

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ I: PROJE TEKLİFİ YAZMA, İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Nurhan Yentürk - Yiğit Aksakoğlu



İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ
Sivil Toplum Kuruluşları
Eğitim ve Araştırma Birimi



İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ I: PROJE TEKLİFİ YAZMA, İZLEME VE DEĞERLENDİRME

NURHAN YENTÜRK VE YİĞİT AKSAKOĞLU

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI 146
STK ÇALIŞMALARI - EĞİTİM KİTAPLARI 3

ISBN 975-6176-70-9

1. BASKI İSTANBUL, EYLÜL 2006

© BİLGİ İLETİŞİM GRUBU YAYINCILIK MÜZİK YAPIM VE HABER AJANSI LTD. ŞTİ.
YAZIŞMA ADRESİ: İNÖNÜ CADDESİ, No: 28 KUŞTEPE ŞİŞLİ 34387 İSTANBUL
TELEFON: 0212 311 60 00 - 217 28 62 / FAKS: 0212 347 10 11

www.bilgiyay.com

E-POSTA yayin@bilgiyay.com

DAĞITIM dagitim@bilgiyay.com

DİZİ EDITÖRÜ / YAYINA HAZIRLAYAN NURHAN YENTÜRK

REDAKSİYON ARZU KARAMANİ PEKİN

KAPAK VE KİTAP TASARIMI HÜMANUR BAĞLI

DİZGİ VE UYGULAMA MARATON DİZGİEVİ

DÜZELTİ SAİT KIZILIRMAK

BASKI VE CİLT ŞEFİK MATBAASI

MARMARA SANAYİ SİTESİ M. BLOK No: 291 İKİTELLİ - İSTANBUL

TELEFON-FAKS: 0212 472 15 00 (3 HAT)

İstanbul Bilgi University Library Cataloging-in-Publication Data
İstanbul Bilgi Üniversitesi Kütüphanesi Kataloglama Bölümü tarafından kataloglanmıştır.

Yentürk, Nurhan.

Proje Döngüsü Yönetimi I: Proje Teklifi Yazma, İzleme ve Değerlendirme. / Nurhan Yentürk, Yiğit Aksakoğlu
p. cm.

Includes bibliographical references.

ISBN 975-6176-70-9 (pbk.)

1. Project Management. I. Title. II. Aksakoğlu, Yiğit.
HD69.P75 Y46 2006

STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi'ne Hoş Geldiniz,

İstanbul Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi'nin, STK'lar için düzenlediği kapasite geliştirme eğitimleri 2003 yılında başlamadan önce, özellikle hak temelli çalışan STK'ların ihtiyaçlarına göre yazılmış, bu STK'ların deneyim ve çalışma kültürlerini dikkate alan, eğitimleri etkin kılmak için gerekli yazılı ders materyalinin eksikliği çok önemli bir sorun olarak karşımıza çıktı. Eğitimler süresince eğitmenlerimizin hazırladıkları ders notları, derslerdeki tartışmalar ve katılımcıların deneyimleriyle gelişti, olgunlaştı ve STK'larda çalışan gönüllü ya da profesyonellerin kullanabilecekleri yazılı kaynaklar haline dönüştü. Bu gelişme ve eğitim programlarına katılmayan STK'ların yoğun istekleri üzerine, İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde **STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi** üzerine çalışmaya başladık.

Bu dizinin ilk aşaması 2006 yılı sonunda tamamlanacak ve yedi kitap yayımlanacak. Bunların beş tanesi telif, iki tanesi de tercüme kitap olacak. Telif kitaplar, *Proje Döngüsü Yönetimi I: Proje teklifi yazma, izleme ve değerlendirme; Proje Döngüsü Yönetimi II: Bütçeleme, değerlendirme, raporlama; STK'lar için Muhasebe, Finansman ve Vergi Uygulamalarına Giriş; Gönüllülerle İşbirliği; Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme* başlıklarını taşımaktadırlar.

Tercüme kitaplar, Avrupa Konseyi Yayınları tarafından basılan eğitim kılavuzlarından (T-Kits) ikisinin tercümesidir: *Örgüt Yönetimi ve Kaynak Geliştirme ve Fon Yönetimi*. Avrupa Konseyi Yayınları Eğitim Kılavuzu, Avrupa Komisyonu ve Avrupa Konseyi tarafından yürütülen Genç Ekip Eğitimi için Ortaklık Programı'nın ürünlerinden biridir. Bu ortak çalışmalarla ilgili daha fazla bilgi alma için www.training-youth.net sitesini ziyaret edebilirsiniz.

STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi'nin İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları'yla ortak yürüttüğü bir çalışmadır. Bu dizi çerçevesinde yayımlanacak olan kitapları <http://stk.bilgi.edu.tr> ve <http://www.bilgiyay.com> adreslerinden izleyebilirsiniz.

STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi 2007 yılında da devam edecek. 2007 yılında basılmasını planladığımız kitaplar savunuculuk ve politikaları etkileme, AB bütünleşmesi ve STK'lar, sosyal dışlanma ile ilgili olacak. STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi tamamlandığında, STK kapasite geliştirme programlarını oluştururken ve sürdürürken STK'ların ihtiyaç duyduklarını gördüğümüz ve programlarımıza dahil ettiğimiz tüm derslerin kitaba dönüşmesini sağlamış olacağız. Diğer yandan STK'lar için uzaktan eğitim ağırlıklı sürdürdüğümüz kapasite geliştirme programlarında kullandığımız görsel ve işitsel malzemeleri içeren STK Eğitim CD'lerine de <http://stk.bilgi.edu.tr> adresinden ulaşabilirsiniz.

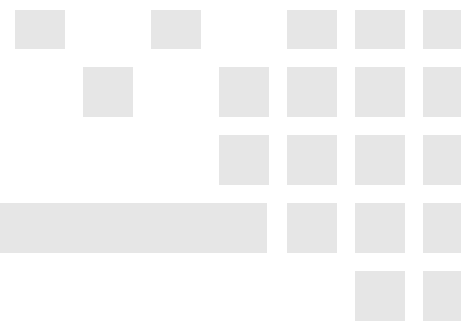
Tüm bu yayınları üretmemizin amacı, STK'ların çevrelerinde gördükleri sorunlara yönelik olarak etkili ve uzun dönemli çözümler bulma sürecinde aktif olabilmeleri; yerel, ulusal ve uluslararası yönetimleri sorunların çözümleri için gerekli politikaları üretmeye yönlendirebilmeleri amacıyla STK'lara destek olmak ve STK'ların Türkiye'nin demokratikleşmesinde önemli bir aktör olmalarına katkıda bulunmaktır.

İstanbul Bilgi Üniversitesi Yönetimi STK Eğitim ve Araştırma Biriminin kurulması ve ihtiyaçlarının karşılanması konusunda en büyük desteği verdi. Üniversitenin akademik ve tüm idari kadrosu STK'lardan eğitim programlarına katılan herkese kucak açtı ve üniversitenin öğrencilerinden saydı. Tümüne teşekkür ederim. Birimin faaliyetlerini önemseyip finansal katkıda bulunan tüm destekçilerimize de teşekkür ederim.

Proje Döngüsü Yönetimi bir ders olarak STK kapasite geliştirme programlarında verilirken Feray Salman, Derya Akalın ve Dr. Simon Bell çeşitli dönemlerde öğretim üyesi olarak katkıda bulundular. Kendilerine teşekkür ederim. Gerek kitapta kullanılan yöntem, gerek kitapta yer alan örnekler, uygulamalar, uyarı ve kontrol listeleri STK kapasite geliştirme eğitimleri süresince katılımcıların deneyim ve çabalarından çıkarılmıştır. Özel teşekkürüm 2003 yılından itibaren sürdürdüğümüz tüm eğitim programlarının katılımcılarına.

Prof. Dr. Nurhan Yentürk

İstanbul Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi Direktörü
STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi Editörü



I. BÖLÜM:	GİRİŞ	
	Ders 1: Proje	7
	Ders 2: Proje döngüsü yönetimi	17
II. BÖLÜM:	DURUM ANALİZİ	
	Ders 3: Sorun analizi	21
	Ders 4: Hedef analizi	31
	Ders 5: Strateji analizi	35
	Ders 6: Paydaş analizi	39
	Ders 7: Genel hedef ve proje amacı	49
III. BÖLÜM:	PLANLAMA	
	Ders 8: Faaliyet ve zaman planlaması	55
	Ders 9: Mantıksal çerçeve matrisi	69
	Ders 10: Beklenen etkiler	77
	Ders 11: Risk analizi ve projenin varsayımları	87
	Ders 12: Nesnel başarı göstergeleri	107
	Ders 13: Doğrulama kaynakları	117
	Ders 14: Kaynak planlaması	123
	Ders 15: Proje planlamasında cinsiyet eşitliği (Nazik Işık)	129
IV. BÖLÜM:	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	
	Ders 16: İzleme ve değerlendirme	145
	Ders 17: Sürdürülebilirlik	157
V. BÖLÜM:	SINAV YERİNE	
	Ders 18: Mantıksal çerçevede yanlış bulma	161
	Ders 19: Mantıksal çerçeve kontrol listesi	169
	Ders 20: Avrupa Birliği proje başvuru formu	171
	EKLER	
	EK 1: Sorun ağacı örnekleri	175
	EK 2: SWOT analizi	177
	EK 3: Başarı göstergeleri örnekleri	180
	EK 4: Doğrulama kaynakları örnekleri	184
	EK 5: Haritalama: Kadın-Erkek eşitliği örneği (Nazik Işık)	185
	KAYNAKLAR	189
	DİZİN	192

Proje nedir?

Belirlenen bir vizyon etrafında toplanmış bir (birçok) STK'nın (üyelerinin), misyonlarından (görev tanımlarından) yola çıkarak oluşturdukları strateji çerçevesinde, toplumda (bölgelerinde/çevrelerinde) gördükleri bir sorunu çözme amacına ulaşabilmek için, çalışmalarını belirli zaman, faaliyetler ve kaynaklar temelinde tasarlayıp yürütmeleri, proje olarak adlandırılmaktadır.

Bu tanımı açmaya çalışalım:

Değerler – vizyon – misyon – strateji

STK'nın değerleri, ahlaki altyapısı, inançları ve idealleri üzerine kuruludur. Örgütün profesyonel ya da gönüllü çalışanları ve üyelerinin örgüte katılmalarının nedenleri de bu değerlere dayanır. Birçok STK'da değerler açıkça yazılı olmasa da, varolduğu genelde kabul edilir. Bu değerler, STK'nın temel işleyişi konusunda, paydaşlar ve dışarı için önemli bir referans noktası oluşturur¹.

Değerlerden hareketle oluşturulan vizyon ise, örgüte bir gelecek perspektifi verir. Vizyon, STK'dakilerin yaratmak istedikleri, hayata geçmesine katkıda bulunacakları gelecekteki durumu, dünya halini açıkça ortaya koyar. Vizyon, sanki oradaymışız gibi ulaşmak istediğimiz durumu tanımlayan nitelikli bir hedef seçimidir. Vizyon meydan okuyabilmeli, hedef birliği sağlamalı ve hedefe yönlendirmelidir; grubu, misyonu konusunda heveslendirmelidir. Dolayısıyla vizyonun bir hayal, bir çeşit kumar, gizli bir gündem veya belge olarak algılanmaması gerekir. STK'nın dış dünyayla da iletişim kurabilmesi için kolay anlaşılabilir, eyleme yönelik ve değerleri de yansıtabilen özellikleri olması önemlidir.

Gelecekle ilgili ortaya konan vizyonu hayata geçirmek için STK'nın kendine biçtiği “görev tanımı” ise, misyonu oluşturur. Misyon “biz ne için varız”, “ne iş yapacağız”, “vizyonumuzu nasıl hayata geçireceğiz” sorularına cevap vermelidir. Misyon da, STK'nın gerçekleştireceği program, proje ve faaliyetler için genel çerçeveyi oluşturur.

Genel olarak vizyon ve misyon, STK'nın kim için varolduğunu, en önemli amacının ne olduğunu ve bu amacı en genel anlamıyla nasıl gerçekleştireceğini anlatabilmelidir. Bunun yanı sıra kısa ve kolay aktarılabilir, bütün örgüt tarafından anlaşılabilir, uzun süre geçerliliğini koruyacak kadar kapsamlı ve örgütün kendisini diğerlerinden farklılaştıracak kadar özel olmalıdır (Hudson, 2001).

Fowler, STK'ların gerçekleştirdikleriyle vizyonu arasındaki olası uyumsuzluğu önemli bir verimsizlik/etkisizlik kaynağı olarak görür ve eylemlerle vizyon arasındaki bağı kuvvetli olması gerektiğini vurgular. Eylemlerle vizyon arasında bir uyumsuzluk olduğunda Fowler, (1) STK'nın toplum içindeki rolü, kimliği, misyonu ve vizyonunun gözden geçirilmesi ve pekiştirilmesini, (2) bunların uzun dönemli stratejik seçimlerle ilişkilendirilmesini, dolayısıyla genel bir yön verilmesini ve toplum üzerindeki etkinin yükseltilmesini, (3) bu stratejik seçimlerin çalışanlar, gönüllüler ve diğer paydaşlar tarafından yürütülebilecek somut faaliyetler ve görevler haline getirilmesini önerir (Fowler, 1997).

Bu noktada STK'ların misyonunun değişebileceğine değinelim; değişen koşullar dikkate alındığında, örneğin, 1970'li yıllarda Türkiye'de insan hakları konusunda çalışma amacıyla kurulan bir STK'nın o yıllardaki misyonu ile 2000'li yıllardaki misyonunun aynı kalması pek beklenemez. Eğer aynı kalıyorsa, yaşanan değişimler dikkate alındığında, çok yüksek olasılıkla bu STK, artık ürettiği hizmetler ve savundukları açısından önemli bir toplumsal ihtiyaca cevap veremez. Örneğin 1970'lerde bireysel hak ve özgürlüklerin artırılması amacıyla kurulmuş bir STK'nın 2000'li yıllarda katılımcı demokrasi çerçevesinde kamunun şeffaflığını artırıcı projelere imza atması ya da farklı kimliklerin eşit vatandaşlık haklarının savunul-

¹ Değerler, vizyon-misyon strateji oluşturma tartışmaları, “STK Çalışmaları – Eğitim Kitapları Dizisi”nde yayımlanan *Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme* kitabında geniş olarak ele alınmaktadır.

ması yönünde çalışmayı amaç edinmesi, bu STK'nın olumlu bir gelişme gösterdiğine işaret edebilir. Küreselleşmenin yaygınlaştırdığı yoksulluk sorunu, bir insan hakları örgütü tarafından bir hak ihlali olarak kabul edilecek şekilde misyonlarına dahil edilebilir.

Vizyonunu, belirlediği değerler üstüne kuran bir STK, misyonu gereği belli değişimleri hedefler. Hazırlayacağı ve uygulamaya koyacağı stratejik plan çerçevesinde hedeflerine daha kolay ulaşacaktır. Stratejik düşünme, şu an nerede olduğunuz (A), nereye gitmek istediğiniz (B) ve buraya en iyi nasıl gidebileceğinize karar verme sürecidir. Bu süreç, hedefleri belirlemek için durum analizi yapmayı ve bu hedeflere ulaşmak için taktikler belirlemeyi (strateji) içerir (Kurma, 2003; Akay, 2006).

Toplumsal sorun - makro ölçek / mikro ölçek

Yukarıda verilen tanımda yer alan “toplumsal sorun” kavramından anlaşılması gereken, tüm toplum için önemli olabilecek makro ölçekli toplumsal sorunlar değildir, mikro ölçekli toplu sorunları kapsamaktadır. Bölgesel, yerel toplumsal sorunları, toplumdaki farklı kesim ve kimliklerin yaşadıkları mikro ölçekli sorunları tanımlamaktadır. Örneğin belirli bölgelerde ya da mahallelerde yerleşiklerin doğrudan kendilerinin karşı karşıya kaldığı bir sorun, tanımda yer alan toplumsal bir sorunun kapsamındadır. Kadın, çocuk, yoksul gibi ezilen grupların ya da toplumun belirli bir kesiminin sorunları da toplumsal sorunlardır. Farklı kültürel kimlik, cinsel kimlik, etnik kimliklerin özgürce yaşaması ve yurttaş kimliklerinin tanınmasıyla ilgili sorunlar yine toplumsal sorunlardır.

Hangi toplumsal sorunla ilgileneceği, STK'yı oluşturan bireylerin, üyelerin, gönüllü ya da profesyonel çalışanların STK'nın yönetiminin özgür kararlarına kalmıştır. Toplumda yerleşmiş bazı değer yargıları (örneğin namus cinayetleri) bazı STK'lar tarafından önemli bir toplumsal sorun olarak kabul edilebilir. Toplumda belirli bir kesimin (mesleğin) çıkarlarına vurgu yapan STK'lar, hükümetler tarafından izlenen bazı politikaların etkilerini (örneğin sosyal güvenlik sistemi, asgari ücret) önemli bir toplumsal sorun olarak kabul edebilir. Bu örnekler çoğaltılabilir. Burada vurgulamak istediğimiz önemli bir nokta var: STK'lar ne kadar mikro bir sorunla ilgilenirlerse ilgilensinler, ilgilendikleri sorun uzun dönemde makro ölçekte (“büyük resim”de) bir etki yaratabilir. Örneğin bir mahallede bulunan çocuk parkının düzenlenmesi için gösterilen toplu çaba bile, katılımcılık ve demokrasi adına bir etki ortaya çıkarılabilir. Bazen bu etki, bir başka kesimi olumsuz etkileyebilir. Örneğin çevreyle ilgili bir sorunu çözerken, bir kesimi yoksullaştırabilirsiniz. Özellikle bu gibi durumlarda makro etkiyi ya da büyük resmi gözden kaçırmamak çok önemlidir.

