



EULEP

**Mesleki Eğitim ve Öğretim (VET)
Konseyleri Uygulamada:
Tasarım, Yönetişim ve Uygulama için
Kılavuz ve Araç Seti**

Teslim Edilebilir n. 26
Teslim Edilebilir D7.4



**Co-funded by the
European Union**

İçindekiler

1. Giriş	3
2. “VET Konseyleri” Nedir?	4
3. Uygulamadan Öğrenmek: VET Konseyi Uygulamasında İyi Uygulamalar	5
3.1 Terrassa VET Konseyi.....	5
3.2 Emilia-Romagna Clust-ER’ları (Kümelenmeleri)	7
4. VET Konseyleri Neden Önemlidir? (Gerekçe ve Amaçlar)	8
5. Üyelik ve Paydaş Katılımı	13
6. Yasal Dayanak ve Kurumsal Yapı	14
7. Yönetişim ve Karar Alma	15
8. Faaliyetler.....	16
9. Finansman ve Sürdürülebilirlik.....	18
10. Uygulama Zorlukları	20
11. Etkili Stratejiler.....	22
12. Araç Seti: VET Konseyi Kurulumu ve İşleyişi	24
12.1 Genel İlkeler	24
12.2 VET Konseyinde Paydaş Belirleme Şablonu	26
12.3 VET Konseyinin Amaçlarının Değerlendirilmesi ve Kontrol Listesi	27
12.4 Stratejiler Kontrol Listesi	29



1. Giriş

Avrupa Öğrenme Deneyimi Platformu (EULEP), Avrupa genelinde yenilikçiliği, iş birliğini ve yaşam boyu öğrenmeyi teşvik ederek mesleki eğitim ve öğretim (VET) sistemlerini güçlendirmeyi amaçlayan, Erasmus+ programı tarafından finanse edilen bir girişimdir.

Proje; hızla değişen ekonomik bağlamda sürekli mesleki eğitim ve öğretimin (VET) geçerliliğini ve cazibesini artırmak amacıyla iş birliği içinde çalışan VET sağlayıcıları, Ticaret Odaları, üniversiteler ve kamu otoriteleri dâhil olmak üzere sekiz ülkeden kurumlardan oluşan bir konsorsiyumu bir araya getirmektedir.

Projenin odak noktası, özellikle Yapay Zekâ (YZ), Sanal Gerçeklik (SG) ve Sosyal İnovasyon (Sİ) alanlarında yenilik odaklı yetkinliklerin entegrasyonudur.

Bu el kitabı; mesleki eğitim ve öğretim sistemlerinin koordinasyonunu, yönetişimini ve duyarlılığını geliştirmeye yönelik araçlar olarak VET Konseylerine benzer katılımcı yapıları oluşturmayı, geliştirmeyi veya güçlendirmeyi amaçlayan VET paydaşlarına hitap etmektedir.

Eİ kitabı, Bölüm 2’de VET Konseylerinin ne olduğuna dair net bir anlayış sunarak bunların rollerini, özelliklerini, VET yönetişimine katkılarını ve eğitim, öğretim ile iş gücü piyasası ihtiyaçlarını birbirine bağlamada sundukları katma değeri açıklamaktadır.

Bölüm 3’te, iyi uygulamaların kendi yönetişim yapılarını tasarlamak veya geliştirmek isteyen paydaşlar için nasıl bir ilham kaynağı olabileceği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, paydaş koordinasyonu ve sistem geliştirmeye yönelik farklı yaklaşımları örneklendiren Terrassa VET Konseyi deneyimi ve Emilia-Romagna Kümelenmeleri (Clust-ERs) dâhil olmak üzere ayrıntılı örneklerle yer verilmektedir.

Bölüm 4’ten Bölüm 11’e kadar olan kısım ise benzer girişimleri hayata geçirmek isteyen kuruluşlara yönelik gerekçe ve amaçlar, üyelik, yasal dayanak ve kurumsal yapı, yönetişim ve karar alma, faaliyetler, finansman ve sürdürülebilirlik, zorluklar ve stratejileri ana hatlarıyla belirterek pratik çıkarımlar ve rehberlik sağlamaktadır.

Son olarak kılavuz, uygulama ve yaygınlaştırma süreçlerini desteklemek amacıyla pratik bir araç seti sunmaktadır. Araç Seti bölümleri; temel kavramları kontrol listeleri, şablonlar ve rehber ilkeler gibi kullanılabilir araçlara dönüştürerek paydaşların amaçları tanımlamasına, aktörleri dâhil etmesine ve stratejileri değerlendirmesine yardımcı olmaktadır.

Kavramsal açıklamaları, gerçek vaka incelemelerini ve pratik rehberliği bir araya getiren bu kılavuz; paydaşların kendi özel bağamlarına uyarlanmış VET Konseylerini tasarlamalarını, uygulamalarını ve sürdürmelerini destekleyen hem bir referans çerçevesi hem de pratik bir araç seti işlevi görmeyi amaçlamaktadır.



2. “VET Konseyleri” Nedir?

VET Konseyleri; mesleki eğitim ve öğretim (VET) ekosistemlerinin tasarımını, uygulanmasını ve geliştirilmesini desteklemek amacıyla mesleki eğitim ve öğretim, iş gücü piyasası, kamu otoriteleri ve sivil toplumdan kilit aktörleri bir araya getiren çok paydaşlı yönetim ve koordinasyon yapılarıdır.

Temel işlevleri, eğitim sunumu ile iş gücü piyasası ihtiyaçları arasındaki uyumu güçlendirmek; öğretim faaliyetlerinin güncel, geleceğe odaklı ve ekonomik ile sosyal gelişmelere duyarlı kalmasını sağlamaktır.

Uygulama açısından VET Konseyleri; paydaşları birbirine bağlayan, stratejileri uyumlulaştıran ve iş gücü piyasası ihtiyaçlarını somut VET eylemlerine dönüştüren yapılandırılmış bir mekanizma olarak değerlendirilebilir. Her zaman doğrudan karar alma organları olmasalar da özellikle karmaşık veya çok düzeyli yönetim ortamlarında iş birliğinin, diyalogun ve sistem geliştirmenin temel kolaylaştırıcılarıdır.

VET Konseyleri genellikle şu sıfatlarla hareket eder:

- Politika yapıcılara girdi ve tavsiyeler sağlayan danışma organları.
- Eğitim, öğretim ve istihdam paydaşları arasındaki diyalogu kolaylaştıran koordinasyon platformları.
- Beceri ihtiyaçlarının, eğitim önceliklerinin ve inovasyon yollarının tartışılarak belirlendiği stratejik alanlar.

Temel Özellikler

VET Konseyleri genellikle şu ortak özellikleri paylaşıyor:

- **Çok paydaşlı** bileşim:
Kamu otoritelerini, VET sağlayıcılarını, işverenleri, KOBİ'leri, sosyal ortakları ve sıklıkla inovasyon ile araştırma aktörlerini sürece dâhil ederler.
- **İş gücü piyasası ihtiyaçları** ile bağ:
Beceri taleplerinin, yükselen mesleklerin ve sektörel eğilimlerin belirlenmesine katkıda bulunurlar.
- Yaşam boyu öğrenmenin desteklenmesi:
Beceri artırmayı (upskilling), yeniden beceri kazandırmayı (reskilling) ve esnek öğrenme yollarını teşvik etmede rol oynarlar.
- **Siyasa ve sistem** geliştirilmesine katkı:
Müfredat, yeterlilikler, iş tabanlı öğrenme ve eğitim sunumu konularında karar alma süreçlerini beslerler.

VET Konseylerinin Farklı Biçimleri

VET Konseyleri, yönetim bağlamına bağlı olarak farklı biçimler alabilir:

- Ulusal veya bölgesel sistemlere entegre edilmiş resmî kurumsal organlar



- Bölgesel koordinasyonu destekleyen yerel veya bölgesel konseyler
- Belirli sektörlerle odaklanan sektörel uzmanlık konseyleri
- Projeler veya ağlar bünyesinde oluşturulan gayriresmî çalışma grupları veya danışma kurulları

VET Yönetişimindeki Rolü

VET ekosistemleri içinde VET Konseyleri şu alanlarda kilit bir rol oynamaktadır:

- Eğitim, öğretim ve istihdam sistemleri arasında koordinasyonun geliştirilmesi
- Beceri uyumsuzluklarının azaltılması
- İş tabanlı öğrenmenin ve işveren katılımının desteklenmesi
- Eğitimde inovasyonun kolaylaştırılması (örn. YZ, SG, dijital beceriler)
- VET'in cazibesinin ve geçerliliğinin artırılması

3. Uygulamadan Öğrenmek: VET Konseyi Uygulamasında İyi Uygulamalar

3.1 Terrassa VET Konseyi

İspanya'da Terrassa VET Konseyi, Katalonya'nın Terrassa şehrinde Belediye Meclisi tarafından 2002 yılında kurulan köklü bir yerel danışma ve sosyal katılım organıdır.

