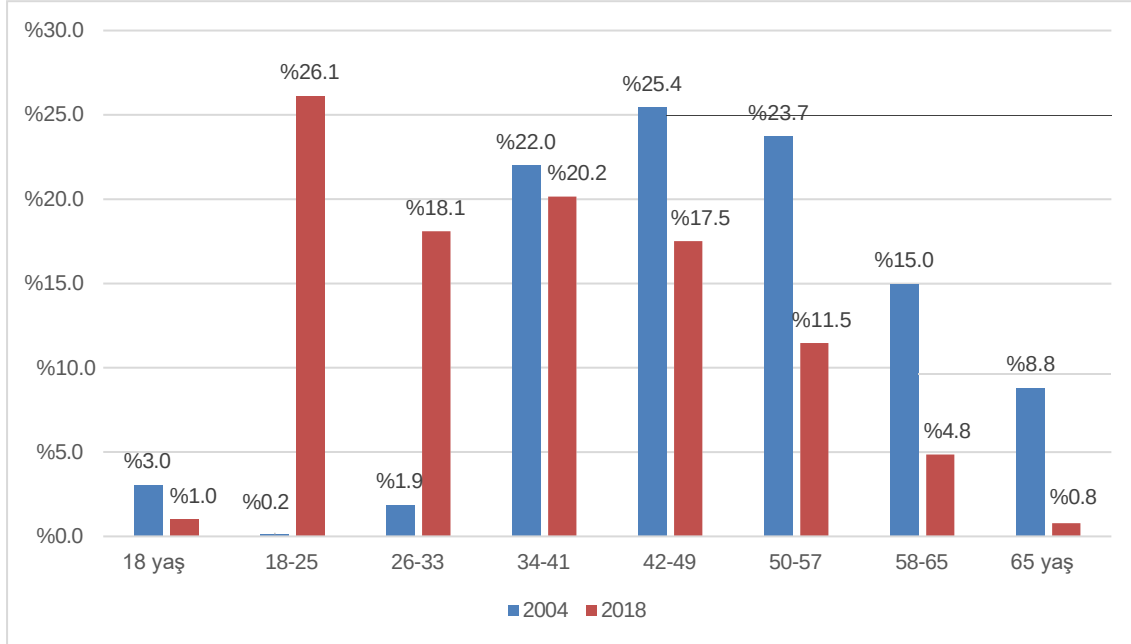
Kaynak: Yazarlar.

Bireysel danışan düzeyinde, danışan geri bildirimlerinin düzenli olarak raporlanması, danışanların yaklaşık %80'inin rehberlik hizmeti sonrasında bazı eylemlerde bulunduğunu, %80'inden fazlasının ise eğitim ve kariyer gelişimleriyle ilgili hedeflerinde ilerleme kaydettiklerini ya da hedeflerini tam olarak belirlediklerini göstermektedir. Bunlar danışanların kendi raporlarına dayanarak edinilen bilgiler olmakla birlikte, danışmanlar AGMS sayesinde danışanlarının istihdam ve eğitim düzeyi açısından başlangıçtaki durumlarının yanı sıra ilerlemelerini de takip edebilmektedir. Danışmanlar daha sonraki aşamalarda danışanlarla tekrar karşılaştıklarında danışanların asıl ilerlemelerini görebilmektedir. Rehberlik süreci boyunca araştırma, yönlendirme ve faaliyetler gibi etkileşimlerin kayıt altına alınması önemlidir. Bununla birlikte, "İstenen ilerlemenin" kaydedildiği (danışanların rehberlik hizmeti almaya başladıklarında amaçlanan ilerleme) danışanların yalnızca küçük bir kısmına yönelik "asıl ilerleme" verileri bulunmaktadır (%22,9) (Elftorp ve NCGE, 2020). Bu durumun sebebi, hizmetlerde mevcut kaynakların sınırlı olması ve danışanlara ilişkin bu tür verilerin toplanmasının zor olması olabilir. Bu nedenle, ilerleme verileri toplanırken bu unsurların daha fazla dikkate alınması gerekmektedir.

Danışan ilerlemesinin izlenebilmesi, yetişkin rehberliği yönetim sisteminin (AGMS) bir özelliğidir. Danışmanlar tarafından sıklıkla kullanılan bu özellik, danışanların hayat boyu desteklenmesine katkı sağlayacaktır. İrlanda'daki yetişkinlere yönelik rehberlik hizmetleri, Avrupa'da uzun süredir hâkim olan hayat boyu öğrenme kapsamında

rehberliğe hayat boyu bir yaklaşım benimsemiştir (Cedefop, 2008). Danışanların yaş grupları (16 yaş ve 65 yaş üstü) incelendiğinde hayat boyu bir yaklaşımın benimsendiği açıkça görülebilmektedir. Bkz. Şekil 2.

Şekil 2. 2004 ve 2018 yıllarında AEGI danışanlarının yaş grupları



Kaynak: Elftorp ve NCGE, 2020, s.34.

Danışan ilerlemesinin izlenmesi, doğru ve güncel kayıtların tutulmasına olanak sağladığından danışmanlar açısından faydalı olmakla birlikte, rehberlik müdahalelerinin etkililiğini bu verilere dayanarak güvenilir bir şekilde ölçmek mümkün değildir. Hedeflenen ilerleme ile asıl ilerleme arasında bağıntı olmaması gibi durumların olumlu olup olmadığı gibi bir sonuca varılması da mümkün değildir. Zira bu gibi sonuçlara ulaşmak için daha fazla bağlamsal veri gerekmektedir. Danışan notları ve faaliyetlerinin, yönlendirmelerin, yapılan araştırmaların ve vaka çalışmalarının kaydedilmesi, danışan ve rehberlik hizmeti için önemlidir. Bu gibi bağlamsal veriler danışanın “katılımında” devamlılık gösterip göstermeyeceğine yönelik bilgi sunar. Bu verilerin AGMS'nin geliştirilmesindeki önemi fark edilmiş ve SOLAS Data Analytics tarafından İEÖ kapsamındaki ulusal politika geliştirmeye sunduğu benzersiz katkılara dikkat çekilmiştir. AEGI raporlama mekanizmaları, İrlanda'daki İEÖ stratejisinde yetişkin rehberliğinin “yapı taşlarının” bir parçası olarak tanımlanmıştır.

Verilere göre her bir danışanın ihtiyaç duyduğu rehberlik oturumu sayısı farklılık göstermektedir. Danışanların %52,9'u tek bir oturum, %20,8'i iki oturum, %9,9'u üç oturum ve %16,4'ü dört ya da daha fazla oturum rehberlik hizmeti almaktadır (Elftorp ve NCGE, 2020). Bu durum, bu desteklerin kişiye özel sunulduğunun bir kanıtı niteliğindedir.

AGMS hem rehberlik hizmetlerini hem de faaliyet gösterdikleri ileri eğitim ve öğretim sektörünü içeren kurumsal düzeyde farklı hizmetlerin yerel sağlayıcılar tarafından sunulan kurslar ile hem bireylerin hem de yerel işverenlerin ihtiyaçları arasındaki ilişkinin geliştirilmesine nasıl katkıda bulunduğunu ortaya koyan kapsamlı veriler sağlamaktadır. Bazı rehberlik hizmetleri, danışanlardan aldıkları geri bildirimler ve veri analizleri ile yerel

yönetimleri bilgilendirmekte ve doğru biçimde “uyarlanmış” kursların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Aşağıda yakın zamanda yapılan araştırma raporundan bir örneğe yer verilmiştir. Bu örnekte, AEGS personeli tarafından danışanların kişisel danışmanlık eğitimlerine ilgisinin arttığı belirtilmektedir. Bununla birlikte, seyahat, ulaşım ve finansman gibi unsurlar önemli engel teşkil ettiğinden bir kurs sağlayıcısıyla irtibat kurulmuştur. Bu iş birliği sonucunda, Mesleki Eğitim Komitesi tarafından ilk kez Ulusal Yeterlilikler Çerçevesi Seviye 6'ya denk bir danışmanlık kursu yerel olarak düzenlenmiştir. Bu kursa katılan danışanların birçoğu, diploma veya lisans düzeyine devam etme konusunda ilgili olduklarını dile getirmiştir. Personel, kursu kısmen finanse eden FÁS (Foras Áiseanna Saothair)'ın yanı sıra Yetişkin Eğitim Sorumlusu ile de iş birliği yaparak danışanların önündeki bazı önemli engelleri ortadan kaldırmıştır (Elftorp ve NCGE, 2020, s.77).

Kurumsal düzeydeki sonuçların anlaşılmasına olanak sağlayan bir diğer veri türü de yönlendirme verileridir. Danışanların %40'ından fazlası yetişkin rehberlik hizmetlerine, yaklaşık %50'si ise rehberlik hizmeti ile ilişkilerini tamamladıktan sonra başka bir hizmet sektörüne yönlendirilmiştir. Yönlendirmelerin en sık yerel kurs sağlayıcıları ve istihdam destek hizmetlerine yapıyor olması, ilgili hizmetler arasındaki iş birliğinin kapsamını göstermektedir.

AGMS tarafından toplanan veriler, rehberlik hizmetinin toplumsal sonuçlarının gözlemlenmesine yardımcı olur. Örneğin belirli hedef gruplar arasında katılımın artıp artmadığı bu şekilde ölçülebilmektedir. 2000'lerin başından bu yana demografik verilerde tespit edilen en önemli eğilimler, katılımcı yaşının giderek azaldığını ve İrlanda'daki politik gelişmelere paralel olarak "iş hayatına katılım" ve işsizlik konularına daha fazla odaklanıldığını ortaya koymaktadır.

AGMS kapsamında kaydedilen veriler, danışanların eğitim veya istihdama katılırken karşılaştıkları engellerin belirlenmesi için önemlidir. Verilerin incelenmesiyle son yıllarda danışan ihtiyaçlarının daha da karmaşıklaştığı görülmüştür. Bu durum, ruh sağlığı sorunları, bağımlılık, maddi ve sosyal açıdan dezavantajlı olma gibi bir dizi önemli engelle karşı karşıya olan danışanları kapsamaktadır. Danışanların nitel geri bildirimlerinde de belirtildiği üzere AEGS, uygun programlara erişmekte zorlanan yetişkinlerin bu programlara erişimini kolaylaştırmada önemli bir rol oynamıştır (Elftorp ve NCGE, 2020).

2020 yılında Elftorp ve NCGE tarafından yayınlanan son kapsamlı raporda, başlangıç verilerini yorumlamak için ek verilerden yararlanılmıştır. Son yıllarda politika gelişmelerinde yaygın olan “iş hayatına katılım gündeminin”, danışanların yaş profili (2004 yılında 18-25 yaş grubu danışanların %0.2'sini oluştururken 2018 yılında bu rakam %26 olmuştur) üzerinde önemli değişiklikler yaşanmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Gündemin kapsamına Avrupa Komisyonu tarafından desteklenen Gençlik Garantisi (İrlanda, Sosyal Koruma Bakanlığı, 2014) programı da dâhildir. AEGS resmi olarak bu sürece dâhil olmamakla birlikte, diğer kurumlardan yapılan yönlendirmelerin bu politikalardan etkilenmiş olması mümkündür.

4.3.3. Yetkinlik geliştirme

İzleme ve veri toplamanın temel amaçlarından biri, yetişkinlere yönelik rehberlik hizmetlerinin kalite ve faydasını belirlemek ve artırmaktır. Rehberlik sunumu öncelikle danışmanların yetkinliklerine ve becerilerine bağlı bir hizmet olduğundan, AGMS, sürekli mesleki gelişim ihtiyaçları konusunda NCGE'yi ve yerel yönetimini bilgilendirmek için

danışmanlardan yetkinlik gelişimi için kilit unsurları belirlemelerini istemektedir. Verilerin raporlanması, rehberlik danışmanları için başlangıçta verilen ve devamı sağlanan mesleki eğitim programlarının sunulması ve geliştirilmesine yardımcı olur (ELGPN, 2015).

İrlanda'daki yetişkinlere yönelik rehberlik danışmanlarının sürekli eğitim ve beceri kazandırmaya yönelik faaliyetlere katılımı, uluslararası alanda belirlenen "profesyonellik talebini" destekler niteliktedir (Cedefop ve ark., 2020, s.68; Cedefop ve ark., 2021). İrlanda'da yetişkinlere yönelik rehberlik hizmetinin meslekleşmesini destekleyen birçok ulusal çerçeve bulunmaktadır. Bunlar arasında Program tanıma çerçevesi (Eğitim ve Beceriler Bakanlığı, 2016), Ulusal Rehberlik Forumu (2007), Operasyonel kılavuzlar (Eğitim ve Beceriler Bakanlığı, 2012) ve Yetişkin Rehberliği Derneği ve Rehberlik Danışmanları Enstitüsü gibi mesleki kuruluşlar sayılabilir.

4.3.4. Yetişkin rehberlik hizmetlerinin değerlendirilmesi

Bu tür hizmetlerin izlenmesinin en önemli faydalarından biri de bu faaliyetlerin hizmetlerin düzenli olarak değerlendirilmesine olanak sağlamasıdır. İrlanda'daki AEGS çerçevesinde bu faaliyetler öncelikle hizmet öz değerlendirmesi, hizmet faydalanıcılarından alınan geri bildirimler, dış değerlendirme ve araştırma raporları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Hizmetler tarafından düzenli olarak sunulan nitel verilerde öz değerlendirme yapıldığı açıkça görülebilmektedir. Hizmetler, karşılaşılan zorluklara ve danışan geri bildirimlerine vaka çalışmaları sunarak ve personelin öncelikli alanlarını ve mesleki gelişim ihtiyaçlarını belirterek yanıt verirler. Çoğu hizmette yerel AEGS danışma grupları, hizmetlerin değerlendirme sürecine dâhil olmuş ve değerlendirmenin gelecekte nasıl en iyi şekilde desteklenebileceğinin planlanması ve hizmetin sunulması için olası alternatif yolların bulunmasına yardımcı olmuştur (Elftorp ve NCGE, 2020).

Bazı hizmetler kapsamında standart raporlamanın yanı sıra hizmetleri değerlendirmek için yerel yenilikçi yöntemler de geliştirilmiştir. Örneğin; bir AEGS tarafından düzenlenen odak grup görüşmesinde NCGE tarafından finanse edilen yaratıcı moderatörlük eğitimini tamamlamış hedef gruplardan temsilciler bir araya getirilmiştir. Çalışma neticesinde yetişkinlerin eğitime geri dönme deneyimleri, rehberlik ve bilgi ihtiyaçları ve hizmet kullanıcısı olarak deneyimleri ve geri bildirimleri gibi hususlarda katılımcıların daha da bilgilenmeleri sağlanmıştır. Odak grup çalışmasının olumlu bir yan etkisi de katılımcıların diğer projelerden yetişkin öğrencilerle beraber olmak, deneyim paylaşmak ve düşüncelerine değer verildiğini hissetmekten duydukları memnuniyet olmuştur.

Hizmetlerin tam da bu tarz danışan geri bildirimleriyle değerlendirilmesi gerekmektedir; hizmetlerden birinde de belirtildiği üzere "danışan geri bildirimleri, mesleğin bilinçli ve düşünülmüş bir şekilde tatbik edilmesinin temel taşıdır." (Elftorp and NCGE, 2020, s.58). Hem ulusal hem de uluslararası rehberlik ve danışmanlık politikalarında kalite güvencesinin temel bileşenlerinden biri de sunulan hizmete dair danışanların geri bildirimlerinin kayda alınması ve dinlenmesidir (OECD, 2004; National Guidance Forum, 2007; ELGPN, 2015). Vatandaş katılımının kullanıcı deneyimini iyileştirmede, etkili ve etkin hizmet geliştirmede, hesap verebilirliği güçlendirmede ve sosyal adaletin sağlanmasında temel bir yere sahip olduğu ELGPN tarafından vurgulanmaktadır.

Geri bildirimin önemine rağmen rehberlik sunumunun İEÖ sektörü genelindeki dağınık yapısı nedeniyle danışanların görüşlerini toplamanın önemli zorluklar da barındırdığı unutulmamalıdır. İEÖ sürecini tamamlayan danışanlara ve genel kamuoyuna ilave rehberlik sunulmaktadır, ancak danışanların farklı sektörlerle girmesiyle geri bildirim toplamak zorlaşabilmektedir. Sunulan hizmetlere dair hazırlanan nitel raporların da ortaya koyduğu üzere sınırlı mali ve beşerî kaynağa sahip hizmetlerde çalışmanın yarattığı baskı ve AEGS personelinin çok sayıda danışanı bir defada görmek gibi başka önceliklere mecbur bırakılması neticesinde danışan geri bildirimlerinin tutarlı ve düzenli toplanması mümkün olmamıştır. Rehberlik danışmanı başına düşen danışan sayısındaki artış da bu durumu doğrulamaktadır (Elftorp ve NCGE, 2020).

Bununla birlikte, birçok hizmet, danışan geri bildirimlerini düzenli olarak raporlamaktadır. Veriler incelendiğinde (Elftorp ve NCGE, 2020), rehberlik danışmanının mesleki niteliklerinin danışan memnuniyeti için önemli bir etken olduğu ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki ifadeler, olumlu danışan geri bildirimlerine örnek olarak verilebilir:

“Güvende hissettim. Düşüncelerime kulak verdiler ve beni ciddiye aldılar.”
“Bağımsızlığıma saygı duyular.”

Çoğu kişi danışmanlık hizmetinin kişisel faydalarından da bahsetmiştir:

“Etrafımdaki uygun seçenekler hakkında beni bilgilendirdiler.”
“Uygun kursu bulmama ve işe girmeme yardımcı oldu.”

Hizmetlerin geliştirilmesine yönelik geri bildirimlerde, hizmetlere erişimin zorluğu, fiziksel mekanların erişilebilirliği ve hizmetlerin görünürlüğü ve mevcudiyeti gibi konulara yönelik önerilerde bulunulmuştur. Örneğin:

“Ofisler küçüktü.”
“Daha fazla tanıtılması gerek. Ben şans eseri denk geldim.”

AGMS'nin sürekli olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede raporlama süreci güncel kalacak ve yalnızca formaliteden yapılan bir faaliyet olmaktan çıkacaktır. NCGE ve rehberlik danışmanları, bu gereksinimin farkındadır. 2013 yılında danışan geri bildirimlerine yanıt verme konusuna daha fazla vurgu yapılmasına karar verilmiş, danışmanlardan geri bildiriminin işlerini nasıl etkilediğini belirlemeleri istenmiştir. Her yıl hizmetler, AGMS bünyesinde gerçekleştirilen nitel raporlama kapsamında danışan geri bildiriminin uygulama ve hizmet sunumunu nasıl etkilediğini açıklamakta ve sık sık karşılarına çıkan maddeleri ortaya koymaktadır. Bu maddeler şunlardır:

- (a) Olumlu geri bildirimlerin alınması, belirli uygulamaları sürdürme yetkisi ve gerekçesi sağlamıştır;
- (b) Hizmetler, danışan taleplerindeki eğilimlere dayalı olarak düzenledikleri atölye çalışmaları ve bilgilendirme oturumlarında nasıl değişiklikler yaptığını açıklamıştır;
- (c) Geri bildirimler, danışmanların İEÖ kursları ve AEGS kaynakları kapsamında danışan ihtiyaçlarına daha iyi yanıt vermesini ve danışanların yararına olan çeşitli konularda faaliyet göstermelerini sağlamıştır;
- (d) Danışan etkileşimi ve iletişimi;
- (e) Danışan geri bildirimlerine yanıt vermede karşılaşılan engeller.

Danışan geri bildirimlerinin, hizmetlerin danışanlarla ve genel olarak halkla etkileşim ve iletişimini şekillendirdiği hususunda birçok hizmet, sosyal medyada varlıklarını artırdıklarını belirtmiş, bazı hizmetler ise kursları öğrencilerin beceri ihtiyaçlarına göre uyarlamak için yerel sağlayıcılarla iş birliği yaparak iletişim ve desteklerini artırmıştır. Covid-19 salgını sırasında hizmetler, hizmet sunumunu yenilikler ve sosyal medya ile teknolojinin kullanımı yoluyla geliştirmek zorunda kalmıştır. Bu hususun gelecek AGMS raporlarında dikkate alınması gerekmektedir (Cedefop ve ark., 2020).

İş yükü de hizmetlerin kalitesini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Veri yönetim sistemi, yıllar içinde danışan-danışman oranının belirlenmesine yardımcı olmuştur. Veriler, bire bir ve grup içi rehberlik hizmeti alan danışan sayısının 2006'dan 2016'ya %66 oranında arttığını göstermektedir. Aynı zaman diliminde personel sayısı düşmüş (-7.5%) olmasına karşın, her bir danışman/danışmanlık koordinatörüne düşen bire bir ve grup rehberliği miktarı %81 artmıştır. Hizmetlerin kaynaklandırılması için bu verilerin kullanılması gerekmele birlikte, hükûmetin yapılanmasındaki değişiklikler, personel alımlarının durdurulması ve stratejilerin geliştirilmesindeki gecikmeler, bu verilerin kullanılmasını zorlaştırabilmektedir.

Dışarıdan hizmet veren danışmanlar yıllar boyunca hem değerlendirmeler hem de ikincil veri analizleri gerçekleştirmiştir:

- (a) 2000-07: AEGI 1-4. pilot aşamalarının değerlendirme raporları: Glasgow Caledonian Üniversitesi ⁽³⁰⁾;
- (b) 2009: AEGI hizmetlerinin genişletilmesine ilişkin AEGI değerlendirme raporu, Bissell ⁽³¹⁾;
- (c) 2010: 2000-06 yılları karma yöntem araştırması (Philips ve Eustace, 2010);
- (d) 2020: 2004-18 yılları arasındaki AGMS verilerinin ikincil veri analizi (Elftorp ve NCGE, 2020).

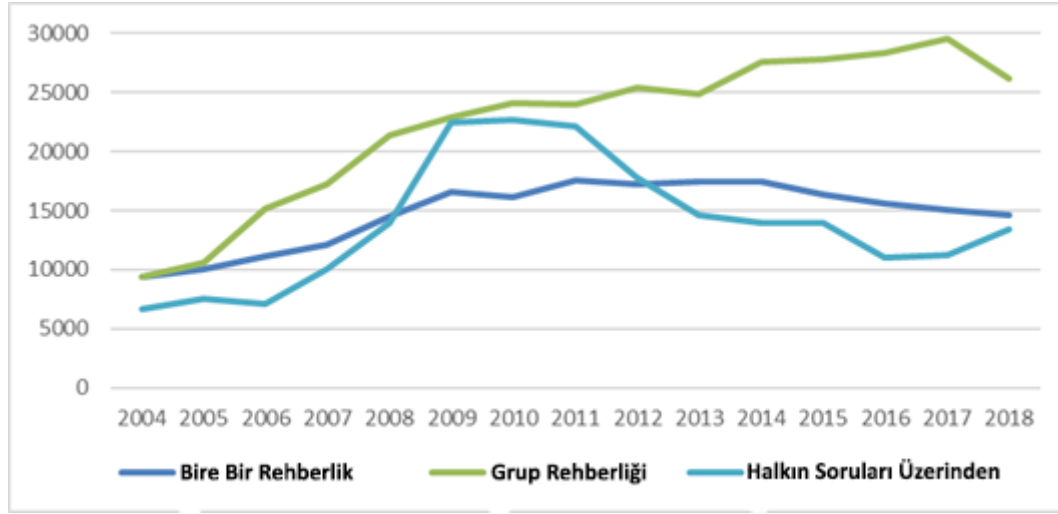
Yukarıdaki değerlendirmelerden ve araştırma raporlarından gelen öneriler, hizmetlerin sürekli geliştirilmesine çeşitli yollarla katkı sağlamıştır. Buna örnek olarak şunlar verilebilir: grup rehberlik hizmetinin yaygınlaşması (yıllar içinde istikrarlı bir şekilde artmıştır, bkz. Şekil 3); rehberlik sunumunda teknoloji kullanımının artması (Elftorp ve NCGE, 2020'deki AGMS verileri ile de desteklenmektedir); ve ulusal bir veri toplama sisteminin geliştirilmesi (AGMS'nin oluşmasına yol açmıştır).

Sürekli olarak gerçekleştirilen iç ve dış değerlendirmeler ile araştırmalar, mevcut sistemin güçlü yönlerinden biri olan kaliteye bağlılığı ortaya koymaktadır.

(29) Kurum içinde sürekli gelişimin sağlanması için başka bir yerde yayınlanmamış dış değerlendirme.

(30) Kurum içinde sürekli gelişimin sağlanması için başka bir yerde yayınlanmamış dış değerlendirme.

Şekil 3. Rehberlik danışmanlığı biçimleri (n)



Kaynak: Elftorp ve NCGE, 2020, s.19.

4.4. Mevcut yaklaşımların iyileştirilmesi

Raporun bu bölümü, mevcut yaklaşımın (i) güçlü yanlarını ele alarak, (ii) zorluklarını belirleyerek ve (iii) kısa sürede gerçekleşecek sistem iyileştirme planlarını belirleyerek nasıl iyileştirilebileceği üzerinedir.

4.4.1. Mevcut sistemin güçlü yanları

AGMS, profesyonel ve tarafsız bir rehberlik hizmeti sunumu bağlamında bir sistemin nasıl etkili ve istenen sonucu verecek bir şekilde uygulanabileceğine dair bir örnek ve şablon niteliğindedir. 2018 yılında İrlanda Eğitim ve Beceriler Bakanlığı ve SOLAS (İEÖ otoritesi), NCGE ile sistemin dikkate değer bir kapasite ve devamlı değere sahip olduğunu ve tespit edilen sınırlamaları ele almak için sistemin yenilenmesine yönelik acil ihtiyacı kabul etmiştir.

Çevrim içi sistem, 2004-2009 yılları arasında bir dizi önemli unsura yanıt olarak geliştirilmiştir. Yenilikçi bir AEGS veri toplama sistemi “pilot” çalışmasının geliştirilmesi yalnızca şartlara uygun olmakla kalmamış aynı zamanda BT sistemlerinin gelişimi ve hayat boyu rehberliğe yönelik AB politika kılavuzlarının yayınlanmasıyla da aynı ana denk gelmiştir. AGMS'nin geliştirme sürecinde vurgulanan bir özellik, sistemde dinamik bir “aşağıdan yukarıya” yaklaşımın benimsenmesidir. Bu yaklaşım sayesinde uygulamaların sistemin gelişimine yön vermesi mümkün kılınmıştır. Bu yaklaşım, çözümlerin araştırılması, bu çözümlerin değerlendirilmesi ve eleştirel bir şekilde yansıtılması ve veri toplamının zorluklarını aşmak üzere uygulamada değişiklikler yapılmasını sağlayabilmekte; günümüzün sürekli değişen hizmet sunumu ortamında hâlâ değer taşımaktadır. Rehberlik verisi toplamaya ilişkin bölge, nüfus ve diğer hususlar çerçevesinde ortaya çıkan yerel, bölgesel ve ulusal denetim ihtiyacı, bu alanda faaliyet gösterecek sistemlerin esnek ve uyumlu olmasını zorunlu kılmaktadır.

AGMS'nin AEGS sisteminde uygulanabilirliği ve değeri oldukça açıktır. Örneğin; birçok AEGS'nin bir “merkeze” bağlı olmaması, AEGS personeli için toplanan verilerin derlenmesine ve “merkezileştirilmesine” olanak tanımış; bu sayede yerel, bölgesel ve

ulusal koordinasyon temelinde iş birliği ve planlama kolaylaştırılmıştır. Güçlü bir izleme ve değerlendirme sistemine sahip olmanın önemi, hayat boyu rehberliğe yapılan kamu harcamalarının gerekçelendirilmesi bağlamında ELGPN (2015) politika kılavuzları ve araç setleri tarafından da desteklenmektedir.

Bölgesel ve ulusal düzeyde bir araya getirilebilecek veri üretiminin sağlandığı, mümkün olduğunca kullanıcı dostu bir sistemin geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Sistem geliştirilirken yayınlanan rehberlik politikası gelişmeleri (ulusal düzeyde ve Avrupa bağlamında), yerel uygulamalar ve teknolojik tasarım gelişmeleri arasında iletişim, gözetim, inceleme ve iş birliğinin sağlanması hayati önem taşımıştır. Veri toplama sistemlerine düzenli bir inceleme ve düzeltme sisteminin entegre edilmesi gerektiği açıktır. Bu sorumluluklar, 2012 yılına ait Operasyonel İlkelerde ana hatlarıyla belirtilen rol ve sorumlulukların yanı sıra çeşitli devlet daireleri ve kurumlarının bölgesel ve yerel yönetim bağlamındaki rollerini de şekillendirmiştir. Ulusal koordinasyon ihtiyacı, NCGE'nin önerilerini de etkileyerek eğitim ve öğretim kuruluşları içindeki farklı rehberlik veri toplama sistemlerinin geliştirilmesi için bu sistemin yeniden geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

4.4.2. Kısıtlamalar ve iyileştirme alanları

Rehberlik danışmanlığının etkilerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi, tarafsızlık ve birey odaklı yaklaşımın özel önem taşıdığı bir sistemde oldukça zordur. Buna ek olarak, yetişkin rehberlik danışmanlığı, eğitim ve iş gücü piyasasına katılım konusunda büyük engellerle karşılaşabilen, karmaşık ve çok yönlü ihtiyaçları olan danışanlara yöneliktir.

Veri güvenilirliği konusunda sonuçların karşılaştırılabileceği bir kontrol grubu da bulunmamaktadır. Sistemin “canlı” durumda olması, danışmanlar sürekli danışan verilerini değiştirip güncelleyebildiğinden veri güvenilirliğini olumsuz etkilemektedir. Bu tür sistemler, danışmanların günlük işleri sırasında gereksinim duydukları esnekliği sağlamakla birlikte verilerin geriye dönük incelenmesi hususunda belli başlı güçlüklerle sebep olmaktadır. Bununla beraber, AGMS'nin temel hedeflerinden biri, danışmanların danışanları ile yaptığı çalışmalara destek olmaktır. Bu nedenle verilerin yıl sonunda “kilitlenmediği” bir sistemin kullanılması önemlidir.

Nicel verilerin doğası gereği indirgemeci olması, verilere ilişkin bazı detay ve bağlamların kaçınılmaz olarak kaybolmasına neden olmaktadır. Örneğin bir danışan ile gerçekleştirilen bir rehberlik seansı yalnızca kariyer/mesleki rehberlik; eğitim rehberliği; bilgi/tavsiye veya kişisel danışmanlık olarak kaydedilebilmektedir. Rehberlik danışmanlığı türleri arasında ayırım yapılması, ilgili alanlarda çakışmaların ve örtüşmelerin yaşanması, danışmanlığın bir alanda başlayıp başka bir alana kayması gibi sebeplerden ötürü her zaman mümkün değildir. Her bir hizmet kapsamında kayda değer miktarda nitel veri toplanması, bu zorluğun azaltılmasına yardımcı olmaktadır.

Hizmetlerin yönetimine ilişkin değişikliklerin ve İrlanda'da 2013 yılında harekete geçirilen yetişkin eğitimi sektörünün yeniden yapılandırılmasının bir sonucu olarak son yıllarda yanıt oranının düşmesi başkaca zorluklara yol açmıştır. Yakın tarihli raporda belirtilen personel eksiklikleri de bir başka önemli unsurdur (Elftorp ve NCGE, 2020).

Toplanan veriler, incelenen hususların mevcut ve geçmişteki durumuna yönelik bilgi sağlamakla birlikte ilgili paydaşların bilgilendirilme veya sahip oldukları bilgileri

değerlendirme durumuna yönelik herhangi bir teminat sağlamamaktadır. NCGE, temel veriler üzerine iki yıllık ve yıllık raporlar üretmiş ve yayınlamış olmakla birlikte; kuruluşların raporlarda tespit edilen öneri ve sorunları ele almaya yönelik bir yükümlülüğü bulunmamaktadır. Veriler, Program ve Öğrenci Destek Sistemi (PÖDS) olarak bilinen, ileri eğitim sektörüne ait veri tabanlarına bağlanmamıştır. Bir sonraki bölümde diğer hususların yanı sıra yetişkin rehberlik sisteminin kurulması ve bu sistemin geniş kapsamlı ileri eğitim sistemleriyle entegrasyonunun potansiyeli ele alınacaktır.

4.4.3. Sistemin mevcut ve planlanan gelişimleri

NCGE, 2019 yılında ileri eğitim ve öğretim rehberliği yönetim sistemi (İEÖ RYS) çalışma grubunu kurmuştur. Bu çalışma grubunun amacı, (I) Mevcut AGMS'nin kısıtlamalarının tespit edilmesi; (II) Yeni veri toplama sisteminin finansmanına ilişkin teklif hazırlanması; (III) Eğitim ve öğretim kurullarında İEÖ çapında rehberlik planlaması ve hizmet sunumunun desteklenmesi şeklindedir. NCGE'nin başkanlığını ve ev sahipliğini yaptığı çalışma grubunda ilgili Devlet daireleri ve kurumlarının temsilcileri, Yetişkin Rehberliği Derneği ve danışanlar yer almış; Çalışma grubu birkaç defa bir araya gelmiş ve bir alt grup, veri girişi kategorileri için gereken değişikliklerin belirlenmesiyle ilgilenmiştir. Kapsamlı bir yaklaşımın bir parçası olarak önümüzdeki yıl yeni sistemin pilot uygulamasının yürütülmesi ve ardından tüm hizmetlerde yaygınlaştırılması öngörülmektedir.

Mevcut sistemin güçlü yanlarından faydalanan İEÖ RYS veri toplama süreçleri kapsamında, nitel ve nicel veriler ve danışan geri dönüşlerinin raporlanmasına yönelik entegre bir bildirim sistemi kullanılacak; veri aktarılabilirliğinin artırılması amacıyla veri kategorileri standartlaştırılacak; İrlanda politika öncelikleri ve rehberlik kalite güvence gereklilikleri yansıtılacaktır.

Yakın zamanda çıkacak İEÖ RYS ile amaçlanan, çıktı ve süreçle ilişkin kayıtların tutulduğu, erişilebilir ve kullanıcı dostu bir sistem sağlamanın yanında İEÖ kapsamında rehberlik hizmetlerinin sunumuna yönelik görev ve hizmet birimlerinin netleştirilmesini sağlayan bölgesel ve ulusal düzeyde raporların üretilmesine aracı olmaktadır. Ayrıca 2018 Genel Veri Koruma Mevzuatı ve bu mevzuatta veri toplamayı etkileyebilecek her türlü gelişmenin dikkate alınması da hayati önem taşımaktadır.

İEÖ RYS'nin üzerinde mutabık kalınan yapısı, bölgesel ve yerel veri gereksinimleri çerçevesinde doğan esneklik ihtiyacını da karşılayan özelliklere sahip olan ve tüm AEGS bileşenlerinde kullanılacak bir ulusal sistem oluşturulmasını sağlayacaktır. Sistem dâhilinde esnek bir BİT altyapısının kurulması şarttır. Sistemin temel bileşenlerinden birisi, daha geniş kapsamlı İEÖ öğrenci veri tabanı (Program ve Öğrenci Destek Sistemi, PÖDS) ile entegre ve birlikte çalışabilen ağların oluşturulmasını sağlamaktır. Böylelikle Sosyal Koruma Bakanlığının yönlendirme sisteminin bağlantıları sisteme uygun şekilde dâhil edilecektir. Bu çalışmanın amacı, İrlanda'da yetişkin rehberliği hizmeti sisteminin genel İEÖ hizmetleri ile bütünleştirilmesidir, dolayısıyla bu süreçte kurumlar arası bir danışma grubunun kurulması gerekecektir.

4.5. Sonuç

Bu raporda İrlanda AEGS'den son yirmi yıllık izleme ve değerlendirme faaliyetlerinden çıkarılan dersler temelinde politika ve danışmanlık hizmetlerine ilişkin düşünce ve çıkarımlar özetlenmektedir.

İrlanda'daki AEGS bünyesindeki izleme ve değerlendirme sistemi, gücünü danışmanların yanında paydaşların da sistemin gelişiminde rol oynamasından almaktadır. Bu aşağıdan yukarıya yaklaşım, sistemde yer alacak gelişmelere yön vermeye devam edecektir. Bu bağlamda, sisteme danışan görüşlerinin de dâhil edilmesi ve bu yolla veri kapsamının genişletilmesi önerilmektedir. Danışan görüşlerinin bu şekilde dâhil edilmesi, sistemin gelişimi için gereklidir.

Yetişkin rehberlik danışmanlığının sonuçlarının izlenmesine ilişkin eleştirel bir bakış açısına sahip olmanın önemini savunmakla birlikte, 21. yüzyılda kariyer gelişiminin karmaşıklığını ve doğrusal olmayan doğasını da göz önünde bulunduran bir sistem tasarlanmanın mümkün olduğunu düşünüyoruz. Veri aktarılabilirliğinin artırılması amacıyla veri kategorileri standartlaştırılmalıdır. Bununla birlikte, rehberlik hizmetinin daha iyi anlaşılması adına bağlamsal verilerin toplanması da hayati önem taşımaktadır. Dolayısıyla rehberlik hizmetlerinin izleme ve değerlendirme sistemlerinde, danışan geri bildirimlerinin de dâhil olduğu nicel ve nitel verilere yer verilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, indirgemeci bir yaklaşımın kullanılmasına yönelik bir tercihte bulunulmamalıdır. Zira indirgemeci yaklaşımlar, İrlanda rehberlik ve danışmanlık modelinin temelini oluşturan, tarafsızlık ve birey odaklı yaklaşım ile çelişmektedir.

Veri toplama sisteminin, özellikle danışan geri bildirimleri konusunda verimli olması ve kaynakları etkin kullanması önem arz etmektedir. Örneğin, çevrim içi anket bağlantısı içeren otomatik oluşturulmuş e-postalar, telefonla arama yoluyla geri bildirim alma yöntemlerine kıyasla daha etkilidir.

İrlanda sisteminin tespit edilen güçlü yanları ve kısıtlamaları çerçevesinde ilgili paydaşların temel veriler hakkında bilgilendirilmesinin sağlanması konusuna özel önem atfedilmesi önerilmektedir. Bu veriler, politika ve uygulamalara genel hatlarıyla yön vermektedir. Veri temelinde doğan öneriler doğrultusunda harekete geçmenin hangi kurum/kuruluşun sorumluluğu olduğu da netleştirilmelidir.

Kısaltmalar

AEGI	Yetişkin Eğitim Rehberliği Girişimi
AEGS	Yetişkin Eğitim Rehberliği Hizmetleri
AGMS	Yetişkin Rehberliği Yönetim Sistemi
DES / DE	Eğitim Bakanlığı (1997-2010 arasında Eğitim ve Bilim Bakanlığı; 2010-20 arasında Eğitim ve Beceriler Bakanlığı; 2020'den itibaren Eğitim Bakanlığı ve İleri ve Yüksek Eğitim, Araştırma, Yenilik ve Bilim Bakanlığı)
İEÖ	İleri Eğitim ve Öğretim (İrlanda'da yetişkin ve mesleki eğitim sektörü)
İEÖ RYS	İleri Eğitim ve Öğretim Rehberliği Yönetimi Sistemi

NCGE	Ulusal Eğitim Rehberliği Merkezi (Politikaları bilgilendirme ve rehberlik uygulamalarından sorumlu Eğitim Bakanlığı birimi)
SOLAS	İrlanda'da İEÖ'den sorumlu kuruluş

Kaynakça

[erişim 4.10.2021]

- Cedefop ve ark. (2021). *Digital transitions in lifelong guidance: rethinking careers practitioner professionalism: a CareersNet expert collection*. Lüksemburg: Avrupa Birliği Yayın Ofisi. Cedefop ön raporu, Sayı 2
<http://data.europa.eu/doi/10.2801/539512>
- Cedefop (2008). *From policy to practice: a systemic change to lifelong guidance in Europe*. Lüksemburg: Avrupa Birliği Resmî Yayın Ofisi. Cedefop Panorama dizisi, 149.
https://www.cedefop.europa.eu/files/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/505/5182_en.pdf
- Cedefop ve ark. (2020). *Career guidance policy and practice in the pandemic: results of a joint international survey – Haziran - Ağustos 2020*. Lüksemburg: Avrupa Birliği Yayın Ofisi. <https://doi/10.2801/318103>
- Condon, N. ve Burke, N. (2020). *Vocational education and training for the future of work: Ireland*. Cedefop ReferNet thematic perspectives series.
https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2020/vocational_education_training_future_work_Ireland_Cedefop_ReferNet.pdf
- Elftorp, P. ve NCGE (2020). *Overarching research on data gathered in DE/DFHERIS/SOLAS/NCGE adult guidance management system of the adult educational guidance initiative, 2004-18*.
<https://www.ncge.ie/sites/default/files/NCGE-FET-AGMS-Overarching-Report-EN.pdf>
- ELGPN (2015). *Guidelines for policies and systems development for lifelong guidance: a reference framework for the EU and for the Commission*. ELGPN Araçları, No 6.
<http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no-6-guidelines-for-policies-and-systems-development-for-lifelong-guidance/>
- İrlanda Adalet ve Eşitlik Bakanlığı (2007). *National Women's Strategy 2007-16*.
<http://www.justice.ie/en/JELR/Pages/PB07000395>
- İrlanda Eğitim ve Bilim Bakanlığı (2000). *Learning for life: white paper on adult education*. Dublin: Stationary Office.
https://www.education.ie/en/Publications/Policy-Reports/fe_aduled_wp.pdf
- İrlanda Eğitim ve Beceriler Bakanlığı (2012). *Adult education guidance initiative (AEGI): operational guidelines*.
https://www.ncge.ie/sites/default/files/AEGI_Operational_Guidelines_2012_FINAL.pdf
- İrlanda Eğitim ve Beceriler Bakanlığı (2016). *Programme recognition framework: guidance counselling. Criteria and guidelines for programme providers*.
<https://assets.gov.ie/25003/f6b754be708443469ae7d569da311a81.pdf>
- İrlanda, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (2014). *Pathways to work: the implementation of the EU Council Recommendation for a Youth Guarantee*.
<https://www.youth.ie/wp-content/uploads/2019/01/Youth-Guarantee-Implementation->

Plan.pdf

Irish Education Act (1998). <https://www.oireachtas.ie/en/bills/bill/1997/67/#>

National Guidance Forum (2007). *Guidance in Ireland: background scoping report - National Guidance Forum report.*

[www.ncge.ie/sites/default/files/nationalguidance/documents/NGF_Scoping_Report%20 Final.pdf](http://www.ncge.ie/sites/default/files/nationalguidance/documents/NGF_Scoping_Report%20Final.pdf)

OECD (2004). *Career guidance and public policy: bridging the gap.* Paris: OECD Publishing. www.oecd.org/dataoecd/33/45/34050171.pdf

Philips, S. ve Eustace, A. (2010). *Overarching report on the adult educational guidance initiative 2000-2006.* Dublin: Eğitimde Ulusal Rehberlik Merkezi.