Sorun çözme - hizmet üretme / devleti hizmet üretmeye yönlendirme

1990'lı yıllar ele alındığında siyasi, ekonomik ve kültürel alanda yaşanan en keskin olgu olan küreselleşmenin –ki burada küreselleşmenin neo-liberal gerçekleşme şekli söz ediyoruz- (Scholte ve Keyman, 2005), ulus devletin güçsüzleşmesi ve sosyal refah politikalarının uygulanmasını güçleştirmesi gibi sonuçları olmuştur. Ortaya çıkan değişiklikler, toplumsal dayanışma ve bölüşümü dengelemeye yönelik kurumları zayıflatmakta ya da ortadan kaldırmakta, çevre sorunlarından yoksulluğa, eşitsizlikten işsizliğe kadar birçok alanda yıkıcı etkileri beraberinde getirmektedir (Ventürk, 2005). Mikroelektronik teknolojisindeki gelişmeler, bilginin üretim ve kullanımının 2000'li yıllarda taşımaya başladığı özellikler, toplumda, eğitim düzeyi ve nitelikleri yetersiz, üretim faaliyetlerine katılması olanaksız hale gelen, dışlanmış sayılabilecek kesimlerin oluşmasında ve artmasında etkili olmaktadır.

Bu ekonomik ve sosyal yapının daha eşitlikçi, katılımcı, demokratik ve şeffaf olmasında, bu yapının yarattığı insani ve toplumsal sorunların törpülenerek daha hafif ve yaşanabilir hale gelmesinde STK'ların rolü olabilir mi ya da var mı? Bu rol, İkinci Dünya Savaşı sonrasında sendikaların ve meslek örgütlerinin, çeşitli sosyal hakların kazanımı ve çalışma hayatının düzenlenmesine ilişkin oynadıkları rolle benzeştirilebilir mi? Bu benzeştirme kolay olmasa da günümüzde STK'ların bu konularda önemli rol oynadıklarını söyleyebiliriz. Ancak bu rol oynanırken, çok ince ayrımlara dikkat edilmezse, STK'ların sö-

z  edilen ekonomik ve sosyal yapının yarattığı sorunların pekişmesi tuzağına düşmelerinin önüne geçilemeyebilir. Bu konuları aşağıda genişleterek tartışmaya çalışacağız.

Bu amaçla önce STK'ların bu işlevleri yerine getirme yöntemlerine bakalım. Burada iki ana ayırım görebiliriz. Bunlardan birincisi devleti hizmet üretmeye yönlendirmek, ikincisi ise doğrudan hizmet üretmektir.

Devleti hizmet üretmeye yönlendirme

STK'lar, merkezi ve yerel yönetimlerin toplumsal sorunlarla ilgili politikalarını etkilemeye yönelik faaliyetler yapan aktörler olarak, gittikçe daha fazla rol oynamaya başladılar. Merkezi ve yerel yönetimleri toplumsal sorunların çözümünde hizmet üretmeye yönlendirme faaliyetlerini savunuculuk (advocacy) faaliyetleri olarak isimlendiriyoruz.

1990'lı yıllarla birlikte dünyada ve Türkiye'de, STK'ların sürdürdükleri savunuculuk faaliyetlerinde, üç temel değişim önem kazanmaya başladı. Bunlardan birincisi STK'ların bireysel özgürlük alanının genişletilmesiyle ilgili savunuculuk faaliyetleridir. 1990'lı yıllar bireylerin, maddi ihtiyaçlarının (iş, ev, sağlık, vb.) yanı sıra özgürlük alanlarını genişletme taleplerini de yükselttikleri ve kazandıkları yıllar oldu. Kimlik, cinsiyet, insan hakları konularında özgür olma amacıyla savunuculuk yapan STK'ların artması, bu gelişmeye örnek verilebilir. 1980'li yıllarda insanların kimlikleri genellikle iş örgütlenmesi sürecindeki konularına yönelikti; örneğin iş sahibi, işçi, mühendis gibi. 1990'lı yıllarda ise cinsel kimlik (kadın), etnik kimlik (Kürt, Roman), toplumsal duyarlılıklarla anılan kimlikler (çevreci), “ben kimim” sorusunun cevabını oluşturmaya başladı. STK'ların sürdürdükleri savunuculuk faaliyetleri içinde bireylerin kültürel, cinsel kimlik farklılıklarının, siyasi otorite tarafından kabul edilmesi ve bunların yurttaş kimliklerinin tanınması işlevleri de ön plana çıktı (Keyman, 2004a; Uğur, 2004).

STK'ların gerçekleştirdikleri savunuculuk faaliyetlerinde ortaya çıkan ikinci önemli değişim, sosyal politikaların sürdürülmesi alanında oldu. Ulus devletin sosyal politikaları ayırdığı kaynakların kısılması, yoksulluğun artması, temel eğitim ve sağlık hizmetlerinin aksaması, sosyal güvenlik sisteminin zayıflayarak kuşaklar arası dayanışma işlevini yitirmeye başlamasıyla STK'lar bu alanlarda merkezi ve yerel yönetimlerin politikalarını etkilemeye, bu konulara ayrılan kaynakları artırmaya ve izlemeye yönelik savunuculuk çalışmalarına ağırlık vermeye başladılar.

STK'ların sürdürdükleri savunuculuk faaliyetleri üzerinde üçüncü önemli değişiklik, küreselleşmeyle doğrudan ilgilidir. İkinci Dünya Savaşı sonrası soğuk savaş konjonktüründe uygulanabilen Keynesgil iktisat politikalarının elverdiği sosyal refah devleti uygulamaları, eğitim, sağlık, sosyal güvenlik ve sosyal yardım gibi alanlara devletin kaynak ayırmasına olanak tanıyordu (Yentürk, 2006). Küreselleşmeyle ulus devletin giderek yetersiz kaynak üretmesi, sosyal harcamalara giderek daha az pay ayırabilmesi, üretilen kaynakların önemli bir kısmının dış borç faizi ve anapara ödemesi olarak kullanılması, uygulanan politikaları etkileme konularında yapılacak savunuculuk faaliyetlerinin küresel boyutta olması gerekliliğini beraberinde getirdi. Gerçekten de artık sosyal harcamalar, asgari vatandaşlık geliri, temiz çevre, güvenlik gibi konular için alınması gereken önlem ve yaratılması gereken kaynaklar gittikçe küreselleşiyor. Örneğin bu konuda yapılan en önemli uluslararası savunuculuk faaliyetlerinden biri, açlık ve yoksullukla dünya çapında mücadelede kaynak yaratmak için uluslararası finansal akımlardan vergi alınmasını öneren ve bu konuda uluslararası kurumların politikalarını etkilemeye çalışan *attac* ismi altında toplanmış iktisatçıların çabalarıdır. Ya da aşırı borç yükü altındaki ülkelerin dış borçlarının silinmesi/ertelenmesi için yapılan uluslararası savunuculuk çalışmaları için *jubilee2000* gibi örnekler verilebilir. İnsan hakları konularında dünya ölçeğinde çalışan *Human Rights Watch* (İnsan Hakları İzleme Örgütü) ya da *Amnesty International* (Uluslararası Af Örgütü) örnek olarak verilebilir. Aynı şekilde çevre sorunları ulus devletlerin kendi alacakları tekil önlemlerle çözülemeyecek kadar küreseldir. Dolayısıyla alınması gereken önlemler de küresel olmalıdır. Nitekim çevreyle ilgili birçok STK'nın da, bu konularda giderek daha fazla küresel ölçekte savunuculuk faaliyeti yaptıkları gözlemlenmektedir.

Hizmet üretme

Yukarıda söz edilen gelişmeler, toplumun ve insanların kendi çevresinde gördüğü ve ulus devlet tarafından çözümsüz bırakılan sorunlara, derhal örgütlenerek acilen çözüm getirebilmeleri için göz ardı edilemeyecek bir ortam yaratmıştır. STK'lar bu konjonktürde, toplumsal sorunların çözümünde hizmet üreten önemli bir aktör haline gelmiştir. Bu hizmetlerin çok çeşitli alanlarda olduğunu söyleyebiliriz. Bu alanlardan birisi, toplumdaki dezavantajlı kesimlerin haklarıyla ilgilidir; STK'ların, kadın, çocuk, genç, özürlü, yoksul, göç etmiş insanların haklarını bilmeleri ve aramaları konularında bilgilendirme ve bilinç yükseltme hizmetleri vererek, toplumsal dönüşümün önemli aktörü haline gelmeleri örnek olarak gösterilebilir. STK'lar haklarını aramak konusunda zayıf ve donanımsız olan bireylerin toplu aktör olarak kamusal alanda bulunmalarına katkıda bulundular ve kamusal alandaki tartışma ortamını genişletme, hak eşitsizliğinin öznelarini bu alanda konuştur hale getirme ve onlar lehine bir kamuoyu oluşmasına katkıda bulunma işlevi yüklendiler (Belge, 2005; Keyman, 2004b; Edwards, 2004).

STK'ların hizmet üretmekte önemli aktör haline geldikleri bir başka alan, toplumda bazı konularda, merkezi ve yerel yönetimlerle işbirliği içinde ya da tek başlarına toplumsal bir sorunu çözme konusunda hizmet üretmeye başladıkları alanlardır. Örneğin deprem çalışmalarında, ilgili sivil toplum kuruluşlarının esneklik göstermesi ve hızlı olması, kadın sığınma evlerinin yönetiminin kadın kuruluşları tarafından gerçekleştirilmesi, çocuk bakımevlerinin yönetilmesi ve denetlenmesinin STK'lar tarafından yapılması, gençlik çalışmalarının örgütlü gençlerin katılımıyla sürdürülmesi, sosyal olarak dışlanmış, ayrımcılığa uğramış kesimlerin desteklenmesi gibi.

STK'lar ayrıca eğitim, sağlık, sosyal yardım gibi konularda da giderek artan bir şekilde hizmet üretmeye başladılar. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, 1980'li yıllara kadar eğitim, sosyal yardım gibi sosyal politikanın kapsamında olan bu alanlar, sosyal devletin bir görevi olarak tanımlanmıştı. Sosyal refah devletinin zayıflaması, ulus devletin bu konulara yeterli kaynak ayıramaması, merkezi devletin ihtiyacı olanla olmayana ayırt edemez hale gelmesi, aç kalma, eğitimsiz kalma gibi, STK'ların uzak duramayacağı sorunların yayılmasını beraberinde getirdi. Bu acil sorunların çözümü için devleti etkilemeye çalışmanın yanı sıra, çözümüne doğrudan hizmet vererek katkıda bulunmak için çalışmak, STK'lar için kaçınılmaz oldu. Bu çabaların bir kısmı, yerel yönetimlerle birlikte yapılan eğitim, sağlık ve sosyal yardım hizmetler, bir kısmı da uluslararası kurumların sağladıkları kaynakların doğru kişilere ulaşmasında ve izlenmesinde STK'ların ortak oldukları çalışmalar oldu. Çocukların okula gitmeleri ve sağlık taramasına götürölmelerine yönelik şartlı sosyal yardımların dağıtılması, örnek olarak verilebilir. Ayrıca STK'lar, okul öncesi eğitim, yaratıcı eğitim, üreme sağlığı gibi konularda yaptıkları çalışmalar ve ürettikleri projelerle çeşitli modeller yarattılar ve deneyim kazandılar. Bu model ve deneyimlerle daha etkili savunuculuk faaliyeti yapar oldular; salt protesto örgütü olarak algılanmamaya başladılar.

Ancak konu sosyal politikalarla ilgili hizmet üretmek olduğunda, STK'ların yaptıkları faaliyetlerin devletin yapması gereken sosyal hizmetleri ikame edici nitelik taşıyor olması önemlidir. Çünkü böyle bir nitelik taşıması, sosyal hizmetlerin tümüyle devletin hizmet alanının dışına taşınarak STK'lar tarafından yapılabileceği anlamına gelebilir ve sosyal devletin çözölmeye sürecini hızlandırır. Bizce buradaki ince ayırım, STK'ların sosyal hizmetler alanında devleti ikame etme hedefi taşıyamamaları ve STK devlet ilişkisinde tamamlayıcılığın sürmesine özen göstermeleridir. Sosyal hizmetler devlet tarafından verildiğinde, bir hak olarak algılanabilir. STK'lar tarafından verildiğinde ise, yardım eden/muhtaç olan ilişkisine dönüşme riski taşır. O nedenle sosyal hizmet vermek, her zaman haklarla ilgili bilgi vermek ve hakların eksik kullanıldığına ilişkin bilinç yükseltmekle birlikte gitmelidir. Aynen 1999 depreminde olduğu gibi; STK'ların deprem mağdurlarına acil yardım yaparken aynı zamanda hak aramaya teşvik etmeleri gibi (İnsel, 2004 ve 2005; Yurttagöler, 2006).

Özetle, savunuculuk ve hizmet verme, birçok anlamda birbirlerini tamamlayıcı faaliyetler olarak düşünülebilir. Bir yandan ulus devleti, uluslararası kurumları sorunları çözmeye itmek için çalışmak, diğer yandan sorunların hafiflemesi için çaba sarfetme ve uygulamaya dayalı modeller oluşturma birbiriyle içiçe geçmiş çabalar olarak kurgulanabilir. Belki de daha önemlisi sorunların çözümüne katkıda bulunmak için sadece hizmet üreteceğim demek, en dikkat edilmesi gereken alandır. Çünkü STK'ların hafifletmeye çalıştığı sorunlar mikro ölçekte çalışarak tümüyle ortadan kaldırılabilecek sorunlar değil. Bu söylediğimiz, çevre meselelerinden çocuk sorunlarına, yoksulluktan kadın sorunlarına kadar geçerli. Bu nedenler-

le STK'ların hizmet üretirken, bu hizmetten yararlananları kamusal alanda konuşabilen aktörler ve savunuculuk faaliyetleri yapan aktif vatandaşlar haline gelmeleri için çaba göstermeleri bizce önemli.

Artık bu dersimizin başında verdiğimiz proje tanımında yer alan “sorunların çözülmesi” ifadesiyle ne kastedildiğini yeterince tartışmış olduk. Şunu söyleyebiliriz: toplumsal sorunlara etkili ve kalıcı çözüm bulma sürecinde hizmet üretmek ve/veya siyasi aktörleri bu çözümleri yaşama geçirecek politikalar üretmeye yönlendirmek için STK'lar “proje” yapabilir. Toplumsal sorunun çözümünde STK tarafından hangi strateji (hizmet üretme, savunuculuk yapma) birleşimi seçilmiş olursa olsun, bu strateji bir proje olarak tasarlanabilir ve yürütülebilir.

Temsili Demokrasi / Katılımcı Demokrasi

STK'lar toplumsal bir sorunun çözümü için savunuculuk yapma ya da hizmet üretme işlevini yerine getirirken katılımcı demokrasinin gelişmesine de katkıda bulunurlar. Çünkü STK'lar toplumsal sorunların çözümüne etkili bir şekilde katkıda bulunan, aktif yurttaşlığa geçişin önünü açan bir aktör olarak rol oynuyorlar.

Türkiye'de uzun yıllardır çevre, yapılaşma, banka gibi konu ya da kurumların denetimi birçok merkezi ve yerel yönetimler tarafından yüklenilmiştir ve bu denetlemelerin gerçekleştirilmesinde sorunlar yaşanmaktadır. Bu anlamda ekonomiden çevreye birçok alanda çeşitli bağımsız denetleme kurumlarının oluşturulduğu bilinmektedir. Temsili demokrasinin tek denetleme unsuru olan parlamentonun yanı sıra, doğrudan demokrasinin unsurları olarak STK'ların, uzmanlık alanlarıyla ilgili denetleme kurumlarında yer almaları, yukarıda söz edilen karar alma ve hizmet üretme süreçlerine katkılarının yanı sıra, en önemli gelişmelerden biridir. Bir başka deyişle STK'ların günümüzde denetleme süreçlerine doğrudan katılımı da, önemli rollerinden biri olmaya başlamaktadır. Bu süreç de katılımcı demokrasinin gelişimine katkıda bulunabilecek bir süreçtir.

Demokrasi yalnızca partilerin olması, bu partilerin özgür olarak seçimlere girebilmeleri, bu seçimlerin özgürlüğü ve sürekliliğinin anayasal güvence altında olması, muhalefet partisinin parlamentoda temsil edilebilmesi vb. gibi unsurlardan ibaret değildir. Örneğin Kopenhag kriterleri bu unsurların yanı sıra insan hakları, insan hakları ihlallerine karşı yapılacaklar, kültürel hak ve özgürlükler, toplumun alttan üste doğru siyasi yaşamı denetlemesi ve siyasi yaşama katılımı, toplumun örgütlenme hakkı gibi katılımcı demokrasi unsurlarını da dikkate almaktadır. Katılımcı demokraside, toplumda demokrasinin gelişiminin ana aktörleri sadece siyasi partiler değil, aynı zamanda sivil toplum kuruluşları olmaktadır.