Terrassa VET Konseyi (*Consell de la Formació Professional de Terrassa*), mesleki eğitim ve öğretimin (VET) yerel düzeyde koordinasyonunu ve geliştirilmesini iyileştirmek amacıyla tasarlanmış, Terrassa Belediye Meclisi tarafından oluşturulan bir yerel danışma ve katılımcı yönetim organıdır.

Şehirde faaliyet gösteren temel eğitsel, sosyal ve ekonomik paydaşları bir araya getiren, uzlaşa ve iş birliğine dayalı istikrarlı bir çalışma platformu olarak işlev görür.

Konsey, VET'in kalitesini, geçerliliğini ve prestijini artırmak, iş gücü piyasası eğilimleri ve yerel ekonomik ihtiyaçlarla uyumlu, cazip bir kariyer yolu olarak konumlandırmak amacıyla kurulmuştur.

Rol ve İşlevler

Terrassa VET Konseyi, paydaşlar arasında bir koordinasyon ve diyalog mekanizması olarak hareket eder ve yerel düzeyde VET yönetişiminin geliştirilmesine katkıda bulunur.

Temel işlevleri şunlardır:

- Şehir genelinde mesleki eğitim ve öğretimin teşvik edilmesi ve yaygınlaştırılması
- İş gücü piyasası ihtiyaçlarıyla uyumu sağlamak üzere VET sunumunun tutarlı bir şekilde planlanmasına katılım sağlanması



- Eğitim sağlayıcıları, şirketler ve kamu kurumları arasında iletişim ve iş birliğinin kolaylaştırılması
- Özellikle kilit yerel sektörlerde, eğitimin iş dünyasının taleplerine uyarlanması desteklenmesi
- İnovasyonun, uluslararasılaşmanın ve Avrupa girişimlerine açık olunmasının teşvik edilmesi
- Okuldan iş hayatına geçişin ve sosyal ile mesleki katılımın desteklenmesi
- VET merkezleri ile şirketler arasında karşılıklı anlayışın desteklenerek hem eğitim sunumunun hem de iş yeri öğrenme fırsatlarının geliştirilmesi

Bu işlevler aracılığıyla Konsey, VET'in yerel düzeyde geçerliliğini, erişilebilirliğini ve etkililiğini artırmaya katkıda bulunur.

Yönetişim ve Katılım

Konsey, aşağıdakileri içeren geniş kapsamlı ve kapsayıcı bir üyelik yapısıyla karakterize edilir:

- Yerel ve bölgesel kamu otoriteleri
- VET sağlayıcıları ve eğitim kurumları
- İş dünyası kuruluşları ve şirketler
- Sendikalar ve sosyal ortaklar
- Üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları

Aktörlerin bu çeşitliliği, Konseyin farklı perspektifleri ve çıkarları yansıtmalarını sağlayarak çok paydaşlı bir yönetim platformu olarak rolünü pekiştirir.

Katılım diyalog ve uzlaşmaya dayanmakta olup bu durum paydaşlar arasında ortak sahiplenmeyi ve uzun vadeli iş birliğini desteklemektedir.

Yerel Düzeyde Stratejik Değer

Terrassa VET Konseyi, şehirlerin aşağıdaki hususları nasıl gerçekleştirebileceğini gösteren iyi bir yerel VET yönetişimi örneğidir:

- Eğitim ve iş gücü piyasası arasındaki bağın güçlendirilmesi
- Parçalanmış sistemler arasındaki koordinasyonun geliştirilmesi
- VET'in yerel kalkınmanın temel bir unsuru olarak teşvik edilmesi
- Yaşam boyu öğrenme ve istihdam edilebilirlik yollarının desteklenmesi

Siyasa koordinasyonunu, pratik girişimleri ve paydaş katılımını bir araya getiren Konsey, daha duyarlı ve kapsayıcı bir yerel VET ekosisteminin inşasına katkı sağlamaktadır.



3.2 Emilia-Romagna Clust-ER'ları (Kümelenmeleri)

İtalya'daki Emilia-Romagna Kümelenmeleri (Clust-ERs); Akıllı Uzmanlaşma Stratejisinin (S3) uygulanmasını desteklemek amacıyla kurulan araştırma, inovasyon ve beceri geliştirmeye yönelik bölgesel çok paydaşlı topluluklardır.

Bunlar üniversiteler, araştırma laboratuvarları, işletmeler, VET ve eğitim sağlayıcıları, inovasyon merkezleri ve kamu kurumları dâhil olmak üzere geniş bir aktör yelpazesini bir araya getiren, resmî olarak tanınmış dernekler şeklinde yapılandırılmıştır. Her bir kümelenme; tarım-gıda, mekatronik, enerji, sağlık veya kültür ve yaratıcılık gibi bölgesel ekonominin kilit bir sektörüne odaklanır.

Clust-ER'lar, bölgesel ekonomik sistemin rekabet gücünü artırmak amacıyla eğitim, araştırma ve iş dünyası aktörleri arasındaki iş birliğini (bilgi üçgeni) teşvik eden iş birliği platformları olarak faaliyet gösterir.

Rol ve İşlevler

Clust-ER'lar inovasyon, eğitim ve iş gücü piyasası perspektiflerini birleştirmekte ve birkaç temel işlev aracılığıyla VET yönetişimine katkıda bulunmaktadır:

- Bölgesel önceliklerle bağlantılı ortak araştırma ve inovasyon projelerinin desteklenmesi
- Şirketler, üniversiteler ve VET sağlayıcıları arasındaki iş birliğinin teşvik edilmesi
- Yükselen beceri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim programlarının tasarımına katkıda bulunulması
- Yükseköğretim ve mesleki eğitim girişimlerinin geliştirilmesinin desteklenmesi
- Bölgesel, ulusal ve Avrupa finansman programlarına katılımın kolaylaştırılması
- Çalıştaylar, hackathonlar, şirket ziyaretleri ve paydaş etkinlikleri gibi faaliyetlerin düzenlenmesi

Clust-ER'lar özellikle beceri istihbaratı üzerinde aktif olarak çalışmakta, iş gücü piyasası eğilimlerini analiz etmek ve eğitim sunumunun ekonomik ihtiyaçlara uyarlanmasını desteklemek için araçlar ve metodolojiler geliştirmektedir.

Yönetişim ve Katılım

Clust-ER'lar, aşağıdakileri içeren resmî bir yönetişim yapısı ile karakterize edilir:

- Üyeleri temsil eden bir Genel Kurul
- Yönetimden sorumlu bir Yönetim Kurulu
- Yasal temsilci olarak bir Başkan
- Sektörel değer zincirleriyle uyumlu tematik çalışma grupları

Üyelik; şirketler, üniversiteler, araştırma merkezleri ve akredite eğitim sağlayıcıları dâhil olmak üzere geniş bir kuruluş yelpazesine açıktır. Katılım, belirli bir düzeyde bağlılık ve sürdürülebilirlik sağlayan bir üyelik ücreti gerektirir.

Günlük koordinasyon, kümelenme faaliyetlerinin bölgesel stratejilerle uyumlu hâle getirilmesinde kilit bir rol oynayan bölgesel kalkınma ajansı (Art-ER) tarafından desteklenmektedir.



Bölgesel Düzeyde Stratejik Değer

Clust-ER'lar, inovasyon ekosistemlerinin aşağıdaki amaçlar doğrultusunda nasıl kullanılabileceğini gösteren iyi bir bölgesel yönetim örneğidir:

- Eğitim, araştırma ve sanayi arasındaki bağın güçlendirilmesi
- Ekonomik dönüşümle uyumlu beceri gelişiminin desteklenmesi
- Ulusal ve Avrupa düzeyinde iş birliği ve ağ oluşturma teşvik edilmesi
- Finansman fırsatlarına ve inovasyon projelerine katılımın artırılması

İnovasyonu, eğitimi ve ekonomik kalkınmayı entegre eden Clust-ER modeli, dinamik, iş birliğine dayalı ve geleceğe yönelik bir VET ve beceri ekosisteminin inşasına katkıda bulunmaktadır.