<https://www.ncge.ie/resource/AEGI/report/2009>

SOLAS (2014). *Further education and training strategy 2014-2019.* Dublin: SOLAS.

<https://assets.gov.ie/24397/2a68611321f845ce90d4ab6e599e7313.pdf>

Ek

Hedef gruplar

AEGI, eğitime katılımda belirli engeller ile karşılaşan ve örgün eğitim sürecine dâhil edilmesi daha zor olan birey ve grupları hedeflemektedir. Bu gruplar, Eğitime Geri Dönüş Girişimi (BTEI) ve Yetişkin Okuryazarlığı, Toplum Eğitimi ve SPIDAS Programı (ALCES) operasyonel kılavuzlarında da listelenmiştir ve Mesleki Eğitim Fırsatları Programı (VTOS) katılımcılarını da içermektedir:

- (a) Düşük vasıfla veya hiçbir vasfı bulunmaksızın okuldan ayrılan veya sözel beceri düzeyi düşük olan 16 yaşının üzerindeki genç ve yetişkinler ⁽³²⁾;
- (b) Hükûmetin iş hayatına katılım programının bir parçası olarak belirlenen öncelikli gruplar başta olmak üzere işsizler;
- (c) Yaşlılar başta olmak üzere uzun süredir işsiz olanlar ve uzun süre işsiz olma riskiyle karşı karşıya olanlar;
- (d) Çalışmayan ancak işsizlik veri tabanına kaydı uygun bulunmayanlar;
- (e) Çalışan ancak temel becerilerini geliştirmesi gerekenler;
- (f) Katılımının önünde belirli engeller olan dezavantajlı kadınlar;
- (g) Kırsal kesimde yaşayanlar da dâhil olmak üzere dezavantajlı erkekler;
- (h) Yalnız ebeveynler ve bakım sorumlulukları olan ve tam zamanlı eğitim programlarına katılım sağlayamayacak diğer kişiler;
- (i) Seyahat eden kimseler;
- (j) Evsizler;
- (k) Madde bağımlıları;
- (l) Eski hükümlüler;
- (m) Engelli bireyler;
- (n) İngilizcesi ana dili olmayan, dil ve okuryazarlık desteğine ihtiyaç duyan kimseler;
- (o) Belirli eğitim kurumlarının eski öğrencileri ve uygun aile bireyleri.

Kaynak: DES 2012, s.6-7.

(31) 16 yaş üzeri genç bireylerin BTEI ve yetişkin sözel beceri programlarına katılımı uygundur. Halk Eğitim programları 18 yaş üzeri bireylere; VTOS ise 21 yaş üzeri işsiz bireylere hizmet sunmaktadır. 16 - 18 yaş arası bir genç bireyin başvurması durumunda AEGS personeli, başvuran kişi ile Mesleki Eğitim Komitesi'nin çocuk korumaya ilişkin yönergeleri doğrultusunda uygun bir şekilde ilgilenmelidir.

5. BÖLÜM

Almanya'daki hayat boyu rehberlik programının izlenmesi ve değerlendirilmesi: rehberlik danışmanlığının meslek haline gelmesi bağlamında bir öneri

Dr. Peter C. Weber, Uygulamalı İşgücü Çalışmaları Üniversitesi, Mannheim, Almanya

5.1. Stratejinin bağlamı

2000 yılından bu yana rehberlik alanında yaşanan gelişmeler, hayat boyu rehberlik (HBR) bakış açısına yönelmiştir. Bu durum, Almanya'da OECD (2004) ve Dünya Bankası'nın çalışmaları (Watts ve Fretwell, 2003), AB Konseyi Kararları (2004, 2008) ve 2007 yılında Avrupa Hayat Boyu Rehberlik Politikası Ağı'nın kurulmasının ardından artış göstermiştir (Weber, 2013). Pilot projeler ve yetişkinlere yönelik rehberlik ve danışmanlık hizmetleri, bölgesel bağlamlarda erken dönemlerde yapılan çalışmalar temel alınarak geliştirilmiştir. Bu projeler ve hizmetler, Federal Devlet ve ulusal düzeydeki projeler aracılığıyla yürütülmüştür (Schiersmann ve Weber, 2013). Bu gelişmelere paralel olarak kalite standartları, rehberlik hizmetinin izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik atılımlar da gerçekleşmiştir. Ancak izlemenin standartlara uygun şekilde yapılması henüz ilk aşamalarındadır (NFB ve ark., 2017). Bu durumun sebepleri arasında politik sistemin karmaşıklığı ve kaynak eksikliği yer almaktadır. Ülkedeki uzmanların birçoğu, uygun yöntemlerin uygulanması hususunda dikkatli olunmasını ve çıktıların izleme ve değerlendirilmesine ilişkin sonuçların dikkatli kullanılması gerektiğini öne sürmektedir (Kısım 5.1.1).

2019 yılında Bundesagentur für Arbeit (Alman Federal Çalışma Ajansı - FEA), işverenler de dâhil olmak üzere tüm bireyler için, Lebensbegleitende berufliche Beratung (LBB) adında kapsayıcı bir hayat boyu rehberlik hizmeti sunmuştur. Bu reform, her yaştan ve her meslekten insanların desteklenmesinde rehberliğin önemli bir kaynak olarak benimsenmesini mümkün kılan stratejik bir adımdır (Kraatz; Rübner ve Weber, 2021; Rübner ve Weber, 2021) (Kısım 5.2). Bu hizmetin 2020 yılında sunulmasıyla FEA tarafından istihdam edilen 6 bin danışmanın eğitim süreci başlamıştır (Weber, 2020a) (Kısım 5.3.1). Eğitim programının çıktı ve sonuçlarının değerlendirilmesi için mevcut izleme sistemini tamamlar nitelikte yeni bir yaklaşım geliştirilmektedir. Değerlendirme 2021 yılında hazırlanmış olup 2022 yılında aşamalı olarak uygulamasına başlanacaktır. Bölüm 5.3.1'de tanımlanan "rehberlik endeksi" izleme faaliyetleri, Kısım 5.3.2'de tanımlanan değerlendirme faaliyetleriyle bağlantılı olacaktır.

5.1.1. Almanya'da hayat boyu rehberlik yapılarının geliştirilmesi

Almanya'nın eyaletlerinden bazıları, 2005 yılında yetişkinler için hayat boyu rehberlik hizmetleri oluşturmaya başlamıştır. Bu faaliyetler çoğunlukla ekonomi ve/veya eğitim bakanlıkları tarafından başlatılıp finanse edilmekte ve hayat boyu öğrenme programlarına katılım gösteren ve istihdam edilebilirliğini sürdürme ihtiyacı duyanları desteklemeyi amaçlamaktadır. Eyaletler arası rehberlik sistemleri arasında kayda değer farklılıklar bulunmaktadır. Kariyer rehberlik hizmetlerini finanse etmeye yönelik dengeli sistemler

bazı eyaletlerde oluşturulmuş olmakla birlikte, diğerlerinde yerleşik ve sürdürülebilir olmayan yapılar çerçevesinde projeler başlatılmıştır. Schiersmann ve Weber (2013), Almanya'da yaşanan gelişimlere genel bir bakış sundukları çalışmalarında bazı eyaletlerde yetişkinlere yönelik yerleşik hizmetlerin olmadığını göstermektedir. FEA, 2015 yılında çalışan yetişkinler için yeni bir hizmeti denemeye başlamış ve 2020 yılında yetişkinlere yönelik bir Hayat Boyu Öğrenme (HBR) yapısını ortaya koymuştur (5.2).

Yeni mevzuat, son birkaç yılda çalışanların dijitalleşen iş dünyasının beceri, yeterlilik ve nitelik gereksinimlerine uyum sağlamalarına destek olmuştur. *Qualifizierungs Chancen Gesetz* (Yeterlilik Fırsatları Yasası) (33), çalışanların ve şirketlerin bireysel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla finansal destek ve kariyer rehberliği almalarını sağlamaktadır. Yerel iş gücü piyasası ve şirketlerdeki teknik gelişim, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bireysel kariyer gelişimi için önemli unsurlardır. FEA, HBR girişimlerinin bu amaçlara ulaşması hususunda destek sağlamakla sorumludur (Cedefop, 2020).

5.1.2. Almanya'da kalite standartları ve izleme

Kalite güvencesi, kalite geliştirme veya kalite yönetimine ilişkin faaliyetler 1990'lardan bu yana Almanya'da yaygın bir şekilde tesis edilmiş ve günlük uygulamaların bir parçası haline gelmiştir. Mesleki eğitim ve öğretim ve mesleki rehberlik temelinde alınan önlemlerin finansmanı, bu bağlamda yaşanan gelişmelerin temel itici gücü olmuş, FEA veya Avrupa Sosyal Fonu aracılığıyla gerçekleşen bu finansmanlar, kalite yönetimi (KY) modellerinin doğmasında rol oynamıştır (Zollondz, 2011; Weber 2013, p. 134ff). 2000'li yıllardan bu yana hayat boyu öğrenme konusunda uluslararası tartışmalar yürütülmektedir. Eğitim ve Araştırma Bakanlığı ve Ulusal Rehberlik ve Danışmanlık Forumu (NFB), içerikle ilgili standartların önemine dikkat çekmektedir. Yönetim ve süreç odaklı KY modellerini tamamlamak üzere tasarlanmış olan bu standartların uygulanmaya başlandığı zamandan bu yana izleme ve değerlendirmenin temelini oluşturduğu düşünülmektedir (NFB ve Heidelberg Üniversitesi, 2014; Schiersmann ve Weber, 2013). Yönetim tabanlı KY girişimlerine kıyasla birçok bakış açısını bünyesinde toplayan bu yaklaşım, içerik temelli kalite standartlarına dayanan uluslararası yerleşik modeller için daha uygundur (Weber, 2013). Bu bağlamda şu ana kadar oluşturulan standartlar, temelinde nicel ölçütler bulunmayan kalite standartları olarak değerlendirilmelidir.

Mevcut kalite standartları modelleri, bu standartlar tarafından tanımlanacak ve korunacak birçok unsuru kapsamaktadır (Weber 2013, s. 247f.). Bu bağlamda ele alınması muhtemel kategoriler, HBR için mesleki çerçevenin belirlenmesi, asgari gereklilikler bağlamında danışmanların nitelikleri ve ileri eğitimleri ve HBR'nin temel hizmetlerinin veya süreçlerinin tanımı (danışmanlık süreç ve hizmetlerinin özellikleri) şeklindedir.

Bununla birlikte, farklı (federal) eyaletlerdeki standartların uygulanmasında şimdiye kadar birçok fark olduğu gözlemlenmiş ve bu uygulama farkı standartların etkilerine de yansımıştır. Bu durum bağlayıcılığı yüksek bir taahhüt elde edilmesini imkânsız kılmıştır. Kalite ve profesyonellik için ulusal koordinasyon süreci (NFB ve Heidelberg Üniversitesi, 2014) gibi bugüne kadar yürütülen model projeler ve koordinasyon süreçleri, birçok farklılık gösteren tedarikçi alanının ve mesleki politikanın düzenlemelerden ziyade gönüllülük esasına bağlı olma eğiliminde olduğunu göstermiştir (Weber ve Katsarov, 2013). Belirlenen standartlar, uygulanması gereken düzenlemeler olarak görülmediği

sürece, bu standartları üzerinde anlaşmaya varılacak bir çerçevede az ya da çok bağlayıcı olarak kabul etme, yorumlama, üzerinde tartışma ve tanımlama görevi ilgili aktörlere, danışmanlara ve kurumlara düşmektedir (Weber, 2021).

İzlemenin bağlayıcı kalite standartları olmadan eşit ve tutarlı bir şekilde yapılmasının son derece zor olduğu ve bunun da sistemin gelişimi ve danışanların beklentileri üzerinde etkileri olabileceği savunulmaktadır. Bu olgunun anlaşılması için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırmalara hangi standartların (danışmanların yetkinlikleri ve SMG) dâhil edileceği konusu büyük önem taşımaktadır. HBR'nin etkililiği üzerine yapılan genel bir çalışma (belirli bir programda bulunan yetişkinlere sunulan rehberlik hizmetinin doğrudan ve orta vadeli ekonomik sonuçları, Shanne ve Weyh, 2017), Almanya'da şu ana kadar oluşturulan değerlendirme faaliyetlerinin seçici ve bireysel değerlendirme projeleri düzeyinde olduğunu göstermektedir (NFB, Schober ve Langer, 2017). Rehberlik araştırmaları üzerine yapılan birçok çalışma, kalite, sonuç ve izleme alanlarında kapsamlı yaklaşımların belirlenmesinde yetersiz kalmıştır (Käpplinger ve Maier-Gutheil, 2015; Schiersmann, Maier-Gutheil ve Weber, 2016). Berlin Eyaleti de dâhil olmak üzere bazı eyaletler, danışmanlık hizmetleri için izleme sistemleri kurmuştur ⁽³⁴⁾. İzlenen unsurlar arasında rehberliğe yönelik talep ve erişim, ulaşılan hedef grupların özellikleri ve bireylerin demografik verileri, hizmete başvuru anındaki bireysel kariyer durumu ve bir dereceye kadar rehberliğin çıktıları ve sonuçları yer almakta olup ilgili çabalar, takip anketlerine (danışmanlığa katılımdan sonra memnuniyet ve faaliyetler) ve danışmanlıktan elde edilen verilere (danışmanlık hizmetlerine başvuru sebepleri) dayanmaktadır. Bu faaliyetler, çıktı veya etki odaklı değerlendirme olarak değil; izleme olarak kabul edilmektedir.

5.2. Federal Çalışma Ajansı'nda (FEA) hayat boyu rehberlik

Bu bölümde FEA'da hayat boyu rehberliğin kurulması ve kariyer danışmanlarının mesleki yetkinliklerinin artırılması için geliştirilen yeterliliklere ilişkin arka plan bilgisi sunulmaktadır. FEA, çeşitli pilot çalışmalardan sonra geniş bir yelpazede hayat boyu rehberlik hizmetleri sunmaktadır ⁽³⁵⁾:

"Hayat boyu kariyer rehberliği ile, [...] (FEA) kişilere eğitim ve meslek hayatları boyunca kariyer oryantasyonu ve rehberlik hizmeti sunmaktadır. Hayat boyu kariyer danışmanlığı, önleyici, kolay erişilebilir, kapsayıcı, basamaklılardan uzak, toplumsal cinsiyete duyarlı, prosedüre uygun ve profesyonel açıdan sağlam bir uygulamadır. Bu yolla Federal Çalışma Ajansı [...] hâlihazırda çalışan veya çalışma hayatına katılmak isteyen genç ve yetişkinlere kariyer danışmanlığı (Kısım 29 (1) SGB III) ve kariyer rehberliği (Kısım 33 SGB III) sunmakla ilgili yasal yükümlülüğünü yerine getirmektedir (Bundesagentur für Arbeit, 2019, s. 8).

(32) Çalışma Bakanlığı [erişim 30.9.2021].

(33) Buraya ve buraya bkz. [erişim 30.9.2021].

(34) HBR hizmetlerinin kurulmasının temelinde 2019 ve 2018 yıllarında yayınlanan teknik talimatlar yer almaktadır (Fachliche Weisung) [erişim 30.9.2021].

Sunulan bu hizmet hem Sosyal Kanun'un üçüncü kitabında hem de Yeterlilik Fırsatları Yasası'nda belirtilen düzenlemeler bağlamında ele alınmalıdır. Hizmet sunumu, "iş hayatına henüz atılmamış" (henüz mesleki eğitimlerini ve çalışmalarını tamamlamamış, işsiz gençler ve genç yetişkinler) ve "iş hayatındaki" kimseler için kurumsal olarak ikiye bölünmüştür. Ön mesleki eğitimlerini veya yükseköğrenimlerini tamamlamış veya iş deneyimi bulunan bu bireyler, yetişkinlere yönelik hayat boyu kariyer danışmanlığı hizmetlerine erişmektedir (Bundesagentur für Arbeit, 2019, s. 11). "İş hayatı öncesi" hizmetler ağırlıklı olarak kariyer oryantasyonu, kariyer eğitimi ve kariyer seçimine odaklanmaktadır. Yetişkinler, diğer hususların yanı sıra iş gücü piyasasındaki gelişmeler bağlamında mesleki vaziyetleri, mesleki nitelik ve beceri geliştirme, kariyerlerinin yeniden yönlendirilmesi ve değiştirilmesi, iş gücüne yeniden katılım (ör. analık/babalık izni veya çocuk izni sonrası) ve genel olarak kariyer planlaması konularında rehberliğe erişebilmektedir (a.g.e.; Cedefop, 2020). Yetişkinlere yönelik bu hizmet 2020'den bu yana sunulmaktadır ve yaklaşık 800 danışman, yetişkin danışanlara danışmanlık hizmeti vermektedir.

5.3. FEA değerlendirme ve izleme stratejisi

Bu bölümde FEA'nın yakın zamanda hazırladığı HBR değerlendirme ve izleme stratejisi, FEA'daki rehberlik danışmanlarının hazırlığı ve sürekli eğitimine yapılan vurgu ve mesleki yeterliliklerin rehberlik müdahalelerinin nitelik ve sonuçları üzerindeki etkisi çerçevesinde ana hatlarıyla ele alınacaktır. İlk olarak, yakın zamanda oluşturulan "rehberlik endeksi" göstergeleri ana hatlarıyla açıklanmış ve danışmanlık standartlarıyla ilişkilendirilmiş (Rübner ve Höft, 2017; Schiersmann, Petersen ve Weber, 2017; Schiersmann ve ark., 2016; Avrupa Komisyonu, 2014; Kraatz, 2011); ardından Almanya'daki HBR rehberlik hizmetine yönelik, yeni geliştirilen değerlendirme ve izleme stratejisi açıklanmıştır.

5.3.1. FEA izleme göstergeleri

2018 yılında FEA, tüm kariyer rehberlik ve danışmanlık hizmetleri için "rehberlik endeksi" adında yeni bir izleme stratejisi hazırlamıştır. Bu stratejinin hazırlanmasında kullanılan araçlar, 2005 yılında yayınlanan danışan memnuniyet endeksini temel almaktadır. Danışman memnuniyet endeksi, danışanların hizmet sunumuna yönelik memnuniyetlerine odaklanmaktadır. Zentrum für Kunden- und Mitarbeiterbefragung, ZKM (Danışan ve Çalışan Anketleri Merkezi), FEA bünyesinde yer alan rehberlik endeksinden sorumludur. Endeks, haricî bir anket hizmeti yoluyla iletişime geçilen danışanlardan oluşan bir örneklem grubu aracılığıyla hizmetin kalite ve etkililiğinin izlenmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Yaklaşık 150 bölgesel istihdam bürosu kapsamında danışan grubu başına yılda en az 100 arama yapılmaktadır.

Bu prosedür 2019 yılında başlamıştır (Bundesagentur für Arbeit, 2019, s. 4). Görüşülen danışan grupları; çalışanlar, okul hayatından mesleki eğitime geçiş sürecindeki gençler, rehabilitasyon alan kimseler ve işverenlerden oluşmaktadır. Amaç, rehberlik kalitesinin düzenli izlenmesinin sağlanması ve bireysel sonuçların ölçülmesidir (a.g.e., s. 4).

Rehberlik endeksi stratejisi, belirli zaman noktalarında yapılan üç ayrı telefon anketine dayanmaktadır. Danışan ile ilk temastan 14 gün sonra (t1) belirli nitelik unsurları ve danışanın durumu sorulur. İkinci görüşme (t2) ise ilk temastan 6 ay sonra yapılır ve danışanlara danışmanlık süreci hakkındaki fikirlerinin yanı sıra bu faaliyetlerin yetkinlik ve karar vermeleri üzerindeki etkisi sorulur. Üçüncü görüşme (t3), genç bireylere veya yetişkinlere sunulan rehberlik hizmetlerinde danışan ile temasın sonlanmasından 3 ay; mesleki rehabilitasyon sunulan bir rehabilitasyon önleminin uygulanmasından 6 ay sonra gerçekleşmektedir. Bu takip görüşmesi, iş gücü piyasasına, eğitime veya öğretime katılım gibi değişiklikler temelinde danışmanlığın algılanan etkisine (çıktılara) odaklanmaktadır (a.g.e. s. 6f.).

Tüm izleme faaliyetleri iki kategoriye ayrılmış bir dizi göstergeye dayandırılmıştır. “Kalite” kategorisi girdi ve süreç öğelerinden; “etki” kategorisi ise çıktı faktörlerinden oluşmaktadır. Anketin göstergeleri ise kaliteye ve bu çıktıların 1 ila 4 arası bir ölçekte öznel bir derecelendirmeye dayalı olarak izlenmesine odaklanmaktadır. Zaman noktası 1 (t1) endeksi 17 maddeden, zaman noktası 2 (t2) 34 maddeden, zaman noktası 3 (t3) ise 12 maddeden oluşmaktadır.

Kalite kategorisinde (girdi ve süreç) yer alan sorulara örnekler şu şekildedir:

- (a) Danışman benim için önemli olan tüm sorularımı yanıtladı;
- (b) Danışman beni nasıl destekleyebileceğini gösterdi;
- (c) Danışma seansının içerikleri anlaşılırdı;
- (d) Danışmanınızın uzmanlığını nasıl değerlendirirsiniz? Çıktı kategorisinde bulunan sorulara örnekler şu şekildedir:
 - (a) Danışma seansı sayesinde değişikliklere daha açığım;
 - (b) Danışmadan sonra atacağım sonraki adımlar konusunda netlik kazandım;
 - (c) Danışmadan sonra iş gücü piyasasındaki konumumu daha iyi anlayabildim;
 - (d) Danışmanlık seansında belirlenen hedeflere ulaşabilirim;
 - (e) Danışma seansı mesleki kararlar vermeme yardımcı oldu;
 - (f) Danışma seansı mesleki engelleri aşmamı sağlayacak çözümler bulmamda bana yardımcı oldu (a.g.e. s. 8).

Zaman noktası 2 (t2) anketi, danışanın hedef ve beklentilerinin netliğine ilişkin sorular da içermektedir. Bir ölçü aracı olarak rehberlik endeksi, üç zaman noktası boyunca her bir hedef grup için süreç, çıktı ve sonuçlara ilişkin ölçülen verilerin kalitesi çerçevesinde belirlenmektedir. Endeks, FEA veri tabanında diğer kuruluşların, ekiplerin ve hizmet yöneticilerinin erişimine açıktır. Elde edilen veriler, yerel (150 kurum içinde), bölgesel (10 bölge kümesinde) ve ulusal olarak kalite güvencesi ve kalite geliştirme için dâhilî çapta, yayınlanmadan ve kullanıcılarla paylaşılmadan kullanılmaktadır.

Rehberlik endeksi anketindeki maddeler mevcut kalite standartlarıyla ve FEA dışında geliştirilen (NFB ve Heidelberg Üniversitesi, 2014) veya mesleki rehberliğin sonuçlarını kaydetmeye yönelik anketlerle (Rübner ve Höft, 2017; 2020) karşılaştırıldığında, bazı ortak alanların tespit edilmesi mümkündür. Bununla beraber rehberlik endeksi, birey boyutunda rehberlik müdahalelerinin çıktı veya sonuçlarını değerlendirmede yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizliğin temel sebepleri, objektif çıktıların tahminine ilişkin donanımın (ör. yönetim verisi veya benzeri veri toplama/takip sistemleri) bulunmaması ve 1. zaman noktasından öncesine dair veri toplanmaması; rehberlik endeksinin zaman noktası 1'den zaman noktası 3'e kadar geçen süre içinde çıktının gelişimine ilişkin istatistiksel bir

hesaplama sağlamamasıdır. Endeksin bir izleme aracı olarak kullanılması mümkün olmakla birlikte, örn. Rübner ve Höft'ün 2017 tarihli araştırması ile karşılaştırıldığında rehberlik müdahalelerinin etkililiğinin değerlendirilmesine yönelik bir anket aracı olduğu düşünülmektedir. Zira endeks, danışanların beklentileri ve hizmet deneyimleri arasındaki öznel farklılıkları temel almaktadır (Bundesagentur für Arbeit, 2019, s. 23).

5.3.2. Profesyonel danışmanlık sertifika programının değerlendirmesi ve izlemesi

HBR hizmetleri sunan kariyer danışmanlarının nitelik, beceri ve yeterlilikleri, FEA tarafından oluşturulmuş bir modelde faaliyet alanı ve yeterlilikler olarak tanımlanmıştır. Bu pozisyondaki danışmanlar için giriş yeterliliği AYÇ 6 (lisans veya dengi yeterlilikler ve FEA'da 2 yıllık iş deneyimi) veya AYÇ 4 olarak belirlenmiştir (mesleki eğitim ile birkaç yıllık iş deneyimi ve ileri eğitim). Tüm FEA danışanları, meslek hayatlarına başlamadan önce danışmanlık kavramı çerçevesinde temel danışmanlık yetkinliklerini kazanmak ve bilgilerini geliştirmek üzere eğitim alırlar (Rübner ve Weber, 2021). Danışmanların temel nitelikleri arasında iş gücü piyasası bilgisinin kullanımı ve mesleklere dair bilgi gibi eğitimler bulunmaktadır.

2019 yılında FEA bünyesinde HBR sisteminin tanıtılmasıyla danışmanlar için Profesyonel danışmanlık sertifika programı da tanıtılmış ve katılım zorunlu tutulmuştur (*Zertifikatsprogramm Professionelle Beratung*) (Weber, 2020b). Temel eğitim üzerine inşa edilen bu program, Uygulamalı İşgücü Çalışmaları Üniversitesi (FEA Üniversitesi) tarafından FEA yerel müdürlükleri ile iş birliği içinde geliştirilmiş ve yürütülmüştür (Weber, 2020b). Akademik eğitim, üzerinde mutabık kalınmış bir yetkinlik çerçevesi temelinde 6 bin rehber danışman kapasitesi ile 2020 yılında faaliyete başlamıştır (Weber, 2020a). Eğitime katılanlar arasında, yaklaşık 3.500'ü gençlerle, yaklaşık 800'ü yetişkinlerle ve yaklaşık 1.500'ü engelli bireylerle çalışan FEA çalışanları ve kariyer rehberleri yer almıştır. Danışmanlar, her biri 15 kişiden oluşan 60 gruba ayrılmıştır. 20 eğitmen tarafından yürütülmüş olan eğitimin tasarım ve hazırlık sürecine beş araştırmacı ve uzman katkıda bulunmuştur. Temel ve zorunlu eğitim modülüne (kapsamlı danışman yetkinliği) her yıl 2 bin danışman katılmaktadır. Bu modül, profesyonel rehberlik sertifika programının ilk parçasıdır. Ek modüller 2022'den itibaren sunulmaya başlanacaktır (Weber, 2020b). Bu modüllerin yayınlanmasıyla beraber danışmanlar, daha fazla seçenek arasından seçim yapma imkânına erişecektir.

İlk modülün içerikleri iş dünyasında dijitalleşme, istihdam ve beceri eksikliği gibi değişiklikler, bireysel ve kişiselleştirilmiş rehberlik, kaynak oryantasyonu, ağ kurma, bilgi yönetimi ve öz değerlendirmeye ilişkin bilgilerden oluşacaktır. Katılımcıların sertifika alabilmesi için takip eden yıllarda en az üç modülü başarıyla tamamlaması gerekmektedir (15 AKTS). Modüller, günlük iş durumlarıyla ilişkilidir. Didaktik çerçeve, güçlü bağımsız öğrenme, hibrit öğrenim sürecinde teknoloji kullanımı ve profesyonel denetim bileşenlerini içermektedir. Öğrenim süreci, mevcut yetkinliklerin öz değerlendirmesi ve bireysel öğrenim süreci kapsamında hedef belirleme ile başlamakta olup danışanların bireysel ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir (Weber, 2020b). Müfredatın bir parçası olan dijital yetkinlikler, öğrenim modüllerinin tamamında dijital öğelerin yoğun bir şekilde kullanılması suretiyle katılımcılara kazandırılmaktadır (Kraatz; Rübner and Weber, 2021).

Genellikle bir ön lisans derecesi olan katılımcıların yarısı kadarı kariyer danışmanlığı veya iş bulma hizmetleri alanında diploma sahibidir. Diğer katılımcılar mesleklerinde

birkaç yıllık tecrübeye, alana ilişkin bir diploma derecesine veya mesleki eğitime sahiptir. Sürekli eğitim programında katılımcılara bireysel ve uygulama odaklı deneyimlerini kariyer danışmanlığına ilişkin bilimsel yöntemlerin yanı sıra iş dünyasındaki ilerlemelerle de birleştirme ve bilgilerini artırma fırsatı tanınmaktadır. Bunların yanı sıra katılımcıların kendilerini ve meslek hayatlarında karşılaştıkları durumları daha iyi anlayabilmeleri için denetim, akran koçluğu ve öğrenme desteği gibi imkânlar da sunulmaktadır. (Weber, 2020b).

Bu programla danışmanlığın kalite ve profesyonelliğinin artırılması hedeflenmektedir. Bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı, çok düzeyli bir değerlendirme ile incelenecektir (bkz. sonraki kısım).

5.3.3. Değerlendirme düzeyleri

Bu bölümde tanıtılan unsurlar, sertifika programının etkilerini değerlendirmek üzere geliştirilmiştir (Kısım 5.3.2). Modülden sonra doğrudan gerçekleştirilen değerlendirmede yalnızca öğrencilerin kazanımları ele alınmamaktadır. Elde edilen veriler, düzenli bir kalite güvence sürecine girdi sağlamaktadır. Değerlendirme sürecinde derinliğin sağlanması için hem danışmanların hem de danışanların program çıktılarına ilişkin üç düzeyli bir araştırma ortaya atılmıştır:

(a) 1. Düzey: Kazanılan yeterliliğin danışman üzerindeki etkisi. Öğrenim sonunda gözlemlenebilir şekilde yetkinlik edinilen (profesyonel tutum) profesyonel danışmanlık. Danışman, EB modülünü tamamladıktan sonra mesleki açıdan ilerledi mi? Buna ilişkin kriterler sertifika programının genel kavramsal çerçevesi/yeterlilik modeli ve ilk modülden yola çıkılarak belirlenir;

(b) 2. Düzey: Niteliğin danışmanlık üzerindeki etkisi Danışman ve danışan arasındaki etkileşim değişti mi? Ne yönde değişti? Profesyonel danışmanlık kriterleri ve danışmanlık yetkinliği tabanında etkileşimlerin gözlemlenmesi. Burada araştırmacıların etkileşime yönelik gözlemleri ile danışman ve danışanların algıları ele alınmakta olup bu unsurların incelenmesi için veri toplanmaktadır. Mümkün olduğu takdirde rehberlik endeksinin verileri, haricî bir gözlem parçası olarak da dâhil edilebilecektir.

(c) 3. Düzey: Danışanlar için çıktı Danışanda herhangi bir değişiklik var mı? Varsa ne yönde? Birey içi mi, öğrenim tabanlı mı yoksa davranışsal çıktılarla mı ilgili? Eğitim/öğretim veya iş gücü piyasası durumu üzerinde, uzun vadeli veya ekonomik sonuçlar gibi bir etki var mı? Buna ilişkin kriterler sertifika programının genel kavramsal çerçevesi/yeterlilik modeli ve özellikle de ilk modülden elde edilir.

Bahsi geçen 3 düzey, rehberlik endeksi kategorilerinde de ele alındığı gibi girdi mantığı, süreç ve çıktı/sonuç şeklinde sınıflandırılabilir (Kısım 5.3.1). 1. düzey, uzmanların mesleki yetkinlikleri bağlamında girdilerin araştırılması amacıyla tasarlanmıştır.

2. düzey, etkileşim bağlamında süreci incelemektedir. 3. düzey ise bireysel, toplumsal ve ekonomik sonuçlara odaklanmaktadır. Çıktı ve sonuçların hizmet kalitesinden etkilendiği varsayılmıştır (1. ve 2. düzey). Bununla beraber, başta iş gücü piyasasının durumu olmak üzere uzun vadeli sonuçları etkileyen, müdahaleden bağımsız faktörler de incelenmelidir (Schiersmann ve Weber, 2017). Burada multifaktörel etkilerin varsayımı dayandırılması gerekir; ancak bu, özellikle orta vadedeki sosyal ve ekonomik

çıktılar başta olmak üzere genel anlamda çıktılarının ölçülebilirliğini karmaşıklaştıran bir durumdur. Ayrıca, özellikle örneklemle çalışılması talep artışına neden olduğundan çalışma tasarımının istatistik gücünün araştırılması ve kayda değer bir etki yaratabilmek için gereken örneklem büyüklüğünün tahmin edilebilmesi açısından da önceden güç analizi yöntemiyle sınanmış olması gerekir (Kahler, 2010). Amaç, tüm düzeylerin incelenmesidir. 3. düzey için örneklem gerekliliklerinin dikkatle hazırlanması ve HBR hizmetlerinin (Kısım 5.3.4.3) sonuçlarına ilişkin anlamlı göstergelerin belirlenmesi gerekecektir.

5.3.4. Düzeylerde kullanılan gösterge ve yöntemler

5.3.4.1. 1. düzeyde araştırmanın amaçları

1. düzeyde incelemenin temel hedefi, danışmanların mesleki gelişimleri açısından sürdürülebilir bir değişimin tespit edilmesidir (Schiersmann; Weber ve Petersen, 2013; Bender ve Brandl, 2017; Mieg, 2006 ve 2016; Maier-Gutheil, 2013; Pfadenhauer ve Brosziewski, 2008; Dewe ve Ferchhoff, 1995). Bu çerçevede "profesyonellik" (*Professionalität*) kavramının uygulanması gerekmektedir. Profesyonellik kavramı, aşağıdaki kriterlere göre tanımlanan bir meslek anlayışına dayanmaktadır:

- (a) Uzmanlık bilgisi (Pfadenhauer ve Brosziewski, 2008), uzmanlık alanına özgü bilgi ve yetenekleri, problemlere yönelik çözüm odaklı düşünme becerileri kullanarak uyarlama (Mieg, 2006);
- (b) Mevcut nitelikler, eğitim ve özel yeterlilikler (Mieg, 2006);
- (c) Bir meslek kimliğinin oluşturulması ve resmî bir meslek grubuna bağlı olma (Mieg, 2006);
- (d) Üçüncü taraflarca uzman rolü atfedilmesi (Mieg, 2006);
- (e) Kendi başına, bağımsız ve sorumlu bir şekilde hareket etme (Mieg, 2006).

Profesyonel eylem, profesyonellik bağlamında özel bir öneme sahiptir. Danışmanlık faaliyetlerinin profesyonel olarak kabul edilebilmesi için, belirli ölçütlere uygun olarak yapılmalıdır:

- (a) Yetkin eylem kavramında bireysel vaka ile ilgili sorunların analizi veya tespit edilmesi, önlemlerin ortaya atılması (çıkarım) ve uygulanması (Mieg, 2016, Abbott, 1988'e atıfla) olmak üzere üç referans noktası temel alınmaktadır;
- (b) Teori ve vakaya ilişkin anlayışın eş zamanlı oluşu, bilimsel bilgi ile deneysel bilgi arasında bağlantı kurulması ve somut vakaya duyarlılıkla yaklaşılması (Dewe ve ark., 1995);
- (c) Eylemlerin tek tip hale getirilemeyeceğinin ve diyaloga dayalı yaklaşımın öneminin (danışan ile etkileşimin) anlaşılması (Dewe ve ark., 1995);
- (d) Kontrol ve anlama becerisi dâhilinde kendine hâkim olma (Dewe ve ark., 1995);
- (e) Entegrasyon süreçlerinin elde edilen deneyim ışığında tamamlanması (Dewe ve ark., 1995).

Kariyer danışmanlığı bağlamında profesyonellik, bu açıdan danışanlarla olan ilişkilerde yetkin, iyi tasarlanmış, bağımsız ve uyarlanabilir esneklikte destek sunabilmek olarak değerlendirilmektedir. Kariyer danışmanlarının uzun vadede görevlerini yerine getirmeye devam edebilmeleri için paylaşım, ağ oluşturma, bağımsız bilgi edinimi ve

uygun öz bakım yoluyla profesyonellikte belirli bir seviye yakalamaları gerekmektedir.

Sertifika programına ilişkin ilave araştırmalar ışığında profesyonel bir tutumun benimsenmesi gerektiği kanaati oluşmuştur. Etkiler zinciri kapsamında profesyonel tutum, bir birey olarak danışanla atılan adımlarla da ekip/ağ ve çalışılan kurum gibi bireysel düzeyi kapsayan ortamlar için de olumlu sonuçlar doğurmakta; tutum çerçevesinde danışmanlık süreçleri daha uygun şekilde tasarlanabilmekte (2. düzey) ve daha başarılı sonuçlar verebilmektedir (3. düzey).

Değerlendirme sorusu: EB modülüne katılım gösteren danışmanlar, eylemlerini daha profesyonel (veya diğer danışmanlara kıyasla daha profesyonel) şekilde tasarlayabiliyor mu?

Gözlem noktaları aşağıda açıklanmıştır. Bu gözlem noktaları, profesyonellik kavramının uygulama tabanında yansıtılması; modüle katılımın tanımlanan bileşenlerin gelişimine yönelik öğrenim fırsatları sunduğu varsayımı ve gözlemlenebilir olmaları olmak üzere üç gereksinimi karşılamalıdır. Profesyonelliğin değerlendirilmesinde gözlemlenenler:

- (a) Danışmanlar, mesleki eğitim, iş gücü piyasası araştırması, pedagoji, danışmanlık araştırması dâhil olmak üzere farklı alanlar ve danışmanlık yaklaşımları konularında mesleki bilgiye sahiptir. Bu bağlamda kriterlerini kendileri belirleyebilir veya kendi çalışmalarını izleme ve değerlendirmeye yönelik kriterler türetebilirler;
- (b) Danışmanlar bilgilerini devamlı olarak güncel tutarlar. Mesleki bilgilerini güncel tutmalarını sağlayan süreçlere hakimlerdir ve bilgi yönetimi sistemleri yoluyla bilgi edinebilir ve paylaşabilirler;
- (c) Danışmanlar, danışmanlık eylemlerini gözlemler ve üzerine düşünürler. Öz değerlendirme ile deneyimlerinden ders çıkarabilir, kendi eylemlerini değerlendirebilir ve değiştirebilirler (öz denetim);
- (d) Danışmanlar, görevlerine ve danışanlarına kararlı bir tutumla yaklaşırlar. Bu tutumlarını açıklayabilir ve gerekçelendirebilirler;
- (e) Danışmanlar, danışmanlık faaliyetlerini duruma uygun şekilde tasarlayabilirler. Danışman ve danışman arasındaki ilişkiyi, süreci ve bir danışmanlık görüşmesinin içeriği arasında ayırım yapabilir ve uygun öncelikleri belirleyebilirler;
- (f) Danışmanlar, iş arkadaşlarıyla fikir ve bilgi paylaşımında bulunurlar. Meslek grupları arasında danışmanlık ve diğer uygun bilgi paylaşımı faaliyetlerine katılırlar.

Gözlem noktaları teorik olarak yukarıda sunulan literatüre dayanmaktadır. Bu seçki, danışmanların bilgi edinmesi ve edindikleri bilgi dâhilinde kendi uygulamalarını geliştirmesi gibi sertifika programının amaçları çerçevesinde belirlenmiştir. Danışmanın durumuna uygun müdahalelerin daha özenli bir şekilde hazırlanması da ekip denetimi ve meslek grupları arasında bilgi paylaşımı gibi bir başka öğrenim hedefidir.

Yöntemsel uygulama hazırlıkları, katılımcı gözlemlerinin yanında danışmanlarla görüşmeyi de içerebilir. İncelenecek unsurlar için kategori tabanlı araçların geliştirilmesi gerekmektedir. Anketler gibi nicel araştırmalar, kariyer rehberlik süreçlerinin karmaşıklığı ve danışmanların sahip olması beklenen yetkinlikleri gibi etmenler sebebiyle uygun yöntemler olarak görülmemektedir.

5.3.4.2. 2. düzeyde araştırmanın amaçları

2. düzeydeki araştırmanın amacı, danışman ve danışan arasındaki ilişki bağlamında sürdürülebilir değişikliklerin tespit edilmesidir. Danışman tarafından hazırlanan bu araştırma, süreç odaklıdır ve sertifika programının tanımlanmış yetkinlikleriyle (bilgi, beceri ve tutum) ilişkilidir (Weber, 2020a). Kariyer rehberliği alanında danışman-danışan etkileşimini konu alan çalışma ve araştırma yöntemleri mevcuttur (genel bakış için: Schiersmann, Maier-Gutheil ve Weber, 2016). Bu türde çalışmalardan iletişimi gözlemlemeye ve kaydetmeye yönelik kriterler elde edilebilmektedir (ör. Weinhardt ve Kelava, 2016; Schiersmann, Petersen ve Weber, 2017). Etki örgüsünde danışmanlık süreçlerinin yetkin tasarımının (2. düzey) çıktısı ve sonuçları (3. düzey) etkilediği varsayılmaktadır. Hedeflere ulaşılması, danışanın durumu veya sorunun karmaşıklığı, değişmeye yönelik isteği ve iş gücü piyasasının durumu gibi faktörlere bağlıdır.

Müdahalenin zorunlu olduğu durumlarda danışanın mevcut durumu, hedefleri ve motivasyonu gibi ilgili danışan bilgilerinin toplanması, rehberlik müdahalesi açısından oldukça değerlidir. Bu noktada rehberlik endeksi (3.1) ile bir çakışma görülebilir: endekste yer alan farklı bileşenler, rehberlik süreci çerçevesinde gerçekleşen etkileşimin yanında müdahalenin yarattığı sonuçların algısının incelenmesinde rol oynamaktadır. Bu çakışma, nitel ve nicel verilerin (2. ve 3. düzey) entegrasyonunu mümkün kılabilir.

Bu bağlamda sorulması gereken değerlendirme sorusu, "Modüle katılım gösteren danışmanlar, danışmanlık sürecini ve özellikle danışan ile etkileşimlerini yetkin bir şekilde yürütebiliyorlar mı?" şeklindedir. İşbu yetkinlik, etkileşimin duruma dayalı ve danışan odaklı biçimde gerçekleştirilebilmesine aracı olan bilgi, beceri ve tutumları kapsamaktadır.