Türkiye'de STK'ların katılımcı demokrasinin gelişimine ve kamusal alan yaratma işlevine katkıları konusunda aşağıdaki bellek kutusunu okumanızı öneririz.



Radikal 2 / 22.08.2004

Avrupa'da ve Türkiye'de sivil toplum

FUAT KEYMAN

Eğer, geçen hafta *Radikal İkt'*de yayımlanan yazımda belirttiğim gibi, küreselleşme bugün yaşadığımız toplumsal değişimin tarihsel bağlamıysa, fakat bununla birlikte, taşıdığı sosyal adalet ve güvenlik sorunları temelinde de dönüş-türülmesi ve demokratik olarak denetlenmesi gereken bir süreçse, bu dönüşümün ve denetimin sadece devlet ve siyasi aktörler yoluyla ve birey temelli bir ideolojiyle gerçekleştirilemeyeceğini görmeliyiz. Bu dönüşüm ve denetim, aynı zamanda da (a) toplumsal sorunlara çözüm arayan, (b) kamusal alanda bu sorunların demokratik tartışılması- nı hayata geçiren ve (c) bu yolla da demokratik bir toplum yaratma vizyonu taşıyan aktif bir sivil toplumu da gerekli- li kılıyor. Sivil toplum bugünün risklerle dolu dünyasında demokratikleşmenin önemli aktörlerinden biridir, sosyal adalet sorunlarına çözümün tek değil ama önemli bir anahtar kavramıdır ve küreselleşme süreçlerinin eleştirel çö- zümlemesinin ve alternatif küreselleşme arayışlarının temel bir referans noktasıdır. Bu nedenle şu öneriyi yapabi- liriz: 1980'lerden bugüne toplumsal değişimin önemli ve çok tartışılan bir kavramı küreselleşmeye, diğeri de sivil toplumdur.

Yeni bir model

Fakat sivil toplumun önemini vurgulamak, bu kavramı tartışmamak, eleştirmemek, eleştirel çözümleme sürecine sokmamak anlamına gelmemelidir. Aksine, sivil toplumu geliştirmek, belki de bu tartışmayı yapmaya bağlıdır. Bu tartışma bugün yapılıyor. Son yıllarda sivil toplum üzerine yazılan kitap ve makaleleri okuduğumuz zaman, bu tartış- manın ve eleştirel çözümlemenin yapıldığını görüyoruz. Örneğin, Michael Edwards bu yıl yayımlanan *Sivil Toplum* ki- tabına, "Sivil toplum 21. yüzyıl içinde önemini giderek kaybeden klişe bir kavram mı olacaktır, yoksa bu yüzyılda da demokratikleşmenin anahtar kavramlarından biri olma özelliğini mi sürdürecektir?" sorusuyla başlıyor. Bu soruya yanıtı sivil toplumun önemini vurgulamak olmakla birlikte, Edwards sivil toplumun bugün ciddi sorunlar içerdiğini de söylüyor ve bugün yeni bir sivil toplum modeli geliştirmemiz gerektiğini öneriyor (ki bu modeli aşağıda Türkiye'de sivil toplumu tartışırken açacağım).

Bu sorunlar, sivil toplum örgütlerinin giderek finansal kaynak arama peşinde olan, kapasite sorunlarının üzerinde odaklaşan ve örgütsel büyümeye giderek daha da önem veren profesyonel bir yapıya girmeleriyle birlikte, üstlen- dikleri demokratikleşme sürecine katkıda bulunma ve toplumsal sorunların/taleplerin kamusal tartışma alanını ge- nişletme işlevlerini ikinci plana atmalarıyla ilişkili sorunlar. Bu sorunlar kendilerini, hem sivil toplum örgütlerinin (STK'lar) giderek eleştirdikleri sistemin bir parçası olma tehlikesi içinde hem de kendi aralarındaki ilişkilerde daya- nışmanın giderek azalmasında gösteriyorlar. Ama en önemli sorun, sivil toplumun STK'lar temelinde örgütsel faali- yetler nicel olarak artarken, bu artışın nitel olmasını sağlayacak sivil toplum-demokratikleşme ilişkisinin tam an- lamda kurulamaması sorunu. Bu nedenle de, eğer sivil toplum 21. yüzyılın önemli ve anahtar kavramlarından biri olacaksa, bu toplumu harekete geçiren STK'ların da sadece örgütsel sorunları çözmeye girişimde olmaması, aynı za- manda da demokratikleşme ve demokratik toplum yaratma sürecine katkı verme işlevleri üzerinde de odaklaşma- ları gerekir.

Türkiye'de sivil toplum

1980'lerden bu yana, dünyadaki gelişime paralel olarak sivil toplumun Türkiye'de de geliştiğini görüyoruz. Bu süreç içinde, STK'ların toplum içinde yaygınlaştığını, sayılarının giderek arttığını, sivil toplumun öneminin arttığını, sivil top- lum söyleminin siyasi partiler, hatta devlet aktörleri tarafından sürekli kullanıldığını görüyoruz. Bugün 150 bine ya- kın STK'nın var olduğu hesaplanıyor. Bu sayı ağırlıklı olarak STK'lardan oluşurken, hemşeri örgütleri, vakıflar, mes- lek odaları, düşünce kuruluşları da sivil toplum içinde yer alıyor. Bu nicel artış, kendisini söylem düzeyinde de gös- teriyor. Sivil toplum söylemi bugün farklı aktörler tarafından, Türkiye'nin demokratikleşmesinin önkoşulu olarak kul-



lanılıyor. Tüm siyasi partiler kendilerini demokrasinin yanında gösterirken, sivil toplumun önemine referans veriyorlar. Devlet aktörleri söylem düzeyinde hep sivil toplumun yanında. TÜSİAD, MÜSİAD ve SİAD gibi ekonomik baskı grupları kendilerini sivil toplum olarak topluma sunma girişimindedir, bu yolda faaliyetlerde bulunuyorlar. Sivil toplum, söylem düzeyinde, devletin demokratikleşmesinin, güçlü ekonomi programlarının, Türkiye'nin AB'ye girme sürecinin önemli bir aktörü olarak tanımlanıyor.

Fakat, yine dünyaya paralel olarak, Türkiye'de sivil toplumun ve STK'ların ciddi sorunları var. Sivil toplumun nicel olarak toplum içinde yaygınlaşmasının ve kendisine atfedilen söylemsel önemin nitel bir yapıya dönüşmesi gerekiyor. Tabii ki, sivil toplumun nitel olarak gelişmesini engelleyen sorunlar, Türkiye'deki devlet-merkezci siyasetle, demokrasi eksikliği ve bu gelişmeyi engelleyici nitelikteki yasal düzenlemelerle ilgili. Sivil toplumu söylemsel düzeyde destekleyen devlet aktörleri ve siyasi partiler, bu önemin nitel bir yapıya dönüşmesi için katkıda bulunmuyor: Hatta bu aktörlerin sivil topluma genel yaklaşımı geliştirici değil engelleyici nitelikte. Bununla birlikte, sivil toplumun sorunlarını sivil topluma dışsal aktörlere referansla açıklamak ve tartışmak sınırlı, dahası indirgemeci bir eğilim taşıyor. Yapılması gereken sivil toplumu sorunlarıyla birlikte kendi içinde tartışmaktır, bu sorunlara sivil toplum içinde çözümler üretmektir.

Üç boyutlu sivil toplum modeli

Türkiye'de sivil toplum üzerine yaptığım araştırmalara ve okumalara dayanarak, sivil toplumu üç boyutlu düşünmemiz gerektiğini önermek istiyorum. Michael Edwards'ın kavramsal dilini kullanarak bu boyutları (a) örgütsel yaşam olarak sivil toplum, (b) demokratik toplum olarak sivil toplum ve (c) kamusal alan olarak sivil toplum olarak adlandırabiliriz. Örgütsel yaşam sivil toplumun temel boyutudur ve farklı alanlarda hareket eden STK'ları içerir. Demokratik toplum olarak sivil toplumdaki, STK'ların demokratikleşme sürecine yaptığı katkıyı anlıyoruz. Kamusal alan ise, sivil toplumla siyasi toplum arasındaki demokratik tartışma alanıdır. STK'ların toplumsal sorunların/taleplerin demokratik bir platformda tartışılmasına ve bu yolla da siyasi topluma aktarılmasına verdiği katkı, sivil toplumun kamusal alan olarak hareketini tanımlar. Bu boyutlar birbirleriyle ilişkilidir ve sivil toplumun farklı işlevlerini tanımlarlar. Sivil toplum bu boyutları beraber ve ilişkisel düşündüğü zaman ve bu boyutlardaki işlevlerini bir bütün olarak gerçekleştirdiği zaman, nitel anlamda Türkiye'nin demokratikleşmesi için önemli bir aktör olacaktır. Fakat bugün Türkiye'de, STK'ların örgütsel yaşama odaklandıklarını, tüm dikkatlerini örgütsel ve finansal kapasite sorunlarını çözmeye verdiklerini, ama demokratikleşme süreçlerine katkı ve kamusal tartışma alanını genişletme işlevlerini gerçekleştirmede sınırlı kaldıklarını görüyoruz. Bu anlamda da, örgütsel yaşama verilen ağırlık arttıkça, hem STK'lar arasındaki ilişkiler bozuluyor, hem STK'larla devlet arasındaki ilişki sorunlu hale geliyor hem de STK'ların toplumsal sorunların çözümü için toplumu hareketlendirme, dolayısıyla da aktif ve sorumlu vatandaşlık anlayışını toplum içinde yaygınlaştırma işlevinde zayıflama ortaya çıkıyor. Bu sorunların çözümü için de, ilk olarak, sivil toplumu kendi içinde tartışmaya açmalıyız. Bu tartışma sivil toplum geliştirme sürecine ciddi bir katkıda bulunacaktır.

Proje fikri - proje

Proje ile proje fikrini birbirinden ayırmak gerekir. Çevremizde, sivil toplum kuruluşlarında çalışanlardan sıkça duyduğumuz "bir projemiz var" ifadesi, genellikle bir proje fikridir. Bir projeden söz edilebilmesi için proje fikrinin geliştirilmesi ve

- yaklaşımı, amacı, içeriği, yöntemi
- sorumlusu/yürütücüsü,
- süresi,
- planı, faaliyetleri,
- sonuçları, ürünleri, etkileri,
- kaynakları, bütçesi,
- bitişi ve değerlendirilmesi

olan işlerin "çalışmalar" haline getirilmiş olması gerekmektedir.

Bu aşamaların tümünü içine alarak kavramsallaştıran ve formelleştiren yaklaşım “Proje Döngüsü Yönetimi” olarak adlandırılmaktadır. Proje fikrinin oluşması ise Proje Döngüsü Yönetimi’nin ön aşamasıdır. Bu ön aşama, projelerin başarılı olması açısından çok önemli ve kritik bir aşamadır. STK’ların ortaya çıkaracakları proje fikri, ilgili STK’nın değerleri, vizyonları, misyonları ve hangi toplumsal sorunla ilgili olduklarıyla bağlantılı olmalıdır.

Hangi toplumsal sorunla ilgileneceği, STK’yı oluşturan bireylerin, üyelerin gönüllü ya da profesyonel çalışanların, STK’nın yönetiminin özgür kararlarına kalmıştır. STK’ları oluşturan tüm bu unsurların hangilerinin bu sürece katılacağı, yine ilgili STK’nın kendi yönetim yaklaşımıyla yakından ilişkilidir. STK’ları kâr amaçlı bir kurumdan ayıran en önemli özellik, doğal olarak karar alma süreçlerinin üye ve çalışanlara açık olmasıdır (Akyüz, 2006).

Proje yapmak - projecilik

Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarının misyonları çerçevesinde projeler yaparken karşılaştıkları belli başlı sorunları dört ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlardan birincisi proje fikrinin oluşmasına katılımdır. Proje fikrinin oluşması, değerler, vizyon-misyon strateji oluşturma tartışmaları, “STK Çalışmaları – Eğitim Kitapları Dizisi”nde yayımlanan *Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme* kitabında yer almaktadır.

İkinci önemli sorun ise proje fikrinin oluşturulmasından sonra projenin tasarlanması, planlanması, gerçekleştirilmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Bu kitapta, bundan sonraki konudan itibaren proje fikrini bir projeye dönüştürme süreci “Proje Döngüsü Yönetimi” yaklaşımıyla işlenecektir.

Sivil toplum kuruluşlarının yukarıdaki çerçevede karşı karşıya oldukları üçüncü önemli sorun ise proje yazmanın, proje almanın, STK’ların varlık nedeni olmaya başlamasıdır. Kısaca projecilik diyebileceğimiz bu yaklaşım için aşağıdaki bellek kutusunu okumanızı öneririz. Katılımcı sayısı kısıtlı olan, kişilere bağlı/lider ağırlıklı yönetimlerin yaygın olduğu, katılımcı karar alma yöntemleri ve örgüt içi demokrasinin işlemediği, vizyon çerçevesinde kümeleşmemiş STK’larda proje almak, proje avcılığı yapmak daha yaygın ve kolay oluyor diyebiliriz. Belirli bir vizyon çerçevesinde bir araya gelinen ve bu vizyonun izinde çeşitli projeler üretilerek gerçekleştirilen STK’lar, sadece eleştiren değil, aynı zamanda etkili ve çözüm üreten ya da çözüm konusunda model geliştirebilen STK’lar haline gelebilmişlerdir. Bu süreçte STK’ların etkileri arttıkça hem toplum nezdinde saygınlıkları artmış, hem STK’lara katılım oranı büyümüş, hem de STK’ların temsil gücü yükselmiştir. Bu gelişmelerin katılımcı demokrasi yolunda önemli olduğu söylenebilir.

Projelerini gerçekleştirmek için STK’lara fon veren kuruluşların projeye müdahale etme olasılıkları, STK’ların karşı karşıya oldukları dördüncü önemli sorundur. Bu sorunun en aza indirilebilmesi açısından, proje önerisi konusunda yapılan görüşmelerin yazılı hale getirilmiş olması çok önemlidir. Yukarıda belirtildiği gibi bu proje metni amacı, faaliyetleri, beklenen etkileri, riskleri, bütçesi olan bir metindir. Üzerinde anlaşmaya varılan proje metni, gerek fon alan, gerekse fon veren kuruluş için bağlayıcı ve rahatlatıcıdır.

Radikal 2 / 10.3.2002

Sivil Toplum kuruluşlarının meşruiyeti, Türkiye’de STK’ların çıkışlarında yurttaşlık bilincinin oluşturulması için sol tarafından desteklendiler.

AHMET İNSEL

Sivil toplum kuruluşları tamlamasıyla 1980’lerde tanıştık. O dönemde Batı toplumlarında “hükümet dışı örgütler” olarak ifade edilmeye başlanan bu tabiri dilimize böyle çevirdik. Daha doğru bir tabir, “idare/yönetim dışı kuruluşlar” veya “devlet dışı örgütler” olurdu. Ama Türkiye’de devlet dışında bulunmak zanlı olmak için güçlü bir kanıt oluşturduğu için, daha yumuşak bir tabir tercih edildi. Üstelik sivil toplum örgütü tabiri, bu kuruluşlara, o dönemde Türkiye’de yükselen sivil toplum bilinçlenmesinin taşıyıcılığını yapma misyonunu üzerine aldıklarını ifade etmelerini sağlıyordu. Türkiye’de STK’lar çıkışlarında yurttaşlık bilincinin oluşturulması için sol tarafından desteklendiler. Devlet karşısında güçsüz kalan siyasal oluşumların arkasındaki toplumsal desteği artırmayı, bilinçli yurttaş katılımlarını güçlendirmeyi amaçlıyorlardı. Bu bilinci oluşturdukları ölçüde toplumsal meşruiyet kazanabilirlerdi. Bunun bugüne kadar büyük ölçüde başarısız kaldığını söyleyebiliriz.

STK’ların geleneksel dernek veya vakıflardan bir farkı olmaması lazım gelir. Ama kısa zamanda belli bir fark oluştu. Aradaki farkı daha izlenimsel bir biçimde aktarmaya çalışacağım. Katılım, özveri, diğerkâmlık üzerine kurulu geleneksel dernek örgütlenmesinde amaç ya toplumun tüm kesimlerine ya da belli bir topluluğa yönelik, kâr amacı gütmeyen yararlı faaliyetlerde bulunmaktır. Bu faaliyeti sürdürenlerin ezici çoğunluğu bu faaliyetten geçimlerini sağlarlar. Kendi işleri güçleri, geçim kaynakları vardır. Bu toplu yarar faaliyetlerine işlerinden arta kalan zamanı ayırırlar ve bundan da açık bir maddi menfaat beklemezler. Ücret ve piyasa dışı ilişkilerin egemen olduğu, dayanışmayı veya sosyal amaçlı bir hizmet üretimini ön plâna çıkaran, faaliyetinin en belirgin özelliği diğerkâmlık olan kuruluşlardır bunlar. Amaçlarını kapsayan en geniş katılımı öngörürler. Kitlesele olmaları her zaman demokratik oldukları anlamına gelmez. 80 öncesinin demokratik kitle örgütleri tabirindeki demokrasi vurgusu, Türkiye’de çoğu zaman gerçeği yansıtmıyordu.