4. VET Konseyleri Neden Önemlidir? (Gerekçe ve Amaçlar)

VET Konseyleri, yapısal zorlukları ele almak, koordinasyonu geliştirmek ve iş gücü piyasası ihtiyaçlarıyla uyumu sağlamak amacıyla modern mesleki eğitim ve öğretim sistemleri içinde tasarlanmış temel bir yönetim mekanizmasıdır. Önemleri, birbirini tamamlayan birkaç boyut üzerinden anlaşılabilir:

Eğitim ve iş gücü piyasası ihtiyaçları arasındaki boşlukların kapatılması	• Eğitim sağlayıcıları, işverenler, kamu otoriteleri ve diğer paydaşlar arasında yapılandırılmış bir diyalog ve koordinasyon platformu sağlamak • Eğitim sunumu ile gerçek iş gücü piyasası talebi arasındaki boşluğu kapatmak • Aşağıdakiler gibi ortak sistemik zorlukları ele almak: ○ Beceri uyumsuzlukları ○ Aktörler arasındaki parçalanma ○ Ekonomik ve teknolojik değişime yavaş uyum sağlanması ○ Kaynakların verimsiz tahsisi • Geçerliliği ve duyarlılığı güvence altına alarak, VET'te talep odaklı bir yaklaşımı teşvik etmek
VET yönetişiminin ve koordinasyonunun güçlendirilmesi	• Yerel, bölgesel ve ulusal aktörler genelinde çok düzeyli koordinasyonu geliştirmek • VET ekosisteminin farklı bileşenlerini birbirine bağlamak: ○ Eğitim ve öğretim sağlayıcıları ○ İş gücü piyasası aktörleri ○ Kamu kurumları ○ İnovasyon aktörleri • Kalıcı koordinasyon mekanizmaları oluşturarak parçalanmayı azaltmak



	• Aşağıdakileri uyumlu hale getirerek politika tutarlılığını artırmak: ○ Stratejiler ○ Finansman araçları ○ Eğitim sunumu ○ İş gücü piyasası politikaları
İş gücü piyasası geçerliliğinin ve beceri eşleştirmesinin desteklenmesi	• Yönetişim ve karar alma süreçlerine işverenlerin ve KOBİ'lerin aktif katılımını sağlamak • Eğitim içeriğini ve yeterlilikleri aşağıdakilerle uyumlu hale getirmek: ○ Sektörel ihtiyaçlar ○ Yükselen meslekler ○ Teknolojik gelişmeler • İş gücü piyasası verilerini kullanarak beceri öngörüsünü ve tahminini güçlendirmek • Aşağıdakilere katkıda bulunmak: ○ Beceri uyumsuzluklarının azaltılması ○ İstihdam edilebilirliğin artırılması ○ Arz ve talep arasında daha iyi bir eşleşme sağlanması



Paydaş katılımının ve ortak tasarımın artırılması	- Aşağıdakileri içeren çok paydaşlı bir iş birliği alanı oluşturmak: - İşverenler - VET sağlayıcıları - Kamu otoriteleri - Sosyal ortaklar Eğitim programlarının ve politikalarının ortak tasarımını teşvik etmek - VET sistemlerine yönelik ortak sahiplenmeyi ve güveni artırmak - Aktörler arasında uzun vadeli bağlılığı ve iş birliğini güçlendirmek
Yaşam boyu öğrenme sistemlerinin desteklenmesi	Esnek beceri artırma ve yeniden beceri kazandırma yollarını teşvik etmek - Aşağıdakilerin ihtiyaçlarına yanıt vermek: - Yetişkin öğrenciler - Geçiş sürecindeki çalışanlar - KOBİ'ler Sürekli mesleki eğitim ve öğretimi (CVET) güçlendirmek - Daha kapsayıcı ve erişilebilir yaşam boyu öğrenme sistemlerine katkıda bulunmak
İnovasyonun ve sistem uyumunun sağlanması	- Aşağıdakilerin entegrasyonunu kolaylaştırmak: - Dijital beceriler - Yeşil beceriler - Yatay yetkinlikler - Aşağıdakiler gibi yenilikçi yaklaşımların benimsenmesini desteklemek: - Yapay Zekâ (YZ) - Sanal Gerçeklik (SG) - Sosyal İnovasyon (Sİ) - Aşağıdakiler için bir çerçeve sağlamak: - Pilot girişimler - Yeni eğitim formatlarının test edilmesi - Sürekli gelişim - VET sistemlerinin değişime karşı esnekliğini ve duyarlılığını artırmak



VET sistemlerinin verimliliğinin ve tutarlılığının artırılması	• Kurumlar arasındaki mükerrer çabaları azaltmak • Kaynakların (mali, insani, kurumsal) kullanımını optimize etmek • Programlar ve girişimler arasındaki koordinasyonu güçlendirmek • Politikaların ve eylemlerin birbirini karşılıklı olarak desteklemesini sağlamak
VET'in cazibesinin artırılması	• Mesleki eğitimin görünürlüğünü ve algısını geliştirmek • Aşağıdakiler nezdinde güveni artırmak: ○ Öğrenciler ○ İşverenler ○ Toplum • VET'i geçerli ve yüksek kaliteli bir öğrenme yolu olarak teşvik etmek • Kariyer gelişimi ve istihdam edilebilirliği desteklemedeki rolünü güçlendirmek
Ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkı sağlanması	• Bölgesel ve sektörel önceliklerle uyumlu iş gücü gelişimini desteklemek • Aşağıdakilere katkıda bulunmak: ○ KOBİ'lerin rekabet gücü ○ İnovasyon ekosistemleri ○ Ekonomik büyüme • Beceri ve istihdam fırsatlarına erişimi kolaylaştırarak sosyal kapsayıcılığı teşvik etmek • Yaşam boyu öğrenme yoluyla sosyal uyumu güçlendirmek



Yaygınlaştırma için pratik çıkarımlar	Anahtar başarı faktörleri	Potansiyel sınırlılıklar
- Eğitim ile iş gücü piyasası ihtiyaçları arasında diyalog ve koordinasyon için yapılandırılmış bir platform oluşturmak - Eğitim sunumu ile iş gücü piyasası ihtiyaçları arasında uyum sağlamak - Yönetişim düzeyleri arasında kalıcı koordinasyon mekanizmaları inşa etmek - Stratejileri uyumlu hâle getirerek politika tutarlılığını teşvik etmek - İşverenlerin aktif katılımını sağlamak - İş gücü piyasası verilerini ve beceri istihbaratını kullanmak - Ortak tasarımı ve iş birliğini teşvik etmek - Esnek yaşam boyu öğrenme yollarını desteklemek - İnovasyonu (YZ, SG, dijital ve yeşil beceriler) VET sistemlerine entegre etmek - Kaynakların verimli kullanımını teşvik etmek ve mükerrerliği azaltmak - VET'in görünürlüğünü ve cazibesini artırmak - VET Konseylerini bölgesel ekonomik ve sosyal önceliklerle uyumlu hâle getirmek - VET Konseylerinin ilgili bağlamlarda uygulanmasını sağlamak	- Güçlü çok paydaşlı katılım ve sahiplenme (özellikle işverenler ve KOBİ'ler) - Eğitim içeriği ile gerçek iş gücü piyasası talebi arasında net bir bağlantı - Etkili koordinasyon ve kolaylaştırma kapasitesi - Siyasa çerçeveleri ve finansman araçlarıyla uyum - Güçlü işveren katılımı ve KOBİ'ler için geçerlilik - Kanıtı dayalı karar alma ve beceri öngörüsü kapasitesi - Yüksek düzeyde güven, şeffaflık ve ortak sahiplenme - Yetişkin öğrencilerin ve iş gücünün ihtiyaçlarına yanıt verme yeteneği - Yenilikçi eğitim yaklaşımlarını pilot olarak uygulama ve ölçeklendirme kapasitesi - Programlar ve girişimler arasında güçlü koordinasyon - Öğrenciler, işverenler ve toplum nezdinde olumlu algı - KOBİ rekabetçiliğine, inovasyon ekosistemlerine ve kapsayıcılığa katkı - Net stratejik amaç ve ölçülebilir hedefler	- Net bir katma değer algılanmaması durumunda düşük paydaş katılımı - Koordinasyonun zayıf olması durumunda kalıcı beceri uyumsuzlukları - Koordinasyonun yetersiz olması durumunda aktörler arasında parçalanma - Girişimlerin mükerrerliği ve kaynakların verimsiz kullanımı - Sınırlı işveren katılımının geçerliliği ve etkiyi azaltması - Güvenilir veri eksikliğinin stratejik geçerliliğini azaltması - Zayıf iş birliğinin düşük bağlılık ve katılıma yol açması - Sınırlı esnekliğin katılımı ve kapsayıcılığı azaltabilmesi - Teknolojik değişime yavaş uyum sağlanması - Kaynak verimsizlikleri ve birbiriyle örtüşen eylemler - VET'in düşük cazibesinin katılımı ve yetenek çekimini sınırlaması - Bölgesel ihtiyaçlarla zayıf uyumun etkiyi azaltması - Net bir amaç veya sürdürülebilirlik olmaksızın yapılar oluşturulması riski