Danışman/danışan etkileşiminin değerlendirilmesi bağlamında danışmanlara yönelik gözlem noktaları şu şekildedir:

- (a) Stabil ve huzurlu bir ortamın sağlanması;
- (b) Danışmanlık sürecinin uygun/danışan(lar)ın durumuna göre hazırlanması (hazırlık süreci);
- (c) Sürdürülebilir bir danışmanlık ilişkisinin ve duygusal güvenliğin sağlanması (ilgi ve takdir gösterilmesi);
- (d) Sorunun netleştirilmesi ve yol haritası belirlenmesi (hazırlık süreci);
- (e) Danışanın durumunun ve hedeflerinin netleştirilmesi (keşfe yönelik teşvik);
- (f) Danışanın güçlerinin ve kaynaklarının tespit edilmesi (rehberliğin derinleştirilmesi);
- (g) Danışan ile çözüm ve eylem bakış açılarının geliştirilmesi;
- (h) İş gücü piyasasına, gerekliliklere yönelik birikim ve bilginin paylaşılmasıyla çözüm ve eyleme yönelik bakış açılarının geliştirilmesi (bkz. Schiersmann; Petersen ve Weber, 2013, s. 287-295; Weinhardt ve Kelava, 2016, Tablo 3).

Gözlem noktalarının belirlenmesinde danışmanın bakış açısı baz alınmaktadır. Ancak gözleme, özellikle danışanın etkileşime olan yaklaşımı başta olmak üzere iki tarafın da (yöntem tabanında) dâhil edilmesi gerekmektedir. Yöntemsel uygulama araştırmaları, katılımcı gözlemleri veya video analizi yoluyla gerçekleştirilebilir. Danışanlar ile olan görüşmelerin yanında danışman ve danışan arasındaki etkileşime yönelik anket verileri de faydalı ekler olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla danışan ve danışmanlar ile yapılan görüşme ve anketler, tamamlayıcı nitelikte ekler olarak planlanmaktadır. Gözlemlenecek

unsurlar için kategori temelli araçlar geliştirilmeli veya literatürde yayınlandığı şekliyle kullanılmalıdır.

5.3.4.3. 3. düzeyde araştırmanın amaçları

3. düzey kapsamında 1. ve 2. düzeyin nitel incelemesinin nicel bir inceleme ile birleştirilmesi hedeflenmektedir. Bu, mevcut izleme verileri ile bağlantı kurularak yapılabilir.

3. düzeyde araştırmanın amacı, danışan üzerindeki etkilerin (doğrudan sonuçlar ve uzun vadeli sonuçlar) incelenmesidir (bkz. Schiersmann ve Weber, 2017). Özellikle aşağıdaki hususlar araştırılacaktır:

- (a) Tespit edilebilen birey içi sonuçlar ve öğrenim/davranış sonuçları (birey düzeyi);
- (b) Eğitim/öğretim veya iş gücü piyasası çerçevesinde belirlenebilecek sonuçlar (uzun vadeli sonuçlar, ekonomik sonuçlar) (ekonomik veya toplumsal düzey).

Yöntemsel açıdan, danışmanlık süreci tamamlandıktan sonra yaşanan değişiklikleri konu alan istatistik verisinin kontrol grupları dâhilinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylelikle danışmanlık öncesi-sonrası sorgulama veya anket uygulaması ile danışmanlık hizmetinin etkisi ölçülebilecektir. Bu çerçevede farklı disiplinlerden farklı kriter ve yöntemsel gereklilikler uygulanmalıdır (bkz. Schiersmann ve Weber, 2017; Hooley, 2014). Pedagojik ve psikoloji odaklı sonuç araştırmalarında öncelikle danışanların, özellikle de kariyer seçimlerine ilişkin yetkinliklerinde değişiklikler olmak üzere içsel değişimleri incelenmektedir (bkz. Rübner ve Höft, 2017; 2020; Whiston ve ark., 2017). İstihdam Araştırmaları Enstitüsü (IAB) tarafından yürütülen araştırmalar gibi ekonometrik modeller ve araştırma yöntemlerinden faydalanan çalışmalarda ise eğitim sonuçları, danışmanlık sonrası sürekli eğitime katılım ve bu eğitimlerin maliyet ve masrafları; eğitime veya istihdama daha hızlı geçiş gibi kazanımların elde edilmesi veya transfer ödemelerinin azaltılması gibi toplumsal sonuçlar gibi orta ve uzun vadeli sonuçlar incelenmektedir (Schanne ve Weyh, 2014; Fitzenberger; Hillerich-Sigg ve Sprietsma, 2020; yöntemsel zorluklar üzerine, ayrıca Albrecht; Geerdes ve Sander, 2012).

Üçüncü düzey araştırmalarında yarı deneysel bir yaklaşım benimsenecektir. Bu yaklaşımda belirli sayıda yerel istihdam bürosu ve her bir kuruluş için belirli sayıda danışman rastgele bir şekilde seçilecektir. Her bir danışman için uygun görülen sayıda danışanın dosyası incelenecektir. Danışanların her birine danışmanlık sürecinin başında (t1), süreç esnasında (6 hafta sonra, t2) ve süreç sonunda (3 ay sonra, t3) bir anket uygulanmaktadır. Uzman danışmanların yeterlilik ve ileri eğitimlere katılım verileri kayıt altına alınmakta ve bu veriler istatistiksel değerlendirmede dikkate alınmaktadır. Elektronik danışan takip verileri sayesinde (danışan ve süreç verilerinin toplanmasına yönelik BT sistemi), diğer ayrıntıların yanı sıra danışanın eğitim ve istihdam durumu gibi hususlar hakkında da bilgi elde edilebilmektedir. Danışan anket aracı ile birey içi sonuçlar (öğrenmeye veya davranışa yönelik sonuçlar) ve eğitim veya iş gücü piyasası durumuyla ilgili sonuçların araştırmalarında kullanılabilecek verilerin toplanması amaçlanmaktadır.

Bireysel düzeyde, BET⁽³⁶⁾ adlı kariyer hazırlığı (Berufswahlreife) ölçeğinin Almanca versiyonunun kullanılması önerilmiştir (Rübner ve Höft, 2017; 2019). "Meslek hayatına erken geçiş" kavramı, öncesi-sonrası çalışmaları aracılığıyla test edilmiştir. Bu kapsamda, onaylanmış 16 maddelik bir ölçek ve 40 maddelik bir ölçek mevcuttur. Literatürdeki çalışmalar, rehberlik müdahalelerinin danışmanların bireysel kariyer hazırlığı üzerinde önemli sonuçları olduğunu göstermektedir. Ölçek, sorunlara yönelik farkındalık, harekete

geçmeye hazır olma, mesleki öz değerlendirme, mesleki bilgi düzeyi, karar verme davranışı ve kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi olmak üzere altı alana odaklanmaktadır (Rübner ve Höft, 2017). İleri kariyer gelişimi için tamamlayıcı bir ölçek oluşturulmuş ve test edilmiştir. Bu ölçek, iş gücü piyasasına güven çerçevesinde yetişkinlerin iş geçişlerinde kariyer gelişimi, kariyer hayatında harekete geçmeye hazır olma ve stres deneyimi dâhil olmak üzere 17 maddeden oluşmaktadır (Rübner ve Höft, 2020, s. 285f.). Öz yeterlilik ve hedef başarısına ilişkin sonuçlar, müdahalenin etkisinin araştırılması için faydalı olabilir (Whiston ve ark., 2017) ve bu gibi ölçekler BET ölçeğine entegre edilebilir.

Danışanın eğitim veya iş gücü piyasası durumuna ilişkin farklı anketlerdeki sonuçlarını (öğrenmeye katılım, sürdürülebilir istihdam veya gelir düzeyi gibi uzun vadeli sonuçlar) araştırmak adına, danışanın mevcut durumu, kariyer hedefleri, kararlaştırılan faaliyetler ve gerçekleştirilen adımlar dâhil olmak üzere veriler toplanacaktır. BT sisteminde yer alan bilgilere ek olarak eğitim veya iş gücü piyasasının durumuna yönelik değişiklikler de tespit edilebilir.

Rehberlik sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin yöntemsel tasarım bağlamında, anket hazırlıkları ve araçlarının diğer araştırma kurumlarıyla iş birliği içinde yürütülmesi ve geliştirilmesi önerilmektedir. Mümkün olduğu takdirde Danışan ve Çalışan Anketleri Merkezi ile iş birliği yapılarak mevcut izleme verilerinden (rehberlik endeksi) yararlanılmalıdır. İstihdam Araştırmaları Enstitüsü (IAB) ile iş birliği içinde bir güç analizi yürütülecek ve gereken örneklem boyutu belirlenecektir. EB modülünün danışanlar üzerindeki net etkisinin nicel olarak değerlendirilmesi, katılımın rastgeleliği ve/veya istatistiksel ikiz oluşumu da dâhil olmak üzere birçok koşul ve faktöre bağlıdır. Bu hesaplamanın fizibilite çalışması da IAB ile iş birliği içinde incelenecektir.

5.4. Sonraki adımlar

Yetişkinler için hayat boyu rehberlik, Almanya'da geçtiğimiz 15 yıl içinde büyük önem kazanmıştır. Hizmetler başta bölge düzeyinde kurulmuş olmasına karşın, FEA, ülke genelinde kariyer rehberliği hizmetlerinin sunumunda önemli bir aktör haline gelmiştir. İzlenecek adımlar ve istişarelere yönelik bazı temel noktalar öne çıkmaktadır.

(a) Danışmanlık hizmetlerine ilişkin kalite yönetim prosedürleri ve standartları, Almanya'da kariyer rehberliği faaliyetlerinin sistematik olarak değerlendirilmesi ve izlenmesi bakımından hâlâ yetersizdir. FEA "rehberlik endeksi", HBR hizmetlerine yönelik kesintisiz veri sağladığından bu yönde atılmış önemli bir adımdır. Federal eyaletlerde yürütülen diğer faaliyetler, izlemenin yanında değerlendirme imkânları da sunacak şekilde genişletilebilir.

(b) FEA bünyesinde bulunan danışmanların artan mesleki yeterliliği çerçevesinde bütüncül bir değerlendirme prosedürünün geliştirilmesi ve uygulanması önerilmektedir. Bu amaç çerçevesinde nitel prosedürler, danışmanların ve danışmanlık ilişkisinin kalite, yetkinlik ve mesleki yeterlilik bakımından izlenmesi amacıyla ilk olarak 1. düzey ve 2. düzeylerde geliştirilecektir. İki bakış açısı da mesleki bağlamda elde edilen sonuçlar açısından uygun bir temel oluşturmaktadır.

(c) Mesleki gelişimin ve danışmanlık ilişkisinin incelenmesi amacıyla bu bağlam dâhilinde kullanılabilecek dört yöntemsel yaklaşım geliştirilmiştir. Yaklaşımlar çerçevesinde elde edilecek sonuçlar, nitelik ve sürekli eğitim unsurlarının yanında hizmet sağlayıcıların insan

kaynakları stratejileri hakkında geri bildirim alınmasını sağlayabilir.

(d) Uluslararası istişarelerde bu bakış açısının da değerlendirilmesi önerilmektedir. Zira bu istişarelerde iş gücü piyasasına daha hızlı entegrasyon veya sürdürülebilir istihdam gibi yalnızca ekonomik sonuçlara odaklanması, bu sonuçlara giden yolda yüksek vasıflı danışmanların ve kaliteli müdahalelerinin (süreç) oynadığı rolün gözden kaçırılmasına sebep olabilir.

(e) Bir diğer adım, 3. düzeyde danışmanlığın çıktılarının ve sonuçlarının da kaydedilmesini; kaydedilen verileri hem bireysel öğrenim düzeyinde hem de ekonometrik modellerin temel alındığı ölçümlerle sosyal düzeyde doğrulanabilir kılan nicel bir prosedür oluşturmaktır.

(f) Birey düzeyinde kariyer hazırlığı gibi çıktıların incelenmesine yönelik araçlar mevcuttur ve test edilmiştir. Araştırmalar, bireysel düzeydeki çıktıların sosyal ve ekonomik düzeydeki sonuçlarla ilişkili olduğunu geniş ölçüde göstermektedir.

(g) Almanya bağlamında metodolojik gereksinimler ve özellikle ekonomik açıdan ölçülebilir sonuçlara ilişkin tartışmalar son derece ayrıntılıdır. Bu tartışmalar sırasında dikkatlice tasarlanmış prosedürlerden faydalanılır. Bu bağlamda metodolojik sorunların netleştirilmesi gerekmektedir. Örneklem ve anket tasarımı sorununa ek olarak, mevcut rehberlik endeksi ve FEA'daki kontrol verileri ile bağlantı, ilgili aktörlerle iş birliği içinde incelenmeli ve tahsis edilmelidir.

(h) Bunların yanında sunulan araştırmanın başkaca kısıtlamaları, veri toplanması ve korunması konularında karşımıza çıkmaktadır. İncelenen HBR hizmetleri, veri ve etik konusunda en yüksek standartları takip eden kamu hizmetlerinin bir parçası olarak sunulmaktadır. Mevcut verilerin kullanılması veya yeni verilerin toplanması hususlarında bu standartlar gözetilmelidir.

(i) Sunulan tasarımın uygulanabilmesi halinde Almanya'da izleme ve değerlendirme uygulamaları yeni bir seviyeye ulaşabilir ve diğer faaliyet alanları da bu deneyim, yöntem ve sonuçlardan faydalanabilir.

Kısaltmalar

BET	<i>Berufliche Erstwähler unter25</i> - 25 yaş altı mesleki seçmenler
Cedefop	Avrupa Mesleki Eğitimi Geliştirme Merkezi
AKTS	Avrupa Kredi Transfer Sistemi
ELGPN	Avrupa hayat boyu rehberlik politikası ağı
AYÇ	Avrupa yeterlilikler çerçevesi
FEA	Federal Çalışma Ajansı
IAB	Institut für Arbeits- und Berufsforschung - İstihdam Araştırmaları Enstitüsü
BT	Bilgi teknolojisi
HBR	Hayat boyu rehberlik
NFB	Nationales Forum für Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung – Eğitim, Kariyer ve İstihdamda Rehberlik Ulusal Forumu
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
ZKM	Zentrum für Kunden- und Mitarbeiterbefragung – Müşteri ve Çalışan Araştırmaları Merkezi

(35) BET (*Berufliche Erstwähler unter25* / 25 yaş altı mesleki seçmenler) aracı, ilk olarak okul hayatından iş hayatına geçişte bireysel düzeydeki sonuçları araştırmak için geliştirilmiş olmakla birlikte, son yıllarda yetişkinler de dâhil olmak üzere diğer hedef grupları için farklı versiyonları oluşturulmuş ve test edilmiş bir araç haline gelmiştir.

Kaynakça

[internet erişim tarihi 11.3.2022]

Wessell A. (2013). *The system of professions: an essay on the division of expert labor*.
Chicago: University of Chicago Press.

Albrecht, M.; Geerdes, S. I. ve Sander, M. (2012). *Kosten-Nutzen-Modellierung Bildungsberatung – Vorstudie zur Kosten-Nutzen-Analyse von Bildungsberatung* [Eğitim danışmanlığının maliyet-fayda modellemesi: Eğitim danışmanlığının maliyet-fayda analizi için ön çalışma]. Berlin: IGES Institut GmbH.
https://www.dresden.de/media/pdf/bildung/Vorstudie_Kosten_Nutzen_Analyse_2013_-_09_klein.pdf [erişim 30.9.2021].

Bender, G. ve Brandl, S. (2017). Beschäftigungsorientierte Beratung im Spannungsfeld von Bürokratie und Professionalität. [Bürokrasi ve profesyonellik arasındaki gerilimde istihdam odaklı rehberlik]. *Zeitschrift für Sozialreform* [Toplumsal Reform Dergisi]. 63. Cilt, 1. Sayı, s. 75-101.

Bundesagentur für Arbeit (2019). *Qualität und Wirkung der Beratung. Beratungsindex*. Stand Januar 2019. Veröffentlichung Befragungs-ergebnisse Januar – Dezember 2018 [Danışmanlık hizmetinin kalitesi ve etkisi. Danışmanlık endeksi. Ocak 2019. Sonuçların yayınlanması Ocak – Aralık 2018]. Nürnberg. Bundesagentur für Arbeit [Nuremberg. Federal Çalışma Ajansı] (kurum içi belge).

Cedefop (2020). Inventory of lifelong guidance systems and practices Germany-CareersNet national records. <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/inventory-lifelong-guidance-systems-and-practices-germany>

Avrupa Birliği Konseyi (2004). *Draft Resolution of the Council and of the representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council on Strengthening policies, systems and practices in the field of guidance throughout life in Europe*, Brüksel, 18 Mayıs 2004, 9286/04, EDUC 109, SOC 234.
<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST%209286%202004%20INIT/EN/pdf>

Avrupa Birliği Konseyi (2008.) Hayat boyu rehberliğin hayat boyu öğrenme stratejilerine daha iyi entegre edilmesine ilişkin İlke Kararı: 2905. Eğitim, Gençlik ve Kültür Konseyi toplantısı, Brüksel, 21 Kasım 2008.
https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/104236.pdf

Dewe, B. ve Ferchhoff, W. (1995). *Professionelles soziales Handeln. Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis* [Profesyonel sosyal faaliyet. Teori ve uygulama arasındaki gerilim alanında sosyal hizmet.]. Weinheim: Juventa.

Avrupa Komisyonu (2014). *Kamu İstihdam Hizmetleri arasında diyalog: KİH ve EURES danışmanları için Avrupa referans yetkinlik profili*. Çalışma raporu, Temmuz 2014. <http://www.iccdpp.org/wp-content/uploads/2015/01/Analytical-paper-European-reference-competence-profile-for-PES-and-EURES-counsellors-2014-6.pdf>

Fitzenberger, B.; Hillerich-Sigg, A. ve Sprietsma, M. (2020). Different counsellors, many options: career guidance and career plans in secondary schools. *German Economic Review*, 2. Cilt, 1. Sayı, s. 65-106.

Hooley, T. (2014). The evidence base on lifelong guidance. Jyväskylä, Finlandiya: Avrupa

Hayat Boyu Rehberlik Politikası Ağı (ELGPN).

Kähler, W. M. (2010). *Statistische Datenanalyse* [İstatistik veri analizi]. Springer-Verlag.

Käpplinger, B. ve Maier-Gutheil, C. (2015). Ansätze und Ergebnisse zur Beratung (sforschung) in der Erwachsenen-und Weiterbildung–eine Systematisierung [Yetişkin eğitimi ve sürekli eğitimde danışmanlık (araştırma), izlenen yaklaşımlar ve bunların sonuçları - sistemleştirme]. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung-Report* [Eğitim Araştırmaları Dergisi Raporu], 38. Cilt, 2. Sayı, s. 163-181.

Kraatz, S. (2011). Academic Training for Career Guidance in Germany. In Ertelt, B.J. ve Kraatz, S. (ed.). *Professionalisation of career guidance in Europe*. Tübingen: DGVT, s. 47-64.

Kraatz, S.; Rübner, M. ve Weber, P. (2021). Career guidance in the digital context: trends in Germany. Cedefop ve ark. (2021). *Digital transitions in lifelong guidance: rethinking careers practitioner professionalism: a CareersNet expert collection*. Lüksemburg: Avrupa Birliği Yayın Ofisi. Cedefop ön raporu, Sayı 2
<http://data.europa.eu/doi/10.2801/539512>

Maier-Gutheil, C. (2013). Professionalität in der Beratung – erwachsenenbildnerische Analysen und Reflexionen [Danışmanlıkta profesyonellik – yetişkin eğitime yönelik incelemeler ve düşünceler]. In Käpplinger, B.; Robak, S. ve Schmidt-Lauff, S. (ed.). *Engagement für die Erwachsenenbildung*. [Yetişkin eğitime olan bağlılık] Wiesbaden: Springer VS, s. 179-186.
<https://www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=998085>

Mieg, H. A. (2016). Profession: Begriff, Merkmale, gesellschaftliche Bedeutung [Kavram, özellikleri ve toplumsal önemi bakımından meslek]. In Dick, M; Marotzki, W. ve Mieg, H.A (ed.). *Handbuch Professionsentwicklung*. [Mesleki Gelişim El Kitabı] Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, s. 27-40.
<https://www.klinkhardt.de/verlagsprogramm/8622.html>

Mieg, H. A. (2006). Professionalisierung [Profesyonelleşme]. In Rauner, F. (ed.). *Handbuch Berufsbildungsforschung* [Mesleki Eğitim Araştırma El Kitabı]: 2. Baskı Bielefeld: Wbv, s. 343-349.

NFB (Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung) [Eğitim, Meslek ve İstihdamda Rehberlik ve Danışmanlık Ulusal Forumu]; Schober, K. ve Langner, J. (ed.) (2017). *Wirksamkeit der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Beiträge zur Wirkungsforschung und Evidenzbasierung* [Eğitim, kariyer ve istihdamda rehberliğin etkililiği: etki araştırması ve kanıt temeline katkıları]. Bielefeld: WBV. ISBN: 978-3-7639-5784-2.

NFB (Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung), Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg [Heidelberg Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde bulunan danışmanlık kalitesi araştırma grubu] (ed.) (2014). *Professionell beraten mit dem BeQu-Konzept. Instrumente zur Qualitätsentwicklung der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung* [BeQu ile profesyonel danışmanlık. Eğitim, meslek ve istihdamda danışmanlık kalitesinin geliştirilmesi için araçlar]. Berlin, Heidelberg: WBV <https://www.wbv.de/openaccess/autoren-herausgeberverzeichnis/specialsearch/N/special/author%2Chrsg/Nationales%20Forum>
u

[m%20Beratung%20in%20Bildung%2C%20Beruf%20und%20Besch%C3%A4ftigung%20%28nfb%29.html#cc737](https://www.bildung-beruf.de/m%20Beratung%20in%20Bildung%2C%20Beruf%20und%20Besch%C3%A4ftigung%20%28nfb%29.html#cc737) [erişim 30.9.2021].

OECD (2004). *Career guidance and public policy: bridging the gap*. Paris: OECD Publishing.

Pfadenhauer, M. ve Brosziewski, A. (2008). Professionelle in Organisationen – Lehrkräfte in der Schule [Kuruluşlardaki uzmanlar – okullardaki öğretmenler]. In Helsper W. ve ark. (ed.). *Pädagogische Professionalität in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, s. 79-97. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90777-2_5

Pfadenhauer, M. (ed.) (2005). *Professionelles Handeln* [Kuruluşlarda eğitim profesyonelliği]. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

Rübner M. ve Weber, P. (2021). *Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit* (BeKo) [Federal Çalışma Ajansının danışmanlık konseptinin daha da geliştirilmesine ilişkin belge]. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Rübner, M. ve Höft, S. (2020). Handlungsbereitschaft, Zuversicht und subjektives Belastungserleben. Zur Bedeutung psychologischer Laufbahnfaktoren bei der Bewältigung von Arbeitslosigkeit [Harekete geçme arzusu, öz güven ve stres duygusu. İşsizlikle başa çıkmada psikolojik kariyer faktörlerinin önemi.] In R. Conrads, R ve ark. *Zukünftige Arbeitswelten. Facetten guter Arbeit, beruflicher Qualifizierung und sozialer Sicherung* [Geleceğin iş dünyası. İyi çalışma, mesleki nitelikler ve sosyal güvenliğin boyutları]. Wiesbaden: Springer, s. 281-296.

Rübner, M. ve Höft, S. (2019). Webbasieretes Selbsteinschätzungstool in der Beratung junger Menschen. Eine explorative Feldstudie zu Anwendungsmöglichkeiten und Nutzen. *dvb-forum* [Gençlere danışmanlık konusunda web tabanlı öz değerlendirme aracı. Olası kullanımlar ve faydalar üzerine keşif amaçlı saha araştırması], Sayı 1/2019, s. 50-

57. DOI [10.3278/DVB1901W](https://doi.org/10.3278/DVB1901W) [erişim 30.9.2021].

Rübner, M. ve Höft, S. (2017). Erwartungen, Interventionen, Wirkungen. Junge Menschen bei der Berufsberatung. *Zeitschrift für Sozialreform*, [Beklentiler, müdahaleler, etkiler. Kariyer danışmanlığında genç bireyler. Journal of Social Reform] 63. Cilt, 1. Sayı, s. 103-135.

Schanne, N. ve Weyh, A. (2014). *Wirksamkeitsbetrachtung der Bildungsberatung der 'Dresdner Bildungsbahnen'*. Eine quantitative Studie. IAB-Projektbericht ["Dresdner Bildungsbahnen" eğitim danışmanlığının etkililiğinin değerlendirilmesi. Nicel bir araştırma. IAB proje raporu], No 1553.

<http://doku.iab.de/externe/2014/k140604j02.pdf> [erişim 30.9.2021].

Schanne, N. ve Weyh, A. (2017). *Wirksamkeit von Weiterbildungsberatung–Quasi-experimentelle Evidenz aus den Dresdner Bildungsbahnen. Wirksamkeit der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Beiträge zur Wirkungsforschung und Evidenzbasierung* [Sürekli eğitim rehberliğinin etkililiği - Dresden eğitim sisteminden yarı-deneysel bulgular. Eğitim, iş ve istihdamda rehberliğin etkililiği. Etki araştırması ve kanıt temeline katkılar]. Bielefeld: WBV Verlag, s. 91-102.

<https://www.wbv.de/artikel/6004546>

- Schiersmann C.; Petersen, C. ve Weber, P. (2017). *Beratungskompetenz in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Instrumente zur Erfassung, Bewertung und Reflexion der Beratungskompetenz*. [Eğitim, iş ve istihdamda danışmanlık becerileri. Danışmanlık becerilerinin tespiti, değerlendirilmesi ve yansıtılması için araçlar] Bielefeld: WBV Verlag.
- Schiersmann, C ve ark. (ed.). 2016. *European competence standards for the academic training of career practitioners*. NICE handbook, 2. Cilt. Opladen: Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84740504> [erişim 30.9.2021].
- Schiersmann, C.; Maier-Gutheil, C. ve Weber, P. (2016). Forschung zur Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. [Eğitim, meslek ve istihdamda danışmanlık üzerine araştırma] In: Tippelt, R. ve Schmidt-Hertha, B. (2016). *Handbuch Bildungsforschung* [Eğitim Araştırmaları El Kitabı] (2. Baskı). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schiersmann, C.; Weber, P. ve Petersen, C. M. (2013). Kompetenz als Kern von Professionalität. *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts* [Profesyonelleşmenin ilk koşulu olarak yetkinlikler. Eğitim, çalışma ve istihdam konularında danışmanlık. Bütünleşik bir kalite konseptinin temel taşları ve test edilmesi], Bielefeld: WBV, s. 195-222.
- Schiersmann, Ch. ve Weber, P. (2017). Wirkdimensionen in der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung und Anforderungen an deren Erfassung. In: Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung [Eğitim, meslek ve istihdam konularında danışmanlıkta etkili olan boyutlar ve bunların tespiti için gerekenler. In: Eğitim, Meslek ve İstihdamda Rehberlik Ulusal Forumu]; Schober, K. ve Langner, J. (ed.). *Wirksamkeit der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Beiträge zur Wirkungsforschung und Evidenzbasierung* [Eğitim, meslek ve istihdamda danışmanlığın etkililiği. Etki araştırması ve kanıt temeline katkılar]. Bielefeld: WBV, s. 37-48.
- Schiersmann, Ch. ve Weber, P. (ed.) (2013). *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts*. [Eğitim, iş ve istihdam konularında danışmanlık. Bütünleşik bir kalite konseptinin temel taşları ve test edilmesi] Bielefeld: WBV.
- Watts, A. ve Fretwell, D.H. (2003). *Policy strategies for designing career information and guidance systems in middle-income and transition economies*. Washington D.C.: Dünya Bankası.
- Nora, P. (2006). *Qualität in der arbeitsweltlichen Beratung – eine Untersuchung von Qualitätsmerkmalen, Qualitätsmodellen und eines Netzwerks zu deren politischen Implementierung in Europa unter Berücksichtigung der Theorie der Selbstorganisation* [Çalışma temelli rehberlik hizmetlerinde kalite: kalite özelliklerinin, kalite modellerinin ve bunların Avrupa'da politik olarak uygulanmasına yönelik bir ağın, kendi kendini organize olma teorisi hesaba katılarak incelenmesi]. Heidelberg: Heidelberg Üniversitesi
- Weber, P. (2020a). *Kompetenzen für die professionelle Berufsberatung*. Kompetenzrahmen für das Zertifikatsprogramm „Professionelle Beratung“ [Profesyonel kariyer danışmanlarının yetkinlikleri. "Profesyonel Danışmanlık"]

- sertifika programı için yetkinlik çerçevesi]. Mannheim: HdBA (Çalışma raporu).
- Weber, P. (2020b). *Weiterbildungsmodul „Erweiterte Beratungskompetenz‘ im Zertifikatsprogramm „Professionelle Beratung“*. ["Profesyonel danışmanlık" sertifika programında "İleri Danışmanlık Yetkinliği" eğitim modülü]. Mannheim: HdBA. <http://www.hdba.de/studium/zertifikatsprogramme/erweiterte-beratungskompetenz> [erişim 6.6.2021].
- Weber, P. ve Katsarov, J. (2013). Die „Offene Methode der Koordinierung“ als Ansatz zur Verbesserung der Qualität in der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. [Eğitim, öğretim ve istihdamda rehberlik kalitesinin artırılmasına yönelik "Açık Koordinasyon Yöntemi" yaklaşımı]. In: Schiersmann, Ch/Weber, P. (Hg.). *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts* [Eğitim, iş ve istihdam konularında danışmanlık. Entegre bir kalite konseptinin temel taşları ve test edilmesi]. Bielefeld: WBV, S. 55-94.
- Weinhardt, M. ve Kelava, A. (2016). Die performanzorientierte Erfassung psychosozialer Beratungskompetenz in Forschung und Lehre im Rahmen einer Simulationsumgebung [Simülasyon ortamı çerçevesinde araştırma ve öğretimde psikososyal danışmanlık yetkinliğinin performans odaklı tespiti]. *Neue praxis* [New practice], 4. Cilt, 16. Sayı, s. 363-377.
- Whiston, S. C. ve ark. (2017). Effectiveness of career choice interventions: a meta-analytic replication and extension. *Journal of Vocational Behavior*, 100. Cilt, s. 175-184.
- Zollondz, H-D. (2011). *Grundlagen Qualitätsmanagement: Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. 2. Auflage* [Kalite yönetiminin temelleri: tarihe, terimlere, sistemlere ve kavramlara giriş.] İkinci baskı. München: R. Oldenbourg Verlag.

6. BÖLÜM

Kariyer Rehberliği Süreçlerinin Daha Etkili Hale Getirilmesi: CREAR Dijital Aracı ile Danışan Odaklı Müdahalelerin İyileştirilmesi ⁽³⁷⁾

Dr. Helena Kasurinen, HK Kariyer Rehberliği ve Danışmanlık Ltd., Finlandiya Dr. Mika Launikari, Laurea Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Finlandiya

6.1. Giriş

Yetişkinlerin kariyer rehberliği hizmetlerine kolay ve etkili bir şekilde erişilebilmesinin önemi pandemi döneminde de vurgulanmıştır (Cedefop ve ark., 2020). OECD raporu (2021), kariyer rehberliği hizmetlerinin sunumunun kalite standartlarının belirlenmesi, sonuçların izlenmesi ve uzman danışmanların mesleki yetkinliklerinin artırılması yoluyla iyileştirilmesi gereğini vurgulamaktadır. Kariyer rehberliği ile desteklenen hayat boyu öğrenme ve beceri geliştirme, beceri talebi ile iş gücü piyasası talepleri arasındaki dengenin sağlanması ve insanların yaşamlarının ve kariyerlerinin farklı aşamalarında yetkinlik geliştirebilmeleri için yaygın olarak benimsenen bir stratejidir (Finlandiya Hükûmeti, 2019; Avrupa Birliği Konseyi, 2020). Kariyer ve öğrenim seçeneklerine ilişkin bilgi, tavsiye ve destek içeren kişiselleştirilmiş kariyer rehberliği hizmetleri, yetişkinlerin sürekli değişen iş gücü piyasasında başarıyla ilerlemesine yardımcı olacaktır (OECD, 2021).

Finlandiya, genç ve yetişkin tüm vatandaşlarının kolaylıkla erişebildiği, güçlerini ve ilgi alanlarını keşfetmelerine; becerilerini geliştirmelerine ve öğrenim ve kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan tutarlı ve bütüncül bir hayat boyu rehberlik sistemi kurmuştur. Finlandiya'da hayat boyu rehberlik hizmetleri, sorumlu makamlar, Eğitim ve Kültür Bakanlığı ve Ekonomik İşler ve İstihdam Bakanlığı liderliğindeki eğitim ve istihdam sektörleri tarafından sunulmaktadır. Okullar ve eğitim kurumlarında sunulan rehberlik ve danışmanlık hizmetleri, çok amaçlı okullar, genel ve mesleki liseler, yükseköğretim ve yetişkin eğitimi de dâhil olmak üzere öğrenim hayatları boyunca tüm öğrencilerin erişimine açıktır. İstihdam ve Ekonomik Kalkına Bürolarındaki rehberlik hizmetleri, yeni bir iş, kariyer veya beceri geliştirme/beceri yenileme olanakları arayan işsiz veya çalışan yetişkin hizmet faydalanıcılarına yöneliktir. Ülke çapında yerel olarak faaliyet gösteren sektörler arası ve çok meslekli tek durak rehberlik noktalarından (Fince Ohjaamo) oluşan ağ, genç bireylere kolay erişim temelinde bilgi, tavsiye ve rehberlik sunmaktadır. Rehberlik hizmeti sunumu, tüm sektörlerde büyük ölçüde karma bir yaklaşımın izlenmesine ve mesleki açıdan nitelikli rehberlik personelinin varlığına bağlıdır.

(36) Finlandiya'da görüşülen ve bu makale için yürütülen nitel çalışmaya değerli görüşleriyle katkıda bulunan tüm rehberlik danışmanlarına teşekkürlerimizi sunarız. Özverili, katılımcı ve iş birlikçi tutumlarından dolayı minnettarız. Belirli nedenlerden ötürü bu kişilerin kimliklerinin gizli tutulması gerekmektedir. Finlandiya'daki Laurea Uygulamalı Bilimler Üniversitesi tarafından yürütülen *Resilience and Future Belief* (ESF, 2018-20) projesinde Finlandiya'daki mesleki eğitim ve öğretimin yanı sıra yükseköğretim kurumlarını temsil eden tüm proje ortaklarına da teşekkür ederiz. CREAR dijital hizmet ihtiyaç göstergesinin geliştirilmesi, test edilmesi ve pilot uygulamasına değerli katkılarda bulunmuşlardır.

Finlandiya'daki ulusal rehberlik sistemi sürekli geliştirilmektedir. Bu tür geliştirme çalışmalarının güvenilir bulgulara dayalı olarak yürütülmesi gerekmektedir. Buna karşın son yıllarda, ülke çapında farklı sektörler tarafından sunulan rehberlik hizmetlerinin kalitesini veya etkisini ölçen kapsamlı değerlendirmeler yapılmamıştır. Bununla birlikte zaman içinde farklı kurumlar, kariyer rehberliğinin çeşitli açılardan ele alındığı, daha odaklı ve sektörel bazda çalışmalar yürütmüştür (ör., Finlandiya Ulusal Denetim Ofisi, 2015; Mayer ve ark., 2020). Bu çalışmalar, çoğunlukla rehberlik ve danışmanlığın belirli yönlerine ilişkin kısmi veya daha detaylı bir bakış açısı sunmakta, ancak ülke çapındaki rehberlik hizmetlerinin etkililiğine ilişkin bütüncül bir genel bakış sağlamakta yetersiz kalmaktadır.

Bu çerçevede, 2020-23 Finlandiya ulusal hayat boyu rehberlik stratejisinde (Finlandiya Hükûmeti, 2020) ana hatlarıyla belirlenen eylemler şunlardır:

- (a) Hayat boyu rehberlik hizmetlerinin kanıta dayalı kalitesinin ve etkisinin geliştirilmesinin koordinasyonunu sağlamak üzere ulusal bir yapının kurulması;
- (b) Eğitim, iş gücü piyasası ve beceriler hakkında paylaşılan bilgilerin temel alındığı hayat boyu öğrenme dijital hizmetinin kurulması;
- (c) Rehberlik hizmetlerinin genel kalitesinin artırılması için kariyer danışmanlarının eğitim programlarının değerlendirilmesi.

Bu ulusal stratejide hayat boyu rehberlik, ömür boyu sunulması gereken bir hizmet olarak görülmekte ve kariyer gelişiminin ilerletilmesine yönelik çok kanallı bir rehberlik yapısına, beceri değerlendirmesine ve beceri geliştirme/tazeleme fırsatlarına erişiminin artırılmasının yanı sıra çalışma hayatında kariyer yönetimi becerilerinin güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Kariyer rehberliğinin rolü, Finlandiya ve diğer ülkelerde hâlihazırda ayrımcılığa uğrayan/dezavantajlı ve uzun süredir işsiz olan bireyler ve göçmenler gibi geri kalma riskiyle karşı karşıya olan grupların kapsayıcı eğitim ve istihdamını giderek artan bir şekilde desteklemek olmalıdır (OECD, 2021).

6.1.1. Kariyer rehberliği sürecinin değerlendirilmesi: etki ve kalite

Bu rehberde kariyer gelişimi ve beceri kazandırma/tazeleme ihtiyaçları olan yetişkinlere odaklanılmaktadır. Bu hedef kitle, becerilerini geliştirme ihtiyacını kabul etmekte zaman zaman sorun yaşamakta veya öğrenme ihtiyaçlarını tespit etme konusunda zorlanmaktadır. Bu yetişkinlerin yetkinlik gelişimi için eldeki imkânların farkında olmaması veya öğrenim ve kişisel gelişimlerine yönelik karar verme süreçlerine destek olacak bilgi ve rehberliğe nasıl ulaşabileceklerini bilmemesi ihtimal dâhilindedir. Öğrenim hedeflerinin belirlenmesi, öğrenim fırsatlarının araştırılması, motivasyon veya zaman yönetimine ilişkin sorunlar, yetişkinlerin mesleki gelişimlerini değerlendirmeye başladıklarında karşılaşılabileceği zorluklardan yalnızca birkaçıdır. Bu kişiler için bir öğrenim rutininin belirlenmesi ve “öğrenmeyi öğrenme” kapasitelerinin yeniden yapılandırılması hususları ek dikkat gerektirmektedir. Yetişkinlerin eğitim ve öğretime erişimi ve sürekli kişisel ve mesleki gelişimleri, en iyi şekilde hedefli ve zamanlı kariyer rehberlik hizmetleri ile desteklenebilir.

Bu makalede kariyer rehberliği süreçlerinin fayda ve kalite güvencesi konularına odaklanılmaktadır. Ancak danışman-danışan sürecinin değerlendirilmesini rehberlik

hizmetlerinin sunumundan ve danışmanların yetkinliklerinden ayrı bir şekilde ele almak mümkün değildir (ELGPN, 2015; Hooley ve Rice, 2018).

Rehberlik sürecinin faydası ⁽³⁸⁾, ilgili sürecin değişim yaratma ve amaçlanan sonuçları üretme kabiliyetini (Eby ve ark., 2008) ve sürecin önceden tanımlanmış standartları karşılama bağlamında kalitesini ifade eder (Plant, 2001).

Kariyer ve bir bireyin kariyer gelişimi, bağlam, sosyal sistemler ve ekonomik çevreye bağlıdır (Schiersmann ve ark., 2016). Dolayısıyla toplumsal yapılar, paydaşlar ve kurumlar, kariyer rehberlik hizmetlerinin çerçevesini oluşturmaktadır. Rehberlik ve hizmet sunumunun yönetimi, hem eğitim ve kariyer hizmetleri sektörlerinin hem de diğer paydaşların; kalite ve etkililik ölçümlerinin ve danışanlar için hedefe yönelik, özelleştirilmiş ve zamanlı hizmet sunumunun bütüncül bir şekilde anlaşılmasını gerektirir (ELGPN, 2015; Schiersmann ve ark., 2016).

Hiebert, Schober ve Oakes (2014), rehberlik hizmetlerinin değerlendirilmesinde sonuç odaklı müdahale ve kanıta dayalı uygulama olmak üzere iki eğilim ortaya koymaktadır. Bu eğilimler, yeterli düzeyde, eş zamanlı olarak araştırılmalıdır. Sonuç odaklı müdahale, rehberlik sürecinin ardından gelen değişiklikleri ifade eder; kanıta dayalı uygulama yaklaşımında ise belirli bir bağlamda farklı danışanlarla yapılan müdahalelerin değerlendirilmesine odaklanılmaktadır (Hiebert ve ark., 2014). Kariyer rehberlik sürecinin değerlendirilmesi karmaşık bir süreçtir. Nitel ve nicel ölçümlerin eş zamanlı olarak kullanılması gerekir. Bir danışanın meslek hayatına hazır olma durumunda beklenen değişiklikler görülemiyorsa seçilen müdahalelerin incelenmesi gerekmektedir. Rehberlik süreci birden fazla oturumdan oluştuğu ve sürece birden fazla profesyonelin dâhil olduğu durumlarda bu inceleme kesinlikle yapılmalıdır. Danışan ve rehberlik danışmanı ilişkisinin kalitesi ve personelin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artırılması ihtiyacı da dikkate alınmalıdır.

Bir rehberlik sürecinin temel unsurları Şekil 1'de sunulmaktadır (McLeod, 2009; Niles, 2011; Niles ve ark., 2021). Süreçte, kariyer rehberliği alanındaki birçok araştırmacı tarafından tanımlanmış belirli aşamalar takip edilmektedir (ör. Rogers, 1962; Pietrofesa; Hoffman ve Splete, 1984; Peavy, 2000; Amundson, 2009; Niles, 2011; Niles ve ark., 2021). İlk olarak rehberlik ilişkisi kurulur; rehberlik sürecinin hedefleri ve müdahaleleri danışan ile kapsamlı bir şekilde tartışılır. Rehberlik hizmetlerinin kişiselleştirilmesine yönelik ihtiyaç giderek artmakta (ELGPN, 2015) ve danışanın fikirleri ve bakış açısının sürecin başından itibaren dikkate alınması gerekmektedir (Hooley ve Rice, 2018; NVL, 2011). Her rehberlik süreci sonrasında, danışman ve danışanın kaydedilen ilerleme ve gelecekte yapılacaklar üzerine karşılıklı geri bildirimler ve geleceğe yönelik önerilere odaklanacak şekilde bir değerlendirmede bulunmaları önerilmektedir. Bu müdahale, rehberlik danışmanının ve danışanın ortaklaşa tanımlanmış hedeflere doğru ilerleyip ilerlemediklerini veya hedeflerin yeniden tanımlanması gerekip gerekmediğini belirlemelerine yardımcı olur.