Kitle örgütü değiller

Sadece Türkiye’de değil, neoliberal fırtınanın etkisi altında kalan tüm coğrafyalarda siyasetin siyasetsizleşmesi geçen yirmi yıl zarfında ciddi bir boşluk yarattı. Bunun silah ve güç zoruyla daha vahşi biçimde gerçekleştirildiği Türkiye’de, ortaya çıkan boşluğu kısmen STK’lar doldurmaya çalıştılar. Siyasete akamayan enerjiyi kendilerine çektiler. Bu hem yeni tür bir siyasallaşmanın ön habercisiydi hem de siyaset alanının boşalmasını kalıcı kılıyordu. Bu ikinci gelişme zaman içinde daha baskın çıktı. STK’ların demokratik kitle örgütlerinden en büyük farkı, bir iki istisna dışında kitle örgütü olmamaları. Türkiye’de STK’ların vakıf türü örgütlenmeyi genellikle tercih etmelerinin nedeni, sadece dernekler yasasının deli gömleğini andıran kısıtlayıcılığından kaçmak değil. Kitlesele olmayan ve kendi içinde özel amaç taşıyan faaliyet biçimine vakıf daha fazla uyuyor. Proje yazmak, proje almak ve bu projeleri iyi kötü gerçekleştirmek amacı etrafında örgütlenen bu kuruluşlarda, kuruluşun iç yaşam alanı kendi başına bir amaç olmaya başladı. Hem yararlı bir iş yapmak hem de bunu özel sektör veya kamu kuruluşlarındaki iş ilişkilerinin ağır baskısından büyük ölçüde bağımsız olarak gerçekleştirmek, birbirini tamamlayan hedefler haline geldiler. Bu kuruluşların bir kitlesele tabanı da olmadığı için, kendi iç varoluş amaçlarına ilişkin beklentiler zaman içinde doğal olarak ön plana çıktı. STK’yı ayakta tutmak için proje avcılığına başlamak doğaldı, çünkü STK’lar, geleneksel dernekler gibi üye aidatlarıyla ayakta duran kuruluşlar değillerdi. Bu nedenle, temsiliyetleri de kendinden menkul kuruluşlar oldular. Kurulan vakıflar da çoğu zaman asgari sermaye gereğini bile zor karşılayan, esas olarak dış desteğe muhtaç yapıları.

Bu çerçevede STK’lar, işi üstlenenlerin bunu bir gelir kaynağı olarak gördükleri, kâr amaçlı olmayan ama gelir üretme amaçlı kuruluşlar haline dönüştüler. Sanırım STK’lar konusunda çoğumuzun belli belirsiz hissettiği sıkıntının önemli bir nedeni bu. STK’lar, piyasa mekanizmasına tabi kuruluşlardan daha yumuşak çalışma koşulları yaratırken, Türkiye ortalamasının üzerinde kalifiye emeğe dayanıyorlar. Bu da STK’lardaki gelir beklentisini emek piyasasının ortalamasının epey üstünde tutuyor. Ücret eşitsizliğinin son derece yüksek olduğu Türkiye gibi bir ülkede, bu iki et-



BELLEK KUTUSU II

men STK'ların kendisi amaçlı kuruluşlar olması eğilimini güçlendiriyor. Çoğu Batı toplumunda ortalama ücretin daha altında bir ücretle faaliyetlerini sürdüren STK çalışanları, Türkiye'de ortaüst ücret seviyesinde gelir elde ediyorlar. Üstelik finansmanın bir kısmı yurtdışından elde edilebiliyorsa, bu gelir daha da yüksek olabiliyor.

Ayrıcalıklı konum

Sorun, STK'ların bu yapıları içinde, toplumdan ayrı bir saygınlık beklentisi taşımalarında yatıyor. Toplu yarar için, bir fedakârlığa dayanan, diğerkâm özelliklerin öne çıktığı bir faaliyet görünümü altında, çoğu zaman gelir amaçlı bir faaliyet sürdürülüyor. Yürütülen faaliyetin amaçları itibarıyla yerindeliği, etkinliği ve uygunluğunun denetlenmesi de STK'ların yapısı nedeniyle epey zayıf kalıyor. Çoğu zaman finansmanı sağlayan kuruluşun amacı, bir faaliyetin gerçekten yapılmasından çok, faaliyet bilançosunu doldurmak olduğu için, böyle bir dış denetim eksik kalıyor. Kitle örgütleri olmadıkları için, iç denetim mekanizması çalışmıyor. Ortada oldukça yüksek paralar dönüyor ve bunların doğru kullanımı genellikle denetlenmiyor. STK veya benzeri oluşumların, ayrıcalıklı gelir sağlayıcı kuruluşlar olmaları, elde edilen kaynakların esas amaçları için kullanılmamasıyla sonuçlanıyor. İşte bu, hiçbir nedenle kabulü mümkün olmayan, üzerini hiçbir gerekçeyle örtmememiz gereken vahim bir durum.

Dayanışma, eşitlik, demokrasi ve şeffaflığın, kendi temel ilkeleri içinde yer aldığını iddia eden sol siyasal duruşun, bu tür bir varoluş biçimini benimseyen, özel gelir kaynağı olarak çalışan STK'ların ayrıcalıklı toplumsal kabul beklentilerini tartışmaması başta kendine karşı saygısızlık olur. STK'ların faaliyet amaçları kadar kullandıkları kaynaklar konusunda da asgari bir meşruiyet ve tutarlılık gerekmez mi? Bu kaynakları sağlayan çevrelerin empoze ettikleri kaynak kullanım koşullarının siyasal ve toplumsal sonuçları itibarıyla sürekli değerlendirilmesinden, en azından kendilerini solda tanımlayanlar kaçınılabilirler mi? STK olmak, ayrıcalıklı bir siyasal ve toplumsal konum talebini meşru kılar mı? Bu gibi soruların evrensel yanıtları olduğunu iddia etmek, son derece dogmatik bir tavra saplanmak olur. Ama meşruiyetleri çoğu zaman kendinden menkul olan bu kuruluşların içinde yer alanların, "biz iyi niyetli insanlarız, biz ne yapsak iyi niyetlidir ve dolayısıyla yanlış değildir" türünden bir tavır benimsemeleri kabul edilemez.

Vahşi kapitalizmin girdabında boğulanların, ceberrut devletin sillesini yiyenlerin kendilerine tutunacak bir dal aramaları, bu ölümlü dünyada bir nebze olsun rahat soluk almaya çalışmalarını eleştirmek, böyle bir eleştiriyi yapanın bu dünyaya eziyet çekmek için geldiğimiz inancını taşıdığını ele verir. Ama tersine, hem diğerkâmlıktan, sol değerlerden söz edip, topluluk için yararlı bir işe kendini vakfettiğini iddia edip, bunun karşılığında yüksek bir saygınlık, güçlü bir varoluş meşruiyeti talep edilirken, esas olarak iyi bir iş veya gelir beklentisinin faaliyete hakim olmasını eleştirmek, eziyetin, fakirliğin ve dışlanmışlığın yüceltilmesi değildir. Söz ve eylemde tutarlılığa bir davettir.

Yukarıda belirtildiği gibi proje döngüsü yönetimi, izleme ve değerlendirme süreçlerini de proje kapsamına dahil eden bir yaklaşımdır. Günümüzde, yararlanılabilen fonların kısıtlı olması, STK'ların projeleriyle ilgili deneyimlerini, aynı toplumsal sorunun çözümüne yönelik çalışan STK'larla giderek daha az paylaşımlarının nedenlerinden biri olmaktadır. Bu nedenle her projenin yazılı değerlendirme raporlarının olması, proje metninin ve proje döngüsü yönetiminin önemli bir unsurudur.

Tüm bu sayılan katkılarına rağmen "Proje Döngüsü Yönetimi" sihirli bir araç değildir. Bu kitabın bundan sonraki konularında, bu yöntemin sunduğu olanaklar ve fırsatlar kadar yarattığı sorunları konusunu da uygulamalı olarak görme olanaklarını bulabileceksiniz.

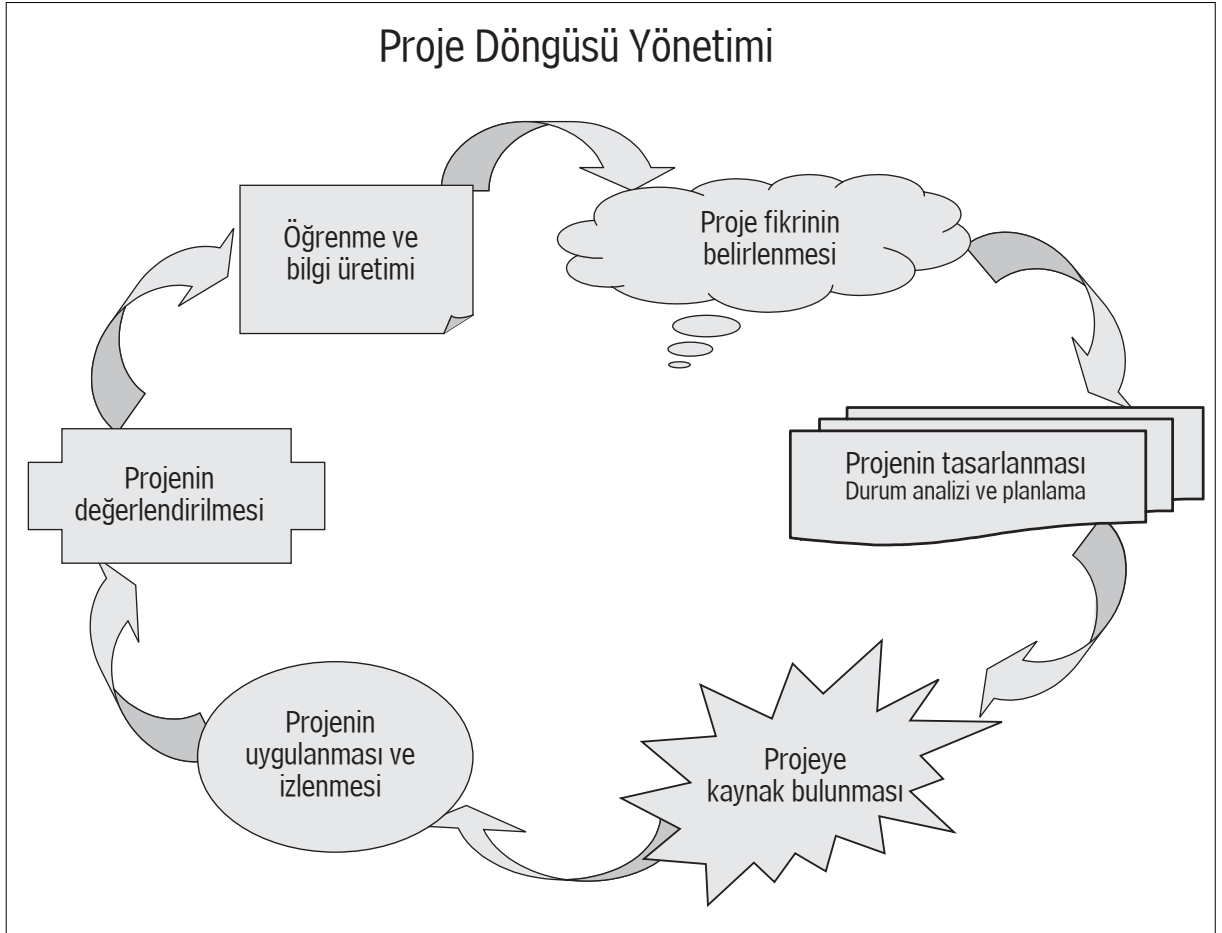
Ders 2: PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Proje döngüsü yönetimi nedir?

Bir proje fikrimiz var. Bundan sonra ne yapacağız? Fikir bir proje değildir. Projenin oluşturulma süreci kadar sürdürülme ve bitirilme süreci de çok önemli ve eksiksiz planlanması gereken aşamalardır. Proje döngüsü yönetimi, tüm bu süreçleri kavramsallaştırmaya çalışmaktadır.

STK'lar, misyonlarına uygun bir proje fikrini aralarında tartışarak geliştirmiş olsalar bile, birçok sorun ortaya çıkıyor. Örneğin projeden dolayı ve dolaysız etkilenecek kesimler proje oluşum sürecine dahil edilmiyor, proje varolan bir ihtiyacı tam olarak karşılayamıyor. Faaliyetler gerçekleştirilemiyor ya da gerçekleştirilse bile istenilen etkiler yaratılamıyor, yaratılan etkilerse doğrulanamıyor. Proje süresi tamamlandıktan sonra yaratılan etki sürdürülemiyor kalıcı olamıyor, yerleşemiyor. Bilgi ve deneyim yazılı hale getirilip paylaşılamıyor, kurum içi öğrenme gerçekleşmiyor. Yaşanan proje deneyimlerinden yola çıkılarak, bu sorunlara birçok ek yapmak mümkün olabilir.

Bu gibi sorunları ortadan kaldırmak amacıyla biçimlenen proje döngüsü, proje fikrinin ortaya çıkışından tasarlanmasına, bu fikrin kağıda dökülmesinden geliştirilmesine, proje için fon başvurularının yapılmasından, projenin yürütülmesine, bitmesi ve değerlendirilmesine, bilgi üretiminin sağlanmasına ve bunun topluma ve diğer STK'lara yayılmasına kadar olan süreci kapsayan tüm döngüyü yönetme yaklaşımıdır. Proje döngüsü yönetiminin amacı, STK'ların misyonlarını yerine getirmek için geliştirdiği fikirleri uygulanabilecek, beklenen etkiyi hayata geçirebilecek ve kalıcı hale getirebilecek şekilde formelleştirmenin yöntemini oluşturmaktır (Çizim 2.1).



Çizim 2.1

Proje döngüsü yönetiminin amacı

- Proje döngüsü yönetimi, proje tasarım kalitesini iyileştirmek, uygulama etkinliğini artırmak, sağlanacak faydayı garantilemek ve sürekliliğini gözetmek için kullanılan bir yöntemdir.

Proje döngüsü yönetiminin yararları

- Projenin tasarlanmasında ve hazırlanmasındaki yetersizlikleri azaltmayı amaçlar.
- Projenin, hedef grupların ihtiyaçlarıyla ilgili olmasını sağlar.
- Projenin sağlayacağı etkinin sürekli olmasını sağlar.
- Tüm paydaşların tasarlama ve uygulama aşamasına katılımını öngörür.
- Risklerin ve başarı kriterlerinin dikkate alınmasını sağlar.

Proje döngüsü yönetiminin prensipleri

- Durum tespiti, sorun analiz ve çözüm üretme aşamasının tasarıma dahil edilmesi;
- Hedef grupların gerçek problemlerini yansıtmaması;
- Talebe yönelik çözüm üretimi;
- Proje amacının faydalarının belirgin, uygulanabilir ve gerçekçi olması;
- Faydanın kadın ve erkekler arasında dengeli dağılımı;
- Yaratılan faydanın sürekliliğe odaklanmış olması;
- Tüm paydaşların katılımının sağlanması;
- Sonuçların ve faaliyetlerin amaca uygunluğu;
- Amaç ve sonuçlarla ilgili izleme ve değerlendirme kriterlerinin net olması, doğrulanabilir etki yaratması, sonucun kontrol edilebilmesi;
- Faaliyetlerin uygulanmasının önündeki kısıtların ve risklerin öngörülmesi;
- Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli kaynakların öngörülmesi;
- Standart ve kaliteli anahtar proje dokümanlarının ve raporların üretilmesi (izleme, değerlendirme, finansal raporlar vb.);
- Mantıksal çerçeve yaklaşımının uygulanması

proje döngüsü yönetiminin ana prensipleri olarak sayılabilir.

Mantıksal çerçeve yaklaşımı

- Mantıksal çerçeve yaklaşımı, projenin gerçekleştirmek istediği dönüşümün ve bunun yönteminin mantığını şeffaf ve belirgin bir şekilde yapılandırmaya yarayan bir yaklaşımdır.
- Projenin hazırlanması, planlanması ve izlenmesiyle ilgili tüm bilgileri “Mantıksal Çerçeve Matrisi” isimli bir matriste özetler.