5. Üyelik ve Paydaş Katılımı

VET Konseyleri; etkili bir VET yönetişiminin eğitim ve öğretim sistemlerini, iş gücü piyasası ihtiyaçlarını, kamu yönetimini ve toplumsal çıkarları temsil eden aktörlerin aktif katılımını gerektirdiğini kabul ederek, geniş kapsamlı çok paydaşlı katılıma dayanır.

Paydaşlar tipik olarak kamu otoritelerini, VET sağlayıcılarını, işletmeleri ve KOBİ'leri, sosyal ortakları, inovasyon ve araştırma kurumlarını ve aracı kuruluşları içerir. Bileşim ve resmîleşme derecesi ulusal ve bölgesel yönetişim çerçevelerine bağlı olarak değişse de tüm yapılar dengeli temsil, diyalog ve ortak sahiplenmeyi sağlamayı amaçlar.

Paydaş katılımı genellikle şu unsurları kapsar:

- Eğitim, istihdam ve ekonomik kalkınmadan sorumlu kamu otoriteleri
- VET sağlayıcıları ve eğitim merkezleri
- İşletmeler ve KOBİ'ler
- Sosyal ortaklar (işveren kuruluşları ve sendikalar)
- İnovasyon, araştırma ve dijitalleşme aktörleri
- Aracı kuruluşlar ve yerel veya bölgesel organlar

Bununla birlikte yapı, resmîleşme derecesi ve katılım yöntemlerinde üç ana model altında gruplandırılabilir önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Resmî ve Kurumsallaşmış Çok Paydaşlı Temsil	Esnek ve Gayriresmî İş Birliği Modelleri	Merkezi Odaklı veya Kurumsal GÜDÜMLÜ Katılım
• Genellikle yasal çerçevelere veya kurumsal yetkilere bağlı, resmî olarak tanımlanmış ve temsil niteliğine sahip üyelik yapıları ile karakterize edilir. • Paydaş katılımı; tanımlanmış roller, temsil kuralları ve kurumsal meşruiyet ile açıkça yapılandırılmış ve düzenlenmiştir. Yüksek meşruiyet, kapsayıcılık ve politika tutarlılığı sağlar	• Uyarlanabilirliği, düşük idari yükü ve gönüllü katılımı önceliklendirerek esnek, resmî olmayan katılım mekanizmaları aracılığıyla işler. • Paydaş katılımı, resmî temsilden ziyade ilgi, uzmanlık ve katkıda bulunma istekliliğine dayalı olup herkese açıktır. • Çevikliği, inovasyonu ve paydaş motivasyonunu destekler ancak büyük	• Paydaş katılımının VET yönetim sistemi içindeki kurumsal rollerle yakından ilişkili olduğu, merkezi veya düzenleyici otoritelerin güçlü katılımı ile karakterize edilir. Paydaş katılımı, kamu otoritelerine özel bir vurgu yapılarak temel kurumsal aktörler etrafında yapılandırılmıştır. • Güçlü kurumsal uyum ve politika geçerliliği sağlar ancak daha az esnek



ancak genellikle güçlü bir koordinasyon kapasitesi ve iyi tanımlanmış yönetim mekanizmaları gerektirir.	ölçüde sürekli katılım ve koordinasyon çabalarına bağlıdır.	olabilir ve resmî yönetim yapılarına daha bağımlı kalabilir.
---	---	--

Tüm modellerde birkaç ortak özellik göze çarpmaktadır:

- İşveren katılımı, iş gücü piyasası geçerliliğini sağlamak için tutarlı bir şekilde kritik olarak kabul edilmektedir.
- Kamu otoriteleri; meşruiyet, politika uyumu ve sürdürülebilirlik sağlamada kilit bir rol oynamaktadır.
- VET sağlayıcıları pratik uygulamayı ve geri bildirim döngülerini güvence altına almaktadır.
- Dengeli temsil ve sürekli iletişim, etkili bir iş birliği için esastır.

Sonuç olarak tek bir en uygun model bulunmamaktadır. Etkili paydaş katılımı; yönetim bağlamına, merkezileşme düzeyine ve VET sistemi içinde resmîlik, esneklik ve kapsayıcılığı dengeleme kapasitesine bağlıdır.

6. Yasal Dayanak ve Kurumsal Yapı

Üç ana model tanımlanabilir:

Tamamen Kurumsallaşmış ve Yasayla Tanımlanmış Yapılar	Entegre Edilmiş veya Yerel Düzeyde Düzenlenmiş Koordinasyon Yapıları	Gayriresmî, Proje Tabanlı veya Resmî Olmayan İş Birliği Platformları
• Açık bir yasal yetki ve resmî kurumsal tanınma ile faaliyet gösterir, genellikle mevzuat veya resmî iş birliği anlaşmaları yoluyla kurulur. Yasal dayanağın açık olması, VET Konseylerinin resmî	• Tek bir ulusal yasal çerçeveye dayanmayan, ancak mevcut yönetim sistemlerine entegre edilen veya yerel düzeyde düzenlenen, sıklıkla resmî tanınma unsurları ile operasyonel esnekliği	• Yasal statüsü bulunmayan, genellikle projeler veya mevcut ağlar bünyesinde oluşturulan ve paydaşlar arasındaki gönüllü iş birliğine dayanan gayriresmî veya resmî olmayan yapılardır.



yönetişim mimarisine entegre edilmesini sağlar. - Güçlü kurumsal meşruiyet, süreklilik ve politika yapma süreçleri üzerinde doğrudan etki sağlar. - Daha karmaşık idari prosedürler gerektirir.	birleştiren VET Konseyleridir. Kurumsal dayanak oluşturmayı operasyonel esneklikle birleştirerek koordinasyonun bölgesel gerçeklere uyum sağlaması gereken bölgesel veya yerel bağlamlara özellikle uygun hâle gelir.	Yüksek esneklik, uyarlanabilirlik ve inovasyon sağlar ancak sürdürülebilirlik için genellikle proje finansmanına, paydaş bağlılığına ve mevcut kurumlarla uyuma bağımlıdır.
---	--	---

Tüm modellerde birkaç ortak kalıp belirlenebilir:

- Yasal çerçeveler, başta merkezileşme düzeyi olmak üzere ulusal yönetim yapıları ile yakından ilişkilidir.
- Yüksek düzeyde kurumsallaşmış sistemler istikrar ve otorite sağlarken gayriresmî modeller esneklik ve duyarlılık sunar.
- VET Konseylerini mevcut yapılar bünyesine entegre etmek, mükerrerliği önlemek ve idari yükü azaltmak için yaygın bir stratejidir.
- Uzun vadeli sürdürülebilirlik yasal olarak tanınan yapılarda daha kolay sağlanırken gayriresmî ve proje tabanlı modeller süreklilik için ek çabalar gerektirir.

Genel olarak VET Konseyleri için tek bir yasal model yoktur. Etkili yönetim; resmî tanınma, operasyonel esneklik ve mevcut eğitim ile iş gücü piyasası sistemleriyle stratejik uyum arasında doğru dengenin bulunmasına bağlıdır.