(37) Eserde "etkililik", "etkinlik" ve "yeterlilik" terimleri, "etki" kavramının belirli taraf ve boyutlarını karşılamak üzere:

Etkililik (etkili), rehberlik hizmeti sunumuyla ve bu hizmet sunumunun bütüne etkisi;

Etkinlik (etkin), rehberlik hizmetlerinin optimal harcamayla veya zaman ve çaba kaybının minimum seviyede tutularak üretilebilmesi;

Yeterlilik ise rehberlik sürecinin ve bu sürece dâhil olan danışanın amaçladığı sonuçlara ulaşma ve değişim yaratabilme kabiliyeti anlamında kullanılmıştır.

Sürecin ilk aşamasında danışanın, yaşam koşulları, kendini kavrayış ve öz değerlendirme kabiliyetleri olarak ifade edilen temel yetkinlik ve becerileri belirlenir (bkz. Niles ve ark., 2021). Bunlar, kişinin gelecekteki kariyer ve hayata ilişkin karar verme kapasitesini etkileyen başlıca etmenler olmakla birlikte, rehberlik danışmanlarınca sıklıkla göz ardı edilebilmektedir (bkz. Niles ve ark., 2021).

Rehberlik danışmanları, danışanların kim olduklarını ve gelecekte neler istediklerini anlamalarına yardımcı olur. Bu bağlamda danışanlara uygun hizmetlerin sağlanabilmesi için eğitim ve iş geçmişleri dikkate alınmalı; yaş, istihdam durumu, eğitim, beceri ve yetkinlikler, etnik köken gibi arka plan bilgilerinin yanında rehberlik ve öğrenim ihtiyaçlarını etkileyen yaşam durumu, dayanıklılık, öz yönetim ve öğrenim becerileri de belirlenmelidir (ELGPN, 2015; Hooley ve Rice, 2018; Kasurinen, 2019).

Şekil 1. Kariyer rehberliği sürecinin faydası ve hesap verebilirliği



Kaynak: Yazarlar; ayrıca bkz. Niles, 2011; Niles ve ark., 2021; Rogers, 1962.

Danışanlar “öz farkındalık” seviyesine ulaştıktan sonra, danışana önünde bekleyen seçenekler hakkında daha geniş bir kavrayış kazandırma konusunda yardımcı olunması önemlidir (Amundson; Harris-Bowlsbey ve Niles, 2009; Niles ve ark., 2021). Bireyler genellikle eğitim ve istihdam alternatifleri hakkında dar bir anlayışa sahiptir. Farklı kariyer fırsatlarına ilişkin anlayış oluşturma temelinde, öğrenim çıktıları, yetkinlikler, beceriler ve bireylerin toplumsal arka planı olarak ifade edilen (Fugate ve ark., 2004) hayat deneyimi ve iş geçmişi, beşerî ve kültürel sermaye bulunur (bkz. Fugate; Kinicki ve Ashforth, 2004; McQuaid ve Lindsay, 2005). Rehberlik süreci, danışanların kendi kariyer gelişimleri çerçevesinde, beklentileri ve ilgi alanları da dikkate alınarak beceri ve yetkinliklerine ilişkin eğitim ve istihdam bilgilerine ulaşmasına yardımcı olur (Sultana, 2012).

Bir sonraki aşamada kariyer seçimi ve sonraki adımlar için planlama yer almaktadır. Kariyer seçiminin yanı sıra danışanların yeni koşullara uyum sağlama becerisi ve kariyer yolculuğunun inişli çıkışlı olması gibi hususlar da ele alınmalıdır (Niles ve ark., 2021; Savickas, 2005). Kariyer yönetimi becerilerine ilişkin tanımlarda (Sultana, 2012) ve kariyer teorilerinde, bireyin güven vermeyen ve sürekli değişen bir iş gücü piyasasında ve toplumda yolunu belirleyebilmesi bağlamında öz yönetim, esneklik, uyum sağlama becerisi ve dayanıklılığı vurgulanmaktadır (Savickas, 2005).

Bir kariyer rehberliği sürecinin faydası, edinilen beceri, bilgi ve tutumlar gibi öğrenme çıktıları ile tanımlanabilir (Killeen ve Kid, 1991). Bireylerin kariyer planlamasını, karar vermesini ve bu kararları uygulamasını kolaylaştıran dört etmen, öz farkındalık, fırsatların farkında olma, karar verebilme ve meslekler arası geçiş yapabilme becerisidir (Killeen ve Kid, 1991). Buradaki odak noktası, danışan gelişiminin planlanan hedefler (kariyer seçimi), öğrenim çıktıları (kariyer yönetim becerileri), kişisel özellik çıktılarının (öz farkındalık) ve etki çıktıları (istihdam) bağlamında ölçülmesidir (Hiebert ve ark., 2014; Plant, 2001; Redekopp; Bezanson ve Dugas, 2015).

Rehberlik danışmanının yeterlilikleri, hizmet sunumunun hedefe yönelik ve etkili olması için belirli unsurları kapsamalıdır. Danışmanların süreç boyunca seçtikleri müdahaleler, danışanlar için uygun ve zamanlı olmalıdır (Hiebert ve ark., 2014). Aynı zamanda bireylerin öğrenme güçlükleri veya öz yönetim veya kendini düzenleyebilme becerilerinin yetersiz olması gibi özel gereksinimlerini dikkate almaları da gerekmektedir. Kaygı bozukluğu ve depresyon giderek artmakta (Kasurinen, 2019; OECD, 2020) ve kişisel isteksizlikler bireylerin yalnızca geleceklerini planlamalarını değil günlük yaşamlarını da etkilemektedir (Kasurinen, 2019). Rehberlik danışmanlarının temel yeterliliklerinden biri, refah ve yaşam yönetimindeki sorunları tanıma ve genellikle diğer profesyonellerle iş birliği içinde danışanlarına en iyi şekilde yardımcı olacak müdahaleleri bulma becerisi olmalıdır. Farklı bağlamlarda ve çeşitli danışanlarla çalışmaya yönelik diğer temel yeterlilikler arasında kariyer gelişimi ve danışmanlık teorileri bilgisi, iş gücü piyasası bilgisi, iletişim, kişiler arası beceriler, etik standart bilgisi, teknoloji, bilgi, kaynak, danışanlara sunulan hizmetleri değerlendirme ve ihtiyaç değerlendirmesi yapma becerileri yer almaktadır (CICA, 2019; Schiersmann ve ark., 2016). Rehberlik danışmanları aynı zamanda etnik köken farklarını bilmeli ve bunlara saygı duymalı; rehberlik sürecine yönelik müdahale seçimi konusunda kültürel hassasiyet göstermelidir (CICA, 2019).

Kariyer rehberliği hizmetlerinin etkililiğinin artırılması için kariyer danışmanlarının danışanların meslek hayatına hazırlığına ilişkin bütüncül bir bakış sağlamalarına yardımcı olacak araçlara ihtiyaç vardır. Bu araçlar, kariyer rehberliği danışmanlarının zamanlı ve hedefe yönelik müdahalelerde bulunmalarına yardımcı olmanın yanı sıra danışanların ihtiyaçlarını ve uygun kariyer seçimleri yapma konusundaki eksikliklerini gözden kaçırmalarına engel olur. Bir sonraki kısımda danışanların hizmet ihtiyaçlarının belirlenmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesine yönelik bir çözüm sunulacaktır.

6.1.2. CREAR dijital hizmet ihtiyaç göstergesi

Danışanlar ile güvene dayalı bir ilişki kurulması, rehberlik hizmetinin yararlı ve faydalı olması için hayati önem taşır. Danışmanlar, danışanlarının güvenini kazanmak için yalnızca kişiler arası ve mesleki becerilere değil; danışan ihtiyaçlarının erkenden tespit edilmesine yönelik araçlara da ihtiyaç duymaktadır. Bazı durumlarda danışmanlar, bu araçlara sahip olmayabilir veya bunları kullanmayabilirler.

Bu durumda danışanlarının içinde bulunduğu durumları tamamen göremez ve anlayamaz; hayatlarının yönetiminde, öğrenimde ve kariyerde gerçekte olduklarından daha iyi bir durumda olduğunu varsayabilirler. Bu durum, sunulan hizmet ve sunulması gereken hizmet arasında bir uyumsuzluk yaratabilir. Danışmanın danışanın ihtiyaçları hakkında net bir genel bakışa sahip olmaması ve danışanın kendi mevcut yaşam durumu ve gelecekteki istekleri hakkında yeterli içgörüyeye sahip olmaması, rehberlik sürecini olumsuz etkileyebilir.

Buna karşılık, yakın zamanda kariyer rehberliği danışmanları, öğretmen ve öğrenci refahı uzmanları için araştırmaya dayalı bir erken tespit aracı geliştirilmiş ve Finlandiya'da pilot olarak uygulanmıştır. CREAR⁽³⁹⁾ dijital hizmet ihtiyacı göstergesi, bu profesyonel grupların yetişkin öğrencilerin refahını, öz yönetim becerilerini ve dayanıklılığını güçlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Rehberlik danışmanları, danışanların CREAR dijital hizmet ihtiyacı göstergesinden aldıkları sonuçlara dayanarak, bireyin öğrenme ve/veya kariyer gelişimini etkileyebilecek konulara müdahalelerde bulunabilir ve zamanlı, hedefe yönelik ve ihtiyaca dayalı rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sunabilir (Kasurinen ve ark., 2020.)

CREAR, danışanların yaşam durumlarını belirlemesine yardımcı olan bir öz değerlendirme aracıdır. CREAR'ı diğer rehberlik araçlarından farklı kılan, insan yaşamına bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşmasıdır. Diğer birçok araçta farklı yaşam alanları kapsamlı bir şekilde ele alınmamakta; kişilerin yaşamına daha dar bir bakış açısıyla bakılmakta ve yeteneklere, güçlü yönlere, eğilimlere, değerlere, tutumlara veya ilgi alanlarına daha az odaklanılmaktadır. CREAR ise öğrenim sürecine ilişkin öğrenme becerisi, dayanıklılık ve öz yönetim gibi sorunların yanında ileri eğitim ve öğretim veya iş hayatına geçiş bağlamında kariyer yönetimi ve istihdam edilebilirlik becerileri gibi hususlara yönelik bilgi sağlamakta ve Şekil 2'de gösterilen beş farklı alanı etkileyen faktörlerin eş zamanlı olarak belirlenmesini mümkün kılmaktadır:

- (a) Çalışma;
- (b) Zaman yönetimi ve planlama becerileri (öz yönetim);
- (c) Refah ve dayanıklılık;
- (d) Kariyer yönetimi;
- (e) İstihdam.

Şekil 2. CREAR göstergesinin beş farklı alanı



Kaynak: Kasurinen, ve ark., 2020.

Altta yatan etmenlerle birlikte bu beş alan, 2017-19 döneminde Finlandiya'da yürütülen nicel bir araştırma olan Toteemi (Totem) projesinden elde edilmiştir. Toteemi projesi kapsamında yükseköğretimdeki öğrencilerin ders çalışma, öz denetimsel fonksiyonlar, kariyer yönetimi ve istihdam ile ilgili refah ve geleceğe yönelik inançları araştırılmıştır. İstatiksel veri analizleri ile yetişkin öğrencilerin rehberlik ve diğer destek ihtiyaçlarının değerlendirilmesinde kullanılabilecek bir dizi kriter oluşturulmuştur. CREAR aracında bu kriterler temel alınmaktadır. Toteemi projesi aynı zamanda bu beş alanın birbirleriyle güçlü bir bağlantı içinde olduğunu göstermektedir. Bu durum, CREAR aracının kullanımı ve sonuçlarının değerlendirilmesi sırasında akılda tutulmalıdır (Kasurinen, 2019).

Toteemi projesinde elde edilen sonuçları esas alan CREAR, kültür ve bağlamdan bağımsız olarak geliştirilmiş ⁽⁴⁰⁾, Finlandiya ve diğer ülkelerdeki yetişkin kullanıcılar dâhil olmak üzere herkes tarafından kolaylıkla kullanılabilecek bir araç olarak tasarlanmıştır. Bu araç yurt dışında profesyonel kitlelere tanıtılmış; iyi karşılanmış, küçük ölçekte test edilmiş ve esnek ve pratik olarak değerlendirilmiştir. CREAR şu anda Fince ve Basitleştirilmiş Fince, İsveççe ve İngilizce dillerinde mevcut olup diğer dillere de kolaylıkla tercüme edilebilecek bir araçtır.

CREAR, kullanıcıların kimliğini saklı tutmakta, herhangi bir kayıt süreci veya kimlik bilgilerinin paylaşılmasını gerektirmemektedir. Yukarıda belirtilen beş alan kapsamındaki yaklaşık 40 ifadeye verilen cevaplar ve alınan sonuçlar herhangi bir veri tabanında saklanmamaktadır. Kullanıcılar, dairesel grafik ve yazılı tanımlar olarak paylaşılan kişisel sonuçlarını kendi kullanımları için kaydedebilmekte ve rehberlik danışmanları ile paylaşabilmektedir. Kullanım sırasında bireylerin kişiliği, kendi kararlarını verme özgürlüğü ve gizlilik gibi kimi etik unsurların gözetilmesini gerektiren CREAR, cep telefonları, tablet ve dizüstü bilgisayarlarda kullanılabilen bir araçtır. Danışman sonuçları veya sonuçlara dayanarak alınan önlemler, diğer uzmanlar ile yalnızca danışanın açık rızası olması durumunda paylaşılabilir (Kasurinen ve ark., 2020).

CREAR aracının ürettiği sonuçlar, rehberlik ihtiyacının veya diğer destek türlerinin değerlendirilmesinde kullanılabilir. Analiz, rehberlik danışmanının hangi faktörlerin bireyin kariyer gelişimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu; hangilerinin kritik bir etkiye sahip olabileceğini belirlemesini sağlar (Kasurinen ve ark., 2020). CREAR, bir bireyin içinde bulunduğu duruma dair hızlı, güvenilir ve bütüncül bir genel bakış elde etmesi için en uygun araçtır. Araç, rehberlik sürecinin başından sonuna kadar sistematik bir şekilde entegre edilirse bireylerin farklı alanlarda zaman içindeki ilerlemesi izlenebilir:

"CREAR aracı, ilk değerlendirme aşamasının yanında ara ve nihai değerlendirmeler için de araç kutumuza dâhil edilmiştir. Danışanlarımız, iş bulma konusunda büyük zorluklar yaşayan bireylerdir. CREAR, devam eden koçluk sürecinin bir parçası olarak danışanların durumunun hızlı bir şekilde değerlendirilmesi için uygun bir araçtır."
(Kariyer rehberliği uzmanı, Doğu Finlandiya.)

Danışanlardan ilk değerlendirme aşamasında CREAR'ı kullanarak kritik konuların neler olabileceğini bulmaları istenebilir ve bu bulgulara göre onlara destekte bulunulabilir. Rehberlik sürecinin sonunda (olumlu) bir değişiklik olup olmadığının görülmesi için danışan göstergesi tekrar doldurabilir. Böylelikle rehberlik danışmanları, rehberlik

sürecinin algılanan etkisini görebilecek ve danışanın en çok ihtiyaç duyduğu ve değer verdiği unsuru seçmesine yardımcı olacak desteği zamanında sunabilecektir. CREAR aracı, eğitim kurumları ve iş kurumları gibi kuruluşlar tarafından sistematik bir şekilde kullanılırsa bu kuruluşlar genel ilerleme ve performanslarını daha iyi izleyebilecek ve zaman içinde hizmet sunumlarını ve rehberlik personelinin yetkinliklerini buna göre geliştirebilecektir.

6.2. Nitel çalışma

Bu makale kapsamında üç temel araştırma sorusunun sorulduğu nitel bir çalışma yürütülmüştür:

- (a) Rehberlik süreçleri uygulamada nasıl değerlendiriliyor?
- (b) CREAR aracı, rehberlik süreçlerinin faydası değerlendirilirken kullanılabilir mi?
- (c) Rehberlik danışmanları kendi yetkinliklerini nasıl değerlendiriyor?

Verilerin toplanması, yazıya dökülmesi, analiz edilmesi ve çıkarılması ile çalışmanın sonuçlarının raporlanmasına ilişkin araştırma süreci aşağıda sunulmuştur.

6.2.1. Veri ve metodoloji

İlk aşamada, Finlandiya'da kendi kuruluşlarında 2020-21 yıllarında CREAR'ın pilot uygulamalarını yürüten 43 potansiyel katılımcıya görüşme daveti gönderilmiştir. Bu 43 kişiden 25'i katılmak için gönüllü olmuş ve görüşmeye çağırılmıştır. Mesleki eğitim ve öğretim kuruluşları, yetişkin ve yükseköğretim ve kamu istihdam hizmetleri personeli ile gerçekleştirilen bu görüşmeler yarı yapılandırılmış, tematik ve bireysel olup CREAR aracının kullanımı hakkında nitel veri toplanması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, yapı ve esneklik bağlamında katılımcıların görüş, algı ve düşüncelerinin keşfedilmesi açısından oldukça uygundur (Nunan, 1992). Pandemi nedeniyle görüşmeler, 2020-21 yılları arasında Teams uygulaması aracılığıyla gerçekleştirilmiş ve her bir görüşme ortalama bir saat sürmüştür.

Görüşülen kişiler arasında yetişkin danışanlara kariyer rehberliği hizmeti sunan ve CREAR aracının kullanımı konusunda deneyimli kariyer rehberliği danışmanları, mesleki eğitim ve öğretim grup danışmanları, yetişkin öğretmenler ve kamu istihdam memurları bulunmaktadır. Görüşmelere başlanmadan önce katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış; soru sorulması durumunda açıklamalar yapılmış ve sağlanan tüm verilerin anonimliği ve gizliliği vurgulanmıştır. Tüm katılımcılar, bilgilendirilmiş rıza formu doldurmuştur.

(38) CREAR, Finlandiya'daki Laurea Uygulamalı Bilimler Üniversitesi tarafından yürütülen, Avrupa Sosyal Fonu destekli *Resilience and Future Belief* (Dayanıklılık ve Geleceğe İnanç) (2018-20) projesi kapsamında geliştirilmiştir. CREAR'ın rehberlik danışmanları ve diğer uzmanlarca nasıl kullanılacağını anlatıldığı bir el kitabı Fince, İsveççe ve İngilizce olarak yayınlanmıştır (İngilizce versiyon için bu eserin kaynakçasına bakınız).

(39) "Bağlamdan bağımsız" kelimesi ile (eğitim ve öğretim, istihdam, gönüllülük, gençlere yönelik ve toplumsal çalışmalar dâhil olmak üzere) bağlamdan bağımsız şekilde eyleme geçilebileceği ifade edilmektedir. Bu makalede ele alınan rehberlik süreci modeli, tüm bağlamlarda uygulanabilir.

Kariyer rehberliği sürecinin daha faydalı ve hedef odaklı incelenebilmesi amacıyla, görüşmelerde çeşitli soru başlıkları altında gruplandırılmış üç temadan oluşan bir kılavuzdan yararlanılmıştır.

1. Kısım: CREAR aracını danışanlarla kullanma deneyimi.
2. Kısım: Rehberlik ve danışmanlık becerileri, mesleki gelişim ihtiyaçları.
3. Kısım: İzleme, değerlendirme ve raporlama dâhil olmak üzere rehberlik ve destek hizmetlerinin düzenlenmesi.

Tüm görüşmelerde ses kaydı alınmış ve bu kayıtlar yazıya dökülmüş; verilerin tanımlanması, sınıflandırılması, birleştirilmesi ve yorumlanmasından oluşan dört aşamalı bir süreç izlenmiştir (Hirsijärvi ve Hurme, 2011). Veri analizinde danışmanlara sorulan sorular şunlardır:

- (a) CREAR aracının kullanımı ve rehberlik ihtiyaçlarının tespitine yönelik süreci nasıl deneyimlediniz?
- (b) Rehberlik süreçlerinin etkisi ve etkinliğini kendi mesleki perspektifinizden nasıl değerlendiriyorsunuz?
- (c) Deneyime dayalı dinamik bir araç olan CREAR aracında yer alan beş tematik alanı düşündüğünüzde, kendi beceri ve yetkinliklerinizi nasıl değerlendirirsiniz?

6.2.2. Sonuç

Doğası gereği sayısal olmayan nicel verilerin toplanarak farklı bakış açılarından anlaşılabilmesi için analiz süreci, başlangıç ve sonlanım noktaları arasında sadece doğrusal değil, aksine, sürekli sağlama içeren “döngüsel” bir yaklaşımla ele alınmıştır (Ruusuvori; Nikander ve Hyvärinen, 2010). Görüşmelerde kullanılan materyalin analizinde rehberlik süreci açısından üç önemli tema öne çıkmıştır. Çalışmayı yapanların analiz edilen verilere ilişkin yorumları aşağıda özetlenmektedir (Ruusuvori; Nikander ve Hyvärinen, 2010).

6.2.2.1. Danışanlar isteklerini ve ihtiyaçlarını yeterince dile getirememektedir

Tüm katılımcılar, her danışmanın farklı yaşam koşullarına sahip olduğunu; dolayısıyla ihtiyaçlarının da farklılık gösterdiğini belirtmiş ancak rehberlik süreci içinde bu konuyu nasıl ele aldıklarını açıklayamamıştır. Görüşmelerden edinilen önemli bir bulgu, rehberlik danışmanlarının sürecin ilk aşamalarına çok az dikkat etme eğiliminde olduğu yönündedir. Danışmanlar, sürecin başlangıç aşamalarını hızlıca geçme eğilimlerini danışanı daha önceden tanıyor olmak, yeterli zamanın olmaması, mesleki açıdan deneyimli olmaları ve bu sayede belirli danışanların ihtiyaçlarını tahmin edebilmek veya danışanla daha derin bir tartışma yürütmek konusunda yetersiz hissetmek gibi birçok açıklama ile gerekçelendirmiştir. Başlangıç aşamalarının öneminin görmezden gelinmesi veya tam olarak anlaşılabilmesi, rehberlik sürecinin hedefe yönelik ilerlemesini engelleyebilmekte ve konudan sapmalara sebep olarak süreci uzatabilmektedir. Nihayetinde bu durum, danışanlar açısından faydalı olmamaktadır.

Çalışma aynı zamanda rehberlik hizmetlerinden faydalanan bireylerin kariyer rehberliğinin ne olduğunu, öğrenim ve kariyer bağlamında kendilerine nasıl destek olabileceğini tam olarak bilmediklerini göstermiştir. Bu kimselere katıldıkları rehberlik sürecine ilişkin genel tanıtım nadiren verilmekte, rehberlik danışmanları sürecin nasıl

başlayacağını, nasıl ilerleyeceğini ve nasıl sonlanacağını danışanlarına yeterince açıklamamakta; dolayısıyla süreç parçalı ve düzensiz ilerlemektedir. Rehberlik danışmanları danışanlarla iyi bir ilişkiye sahip olmanın önemini vurgulamakla birlikte danışanlarını sürece aktif bir şekilde katılmaya teşvik etmek ve bilgilendirmek konusunda eksik kalmaktadır. Danışanlar, rehberlik danışmanlarının uzmanlığına kolaylıkla güvenmekte ve onları süreçten sorumlu otorite figürleri olarak görmektedir. Danışmanlar da bireylere sürecin akışını etkileyebilecek özgürlüğü tanımaksızın ve danışanları dinlemeksizin sürecin ne yönde ilerleyeceğini belirlemektedir.

Aşağıdaki alıntılarda görüşmeye alınan rehberlik danışmanlarının danışanlarıyla yaşadıkları iletişim güçlükleri görülmektedir:

"[...] danışan her şeyi kelimelere dökemiyor olabilir ... (rehberlik danışmanı) doğru soruları sorabilmelidir [...] Konuşma ilerletildikten sonra bazı cevaplar almak mümkün olmakla birlikte, danışanlar nadiren olayları kendi başlarına farklı açılardan düşünmektedir. Bunu yaptıkları pek görülmez." (Rehberlik danışmanı, Güney Finlandiya.)

"[...] sıklıkla karşılaştığımız bir problem, öğrencilerle tartışabileceğimiz imkânların sayıca az olmasıdır. Öğrencilerle bireysel yetkinlik geliştirme planları (PCDP) hakkında konuşmaya başladığınızda utanıp sıkılabiliyor; hayatlarına dair pek bir şey anlatmayabiliyorlar. CREAR göstergesini de bu bağlamda faydalı buluyorum. Çünkü bu araç, sorunları rahatlıkla gömenizi sağlıyor ..." (Rehberlik hizmet geliştiricisi, Doğu Finlandiya.)

Görüşülen kişilerin tümü, CREAR aracını kullandıkları birkaç danışan ile çalışmıştır. Deneyimleri çerçevesinde, CREAR'ı sundukları rehberlik hizmetlerinin kalite ve etkisini artırma ve rehberlik danışmanı ile danışan arasındaki etkileşimi iyileştirme potansiyeli yüksek bir araç olarak görmektedirler.

6.2.2.2. Sistematik değerlendirme eksikliği ve meslekler arası iş birliğinin ne şekilde kurulacağını belirmez olması, bireysel rehberlik sürecinin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir

Sistematik değerlendirme, bireylerin özelleştirilmiş rehberlik süreçleri kapsamında elde ettiği kazanımlara odaklanmakta olup bu değerlendirme ile verilerin toplanması ve analiz edilmesi yoluyla eğitim kurumları, iş kurumları ve rehberlik merkezleri gibi rehberlik hizmet sağlayıcılarının kaliteli hizmet sunumunun sağlanması hedeflenmektedir. Böylelikle yıllık değişimler takip edilebilmekte; kanıt temelinin rehberlik sürecinin fayda ve kalite bakımından nasıl en iyi şekilde kullanılabileceği konusuna ışık tutulmaktadır (Hooley ve Rice, 2018).

Görüşülen kişilerin hiçbiri, çalıştığı kurumlarda sistematik ve kapsamlı değerlendirme mekanizmasının yer aldığını ikna edici bir şekilde dile getirememiştir. Bu kişilerin çalıştığı kurumlardaki değerlendirme verileri, çeşitli amaçlar doğrultusunda ve çeşitli kaynaklara dayanarak yürütülmüş araştırmalar neticesinde elde edilmiş, düzensiz, nitel ve/veya nicel veri toplama döngüleri ile toplanıp birleştirilmiş parçalar halindedir.

Veri toplamaya, analiz etmeye ve kullanmaya yönelik, sistemlilikten ve koordinasyondan uzak bu yaklaşım, bilginin etkin bir şekilde kullanılmasını engellemektedir. Danışmanların güncel verilerden faydalanmak yerine "sezgilerine" güvenmesi ve "bu işler böyle yürüyor" düşüncesine kapılması, uygun sistematik değerlendirme prosedürlerinin olmamasının bir sonucudur.

"Rehberlik hizmetinin hedefe ulaşip ulaşmadığını anlamamıza yardımcı olacak bir sistemimiz veya arşivimiz yok. [...] Zaten oldukça karışık olan bu süreçte izleme ve raporlama sistemlerinin olmaması bazı şeylerin geliştirilmesine engel oluyor." (Rehberlik danışmanı, Batı Finlandiya.)

"Bir kalite uzmanı bu anketleri uygulayıp verileri derliyor; yönetimi bilgilendiriyor ve yönetim de bulgular konusunda personeli bilgilendiriyor. Bu çabayı küçümseyen ve personel toplantılarından sonra hiçbir şeyin değişmediğini söyleyen meslektaşlarım var. Bilgi yok değil, siz de kimi bildirimlerde bulunuyorsunuz; ancak bazen hiçbir şey yapılmıyor gibi hissediyorum." (Rehberlik danışmanı, Güney Finlandiya.)

Daha karmaşık danışan vakalarında rehberlik danışmanlarının psikologlar, sosyal hizmet uzmanları ve sağlık çalışanları dâhil olmak üzere diğer uzmanlar ile iş birliği yapması gerekmektedir. Bu çalışma, meslekler ve sektörler arası eş güdüm parametrelerinin tanımının muğlak olduğunu; iş birliği çabalarının rehberlik sürecinin organizasyonuna ve koordinasyonuna yönelik net protokoller çerçevesinde yürütülmek yerine plansız bir şekilde ve duruma göre gerçekleştiğini göstermektedir. Danışanlar, bireysel rehberlik sürecine dâhil olan farklı meslek uzmanlarının rol ve sorumluluklarının şeffaf olmadığı ve iyi bilinmediği durumlardan olumsuz yönde etkilenebilirler. Bu bağlamda yaşanabilecek en kötü senaryo, bir danışanın ihtiyaçlarını karşılamayacak, düşük kalitede bir hizmet alması veya doğru hizmeti alamamasıdır.

"Her konuda aynı fikirde olduğum bir uzmana takılıp kalmaktan kaçınmaya çalışıyorum, çünkü böyle bir durum danışanlar için en iyi veya en doğru çözüm olmayabiliyor. İşverenim, bu iş birliğini kurumsal düzeyde güçlendirmek amacıyla bölgedeki ağ ortaklarıyla iletişimde olmamı bekliyor." (Kariyer rehberliği danışmanı, Doğu Finlandiya.)

6.2.2.3. *Rehberlik danışmanlarının mesleki performanslarına yönelik öz eleştiriden yoksun olması*

En yüksek uygulama standartlarına uygun mesleki performansın izlenmesi, rehberlik danışmanlarının öz eleştiride bulunmalarını gerektirir. Çalışma, rehberlik danışmanlarının mesleklerine yönelik algılarının uzun süreli rehberlik deneyimlerine dayandığını ve işlerinin gerçek kalitesi ve etkisine çok daha az önem attıklarını göstermektedir.

Rehberlik danışmanlarının mesleki performansının değerlendirilmesine yönelik analitik araçlardan biri olarak gösterge kullanımının önemi bu çalışma ile vurgulanmakta olup çalışmada bu tür araçların ve göstergelerin şu anda mevcut olmadığı veya sistematik olarak kullanılmadığı ortaya konmuştur. Veriler, mesleki performans takibinin yetersiz olmasının tüm kurumlarda yaşanan bir durum olduğunu göstermektedir. Bu durum, temel olarak kurumsal kapasite ve kaynak eksikliğinin; yetersiz ve kimi durumlarda güncelliğini kaybetmiş yapı ve çerçevelerden kaynaklanan aşırı resmî ve eksik değerlendirme ve raporlama süreçlerinin bir sonucudur.

Rehberlik danışmanları, danışan sayısı gibi idari açıdan ağır ve sürekli artış halinde olan iş yüklerinin mesleki performansları üzerinde düzgün bir öz eleştiri yapmalarını engellediğini ve kendi mesleki gelişimlerinde geri kalmalarına sebep olduğunu sıklıkla belirtmektedir. Bu durum, artan danışan sayısının taleplerinin karşılanması için rehberlik sürecinin kalitesinden ödün verilmesiyle ve rutine binmiş hizmet sunum modellerinin

hayata geçirilmesiyle sonuçlanmış; danışmanlar, zamanın yanı sıra diğer kaynakların da yetersizliği nedeniyle olgulara ve danışanın içinde bulunduğu duruma odaklanmak yerine varsayımlarla hareket etmiş, aceleyle bir çalışma ortaya koymak durumunda kalmışlardır.

“700 civarı öğrenciye rehberlik etmek zorunda olduğunuzda bireysel rehberlikten söz etmek mümkün değildir. Derin sohbetler etmeye vaktiniz yoktur; zamanınızı da rehberliğe en çok ihtiyaç duyan kişilere ayırırsınız.” (Rehberlik danışmanı, Doğu Finlandiya.)

Görüşme yapılan kişilerin yaklaşık üçte ikisi CREAR aracının beş alanında da kendilerini yetkin hissettiğini belirtirken kalan üçte birlik kısım, öz yönetim ve refah kavramlarının ne anlama geldiğini ve rehberlik danışmanları olarak bu kapasitelerin nasıl geliştirileceğini bilemediklerini öne sürmüş ve bireylerin öz yönetim ve refahlarını teşvik etmeye yönelik kabiliyetlerine ilişkin endişelerini dile getirmiştir. Bazı danışmanlar için kariyer yönetiminin hayat boyu devam eden bir süreç olduğu fikrinin yeni bir fikir olduğu ve mesleki yaklaşımlarına bu fikri dâhil etmeleri gerektiği görülmüştür. Özetle, herhangi bir rehberlik aracının, yönteminin veya tekniğinin danışan için faydalı olacak şekilde etkili biçimde kullanımı, ilgili araç, yöntem ve tekniklerin temel aldığı teori ve çerçeveler hakkında yeterli bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir.

“[...] daha bilgili olmam gereken alanlar var. Kariyer yönetimi ve istihdam becerileri konularında epey yetkin olduğumu düşünüyorum... belki öz yönetim kavramı hakkında da bir şeyler öğrenmem gerekiyordur. Psikoloji ve güçlü yönlerimizi nasıl kullanabileceğimiz konusuyla ilgili bir şeyler öğrenmek için eğitim aldım. Öğrencilere ağ oluşturmak ve benzeri konularda tavsiyelerde bulunmak gibi konularda kendimi son derece başarılı görüyorum.” (Öğretmen - rehberlik danışmanı, Kuzey Finlandiya.)

6.3. Tartışma

Rehberlik süreçlerinin sonunda hizmetten yararlanan bireyin yaşadığı deneyimden veya aldığı hizmetten memnun kalması veya kalmaması gibi durumlar yaşanabilmektedir. Bununla beraber, rehberlik deneyiminden sonra nelerin yaşandığı veya rehberlik sürecinin kişinin hayat durumunu, eğitimini veya istihdam durumunu nasıl etkilediği konularını öğrenmenin bir yolu yoktur. Finlandiya bağlamında, rehberlik süreci sonrasında bir kişinin beceri ve yetkinliklerinin gelecekteki istihdam edilebilirliğini güçlendirecek ve tatmin edici bir iş bulma şansını artıracak şekilde nasıl geliştiğinin değerlendirilmesine yönelik herhangi bir araç mevcut değildir.

Eğitim, öğretim ve istihdam alanlarında çalışan rehberlik danışmanlarının temel görevi bireyin kişisel ve mesleki gelişimine ve eğitim kazanımlarına destek olmaktır. Danışmanların becerileri, yetkinlikleri ve uzmanlıkları da bu hedefe yöneliktir. Ancak günümüzde bu bakış açısı yeterli olmamakta; rehberlik danışmanlarının yalnızca eğitim ve kariyer konularına odaklanması yetmemekte, danışmanların, bireylerin yaşam koşullarını bütüncül olarak dikkate alan bir yaklaşım içerisinde olmalarını öngören bir değişime ihtiyaç olduğu görülmektedir. İnsanlar, sürekli değişkenlik gösteren sosyal ve ekonomik ortamlarda yaşayan, uyum kabiliyeti yüksek olmakla birlikte karakter özellikleri itibarıyla "karmaşık" varlıklar olduğundan bireyler yaşam içerisinde bir bütün olarak ele alınmalı, yaşamlarının farklı alanlarının birbiriyle yakından ilişkili, sürekli bir etkileşim,

gerilim ve hatta çatışma içinde olduğu unutulmamalıdır.

Sonuç olarak rehberlik danışmanlarının başlangıç ve hizmet içi eğitimlerinde bireyleri anlamaya yönelik bütüncül bir yaklaşıma daha fazla önem verilmelidir. Bireylerin yalnızca beceri ve yetkinliklerini anlamak yeterli değildir; yaşamlarının karmaşıklığını ve çeşitliliğini, bunların temelindeki tutumsal, davranışsal ve bilişsel kalıpları dünya görüşleriyle, değerleriyle, inanç ve diğer kurallarıyla beraber değerlendirmek de gereklidir. Bireyi motive eden etmenler, bireyin tercih ve önceliklerini nasıl belirlediği, seçimlerini nasıl yaptığı ve nasıl karar verdiği, öz yönetimsel işlevleri, kendilerine yetme ve dayanıklılık bağlamında sunulacak desteklerde dikkate alınması gereken özelliklerdendir. Bu bağlamda bu çalışma, rehberlik danışmanlarının öncelikle eğitim fırsatları ve kariyer geçişleri konusunda tavsiye verme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Tavsiye vermenin ötesine -isteyerek- geçilmiyor olması, bireylerin aslında birer fert olarak görülmediği, yalnızca eğitim ve kariyer perspektifinden ele alındıklarına işaret etmektedir.

Son olarak, bir rehberlik sürecinin farklı bağlamlarda sağladığı kazanımlara dair ortak bir anlayış geliştirilmesi, rehberlik sürecinin etkililiği ve kalitesinin ölçülmesi ve değerlendirmesine yönelik nicel ve nitel göstergelerin belirlenebilmesinin ön koşuludur. Hâlihazırda ülkelerin hem kendi içerisinde hem de bir arada uygulayabilecekleri, üzerinde anlaşmaya varılmış bir gösterge yoktur ve bu, esasen ulusal ve uluslararası düzeyde üzerine daha fazla eğilinmesi gereken bir alandır. Rehberlik hizmet sağlayıcılarının da sunulan hizmet düzeyini anlayarak danışanlara sunulan hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik değişiklikleri hayata geçirebilmeleri ancak kullanıcılara dair tutarlı ölçümler yapmalarına olanak tanıyan bir çerçeve kapsamında mümkün olabilecektir.

6.4. Politika önerileri

Yukarıdaki bulgular ve sonuçlar, Avrupa Birliği Üye Devletleri genelinde hayat boyu rehberlik ve kariyer rehberliği sunumunun etkinliği ve kalitesinin artırılmasını desteklemek için gereken temel stratejileri ana hatlarıyla belirleyen Avrupa politikalarının ve ulusal politikaların belirlenmesi ve uygulanmasına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Aşağıda yer alan, yetişkinlere yönelik kariyer rehberliği sunumunun izlenmesi ve değerlendirilmesini etkileyen hususlar, gelecekte eğitim ve öğretim, istihdam ve iş gücü piyasası ile ilgili politikalarda ele alınmalıdır:

(a) Rehberlik politikaları, uygulamaları ile rehberlik araştırma ve eğitime odaklı uluslararası camiada, rehberlik süreçlerinin doğası gereği neler getireceği ve kapsamlı, herkese uygulanabilir ve bağlamdan bağımsız bir rehberlik sürecinin nasıl etkili bir şekilde yürütülebileceği, hangi adımlardan/aşamalardan oluşması gerektiği üzerinde bir anlaşmaya varılmalıdır;

(b) Daha etkili ve yüksek kaliteli rehberlik süreçleri için danışmanların danışanları daha iyi anlaması gerekmektedir, zira zamanlı ve ihtiyaç odaklı rehberlik müdahalelerinden beklenen etkinin elde edilebilmesi ancak danışanların danışmanlar tarafından doğru anlaşılmasıyla mümkündür;

(c) Rehberlik danışmanının bir bireyin meslek hayatına hazır olmasına katkıda bulunan unsurların yanında bu unsurların öz yönetim, dayanıklılık ve refah dâhil olmak üzere danışanın durumunu nasıl etkilediğini anlaması beklenmektedir;

(d) Kariyer rehberliğinin kaliteli ve etkili olabilmesi ve aynı zamanda danışanlara bütüncül hizmet sunulabilmesi açısından farklı meslek uzmanları ve hizmet sağlayıcıların sahip olduğu deneyim ve birikimin bir araya getirilebilmesi temel teşkil ettiğinden, birçok meslek ve sektörü kapsayan rehberlik faaliyetlerinin eş güdümünde daha sistemli bir yaklaşım benimsenmelidir;

(e) Danışan iletişimlerinin etki ve kalitesini artırmak üzere tüm danışmanlar için Avrupa genelinde erişilebilecek çevrim içi bir rehber hazırlanmalı, (CREAR gibi) bu bağlamda farklı rehberler tüm resmî AB dillerinde, çeşitli türlerde rehberlik müdahalelerinde faydalanılmak üzere kullanıma sunulmalıdır.

Kaynakça

[erişim tarihi 11.3.2022]

- Amundson, N. E. (2009). *Active engagement: enhancing the career counselling process*, 3. baskı. Richmond BC, Kanada: Ergon Communications.
- Amundson, N. E.; Harris-Bowlsbey, J. E. ve Niles, S. G. (2009). *Essential elements of career counseling: processes and techniques*, 2. baskı. Pearson.
<https://www.pearson.com/us/higher-education/product/Amundson-Essential-Elements-of-Career-Counseling-Processes-and-Techniques-2nd-Edition/9780131582187.html>
- Cedefop (2020). *Empowering adults through upskilling and reskilling pathways. Volume 1: adult population with potential for upskilling and reskilling*. Lüksemburg: Avrupa Birliği Yayın Ofisi. Cedefop rehber dizisi, 112. Sayı
https://www.cedefop.europa.eu/files/3081_en.pdf [erişim 15.5.2021].
- Cedefop; Avrupa Komisyonu; ETF; ICCDPP; ILO; OECD; UNESCO (2020). *Career guidance policy and practice in the pandemic: results of a joint international survey – Haziran - Ağustos 2020*. Lüksemburg: Avrupa Birliği Yayın Ofisi.
<http://data.europa.eu/doi/10.2801/318103> [erişim 17.5.2021].
- CICA (2019). *Professional standards for Australian career development practitioners*. Career Industry Council of Australia. <https://cica.org.au/wp-content/uploads/Professional-Standards-for-Australian-Career-Development-Practitioners-2019.pdf> [erişim 11.5.2021].
- Avrupa Birliği Konseyi (2020). *Council conclusions on reskilling and upskilling as a basis for increasing sustainability and employability, in the context of supporting economic recovery and social cohesion*. Brüksel, 8 Haziran 2020, 8682/20.
<https://www.consilium.europa.eu/media/44351/st08682-en20.pdf> [erişim 10.5.2021].
- Eby, L. T. ve ark. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72. Cilt, 2. Sayı, s. 254-267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005> [erişim 31.5.2021].
- ELGPN (2015). *Strengthening the quality assurance and evidence-base of lifelong guidance*. ELGPN Araçları No 5. <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no-5-strengthening-the-quality-assurance-and-evidence-base-for-lifelong-guidance> [erişim 18.5.2021].
- Finlandiya Hükûmeti (2020). *Strategy for lifelong guidance 2020-23 – National Lifelong*

- Guidance Forum*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-536-8> [erişim 16.5.2021].
- Finlandiya Hükûmeti (2019). *The Government Programme: Finland that promotes competence, education, culture and innovation*.
<https://valtioneuvosto.fi/en/marin/government-programme/finland-that-promotes-competence-education-culture-and-innovation> [erişim 16.5.2021].
- Fugate, M.; Kinicki, A. J. ve Ashforth, B. E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65. Cilt, s. 14-38.
- Hiebert, B.; Schober, K. ve Oakes, L. (2014). Demonstrating the impact of career guidance. In G. Arulmani ve ark. (ed.) *Handbook of career development: international perspectives*. Springer, s. 671-686. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9460-7>
- Hirsjärvi, S. ve Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* [Research interview: the theory and practice of the thematic interview]. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hooley, T. ve Rice, S. (2018). Ensuring quality in career guidance: a critical review. *British Journal of Guidance and Counselling*, 47. Cilt, 4. Sayı, s. 472-486.
<https://doi.org/10.1080/03069885.2018.1480012> [erişim 20.5.2021].
- Kasurinen, H. (ed.) (2019). *Opiskelijoiden hyvinvointi ja tulevaisuusko ammatikorkeakoulussa* [Uygulamalı bilimler üniversitelerinde öğrencilerin refahı ve geleceğe inanç]. <https://www.theseus.fi/handle/10024/262898> [erişim 13.5.2021].
- Kasurinen, H. ve ark. (ed.) (2020). *Handbook for CREAR digital service need indicator*.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-601-3> [erişim 13.5.2021].
- Killeen, J. ve Kidd, J. (1991). *Learning outcomes of guidance: a review of recent research*. National Institute for Careers, Education and Counselling. Araştırma makalesi, No 85. <http://hdl.voced.edu.au/10707/78443>
- Mayer, M. ve ark. (2020). *AmmatINVALINTA- ja uraohjauksesta onnistumisiin: Elinikäisen ohjauksen kehittämistutkimuksen loppuraportti* [Kariyer rehberliğinde başarı: Hayat boyu rehberliğin geliştirilmesine ilişkin araştırmanın nihai raporu]. Ekonomik İşler ve İstihdam Bakanlığı 2020, 15. Sayı
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162117/TEM_2020_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y [erişim 1.6.2021].
- McLeod, J. (2009). *An introduction to counselling, 4. Baskı*. Maidenhead, Birleşik Krallık: Open University Press. <https://silo.pub/an-introduction-to-counselling-4th-edition.html>
- McQuaid, R. W. ve Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42. Cilt 2. Sayı, s. 197-219.
https://pure.strath.ac.uk/portal/files/12212609/Concept_of_Employability_FINAL.pdf [erişim 27.5.2021].
- National Audit Office of Finland (2015). *Cooperation for study and career guidance: English summary of the audit report published in Finnish*.
<https://www.vtv.fi/en/publications/cooperation-for-study-and-career-guidance/> [erişim 26.5.2021].
- Niles, S. G. (2011) Career flow: a hope-centered model of career development. *Journal of Employment Counselling*, 48. Cilt, s. 173-175.
- Niles, S. G. ve ark. (2021) *Career recovery: creating hopeful careers in difficult times*. San Diego: Cognella.
- Nunan, D. (1992). *Research methods in language teaching*. Cambridge: Cambridge

University Press.