Mantıksal çerçeve yaklaşımının gelişimi

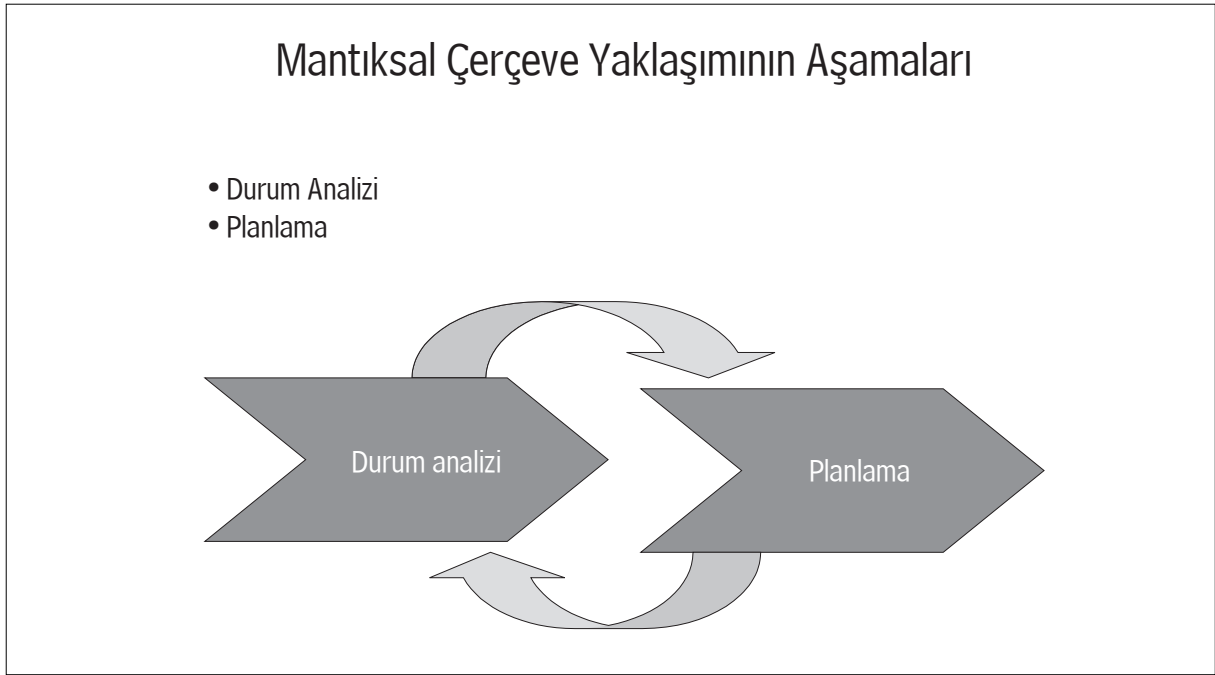
- Mantıksal çerçeve ilk olarak USAID tarafından 1970 yılında kullanılmaya başlanmıştır (www.teamusa.com, www.au-saud.gov.au). Yaklaşım, 1981 yılında German Technical Cooperation Agency (GTZ) tarafından kullanılmaya başlanmasıyla yaygınlaşmıştır. GTZ, yaklaşımı amaca yönelik proje planlaması olarak düzenlemiş ve lanse etmiştir. Aynı yıllarda bu yöntem Britanya Department for International Development (DIFD), Canada Center for International Develop-

ment (CIDA), International Service for National Agricultural Research (INSAR), Australia Aid (AusAID) tarafından da kullanılmaya başlanmıştır.

- Avrupa Komisyonu mantıksal çerçeve yaklaşımını 1992 yılından beri kullanmaktadır.

Mantıksal çerçeve yaklaşımının ana adımları

Mantıksal çerçeve yaklaşımı durum analizi ve planlama olmak üzere iki ana adımdan oluşur (Çizim 2.2).



Çizim 2.2

Durum analizi, sorun analizi, hedef analizi, strateji analizi, paydaş analizinin yapılması ve projenin genel hedef ve amacının belirlenmesi adımlarını kapsar.

Planlama ise projenin faaliyetlerin planlanması, beklenen etki ve çıktılarının planlanması, risk analizi yapılması ve projenin varsayımlarının belirlenmesi, nesnel başarı göstergeleri ve doğrulama kaynaklarının oluşturulması, kaynakların planlanması adımlarını kapsar.

Kitabın izleyen derslerinde tüm bu adımlar ayrıntılı ve uygulamalı olarak ele alınacaktır.

Sorun analizi nedir?

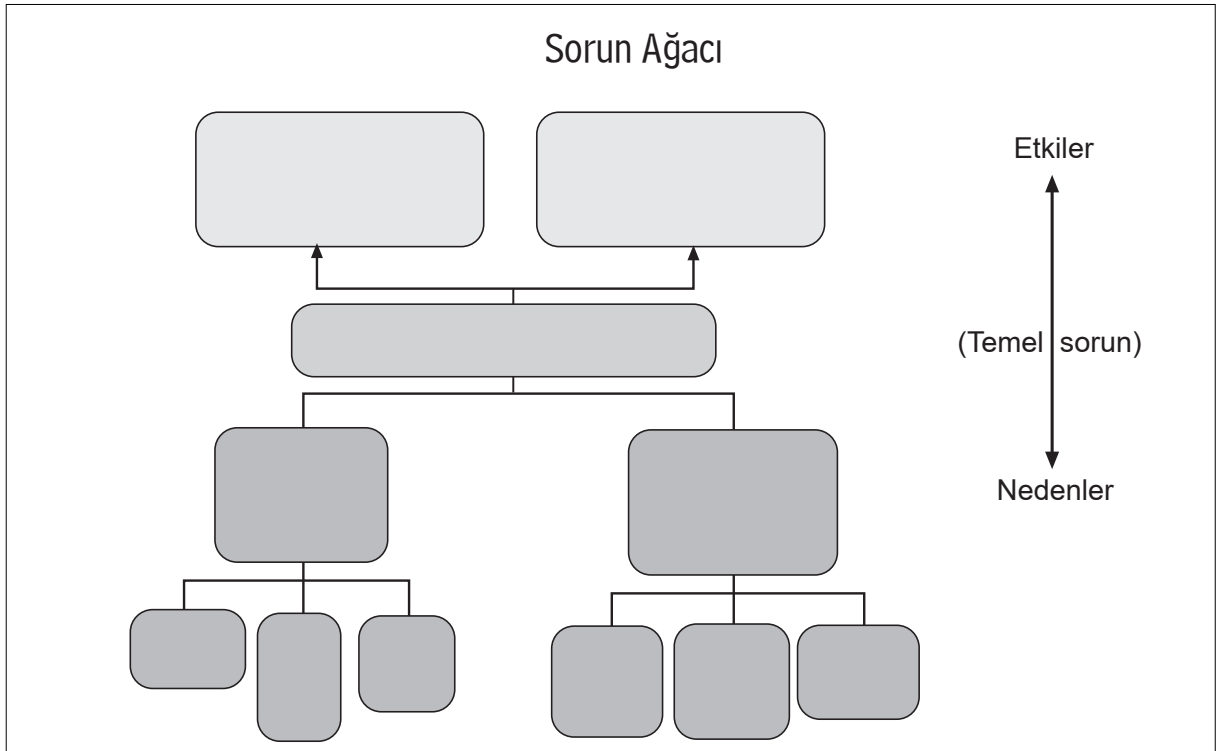
Sorun analizi, toplumda varolan bir sorunu temel sorun olarak ele alır ve bu sorun çevresinde yer alan tüm olumsuzlukları ortaya çıkarmaya çalışır. Temel sorunun çevresindeki olumsuzlukların kimileri, bu temel soruna neden olan, kimileri ise bu temel sorunun ortaya çıkardığı sorunlardır. Sorun analizi, incelenmeye çalışılan temel sorunun çevresindeki tüm sorunlar arasında “neden-sonuç” ilişkisi kurmaya yarar ¹.

Sorun analizinin yöntemi

Sorun analizi, temel sorundan etkilenen mümkün olan çok sayıda paydaşın katılımıyla bir grup faaliyeti olarak gerçekleştirilmelidir.

Sorun analizinin ana adımları

1. Analiz çerçevesinin ve buna bağlı olarak temel sorunun belirlenmesi (çalışma grubu için önemli, incelemek ve çözüme katkıda bulunmak isteyeceğiniz temel sorun nedir?);
2. Bu temel sorun çerçevesinde paydaşların karşılaştığı sorunların belirlenmesi (bu temel soruna yol açan sorunlar nelerdir? Bu temel sorunun etkilediği diğer sorunlar nelerdir?);
3. Sorunların “sorun ağacı” ya da “sorun hiyerarşisi” adı verilen ve neden-sonuç ilişkilerini açıklığa kavuşturmayı amaçlayan bir formda görselleştirilmesi (Çizim 3.1).



Çizim 3.1

¹ Sorun analizine eleştirel bir yaklaşım ve alternatif öneriler “STK Çalışmaları – Eğitim Kitapları Dizisi”nde yayımlanan *Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme* kitabında yer almaktadır.

Sorun analizi, bir diyagram (sorun ağacı) formunda sunulur (Çizim 3.1); diyagramın üstünde, grup olarak ve tüm paydaşlarla birlikte incelenmesi istenen bir temel sorunun etkilediği sonuçlar, altında ise bu temel soruna neden olan sorunlar gösterilir. Analiz, paydaşların önem verdikleri ve aşmak istedikleri önemli engelleri (tıkama noktalarını) tanımlamayı amaçlar. Ayrıntılı ve sağlam bir sorun analizi, açık ve iyi odaklanmış proje amaçlarının geliştirilebileceği sağlam ve güvenilir bir zemin sağlar. Sorun analizi birçok bakımdan, daha sonra izleyen tüm analiz ve karar alma süreçlerini yönlendireceği için, proje döngüsünün en kritik aşamasıdır (Avrupa Komisyonu, 2004).

Adım adım sorun analizi

Çalışma grubu ve gerekli malzemeler:

Sorun analiziyle ilgili bir çalışma grubu oluşturulurken, gerçekleştirilmesi istenen projeden ve aşılacak istenen sorundan etkilenen, sorunla ilgili bilgi sahibi olan paydaşların katılımı önemlidir. Sorunla ilgili yapılmış çalışmaların, istatistik bilgilerin katılımcılara daha önce dağıtılmış ve okunmuş olması yeterli bir sorun analizi için en önemli girdilerdir. Ayrıca benzer bir sorunu aşmak için daha önce yapılmış projeler, bunların sonuçları ve değerlendirme raporları mutlaka el altında olmalıdır. Yine konuyla ilgili yasal çerçevenin ne olduğu ve kısıtları mutlaka araştırılmış olmalıdır.

Çalışma en çok 25 kişilik bir grup ve bir kolaylaştırıcı tarafından gerçekleştirilebilir. Kaliteli bir analiz için kolaylaştırıcının becerileri ve uygun bilgi birikimi ve becerilere sahip paydaş temsilcilerinin katılımı kritik önem taşır.

Çalışmalar, atölye ortamının yaratılabileceği bir salonda yapılabilir. Burada sorun önermelerinin yazılacağı en az 40 - 50 adet kart, yapışkan bant ya da post-it; kart ya da post-it'lerin üzerine yapıştırılacağı, tüm katılımcılar tarafından görülebilecek büyüklükte bir tahta ya da bu biçimde kullanılabilecek bir duvar bulunmalıdır.

Adım 1: Katılımcıların öncelikli kabul ettikleri sorunlar üzerinde açık tartışma yapın ve tanımlanan sorunlar arasından incelemeyi istediğiniz bir tane temel sorun seçin.

Temel sorun örnekleri:

- Çocuk hükümlüler toplum dışı kalıyor
- Kadınlar arasında işsizlik yaygın
- STK'lar etkin çalışmıyor
- Çevre koşulları bozuluyor
- Yerel katılım düşük
- Aile içi şiddet yaygın
- İnsan hakları ihlali yaygın
- Sokakta yaşayan çocuk sayısı artıyor

Temel sorunun tanımlanması:

Temel sorunu tek cümleyle tanımlayın (negatif ifade).

Süre 30 dakika

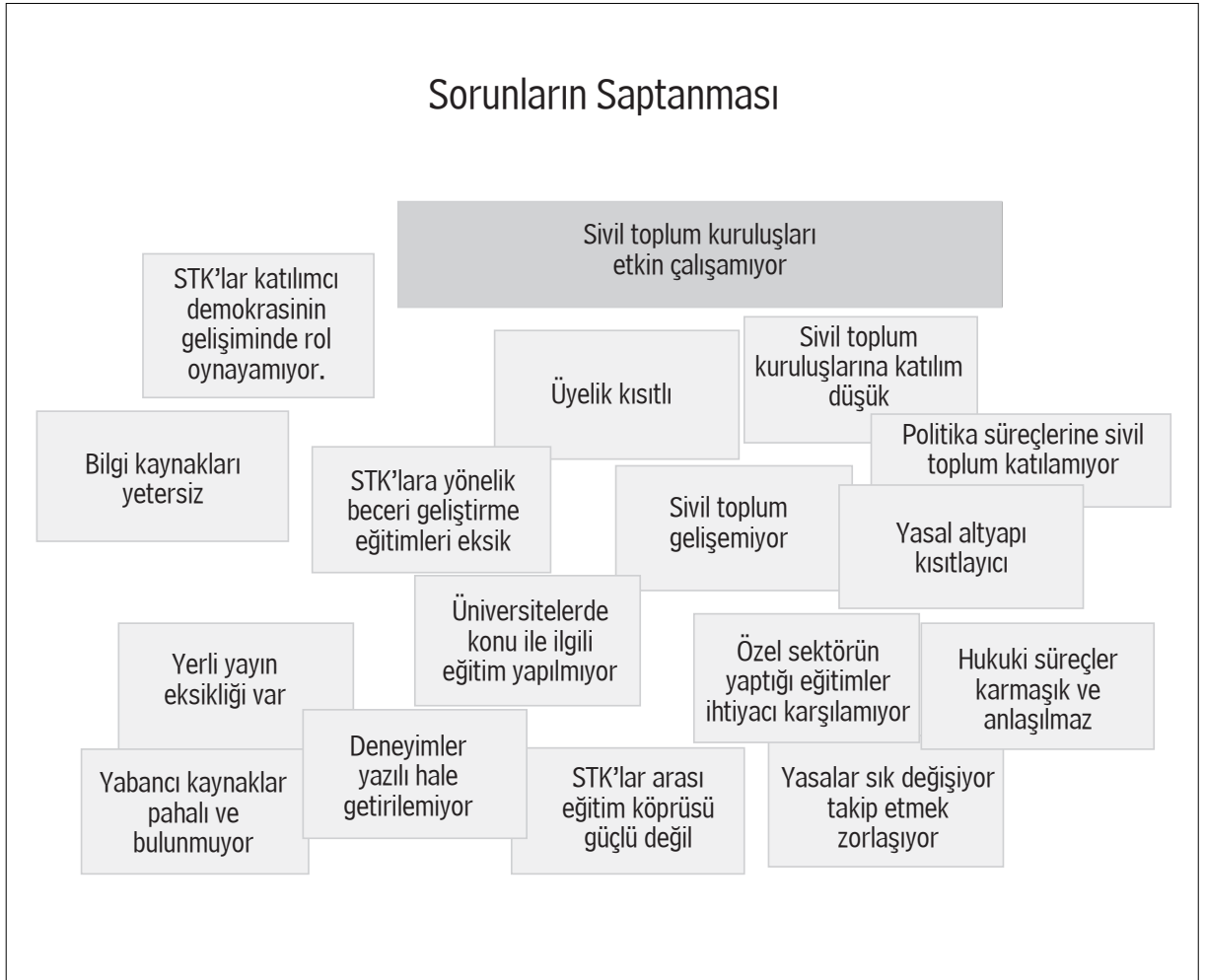
Adım 2: Temel sorunla ilişkili sorunları arayın.

KILAVUZ SORU

Bu soruna yol açan nedir?

- “Bu soruna yol açan nedir?” sorusunu sürekli yineleyin;
- Temel soruna neden olabilecek ve katılımcıların aklına gelen tüm sorunları birer karta (post-it’e) yazın ve tüm katılımcıların görebileceği tahtaya (duvara ya da büyük bir kağıda) gelişigüzel yapıştırın;
- Bu aşamada grup üyeleri arasında bir görüş birliği aramayın.

“STK’lar etkin çalışmıyor” sorunu, bu kitap boyunca örnek temel sorun olarak alınmıştır. Yine kitap boyunca “STK’ların etkin çalışması”, uygulama projesi örneği olarak adım adım gerçekleştirilecektir (Çizim 3.2).



Çizim 3.2



UYGULAMA II

Sorunların saptanması:

Grup içinde kararlaştırdığınız, temel soruna neden olabilecek ve katılımcıların aklına gelen tüm sorunları birer karta (post-it'e) yazın ve tüm katılımcıların görebileceği şekilde duvara ya da tahtaya yapıştırın.

Süre 60 dakika

Adım 3: Neden-sonuç ilişkileri hiyerarşisi oluşturmaya başlayın:

- Sorunun ortaya çıkmasında etkili olan nedenleri birer birer yazdığınız tüm kartları, temel sorun tanımlamasının altına yerleştirin;
- Bu kartları kendi aralarında neden-sonuç ilişkisi kuracak şekilde yerleştirin;
- Bu yerleştirme sürecinde “buna neden olan nedir?” kılavuz sorusunu sürekli sorarak, temel soruna neden olduğunu düşündüğünüz tüm sorunları yerleştirin;
- Eğer aynı soruna birden fazla neden kaynaklık ediyorsa, bunları seçili olan sorunun altında yan yana gruplayın. Böylece temel sorunun altında alt sorun düzey grupları oluşturun (Çizim 3.3).

Uygulama projemizi örnek olarak alırsak:

Temel Soru: Sivil Toplum Kuruluşlarının etkin çalışamamasına neden olan nedir?