7. Yönetişim ve Karar Alma

VET Konseyleri kurumsal bağlama, resmîleşme derecesine ve siyasa ortamına bağlı olarak farklı yönetim yaklaşımları uygulayabilir. Üç ana yönetim modeli tanımlanabilir:

Uzlaşıya Dayalı ve Esnek Yönetişim	Yapılandırılmış ve Kurumsal Yönetişim	Merkezi Uyumlu Yönetişim
Katı hiyerarşik yapılar olmaksızın gönüllü iş birliğine ve uzlaşıya dayalı karar alma süreçlerine dayanır.	Açıkça tanımlanmış organlar, roller ve prosedürler içeren resmî yönetim düzenlemelerine dayanır.	Yerleşik ulusal veya kurumsal çerçeveler içinde, düzenleyici otoritelerin güçlü katılımıyla faaliyet gösterir.



- Kararlar diyalog ve karşılıklı anlaşma yoluyla alınır. - Paydaşlar uzmanlık ve kullanılabilirliklerine göre katkıda bulunur. - Toplantılar ve koordinasyon, ihtiyaçlara ve önceliklere göre uyarlanır. - Katılımı, esnekliği ve paydaş sahiplenmesini önceliklendirir, genellikle gayriresmî veya çalışma grubu tabanlı yapılarla ilişkilendirilir.	- Genel kurullar, komiteler veya koordinasyon birimleri gibi yönetim organları mevcuttur. - Roller (örn. başkan, sekreteryaya, koordinasyon otoritesi) tanımlanmıştır. - Düzenli toplantılar ve yapılandırılmış karar alma süreçleri yürütülür. - Bu yaklaşım, çok sayıda aktör arasında koordinasyon gerektiren karmaşık yönetim ortamlarında süreklilik, hesap verebilirlik ve temsil kabiliyeti sağlar.	- Yönetişim, bakanlık yapıları veya ulusal VET sistemleri ile uyumludur. - Karar alma süreçleri yasal çerçevelerden ve politika süreçlerinden etkilenir. - Konseylar sıklıkla özerk bir yapı olmaktan ziyade danışma veya koordinasyon rolü oynarlar. - Özellikle merkezi yönetim bağlamlarında politika tutarlılığı, meşruiyet ve uygulanabilirlik sağlar.
--	---	--

Yaygınlaştırma için Pratik Çıkarımlar	Anahtar Başarı Faktörleri	Potansiyel Sınırlılıklar
- Esneklik, deneyimleme ve paydaş katılımı öncelikli olduğunda uzlaşmaya dayalı yönetimi kullanın. - Koordinasyon çok sayıda aktörü içerdiğinde veya zaman içinde süreklilik gerektirdiğinde yapılandırılmış yönetimi tercih edin. - Eylemlerin resmî politika sistemlerine entegre edilmesi gerektiğinde merkezi uyumlu yönetimi uygulayın.	- Net bir koordinasyon işlevi (örn. sekreteryaya veya lider kuruluş). - Şeffaf ve öngörülebilir karar alma süreçleri. - Paydaşlar arasında düzenli etkileşim ve iletişim. - Esneklik ve yapı arasında denge. - Mevcut yönetim çerçeveleriyle uyum.	- Esnek yönetim modelleri istikrardan veya uzun vadeli süreklilikten yoksun olabilir. - Yapılandırılmış yönetim bürokratik hâle gelebilir ve çevikliği azaltabilir. - Merkezi uyumlu modeller inovasyonu ve tabandan tavana gelişen girişimleri sınırlandırabilir.

8. Faaliyetler

VET Konseylarının faaliyetleri ve iş birliği alanları önemli ölçüde değişiklik gösterebilir ancak stratejik odaklarına ve kapsamlarına göre üç ana tipte gruplandırılabilir:



İnovasyon Odaklı ve Beceri Geliştirme Faaliyetleri	Sistem Koordinasyonu ve Yönetişim Faaliyetleri	Yerel Kalkınma ve Uygulama Faaliyetleri
Bu faaliyetler, yükselen yetkinliklerin ve yenilikçi öğrenme yaklaşımlarının VET sistemlerine entegrasyonuna odaklanır. • Yapay Zekâ (YZ), Sanal Gerçeklik (SG) ve Sosyal İnovasyon (Sİ) öğrenme modüllerinin pilot uygulamalarının yapılması • Eğitici becerilerinin artırılmasının (upskilling) ve yeni öğretim metodolojilerinin desteklenmesi • Mikro yeterliliklerin ve modüler öğrenme yollarının araştırılması • Dijital, yeşil ve yatay becerilerin teşvik edilmesi Bu model gelecekteki becerilere ve inovasyona yönelik olup, sıklıkla pilot eylemler ve deneyimlemelerle bağlantılıdır.	Bu faaliyetler politikaları, paydaşları ve eğitim sunumunu uyumlu hâle getirmeye odaklanır. • Eğitim, öğretim ve istihdam aktörleri arasındaki diyalogun kolaylaştırılması • VET sunumunun planlanmasının ve yeterlilik çerçevelerinin desteklenmesi • Beceri öngörülerine ve iş gücü piyasası analizlerine katkıda bulunulması • Kurumlar ve yönetim düzeyleri arasında iş birliğinin geliştirilmesi Bu model sistem tutarlılığını, verimliliğini ve kanıta dayalı karar alma süreçlerini geliştirmeyi amaçlar.	Bu faaliyetler bölgesel etkiye ve pratik uygulamaya yöneliktir. • VET'in görünürlüğünün, cazibesinin ve kamuoyu farkındalığının artırılması • İş yeri öğreniminin, ikili (dual) VET'in ve şirket katılımının desteklenmesi • Etkinlikler, fuarlar, kampanyalar ve yerel girişimlerin düzenlenmesi • Okuldan iş hayatına geçişin ve yaşam boyu rehberliğin kolaylaştırılması Bu model, özellikle yerel düzeyde öğrenciler, şirketler ve topluluklar üzerindeki doğrudan etkiyi vurgular.

Yaygınlaştırma için Pratik Çıkarımlar	Anahtar Başarı Faktörleri	Potansiyel Sınırlılıklar
• VET'e yeni beceriler veya metodolojiler kazandırırken inovasyon odaklı faaliyetleri kullanın. • Yönetişimi ve uyumu geliştirmek temel öncelik olduğunda koordinasyon faaliyetlerini tercih edin.	• Faaliyetler ile belirlenen beceri ihtiyaçları arasında net bir bağlantı kurulması. • İşverenlerin ve sosyal ortakların aktif katılımı. • İş gücü piyasası verilerinin ve kanıta dayalı yaklaşımların kullanılması.	• İnovasyon odaklı faaliyetler resmî sistemlerde entegrasyon engelleriyle karşılaşabilir. • Koordinasyon faaliyetleri, uygulama ile ilişkilendirilmediği takdirde sınırlı düzeyde görünür etki üretebilir.



Bölgesel ihtiyaçlara ve pratik sonuçlara odaklanırken yerel kalkınma faaliyetlerini uygulayın.	- Stratejik ve pratik eylemlerin birleşimi. - Sonuçların görünürlüğü ve iletişimi.	Yerel faaliyetler, daha geniş siyasa çerçevelerine bağlanmadığı takdirde izole kalabilir.
--	---	---

9. Finansman ve Sürdürülebilirlik

Analiz edilen VET Konseylerindeki finansman düzenlemeleri; bunların kurumsal yapılarını, yasal dayanaklarını ve kurumsallaşma derecelerini yansıtmaktadır. Dört ana finansman modeli tanımlanabilir:

Kurumsal Kamu Finansmanı	Karma ve Çok Kaynaklı Finansman	Proje Tabanlı ve Entegre Finansman	Merkezi Entegre Finansman Mekanizmaları
Ulusal veya bölgesel yönetim sistemlerine entegre edilmiş istikrarlı kamu finansmanına dayanır. - Finansman; bakanlıklar, bölgesel otoriteler veya kamu kurumları aracılığıyla sağlanır. - Çekirdek operasyonel maliyetler (koordinasyon, sekretarya, yönetim) kamu bütçelerinden karşılanır. - Sıklıkla AB yapısal fonları (örn. ESF+) ile tamamlanır.	Bu model; kamu, özel ve proje tabanlı katkılar dâhil olmak üzere birden fazla finansman kaynağını birleştirir. - Kamu finansmanı (bölgesel, belediye veya ulusal) kombinasyonu. - Katılımcı kuruluşların katkıları. - AB proje finansmanı (örn. Erasmus+). - Ayni katkılar (uzmanlık, tesisler, katılım).	Bu model, VET Konseyinin kendisi için tahsis edilmiş bir mali yapı olmaksızın öncelikle proje finansmanına veya mevcut kurumsal bütçelere dayanır. - Faaliyetler AB projeleri (örn. Erasmus+) aracılığıyla finanse edilir. - Katılımcı kurumların mevcut bütçeleri dâhilindeki katkıları kullanılır. - Tahsis edilmiş özel bir bütçe kalemi sınırlıdır veya hiç yoktur. - Proje döngülerine güçlü bağımlılık söz konusudur.	Sıkı bir şekilde düzenlenen sistemlerde finansman, özel bir finansman şeması yerine ulusal yönetim yapılarına entegre edilir. - Faaliyetler ulusal finansman çerçeveleriyle uyumludur. - Sürdürülebilirlik, resmî eğitim sistemlerine entegrasyona bağlıdır. - Finansman, mevcut programlar ve politikalar aracılığıyla kanalize edilir.
Bu model; VET Konseyi resmî	Bu yaklaşım; kaynakların	Bu model; deneyimlemeyi ve	Bu model; siyasa uyumu ve meşruiyet



yönetişim sistemine entegre edildiğinden süreklilik, kurumsal istikrar ve politika çerçeveleriyle uyum sağlar.	çeşitlendirilmesini ve esnekliği sağlayarak VET Konseylerinin belirli bir istikrarı korurken pilot eylemleri ve paydaş güdümlü girişimleri uygulamasına olanak tanır.	düşük maliyetli uygulamayı destekler, ancak sürdürülebilirlik ve süreklilik açısından zorluklar sunar.	sağlar ancak esnekliği ve özerkliği azaltabilir.
--	---	--	--

Yaygınlaştırma için Pratik Çıkarımlar	Anahtar Başarı Faktörleri	Potansiyel Sınırlılıklar
- Uzun vadeli sürdürülebilirlik ve yönetim entegrasyonu için kurumsal finansman modelleri önerilir. - İnovasyonu istikrarlı bir koordinasyonla birleştirirken karma finansman modelleri uygundur. - Proje tabanlı modeller, pilot aşamalar veya ilk deneyimleme süreçleri için kullanışlıdır. - Sıkı bir şekilde düzenlenen veya merkezi sistemlerde merkezi entegre modeller gereklidir.	- Mali sürdürülebilirliğin proje finansmanının ötesinde erken aşamada planlanması. - Finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesi (kamu, özel, AB, ayni katkı). - Ulusal ve bölgesel politika öncelikleriyle güçlü uyum sağlanması. - Koordinasyon ve yönetim işlevleri için kaynakların net bir şekilde tahsis edilmesi. - Sürekli finansman sağlamak amacıyla etkinliğin ve etki düzeyinin kanıtlanması.	- Kurumsal modeller esnekliği azaltabilir ve inovasyonu yavaşlatabilir. - Karma modeller güçlü bir koordinasyon ve mali yönetim gerektirir. - Proje tabanlı modeller, finansman sona erdikten sonra kesintiye uğrama riski taşır. - Merkezi entegre modeller yerel girişimleri ve uyarlanabilirliği sınırlayabilir.



10. Uygulama Zorlukları

Birkaç tekrarlayan uygulama zorluğu belirlenebilir. Bunlar yalıtılmış sorunlar olmayıp yönetim sistemleri, paydaş katılımı ve sürdürülebilirlik ile bağlantılı yapısal kısıtlardır.

Paydaş katılımı ve iştirak	En yaygın zorluklardan biri, zaman kısıtlılığı ve yarışan öncelikler nedeniyle paydaşların, özellikle de işverenlerin ve kamu otoritelerinin tutarlı ve aktif katılımını sağlamaktır. Merkezi sistemlerde, üst düzey aktörleri sürece dâhil etmede zorluklar yaşanabilir. Çeşitli aktörlerin sürece dâhil edilmesi sürekli iletişim gerektirir, zira paydaşlar farklı beklentiler ve bağlılık düzeyleriyle hareket ederler. Bu zorluk, katılımın gönüllü olduğu veya doğrudan teşviklere bağlı olmadığı çok paydaşlı sistemlerde özellikle belirgindir.
Yönetişim düzeyleri ve kurumlar arası koordinasyon	Bir diğer büyük zorluk, özellikle karmaşık veya çok düzeyli yönetim sistemlerinde kurumlar arası koordinasyonla ilgilidir. Sektörel tavsiyelerin ulusal politikalar ve kurumsal prosedürlerle uyumlu hâle getirilmesi bazen idari açıdan zahmetli olabilir. Bu durumlar genellikle karar alma süreçlerinin yavaşlamasına ve koordinasyonun somut eylemlere dönüştürülmesinde güçlüklerle yol açar.
Sistem katılığı ve sınırlı esneklik	Birçok bağlamda VET sistemleri yapılandırılmış ve uyum sağlamada yavaş olabilir ki bu durum inovasyonun entegrasyonunu sınırlayarak yeni resmî yapıların oluşturulmasını neredeyse imkânsız hâle getirir.
Veri, beceri öngörüsü ve kanıt eksiklikleri	VET Konseyleri kanıta dayalı olmayı amaçlasa da veri mevcudiyeti ve öngörü kapasitesi bir zorluk olmaya devam edebilir. Güvenilir veri olmaksızın stratejik kararlar gecikebilir veya daha az kesin olabilir.



Mali kısıtlar ve sürdürülebilirlik	Tekrar eden bir diğer zorluk finansman ve uzun vadeli sürdürülebilirlik ile ilgili olabilir. Tahsis edilmiş bir bütçenin bulunmaması paydaş bağlılığını azaltan bir “mali tuzak” olarak tanımlanmaktadır. Finansman sadece mali bir sorun değil, aynı zamanda paydaş katılımı ve süreklilik ile doğrudan bağlantılıdır.
Çeşitli paydaşlar arasında uzlaşa sağlanması	Çok paydaşlı yönetimde uzlaşmaya varmak karmaşık ve zaman alıcı olabilir. Uzlaşa meşruiyeti güçlendirirken uygulamayı yavaşlatabilir.

Yaygınlaştırma için Pratik Çıkarımlar	Zorlukların Üstesinden Gelmek İçin Anahtar Başarı Faktörleri	Ele Alınmadığı Takdirde Karşılaşılabilecek Potansiyel Riskler
• Özellikle işverenler ve politika yapıcılarla paydaş katılımı zorlukları yaşanabileceğini öngörün. • Özellikle çok düzeyli sistemlerde koordinasyon karmaşıklığını planlayın. • Yapılandırılmış VET sistemlerinde değişime karşı direnç gösterilebileceğini hesaba katın. • Güvenilir iş gücü piyasası verilerine erişim sağlayın. • Finansman ve sürdürülebilirlik konularını erken aşamada ele alın. • Uzlaşa ile verimliliği dengeleyen süreçler tasarlayın.	• Paydaşlarla güçlü ve sürekli iletişim kurulması. • Katma değer ve pratik sonuçların net bir şekilde gösterilmesi. • Hızlı sonuçları göstermek için pilot eylemlerin kullanılması. • Politika çerçeveleri ve kurumsal önceliklerle uyum sağlanması. • Bir koordinasyon işlevinin veya sekretaryanın kurulması. • Kademeli ve gerçekçi bir uygulama stratejisinin benimsenmesi.	• Düşük paydaş katılımı veya süreçten kopmalar. • Parçalanmış ve etkisiz koordinasyon. • Faaliyetlerin sınırlı düzeyde etki yaratması. • Kısa vadeli proje finansmanına bağımlılık. • VET sistemlerine entegrasyon eksikliği (kurumsal temellendirme yetersizliği).



11. Etkili Stratejiler

Uygulama zorluklarını ele almak ve çok paydaşlı yönetim yapılarının işleyişini ve etkisini sağlamak için çeşitli stratejiler etkili olabilir.