- NVL (2011). *The voice of users: promoting quality of guidance for adults in the Nordic countries*. NVL, Nordic Network for Adult Learning. <https://nvl.org/content/voice-of-users-promoting-quality-of-guidance-for-adults-in-the-nordic-countries> [erişim 15.5.2021].
- OECD (2021). *Career guidance for adults in a changing world of work: getting skills right*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9a94bfad-en>. [erişim 10.6.2021].
- OECD (2020). *Digital transformation in the age of Covid-19: building resilience and bridging divides*. Digital Economy Outlook 2020 Supplement Paris: OECD. <https://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf> [erişim 10.5.2021].
- Peavy, R. V. (2000). A sociodynamic perspective for counselling. *Australian Journal of Career Development*, 9. Cilt, 1. Sayı, s. 17-24. <https://doi.org/10.1177%2F103841620000900105> [erişim 8.6.2021].
- Pietrofesa, J.; Hoffman, A. ve Splete, H. (1984). *Counseling. an Introduction*, 2. Baskı. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Plant, P. (2001). *Quality in career guidance*. (Bilgi, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerine yönelik politikaların OECD tarafından gözden geçirilmesi için hazırlanan rapor.) <https://www.oecd.org/education/innovation-education/2698228.pdf>
- Redekopp, D.; Bezanson, L. ve Dugas, T. (2015). *Evidence-based employment services: common indicators. Phase II. Final research report*. Kanada Kariyer Geliştirme Vakfı. <http://www.ccdf.ca/ccdf/wp-content/uploads/2017/06/Common-Indicators-Phase-2-FINAL-REPORT-Dec-21-2015.pdf> [erişim 22.5.2021].
- Rogers, C. R. (1962) The Interpersonal relationship: the core of guidance. *Harvard Educational Review*, 32. Cilt, s. 416-429.
- Ruusuvuori, J.; Nikander, P. ve Hyvärinen, M. (2010) Haastattelun analyysin vaiheet [Phases of Interview Analysis]. In Ruusuvuori, J.; Nikander, P. ve Hyvärinen, M. (ed.). *Haastattelun analyysi* [Interview analysis]. Tampere: Vastapaino, s. 9-36.
- Savickas, M. L. (2005) The theory and practice of career construction. In S. T. Brown, S.T. ve Lent, R.W. (ed.). *Career development and counselling. putting theory and research to work*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, s. 42-70.
- Schiersmann, C. ve ark. (ed.) (2016). European competence standards for the academic training of career practitioners. NICE Handbook Vol. Cilt. Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvd7w8vf> [erişim 28.5.2021].
- Sultana, R. G. (2012) Learning career management skills in Europe: a critical review. *Journal of Education and Work*, 2. Cilt, 25. Sayı, s. 1-24.

7. BÖLÜM

Galler'de Hayat Boyu Rehberlik ve Çalışma Teşvik Programları: Bağlantılı Yatırım Getirisi Metodolojisi ⁽⁴¹⁾

Chris Percy, Misafir Araştırma Görevlisi, Derby Üniversitesi (Birleşik Krallık)
Dr. Deirdre Hughes, DMH Associates & Fahri Doçent, Warwick Üniversitesi IER,
İngiltere (Birleşik Krallık)

7.1. Giriş

Bu makalede hayat boyu rehberlik programlarının izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik pragmatik bir bileşen olan, “bağlantılı ROI” olarak adlandırılan yatırım getirisi (ROI) analizine özel bir yaklaşım getirilmekte ve Galler bölgesinde kamu tarafından finanse edilen kariyer rehberliği hizmetlerine ilişkin üzerinde çalışılmış bir örnek sunulmaktadır.

Rehberlik, bu dizide tanımlandığı şekliyle bireylerin “kapasitelerini, yeterliliklerini ve ilgi alanlarını belirlemelerine; eğitim, öğretim ve istihdama yönelik kararlar almalarına ve bireysel yaşam yollarını yönetmelerine yönelik bilgi verme; danışmanlık, yetkinlik değerlendirmesi, destek ve karar verme ve kariyer yönetim becerilerinin öğretilmesi ile ilgili bir dizi bireysel ve kolektif faaliyeti” kapsar ⁽⁴²⁾. Bu makale bağlamında yetişkinlerin işsizlikten iş hayatına atılmalarını desteklemek amacıyla, genellikle sosyal yardımlar veya işsizlik sigortası aracılığıyla uygulanan kariyer rehberliği hizmetlerinin maliyet ve faydalarının anlaşılması hedeflenmektedir. Kariyer rehberliği uygulamaları, iş hazırlığı ve iş arama yardımları gibi faaliyetleri de içeren daha geniş programların kapsamında ele alınmakta olup bu programlara “kariyer geliştirme programları” adı verilmiştir.

“Bağlantılı ROI”, bir programın maliyet ve faydalarının nicel ve rakama dökülmüş verilerinin gerektiği, ancak maliyet, karmaşıklık ve/veya etik hususlar nedeniyle büyük ölçekli, uzun vadeli ve programlı randomize kontrollü çalışma veya benzeri araştırmaların uygun olmadığı durumlar için tasarlanmıştır. Bu türde çıktıları temel alan yaklaşımlar, teori temelli değerlendirmeler gibi değerlendirme yaklaşımlarını tamamlar niteliktedir. Örneğin, teori temelli bir değerlendirme olan realist değerlendirmenin (Pawson ve Tilley, 1997) odağı, birey düzeyinde davranışsal değişimleri tetikleyen belirli mekanizmaların ve değişimin yaşanması muhtemel bağlamların anlaşılmasına yöneliktir. Bu, ROI modelinden çıkan bulgulara ilişkin sonuçların genellenebilirliği bağlamında güveni artırabilir.

“Bağlantılı ROI”nin amacı, ilişkilendirme ve karşı olgusal değerlendirmeler gibi önemli gerekliliklerin karşılanması amacıyla makul bir sağlamlık düzeyinin korunarak dâhilî program verilerinin üçüncü parti programlarda bulunan, uygun şekilde değerlendirilmiş akademik bulgularla eşleştirilmesidir.

(40) Bu çalışmayı destekleyen Careers Wales ekibine ve yönetim kuruluna, özellikle de Galler Hükümeti'nin yüzde yüz iştiraki olan Gyrfa Cymru | Careers Wales'in CEO'su Nikki Lawrence'a teşekkür ederiz.

(41) Hayat boyu rehberliğin hayat boyu öğrenme stratejilerine daha iyi entegre edilmesine ilişkin Konsey İske Kararı: 2905. Eğitim, Gençlik ve Kültür Konseyi toplantısı, Brüksel, 21 Kasım 2008.
www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf

Yöntem kapsamında belirsiz alanlarda muhafazakâr tercihlerin uygulanması ve beklenen faydaların kısmen, maliyetlerin ise tamamen dâhil edilmesi yoluyla finansörler ve politika belirleyiciler gibi paydaşların ⁽⁴²⁾ asgari ROI olarak ele alabileceği öncül bir tahmin sunulmaktadır. Bu taban tahminler, yatırım yapma/yapmama kararlarının alınmasına ilişkin faydalı bilgiler sağlamaktadır. Kesinlik kazanmamış alanların da göz önünde bulundurulduğu, şeffaf bir hesaplama zincirine sahip, araştırma faaliyetlerinin hedeflenmesinde kullanılabilecek ve temel paydaşların sorabileceği, netlik veya tahminlerde güven gerektiren soruların cevaplanmasının mümkün olduğu bir çerçeve artık mevcuttur.

Bu ROI metodolojisi, makalede Galler bağlamında üzerinde çalışılmış bir örnek ile sunulmaktadır. Ulusal kariyer hizmeti Gyrfa Cymru/Careers Wales, Galler Hükûmeti'nin yüzde yüz iştiraki olan bir yan kuruluştur ve eğitimine devam eden veya etmeyen, 19 yaş altı tüm çocuklara ve gençlere kariyer bilgisi, tavsiyesi ve rehberliği sağlamaya yönelik yasal yükümlülükleri yerine getirme aracı olup son yıllarda Galler genelinde yetişkinlerin artan ihtiyaçlarına da yanıt vermektedir. Hizmet, 2020 yılında Careers Wales hizmeti kapsamında hükûmet tarafından finanse edilen *Working Wales* programında istihdam edilmiş personel de dâhil olmak üzere 630 kişiye istihdam sağlamış; bireylerin uygun fırsatlara erişmesi ve eldeki fırsatların devamlılığının sağlanmasına yönelik kişiselleştirilmiş kariyer rehberliğine erişim sağlayabileceği hizmetler bir araya getirilmiştir. Personel, Galler genelinde 30'dan fazla yerde konumlanmıştır. Kuruluş aşamasında aynı zamanda bu makalenin de konusu olan yetişkinlere yönelik çalışma teşviki kapsamında aylık düzende işlerinin karşılığını alamayan 1.600 yetişkinin yanı sıra çalışmasına karşın işten çıkarılma riski ile karşı karşıya olan veya tarafsız kariyer rehberliği arayışında olan az sayıda danışana da hizmet sağlanmıştır.

Bağlantılı ROI, yazarların profesyonel uygulamada gözlemlediği, IMPAQ International (IMPAQ, 2015) kapsamında da tartışılmış yeni programlar için toplumsal ROI öngörülerini, beceri yarışmalarının uzun vadeli ROI tahminleri (Frontier Economics, 2021) ve hükûmet içinde kullanılan kimi uzun vadeli maliyet-fayda analizleri (BIS, 2016) gibi özel bir amaca yönelik uygulamalara yapı kazandırılmasına yönelik çabalar. Bu makale, (i) Bağlantılı ROI yönteminin yapılandırılması ile güçlerinin ve zayıflıklarının daha iyi anlaşılmasının sağlanması, (ii) Yöntemin nasıl daha iyi uygulanabileceğinin belirlenmesi, (iii) Diğer değerlendirme yöntemleri arasında ROI'nin konumu, (iv) Yöntemin Birleşik Krallık yetişkin rehberliği hizmetlerine ilk defa sunulması, (v) Gelecekte iş kapsamını büyütmek ve değerlendirme çabalarına yönelik yeniliklerde bulunmak isteyen bir rehberlik hizmet sunum ekibiyle ortaklık kurulmasının pratik yönlerinin ve bu ortaklığın sunacağı fırsatların keşfedilmesi olmak üzere bir dizi önemli katkıda bulunmaktadır.

(42) Bu çalışmada yer alan Galler vaka çalışmasının başlıca faydalanıcıları sponsor ve bütçe talebinde bulunan finans sağlayıcısı birimlerdir. ROI sonuçları, araştırmanın bir parçası olarak hükûmet yetkilileriyle görüşülmüştür.

Makalenin yapısı şu şekildedir: Kısım 7.2'de kariyer danışmanlığı mesleği bağlamında ROI analizi ve programlı randomize kontrollü çalışmaların (RCT) güç ve kısıtlılıkları açıklanmakta, sektörde önceki ROI çalışmalarının örnekleri ve Galler'de hayat boyu rehberlik girişimleri bağlamı ve politika belirleyicilerin etki ve ROI analizine yönelik beklentileri ele alınmakta; Kısım 1.3'te bağlantılı ROI tahminlerine ulaşmak için kullanılan 6 adımlı analitik sürecin ilkeleri ve genel yaklaşımı tanıtılmakta; Kısım 7.4'te Galler'de, yakın zamanda kurum liderlerine ve politika belirleyicilere sunulmak üzere uygulanmış 6 adımın her biri daha ayrıntılı olarak ele alınmakta; Kısım 7.5'te ise ROI tahminlerinin politikalara ne şekilde katkı sağlamış olduğu, bugüne kadar yapılan çalışmalarda karşılaşılan kısıtlamalar ve yöntem ölçeğinin uygulayıcı kurumun bütçesi ve operasyonel kısıtları da göz önünde bulundurularak büyütülmesiyle daha isabetli, daha büyük çaplı ROI programlarının belirlenmesine ilişkin eleştirel bir tartışma ortaya koyulmaktadır.

7.2. Bağlam

7.2.1. ROI nedir ve neden önemlidir?

Yatırım Getirisi (ROI) analizi finansal terimlerle ifade edilen maliyetlerine bölünmüş belirli bir faaliyetten elde edilen faydayı ifade eden bir çarpan tahmini elde etmek için gerçekleştirilen bir çalışma olup, bunun üzerinde kalan her rakam, fayda ve maliyetlerin tahmin edilmesinde uygulanan yöntemin sınırlılıkları dâhilinde kalmakla birlikte net pozitif yatırım olarak değerlendirilir. Gelecek fayda ve maliyetler de esasen, gelecekte düşeceği her yıl için bir iskonto çarpanı ile düşürülmek suretiyle bu tahmine dâhil edilebilir -ki böylelikle paranın zaman maliyeti de dikkate alınmış olup eldeki para gelecekte edinilecek paraya tercih edilmiştir. Birleşik Krallık Hükûmetince önerilen yıllık iskonto oranı yılda %3,5'tir (Maliye Bakanlığı, 2020a)

Hesap verebilirliğe yönelik genel eğilim, kuruluşların katma değer katkılarını ölçmeye daha fazla odaklanmalarına neden olmaktadır. ROI de bunun başlıca yöntemlerinden biridir. Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya'da kurumsal gelişim, kalite ve değişim programlarına artan ilgi nedeniyle ROI uygulamaları artmıştır (Philips, 2012). Yakın zamanda *Uluslararası Kariyer Rehberliği El Kitabı'nı* yazan Whiston, Mitts ve Li (2019), paydaşların kariyer rehberliği müdahalelerinin etkililiği hakkında daha fazla bilgi edinmeye yönelik isteklerini vurgulamaktadır. Yazarlar, son yıllarda Birleşik Krallık'ın dört ana ülkesinde kamu tarafından finanse edilen kariyer hizmetleriyle doğrudan ilişki kurmuştur. Bu hizmetlerin her biri, çalışmalarının faydalarının daha iyi anlaşılması için paydaşlarından gelen artan baskıyı yansıtmaktadır.

Kariyer rehberliği sektörü, 2000'li yılların başında çok düşük seviyeden başlamış olmakla birlikte bu gereksinimleri karşılamak için çabalamaktadır. Hughes ve ark. (2002), kariyer rehberliğinin potansiyel ekonomik faydalarını tanımlamış ve deneysel bulgu eksikliğinin altını çizmiştir. OECD (2004), rehberliğin sonuçları ve maliyet etkinliği hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç olduğunu vurgulamakta ve sektör araştırmalarının bugüne kadar politikaya kıyasla teoriler ve teknikler üzerine daha fazla odaklandığını, sonuçlar ve maliyetler hakkındaki bulguların zayıf olduğunu öne sürmektedir. Hiebert ve ark. (2014), 2003 yılında Kanada'da düzenlenen ve politika belirleyicilerin kariyer gelişim hizmetlerinin etkisini ortaya koymada başarısız olduklarını dile getirdiği sempozyumdan

bu yana sınırlı da olsa bazı ilerlemeler kaydedildiğini ifade etmiş; o zamandan bu yana yapılan yatırımların karşılığının alındığını ve kariyer rehberliğinin "işe yaradığını" kanıtlamaya giderek daha fazla odaklanıldığını belirtmiştir. Haug ve Plant (2016, s. 147), "kariyer rehberliğinin sonuçlarına ilişkin kanıt sunmanın, politika oluşturma ve hizmet sunumunun daha da profesyonelleşmesi için giderek daha önemli görüldüğü" gözlemlerine yanıt olarak daha çoğulcu kanıtlar ve hizmet faydalanıcılarının görüşlerinin toplanmasına yönelik çağrıda bulunmuştur. Kamu sektörü kullanımında ROI, maliyet-fayda analizine (MFA) oldukça benzemektedir ⁽⁴⁴⁾. Bununla beraber MFA kapsamında sonuçlar "fayda eksi maliyetler" olarak sunulmaktadır. Bir başka deyişle MFA, başa baş noktası bir olan bir çarpan yerine başa baş noktası sıfır olan mutlak bir değer vermektedir (bkz. Sinden ve Thampapillai, 1995; Sugden ve Williams, 1978; Phillips, 2012). Analistler MFA ve ROI arasında uygulamaların belirli yönlerini gözeterek ayrıma gitmektedir. Her iki durumda da amaç, maliyet ve faydaların mümkün olduğunca eksiksiz bir resminin ortaya konması, nitel maliyet ve faydaların mümkün olduğunca paraya çevrilmesi ve gelecekteki faaliyetlerin değerinin kısmen iskonto edilmesidir. Her iki durumda da karşılaşılan zorluk, maliyet ve faydaların tahminlerinin ve girdi sınırlamalarının bir arada kullanıldığı hesaplamalar veya ulaşılan sonuçların yorumlanmasında kullanılan bakış açısından öte bu tahminlerin doğru yapılması ve girdi sınırlamalarının iyi anlaşılması unsurlarıdır. Birçok bulgu ve araştırma türünde olduğu gibi ROI de analistler ve politika belirleyiciler tarafından yanlış kullanılabilir veya yanlış yorumlanabilir; bu bağlamda ROI'nin genellikle kamu yönetişimi hakkında potansiyel olarak sorunlu bir dizi varsayımı bünyesinde barındırdığına dikkat çekilmektedir. ROI'ye yönelik eleştirilerin ele alınması bu makalenin kapsamının dışında kalmakla birlikte ilgilenen okuyucular Zerbe (2008), Edwards ve Lawrence (2021) ve Percy ve Dodd (2020) kaynaklarına göz atabilir.

Rehberlik faaliyetlerine yönelik izleme ve değerlendirme çerçeveleri bağlamında ROI, değerlendirmenin bir kısmına (net finansal etki) odaklanan, gerçek veya öngörülen verilere dayalı olarak temel program incelemesi veya başlama noktalarında daha uzun aralıklarla yürütülen ve özet niteliğinde bulgular üreten bir uygulamadır. Özellikle kariyer rehberliği bağlamında gerçekleştirilen ROI uygulamalarında genellikle bütçe, faaliyet sunumu ve anlık kullanıcı geri dönüşleri olmak üzere izleme ve hizmet faydalanıcılarının geri bildirimleri ve potansiyel olarak bir örneklem veya bir kohort bazında uzun vadeli hizmet faydalanıcısı takibi gibi izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin bulgularından faydalanılır. Analizin odağı, tutumlar, davranışlar, beceriler, motivasyon ve refah durumundaki değişiklikler gibi kurumların veya finansman sağlayıcının gereksinimlerine bağlı olarak değişebilmektedir. ROI, hem devlet harcamaları ve getirilerinin mali perspektifine odaklanan dar bir uygulama olarak hem de faydalanıcıların fırsat maliyetleri gibi toplumsal maliyetlerin ve refah kazanımları gibi toplumsal faydaların tahminlerini içeren geniş çaplı bir uygulama olarak kullanılabilir. Maddi olmayan faydaların parasal göstergeleri (gölge fiyatlar), bireylerin yaptıkları değişik tokuşlarda gözlemlenen davranışlar (veya tercihler) ve koşullu değerlendirme (anketlerde ödeme istekliliğinin tespit edilmesi) gibi çeşitli yollarla hesaplanabilir (Levin ve ark., 2017).

(43) Maliyet fayda analizinin amacı, kararların ürettiği sonuçlar bağlamında değerlendirilebileceği tutarlı bir süreç sağlamaktır.

ROI, esasen finansman sağlayıcılar ve üst düzey paydaşların katılımına yönelik stratejik bir uygulamadır. ROI'nin en yüksek fayda sağladığı durumlar, belirli programlarda yatırım yapma veya yapmamaya ilişkin kararların ⁽⁴⁵⁾ desteklenmesi veya tümüne tutarlı bir ROI metodolojisi uygulanmış, benzer hedeflere sahip programlar arasında önceliklendirme yapılması durumlarıdır.

Analistlerin karar vericilerin istekleriyle aynı doğrultuda ve araştırmaya yatırım yapma istekliliklerine göre beklentilerini açıkça karşılayan bir ROI süreci tasarlaması gerekir. Yazarların Birleşik Krallık'taki rehberlik hizmet sağlayıcılarıyla yaptığı görüşmeler, ROI'ye olan ilginin artmakta olduğunu ve bu artan ilginin öncelikle hazine veya bakanlık düzeyinde üst düzey harcama kararlarını etkilemeye yönelik istekten kaynaklandığını göstermektedir. ROI'nin kuruluşlar içinde ve/veya uygulamayı desteklemek için nasıl yapıcı bir şekilde kullanılabileceğine ilişkin araştırmalar henüz ilk aşamalarda ve elde yeterince bilgi yoktur. Negatif ROI sonucu alınan programların devam etmesi önerilebilir. Bununla beraber bu programlar, sonuçların dağılımında eşitlikçiliğin artırılması, toplulukların uyumu ve paydaş desteği gibi faydalar dâhil olmak üzere finansal olmayan sonuçlar bakımından daha yakın gözetim altında tutulacaktır.

7.2.2. Randomize Kontrollü Çalışmaların (RCT) rolü

Randomize kontrollü çalışmalar (RCT), kamu sektörü girişimlerinin değerlendirilmesinde önemli bir rol oynar ve tanımlanmış, izlenmiş bir karşı olgusal gruba kıyasla girişimin etkisi konusunda güçlü neden-sonuç bağlantıları sunar (White, 2013). Böylelikle değerlendirme uzmanları, müdahalenin uygulanmaması durumunda ilgilenilen sonuçların iki grup içinde de aynı şekilde değişip değişmeyeceğini gözlemleyebilir. Bu da karşı olgusal gruba geçerlilik kazandırır. Elde edilen içgörüler, ROI hesaplamalarının güvenle yapılmasına olanak tanır.

Birleşik Krallık ve ABD hükûmetleri, politika etkinliğinin değerlendirilmesinde RCT'lerin kullanılmasını desteklemiştir (Haynes ve ark., 2012; Ekonomik Danışmanlar Konseyi, 2014; Maliye Bakanlığı, 2020b). Bununla beraber tam ölçekli ve sistemli RCT'ler, bir ROI değerinin hesaplanmasının istendiği tüm müdahalelere uygulanamamakta ve fizibilite, etik uygulama, ölçeklendirme, geleceğe genelleme, çeşitliliğe yönelik içgörüler ve hedef sorularına ilişkin kısıtlamalar nedeniyle her zaman uygun görülmemektedir. Bunun yanında diğer tüm ölçme ve değerlendirme yöntemleri gibi RCT'ler de insanların dikkatini programın tamamı ve başarı koşulları yerine ölçülen birkaç unsura çekme riski barındırmaktadır. Bu kısıtlama, diğer kısıtlamalara göre daha hafiftir ve nitel araştırma ve teori temelli yöntemler gibi başkaca değerlendirme tekniklerinin akıllıca kullanımı ve entegrasyonu ile aşılabılır.

(44) Kaynak aktarma/aktarmama kararları, bir faaliyetin genel bağlamda fonlanmasının mutlaka faydalı olacağı durumlarda alınan kararlardır. Alternatif bir yaklaşım da belirli bir çıktıya/amaca odaklı bir bütçenin belirlenmesidir. Burada maksat, fonların, bu programların uygulanıp uygulanmayacağından bağımsız olarak, ilgili amacı en çok destekleyecek bir dizi program için tahsis edilmesidir.

RCT'ler, diğer değerlendirme türlerine göre genellikle daha maliyetli ve karmaşık bir yapıda olup ⁽⁴⁶⁾ randomizasyon, kohort ayrımı ve hem katılımcı hem de katılımcı olmayan grupların takibi için önemli operasyonel ayarlamalar gerekmektedir. Yetişkin kariyer rehberliğinde ROI uygulanabilirliğine ilişkin orta vadeli sonuçlarının belirlenmesi için 1 ila 3 yıl arası bir izleme dönemi gerekebilir. Ancak böyle bir duraksama için karar vericilerin yeterli bilgi düzeyinde olmaları ve bugün verilecek kararlardan ziyade gelecekte karar verilmesi gereken konulara odaklanabilmeleri önemlidir. Randomize Kontrollü Çalışmalarda etki ölçüm değişkenlerinin azaltılması için arzu edilen belirli müdahalelerin standardizasyonu, hizmet sunumu açısından kişiselleştirme ve gönüllü katılıma dayanan kariyer rehberliği ile bu çıktıların etkisinin anlaşılabilmesi açısından güçlük doğurmaktadır.

Etik bir açıdan bakıldığında ise RCT, normalde kariyer rehberliği hizmetlerinden faydalanabilecek bir bireyin veya grubun bu hizmete erişiminin engellenmesini gerektirmektedir. Bunun yanında gönüllü katılımın da beraberinde getirdiği zorluklar bulunmaktadır (Ashenfelter, 1978). Sonuç olarak, RCT modelinin etkili olması için gereken operasyonel parametreler ile uygulayabilmek amacıyla dâhilî ve haricî paydaş desteğinin alınması bazen zor olabilir.

Bireysel katılımcı bakımından, küçük ölçekli veya bütçe kısıtlamalarına tabi müdahalelerde uygulanmak üzere RCT'lerin harekete geçirilmesi genellikle güçtür.

Bireylerin iş devamlılığı, meslekte ilerleme, aile uyumu ve doyum gibi ideal olarak 1-3 yıllık periyotlarda ölçülen sonuçlara ilişkin veri sağlaması ve takip çalışmalarına ayıracağı kayda değer ölçüde yatırımların gerekçelendirilmesi zordur. Bu gerekliliklerin bazıları idari veri bağlantıları ile karşılanabilmektedir; ancak idari veri bağlantılarının da veri koruma kanunlarının bilgilendirilmiş onam ve orantısallık gibi gereklerini karşılaması gerekmektedir.

Bir RCT ile izlenebilen somut etkiler de yalnızca o kohort içinde ve RCT'nin uygulandığı zamanda geçerlidir. Dolayısıyla mükemmele yakın veri güven düzeylerini sağlamak için RCT çalışmalarının birkaç yılda bir ve bir programın her türü için ayrı ayrı tekrarlanması gerekecektir. İleriye dönük karar alma süreçlerinde genellikle oldukça sınırlı bir deneysel bağlamda toplanmış geçmiş verilerden nasıl geleceğe yönelik sonuçlar çıkarılacağı sürekli varsayımlarda bulunulması gereken bir alandır. Dolayısıyla bir ROI değerine ulaşmak için RCT bulguları, bu varsayımlar ile birleştirilmelidir. ROI'ye yönelik varsayım içermeyen bir yaklaşım bulunmamaktadır; dolayısıyla ilgili paydaş grubu için kabul edilebilir varsayımlar belirlenmelidir. RCT'nin maliyeti katılımcı sayısı ile artmaktadır. Bu nedenle bu analizlerde idari veya yönetim bilgisi veri setlerine kıyasla çok daha küçük örneklemeler kullanılmakta olup örneklem altı etkilerin incelenmesi için gereken büyüklükte örneklemelere nadiren ulaşılabilmektedir. Alt gruplar arasındaki farklar, kişiselleştirilmiş yaklaşımların danışanların içinde bulunduğu hayat koşullarını ve karşı karşıya olduğu bariyerleri yansıttığı kariyer rehberliği hizmetlerinde son derece önemlidir.

(45) Eğitim bağlamında RCT maliyet ortalaması yaklaşık 500 bin Sterlin'dir. (Nevill, 2019). Tıp alanında yapılan RCT'lerin gözden geçirildiği kapsamlı bir çalışmada, örnekleme dâhil olan hasta başı ortalama maliyetin 409 ABD Doları olduğu görülmüştür (Speich ve ark., 2018). Çalışmaya katılan/katılmayanlara dair elde idari veri bulunması ve rastgele atamanın desteğin normal operasyonel süreçlerine dâhil edilmiş olması durumunda RCT maliyetleri çok daha düşük olabilmektedir.

Son olarak RCT'ler, tüm sorulara cevap verebilecek nitelikte değildir. RCT'lerin birey, aile, okul, köy gibi küçük birimlerin sınırları içinde tutulması, oldukça net ve dar tanımlanmış, dış veya ikincil (zincirleme) etkilerden asgari düzeyde etkilenen bir yapıda olması gerekmektedir. Böylelikle birimler arası yeterince büyük bir örneklem boyutuna ulaşılabilir.

Bununla birlikte, RCT'ler de olası nedensel etkileri ortaya çıkarmak için tasarlanmış diğer yüksek kaliteli bulgular gibi son derece faydalıdır. Gelecekte yürütülecek bir program için mevcut RCT bulgularından bir çıkarım yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda paydaşlar, özellikle bölge ve bağlam açısından kendi programlarına yakın benzerlikte, üçüncü taraflarca yürütülmüş RCT veya başkaca yüksek kaliteli bulgulardan çıkarım yapmak suretiyle programlarının etkisini belirleme eğiliminde olabilirler. Analizlerin yürütüldüğü orijinal programlardan uzaklaşma, bulguların uygulanabilirliği hususunda şüphenin artmasına sebep olacaktır; ancak bu, süreç boyunca muhafazakâr tarafta kalan bir dizi varsayımda bulunularak giderilebilir ve paydaşların makul asgari tahminler çerçevesinde değerlendirilen bulguları dikkate almasını sağlayabilir.

7.2.3. Rehberlik alanında daha önceden yürütülmüş ROI çalışmaları

Kariyer rehberliği programlarının ele alındığı, yayınlanmış deneysel ROI tahminleri hakkında bir karşı olgu çerçevesinde etkilerin belirlenmesi için yüksek maliyetli değerlendirmeler ve etkilerin sonuçlarının sağlam bir deneysel temele dayanmaksızın değerlendirildiği varsayımsal modelleme olmak üzere iki temel yaklaşım görülmektedir. Mayston (2002) tarafından ortaya atılan mikroekonomik çerçeve veya Percy ve Dodd (2020), Hughes ve arkadaşları (2016; 2021) ve Harris-Bowlsbey (2014) listeleri gibi çalışmalarla potansiyel faydaların teorik açıklamaları daha geniş bir şekilde ele alınmıştır.

Yüksek maliyetli değerlendirmelerde genellikle uzman bir üçüncü taraf yetkilendirilerek deney veya sunulan hizmete ilişkin karşı olguya ulaşmak için kapsamlı analizler yapılır. Bu karşı olgu çerçevesinde belirlenen etki, daha sonra ROI'yi yönlendirmek için kullanılır. Önemli bir konu, değerlendirme yatırımının genellikle katılımcı başına daha yüksek maliyetli, daha yoğun müdahale içeren, yeni veya bir şekilde belirsizliği daha yüksek olan programlar için gerekçelendirilmesinin daha kolay olmasıdır. Bunun bir sonucu olarak karmaşık kariyer gelişimi ve çalışma teşviki programlarına ilişkin veriler, bu makalede ele alınan vaka çalışması gibi birçok kamu hizmetinin temelinde olan rehberlik hizmet sunumuna ilişkin verilere kıyasla daha fazladır. Rehberlik uygulamaları genellikle bu kariyer geliştirme programlarına dâhil edilmektedir. Bununla beraber bu programlar, bazen genel maliyetlerin küçük bir oranını kapsamakta ve rehberlik hizmetleri temelinde sağlanan faydaların ne kadarının rehberlik uygulamaları aracılığıyla gerçekleştiğinin belirlenmesine yönelik herhangi bir motivasyon veya net bir yöntem ortaya koymamaktadır. Rehberliği ortak faaliyetlerin kapsamından ayırmak, örgün veya yaygın eğitim, iş arama/başvuru desteği, sağlık desteği, iş yerine yeniden entegrasyon desteği ve iş arayan, destek sağlayıcı veya işveren kimselere yönelik mali teşvikler gibi unsurları içerebilen bütüncül programların faydalarının anlaşılması bağlamında uygun bir yol olmayabilir.

Görece hassas bir çalışma teşvikine uygulanan deneysel tasarımın nadir bir örneği, Nevada'da istihdam sonuçlarını izlemek için öncelikle idari verilerden yararlanan bir RCT'de görülmektedir (Michaelides ve ark., 2012). İşsizlik sigortası hak sahipleri rastgele

REA girişimine (Yeniden İstihdam ve Uygunluk Değerlendirmesi) tahsis edilmiştir; bu girişimde hak sahiplerine yardım almaya hak kazanmaları için aktif olarak iş aramaları gerektiği hatırlatılmış ve yeniden istihdam hizmetlerinin (RES) bir parçası olarak zorunlu iş danışmanlığı desteği sağlanmıştır. Danışmanlık seansları aynı zamanda iş bulmak için iş gücü piyasasına ilişkin bilgi verilmesi, işsizlik uygunluk kontrolü, bireysel bir yeniden istihdam planının geliştirilmesi, iş arama, CV rehberliği, eğitim veya diğer hizmetlere yönlendirme ve gerektiği takdirde takip de dâhil olmak üzere birkaç temel alanda stratejik yardımları da içermektedir. Çalışma kapsamında müdahale kohortu üyesi başına ortalama 201 ABD doları maliyete karşılık talep edilen yardımların maliyetinde (birincil sonuç ölçütü) ortalama 873 ABD doları azalmaya dayalı olarak 4.3 kat doğrudan yatırım getirisi tespit edilmiştir. Bu, yalnızca program içinde tanımlanan verilere ve etkilere dayanan, tamamen dâhili/bağılantısız bir yatırım getirisidir; hesaplama zinciri, genç NEET'in önlenmesi, yeterlilik kazanımı veya üniversiteye giriş gibi bir ara sonucun uzun vadeli faydalarını paraya çevirmek için yaygın olarak kullanılan üçüncü taraf çalışmaları veya referans değerleri gerektirmez (ör. Frontier Economics, 2021). Olumlu ekonomik koşullarda (ilk denemede durgunluk sonrası koşulların aksine) program üzerinde yapılan ve benzer şekilde olumlu bulgular ortaya koyan bir tekrar RCT'si de güveni artırmaktadır (Michaelides ve Mian, 2020).

Maibom ve ark. (2012), Danimarka'da görüşme ve aktif iş gücü piyasası programları bağlamında erken ve yoğun müdahalelerin farklı kombinasyonları üzerinde gerçekleştirilen rastgele deneyler hakkında maliyet-fayda analizi yürütmüştür. Yeni işsizler ve sosyal çalışma görevlileri arasında sık sık görüşmeler yapılması, en uygun maliyetli yaklaşım olarak bulgulanmıştır. Bu yaklaşımın sonuçlarına göre, önümüzdeki 2 yıl içinde işsizlik süresi ortalama 5 hafta (yaklaşık %10) azalacaktır. Rehberlik desteği ve diğer ilgili faaliyetleri kapsayan "istihdam yardım hizmetleri", O'Leary ve ark. (2011) tarafından yürütülen çeşitli aktif iş gücü piyasası programlarının tarihsel incelemesinde bir kategori olarak ele alınmıştır. 1980'lerden 2010'a kadar (salt finansal teşvikler/yaptırım temelli yaklaşımlar hariç) bu tür programlar üzerine yürütülen 30'dan fazla çalışma, sosyal yardım taleplerinde 0.2 ila 5 haftalık azalma gibi etkilerin ortaya çıktığını, ancak bazı durumlarda beklenen etkinin görülmediğini belirtmektedir. Bu tür programların genellikle işe yaradığı görülmekle birlikte, kişi başına düşen maliyetin düşük olmasının genellikle toplumsal açıdan faydalı olduğu sonucuna varılmaktadır. Odak noktasının genç faydalanıcılarla kısıtlı olduğu yakın tarihli bir genel bakış kapsamında bu tür hizmetlerle ilgili olumlu sonuçların daha az olduğu bulgulanmıştır (Kluve ve ark., 2017).

İngiltere'nin 1990'lı yıllarda başlattığı Yeni Düzen (New Deal) programları da randomize olmayan karşılaştırma grubu analizlerinin temel alındığı ROI çerçeveleri kullanılarak değerlendirilmiştir (Hasluck ve ark., 2000, Van Reenen, 2001). Çalışma teşviki sektöründe yürütülen ROI analizlerine temel oluşturan RCT'ler, rehberliğin diğer hizmetlerle birleştirildiği, katılımcı başına maliyeti daha yüksek olan daha yoğun veya daha yeni müdahalelerde daha yaygın uygulanmıştır. Örneğin, Greenberg ve ark. (2013), yakın zamanda uzun süreli işsiz kalan yetişkin erkekler arasında (program maliyetlerinin genelde daha yüksek olduğu yalnız ebeveynler gibi diğer gruplar hariç tutulmuştur) iş koçluğu ve finansal teşviklerin bir araya getirilmesinin pozitif ROI değerleri ile sonuçlandığını ortaya koymuştur.

Kariyer akademileri (Kemple ve Willner, 2008) ve iş birlikleri (Schochet, 2020) gibi

istihdamın desteklenmesinin hedeflendiği teknik eğitim programlarının yanı sıra iş arayan engelli bireylere yönelik destekli istihdam programları (örn. Yamaguchi ve ark., 2017) veya mesleki rehabilitasyon programları (örn. Schmidt ve ark., 2019 ve aynı özel sayıdaki diğerleri) da büyük ölçekli RCT'lerin hedefi olmuştur. Bununla birlikte, bu tür programlar kariyer rehberliğini yalnızca toplam sunum maliyetinin küçük bir bileşeni olarak almaktadır.

Rehberliğin daha büyük bir rol oynadığı çalışma teşviki programları kapsamında, etki verilerinin üretilmesi hususunda boylamsal veri setleri veya idari veriler gibi mevcut veriler veya tek seferlik anketler ile istatistiksel şekilde oluşturulan karşılaştırma grupları, RCT'lerden daha fazla tercih edilen bir yöntem olmuştur. Bu yöntemler, ana hatlarıyla deneysel bir tasarımın parçası olarak yeni boylamsal izleme içeren birincil araştırmalardan önemli ölçüde daha düşük maliyetlidir. Buna bir örnek, London Economics tarafından İngiltere'nin Ulusal Kariyer Hizmeti (NCS) üzerinde yürütülen ve hizmet faydalanıcılarını (PSM aracılığıyla) istatistiksel olarak eşleştirildikleri bir karşılaştırma grubuyla karşılaştıran ekonomik analizdir (Lane ve ark., 2017). Kapsam dâhilindeki hizmet faydalanıcılarının yaklaşık %80-90'ı, çoğunlukla yüz yüze; bazen de çevrim içi veya telefon üzerinden yalnızca bir görüşmeye katılmıştır. Bu durumda, tespit edilen etki olumsuzdur; hizmet faydalanıcılarının işe dönmeleri genelde daha uzun sürmüş ve yardımlara daha fazla bağımlı hale gelmişlerdir. Bununla beraber eğitim ve öğretime devam etme olasılıklarının karşılaştırma grubuna göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Hizmet faydalanıcıları ile bu faydalanıcılar ile eşleştirilmiş karşılaştırma grubu arasında yukarıda belirtilen farklara gözlemlenemeyen farklılıkların mı müdahalenin mi neden olduğu sorusunun yalnızca RCT sayesinde yanıtlanabileceğine dikkat çekilmektedir.

Randomize olmayan, istatistiksel karşılaştırma grupları yaklaşımının benimsendiği araştırmalara; yetişkinlere yönelik kariyer rehberliğini inceleyen Killeen ve White (2000) (etkiler belirtilmiş ancak ROI belirtilmemiştir); katılımcı başına 1900 ABD doları maliyeti olan ve esas olarak işe hazırlık eğitimi ve iş arama yardımı için harcanan (pozitif bir ROI değeri bulgulayan) Health Careers Collaborative of Greater Cincinnati (ICF, 2016); ve Washington Eyaletindeki iş gücü geliştirme programları üzerine bir dizi fayda-maliyet analizi (bkz. Hollenbeck ve Huang, 2016) olmak üzere üç örnek verilebilir. Bunlardan sonuncusunda çoğunlukla eğitim ve öğretim programları ele alınmakla birlikte, bazı programlarda rehberliğe odaklanılmakta veya eğitim almadan rehberlik desteği alan bireyler için alt grup analizlerine yer verilmektedir (İşgücü Yatırım Yasası programları).

ROI'ye yönelik bir diğer yaklaşım, programlı bir RCT veya yarı deneysel verilerin mevcut olmadığı durumlarda uygulanan varsayımsal modellemedir. Bu yöntem, İngiltere'nin Yorkshire ve Humber bölgelerinde yetişkin rehberliği faaliyetleri kapsamında uygulanmıştır (Hughes ve Hogg, 2018). Yaklaşım kapsamında iki hesaplama mantığı ortaya atılmıştır.