Cevap 1: STK'lara yönelik beceri geliştirme eğitimleri eksik

Cevap 2: Bilgi kaynakları yetersiz

Cevap 3: Yasal altyapı kısıtlayıcı

Cevap 4: STK'lara katılım düşük

Kılavuz sorulara devam edelim:

Soru: Neden STK'lara yönelik beceri geliştirme eğitimleri eksik?

Cevap 1: Üniversitelerde STK'lara yönelik eğitim yapılmıyor

Cevap 2: STK'lar arası eğitim köprüsü güçlü değil

Cevap 3: Özel sektörün yaptığı eğitimler ihtiyacı karşılamıyor

Soru: Neden bilgi kaynakları yetersiz?

.....
.....
.....

Bu soru ve cevapları çoğaltabilirsiniz. Örneğimizle ilgili soru ve cevapları çizim 3.3'te görebilirsiniz.

Adım 4: Temel sorununuzu, en önemli etkilerini/sonuçlarını tartışarak saptayın ve kartlarınıza yazın. Temel sorununuzun etkilerini yazdığınız kartları, temel sorunun üzerine yerleştirin. Burada da gerekirse neden-sonuç ilişkisi kurun (Çizim 3.3).

Örnek: STK'ların etkin çalışamamasının etkileri nelerdir?

Cevap 1: STK'lar katılımcı demokrasinin gelişiminde rol oynamıyor

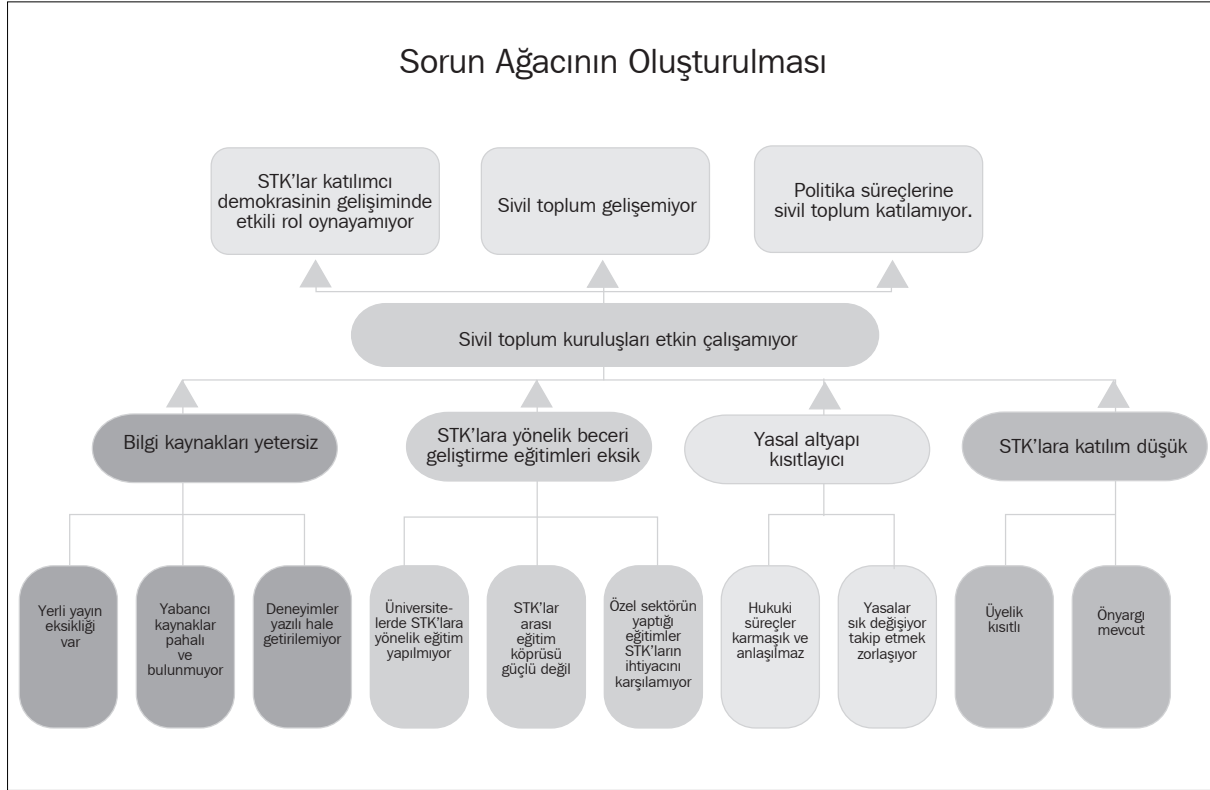
Cevap 2: Sivil toplum gelişmiyor

Cevap 3: Sivil toplum politika süreçlerine katılamıyor

Adım 5: Sorunları birbirlerine sebep-sonuç oklarıyla bağlayın – kilit bağları açıkça vurgulayın (Çizim 3.3).

Çizim 3.3'te yer alan uygulama projesi örneğinden gidersek :

Çizim 3.3



Sorun ağacı oluşturmakta karşılaşılan riskler ve güçlükler

Öyle sorunlar vardır ki her tür projenin kaynağı olabilirler: Örneğin, hükümet gelirlerinin yeterli olmaması, doğal koşulların elverişsizliği, sınıflar arası çelişki gibi. **Bunlar genel geçerli kısıtlar olarak adlandırılarak sorun analizinin dışında bırakılabilirler.** Böylece sorun ağacı baş edilebilir sorunlara odaklı hale gelir. Çünkü genel geçerli sorunlar, uzun dönemde toplumsal mutabakat ve siyasi faaliyetle çözülebilirler. Projeler sürelî ve sonuç odaklıdır. Genel geçerli sorunun çözümüne katkıda bulunabilirler. Eğer ortaya atılan sorun proje temelli çözülemiyorsa o bir kısıt olarak kabul edilmelidir. Bu kısıtlar, ileride göreceğimiz gibi, projenin riskleri olarak ele alınabilirler.

Sorun ağacı, gerçeği iyi temsil eden ama gerçeğin sadeleştirilmiş bir uyarlamasını sunmalıdır. Eğer çok karmaşık- sa, analizin sonraki adımlarında yol gösterici olmaktan uzaklaşacaktır. Sorun ağacının, tanımlanan her neden-sonuç ilişkisinin karmaşıklığını anlatması beklenmemelidir. Sorun ağacı mevcut olumsuz durumun bir özet resmini temsil eder.

UYGULAMA III

Sorun ağacının oluşturulması:

Grup içinde kararlaştırdığınız temel sorunu dikkate alarak sorun ağacını oluşturun. Sorun ağacını oluşturmadan önce Ek 1’de yer alan örneklere bakmanızı öneririz.

Etkileri

.....

.....

.....

.....

Temel sorun

.....

.....

.....

.....

Nedenleri

.....

.....

.....

.....

Süre 60 dakika

Adım 6: Sorun ağacının sözlü sunuşunu yaparken hiyerarşinin en altındaki kümeden başlayın ve yukarı doğru açıklayın.

Örneğin uygulama projesinin Çizim 3.3'te görülen sorun ağacının en alt kümesinden başlayalım: Yerli yayın eksikliği söz konusu, yabancı kaynaklar pahalı ve bulunmuyor, deneyimler de yazılı hale getirilmiyor; bu nedenlerle STK'lar için bilgi kaynakları yetersiz. Üniversiteler STK'lara yönelik eğitim yapmıyor, STK'lar arası eğitim köprüsü güçlü değil, özel sektörün yapmakta olduğu eğitimler STK'ların ihtiyaçlarını karşılamıyor; bu nedenlerle STK'lara yönelik beceri geliştirme eğitimleri eksik. Hukuki süreçler karmaşık ve anlaşılmaz, yasaların sık değişmesi nedeniyle takip edilmesi zor; bu nedenlerle yasal altyapı kısıtlayıcı. Üyelik kısıtlı ve STK'lara yönelik önyargılar var; bu nedenlerle STK'lara katılım düşük.

Bir üst kümeye geçelim: Bilgi kaynakları yetersiz; STK'lara yönelik beceri geliştirme eğitimleri eksik; yasal alt yapı kısıtlayıcı; STK'lara katılım düşük; bu nedenlerle sivil toplum kuruluşları etkin çalışmıyor.

UYGULAMA IV

Sorun ağacının sözlü sunuşunun yapılması:

Önce adım 6'daki örnekte gördüğünüz gibi sorun ağacını yazılı hale getirin, sonra sözlü sunuşunu yapın.

Sözlü sunuş sırasında gerek sunuşu yapanlar, gerekse dinleyenler, eğer tutarsızlıklar ve boşluklar varsa, bunları daha kolay fark edeceklerdir.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Süre 10 dakika



Adım 7: Sorun ağacını kontrol edin

KONTROL LİSTESİ

Sorun ağacı için kontrol listesi

- Temel soruna kaynaklık eden başka nedenlerin olup olmadığını tekrar düşünün. Eğer varsa, sorunları belirleyin ve diyagramdaki uygun yerlerine yerleştirin.
- Yapıyı gözden geçirin ve neden sonuç ilişkilerinin ağaca doğru yerleştirildiğinden emin olun.
- Sorun ağacının her sorununu “bu buna neden oluyor; bunlar buna neden oluyor” kılavuz cümlesi uyarınca, aşağıdan yukarıya doğru yüksek sesle sunuşunu yapın. Gerek siz, gerekse sunuşu dinleyenler önemli eksiklikleri görebilirler.
- Kaydını tutabilmek için diyagramı bir kağıda geçirin ve daha fazla yorum ve bilgi için uygun kişilere dağıtın.

UYGULAMA V

Sorun ağacının kontrol edilmesi:

Oluşturduğunuz sorun ağacını, kontrol listesini kullanarak kontrol edin.

Süre 15 dakika

Hedef analizi nedir?

Hedef analizinde sorun ağacındaki “olumsuz durumlar”, “olumlu durumlar” olarak ifade edilen çözümlere dönüştürülür. Örneğin, “nehirin su kalitesi bozuluyor” ifadesi, “nehirin su kalitesi düzeldi” ifadesine dönüştürülerek yapılır. Hedef ağacı, elde edilen bu kazanımların gelecekte istenen durumun açık görüntüsünü sağlama amacıyla kullanılan bir yöntemdir.

Hedef analizinin yöntemi

Hedef analizi de yine kilit paydaş gruplarla yapılacak uygun atölye çalışmasıyla ele alınmalıdır.

Hedef analizinin ana adımları

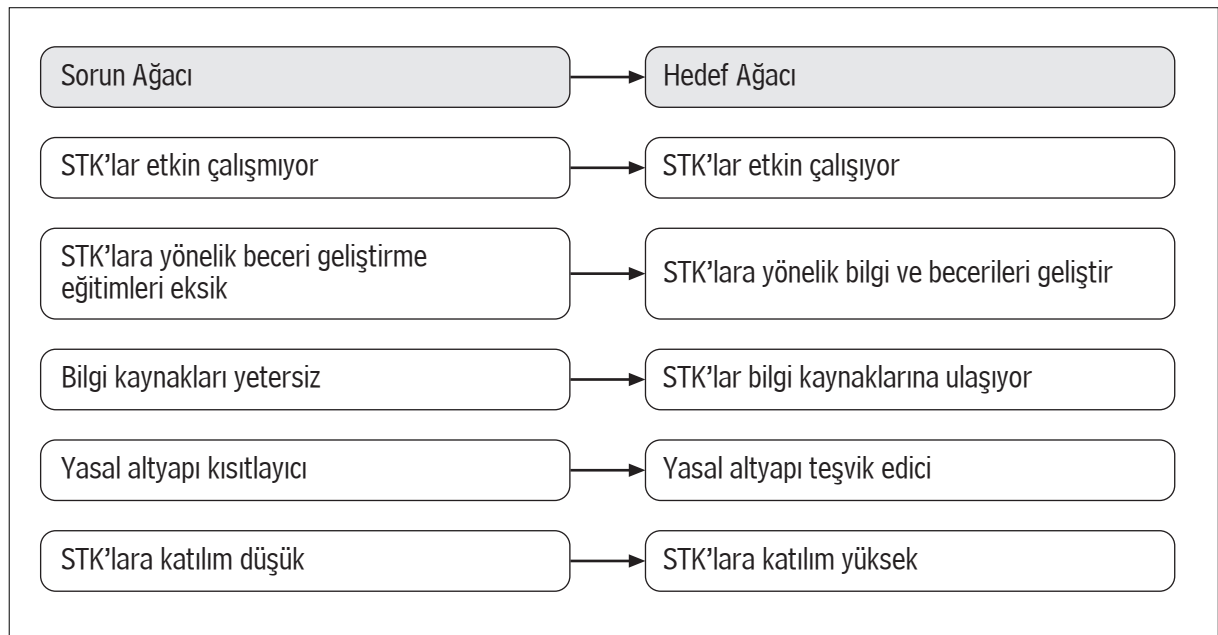
1. Belirlenen sorunlar ortadan kaldırıldığında, gelecekteki durumun nasıl olacağının tanımlanması;
2. Hedefler hiyerarşisinin ve hedeflerin gerçekçiliğinin kontrol edilmesi;
3. Araç-amaç ilişkilerinin hedef ağacı kullanarak gösterilmesi.

Adım adım hedef analizi

Çalışma grubu ve gerekli malzemeler sorun ağacı uygulamasıyla aynıdır.

Adım 1: Sorun analizindeki tüm olumsuz durumları istenen ve gerçekleştirilebilir olumlu durumlara çevirerek yeniden formüle edin.

Çizim 4.1’de görülen uygulama projesi örneğinden gidersek:



Çizim 4.1

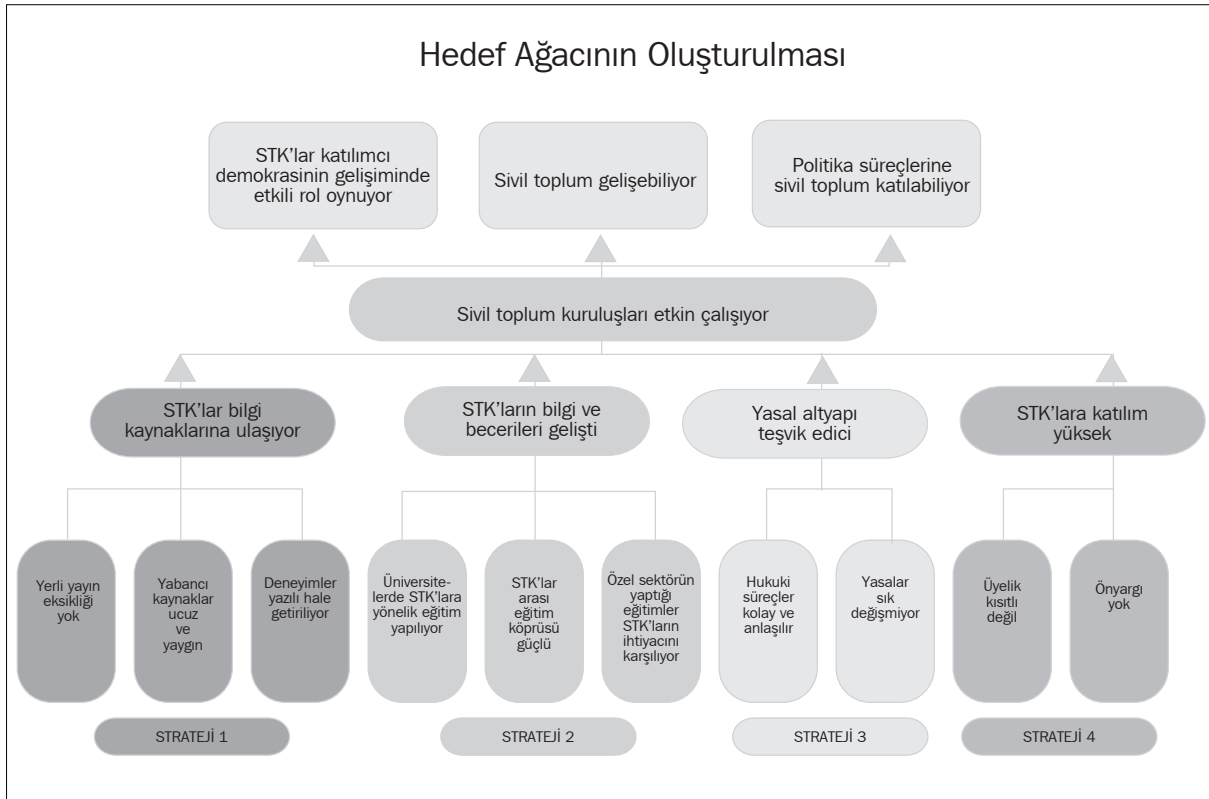
Adım 2: Hedefler arasındaki araç-etki ilişkilerini denetleyin. Sorun ağacındaki neden-sonuç ilişkileri, hedef ağacında araç-etki ilişkilerine dönmelidir (Çizim 4.2).

Örnek:

- Eğer üniversitelerde STK'lara yönelik eğitim yapılırsa STK'ların bilgi ve becerileri gelişir.
- Eğer konuyla ilgili yerli yayınlar artarsa STK'lar bilgi kaynaklarına ulaşabilir.