Mevcut yapı ve çerçeveler üzerine inşa etmek	En etkili stratejilerden biri, tamamen yeni yapılar oluşturmak yerine, VET Konseyini mevcut kurumsal ve politika çerçeveleri içinde konumlandırmak ve temellendirmektir. Bu yaklaşım meşruiyeti artırır, direnci azaltır ve uzun vadeli sürdürülebilirliği destekler.
Güçlü işveren ve paydaş katılımını sağlamak	İşverenlerin ve kilit paydaşların aktif katılımı, geçerlilik ve etki için esastır. Paydaşlar net ve pratik bir değer algıladıklarında sürece daha fazla dâhil olurlar.
Pratik ve somut eylemlere odaklanmak	Bir diğer etkili strateji, soyut tartışmalar yerine pilot eylemlere ve somut sonuçlara öncelik vermektir. Pratik ve somut konulara odaklanmak paydaş motivasyonunu artırır. Pratik eylemler, katılımı sürdürmek ve etkiyi göstermek için temel unsurdur.
Kanıtı dayalı ve veri odaklı yaklaşımlar kullanmak	Etkili VET Konseyleri, karar alma süreçlerine rehberlik etmek için iş gücü piyasası verilerine ve sektörel analizlere dayanır. Veri odaklı yaklaşımlar güvenilirliği artırır ve daha iyi siyasa uyumunu destekler.
Esnek ve uyarlanabilir yönetimi sürdürmek	Yönetişim ve katılımı esneklik kilit bir başarı faktörü olabilir. Esneklik, paydaş katılımını sürdürürken değişen bağlamlara uyum sağlamayı mümkün kılar.
Koordinasyon ve kolaylaştırma kapasitesini güvence altına almak	Faaliyetleri ve paydaş katılımını sürdürmek için etkili koordinasyon mekanizmaları esastır. Tahsis edilmiş bir koordinasyon işlevi (kolaylaştırma rolü), uzun vadeli etkililik için kritiktir.
Koordinasyon resmî yapıdan daha önemlidir	Etkili koordinasyon mekanizmaları, yeni resmî organların oluşturulmasından daha önemlidir. Edinilen temel ders, yönetimdeki gelişimin kurumsal reformla değil, pratik koordinasyonla sağlanabileceğidir.



Paydaş katılımı algılanan değere bağlıdır	Paydaş katılımı, görünür ve pratik faydalardan güçlü bir şekilde etkilenir. Paydaşlar etkiyi ve faydayı net bir şekilde gördüklerinde katılım sürdürülebilir hâle gelir.
Kurumsal temellendirme meşruiyeti artırır	VET Konseyleri, tanınmış kurumsal çerçevelere bağlandıklarında (entegre edildiklerinde) daha etkili çalışırlar. Kurumsal temellendirme, siyasa üzerindeki etkiyi ve sürekliliği geliştirir.
Erken aşamadaki gelişim için esneklik esastır	Başlangıç aşamalarında, yapı ve yönetişimde esneklik kilit öneme sahiptir. Çok erken getirilen katı yapılar gelişimi ve katılımı engelleyebilir.
Veri ve kanıtlar karar almayı güçlendirir	Etkili yönetim, güvenilir iş gücü piyasası bilgilerini gerektirir. Kanıta dayalı yaklaşımlar güvenilirliği ve etkililiği artırır.
Sürdürülebilirlik başlangıçtan itibaren planlanmalıdır	Tekrar eden bir ders, sürdürülebilirliğin sonradan akla gelecek bir fikir olamayacağıdır. Sürdürülebilirlik planlaması, tasarım aşamasından itibaren zorunludur.

Yaygınlaştırma için Pratik Çıkarımlar	Anahtar Başarı Faktörleri	Potansiyel Sınırlılıklar ve Riskler
- Mevcut yönetim yapıları ve ağları üzerine inşa edin. - İşverenleri ve kilit kurumları başlangıçtan itibaren sürece dâhil edin. - Pilot eylemlerle ve görünür sonuçlarla başlayın. - Kararlara rehberlik etmek için iş gücü piyasası verilerini kullanın. - Katılım ve yönetişimde esneklik sağlayın. - Net bir koordinasyon ve kolaylaştırma rolü oluşturun.	- Güçlü paydaş sahiplenmesi ve motivasyonu. - Eylemler ile iş gücü piyasası ihtiyaçları arasında net bağlantı. - Strateji ile uygulama arasında denge sağlanması. - Sürekli iletişim ve şeffaflık. - Politika çerçeveleri ve finansman fırsatlarıyla uyum. - Net amaç ve ölçülebilir sonuçlar. - Sürekli paydaş katılımı.	- Gönüllü katılıma aşırı bağımlılık sürekliliği azaltabilir. - Somut sonuçların olmaması paydaş katılımını zayıflatabilir. - Yetersiz koordinasyon kapasitesi parçalanmaya (bölünmeye) yol açabilir. - Sınırlı veri kullanımı stratejik geçerliliği azaltabilir. - Net bir katma değer olmaksızın yapılar oluşturulması.



• Yapıyı, işlev ve koordinasyonun önüne koymayın. • Paydaşlara acil (doğrudan) değer sağlayan faaliyetler tasarlayın. • Gerekğinde kurumsal temellendirme sağlayın. • Erken aşamalarda esnekliği koruyun. • İş gücü piyasası verilerini karar alma süreçlerine entegre edin. • Sürdürülebilirliği başlangıçtan itibaren planlayın.	• Güçlü kolaylaştırma ve koordinasyon. • Esneklik ve kurumsallaşma arasında denge kurulması. • Kanıta dayalı planlama yapılması.	• Yönetişim modellerinin aşırı karmaşık hale getirilmesi. • İşverenlerin sürece anlamlı bir şekilde dâhil edilmemesi. • Finansman ve sürdürülebilirliğin göz ardı edilmesi. • Eyleme geçmeksizin yalnızca stratejik tartışmalara güvenilmesi.
---	--	--

12. Araç Seti: VET Konseyi Kurulumu ve İşleyişi

12.1 Genel İlkeler

Bir VET Konseyinin kurulması, stratejik planlamayı pratik uygulamayla birleştiren yapılandırılmış ancak esnek bir yaklaşım gerektirir. Aşağıdaki entegre edilmiş öneriler ve adımlar, yaygınlaştırma için kapsamlı bir rehber sağlamaktadır:

12.1.1 Bağlamı, Amacı ve Kapsamı Tanımlayın

- Mevcut yönetim yapıları ve iş gücü piyasası ihtiyaçları dâhil olmak üzere **bölgesel ve kurumsal bağlamı** analiz edin.
- Şunları açıkça tanımlayın:
 - Amaçlar
 - Yetki Alanı
 - Beklenen Çıktılar
- **Belirli önceliklere** odaklanın (örn. beceri açıkları, kilit sektörler, inovasyon alanları).
- **Net bir katma değeri** olmayan yapılar oluşturmaktan kaçının.



12.1.2 Mevcut Yapılar Üzerine İnşa Edin ve Uyumu Sağlayın

- **Mevcut kurumları, ağları ve yönetim çerçevelerini** kullanın ve güçlendirin.
- Mekanizmaların veya girişimlerin mükerrerliğinden kaçının.
- Şunlarla uyumu sağlayın:
 - Politika çerçeveleri,
 - Bölgesel/ulusal stratejiler,
 - İş gücü piyasası öncelikleri.
- Bu yaklaşım **uygulanabilirliği, meşruiyeti ve sürdürülebilirliği** artırır.

12.1.3 Paydaşları Belirleyin ve Dâhil Edin

- Kilit aktörleri başlangıçtan itibaren sürece dâhil edin:
 - İşverenler ve KOBİ'ler,
 - Kamu otoriteleri,
 - VET sağlayıcıları,
 - Sosyal ortaklar.
- **Dengeli temsil ve katılım** sağlayın.
- Uzun vadeli başarı için kritik öneme sahip olan **paydaş sahiplenmesini ve taahhüdünü** teşvik edin.

12.1.4 Yönetişim Modelini Seçin ve Koordinasyonu Kurun

- Bağlama uyarlanmış uygun bir **yönetişim ve üyelik modeli** tanımlayın.
- Net bir **koordinasyon mekanizması veya sekreteryaya** oluşturun.
- Şunları güvence altına alın:
 - Düzenli iletişim,
 - Faaliyetlerin takibi,
 - Kurumsal destek.
- Güçlü koordinasyon, **süreklilik ve etkililik** için esastır.

12.1.5 Pilot Eylemlerle ve Pratik Faaliyetlerle Başlayın

- **Pilot girişimlerle veya sınırlı kapsamlı eylemlerle** işe başlayın.
- Aşağıdakiler gibi **somut ve görünür sonuçlara** öncelik verin:
 - Eğitim pilot uygulamaları,
 - Çalışma grupları,
 - Pratik araçlar veya hizmetler.
- Değeri göstermek için **kısa vadeli sonuçlar** sunun.
- **Güven inşa etmek ve kademeli olarak ilerlemek** için erken başarıları kullanın.