Bunlardan ilkinde, kariyer desteği alınmasının ardından işsizlikten çalışma hayatına geçişte izlenen tüm faaliyetlerin ⁽⁴⁷⁾ yarısı, yıllık 5.600.000 Sterlin uygulama maliyeti de dâhil olmak üzere 10 kat bir yatırım getirisi ile sonuçlanan bu müdahaleye atfedilmektedir. İkincide ise müdahalenin etkisine atfedilecek işsizlikten çalışma hayatına geçiş oranı %5.5'in altında kaldığında müdahale maliyetlerini kapsayan yatırım getirisi elde edilememektedir. Bu durumda ROI değeri 1'e eşit olmaktadır.

Benzer bir kavram Hughes (2004) tarafından da kullanılmış ve kariyer hizmetlerinin iyileştirilmesi, örneğin insanların daha iyi performans göstermesi ve daha uygun rollerde daha uzun süre kalması ya da kariyer hizmetlerinden elde edilen diğer hedeflenen faydalar yoluyla etki düzeyinde yüzde 1 puanlık bir artışın Birleşik Krallık'ın 2002 yılındaki yaklaşık 1.060.000.000 milyar Sterlinlik toplam yıllık GSYİH'sine dayanarak Birleşik Krallık'ta yılda 10.6 milyar Sterline kadar artan değer yaratabileceği hesaplanmıştır. Kariyer rehberliğine yönelik hedeflerin maliyetlerinden katbekat büyük bu faydalar öne sürülerek paydaşların doğru yapılandırılmış kariyer hizmetleri ile elde edecekleri başarılar gösterilmeye çalışılmıştır. Kısa vadeli faydaların belirsiz bir gelecek kapsamında ele alındığı başa baş noktası modellemeleri, Ohio'da çalışma teşviki girişimlerinin analiz edilmesi için iş gücü yatırımlarına da uygulanmıştır (ICF, 2016). Avrupa Komisyonu için kısa süreli eğitimin iş arama yardımı ile birleştirilmesi üzerine varsayımsal hesaplamalar yapılmış ve ROI'de kullanılmak üzere nokta tahminleri oluşturulması için yeterli etki verisinin bulunmadığına dikkat çekilmiştir (Eureval ve ark., 2010). PWC de benzer şekilde belirli bir kariyer rehberliği yaklaşımının başa baş sonuçlar vermesi için önlenmesi gereken sonuçlar doğuran NEET ⁽⁴⁸⁾ gençlerinin sayısını ilgili hizmetlerin sunumu için ayrılması gereken personel zamanı ve kaynak maliyetlerini temel alarak tahmin etmiştir (PWC, 2014). Bu tür varsayımsal modeller, paydaşlarla olan görüşmelerde paydaşların bir programın net olumlu sonuçlar doğurması için nelerin gerekli olduğunu kavramaları açısından faydalıdır. Bununla beraber bir finansman sağlayıcı veya hedef paydaş, başa baş noktasının herhangi bir müdahale ile kolaylıkla aşılabileceğini kabul etmezse yapılan analizler, ikna edicilik bağlamında yetersiz kalmaktadır.

Bu makale ile program içi verileri üçüncü taraf programlarının yüksek maliyetli değerlendirmelerinden elde edilen içgörülerle ilişkilendiren ROI modellemesine üçüncü bir yaklaşım getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu yüksek kaliteli üçüncü taraf değerlendirmeleri, bütçe veya operasyonel kısıtlamaların tam ölçekli deneysel veya yarı deneysel değerlendirmelerin yapılmasını sınırladığı durumlarda kullanılmak üzere, paydaş görüşmelerinin desteklendiği varsayımsal modellemeye güven ve özgüllük katmaktadır. İlgili yöntem, kesinlik ve fayda bağlamında programa özgü yürütülen etki analizlerinden daha zayıf olmasına karşın çok daha az maliyet ve süre gerektirmektedir. Örneğin, bu makaledeki vaka çalışması, başlangıçtan rapor aşamasına kadar 2 takvim ayı boyunca yarı zamanlı olarak hesaplanmıştır.

7.2.4. Galler'de uygulama

Galler hükümeti, ulusal çapta sunulan her yaşa yönelik kariyer destek hizmeti Gyrfa Cymru/Careers Wales'in genişletilmesine yönelik yatırımlar yapmıştır. Kariyer beklentilerini geliştirmek isteyenler veya iş arayanlar, mevcut istihdam durumları veya kişisel durumları ne olursa olsun hem çevrim içi hem de yerel topluluklar aracılığıyla ulusal bir kariyer hizmetine erişebilmektedir. Gyrfa Cymru/Careers Wales, Galler'de 3.200.000 kişilik bir nüfusa hizmet sunmak için yılda yaklaşık 30 milyon Sterlinlik bir bütçeyle çalışmakta ve yaklaşık 630 kişilik bir ekibi yönetmektedir. Bu yatırım, eğitim ve iş gücü piyasası ile ilgili endişelere yanıt vermekte ve hizmetin 16 yaş ve üzeri herkese, çalışma durumlarına bakılmaksızın sunulmasının yanı sıra lise ve kolejlere destek sağlamak üzere kullanılmaktadır. Galler, Birleşik Krallık genelinden daha yüksek ekonomik hareketsizlik oranlarına (Ağustos-Ekim 2020 için %24.0'a karşılık %20.8), daha düşük yetkinlik

düzeylerine (2019 için %40.2'ye karşılık %36.3 NVQ Seviye 4+) ve yüksek 1 yıldan uzun süreli işsizlik oranlarına (Birleşik Krallık'tan %2-4 puan daha yüksek) sahiptir ⁽⁴⁹⁾.

Galler Hükûmeti için profesyonel olarak eğitilmiş kariyer danışmanlarıyla yakın bir iş birliği içinde bulunmak, vatandaşlar, işverenler, eğitimciler, eğitim sağlayıcılar ve yerel topluluklar için katma değerli bir çözümün parçasıdır. Careers Wales, uzman kariyer rehberliği ve koçluğu hizmetlerine en çok ihtiyaç duyan bireylerin ulaşmasını sağlamak için Çalışma ve Emeklilik Bakanlığı (DWP) ile ortaklık içinde çalışmaktadır. Bu ikili yaklaşım, bir dizi faaliyet ve müdahaleye katılım yoluyla bireylerin iş bulma ve/veya kazanç kapasitelerini artırma olasılıklarını ve yeteneklerini geliştirmek için tasarlanmıştır.

Mayıs 2019'da hükûmet destekli, Careers Wales tarafından yönetilen ve sunulan yeni ve büyük çaplı bir Working Wales programı (#ChangeYourStory - Hikayeni Değiştir) başlatılmıştır. Programın temelinde yatan fikir, uygun fırsatların bulunmasına ve sürdürülmesine katkıda bulunmaya yönelik kişiselleştirilmiş kariyer rehberliğine erişebilecekleri tek bir temas noktası olan bireyler için istihdam edilebilirlik desteğine daha basit bir yaklaşım getirmektir. Pandemi öncesi dönemde bu imkân Careers Wales ofisleri, yerel iş ve işçi bulma kurumları, kütüphaneler, halk merkezleri ve sağlık ve refah merkezlerinde bulunan ortak kullanım alanlarında sağlanabilmekte; kariyer rehberliği ve koçluk, atölyeler, kariyer bilgileri ve tavsiyeler verilmekteydi. Working Wales (WW) programına kayıtlı yetişkinler, gönüllülük esasına bağlı olarak bu hizmetlere katılmakla ve genellikle bir kariyer geliştirme eylem planına da yer verilen kişiselleştirilmiş bir destek programının parçası olmaktadır.

Bu çabalar, program personeli tarafından belirlenen ve hizmet faydalanıcıları ile anlaşılan ihtiyaçlar doğrultusunda yüz yüze rehberlik oturumları ve iş gücünün dışındaki yetişkinlere sunulan ek destekleri de içeren geniş çaplı bir hizmet sunumunu mümkün kılmaktadır.

Working Wales'in 2020/21 başlangıç bütçesi, genel giderlere yapılan katkılar da dâhil olmak üzere 11 milyon Sterlin olup, daha önce bahsedilen Careers Wales bütçesinin bir alt kümesini oluşturmaktadır. Hizmet faydalanıcılarının katılabileceği programların karmaşık olması, ihtiyaçlarını isabetli ve bağımsız bir şekilde belirleyebilen hizmet faydalanıcılarının bile katılacağı veya (uygun durumlarda) finansman alacağı programların seçiminde zorlanmasına sebep olmaktadır. Careers Wales, bu noktada öncelikli olarak ihtiyaçların belirlenmesi, özelleştirilmiş tanılama ve hazırlık hizmetleri sunarak hizmet sunumuna değer katar. Bununla beraber yönlendirme kuruluşları ve sonuçlara yönelik veri toplama çabalarının altyapısı henüz tam olarak kurulamamıştır ve Galler Hükûmeti'nin desteği beklenmektedir.

(46) 2016/17 yılında 9 bin 917 kişi işsizlikten hak talebinde bulunulabilecek şekilde istihdama geçmiştir; bu rakam tüm hizmet faydalanıcılarının %17'sini temsil etmektedir. İstihdama geçen toplam yüzde %31 olmakla birlikte iş hayatına atılanların tümü, sözleşmeye dayalı olarak hak talebinde bulunulabilir nitelikte değildir. Hükûmetin 2013 yılında yaptığı bir tahmine göre kişi başına düşen mali değer 9.800 Sterlin olup, bu miktar 2013/14 ve 2016/17 yılları arasında enflasyon nedeniyle yaklaşık 10.200 Sterlin'e yükselmiştir.

(47) Akademik veya mesleki eğitim almayan, çalışmayan bireyler.

(48) 2020'nin son ve 2021'in ilk çeyreğine ilişkin iş gücü piyasası istatistikleri şu bağlantılardan alınmıştır:
<https://www.nomisweb.co.uk/reports/imp/2013265930/report.aspx> and
<https://stats.wales.gov.wales/Catalogue/Business-Economy-and-Labour-Market/People-and-Work/Unemployment/LO-Unemployment/unemploymentwalesuk-duration-year>

Bu raporda analiz edilen ara dönemde (ek altyapının devreye alındığı ve henüz uygulamaya geçmediği dönemde) Working Wales, bir bütün olarak sistemdeki eksikliklerin giderilmesi amacıyla hizmet faydalanıcılarına sağladığı destek düzeyini artırmıştır. Uygulanabilir olduğu durumlarda üçüncü taraf yönlendirmeleri hâlâ yapılmaktadır, ancak bire bir görüşmeler, tavsiye ve rehberlik için ek saatler ve STEPS veya Access veya React gibi dâhil Working Wales hizmetlerine yönlendirmeler yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır ⁽⁵⁰⁾.

Kariyer Galler'i görevlendiren ve denetleyen Galler Hükûmeti'ndeki politika belirleyiciler ve paydaşlar, programın hem mali olmayan faydalar hem de mali getiriler açısından olumlu faydalar sağladığına dair güveni güçlendirmeyi amaçlayarak kurum içinde etki analizi ve yatırım getirisi modellemesine yönelik taleplerini artırmıştır. Bu ilgi, WISERD ⁽⁵¹⁾ aracılığıyla üniversite akademisyenleriyle ve Beaufort Research (2019) ve DMH Associates Ltd ⁽⁵²⁾ gibi uzman danışmanlık şirketleriyle ortaklıklar da dâhil olmak üzere bir dizi değerlendirme faaliyetinin başlamasına önayak olmuştur. Bu çalışmanın bir parçası olarak, bu makalenin yazarları, Careers Wales'in faaliyet alanlarının yaklaşık yarısında mevcut verilerden yola çıkarak ilk yatırım getirisi hesaplamalarını yapmak üzere görevlendirilmiştir. Bu görev birincil veri toplamayı içermemektedir. Ara sonuçlar, 2021-26 *Brighter Futures* (Daha Parlak Gelecekler) vizyon belgesinde raporlanmıştır (Careers Wales, 2021, s50-51):

“Önümüzdeki 5 yıl boyunca hizmetlerimizin Galler'deki insanların eğitim, ekonomi ve refahları üzerindeki etkisini sürekli olarak değerlendirecek ve raporlayacağız [...]. Yakın zamanda yaptığımız modelleme, bugüne kadar analiz edilen ve tipik yıllık harcamamızın yaklaşık 15 milyon Sterlin'ini oluşturan faaliyetlerin, hazine için uzun vadede (bugünkü net değer cinsinden) 35 milyon Sterlin'in üzerinde mali fayda sağladığını göstermiştir. Kariyer rehberliği ve koçluk için değişim teorisi modelinin daha fazla unsurunu ele almak üzere bu ROI analizini geliştireceğiz ve analizi hizmet programlarımıza dâhil ederek Galler halkı için yapılan bu yatırımın geri dönmesini sağlayacağız.”

7.3. Yöntem

7.3.1. Bağlantılı Yatırım Getirisi İlkeleri

Bu makalenin amacı, deneysel veya yarı deneysel çalışmalar kapsamında yürütülen ROI analizlerine duyulan güveni kaynak veya operasyonel kısıtlamalar sebebiyle bu tür değerlendirmelerin yapılamadığı durumlara yansıtmaktır. Bu yaklaşımın temelinde, üçüncü taraf programlarca üretilen, ilgili program dâhilinde kullanılabilecek benzerlikte tahminlerin, programlar arasındaki farkları yansıtacak ayarlamalarla kullanılması; böylelikle ilgili müdahalenin sonuç ve etkilerine yönelik tahminlerde bulunulmasının desteklenmesi bulunmaktadır. Böylelikle yalnızca varsayımsal veya başa baş modelleri ile ulaşılabilecek ROI tahminlerine kıyasla daha isabetli bir ROI değerine ulaşılabilmektedir.

(50) https://www.careerswales.com/prof/upload/pdf/Steps_Factsheet_English.pdf;
<https://businesswales.gov.wales/skillsgateway/access#:~:text=Access%20aims%20to%20provide%20employability,and%20help%20with%20training%20costs>

(51) Galler Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar, Veri ve Yöntemler Enstitüsü (WISERD), Galler Hükûmeti tarafından ulusal bir araştırma merkezi olarak tanımlanmış, ulusal, disiplinler arası, sosyal bilimler araştırma enstitüsüdür. Aberystwyth, Bangor, Cardiff, Güney Galler ve Swansea üniversitelerinin müşterek bir girişimidir ve çalışmalarında idari hükûmet veri setlerinden yararlanabilmektedir.

(52) <https://dmhassociates.org/>

Bu, birçok kariyer hizmetinin operasyonel modellerinin bağlı olduğu koşullar çerçevesinde geliştirilen pragmatik bir model olup modelin büyük ölçekli, sağlam değerlendirmelerin yerine geçmesi hedeflenmemektedir; zira modelde bu değerlendirmeler temel alınmakta ve bu değerlendirmelerin finanse edilmesine yönelik farkındalığın ve isteğin artırılması amaçlanmaktadır.

Yaklaşımın temel aldığı beş temel ilke, kısa bir sürede (2 ay veya daha az) öncül ve ölçülü bir tahminin belirlenmesi ve bu tahminin asgari “taban” değer olarak kabul edilmesidir. Gerçek değer genellikle tahmin edilen değerden daha yüksektir. Bu çerçevede:

- (a) İlk tahminin üretilmesinde yeni bir veri toplanması yerine mevcut veri kullanılmakta (süreçte yeni verilerin toplanmasına yönelik fikirler ortaya atılabilir);
- (b) Mali ROI'nin daha dar kapsamlı ve daha kolay tahmin edilebilir olması nedeniyle ilk aşamada toplumsal ROI yerine mali ROI'ye odaklanılmaktadır (toplumsal ROI tahminlerinin sonraki modellerde gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir);
- (c) Belirsizliklerin ve varsayımların kabul edilmesi ve henüz kesinlik kazanmamış alanlarda muhafazakâr tarafta kalan tercihler yapılmakta;
- (d) Temel hedef kitle tarafından kabul edilebilecek kanıt ve varsayım türlerinin anlaşılması konusuna paydaşlar dâhil edilmekte (bu çalışma kapsamında paydaşlar hükûmet sponsor ekibi ve finansman sağlayıcılardan oluşmaktadır, ancak başka projelerde kamu, ortak kurumlar veya hizmet faydalanıcı temsilcileri gibi farklı paydaşlara öncelik tanınabilmektedir);
- (e) İlk tahmin, kurumların etkileri anlaması ve analiz yaklaşımı bağlamında daha ciddi olmalarına destek olan sürecin bir parçası olarak değerlendirilmektedir.

7.3.2. Altı adımlı sürece genel bakış

Söz konusu kariyer rehberliği programlarının anlaşılmasını sağlamak, analitik sürecin kapsamını belirlemek ve ara bulguları gözden geçirmek için kurum içi görüşmelerden ve atölye çalışmalarından faydalanılmaktadır. Hesaplamalar, kariyer hizmetleri ekibiyle paylaşılabilecek bir Excel tablosunda modellenir ve yazılı bir raporla desteklenir. Hesaplamalarda maliyetlere ilişkin dâhilî bütçe verileri, faaliyet kategorileri ve hacime ilişkin dâhilî verilerle eşlenmekte; akademik literatür ile de bir karşı olgusal kullanılarak makul bir etki ölçeği oluşturulmaktadır. Önceki değerlendirmeler etki konusunda ek güven sağlanması veya akademik literatürle ilişki tesis eden varsayımların desteklenmesi konularına da katkıda bulunur.

Yapılandırılmış bir yaklaşım, genel olarak hizmet sunan kurumlara uygulanabilecek altı adıma dayalı olarak ilerleyecektir:

- (a) Adım 1: Etki ağlarının belirlenerek önceliklendirilmesi;
- (b) Adım 2: Toplam faaliyet bütçesinin belirlenmesi;
- (c) Adım 3: ROI hesaplama zincirinin belirlenmesine yönelik veri incelemesi (referans çalışmalar olarak kullanılacak dâhilî program verileri ve üçüncü taraf programlarının değerlendirmeleri);
- (d) Adım 4: Dâhilî ve haricî veriler kullanılarak modelin oluşturulması;
- (e) Adım 5: Muhafazakâr tercih içeren varsayımların belgelenmesi
- (f) Adım 6: Çıkarımların gözden geçirilmesi, iyileştirilmesi ve tartışılması.

Altı adımlı yöntem, daha önce İngiliz liselerinde nitelikli profesyoneller tarafından verilen bire bir kişisel rehberlik görüşmelerine uygulanan bir yaklaşımı temel almaktadır. İngiliz lise ortamında yürütülen analiz, rehberlik sektörü liderleri ve devlet finansman sağlayıcılarını içeren bir yönlendirme grubuyla birlikte geliştirilmiştir (Percy, 2020). Bu makalede ortaya konan yaklaşımın geliştirilmesinde tam ölçekli MFA'nın orantısız ve verimsiz bir süreç olacağı küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki karar vericiler için geliştirilen yönlü maliyet-fayda analizi aracından da faydalanılmıştır (Percy, 2021). Bir sonraki bölümde, her bir adımın nasıl faaliyete konulabileceği ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

7.4. Sonuçlar

Bu kısımda altı basamaktan oluşan sürecin işsiz yetişkinlere yönelik Working Wales destek programında uygulanan hali ayrıntılarıyla ele alınmaktadır. Sonuç olarak, 1,6 katlık bir bağlantılı ROI tahmini karşımıza çıkmakta, bu da düşük bir tahmin olarak kalmaktadır.

7.4.1. Adım 1: Etki ağlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi

Etki ağı, bir faydalanıcı grubu ve belirli bir faydayı ifade eder. Buna örnek olarak 14 - 19 yaşları arasında dezavantajlı öğrencilerin bir üniversiteye kaydolması veya düşük beceri düzeyindeki çalışmayan yetişkinlerin basit okuryazarlık kazanması verilebilir. Bu ifade, bir kurumun çok sayıda faydalanıcı gruba hizmet sunabileceğini ve birçok farklı türde fayda sağlayabileceği konusuna açıklık getirmektedir. ROI analizlerinde ilgili faydaların yalnızca alt kümelerine odaklanılmaktadır.

Working Wales, çalışan, eğitim gören, istihdama hazır olanlar ve olmayanlar (Tablo 1) dâhil olmak üzere birçok farklı hizmet faydalanıcısı grubuna destek sunmaktadır. Bu bağlamda, danışmanların mesailerini oluşturan en büyük grup olmaları ve politika çerçevesinde önem taşımaları nedeniyle odaklanılacak ilk grup olarak iş arayan ve işsiz hizmet faydalanıcılarına öncelik verilmiştir.

Tablo 1. İlk Working Wales sözleşmesinde hizmet faydalanıcılarının durumuna göre kaydedilen bire bir faaliyet sürelerinin dağılımı (Şubat 19 - Ekim 20)

Faydalanıcının başlangıçtaki durumu	Danışman zaman dağılımı
Maaşlı bir işte çalışmıyor	%67
İşsiz	%62
EET için uygun değil	%3
EET'ye katılmaya hazır değil	%1
Gönüllü iş	%0.4
Çalışan	%21
34. Basamak	%5
İE	%4
Çıraklık / Stajyerlik	%2

Altıncı Form	%1
Diğer	%1

Not: EET eğitim, öğretim ve istihdam anlamına gelmektedir. İE - ileri eğitim, genellikle üniversite düzeyinde eğitim kastedilmektedir.

Kaynak: Careers Wales idari bilgileri.

Politik kaygıların ele alındığı bu etki ağında hedeflenen fayda, maaşlı işe geri dönüşün artırılmasıyla işsizlik ödeneği kullanımının azalması ve doğrudan vergilendirmenin artmasıdır. Kariyer belirsizliğine yönelik dayanıklılık, beceri yenileme ve diğer faydaların yanında bir fayda da kariyer rehberliği aracılığıyla sunulabilecek güven ve refah artışıdır. ROI'ye dâhil edilmeyen bu türdeki ek faydaların açıkça listelenmesi, analiz kapsamında sunulan rakamların gerçekte çok daha yüksek olduğu fikrini güçlendirmektedir. Rehberliğin sağlayabileceği daha geniş yelpazedeki faydaların tartışılması bu çalışmanın hedefi değildir ancak hâlihazırda literatürde tartışılmaktadır (referanslar için bkz. 7.3).

7.4.2. Adım 2: Bütçenin belirlenmesi

Faaliyet maliyetinin belirlenmesine yönelik iki üst düzey strateji bulunmaktadır. Percy'nin (2020) de takip ettiği aşağıdan yukarıya doğru stratejide fayda sağlayan dar bir faaliyetle (bir danışman ve danışan arasındaki rehberlik seansı) başlanır; faaliyetin gerçekleşmesi için gereken mesai süresi, bir maaş döneminin kapsadığı tüm hizmet süresine ölçeklendirilerek belirlenir (bu sürece hazırlık ve takip süreleri de dâhil edilir) ve hesaplamalara malzeme ve dolaylı maliyetler de eklenerek sonuca ulaşılır.

Yukarıdan aşağıya doğru yaklaşımda ise bir kurum bütçesiyle başlanır ve kurum bütçesinin tamamı, tüm dolaylı maliyet ve genel masrafların da faydalanıcı grubunun hizmetine sunulduğu göz önünde bulundurularak farklı ROI etki ağlarına dağıtılır. Açıkça belirtilen ar-ge faaliyetleri, mevcut bir faydalanıcı grubuna veya hizmete yönelik olmaması, gelecekte oluşturulacak faydalanıcı gruplarına veya hizmetlere yönelik olması sebebiyle bütçe dışında tutulabilir veya bu tür yatırımların bir hizmetin sürdürülmesi için gerekli olduğu düşüncesiyle dâhil edilebilir. Hedeflenen etki ağına ayrılan bütçe ise bu işlemlerden sonra benimsenir.

Aşağıdan yukarıya doğru yaklaşım, çalışma alanı esas olarak başka bir sektör olan bir kuruluşun sunduğu hizmetlerin küçük bir parçasını oluşturan (ve bu nedenle kuruluşun genel giderlerine yönelik tahsisat yapılmasının zor olabileceği) faaliyetler veya farklı kuruluşların farklı şekillerde yapılandırabileceği genel bir faaliyetin analiz edildiği durumlar için oldukça uygundur. Makaleye konu çalışmada belirli bir kuruluş ve program tam bütçe verileriyle analiz edilmektedir; bu nedenle doğrudan ve dolaylı maliyetlerin tamamının incelenmesi için yukarıdan aşağıya bir yaklaşım daha uygundur. Bütçenin çoğu hizmet sunumuna ayrılmış; ar-ge bileşenini hariç tutmaya gerek görülmemiştir. Danışman personel mesai süresinin maliyetleri artıran birincil unsur olması ve genel giderlerin ve yönetimin çoğunun yaklaşık olarak danışman mesai süresi ile orantılı olarak artması nedeniyle Tablo 1'deki saat dağılımı, doğrudan toplam bütçenin belirlenmesi amacıyla kullanılabilir. İşsiz hizmet faydalanıcılarına doğrudan ve dolaylı destek için yılda yaklaşık 7.300.000 Sterlin harcanmaktadır.

Çalışma kapsamında birey tabanında fırsat maliyetlerinin veya ilgili bütçe ile fonlanan herhangi bir üçüncü taraf çabası yerine Galler hükûmetinin Working Wales programına

kaynak sağlamak amacıyla harcadığı paraya odaklanılmaktadır. Dolayısıyla, doğrudan mali ROI'ye odaklanması bu adımı kolaylaştırmaktadır.

7.4.3. Adım 3: Hesaplama zincirinin belirlenmesi için verilerin incelenmesi

Adım 1 ve 2'de paraya çevrilecek fayda ve bu faydaya ilişkin maliyetler belirlenmektedir. Adım 3'te ise öncelikle devlet bütçesine olan faydalara odaklanılmakta, programın dâhilî verileri ve haricî bulgu kaynakların kullanımıyla mevcut verilerin incelenmesi yoluyla faydanın paraya çevrilebileceği bir hesaplama zinciri aranmaktadır.

Bağlantılı ROI, dâhilî program veri ve değerlendirmelerinin tüm hesaplama zinciri için yetersiz kaldığı ancak makul varsayımların belirlenmesi için diğer programların haricî kanıt tabanlarına bağlanması gerektiği durumlarda geçerlidir. Hesaplama zincirleri potansiyel olarak birden fazla adım içerebilir ve bazı programların hesaplarında dâhilî verilerin kullanımıyla bu adım sayısı artış gösterebilir. Bununla birlikte, karşılaştırma grubu değerlendirmeleri, program dâhilindeki kısa vadeli sonuçların (kariyer kararları verme kabiliyetlerinin geliştirilmesi veya eğitime katılımın artırılması) gösterilmesini sağlamış olsa bile, bu sonuçların orta vadeli sonuçlar (iş başvuruları ve işe başlama) veya uzun vadeli sonuçlara (sürdürülebilirlik, kariyer ilerlemesi) yönelik olarak parasallaştırılması üçüncü taraf kanıtlarının kullanılmasını gerektirebilir. Kara kutu (black box) değerlendirmeleri ile ara hesaplama adımlarına yönelik kanıt olmaksızın orta vadeli sonuçlar ortaya koyulabilir; örneğin idari veriler katılımcıların kontrol grubuna göre daha işe başlama oranının daha yüksek olduğunu gösteriyorsa ancak gelişmiş fırsat farkındalığı, motivasyon, eylem planlaması veya iş arama faaliyetleri gibi mekanizmalar açısından hiçbir kanıt toplanmamışsa bu değerlendirme bir kara kutu değerlendirmesidir. Kara kutu değerlendirmeleri ROI analizlerinde kullanılabilirle birlikte ara faaliyetlerin iyi anlaşılması ve kanıta dayandırılması ile ROI modeline ek bir bakış açısı sunulması veya hesaplama zincirine ayrı ayrı nicel adımlar olarak dâhil edilmesi güvenilirliği artırmaktadır.

Working Wales programı kapsamında görüşülen her bir faydalanıcının durumu, görüşmenin ne zaman yapıldığı, hangi tür(ler)de destek sunulduğuna ilişkin bilgiler, görüşme süreleri ve dâhilî veya üçüncü taraf programlarına yönlendirmeler her tür destek için tutulan tutanaklarda yer almaktadır. Bu bilgilerin bir kısmı Tablo 2'de; daha yoğun bir destek alan ve aldıkları destek neticesinde büyük değişimlerin beklediği hizmet faydalanıcıları bilgileriyle beraber görülebilir. Hizmet faydalanıcıları ile birkaç defa görüşüldüğü durumlarda istihdam durumları tekrar kayıt altına alınmaktadır; ancak uzun vadeli faydalanıcı istihdam durumu takibine ilişkin veri, Galler Hükûmeti'nin bu verilerin toplanması için gerekli altyapı çalışmaları devam ettiğinden henüz mevcut değildir. Faydalanıcıların yaklaşık %10'u isteğe bağlı bir hizmet sonlandırma anketi doldurmaktadır. Doldurulan anketlerde hizmet faydalanıcılarının %95'in üzerinde memnuniyet bildirdiği görülmektedir. Karşılaştırma grubunu içeren bir bulgu bulunmamaktadır; dolayısıyla faaliyet hacminin hesaplama zincirine dâhil edilmesi için üçüncü taraf bulgularına başvurulması gerekmektedir.

Tablo 2. **Maaşlı işlerde çalışmayan yetişkinlere yönelik Working Wales (WW) bilgi, tavsiye ve rehberlik desteğinin dağılımı (Şubat 2019 - Ekim 2020)**

Toplam bire bir destek	Faydalanıcı payı (%)	Bire bir destek (dakika)	Üçüncü taraflara yönlendirme (%)	Dâhilî yönlendirm e (%)
Sıfır	%9	0	%5	%4
30 dakikaya kadar	%6	10	%11	%6
30-59 dakika	%16	41	%23	%22
1-2 saat	%41	68	%25	%32
2-3 saat	%16	111	%23	%50
3-5 saat	%9	171	%30	%56
5 saatten fazla	%3	334	%37	%63

Not: Tabloda Working Wales'ten farklı sürelerde bire bir destek alan ilgili hizmet faydalanıcılarının oranı; bu faydalanıcılar bağlamında destek kategorilerinin yoğunluğu, zihinsel veya fiziksel sağlık, eğitim ve öğretim veya iş deneyimi kazanma gibi ek destekler olmak üzere üçüncü taraf programlarına veya dâhilî hizmetlere yönlendirilen hizmet faydalanıcılarının oranı görülebilmektedir.

Kaynak: Careers Wales idari bilgileri.

Working Wales'in sunduğu faaliyet türleriyle ilişkilendirilecek üçüncü taraf programları için en uygun kanıtların belirlenmesine yönelik olarak proje kaynak kısıtları da dikkate alınarak bir araştırma stratejisinin geliştirilmesi gerekmektedir. Üçüncü taraflardan uygun kanıtların elde edilememesi durumunda rapor için ilgili taraflarca tartışılan ve uygulanabilir varsayımların temel alındığı bir ROI varsayımı oluşturulmalı veya farklı bir etki ağı seçilerek Adım 1'e geri dönmelidir.

Bu vaka çalışmasında karşılaştırılabilir ROI çalışmalarına yönelik araştırma stratejisi, 2000'den günümüze kadar yayınlanmış, Scopus dizininde yer alan ve başlığında, özetinde veya anahtar kelimelerinde ROI ve rehberlikle ilgili terimler içeren makalelerin İngilizce dilinde aratılmasını içermektedir. ⁽⁵⁸⁾. İnternet arama motorlarında benzer terimler kullanılarak gri literatür taraması ve atıf takibi yapılmış; alandaki az sayıda uzmana doğrudan danışılarak inceleme için uygun makale "adayları" belirlenmiştir. (Yarı) deneysel tasarıma ilişkin metodolojik kalite eşiğinin üzerinde bir dizi çalışma belirlendikten sonra müdahale kapsamındaki faaliyetler, müdahalenin ölçeği/maliyeti, iş gücü piyasası bağlamı ve hizmet sağlayıcı türü (ör. kamu tarafından finanse edilen ulusal hizmetlerin küçük ölçekli hayır kurumlarına tercih edilmesi) olmak üzere dört kriter temel alınarak hedef programa yakınsaklık belirlenmiş ve en uyumlu çalışma bu şekilde seçilmiştir. Birçoğu Kısım 7.2.3'te ele alınan az sayıda aday çalışma arasında, hesaplama zinciri için en uygun referans çalışması Nevada REA RCT çalışması (Michaelides ve ark., 2012) olmuştur. Bu çalışmanın içerdiği faaliyetler, bireylere destek olmak için daha çok sohbet sırasında tavsiye ve rehberlik desteği sunmaları bakımından makaleye konu çalışma ile benzerlik göstermektedir ⁽⁵⁴⁾. Diğer mevcut ROI çalışmalarına kıyasla Nevada müdahalesinin düşük maliyetli ve hassas ayarlı yapısının yanı sıra bir karma pazar ekonomisinde, hizmet sunumunun işsizlik ödeneklerinin istihdama geri dönüşleri önemli

ölçüde teşvik edecek şekilde tasarlanmış olması da Working Wales programına olan uyumu sağlayan önemli kriterlerdir (bkz. aşağıda yer alan katılımcı başına maliyet). Yüksek kaliteli bu çalışma, bir yeniden üretme testinden de geçmiş ve çalışma, değerlendirme finansman sağlayıcılarından biri tarafından "en yüksek düzeye yakın" kanıt derecelendirmesi verilmiştir (Arnold Ventures, 2020). İş danışmanlığı bileşeninin diğer REA bağlamlarında sadece tercihe bağlı ve kısmen uygulanmış olmasından ötürü, etki boyutu genelde olumlu olmakla birlikte Nevada'ya kıyasla daha az olan diğer REA değerlendirmeleri Working Wales için çok uygun olmamış, bu bileşen Working Wales desteği kapsamında düzenli olarak bire bir görüşmelere dâhil edilmiştir.

Buna rağmen programlar arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. ABD yerine Birleşik Krallık'taki farklı bölgelerden bir kıyas alınması daha uygun olacaktır. ABD'deki program zorunlu ve işsizlik yardımı taleplerinin resmi bir parçası olarak uygulanırken, Working Wales yalnızca talep sahiplerine destek sağlamaktadır. Bu çalışma, aramalar içerisinde en uygun referans çalışma olmakla birlikte, genel itibarla bire bir uygunluk açısından eksikleri olması ROI modeli açısından önemli bir dezavantajdır ve gelecek çalışmalarda öncelikli olarak ele alınacaktır. Nevada REA, değerlendiricileri tarafından bağlı bulunduğu kategoride yüksek performanslı bir program olarak tanımlanmaktadır. Working Wales ile karşılaştırmanın güvenilirliğini artırmak için Working Wales hizmet faydalanıcıları kapsamının daraltılmasına yönelik olarak diğer araştırmaların müdahale başarı faktörleri belirlenerek referans çalışmanın ortalama etki hesaplama zincirine uygulanmıştır (detaylar için bkz. Adım 4). Bu yaklaşımda değerlendirmeye yönelik teori temelli veya gerçekçi felsefelerden yararlanılmıştır; faaliyet sunumu ve hizmet faydalanıcısı bağlamına ilişkin belirli gerekliliklerin yerine getirilmesi (kanıtlanmış bir modele veya kabul edilmiş bir değişim teorisine bağlı kalınması), olumlu etkilerin gerçekleşeceğine yönelik güveni artırmaktadır.

Vaka çalışmasında, başta mali bir ROI veya MFA modeli içeren tek bir referans çalışmasının seçilmesi olmak üzere proje kısıtlamaları nedeniyle kısıtlanmış bir araştırma stratejisi benimsenmiştir. Daha büyük ölçekli projeler, (uygun koşullarda) birden fazla referans çalışmasının modellenmesi veya etkilerin parasallaştırılmasından önce etki boyutlarının bildirildiği çok sayıda sağlam çalışmanın verilerinden faydalanılarak güçlendirilebilmektedir. Bununla beraber, diğer çalışma verilerinden faydalanılmasının bir dezavantajı, ilgili deneysel tasarımların ve etki boyutlarının ROI modellerinde temele oturtulması güç ek varsayımlar veya ileri araştırmalar olmaksızın doğrudan kullanılabilecek bir formatta olmamasıdır. Örneğin, bir müdahalenin sonunda istihdama geri katılma oranları (Liu ve ark., 2014), güçlü bir etki göstergesi olabilir; ancak işsizlik sürelerinin değişen dağılımına ilişkin herhangi bir varsayımda veya çıkarımda bulunulmazsa elde edilen figürler belirli bir mali tasarruf olarak ele alınamaz. Kısıtlayıcı araştırma stratejisi, çalışma kapsamında sunulan etki boyutlarının ROI modellerine işlenebilir olmasını sağlamıştır.

(53) Aratılan ROI terimleri arasında CBA, BCA, ROI, SROI ("maliyet-fayda analizi", "fayda-maliyet analizi", "yatırım getirisi"); rehberlik terimleri arasında rehberlik, eğitim, istihdam, işsizlik, kariyer ve kariyerler kelimeleri göze çarpmaktadır.

7.4.4. Adım 4: Model yapısı

Adım 4'te ROI için bir çalışma modelinin oluşturulmasına yönelik olarak Adım 3'te belirlenen veri kaynaklarından faydalanılması, bu verilerin sistemle uyumlu hale getirilmesi ve Adım 2'de elde edilen maliyet verisi ile birleştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Kapsam dâhilindeki faaliyet hacminin ve Nevada referans çalışması dikkate alınarak hangi hizmet faydalanıcısına ne düzeyde fayda sunulacağı belirlenmesi bunun ilk adımıdır.

Working Wales'in 2019 yılında resmî olarak faaliyetlerine başlaması, başlangıcın hemen ardından yaşanan COVID-19 salgını ve çeşitli karantina uygulamaları sebebiyle çalışmanın başlamasını müteakip bir yıl içerisinde normal bir operasyonel süreç yaşanmamıştır. Program başından beri aylık veriler incelendiğinde, 2019 sonu ve 2020 başlarında ölçülen "tipik ay" verisi, maaşlı işte çalışmayan 1600 yetişkine hizmet sunulduğunu göstermektedir. Bununla beraber bazı vakaların çözüme ulaştırılması bir aydan fazla sürebilmekte ve "tipik yıl" boyunca 19.200 yetişkinin Working Wales programı kapsamında hizmet alabileceği görülmektedir.

Performansı yüksek bir program olan referans çalışmada (Kısım 7.3'te belirtilen literatüre göre etki aralığında olmakla birlikte) faydalar, Tablo 2'de belirtilen hizmet faydalanıcılarının yalnızca bir kısmına uygulanmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular ise etkinin daha fazla olabileceğini göstermektedir.

İngiltere'deki Ulusal Kariyer Hizmetleri değerlendirmesine bakıldığında, tek bir görüşmeyle sınırlı uygulamaların ne Liu ve ark. (2014) tarafından incelendiği haliyle tek bir görüşmeden daha fazla süren müdahalelerden elde edilecek ortalama faydayı ne de birden çok kere görüşme ile Brown ve Ryan Krane (2000) tarafından elde edileceği tespit edilmiş olan faydayı sağladığı görülmektedir. Liu ve ark. (2014), Whiston ve ark. (2017) ve bu bileşenin zorunlu olduğu Nevada RCT'nin (Michaelides ve ark., 2012) meta analizlerinde de belirtildiği üzere, rehberlik veya danışmanlık bileşeninin de sürece dâhil edilmesi önemlidir. Taktik, kısa vadeye odaklanan Working Wales programlarının olumlu çıktılarının güvenilirliği, belirtilen iki meta analizden başka aynı zamanda van Hooft ve ark. (2021) tarafından yürütülen üçüncü bir meta analizde daha genel olarak ele alınmıştır. Bu üçüncü meta analizde faydalar, daha yoğun iş arama çabaları ve kişinin kendine özgü iş arama düzenini destekleyici müdahaleler ile ilişkilendirilmektedir. Yüksek yeterlik düzeyindeki kariyer danışmanları ve önceden tanımlanmış kalite süreçlerini içeren Working Wales yaklaşımını Japonya ve İsviçre'deki çalışmaların (sırasıyla Shimomura, 2018 ve Behrendt vd., 2019) -deneysel olarak- destekler mahiyette olduğu görülmektedir. Working Wales kapsamında sunulan hizmetlere duyulan güven genel olarak yukarıda bahsedilen memnuniyet anketlerinden ve WW'nin orta vadeli sonuçlarını takip ettiği dâhili programın yetişkin faydalanıcılarına ait 2019-20 döneminde elde edilen 3 aylık sonuç verilerine bakılarak görülebilmektedir. Ayrıca, daha uzun vadeli sonuçların hükümet tarafından uygulamaya konulan çerçevede takip edilmesi planlanmaktadır.

Programı tamamlayan ve başarılı bir şekilde takibi sağlanmış 575 hizmet faydalanıcısının %49'u maaşlı bir işe girmiş; %5'i eğitim ve öğretime geri dönmüş veya gönüllü işlerde çalışmaya başlamıştır.

(54) Rehberlik sunmalarına bağlı olarak çoğu 4 veya 6'ncı seviye yeterlilik düzeyindeki Working Wales uzmanları için motivasyon, karar alma, öz farkındalık, seçenek farkındalığı, uygulama ve dayanıklılığa ilişkin çıktılar desteklemeye yönelik rehberlik standartları 3 düzeylidir. Doğrudan sunulan rehberlik hizmetlerinin yanında hizmet faydalanıcılarına, uygun durumlarda finansman, eğitim ve öğretim veya üçüncü taraf destek hizmetlerine erişim ve başvuru konularında da hizmet sunulmaktadır. İstihdam/eylem planlarının hazırlanması ve stratejik iş arama desteklerinin sunulması önemli faaliyetlerdendir. REA/RES aracılığıyla yürütülen istihdam danışmanlığının da benzer olduğu görülecektir (ana REA/RES faaliyetleri listesi için bkz. Kısım 7.2.3).

Bu değerlendirmeler ve Working Wales yönetimi ile yapılan görüşmeler neticesinde, Nevada kıstaslarının yalnızca bir saat veya üzerinde bire bir destek alan bireylere (ortalama 1 saat 45 dakika destek süresi ile 13 bin 200 hizmet faydalanıcısına) uygulanmış; 30-59 dakika arasında destek alanlar için RCT'den elde edilen ortalama etkinin dörtte biri oranında (3.100 müşteri) etkinin söz konusu olduğu; yalnızca grup oturumlarına katılan veya çevrim içi ortamlardaki bilgilerden faydalanan bireylerin ise herhangi bir etki görmediği varsayılmıştır.