Adım 3: Gerekliyse,

- Eğer en tepedeki hedefe ulaşmak için gereken başka araçlar bulursanız, yeni hedefler ilave edin,
- Uygun veya gerekli görünmeyen hedefleri silin,
- Sorun ağacında benzeri değişiklikleri uygulayın.



Çizim 4.2

Hedef analizinde karşılaşılabilecek riskler ve güçlükler

Hedef ağacı, gelecekte istenen durumun, sonuca başarıyla ulaşmak için belirleyici araçları da içeren özet bir resmiyi sunar. Sorun ağacında olduğu gibi, hedef ağacı da gerçeğin basit, ama temsil gücü yüksek bir özetini sunmalıdır. Hedef ağacı yardımcı bir araç ve fikirlerin görsel ifade yoludur.

Hedef ağacının oluşturulması:

Oluşturduğunuz sorun ağacını dikkate alarak hedef ağacını oluşturun.

Süre 15 dakika

Ders 5: STRATEJİ ANALİZİ

Strateji analizi nedir?

Sorun analizi ve hedef analizinin yapılması süresince temel ve alt sorunlar ve bu sorunlar çözülürse ortaya çıkacak durum resmedilmeye çalışıldı. Bir temel sorunun çözülmesine katkıda bulunulmasında ya da aynı hedefe ulaşılmasında birkaç değişik yol olduğu görülmektedir. Hedef ağacındaki her alt hedefler kümesi, temel sorunun çözülmesine katkıda bulunacak yol ya da yöntemleri göstermektedir.

Örneğin çizim 4.2.'de adımları için verilen hedef ağacı örneğinde görülebileceği gibi, STK'ların etkin çalışmasına katkıda bulunmak için 4 yol görülmektedir: Bunlardan birincisi STK'ların bilgi kaynaklarına kolayca ulaşmasının yolunu açmak, ikincisi STK gönüllü ve çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmek, üçüncüsü yasal yapının uygun hale getirilmesi için çalışmak, dördüncüsü STK'lara katılımı teşvik edici faaliyetler yapmaktır.

Strateji analizinin amacı, bunlardan bir ya da birkaçını seçmek için yapılan çalışma olarak tanımlanabilir; dolayısıyla temel sorunu çözmekte kullanılacak yöntemi tanımlamaktır. Strateji analizi, yapılacak projede hangi hedeflerin dikkate alınacağına ve hangi hedeflerin dışarıda bırakılacağına karar verme sürecidir.

Strateji analizinin yöntemi

Çalışma, projeyi gerçekleştirecek olan STK'ların ilgilileri ve diğer paydaşların katılımıyla gerçekleştirilir. Hedef ağacının üzerinden, istenilen dönüşümün sağlanması için izlenecek yol seçilir.

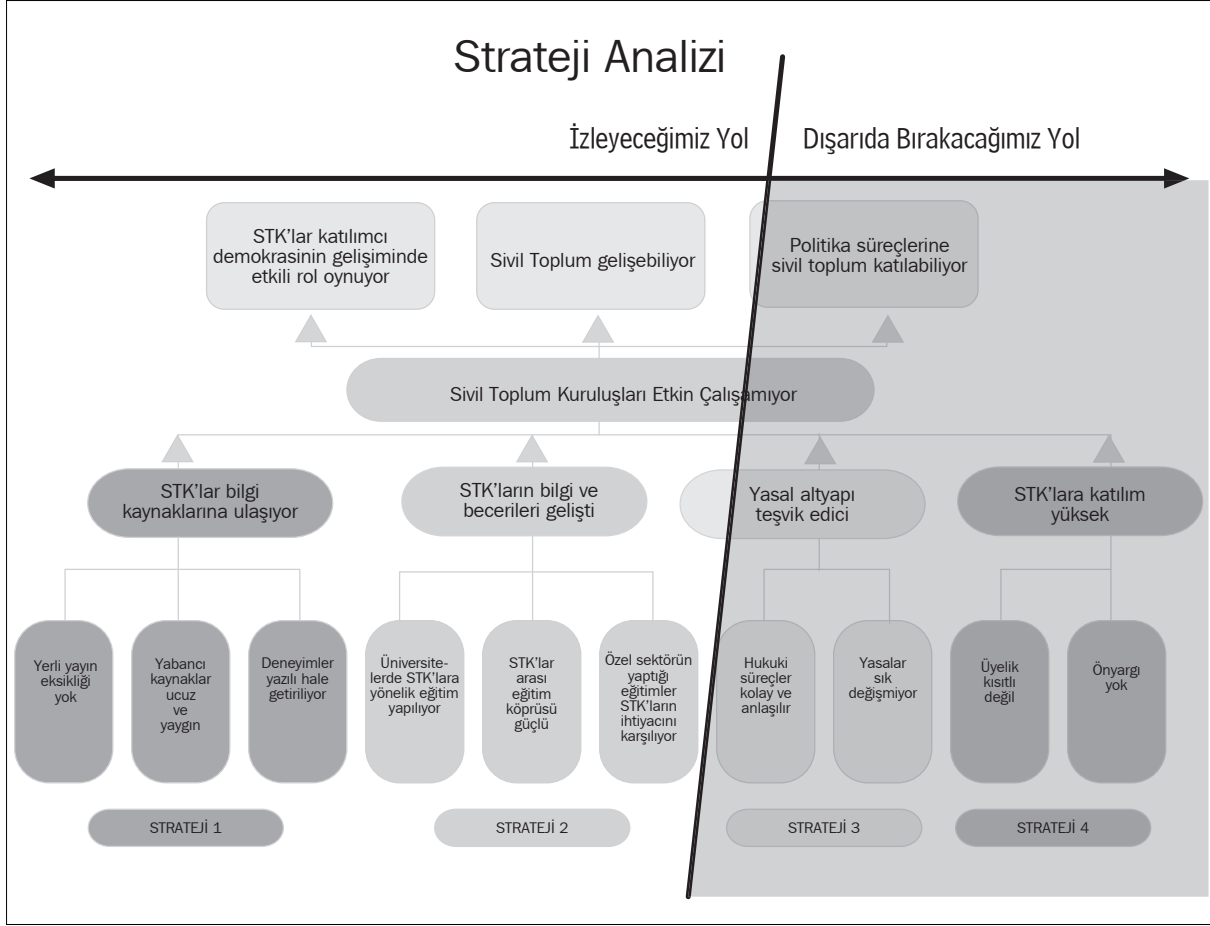
Strateji analizinin ana adımları

Hangi hedefin dışarıda bırakılacağına karar verilirken, bir dizi soruya cevap verilmesi gerekir:

1. İstenilen dönüşüm, en etkili olarak hangi yoldan giderek ya da yöntemi kullanarak sağlanabilir? Riski en düşük olan yöntem hangisidir? Sürdürülebilirlik açısından ilgili paydaşları en iyi kapsayan yöntem hangisidir? Hangi yöntem kurumsal kapasite gelişimini sağlamakta daha üstündür? Hangi yöntem cinsiyet eşitsizliğini azaltıcıdır ve dezavantajlı grupların lehinedir? Hangi yol maliyet-bütçe-fizibilite açısından en olumlu olanıdır? Çevreye yönelik en olumlu etkiler yaratan yol hangisidir? Hangi yöntem yerel kaynakların kullanımını öngörmektedir?
2. Stratejinizi etkileyebilecek iç ve dış faktörler nelerdir? STK'nın ya da proje grubunun güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Hedefinize ulaşmak isterken önünüze çıkabilecek fırsatlar ya da tehditler neler olabilir?¹

¹ Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, fırsatlar ve tehditlerin incelenmesi için yapılan analize SWOT analizi denmektedir. Strateji analizinden önce SWOT analizinin yapılmasını öneririz. SWOT analizi örneği ve uygulaması için bkz. Ek 2 ve "STK Çalışmaları – Eğitim Kitapları Dizisi"nde yayımlanan *Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme* kitabı.

Çizim 5.1’de verilen uygulama projesi örneğinden gidelim:



Çizim 5.1

Strateji analizinde karşılaşılabilecek riskler ve güçlükler

Strateji analizi birçok bakımdan zor bir süreçtir, çünkü kayda değer miktarda bilgiyi sentezlemeyi ve daha sonra izlenebilecek strateji ya da stratejilere ilişkin karmaşık bir yargıya varmayı gerektirir. Pratikte, farklı paydaşların çıkarları, siyasi talepleri ve eldeki kaynaklar gibi kısıtlamaları dengelemek önemli bir uzlaşma çabası beraberinde getirir (Avrupa Komisyonu, 2004).

Strateji analizinin yapılması:

Ana adımlarda belirtilen soruları tartışarak hedef ağacınızın üzerinde stratejinizi işaretleyin.

Süre 15 dakika



Ders 6: PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaş analizi nedir?

Paydaş analizi, durum analizi aşamasında projenin sonuçlarından doğrudan ya da dolaylı olarak, olumlu ve olumsuz etkilenecek olan, kişi, grup ve kuruluşların belirlenmesine yarar. Belirlenen paydaşların, özellikle projeyle ilişkilerini de analiz etmemizi sağlar; farklı paydaşlar arasında oluşabilecek çatışmaları da öngörmemize yarar. Ayrıca, bu sorunun çözümünden zarar görebilecek, yani kaybedecek, dolayısıyla da projeye karşı çıkabilecek olanları belirlememize, bunun yanı sıra sorunun çözümünden faydalanabilecek ve çözüme katkıda bulunabilecek olan paydaşları da belirlememize katkısı olur. Paydaşların proje sürecinin farklı aşamalarına, farklı düzeylerde katılımlarını görmemize yardımcı olur.

Proje döngüsü yönetiminin durum analizi kısmında, sorun, hedef ve strateji analizinden sonra paydaş analizi yapılır. Bazı kaynaklar paydaş analizinin sorun analizinden önce yapılması gerektiğini belirtse de, bu kitap kapsamında sorun analizinden sonra yapılması önerilmektedir. Bunun nedenleri aşağıda açıklanacaktır.

Kimler paydaştır?

Paydaş, gerçekleştirmek istediğiniz toplumsal dönüşümden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecek ve bu süreci etkileyebilecek olan herkestir. Bireyler, gruplar, topluluklar veya kurumlar paydaş olabilirler.

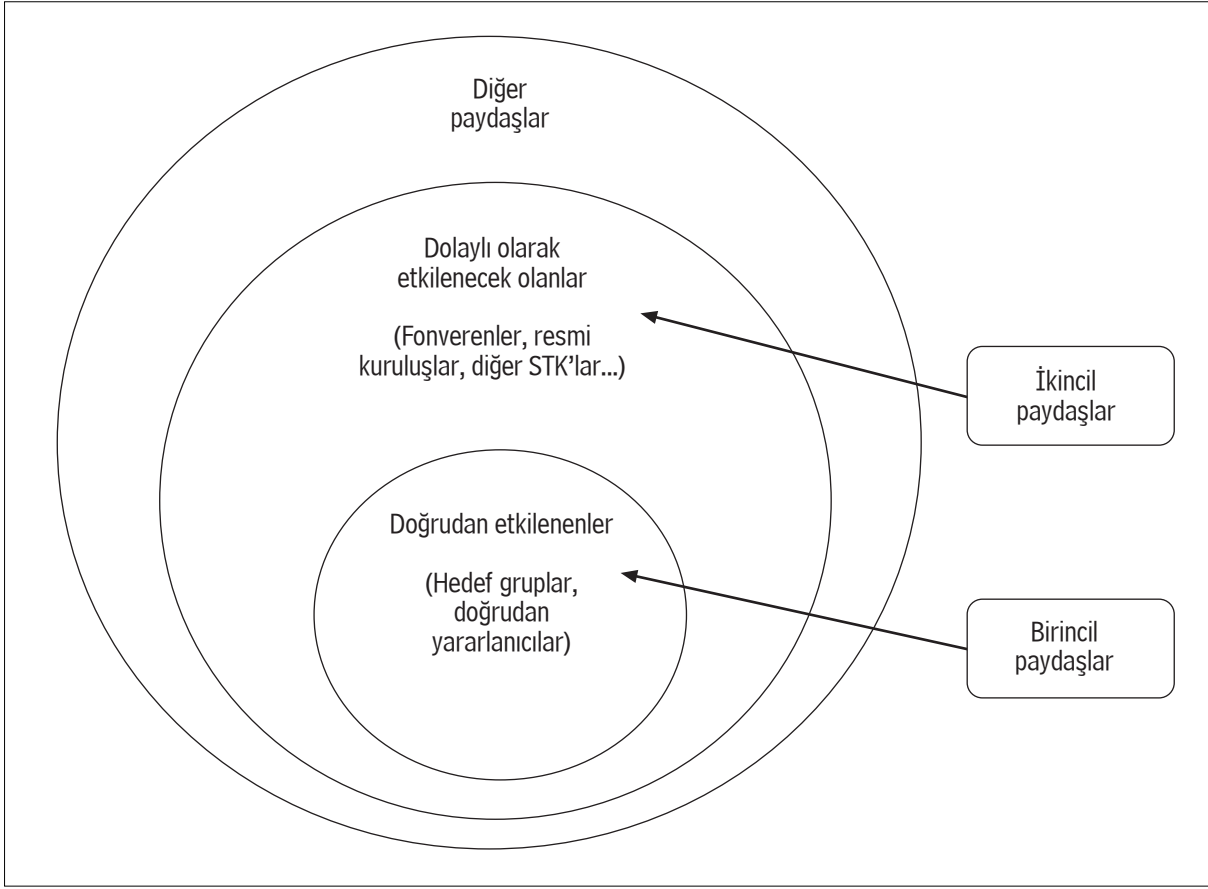
Paydaşları belirlemek için aşağıdaki soruları sorabilirsiniz:

KILAVUZ SORU

- Bu sorun kimin sorunu?
- Bu sorunun çözümünden en çok (olumlu ya da olumsuz) kim etkilenecek?
- Bu çözüme en çok kim katkıda bulunabilir, kim karşı çıkabilir?

Paydaşları kendi aralarında birincil, ikincil ve ortaklar olarak üçe ayırmak, analizi kolaylaştırır (AusGuide, 2000). Buna göre:

- Birincil Paydaşlar: Öngörülen süreçten, doğrudan olumlu ya da olumsuz etkilenecek olanlardır. Projenin ulaşmaya çalıştığı hedef grup(lar) ve doğrudan yararlanıcılar da birincil paydaşlardır.
- İkincil Paydaşlar: Projenin çözmeye çalışacağı sorunla ilgili olarak çıkarları olan veya aracı konumda diğer tüm kişi ve kuruluşları kapsar. Bu sorunun çözümünden dolaylı olarak etkilenecek olanlar, fon veren kuruluşlar, ilgili resmi kuruluşlar ve diğer STK'lar ikincil paydaşlardır (Çizim 6.1.).
- Ortaklar: Gerçekleştirilmek istenen dönüşümü yaratacak olan kurumlardır.



Çizim 6.1

Paydaşlar ve katılım

Gerçekleştirilen birçok projenin önemli bir eksiği, paydaşların katılımının sürece dahil edilmemesidir. Paydaşların ve sahip oldukları kaynakların çeşitliliği, dolayısıyla sürece katılım düzeyleri farklı olacaktır. Özellikle bazı özel ihtiyaç grupları için üretilen projelerde, bu grupların sürece dahil edilmemesi, sorunlarının çözümüne katkıda bulunmaktan çok, STK'nın kendi varlığını meşrulaştırdığı işler haline gelmektedir. Bu yüzden, yukarıda değinildiği gibi, proje döngüsü yönetimi sürecinde tecrübeli STK'ların durum analizi aşamasına da paydaşların katılımını sağlaması önemlidir. Bu yaklaşım, katılım olanakları sınırlı olan grupların, sorunun çözümüne katkılarını artıracaktır. Katılım bunun yanı sıra,

- Paydaşların projeyi sahiplenerek etkisini artırabilmek için gereklidir;
- Yerel bilgi, katılım yoluyla proje sürecine dahil edilirse, sonuçlar, kalite ve finansal açıdan daha verimli olabilir;
- Projenin paydaşlar tarafından daha çok sahiplenilmesi, yaratılmak istenen dönüşümün proje tamamlandıktan sonra da sürdürülebilirliğine katkıda bulunur;
- Eğer daha çok paydaş bilgilendirilip, karar alma süreçlerinde yer alırsa, projenin şeffaflık ve hesap verebilirliğine katkıda bulunmuş olur;
- Eğer paydaşların ihtiyaçları, çıkarları ve yetenekleri sürece dahil edilirse, daha eşitlikçi sonuçlar elde edilebilir.

Paydaşlar proje sürecini farklı şekillerde ve düzeylerde etkileyebilirler. Hedef gruplar genelde paydaşlar arasında en güçlü olanlardır. Bu yüzden özellikle hedef grupların bilgiye ulaşmaları kolaylaştırılmalı ve toplumsal hiyerarşideki yerleri dolayısıyla, diğer paydaşların oluşturabileceği zararlara engel olunmalıdır. Özellikle ikincil paydaşların kaynakları daha faz-

la olduğu için (para, zaman, siyasi güç vb.) süreci etkilemeleri de daha kolaydır. Dolayısıyla paydaş analizi sonucunda ortaya çıkan paydaşların farklı düzeylerde katılımlarını sağlayacak faaliyetlerinin de, projenin başından itibaren gözönünde bulundurulması gerekir (FAO, 2001).