12.1.6 Karar Alma Süreçlerinde Veri ve Kanıt Kullanın

- **İş gücü piyasası verilerini ve sektörel analizleri** planlama sürecine entegre edin.
- Kararları **kanıta dayalı yaklaşımlarla** destekleyin.
- Şunları güçlendirin:
 - Eylemlerin geçerliliği,
 - Siyasa uyumu,
 - Paydaşlar arasındaki güvenilirlik.

12.1.7 Finansmanı Güvence Altına Alın ve Sürdürülebilirliği Planlayın

- Mümkün olduğunda **farklı finansman kaynaklarını** belirleyin ve birleştirin:
 - Yerel, bölgesel, ulusal ve AB programları.
- Faaliyetleri **mevcut kamu finansman araçları ve stratejileriyle** uyumlu hâle getirin.
- Sürekliliği sağlamak için **uzun vadeli finansal modeller** geliştirin.
- Sürdürülebilirliği, etki yaratmanın **temel bir koşulu** olarak başlangıçtan itibaren planlayın.

12.1.8 İzleyin, Değerlendirin ve Uyarlayın

- Başlangıçtan itibaren **izleme ve değerlendirme mekanizmaları** kurun.
- Şunları takip edin:
 - Sonuçlar,
 - Paydaş katılımı,
 - VET sistemleri üzerindeki etki.
- Geri bildirimleri şu amaçlarla kullanın:
 - Faaliyetleri geliştirmek,
 - Yönetimi ve öncelikleri düzenlemek.
- **Sürekli gelişim ve uyum sürecini** güvence altına alın.

12.2 VET Konseyinde Paydaş Belirleme Şablonu

Talimatlar: Paydaş kategorisini belirleyin > Kuruluşun adını belirtin > Potansiyel katkısı ve katılım stratejisini tanımlayın > VET ekosistemi genelinde paydaşların dengeli bir şekilde temsil edilmesini sağlayın.

Paydaş Kategorisi	Kuruluşun Adı	Potansiyel Katkı	Katılım Stratejisi
Kamu Otoriteleri		Stratejik yönelim, finansman, meşruiyet	Resmî katılım, kurumsal anlaşmalar
VET Sağlayıcıları / Eğitim Merkezleri		Eğitim sunumu, geri bildirim döngüleri	Çalışma grupları, programların ortak tasarımı



Yükseköğretim Kurumları		Mikro yeterlilikler, araştırma girdisi	Stratejik ortaklıklar, ortak programlar
İşverenler / KOBİ'ler		Beceri ihtiyaçlarının tanımlanması, staj/eğitim yerleştirmeleri	Doğrudan katılım, sektörel gruplar
İş Dünyası Kuruluşları / Odalar		Koordinasyon, erişim, yaygınlaştırma	Koordinasyon rolü, ağ oluşturma faaliyetleri
Sosyal Ortaklar (Sendikalar / İşveren dernekleri)		Politika girdisi, yeterliliklerin onaylanması	İstişare, yapılandırılmış diyalog
İnovasyon ve Araştırma Aktörleri		Yapay Zekâ (YZ), Sanal Gerçeklik (SG) ve yeni metodolojilerin entegrasyonu	Pilot projeler, inovasyon laboratuvarları
Aracı Kuruluşlar (Kümeler, Ağlar, Avrupa Dijital İnovasyon Merkezleri)		Bilgi paylaşımı, iş birliği platformları	Ortak girişimler, projeler
Öğrenciler / Temsilciler		Eğitim kalitesi ve geçerliliği hakkında geri bildirim	Anketler, odak grupları
Diğer İlgili Aktörler		Bağlama özgü katkılar	Özelleştirilmiş katılım yaklaşımları

12.3 VET Konseyinin Amaçlarının Değerlendirilmesi ve Kontrol Listesi

A) İş gücü piyasası ihtiyaçlarıyla uyum

Amaç	İlgili	Kısmen ilgili	İlgili değil	Uygulanabilir değil	Açıklamalar
VET sunumu ile iş gücü piyasası talebi arasındaki uyumu kolaylaştırmak	☐	☐	☐	☐	
Sektörler genelinde beceri uyumsuzluklarını azaltmak	☐	☐	☐	☐	
Talep odaklı VET yaklaşımlarını desteklemek	☐	☐	☐	☐	



İş gücü piyasası bilgisini ve beceri öngörüsünü entegre etmek	☐	☐	☐	☐	
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

B) Yönetişim ve koordinasyon

Amaç	İlgili	Kısmen ilgili	İlgili değil	Uygulanabilir değil	Açıklamalar
VET, istihdam ve politika aktörleri arasındaki koordinasyonu geliştirmek	☐	☐	☐	☐	
Çok düzeyli yönetişimi güçlendirmek	☐	☐	☐	☐	
Paydaşlar ve girişimler arasındaki bölünmeyi azaltmak	☐	☐	☐	☐	
Sistemler genelinde politika tutarlılığını artırmak	☐	☐	☐	☐	

C) Paydaş katılımı ve ortak tasarım

Amaç	İlgili	Kısmen ilgili	İlgili değil	Uygulanabilir değil	Açıklamalar
İşverenlerin ve KOBİ'lerin aktif katılımını sağlamak	☐	☐	☐	☐	
Çok paydaşlı iş birliğini teşvik etmek	☐	☐	☐	☐	
Eğitim programlarının ve politikalarının ortak desteklemek	☐	☐	☐	☐	
Ortak sahiplenmeyi ve güveni güçlendirmek	☐	☐	☐	☐	

D) Beceri geliştirme ve yaşam boyu öğrenme

Amaç	İlgili	Kısmen ilgili	İlgili değil	Uygulanabilir değil	Açıklamalar
Beceri artırma ve yeniden beceri kazandırma yollarını teşvik etmek	☐	☐	☐	☐	
Sürekli VET (CVET) sistemlerini desteklemek	☐	☐	☐	☐	



İstihdam edilebilirliği ve kariyer fırsatlarını geliştirmek	☐	☐	☐	☐	
Erişilebilirliği ve kapsayıcılığı artırmak	☐	☐	☐	☐	

E) İnovasyon ve sistem uyumu

Amaç	İlgili	Kısmen ilgili	İlgili değil	Uygulanabilir değil	Açıklamalar
Dijital, yeşil ve yatay becerileri entegre etmek	☐	☐	☐	☐	
VET'te Yapay Zekâ (YZ), Sanal Gerçeklik (SG) ve inovasyonu teşvik etmek	☐	☐	☐	☐	
Pilot uygulamaları ve deneyimlemeyi mümkün kılmak	☐	☐	☐	☐	
Sistem esnekliğini ve duyarlılığını artırmak	☐	☐	☐	☐	

12.4 Stratejiler Kontrol Listesi

Stratejileri Bölüm 11'e (Etkili Stratejiler) göre değerlendirin.

Strateji	Uygun	Kısmen uygun	Uygun değil	Uygulanabilir	Kısmen uygulanabilir	Uygulanabilir değil
Mevcut yapı ve çerçeveler üzerine inşa etmek	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Güçlü işveren ve paydaş katılımını sağlamak	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pratik ve somut eylemlere odaklanmak	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Kanıtı dayalı ve veri odaklı yaklaşımlar kullanmak	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Esnek ve uyarlanabilir yönetişimi sürdürmek	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Koordinasyon ve kolaylaştırma kapasitesini güvence altına almak	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumsal temellendirme ve siyasa çerçeveleriyle uyum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sürdürülebilirliği başlangıçtan itibaren planlamak	☐	☐	☐	☐	☐	☐





UNIONCAMERE



tepav



İşbu kılavuz, Terrassa Belediye Meclisi tarafından EULEP projesi ortaklarının katkılarıyla taslak haline getirilmiştir.

© EULEP 2026

Burada sunulan bilgilerin aynen korunması ve kaynağın belirtilmesi kaydıyla çoğaltılmasına izin verilmektedir.

Bu çalışma yalnızca genel bilgiler içermektedir, içeriği hiçbir surette profesyonel tavsiye olarak değerlendirilemez.

Yasal Uyarı:

Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir. Ancak ifade edilen görüş ve düşünceler yalnızca yazar(lar)ın kişisel görüşleri olup Avrupa Birliği veya EACEA'nın (Avrupa Komisyonu Eğitim, Görsel-İşitsel ve Kültür Yürütme Ajansı) görüşlerini yansıtmak zorunda değildir. Avrupa Birliği veya EACEA bunlardan sorumlu tutulamaz.