Sonraki adım, referans çalışmasından edinilen etki boyutlarının Galler bağlamına uygulanmasını içermektedir. Nevada REA/RES hizmetlerinin RCT değerlendirmesi kapsamında 1.5 yıl boyunca takip edilen katılımcıların (Michaelidas ve ark., 2012) işsizlik ödemelerinde ortalama 3.1 haftalık bir azalma ve %3'lük bir gelir artış tespit edilmiştir⁽⁵⁵⁾. Bu etkilerin Galler bağlamına uygulanması ile talep edilen işsizlik yardımlarındaki azalma, evrensel kredi kapsamında 25 yaş ve üzeri bekarlar için aylık 410 Sterlin olarak belirlenen bir standart ödenekle ilişkilendirilebilmektedir⁽⁵⁶⁾.

%3'lük gelir artışı, yıllık brüt maaşı 20 bin Sterlin olan örnek bir işe uygulanabilir; bu da 2019'da Galler'deki tam zamanlı ortalama brüt maaşın yaklaşık %70'ine tekabül etmektedir⁽⁵⁷⁾. Bu gelir seviyesinde ücretlerdeki düşük bir artış, doğrudan vergilendirme yoluyla devlete %46'lık bir kazanç sağlamaktadır⁽⁵⁸⁾. Önceden işsiz olan çalışanların iş gücü piyasasına katılımı ve RCT muhafazakâr bir perspektiften ele alındığında bu ücret artışının 2 yıl süreceği öngörülmektedir; zira işsizlik ödeneği zaman içinde devam etme eğilimindedir, bu da artışın 2 yıl ile sınırlı olacağının muhafazakâr bir yorum olduğu anlamına gelmektedir. Nevada programıyla ilgili daha sonra yapılan araştırmalar, programa katılımdan sonra en az 8 yıl boyunca katılımcıların ve ailelerinin istihdam ve gelir sonuçlarında artış olduğunu göstermiştir (Manoli, Michaelides ve Patel, 2018). Bununla beraber yapılan işe alımların, aksi takdirde işsiz kalacak olanları herhangi bir zarara uğratmadığı varsayılmaktadır.

Bu varsayımların sonucu olarak, programın tamamlanmasını takip eden 2 yıl boyunca her bir katılımcı dengi başına 846 Sterlin (yılda toplam 11.800.000 Sterlin veya 1.6x pozitif ROI) doğrudan Maliye'ye irad kaydedilmektedir. İskonto oranına ilişkin varsayımların sonuçlar üzerinde bu kadar kısa zaman zarfında kayda değer etkisi görülmemektedir. Bazı durumlarda, özellikle Percy (2020) tarafından ele alınan lise rehberliği gibi durumlarda hedef kitle için nokta tahmininden önce kâr-zarar noktası varsayımının görülmesinin yararı olabilir. Böyle bir varsayım, en basit şekilde, hesaplama zincirinde yatırım getirisini 1 misli arttıracak bir değere ayarlanmış tek bir parametrenin tanımlanmasıyla ifade edilebilir. Bu sunum, referans çalışmalara duyulan güven algısına ek bir kanıt teşkil edebilir ve tartışmanın program denkliği ile ilgili kusurlu bir iddiaya odaklanmasındansa paydaşların etkilere yönelik makul varsayımlara ulaşmasını sağlayabilir.

(55) Toplamda 2600 ABD Doları/maaşı %18'lik artış, kısmen iş hayatına daha erken dönüşten kaynaklanmaktadır. Kontrol grubunda ortalama üç aylık ücret 7 bin ABD doları ve ortalama 19 haftalık ölçekte maaş artışı ~%3'tür.

(56) <https://www.gov.uk/universal-credit/what-youll-get>

(57) <https://gov.wales/annual-survey-hours-and-earnings-2019#:~:text=Full%2Dtime%20weekly%20earnings,UK%20countries%20and%20English%20regions.>

(58) 2020/21 vergi yılı için ölçülmüştür (%12 ulusal sigorta katkı payı; %13.8 işveren; %20 gelir vergi dilimi).

7.4.5. Adım 5: Muhafazakâr varsayımların belgelenmesi

Makul tahminlerin muhafazakâr tarafında kalan tahminlerin oluşması bu yöntem açısından oldukça önemlidir. Bu tahminler, sadece bunlardan ibaret olmamakla birlikte ilgili paydaşların öncelik, algı ve tercihlerine bağlıdır ve bu model kapsamında üretilen muhafazakâr tahminlerin sıralanması ve Percy'nin (2020) makalesinde kullanılan Monte Carlo modelleme sistemi veya Careers Wales kapsamında oluşturulmuş temel bilgileri içeren hesap tabloları gibi daha muhafazakâr yaklaşımların kontrolünün sağlanması ile desteklenebilmektedir.

Bu vaka çalışmasında tahminin düşük bir tahmin olduğunu gösteren temel varsayımlar şu şekildedir: ekonomik faaliyet üzerinde ekonomik çarpan etkisi olmaması (sadece gelir vergisi ve işveren katkıları hesaplanmıştır); marjinal ücret kazancının işe dönüşü takip eden sadece 2 yıl boyunca vergilendirilmesi; 1 saatten az bire bir destek alanlara sağlanan faydaların çoğunlukla olumlu olarak değerlendirilmesi; bir bireye veya Devlete, yardımları sonlandırmanın ve marjinal ücret kazancının ötesinde sağlanan faydaların hariç tutulması (ör. gelecekteki iş belirsizliklerine karşı dayanıklılığın artması).

7.4.6. Adım 6: Çıkarımların gözden geçirilmesi, iyileştirilmesi ve etkilerinin tartışılması

Bu analiz, Working Wales'teki operasyonel ve veri yöneticileriyle yakın iş birliği içinde geliştirilmiş, sonuçlar ve çıkarımlar, eğitilmiş rehberlik danışmanlarının da dâhil olduğu üst düzey bir liderlik çalıştayında ve hükûmet paydaşları ile bağımsız akademisyenlerin yer aldığı kurulda masaya yatırılmıştır. Bu istişare ve tartışmalar neticesinde ortaya çıkan görüş ve güçlükler için bkz. Kısım 1.5. Ekte, örnek bir duyarlılık tablosunun yanı sıra hesaplama zinciri girdi ve mantığının bir özeti yer almaktadır.

7.5. Politika bağlamında uygunluk, sınırlılıklar ve sonraki adımlar

Galler'deki Hükûmet politika platformu, örneğin Herkes için Refah: Galler Ulusal Stratejisi (2017-21) ve Gelecek Nesillerin Refahı Yasası'nda (2015) belirtildiği üzere, refah ve esenlik alanındaki temel hedefler için rehberliğin önemini kabul etmektedir. Ancak, Kısım 7.2.1'de genel bağlamda, Kısım 7.2.4'te Galler bağlamında açıklandığı üzere, rehberlik için artan politika desteği, etki ve paranın karşılığının alındığına yönelik kanıtlara bağlıdır. ROI analizinin birincil amacı, operasyonel değerlendirmeleri ve süreç değerlendirmelerini; harcama, faydalanıcı grupları, faaliyet sunumunun hacmi ve türü, faydalanıcı memnuniyeti ve kısa vadeli sonuçlar gibi temel bileşenlerin izlenmesini tamamlar nitelikteki izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin bir bileşeni olarak bu kanıtların sağlanmasıdır.

ROI analizi, faaliyet ve kısa vadeli sonuçlar ile uzun vadeli mali sonuçlar arasındaki bağlantının kurulmasını sağlar. Bu bağlantı, tipik olarak mali analizin dışında kalan ahlaki, sosyal ve eşitlik hususlarıyla birlikte, hizmet finansmanında hükûmet ve paydaşların karar alma sürecinin önemli bir parçasını oluşturur. Careers Wales yönetim kurulundaki hükûmet yetkilileri ROI analizini memnuniyetle karşılamış ve üzerine tartışmış, Careers Wales'e bu çalışma programını sürdürmesi ve finansmanla ilgili daha geniş tartışmalarda kullanmasına yönelik destekte bulunmuştur. Ancak, olumlu getiri kanıtlarının yatırımı gerekçelendirmek için tek başına yeterli olmadığı, hizmet sunumunun aynı zamanda

gelişen politika vizyonuna uyum sağlaması, daha geniş eğitim ve iş gücü piyasası sistemlerine etkili bir şekilde entegre edilmesi ve hizmet faydalanıcılarından ve ortaklardan olumlu geri bildirimler göstermesi gerektiğinin anlaşılması önemlidir.

Etki çalışmaları veya ROI analizleri, kümülatif kanıt temeli bağlamı içerisinde gösterilir ve finansman sağlayıcıların önceki beklentileri ve önceliklerine göre yorumlanmalıdır. Working Wales için yapılan bu ROI analizi, programın değeri itibarıyla güvenilirliğini pekiştirebilir veya programa dair şüphe ve/veya endişeleri olanların bu endişelerini gözden geçirmelerine önayak olabilir. Ancak, her çalışmanın kendine has sınırlılıkları dikkate alındığında, tek bir çalışmanın tüm paydaşların fikrini değiştirmesi de beklenemez. Bu çalışma bağlamında temel sınırlılıklar ABD'den bir referans çalışmanın temel alınması (Kısım 7.4.3 ve 7.4.4) ve programın henüz yeni başlatılmış olması nedeniyle Working Wales kanıtlarının sınırlı olmasıdır.

ROI çalışmalarıyla ilgili politika risklerinden bir tanesinin iyi yönetilmesi gerekir ki, böyle bir riskin varlığı, dikkatleri yalnızca çalışma kapsamında belirlenen konuya çekmekte ve odaklanması gereken diğer konuların görmezden gelinmesine sebep olmaktadır. Kısım 7.1'de de tartışıldığı üzere neredeyse tüm ROI çalışmalarında rehberliğin (veya diğer müdahalelerin) potansiyel faydalarının yalnızca daha kolay hesaplanabilen, paraya çevrilebilen ve bağlantılı ROI çalışmaları kapsamında üçüncü taraf kanıtları en güçlü olan küçük bir kısmı (kümesi) ele alınmakta olup bunlar, faydaların en önemli olduğu yerlerden çok operasyonel kolaylık ve rahat uygulanabilirlik, kurumsal "atalet" ve finansörlerin kendine has önceliklerini yansıtabilmektedir. Bu risk, çalışmaların başkaca kanıtlar bağlamında sunulması, diğer etkilerin belirlenmesi (ör. bu makalenin altı adımlı yönteminin 1. adımı) ve risklerin genel bir ölçme ve değerlendirme çerçevesi içinde konumlandırılmasıyla yönetilebilir bir riske dönüşebilmektedir. Bir ROI için seçilen finansal ölçütlerin barındırdığı değer yargılarının rehberlikle ilgili etik ve siyasi karar verme süreciyle yalnızca kısmen ilgili olduğu da gözden kaçmamalıdır.

Politika perspektifinden bakıldığında bir diğer önemli sınırlılık, ROI'nin farklı nitelikteki sonuç kümeleri arasında kaynak tahsisine yönelik karar sürecinde güçlü bir konumda olmamasıdır. Bu fark, Working Wales ile farklı faaliyetler için farklı ROI'lerden makul sınırlar içinde ne sonuçlar çıkarılabileceği konusunda yapılan tartışmalar neticesinde ortaya çıkmıştır. Tutarlı yöntemler kullanılsa da mevcut faaliyetlerin analizinde işsiz yetişkinlere yönelik rehberlik faaliyetlerinin yatırım getirisinin 2 kat, lise öğrencilerine yönelik rehberlik faaliyetlerinin yatırım getirisinin ise 5 kat olması, yeni fonların gençlere kaydırılması veya finansmanın yetişkinlerden gençlere kaydırılması gerektiği anlamına gelmemektedir. Bunun nedeni, ilk olarak mevcut faaliyetlerin (bir bütün olarak) yatırım getirisi ile gelecekteki, tahmin edilmesi daha zor ve bu makalede ele alınan ROI yöntemlerinin odak noktası da olmayan marjinal yatırımın getirisinin farklı olmasıdır. Bunun yanında, ROI çarpanları farklı zaman dilimlerini ve güven düzeylerini "örtmektedir," örneğin okul içi müdahaleler yaşam yollarını şekillendirdiğinden genellikle daha büyük ROI değerleri doğurur, ancak bu ROI değerinin gözlemlenmesi bir ila yirmi yıllık bir sürece yayıldığından net bir sonuç vermeyebilir. İş hayatına dönen bir yetişkine verilen destek, 1-2 yıl içinde yüksek güvenle mali getiri sağlayabilir. İskonto oranları zaman aşımına göre ayarlanmakla birlikte (belirsizlik durumunda engellerle karşılaşılabilir), bu ayrımlar finansman sağlayıcılar veya diğer paydaşlar için önemli addedilebilecek şekilde, niteliksel farklılık gösterir. Son olarak, kaynakları farklı gruplara

veya farklı sonuç türlerine odaklama kararı, ROI analizinin tanımlanması değil yalnızca bilgi sağlaması gereken siyasi ve etik bir karardır, çünkü sayısal analiz, karmaşık sosyal karar alma süreçlerindeki tüm hususları dâhil etmek için tek başına yeterli değildir.

Working Wales, 2021 ulusal seçimlerinin ardından yeni planlar geliştirmekte olup etki ölçümüne yönelik olarak hangi yaklaşımlara öncelik verileceği konusunda henüz kesin bir karara varılmış değildir. Uzman ekipler üç temel alanda çalışma ve değerlendirmelerine devam etmektedir.

Bu çalışma alanlarından ilkinde etkiyi daha iyi anlayabilmek amacıyla ROI ve karşıt-olgu kıyaslamasından istihdama ilişkin elde edilen başlıca sonuçları da içerecek şekilde karma yöntemle dayalı araştırmalardan dersler çıkarılması söz konusu olup, hizmet faydalanıcılarıyla yapılacak görüşmeler ve mevcut haricî nitel değerlendirme ile de bu çalışmayı desteklemek mümkündür.

Galler hükûmeti, yönlendirme kuruluşları ve izleme verilerine ilişkin yeni düzenlemesini uygulamaya geçirdikçe hizmet faydalanıcılarının gelişimlerine yönelik idari bilgilerin kalitesi de artacaktır. Ancak, evrimleşmesini sürdüren bu düzenlemenin henüz bir karşı olgusu bulunmamaktadır. Daha kaliteli idari veriler, yönlendirme yolları ve uzun vadeli sonuçlar, farklı faydalanıcı alt grupları ve destek programları için uygun referans müdahalelerin belirlenmesine katkıda bulunacaktır. Program etkisinin içerideki analizlerde kullanılmasına ilişkin fikirler, içerdği zorluk ve gerekecek taahhüt düzeyine göre; nüfus düzeyinde ölçütlerin tespit edilmesi; yoğunluk tepki analizi; regresyon süreksizliği tasarımı; alan düzeyinde varyasyon ve rastgelelik olarak sıralanabilir. Bu çerçevede yürütülecek bir araştırmada, aldıkları rehberlik hizmeti sayesinde iş gücüne katılan hizmet faydalanıcılarının benzer koşullarda bulunan, ancak daha uzun süredir işsiz olan bireylerin yerine işe alınmış olmasıyla doğan yer değiştirme/başkasının yerini alma unsurunun da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Crépon ve ark. (2013), Fransa'da bir programı değerlendirmiş; yer alma neticesinde doğan etkilerin başlangıçta tespit edilen makul faydaları tersine çevirdiği tahminine ulaşmıştır. Bu konuya ilişkin veri elde edilene kadar, bu vaka çalışmasında da belirtildiği üzere düşük maliyetli yatırım getirisi analizi, paydaşlara yatırımlarının Galler çerçevesinde net pozitif sonuçlar doğurma ihtimalinin yüksek olduğu konusunda güvence verebilir.

İkinci alan, refah ve artan refahın toplum için değeri, müşteri esnekliği, iş sürdürülebilirliği ve kariyer ilerlemesi ile rehberlik uzmanlarının başvurduğu üçüncü taraf hizmetleri açısından beceri kazandırma, eğitimin faydalarının daha iyi anlaşılması ve bu faydaların yüksek kaliteli triyaj, yönlendirme ve hizmet faydalanıcılarının hazırlanması yoluyla daha fazla nasıl artırılabilirliği dâhil olmak üzere özellikle diğer sonuçların da dikkate alınması suretiyle mevcut bağlantılı ROI yönteminin ölçeklendirilmesini içermektedir.

Üçüncü alan ise danışmanların ve hizmet faydalanıcılarının veya temsilcilerinin değişim teorilerinin oluşturulması ve başarı faktörlerinin anlaşılması süreçlerinde daha fazla yer alması ve bu alandaki argüman ve istişarelerden esinle uygulamada yenilik veya iyileştirme yollarının belirlenmesini kapsar. Şu anda Galler'de yürütülmekte olan bir pilot projede, hizmet faydalanıcılarına sunulan refah desteğinin operasyonel hale getirilmesi ve rehberlik süreci boyunca refah ilerleyişinin izlenmesi amaçlanmaktadır ki bu çalışma, ödeme istekliliği ölçümleri veya QALY referans değerleri (sağlık sektörü CBA/ROI analizlerinde kullanılan yaşam yılı kalitesi) gibi artan refahın toplum için değerini yansıtan ROI modelleriyle de bağlantılandırılabilir.

7.6. Sonuçlar ve çıkarılan dersler

Bu makalede ele alınan ROI yaklaşımı, ulusal kariyer hizmetleri bağlamında farklı yatırımlar arasında seçim yapılırken, paraya çevrilmesi daha zor olan süreç ve sonuçların önemini göz ardı etmeden, ekonomik bir düşünce tarzının benimsenmesine yönelik kurumsal önemli bir çaba sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu çalışmayla yalnızca güçlü ve pratik bir çerçeve oluşturulması amaçlanmamış; aynı zamanda farklı düzeylerde politika ve karar vericilerle de ilişki içerisinde ve bunların söz konusu çerçeveye desteklerini sağlayacak şekilde fikir ve görüşleriyle katkı sağlamalarına imkân verecek güçlü bir liderlik ortamının oluşturulmasına da çalışılmıştır. Bu birinci derece yaklaşımı hem kamu hem de destek veren yönetim kurulu üyeleri açısından başarıya ulaşmıştır.

Kısım 7.4'te ele alınan, Galler bağlamında daha fazla çalışma yapılması gereken belirli alanlara ek olarak bu araştırma, politika belirleyiciler/finansörler, hizmet sağlayıcılar/danışmanlar ile araştırmacılar/analistlere yönelik olarak edinilen deneyimi de tanımlamaktadır.

Politika belirleyiciler ve finansman sağlayıcılar açısından alınan ilk ders, mevcut tekniklerin çeşitliliğini, farklı kanıt türlerinin kullanılması için gereken kaynak düzeyini göz önünde bulundurmak suretiyle kapsamlı bir izleme-değerlendirme çerçevesi kapsamında ROI analizleri talep etmektir. Bu tür analizler, kamu bütçe müzakereleri açısından önem arz eden mali etkinin gösterilmesini kolaylaştırır; uygulayıcı kuruluş içerisinde etkinin ölçülmesine yönelik ciddi bir anlayış oluşturulmasına yardımcı olur ve kanıt temeli zayıf alanları öne çıkartarak daha sonraki araştırmalarda aşamalı olarak geliştirilebilecek bir hesaplama çerçevesi ortaya koyar. İkinci önemli sonuç, programlar arası karşılaştırmalarda ROI'nin ölçülü ve dikkatli bir şekilde kullanılmasıdır. Hesaplamalar en başından bu etmen göz önünde bulundurularak tasarlanmadığı sürece ROI, sabit bir bütçenin değerlendirilmesine yönelik alternatifler arasında seçimden öte fonlama/fonlamama kararları için daha uygundur. Üçüncü olarak, kariyer rehberliği ve daha geniş bağlamda ROI'nin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için ROI araştırması ilerledikçe analitik sürecin anlaşılmasının sağlanması ve bulguların politika belirleyiciler ve finansman sağlayıcılarla paylaşılması önemlidir.

Tedarikçiler ve uygulayıcılar için buradan çıkartılacak en önemli ders, ROI çalışmasının kurum genelinde personelin de katıldığı ve personelle iletişim halinde olunan öğrenme odaklı bir süreç olduğudur. Liderlere, farklı maliyetlerle ve farklı zaman dilimlerinde elde edilebilecek kanıt türlerine ilişkin karşılıklı anlayışın paylaşılması için ilgili tüm dış kitlelerle iletişim kurmaları tavsiye edilir; bu, yapılan herhangi yeni bir analizin karar verme sürecini destekleyici olmasını sağlayacaktır. Aynı şekilde bu çalışma, programın parasal değeri konusunu “çözüme kavuşturmaya yönelik” rapor üretiminde tek seferlik bir uygulama olarak görülmemeli, uzun vadeli bir kanıt bütünü oluşturmak için veri toplama ve değerlendirme programlarına dâhil edilmelidir. Bununla birlikte, ortaklarla ilişkilerin güçlendirilmesi ve emekleri neticesinde yaratılan etki de takdir edilmek suretiyle çalışanların motivasyonunun artırılması açısından olumlu ara bulgular bir fırsat olarak değerlendirilmelidir.

Analist ve araştırmacılar için ise çıkarılacak temel ders, ROI modeli oluşturmakta kullanılan modelin takibinde; alternatif modellerin ve kullanılan modelin kısıtlılıklarının

açıklanmasında; üçüncü taraf kanıtlarının (etki düzeyleri ve çalışma kalitelerinin büyük farklılıklar gösterebileceğini göz önünde bulundurarak) belirlenmesinde şeffaf bir araştırma stratejisi kullanılmasında titiz olma gerekliliğidir. Analistler aynı zamanda hâlihazırda uygulanan istihdam programlarını herhangi mevcut bir analizin zayıf noktalarını güçlendirmeye yönelik somut öneriler sağlayarak destekleyebilir. Bulguların akademik ve mesleki akran değerlendirmeleri için yayınlanması da farkındalığın artırılmasına ve eleştirel inceleme yoluyla yöntemlerin iyileştirilmesine yardımcı olabilir.

Galler'de çıktıların merkezden takibiyle birlikte yeni rehberlik çerçevesinin yerleşmesiyle birlikte etkiye ilişkin içeride kanıt üretilmesi daha da önem kazanacaktır. Bu veriler elde edilene kadar bu vaka çalışmasında da ifade edilen düşük maliyete bağlı ROI analizleri, yaptıkları yatırımların Galler bağlamında net pozitif değer üreteceği konusunda paydaşlara güven verebilir.

Çıkar beyanı

Yazarlar, burada bir vaka çalışması olarak sunulan ROI analizini gerçekleştirmek üzere Careers Wales tarafından görevlendirilmişlerdir. Sonuçlar Gyrfu Cymru | Careers Wales'in izniyle paylaşılmaktadır.

Kaynakça

[erişim 19.12.2021]

- Arnold Ventures (2020). *Evidence summary for Nevada's reemployment and eligibility assessment program – Social programs that work review*.
<https://evidencebasedprograms.org/document/nevada-rea-program-evidence-summary/>
- Ashenfelter, O. (1978). Estimating the effect of training programs on earnings. *Review of Economics and Statistics*, 60. Cilt, 1. Sayı, s. 47-57.
- Beaufort Research. (2019). *Education business partnership research: research report*. Cardiff: Beaufort Research.
- Behrendt, P.; Göritz, A. S. ve Heuer, K. (2019). Career counseling process quality promotes reemployment. *Journal of Career Development*. 48. Cilt, 5. Sayı, s. 599-606. <https://doi.org/10.1177/0894845319884731>
- BIS. (2016). *Evaluation plan 2016: annual update to Annex A of the evaluation strategy*. Londra: Department for Business Innovation and Skills.
- Brown, S. D. ve Ryan Krane, N. E. (2000). Four (or five) sessions and a cloud of dust: old assumptions and new observations about career counseling. In S. D. Brown, S.D. ve Lent, R.W. (ed.). *Handbook of counseling psychology*, 3. Baskı. New York: Wiley, s. 740-766.
- Careers Wales. (2021). *Brighter futures: our vision 2021-2026*. Cardiff: Careers Wales.
<https://careerswales.gov.wales/about-us/brighter-futures>
- Council of Economic Advisers (2014) Evaluation as a tool for improving federal programs. In *Economic report of the President – Annual report of the Council of Economic Advisors*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office, s. 269-298.
- Crépon, B. ve ark. (2013). Do labor market policies have displacement effects? Evidence from a clustered randomized experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 128. Cilt, 2. Sayı,

s. 531-580.

- Edwards, R. ve Lawrence, C. (2021). 'What you see is all there is': the importance of heuristics in cost-benefit analysis (CBA) and social return on investment (SROI) in the evaluation of public health interventions. *Applied Health Economics and Health Policy*, 19. Cilt, 5. Sayı, s. 653-664. <https://doi.org/10.1007/s40258-021-00653-5>
- Euréal, Ecorys ve Rambøll Management (2010). *Study on the return of ESF investment in human capital: final report*. Evaluation for the European Commission, DG EMPL. https://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/human_capital_final_report_en.pdf
- Frontier Economics. (2021). *The economic value of WorldSkills UK*. Londra: WorldSkills UK.
- Greenberg, D.; Walter, J. ve Knight, G. (2013). A cost-benefit analysis of the random assignment UK employment retention and advancement demonstration. *Applied Economics*, 45. Cilt, 31. Sayı, s. 4335-4354. <https://doi.org/10.1080/00036846.2013.776664>
- Harris-Bowlsbey, J. (2014). *White paper: evidence for career guidance cost-effectiveness*. Adel (IA), ABD: Kuder
- Hasluck, C.; McKnight, A. ve Elias, P. (2000). *Evaluation of the New Deal for lone parents: early lessons from the phase one prototype: cost-benefit and econometric analyses*. 110 sayılı araştırma raporu. Londra: Sosyal Güvenlik Bakanlığı
- Haug, E. ve Plant, P. (2016). Research-based knowledge: researchers' contribution to evidence-based practice and policy-making in career guidance. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16. Cilt, s. 137-152. <https://doi.org/10.1007/s10775-015-9294-6>
- Haynes, L. ve ark. (2012) *Test, learn, adapt: developing public policy with randomised controlled trials*. Londra, Birleşik Krallık: Hükûmet Kabine Ofisi, Behavioral Insights Team (BIT) https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/62529/TLA-1906126.pdf
- Hiebert, B.; Schober, K. ve Oakes, L. (2014). Demonstrating the impact of career guidance. In Arulmani, G, ve ark. (ed.). *Handbook of career development: international perspectives*. Springer Science and Business Media, s. 671-686. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9460-7_38
- HM Treasury (2020a). *Guidance: the Green Book 2020* (revised December 2020). <https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government/the-green-book-2020>
- HM Treasury (2020b). *Magenta Book Annex A: analytical methods for use within an evaluation*. Londra: HM Treasury. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/879418/Magenta_Book_Annex_A_Analytical_methods_for_use_within_an_evaluation.pdf
- Hollenbeck, K. and Huang, W. (2016). *Net impact and benefit-cost estimates of the workforce development system in Washington State*. Upjohn Institute technical report No 16-033. Kalamazoo, MI, ABD: W.E. Upjohn Institute for Employment Research. <https://doi.org/10.17848/tr16-033>
- Hughes, D. (2004). *Investing in career: prosperity for citizens, windfalls for Government*. Winchester: Rehberlik Konseyi.

<http://www.niace.org.uk/publications/I/InvestingCareer.asp>

- Hughes, D. ve Hogg, R. (2018). *Productivity and the economic benefits: National Careers Service – Careers Yorkshire and the Humber*. Exeter, Birleşik Krallık: DMH Associates Ltd. <http://dmhassociates.org/wp-content/uploads/2018/09/Productivity-and-Economic-Benefits-Report-140918.pdf>
- Hughes, D ve ark. (2016). *Careers education: international literature review*. Londra: Education Endowment Foundation.
- Hughes, D. ve ark. (2002) *The economic benefits of guidance*. CeGS research report series, No 3. Derby: Rehberlik Araştırmaları Merkezi, Derby Üniversitesi. <https://www.scribd.com/document/133765349/Icegs-the-Economic-Benefits-of-Guidance2002>
- Hughes, D. ve ark. (2021). Building better futures: decent work, inclusion and careers support services in the UK. *British Journal of Guidance & Counselling*, 49. Cilt, 2. Sayı, s. 213-227. <https://doi.org/10.1080/03069885.2021.1900537>
- ICF International (2016, July). *Social innovation fund: return on investment study for three national fund for workforce solutions (NFWS) – Workforce partnership programs in Ohio*. https://nationalfund.org/wp-content/uploads/2016/10/ROI-Report-1-7-25-16_10.26.16.pdf
- IMPAQ International (2015). *Innovation fund SROI analysis: final report*. <https://impaqint.com/sites/default/files/project-reports/Georgia-SROI-Final-Report-June-2015.pdf>
- Kemple, J. ve Willner, C.J. (2008). *Career Academies: long-term impacts on labor market outcomes, educational attainment, and transitions to adulthood*. New York, NY: MDRC.
- Killeen, J. ve White M. (2000). *The impact of careers guidance on adult employed people*. DfEE research report, No 226. Sheffield: Eğitim ve İstihdam Bakanlığı.
- Kluve, J. ve ark. (2017). *Interventions to improve the labour market outcomes of youth: a systematic review of training, entrepreneurship promotion, employment services, and subsidized employment interventions*. Campbell Systematic Reviews, No 2017/12. <https://doi.org/10.4073/csr.2017.12>
- Lane, M. ve ark. (2017). *An economic evaluation of the National Careers Service*. Londra: Eğitim Bakanlığı.
- Levin, H. ve ark. (2017). *Economic evaluation in education: cost-effectiveness and benefit-cost analysis, 3rd edition*. SAGE Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781483396514>
- Liu, S.; Huang, J. ve Wang, M. (2014). Effectiveness of job search interventions: a meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 140. Cilt, 4. Sayı, s. 1009-1041 <https://doi.org/10.1037/a0035923>
- Maibom, J.; Rosholm, M. ve Svarer, M. (2012). *Experimental evidence on the effects of early meetings and activation*. IZA Discussion Paper, No 6970. <https://docs.iza.org/dp6970.pdf>
- Manoli, D.S.; Michaelides M. ve Patel A. (2018). *Long-term effects of job-search assistance: experimental evidence using administrative tax data*. NBER Working Paper, No. 24422. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24422/w24422.pdf
- Mayston, D. (2002). *Discussion papers in economics: developing a framework theory for assessing the benefits of career guidance*. York: York Üniversitesi (CPERM).
- Michaelides, M. ve Mian, P. (2020). *Low-cost randomized control trial study of the Nevada*

- reemployment and eligibility assessment (REA) program: second interim report.* IMPAQ International Llc.
- Michaelides, M. ve ark. (2012). *Impact of the reemployment and eligibility assessment (REA) initiative in Nevada.* Columbia, MD: IMPAQ International.
- Nevill, C. (2019). *EEF Blog.* Randomised controlled trials: three good things, three bad things and five top tips. <https://educationendowmentfoundation.org.uk/news/eef-blog-randomised-controlled-trials-or-how-to-train-your-dragon/>
- OECD (2004). *Career guidance and public policy: bridging the gap.* Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264105669-en>
- O'Leary, C.; Eberts, J. ve Hollenbeck, K. (2011). *What works for whom in public employment policy?* Upjohn Institute technical report. <https://doi.org/10.17848/rpt204>
- Pawson, R. ve Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation.* Londra: Sage.
- Percy, C. ve Dodd, V. (2020). The economic outcomes of career development programmes, In Robertson, P.J.; Hooley, T. ve McCash, P. (ed.). *Oxford Handbook of Career Development.* Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhnb/9780190069704.013.4>
- Percy, C. (2020). *Personal guidance in English secondary education: an initial return-on- investment estimate.* Londra: The Careers & Enterprise Company. <https://www.careersandenterprise.co.uk/our-research/personal-guidance-english-secondary-education-initial-return-investment-estimate>
- Percy, C. (2021). *Strategic staff management in SMEs to support lifelong learning: a literature review.* Cenevre: ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_783916.pdf
- Philips, J.J. (2012). *Return on investment in training and performance improvement programmes.* Routledge.
- PWC (2014). *Assessing benchmarks of good practice in school career guidance.* London: The Gatsby Foundation. <https://www.gatsby.org.uk/uploads/education/reports/pdf/pwc-assessing-benchmarks-of-good-practice-in-school-career-guidance.pdf>
- Schmidt, R. ve ark. (2019). Applications of the VR-ROI project: ROI estimates for Virginia and Maryland. *The Journal of Rehabilitation Administration*, 40. Cilt, 1. Sayı, s. 57-72. <https://ssrn.com/abstract=3532014>
- Schochet, P. (2020). Long-run labor market effects of the job corps program: evidence from a nationally representative experiment. *Journal of Policy Analysis and Management*, 40. Cilt, s. 128-157. <https://doi.org/10.1002/pam.22233>
- Shimomura, H. (2018). Is career counseling effective? *Japan Labor Issues*, 2. Cilt, 4. Sayı. Sinden, J. A., ve Thampapillai, D. J. (1995). *Introduction to benefit-cost analysis.* Melbourne: Longman Avustralya.
- Speich, B. ve ark. (2018). Systematic review on costs and resource use of randomized clinical trials shows a lack of transparent and comprehensive data. *Journal of clinical epidemiology*, 96. Cilt, s. 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2017.12.018>
- Sugden, R., ve Williams, A. (1978). *The principles of practical cost-benefit analysis.* Oxford, Birleşik Krallık: Oxford University Press.
- Van Hooff, E. A. ve ark. (2021). Job search and employment success: a quantitative review and future research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 106. Cilt, 5. Sayı, s. 674- 713. <https://doi.org/10.1037/apl0000675>

- Van Reenen, J., (2001) *No more skivvy schemes? Active labour market policies and the British New Deal for the young unemployed in context*. WP01/09. Londra: Mali Çalışmalar Enstitüsü
- Whiston, S. C. ve ark. (2017). Effectiveness of career choice interventions: a meta-analytic replication and extension. *Journal of Vocational Behavior*, 100. Cilt, s. 175-184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.010>
- Whiston S.C.; Mitts N.G. ve Li Y. (2019) Evaluation of career guidance programs. In Athanasou J. ve Perera H. (ed.). *International Handbook of Career Guidance*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6_38
- White, H. (2013). An introduction to the use of randomised control trials to evaluate development interventions. *Journal of Development Effectiveness*. 5. Cilt, s. 30-49.
- Yamaguchi, S. ve ark. (2017). Cost-effectiveness of cognitive remediation and supported employment for people with mental illness: a randomized controlled trial. *Psychological Medicine*, 47. Cilt, 1. Sayı, s. 53-65. <https://doi.org/10.1017/S0033291716002063>
- Zerbe Jr., R. (2008). *Ethical benefit cost analysis as art and science: 10 rules for benefit-cost analysis*, 12 U. Pa. J.L. & Soc. Change 73. <https://scholarship.law.upenn.edu/jlasc/vol12/iss1/4>

Ek

Tablo A 1. **Hesaplama zinciri özeti**

#	Parametre	Değeri	Notlar
(a)	Maaşlı işte çalışmayan yetişkinlere verilen desteğin yıllık toplam maliyeti	7.300.000 Sterlin	Danışman zamanına göre paylaştırılmıştır
(b)	Herhangi bir yıl içerisinde görüşülen yetişkinlerin sayısı	19.2 bin	Covid-19 nedeniyle yaşanan aksaklıkların daha düşük olduğu örnek aylar üzerinden hesaplanmıştır
(c)	Referans çalışma etkisinin uygulanmayacağı yetişkinlerin oranı	%15	Bkz. Kısım 7.4.3'teki tartışma
(d)	Referans çalışma etkisinin %25'i uygulanacak yetişkinlerin oranı	%16	Bkz. Kısım 7.4.3'teki tartışma
(e)	Referans çalışma etkisinin %100'ünün atanacağı yetişkinlerin oranı	%69	Bkz. Kısım 7.4.3'teki tartışma
(f)	Referans çalışma etkisi: İşsiz kalan haftalarda azalma	3.1	Michaelides ve ark. (2012)
(g)	Referans çalışma etkisi: Gelir artışı	%3	Michaelides ve ark. (2012)
(h)	Birleşik Krallık'ta sosyal yardımların devlete aylık maliyeti (yalnızca doğrudan maliyetler)	410 Sterlin	25 yaş ve üzeri bekar kişiler için standart ödenek; Genel Kredi (Universal Credit) 2020

(i)	Yıllık baz ücret	20 bin	c. İşsiz yetişkinlerin iş gücü piyasasına tipik olarak medyan seviyesinin altında girdiği varsayılarak 2019 tam zamanlı ortalama brüt maaşın %70'i
(j)	Devlete tahakkuk eden marjinal ücretlerin tipik oranı (Ulusal Sigorta Katkı Payı, işveren, gelir vergisi)	%45.8	2020/21 vergi yılı için 20 bin maaşa göre kıyaslanmıştır (örneğin %12 Ulusal Sigorta Katkı Payı; %13,8 işveren; %20 gelir vergisi bandı)
(k)	Ücret artışının uygulanacağı yıllar	2	
(l)	ROI	1.6x	$\left[\frac{(c) \times \%0 + (d) \times \%25 + (e) \times \%100}{(f) \times (h) / 4.3 + (g) \times (i) \times (j) \times (k)} \right] \times (b) / (a)$

Tablo A 2. Örnek duyarlılık analizi tablosu

		İşsiz kalınan haftalarda ortalama düşüş gösteren hizmet faydalanıcılarının oranı					
İşsiz kalınan hafta sayısında azalma (gelir artışı hariç, tek fayda olarak)		%0	%20	%40	%60	%80	%100
	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	2	0.00	0.10	0.20	0.30	0.40	0.50
	4	0.00	0.20	0.40	0.60	0.80	1.00
	6	0.00	0.30	0.60	0.90	1.20	1.50
	8	0.00	0.40	0.80	1.20	1.60	2.01
	10	0.00	0.49	0.98	1.47	1.96	2.45

Tablo hücreleri, satır ve sütunlarda ifade edilen ara varsayımlar kullanıldığında ortaya çıkan ROI değerlerini göstermektedir. Bunun dışındaki tüm varsayımlar ana hesaplama zinciri ile aynı olup, kazanç artışı hariç tutulmak suretiyle işsiz kalınan hafta sayısındaki azalma tek bir fayda olarak sunulmuştur. Pozitif ROI yaklaşık 1.00'dir.

8. BÖLÜM

Sonuç: İzleme ve değerlendirmede bundan sonraki süreç

Cynthia Harrison, Ernesto Villalba-Garcia, Dr Alan Brown ve Michael Richardson

8.1. Giriş

Bu cilt, kariyer ve öğrenime yönelik bireysel desteğin incelendiği daha büyük bir proje içerisinde yer almaktadır. Bu makalede rehberlik hizmetlerinde izleme ve değerlendirme faaliyetleri için ortak standartlar belirlenip belirlenemeyeceği araştırılmaktadır. Çağrıda, makalelerin Avrupa'daki kariyer rehberliği ve danışmanlık sistemleri ve hizmetlerinin izleme ve değerlendirilmesinde mevcut durumun incelenmesi ve/veya hâlihazırda kullanılan yöntemsel yaklaşımların iyileştirilmesine yönelik önerilerde bulunulması talep edilmiştir.

Bu derlemede yer verilen uzman katkıları, izleme ve değerlendirme yaklaşımlarının belli başlı kariyer rehberliği hizmetleri ve rehberlik müdahalelerinin değerine ilişkin güçlü bir “söylen” oluşturacak şekilde nasıl kullanılabileceğini ortaya koymaktadır. Örneğin, hayat boyu rehberlik sisteminin ilgili seviyelerinde, alanlarında veya ilgili başkaca alanlarda (ulusal sistem, kuruluş, sektör, uygulama/uzmanlar, faydalanıcılar/bireyler, araştırma ve teori) farklı jargonlar kullanılmaktadır. Makalelerden bir takım sonuçlar çıkarılabilmesine karşın, alanda izleme ve değerlendirmeye yönelik asgari metodolojik standart ve yaklaşımların oluşturulabilmesi için bilgi girişi sağlayabilecek sistemli yaklaşımlar ve ağılaştırılmış hizmetler; iş birliği ve eş güdümün rolüne ilişkin içgörüler; faydalanıcı odaklılık ve farklı bireysel sonuç türlerine odaklanılması; karma yöntemlere yaklaşımlar ve bunların kullanımı, faydalanıcı ilerlemesinin izlenmesine yönelik küçük ve büyük ölçekli çalışmalarda analiz için toplanan nitel ve nicel veriler, politika geliştirme ve kariyer rehberliği müdahalelerinin sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik geri bildirim sistemlerinde kalite güvencesi ve danışmanların mesleki gelişimi; farklı metodolojik öneriler arasında bağlantı kuran yenilikler gibi konu başlıklarına özel bir önem atfedilmektedir.

8.2. Vizyonu Meydana Getiren Unsurlar

8.2.1. Sistemli yaklaşımlar ve ağ tabanlı hizmetler

Belirli hedef gruplara ve bağlamlara yönelik farklı düzeyde hizmetlere tutarlılıkla uyarlanabilecek izleme ve değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesine yönelik sistemli bir bakış açısına duyulan gereksinim güçlü argümanlarla ortaya koyulmaktadır. Bu, hizmet faydalanıcıları açısından da faydalıdır; potansiyel bir faydalanıcı, tutarlı bir mantık ile hizmetlerin kariyer boyunca hangi noktalarda birleştiğini anlayabilmelidir. Çeşitli makalelerde böyle bir sistemin nasıl olabileceğine ve izleme sistemlerinin nasıl geliştirilebileceğine dair önerilerde bulunmaktadır. Burada paylaşılan örneklerde

konunun sadece belli yönlerine odaklanılmakla birlikte, derlemede atıfta bulunulan makalelerde konuya ilişkin daha fazla ayrıntı yer almaktadır.

Vuorinen ve Kettunen (Bölüm 2), bölgesel sektörler arası hayat boyu rehberlik hizmetlerinin tasarlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi için kullanılabilecek sistemli bir çerçeve önermektedir. Geliştirilen ağ tabanlı hizmet modeli, danışanlar tarafından görülebilen rehberlik hizmetlerinin gelişim ihtiyacı, kuruluşlarda hizmet sunumu ve politika oluşturma için gereken stratejik boyutlar olmak üzere ayrı ayrı üç seviyeye odaklanmaktadır. Finlandiya'da uygulanan model, farklı seviyelerin birbiriyle nasıl bağlantılı olduğunu ve hayat boyu rehberlik sisteminin bir seviyesinde çıktı niteliğinde olan verilerin diğer düzeylerde nasıl girdi olarak kullanılabileceğini ortaya koymaktadır. Vuorinen ve Kettunen'e göre, rehberlik hizmetlerinin gelişmesi için diğer sektörlerle birlikte gelişmeye, birlikte öğrenmeye başlaması gerekmektedir. Bu, danışanların bireysel ihtiyaçları karşılanırken kariyer rehberliğinin geleneksel uzmanlık hizmetlerinden disiplinler arası iş birliği ve bağımsız ve toplumsal çalışma biçimlerinin dinamik bir bileşkesi olarak ortaya çıkan ağlara doğru bir hareket halinde olduğu anlamına gelmektedir (Kettunen ve Felt, 2020). Vuorinen ve Kettunen, hayat boyu rehberliğin "bir politika, kurumlar veya ağların kendi yürüttükleri faaliyetler ve de bireysel bir süreç" olmak üzere üç ayrı boyutta tanımlanması ve incelenmesi gerektiğini dile getirmektedir.

Politika düzeyine bakıldığında, Elftorp ve Stokes (4. Bölüm), İrlanda'daki yetişkinlere yönelik rehberlik hizmetlerinde hâlihazırda kullanılan izleme ve değerlendirme sisteminin güçlü yanlarının, danışmanların yanı sıra diğer paydaşların da bu sistemin geliştirilmesinde oynamış oldukları önemli role bağlı olduğu sonucuna varmıştır. İrlanda örneğinde de görüldüğü üzere, sistem, rehberlik hizmetlerinde veri toplama süreçlerinin "ulusal politika ve uygulamaya yönelik standartları yansıtan sistem tasarım ilkelerine uygun, stratejik, iş birliğine dayalı ve dinamik kalması gerektiği" yönündeki politika görüşlerini destekler mahiyettedir.

Bu bağlamda, Vuorinen ve Kettunen (Bölüm 2) Finlandiya'da, politika belirleyiciler ve paydaşlar arasında hayat boyu rehberlik hizmetlerinin temel amacı, bu hizmetlerin işleyişi ve arzu edilen sonuçları konusunda ortak bir anlayışın bulunmamasının, eğitim, istihdam, gençlik, sosyal ve sağlık dâhil olmak üzere kariyer rehberliğini ilgilendiren sektörlerin çalışma kültürleri arasındaki farklılıklara bağlanabileceğini savunmaktadır. Polonya örneğinde, uygulanacak araştırma ve teori açısından Bielecki, Plachecki ve Stasiowski (Bölüm 3), farklı paydaşların aynı zamanda nasıl farklı "müdahale teorilerine" sahip olacağını ve yazarların geliştirmiş olduğu teorik modelin bu müdahale teorilerinin ortak bir izleme ve değerlendirme sistemine entegre edilmesi konusunda nasıl kullanılabileceği konusunu ele almaktadır. Bu bağlamda öne sürdükleri yöntem önerisi, her bir farklı müdahale teorisinin farklı paydaş ve hizmetleri içerdiği; tüm teorilerin kariyer rehberliği hizmet sunumu bağlamında bir amaca hizmet ettiği fikrini kabul kabul etmekte ve bu noktaya parmak basmaktadır. Buna bağlı olarak, bu model, etkililik, veri toplama ve analiz değerlendirmelerine rehberlik edebilir.

İzleme ve değerlendirmeye getirilecek sistemli bir yaklaşım, katılım, esaslı ve sonuç odaklı iş birliği ve kariyer rehberlik hizmetlerinin tasarım, uygulama, yönetim, destek ve sunumunda rol oynayan çok sayıda aktörün ve kurumun uyum içinde çalışmasını gerektirir. Bu makalede vurgulanan husus, politika geliştirme çabalarına güç veren ortak

bir anlayışın mevcut olduğudur.

8.2.2. Eş güdümlü iş birliğinin dönüşümü

Kariyer rehberliği hizmet sunumunun kalitesini etkileyen ancak göz ardı edilen girdilere ilişkin bir husus da eş güdümlü belirli politika amaçlarına hizmet edecek şekilde şekillendirilmesinde kendini göstermektedir.

Kariyer rehberliğinde iş birliğinin rolü ve biçimi, bir taraftan izleme yöntemleri bağlamında, diğer taraftan değerlendirme bağlamında ele alınmakta; iyi tasarlanmış ve/veya bütüncül modellerin ilgili çabaların güçlendirilmesine yönelik, iş birliği ve eş güdümlü gerektiren çabaları, farklı kurumların ve aktörlerin ekosistemin tamamında nasıl roller oynadığı konusunun anlaşılması hususları da göz önünde bulundurulmaktadır. Bu dizide ele alınan makaleler, bu kritik konuların incelenmesine olanak tanımaktadır. Bielecki, Plachecki ve Stasiowski'nin (Bölüm 3), farklı sistem ve kurumsal arayüzlerde iş birliğinin potansiyel rolünü incelediği çalışmada hem uzmanlık alanı bilgisine hem de metodolojik uzmanlığa dayanan açık varsayımlar ve belirli bir hedefe yönelik araştırma soruları ortaya koyan, değerlendirme modellerinin tasarımına yönelik çabaların değerine ilişkin çeşitli örnekler sunulmaktadır. Bu bağlamda potansiyel sorunların yaşanabileceği noktaları göstermek amacıyla sektörlerin içinde ve arasında, kurumlar arasında hizmetlerin eş güdümlüye yönelik zorluklar ve boşluklar vurgulanabilmektedir. Vuorinen ve Kettunen'e (Bölüm 2) göre sistemli yaklaşım, geleneksel uzmanlık hizmetlerinden disiplinler ötesi iş birliğine ve yeni çalışma yöntemleriyle kurulan ağlara geçişi ifade etmektedir (Kettunen ve Felt, 2020). İşbu geçişler, rehberlik hizmet sunumunun ve danışman yeterliliklerinin ve yeterlilik alanlarının geliştirilmesini destekleyen sistemlerin ve çok sayıda aktörün daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi için ek ve uygun metodolojiler gerektirmektedir. Ana hatlarıyla tanımlanan bu süreçler için önemli konu, ağ oluşturma ve iş birliği çerçevesinde paydaşların sürece dâhil edilmesi ve böylelikle hizmetlerin çeşitli toplumsal zorlukların aşılmasında nasıl bir rol oynadığının kanıtlanması; farklı düzeylerde stratejik vizyon oluşturmaya yönelik fırsatların paylaşılmasıdır.

Finansman sağlamak düşüncesinde olan ve hâlihazırda hizmetlere sponsorluk sağlayan paydaşlarla ilgili olarak Percy ve Hughes (Bölüm 7), ne tür kanıtların ve varsayımların kabul edilebileceğinin anlaşılabilmesi için bu kesimlerin de değerlendirme sürecine dâhil edilmesini önermektedir. Hangi grupların öncelikli paydaş olduğu ve değerlendirme yaklaşımı ve tasarımına veri girdisi sağlamakta ne tür bir rol oynayacakları dikkate alındığında bunun ülke bağlamına bağlı olduğu görülmektedir.

Elftorp ve Stokes'un (Bölüm 4) İrlanda'da yetişkin eğitimi rehberliği hizmet faydalanıcılarına yönelik AEGS izleme sistemini konu edinen makalesi, BT destekli sistemin yetişkin eğitimi yöneticileri ve kamu kuruluşları, araçların geliştirilmesinde rol oynayan rehberlik hizmet sağlayıcıları ve BT uzmanları dâhil çok sayıda, çeşitli aktör ve paydaşın çabaları ile nasıl oluşturulduğunu örneklerle açıklamaktadır. Makalede izleme verilerinin, faydalanıcıların bildirdiği engellerin aşılmasına yönelik kısmen finanse edilen, uyarlanmış kursların hazırlanmasını desteklemek üzere nasıl kullanıldığı örneklerle ortaya koyulmuştur. Bu engeller, eğitim ve öğretim sağlayıcıları ile iş birliği yapılarak ve ayrıca faydalanıcılara finansman sağlanması yoluyla aşılmıştır.

Bu çerçevede, hizmet koordinasyonu, kendi başına da değerli bir olgudur; ancak bireysel güçlendirme çabalarına fayda sağlanması bağlamında uzmanlık ve kaynakların en uygun şekilde kullanılması yeterli değildir. Vuorinen ve Kettunen (Bölüm 2), amacın

hizmetler arasındaki iş birliğinin geliştirilmesi olması halinde, yürütülecek değerlendirmenin hizmet sunucusu odaklı rehberlik müdahalelerinin uygulanmasının ötesine geçeceğini savunmaktadır. Bu tür değerlendirme verilerine dayanarak, açıklayıcı raporlar sektörler arası hizmet sunumunun etkinliğine ilişkin bilgilerle birleştirilebilir. Böylesi bir çaba, özellikle ortak kaynakların yetersiz kaldığı durumlarda kaynakların esnek kullanımını artırabilir; her sektörde gözlemlenen “kariyer rehberliğinin kesişen doğasından” faydalanabilir ve bu kesişimler, kariyer rehberliğinin kalite ve stratejik konumunun korunmasının değerini gösterebilir.

Farklı düzeylerdeki iş birliği mekanizmalarına daha fazla odaklanabilmek ancak bundan sonra mümkün olacaktır (Spangar; Arnkil ve Vuorinen, 2008).

8.2.3. Yerel uyum, bireysel ve hizmet faydalanıcısı odaklılık

Sistem düzeyinde bir bakış açısı, tüm ölçüm ve göstergelerin standartlaştırılması ve tüm düzeylerde ve hizmetlerde aynı olması gerektiği anlamına gelmemektedir. Böyle bir uyum, ters etki yaratabilir. Vuorinen ve Kettunen (Bölüm 2) makalelerinde, sistem düzeyinde bir bakış açısının yanında kariyer rehberliği stratejisinde kullanıcı dostu bir yaklaşımı kolaylaştırmak için yerel uyarlanabilirlik derecelerinin de önemli olduğuna işaret etmektedir. Literatürde bu konuya farklı şekillerde yaklaşılmakta, kariyer rehberliği izleme ve değerlendirme stratejilerinde şeffaf kullanıcı odaklılığının önemi, rehberlik hizmet faydalanıcılarının hayatlarındaki beklenmedik olayların rolü ve kariyerlerin doğrusal olmayan yönleri vurgulanmaktadır. Bu, sonuçlara dayalı değerlendirmenin yanı sıra günlük ve sonuçların izlenmesi bağlamında da etkileri olan, üzerinde daha fazla düşünülmesi gereken karmaşık bir konudur. Bu konunun dikkate alınması veya birey düzeyinde faydalara odaklanması, metodoloji özelinde farklı terimler ve birey gruplarını da içeren; faydalanıcılar için ekonomik ve somut ve kesişen diğer sonuçlar; vatandaş katılımı; faydalanıcı ihtiyaçları; karmaşık ihtiyaçlar; danışan ilerlemesi; memnuniyet seviyeleri; danışan geri bildirimi (veri); ve arza kıyasla danışan talebinin önceliklendirilmesi gibi örneklerde görülebilmektedir.

Danışan ve danışman düzeyinde izleme ve değerlendirmelerin süreç yönlerine değinen Kasurinen ve Launikari (Bölüm 6), Finlandiya dijital hizmet ihtiyacı göstergesi CREAR'ın rehberlik sürecinin başından sonuna kadar sistematik bir şekilde entegre edilmesi halinde bir danışanın zaman içinde farklı alanlardaki ilerlemesinin izlenebileceğini vurgulamaktadır. Bu müdahale, rehberlik danışmanının ve danışanın belirli hedeflere doğru kaydedilen ilerlemeyi veya hedeflerin yeniden tanımlanması gerekip gerekmediğini “müzakere etmesine” yardımcı olmaktadır. Örneğin yazarlar, bir öğrencinin dersleri konusunda zorluk yaşaması durumunda CREAR'ın kritik sorunların belirlenmesi amacıyla öncül değerlendirme aşamasında kullanıldığını; edinilen sonuçlara göre bir danışmanı dâhil edip etmeyeceklerini ve rehberlik sürecinin sonunda (olumlu) bir değişiklik olup olmadığını değerlendirmek için aracı tekrar kullandıklarını belirtmektedir. Bu bağlamda amaç, hedefli bir müdahalenin üretilmesi veya gereken adımların atılmasıdır. Bu çabanın sonucu olarak danışmanın çalışmaları “kaynakları verimli kullanan ve etkin” bir nitelik kazanmaktadır. Uzun vadeli sonuçlara (ya da etkiye) yol açan uygulamaların ilk aşamalarında elde edilen kaliteli kanıtlar, sistemin daha üst seviyelerindeki sonuçların takibine yönelik bilgi sağlayabilmektedir.

Elftorp ve Stokes (Bölüm 4), İrlanda AGMS'ye “danışan etkileşimlerinin, grup çalışmalarının, araştırmaların, ağ kurma faaliyetlerinin, kurumlar arası çalışmaların doğru

kayıtlarının tutulması ve bu tür etkileşimlere hazırlık için harcanan zamanın kaydedilmesi" amacıyla danışmanlar tarafından günlük ve pratik düzeyde nasıl veri girildiğine dikkat çekmektedir. Girilen veriler hem stratejik hem de uygulama düzeyinde kullanılmakta olup makale, izlemenin yanında sonuçların herhangi bir nihai değerlendirmesinde bu bahsedilen unsurların dengelenmesinin önemini vurgulamaktadır.

İrlanda örneği (Bölüm 4), izleme ve değerlendirme verilerinin, danışmanların düzenledikleri çalıştay ve bilgilendirme oturumlarının türlerini danışan gelişimindeki eğilimlere göre nasıl belirlediğini göstermektedir. Bu uygulama, hizmet faydalanıcı deneyiminin iyileştirilmesi, etkili ve beklenen etkiyi yaratan hizmetlerin geliştirilmesi, hesap verebilirliğin güçlendirilmesi ve sosyal adalete katkıda bulunulması için vatandaş katılımının ne kadar önemli olduğunu ortaya koyan ELGPN kılavuz ilkeleri (ELGPN, 2015a) ile uyumludur.

8.2.4. İzleme ve değerlendirme, mesleki gelişim

Elftorp ve Stokes (Bölüm 4), İrlanda'da danışan geri bildirimlerinin hizmet değerlendirmesinin temel bir yönü olduğunu vurgulamaktadır; bir hizmet kapsamında geri bildirimler, "bilinçli ve deneyimlerden ders çıkarılan uygulamanın temel yapı taşı" olarak tanımlanmaktadır (Elftorp ve NCGE, 2020, s.58). Bu bağlamda izleme ve değerlendirme, kariyer rehberliği hizmetlerinin profesyonelleşmesine de katkıda bulunacaktır. Rehberlik hizmeti, danışmanların yeterliliklerine bağlı bir hizmettir; AGMS, danışmanlardan NCGE'ye ve yerel yönetime mesleki gelişim ihtiyaçları konusunda bilgi sağlanması amacıyla mesleki yeterlilik gelişimi için temel alanların belirlemesini talep eder. Verilerin raporlanması, rehberlik danışmanları için başlangıç ve sürekli mesleki eğitim programlarının sağlanması ve geliştirilmesi konusunda da bilgi sağlamaktadır (ELGPN, 2015a).

Kasurinen ve Launikari (Bölüm 6), danışan ve danışman arayüzünde rehberlik sürecinin izlenmesine ve müdahalelerin etkilerinin tahmin edilmesine yönelik araçlara odaklanmaktadır. CREAR aracı, rehberlik sürecinin kalitesini ve etkinliğini artırabilmekte ve danışmanların mesleki gelişimine katkıda bulunabilmektedir. CREAR ile elde edilen sonuçlar, danışanın rehberlik veya destek ihtiyacını değerlendirmek için kullanılabilir; analiz, danışanın kariyer gelişimi üzerinde olumlu etkiye sahip faktörlerin belirlenmesini sağlar (Kasurinen ve ark., 2020). CREAR'ın farklı sağlayıcılar ve danışmanlar arasında kullanımı üzerine küçük ölçekli bir nitel çalışma yürüten yazarlar, CREAR'ın bir bireyin durumuna ilişkin sağlam ve "bütüncül bir genel bakış" sunduğunu belirtmekte; aracın hedefe yönelik ve etkili hizmet sunumuna katkıda bulunduğunu ve rehberlik danışmanlarının yeterliliklerinin yazarların tanımladığı çeşitli unsurları da kapsamı gerektiğini öne sürmekte; yürüttükleri eleştirel incelemede rehberlik sürecinin kalitesine ilişkin zorluklara yönelik çeşitli sonuçlara ulaşmaktadır. CREAR'ın hizmet sağlayıcılar tarafından sistematik olarak kullanılması durumunda rehberlik personelinin zaman içindeki genel ilerlemesinin ve yeterliliklerinin değerlendirilmesi de mümkün olmaktadır. Yazarlar, bunun yanında danışmanların "mesleki performanslarına yönelik öz eleştiri eksikliklerine" de dikkat çekmektedir. Weber (Bölüm 5), Almanya'da uygulanan ve özenle geliştirilen, kariyer rehberliği danışmanlarının sahip olduğu yetkinlik ve mesleki gelişimlerinin danışanlar açısından kaliteli ve önemli sonuç girdileri olarak ele alındığı bir modeli ana hatlarıyla tanımlamaktadır. İşbu çabalar, ülkede yürürlükte bulunan kalite

standartlarına getirilen çeşitli yaklaşım sorunlarını ve düzenli hizmet düzeyi standartlarına ilişkin girdiler (ölçütler) olmaksızın rehberlik sisteminin gelişimi ve hizmet faydalanıcılarının beklentilerini de etkileyecek sistematik izlemenin kurulmasının zor olacağı fikrini temel almaktadır. Bu bağlamda “değerlendirme”, çok yönlü, bütüncül bir değerlendirme sürecinin bir parçası olarak danışmanlara ve danışmanların danışanlarla olan etkileşimine odaklanmaktadır. Buna göre girdi, süreç ve çıktı/sonuç mantığı kullanılarak üç seviye belirlenmiştir. Seviyelerden ilki, rehberlik danışmanlarının profesyonellik ve yeterliliklerine ilişkin girdilere; ikinci seviye (süreç), danışman uygulamaları ve danışanlarla etkileşime; son seviye ise danışan bağlamında bireysel sonuçlara odaklanmaktadır.

Danışman yetkinlikleri ve becerileri önemli bir konudur; ancak bu derleme içinde yer alan birçok makalede de vurgulandığı üzere, uzun vadeli sonuçları etkileyen müdahale haricî faktörlerin, özellikle de iş gücü piyasası durumunun dikkate alınması gerekmektedir (Schiersmann ve Weber, 2017).

Değerlendirme metodolojisinin beraberinde getirdiği birçok gereklilik ve etki, özellikle titiz örneklem yöntemlerine başvurulduğu durumlarda rehberlikte etki değerlendirmesinin zorlaşmasına sebep olmaktadır. Başkaca uzmanlar da rehberlik müdahalelerinden pratik düzeyde etkilere kadar uzanan potansiyel eylemler zincirine ilişkin belirli sorunlara değinmektedir (Robertson, 2021). Weber’in (Bölüm 5) değerlendirme çalışmasında profesyonellik, “danışanlarla etkileşimde yetkin, deneyimden sonuç çıkarmaya yönelik, bağımsız ve dinamik olarak uyarlanmış eylemlerin temeli” olarak ele alınmaktadır. Bunun yanında bilgi paylaşımı, ağ oluşturma, bireysel bilgi edinimi ve öz bakım da önemli unsurlardır. Profesyonellik kavramı, bir dizi kriter (“tanınmış uzman bilgisi, nitelikler, eğitim ve özel yeterlilikler, profesyonel kimlik, üçüncü taraflarca uzman rolü atfedilmesi veya özerk, kendi sorumluluğunu taşıyan eylem”) ile işler hale getirilir. Bu makale, kariyer rehberliği müdahalelerinin sonuçlarının izlenmesine yönelik genel bir modelde, danışmanların ve kariyer destek personelinin girdi bağlamında çok boyutluluğuna dikkat çekmektedir.

8.2.5. Kaynak sağlanması, etki değerlendirmesi

Sağlam, güvenilir izleme ve değerlendirme sistemlerinin kurulması için kaynak ihtiyacı bulunmakta olup kaynaklar, hizmetlerin nasıl sürdürüleceği ve kalitenin nasıl artırılacağı hususlarında odak noktasıdır. Bu nedenle kaynaklar ile etki ve sonuçların değerlendirilmesi yakından ilişkilidir. Bunun yanında, sonuçların izlenmesi genellikle tasarruf ihtiyacı ve program veya özellikle karmaşık engellerle karşı karşıya olan danışanlar veya iş gücü piyasası sektörü dâhilinde daha zorlu kariyer beklentilerini ifade eden hizmet faydalanıcıları gibi danışan ihtiyaçlarına daha iyi cevap vermek için yenilikçi araçlar ve yaklaşımlar gibi hizmet yatırımlarının odaklanacağı alanlara göre belirlenmektedir. İrlanda'daki yetişkin eğitim rehberliği izleme sistemine ilişkin makale, bazı ülkelerdeki yetişkin rehberliği danışmanlığının, eğitim ve iş gücü piyasasında önemli engellerle karşılaşabilecek karmaşık ve çok yönlü ihtiyaçları olan müşterilere nasıl hitap etme eğiliminde olduğuna dair çarpıcı bir örnek sunmaktadır. İhtiyaçlarının karşılanması ve hizmetlerin uyarlanması, bazen gelişmiş iş birliği ile kolaylaştırılan daha iyi kaynaklara ihtiyaç duyulduğu anlamına gelir, bu nedenle rehberlik yoluyla meydana gelen olumlu değişiklikleri anlamak büyük önem taşır.

Farklı anlatım ve yöntemsel yaklaşımlar kullanan makalelerin hepsinde kariyer rehberliği müdahalelerinin ve hizmetlerinin sonuçlarını izleme, ölçme ve değerlendirme noktalarında tercih yapmanın zorluğu vurgulanmaktadır. Bu durum, bilhassa, hizmet sunum ortamının dağınık veya ortak bir vizyondan mahrum yapılandırıldığı; kalite standartlarının netleşmediği ya da yerel taleplere duyarlı sistematik düşünmeye dayanmayan örneklerde göze çarpmaktadır. Giderek karmaşıklaşan dünyamızda mevcut kamu kaynaklarının kariyer geliştirme hizmetlerine artan talebi karşılamaya odaklanması hiç olmadığı kadar önem kazanmıştır. Bu durumun farkında olan hizmet sağlayıcıları ve bireysel danışmanlar, yaptıkları işi bahse konu karmaşıklığı dikkate alarak ve danışan odaklı müdahaleler tasarlayarak yürütmek durumundadır.

Ortak bir vizyon oluşturulması, tüm düzeylerdeki hizmetler için belirli uygulamaların devamlılığını gerekçelendirmeyi ve kaynakların doğru izleme ve değerlendirme çalışmalarına tahsisini sağlamayı gerektirecektir. Anılan sistemlerin kurulumunda daha fazla kaynağa ihtiyaç olabileceği gibi etki değerlendirmesi sonuçları da daha fazla kaynak talebine işaret edebilir. Elftorp ve Stokes (4. Bölüm) ise tarafsızlık ve kişi odaklı yaklaşıma dayalı hizmet yapısında rehberlik ve danışmanlığın etkisini izleme ve değerlendirmenin özellikle zorlaştığını ifade etmektedirler. Kariyer rehberliğinin yarattığı değer ve sonuçların genellikle soyut, dolayısıyla da ölçümü zor nitelikte olduğunu savunmaktadırlar.

Yazarlara göre yetişkin okuryazarlığı benzeri programlarla ilişkilendirilen mutluluk ve yaşam kalitesinin iyileşmesi gibi sonuçların bireyler, dostları, aileleri ve yaşadıkları toplum nezdinde daha somut hissedilmesi mümkündür. Bu sayede hem uzun vadeli hem de gelecek kuşakların istihdam fırsatları artacaktır. Bu nedenle; izleme ve değerlendirme sistemleri ve stratejileri oluşturulurken yukarıda değinilen kompleks koşullar dikkate alınmalı, müdahalelerin hangi şekilde ve hangi düzeylerde başarılı olabileceğine işaret eden farklı etmenler ve değişkenler saptanmalı ve kamu yatırımlarının hangi alanlara yönlendirileceği belirlenmelidir.

Percy ve Hughes (7. Bölüm), makalelerinde, Galler örneğini ele almış ve belirli kariyer rehberlik müdahalelerinin gerekçelendirilmesinde kullanılabilecek, yatırım getirisi gibi pragmatik yaklaşımları özetlemiştir. Yazarlara göre sonuçların ilave bulgu ve kanıtlarla desteklenmesi de gerekmektedir. Makalede, bu bağlamda, yenilikçi, düşük maliyetli ve zaman kazandıran bir yöntem tanıtılmakta; yöntemin ayrıntıları ve atılması gereken adımlar anlatılmaktadır. Bahse konu yöntem, karar alma süreçlerini desteklemek için tasarlanmış olup; kariyer rehberliği ve geliştirme faaliyetlerinde yatırımın önemine vurgu yapılmaktadır. Yatırım getirisi projeksiyonlarında mali veriler kullanılarak niceliksel bulguların yorumlanması, çoklu kaynaklardan beslenen kanıta dayalı önerilerin bu temelde kurgulanması gerekmektedir. Yazarların kaleme aldıkları diğer öneriler arasında ilk keşif bulgularını kullanarak kurumların desteklenmesi ve böylece etkinin anlaşılıp analiz edilmesiyle bilgiye dayalı karar alımının temini yer almaktadır.

8.2.6. Nitel ve nicel verilerin önemi

Farklı yaklaşımların da gösterdiği üzere çok sayıda nitel ve nicel veri toplanmaktadır. Dış değerlendirmeler ve sipariş çalışmalarda, danışanın ilerlemesini izleyen veya raporlama gereklerini uygulayan danışman faaliyetlerinde ve program izleme ve değerlendirme esnasında veri üretiminde çok çeşitli yöntemlerin kullanıldığı

görülmektedir. Eldeki veri miktarı düşünüldüğünde ve bu verilerin başka kaynaklarla beraber kullanılması durumunda kanıt oluşturma, bireysel kariyerlere yapılan yatırımların ve rehberlik sonuçlarının izlenmesi, kurumsal ve ön saf uygulamaların iyileştirilmesi ve politikaların sürekli bilgilendirilmesi bağlamında ciddi ilerlemeler kaydedilebilecektir. Uzmanlar, buna rağmen veri kalitesinin bazı durumlarda sorun yaratabileceğini; alanda büyük ölçekli deneysel çalışmalara ket vuran bütçesel ve zamansal kısıtların mevcut olduğunu hatırlatmaktadır. Alan çalışmalarının tasarlanmasında veya değerlendirme sistemlerinin kurgulanmasındaki zorluklardan ötürü ulaşılan bulguların sınırlı kaldığına ve kariyer rehberliği ile geliştirme süreçlerinin öğrenme boyutunun eksik kaldığına dikkat çekilmektedir. İşbu derlemedeki makalelerle yukarıda değinilen zorluklara çözüm bulmak ve ilgili yöntemsel sorunları gidermek hedeflenmektedir. Bu raporda koleksiyondan az sayıda makale, örnek mahiyetinde paylaşılmıştır.

Percy ve Hughes (7. Bölüm) programların, kapsamın ve süreçlerin anlaşılmasında ve ara dönem bulguların gözden geçirilmesinde dâhilî mülakatlar ve çalıştaylardan oluşan bir yöntem kullanmışlardır. Yazarlara göre “yatırım getirisine dair tahminler”, ABD’den karşılaştırılabilir bir programa ait iç izleme ve bütçe verilerine, kurum içi mülakatlara ve randomize kontrollü çalışma (RCT) sonuçlarına dayanarak oluşturulmuştur. Hipotezin modellenmesinde güven ve gerekçelendirmeyi teminen üçüncü taraf/bağımsız değerlendirmeler kullanılmış, böylece paydaş konuşmaları desteklenmiştir. Elde edilen bulgular, merkezi yönetimin yıllık doğrudan maliyetlerine kıyasla oluşan yıllık yaklaşık mali getiriye, yatırım getirisi olarak göstermektedir.

Elftorp ve Stokes’un (4. Bölüm) ayrıntılarıyla gösterdiği üzere, İrlanda örneğinde danışan geri bildirimlerinin bilgilendirilmesinde, yetişkin danışanların karşılaştıkları engellerin gösterilmesinde ve izleme sistemi sonuçlarına göre artan talebe bağlı olarak yeni kursların açılmasını da içerebilecek biçimde danışan ihtiyaçlarıyla uyumlu kurs ihtiyacının eğitim sağlayıcılarına hatırlatılmasında eldeki verilerden yararlanılmaktadır. AEGS bünyesinde hem nicel hem de nitel veriler kullanılmakta, danışanlardan düzenli toplanan geri bildirimler ve öz değerlendirme sonuçları da dikkate alınmaktadır.

Bielecki, Plachecki ve Stasiowski (3. Bölüm) tarafından yapılan kariyer rehberliğinde izleme ve değerlendirme literatür taraması sonuçlarına göre, alanda yürütülen birçok etki çalışmasında ciddi eksiklikler mevcuttur. İş gücü piyasasında, Polonya örneği gibi, çıktı göstergelerine dayalı standart yaklaşımların ötesine geçebilmiş yeni çalışmalarda dahi bu sorun göze çarpmaktadır. Yazarlara göre teori temelli değerlendirme ile müdahale ve akabinde gözlemlenen değişiklikler arasındaki nedenselliği kavramak mümkündür. Danışmanlık sürecini ve gerçekleştiği koşulları derinlemesine inceleyen yazarların ulaştıkları teori temelli değerlendirme (TBE) yaklaşımına göre danışmanlığın etkililiğinin tespitinde yanlış sonuçlara götürebilecek basit izleme göstergelerinden ibaret uygulamalardan uzak durulmalıdır.

8.3. Son söz

Bu cilt, kariyer ve öğrenime yönelik bireysel desteğin incelendiği daha büyük bir proje kapsamında hazırlanmıştır. Rehberlikte izleme ve değerlendirmenin, projenin başlangıç hedefleri doğrultusunda, ortak bir standarda kavuşturulması için yürütülecek fizibilite

sürecinin ilk adımı niteliğindedir. Yazarlardan makale talep edilirken iki soruya odaklanılmıştır: AB'deki kariyer rehberliği ve danışmanlığı sistemleri ve hizmetlerinin izleme ve değerlendirilmesinde mevcut durum ve de mevcut yöntemsel yaklaşımların iyileştirilmesine dair öneriler.

Ulusal veya bölgesel düzeydeki kariyer rehberliği ve danışmanlığı sistemlerinin ve hizmetlerinin kullandığı güncel izleme ve değerlendirme uygulamaları bahse konu makalelerde incelenmiş; yöntemler, kalite standartları ve kullanılan yaklaşımlar, sorunlar ve çözümleri gibi ayrıntılar incelenmiştir. Sonuçların nasıl kullanılabileceğine dair örnekler verilmiş (hizmetleri şekillendirme veya politika geliştirmeye katkı gibi), hizmetlerin veya faaliyetlerin neticeleri hem doğrudan hem de literatür taraması aracılığıyla ortaya konmuştur. Yazarlar tarafından beş ülkedeki yerleşik rehberlik ve danışmanlık sistemleri (ve hizmetleri); bireysel profesyonel müdahale örnekleri; danışmanların çalışmaları ve izlenme süreçleri ve de danışanlar için üretilen sonuçlar etraflıca incelenmiştir.

Birçok makalede geçmiş yöntemlerin ve araçların ötesine uzanan bir yaklaşımla henüz evrilmekte olan yenilikçi yaklaşımlar incelenmektedir. Yenilikçi yollarla hem mevcut sistemsel boşlukların giderilmesi hem de yöntemsel zorlukların aşılması hedeflenmektedir. Maliyet etkin stratejilere odaklanan ve değişen iş gücü piyasasında ve beceri geliştirme bağlamında sistem sonuçlarının yeni yollarla izlenmesini gerektiren mevcut şartlar altında anılan yaklaşımlar önem kazanmaktadır.

Yetişkinler için kariyer rehberliği ve danışmanlığı sistemlerinin ya da hizmetlerinin izleme ve değerlendirilmesinde muhtemel ve daha iyi yöntemlere dair yürütülen tartışmalar/incelemler sayesinde uygulamaları geliştirecek ve politika geliştirme süreçlerini destekleyecek kanıtsal temeller inşa edilmektedir. Bu bulguların; ulusal, bölgesel veya kurumsal düzeydeki rehberlik stratejileri için ve farklı sektörler bağlamında; mevcut ulusal veya özel kalite güvence çerçevelerini beslemeleri mümkündür. Anılan makalelerde ayrıca, mevcut yaklaşımların nasıl iyileştirileceği, kapsamlı ve sağlam temellere dayanan yöntemlerin veya önerilerin nasıl kurgulanacağı ve de ilgili zorluklarla çözüm yöntemleri üzerinde etraflıca düşünüldüğü görülmektedir. Yazarların bahse konu yaklaşımlarla eş güdümlü ve bütünleşik hizmetlerin geliştirilmesine (farklı kariyer geliştirme faaliyetleriyle ilgili diğer alanların kombinasyonu) nasıl destek olunabileceğine, böylece bireylerin hayat boyu nasıl desteklenebileceğine değindikleri göze çarpmaktadır.

Makalelerde değinilen bir diğer husus ise önerilen yöntemler, modeller ve çerçevelerin; her ne kadar belirli bir ulusal bağlam ve sistem özelinde kuramsallaştırılmış olsalar da başka ülkelere ve bağlamlara nasıl aktarabileceği konusudur. Makalelerin çoğunun gelecek odaklı oldukları veya alandaki geçmiş deneyim üzerinde yükselen yeni gelişmelere ve yenilikçi yöntemlere odaklandıkları göze çarpmaktadır. Yakında çıkacak olan II. Ciltte yöntemsel bir çerçeve ve göstergeler seti önerilmekte olup; içerdiği makalelerde ise farklı sistemsel düzeylerde değerlendirmelerin nasıl yürütülebileceği, asgari izleme ve değerlendirme standartları olarak hangi konuların dikkate alınması gerekeceği gibi alanla ilgili hususlar yer alacaktır. Gelecekte yürütülecek çalışmaların girdiler, süreçler, çıktılar ve sonuçlarla ilgili önlem ve yöntem seçimi gerektireceği anlaşılmaktadır.

Yukarıda bahsi geçen II. Ciltteki makalelerden rehberlik politikası geliştirmede paydaş katılımı gibi kanıta dayalı değerlendirmenin önemi konusunda sonuçlar

türetilmektedir. Bu ciltte de rehberlik sunumunda izlemenin faydalarına dair benzer bir yaklaşım izlenmiştir.

Makalelerde, en başından itibaren, rehberlik ve danışmanlık hizmet sağlayıcıları ve yan kuruluşlar camiasında; Avrupa genelinde uygulanan izleme ve değerlendirme hizmetleri ve tedbirleri bağlamında var olan eksiklikler, sınırlılıklar ve boşluklar okuyucunun dikkatine sunulmaktadır. Alana özel ve farklı düzeyleri içeren bir sonuç ve etki değerlendirmesinin bazı durumlarda hiç yapılmadığına dikkat çekilmektedir. Zaten her bir makalenin, incelenen ulusal bağlam üzerinden, mevcut kanıta dayalı çalışmaya katkısı da bu noktada ortaya çıkmaktadır: yazarlar kariyer rehberliği camiasının içerisinden, içgörüyü yazmakta olup, sistem izleme uzmanlıklarını en doğru şekilde kullanmaktadır.

Sistemli ve bütünsel yöntemlerin geliştirilmesini de içerecek biçimde bir değişim yaratmak mümkündür. Bu süreç kuşkusuz zorluklar barındırmaktadır, ancak yazarların da belirttiği üzere Avrupa Hayat Boyu Rehberlik Politikası Ağı (ELGPN, 2015a, 2015b, 2016) ve diğer uzmanların çalışmaları ile mevcuttaki diğer çerçeveler (European Network of Public Employment Services, 2018; European Commission, Ziminene ve Fertig, 2018) sayesinde sağlam bir temel oluşturulmuş ve bunlardan yola çıkarak yeni yöntemsel standartları inşa etmek mümkün olmuştur. Yerel şartlar ve kaynaklara uyarlanabilecek tedbirleri ve göstergeleri içerecek yeni bir Avrupa çerçevesi içeriği hususunda mutabakat sağlanması gerekecektir.

Bu doğrultuda, ilk olarak, kullanıcı odaklılık, ortak kavramlarla tüm sektörleri kapsayan yaklaşım ve alan paydaşlarının ve uzmanlarının katılımı gibi izleme ve değerlendirme sistemlerinin kurulumunda temel önem taşıyan kalite güvencesi prensipleri üzerinde uzlaşmak gerekecektir.

Kaynakça

[erişim 11.03.2022]

Elftorp, P. and NCGE (2020). *Overarching research on data gathered in DE/DFHERIS/SOLAS/NCGE – Adult guidance management system of the adult educational guidance initiative, 2004-2018.*

<https://www.ncge.ie/sites/default/files/NCGE-FET-AGMS-Overarching-Report-EN.pdf>

ELGPN [Avrupa Hayat Boyu Rehberlik Politikası Ağı] (2015a). *The guidelines for policies and systems development for lifelong guidance: a reference framework for the EU and for the Commission.* ELGPN Araçları, No 6. Jyväskylä Üniversitesi, Finlandiya. <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no-6-guidelines-for-policies-and-systems-development-for-lifelong-guidance/>

ELGPN [Avrupa Hayat Boyu Rehberlik Politikası Ağı] (2015b). *Strengthening the quality assurance and evidence-base of lifelong guidance.* ELGPN Araçları, No 5. Jyväskylä Üniversitesi, Finlandiya.

http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/ELGPN_QAE_tool_no_5_web.pdf

ELGPN [Avrupa Hayat Boyu Rehberlik Politikası Ağı] (2016). *Quality-assurance and evidence-base (QAE) framework.* ELGPN Araçları, No 1 (alıntı). Jyväskylä Üniversitesi, Finlandiya. <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by->

[language/english/elgpn-tools-no-1-excerpt-quality-assurance-and-evidence-base-qae-framework](http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no-1-excerpt-quality-assurance-and-evidence-base-qae-framework)

- Avrupa Kamu İstihdam Hizmetleri Ağı (2018). EU network of public employment services: strategy to 2020 and beyond.
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20662&langId=en>
- Avrupa Komisyonu/İstihdam GM; Ziminien, N. ve Fertig, M. (2018). PES network benchlearning manual. Lüksemburg: Yayın Ofisi.
<https://data.europa.eu/doi/10.2767/254654>
- Hooley, T. (2014). *The evidence base on lifelong guidance. a guide to key findings for effective policy and practice*. ELGPN Araçları, No 3. Jyväskylä Üniversitesi, Finlandiya. <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no-3-the-evidence-base-on-lifelong-guidance/>
- Kasurinen, H. ve ark. (ed.) (2020). *Handbook for CREAR digital service need indicator*.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-601-3>
- Kettunen, J., ve Felt, T. (2020). One-stop guidance service centres in Finland. In Hagaseth Haug, E. ve ark. (ed.) *Career and career guidance in the Nordic Countries*. Leiden: Brill. Kariyer Geliştirme dizisi, 9. Cilt, s. 293-306.
https://doi.org/10.1163/9789004428096_020
- Robertson (2021). Evidence-based practice for career development. In Robertson, P.J.; Hooley, T. ve McCash, P. (ed.). *The Oxford Handbook of Career Development*. Oxford University Press. DOI: [10.1093/oxfordhb/9780190069704.001.0001](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190069704.001.0001)
- Schiersmann, Ch. ve Weber, P. (2017). Wirkdimensionen in der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung und Anforderungen an deren Erfassung [Eğitim, meslek ve istihdam konularında danışmanlıkta etkili olan boyutlar ve bunların tespiti için gerekenler]. In: Schober, K.; Langner, J. ve National Forum for Advice Guidance in Education, Profession and Employment (ed.) (2017). *Wirksamkeit der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Beiträge zur Wirkungsforschung und Evidenzbasierung* [Effectiveness of counselling in education, occupation and employment. Contributions to impact research and evidence-based]. Bielefeld: WBV, s. 37-48. DOI: [10.3278/6004546w](https://www.wbv.de/artikel/6004546w). <https://www.wbv.de/artikel/6004546w>
- Spangar, T.; Arnkil, R. ve Vuorinen, R. (2008). *Kohti ohjauksen kokonaisvoimavarojen yhteiskehittämistä. Ammatinvalinta- ja uraohjauksen kehittämishaasteiden strategisen perustan arviointitutkimus* [Finlandiya Kamu İstihdam Hizmetleri bünyesindeki rehberlik hizmetlerinin ortak gelişimi: Kariyer rehberliği hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik stratejik temellerin değerlendirilmesi]. Helsinki: Ekonomik İşler ve İstihdam Bakanlığı Yayın No 30/2008.

HAYAT BOYU REHBERLİK SİSTEMLERİ VE HİZMETLERİNİN İZLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK AVRUPA STANDARTLARI (1. Cilt)

Bu yayın, kariyer gelişimi desteğinin kariyer ve öğrenime bakış açısını benimseyerek, kariyer rehberliği sistemlerinin ve hizmetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin bir rapor çağrısının sonuçlarını bir araya getirmektedir. Yayının hazırlanma sürecinde yetişkin kariyer rehberliği ve kariyer geliştirme hizmetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi için mevcut metodolojik seçenekler ağırlıklı olmak üzere şu anki duruma ilişkin içgörülerini sunmaları üzere uzmanlar davet edilmiştir. Bu ciltte, mevcut ve tavsiye edilen bir dizi metodolojik yaklaşımın ve önceki çalışmaların derinlemesine incelendiği, eksikliklerin tespit edildiği ve çözüm yollarının değerlendirildiği altı makaleye yer verilmektedir. Rapor, rehberlik müdahalelerinin sonuçlarına ilişkin bütünsel bir vizyona ulaşmanın fizibilitesini araştırmayı ve hayat boyu bir bakış açısıyla Avrupa'daki yetişkinler için kariyer rehberliği ve danışmanlık hizmetlerinin karşılaştırılabilir bir biçimde izlenmesi ve değerlendirilmesi için asgari standartlar belirlemeyi amaçlayan daha büyük bir proje çerçevesinde hazırlanmıştır.

**CEDEFOP**European Centre for the Development
of Vocational Training

Europe 123, Selanik (Pylea), YUNANİSTAN

Posta Adresi: Cedefop service post, 570 01 Thermi, YUNANİSTAN Tel. +30 2310490111, Faks +30 2310490020

Email: info@cedefop.europa.euwww.cedefop.europa.euPublications Office
of the European Union