Farklı düzeylerde katılım

Paydaşların katılımları için farklı düzeyler belirlenebilir. Bunları ortaklık, işbirliği, danışma ve bilgilendirme olarak özetleyebiliriz. Çizim 6.2'den de izlenebileceği gibi paydaşların katılım düzeyleri en alt basamaktan yukarıya doğru çıktığında bilgilendirme, danışma, işbirliği, ortak faaliyet yapma, beraber öğrenme olarak genişlemektedir.

Yine çizim 6.2'de, bu katılım düzeylerinin her birinde paydaşların üstlenebileceği farklı roller olacağı görülür. Bilgilendirilme şeklinde gerçekleşen katılımlarda, bilgilendirilen paydaş, projenin sonuçlarından etkilenen, projenin nesnesi olan bir paydaştır. Danışmadan birlikte öğrenmeye çıkan katılımlarda paydaşlar, projenin öznesi durumundadır. Projenin nesnesi olan paydaşlar, başkalarının verdikleri kararlardan etkilenirken, öznesi durumunda olanlar, projeye ilgili karar sürecine katılabilmektedir.

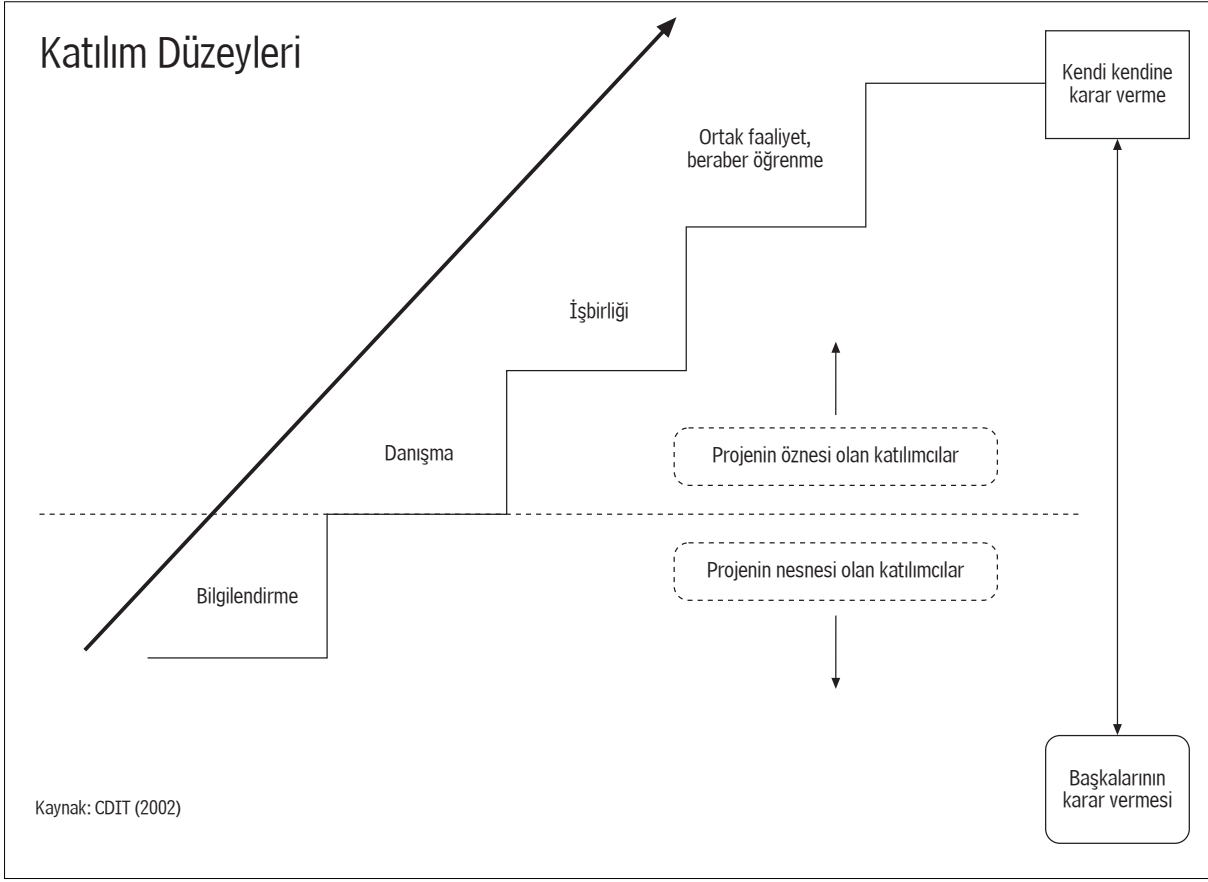
Bununla ilgili aşağıdaki örnek olay incelenebilir. Proje sürecinin farklı aşamalarında paydaşların katılımının da farklı düzeylerde olabileceği gözönünde bulundurulmalıdır. Örneğin sorun tanımlanması aşamasında hedef gruplarla işbirliği yapılırken, uygulamada bu gruplara götüreceğiniz hizmetlerle ilgili bilgilendirme yapabilirsiniz.

ÖRNEK OLAY

Örnek Olay Analizi: Paydaş Analizi ve Katılım

Kırsal alanda, emek yoğun yöntemle iyileştirilecek 120 kilometrelik bir yol projesiyle ilgili olarak birçok paydaş belirlenmiştir. Bu yolun iyileştirilmesinden yararlanacak (yol işçileri ve işadamları) ve zarar görecektir olanlar arasında ayırım yapılabilmektedir. Projenin başarısını garanti altına alacak olan güç, daha çok aşağıda belirtilen ikincil paydaşların elinde görünmektedir. Bu durumun, projenin tasarlanması ve uygulanmasını etkileyebileceği de öngörülmüş ve bu nedenle ikincil bazı paydaşların birincil paydaşlarla beraber, projenin uygulanması ve izlenmesinde yer almaları önerilmiştir. Böylece ikincil paydaşlardan Ulaştırma Bakanlığı ve fon veren kuruluş, projenin yürütülmesi ve değerlendirmesinden sorumlu olmuş, bunu yaparken, bölge yönetimleri ve yerel toplulukların da danışma düzeyinde katılımları sağlanmış, ilgili resmi kurumlar da bilgilendirilmiştir.

Kaynak: FAO, 2001



Çizim 6.2

Adım adım paydaş analizi

Çalışma grubu sorun analizi uygulamasıyla aynıdır. Paydaş analizini yapacak olan grubun en fazla beşer kişilik gruplara ayrılması, gruptakilerin katılımını artırmak açısından önemlidir.

Atölye çalışması için 40 - 50 adet kart, yapışkan bant ya da post-it; kart ya da post-it'lerin üzerine yapıştırılacağı gazete sayfası büyüklüğünde beyaz kağıt gerekir.

Adım 1: Her bir karta (post-it'e) projeden,

- doğrudan olumlu etkilenecek olanlar,
- doğrudan olumsuz etkilenecek olanlar,
- dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz etkilenecek olanlar ve
- projeyi beraber yürüteceğiniz/yürütebileceğiniz kişi ya da kurumları yazın.

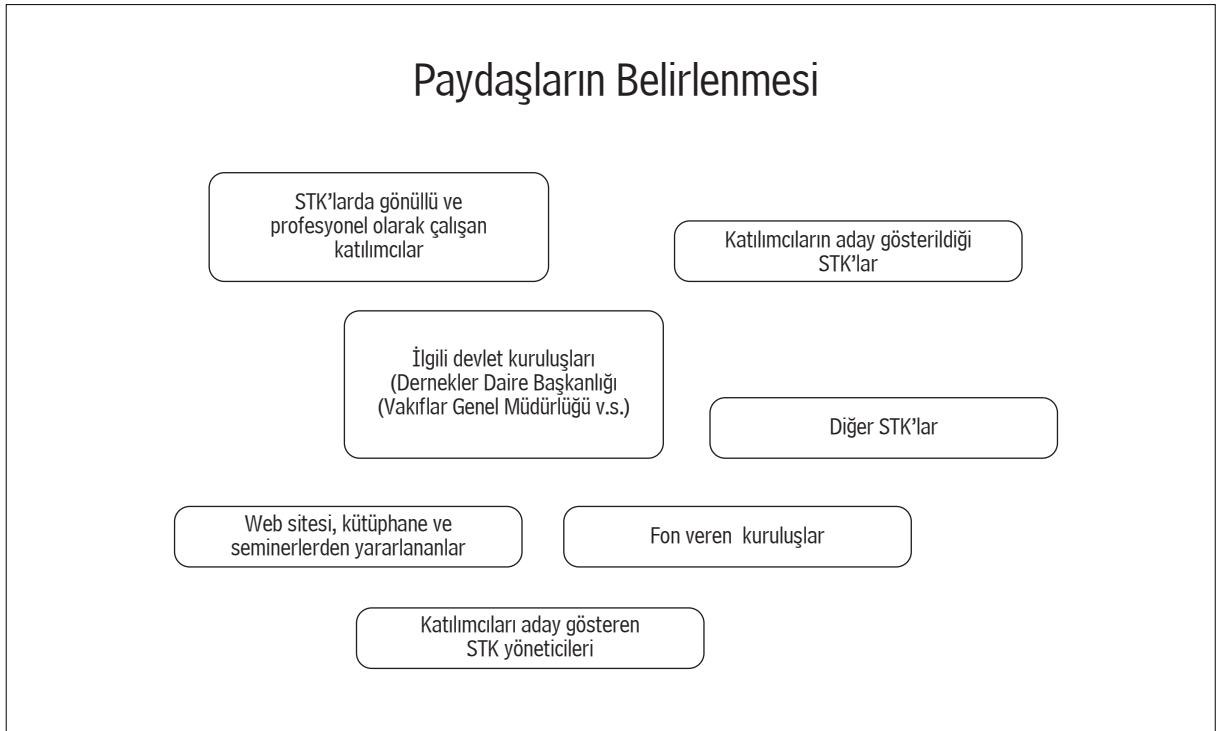
Doğrudan etkilenecek olanlar birincil paydaşlarınız, dolaylı olarak etkilenecek olanlar ikincil paydaşlarınız, beraber yürütecekleriniz de ortaklarınızdır.

KILAVUZ SORU



Bu sorundan en çok kim etkileniyor?
Bu sorunun çözümünden en çok kim etkilenir?
Kimler zarar görür, kimler yararlanır?
Kimler bu çözüme karşı olabilir, kimler yandaş olur?
Kimlerle beraber çalışabiliriz?

Çizim 6.3'te verilen uygulama projesinden gidersek:



Çizim 6.3

Adım 2: Ortaya çıkan paydaşlar arasından en önemlilerini birincil ya da ikincil paydaş olmalarına ve önem sırasına göre aşağıdaki gibi bir tablonun en soldaki sütununa yapıştırın.

Tablo 6.1

Paydaşlar	İlgileri	Katılım düzeyleri
Birincil paydaşlar		
İkincil paydaşlar		

Uygulama projesi örneğinden gidersek:

Tablo 6.2

Paydaşlar	İlgileri	Katılım düzeyleri
Birincil paydaşlar		
1- STK'larda gönüllü ve profesyonel olarak çalışan katılımcılar.		
2- Katılımcıların aday gösterildiği STK'lar		
3- Web sitesi, kütüphane ve seminerlerden yararlananlar		
İkincil paydaşlar		
4- Fon veren kuruluşlar		
5- Katılımcıları aday gösteren STK yöneticileri		
6- Diğer STK'lar		
7- İlgili devlet kuruluşları (Dernekler Daire Başkanlığı, Vakıflar Genel Müdürlüğü, vs.)		

Adım 3: Seçilen paydaşların bu projeyle ilgili olarak ne gibi bir fayda veya zarar göreceğini ikinci sütuna yazın.

KILAVUZ SORU

Her bir paydaşın projeyle ilgisi nedir?
Ne kazanırlar, ne kaybederler?

Uygulama projesi örneğinden gidersek:

Tablo 6.3

Paydaşlar	İlgileri	Katılım düzeyleri
Birincil paydaşlar		
1- STK'larda gönüllü ve profesyonel olarak çalışan katılımcılar.	Kapasite artırımı Daha etkin çalışma Kişisel gelişim	
2- Katılımcıların aday gösterildiği STK'lar	Verimliliklerini artırmak	
3- Web sitesi, kütüphane ve seminerlerden yararlananlar	Etkilerini ve bilgi düzeylerini artırma	
İkincil paydaşlar		
4- Fon veren kuruluşlar	Fonların daha etkin yönetimi	
5- Katılımcıları aday gösteren STK yöneticileri	STK kapasitesinin artması	
6- Diğer STK'lar	Kapasite artırımı ve etkin çalışma	
7- İlgili devlet kuruluşları (Dernekler Daire Başkanlığı, Vakıflar Genel Müdürlüğü, vs.)	STK'ların bürokratik işleri yürütme kapasitelerini artırmaları	

Adım 4: Aynı tabloda paydaşların ilgilerinin yanına, en sağ sütuna, hangi düzeyde projeye katılabileceklerini yazın. Katılım düzeyleri grup içinde tanımlanabileceği gibi, genelde ortaklık, işbirliği, danışma ve bilgilendirme olarak düşünülebilir.

Böylece sadece paydaşların kimler olacağını değil, bu paydaşların projenizle olan ilişkilerini ve onların hangi düzeylerde katılımlarını sağlayacağını belirlemiş olursunuz.

Uygulama projesi örneğinden gidersek:

Tablo 6.4

Paydaşlar	İlgileri	Katılım düzeyleri
Birincil paydaşlar		
1- STK'larda gönüllü ve profesyonel olarak çalışan katılımcılar.	Kapasite artırımı Daha etkin çalışma Kişisel gelişim	Danışma
2- Katılımcıların aday gösterildiği STK'lar	Verimliliklerini artırmak	Bilgilendirme
3- Web sitesi, kütüphane ve seminerlerden yararlananlar	Etkilerini ve bilgi düzeylerini artırma	Bilgilendirme
İkincil paydaşlar		
4- Fon veren kuruluşlar	Fonların daha etkin yönetimi	İşbirliği
5- Katılımcıları aday gösteren STK yöneticileri	STK kapasitesinin artması	Danışma
6- Diğer STK'lar	Kapasite artırımı ve etkin çalışma	Bilgilendirme
7- İlgili devlet kuruluşları (Dernekler Daire Başkanlığı, Vakıflar Genel Müdürlüğü, vs.)	STK'ların bürokratik işleri yürütmeye kapasitelerini artırmaları	Bilgilendirme

Paydaş analizi yaparken karşılaşılabilecek riskler ve güçlükler

- Proje döngüsü yönetimi, mantıksal çerçeve analizi gibi, proje sürecinde kullanılan terimler (jargon) birçokları için korkutucu olabilir.
- Analiz, analize dahil edilen bilgi ne kadar iyiye ancak o kadar iyi olabilir.
- Bu gibi tablolar karmaşık durumları çok basite indirgeyebilir.
- Hangi paydaşın tabloya nasıl yerleştirileceği konusunda verilen kararlar tamamen öznelidir. Bu kararı teyid etmek veya değiştirmek için farklı kaynaklardan farklı fikirlere ihtiyaç duyulacaktır.

Kaynak: DFID, 2002.

Paydaş analizinin yapılması:

Birincil ve ikincil paydaşların projeye ilgilerini ve katılım düzeylerini belirleyin.

Paydaşlar	İlgileri	Katılım düzeyleri
Birincil paydaşlar		
İkincil paydaşlar		

Süre 60 dakika

Adım 5: Paydaş analizini kontrol edin.

KONTROL LİSTESİ**Paydaş analizi için kontrol listesi**

- Proje sürecinden olumsuz etkilenecek paydaşlar var mı? Bu paydaşların kayıplarının azaltılması için bir şey yapılabilir mi?
- Paydaşlar arasında herhangi bir olası çatışma var mı? Varsa nasıl çözülebilir? (Ev içi şiddetin azaltılmasıyla ilgili bir çalışmada kadınlarda farkındalık yaratma çalışmaları sonucunda şiddet artabilir. Dolayısıyla sürece erkekleri de dahil etmek bir çözüm olabilir.)
- Paydaş analizi sonucunda toplumsal cinsiyet rolleriyle ilgili olarak da bir yargıya varabildiniz mi? (Bu süreçle ilgili olarak kadınlar ve erkeklerin rolleri hakkında paydaş analiziniz bir şeyler açıklıyor mu?)
- Paydaşlar sürece kendi katkılarını belirlediler mi?

Kaynak: FAO, 2001



UYGULAMA II

Paydaş analizinin kontrol edilmesi:

Kontrol listesindeki soruları grup içinde tartışın. Paydaş analizine eklemeniz gerekenler varsa ekleyin.

Süre 15 dakika

Ders 7: PROJENİN AMACI

Genel hedef nedir?

Projenin çözümlenmesine yardımcı olacağı, katkıda bulunacağı büyük sorunu tanımlar. Projenin neden ÖNEMLİ olduğunu açıklar. Bu hedefler grubun vizyonunu da yansıtır. Genel hedefler ideal durumu tanımlar, bir projeyle ulaşılması beklenmez, uzun erimlidir.

Proje amacı nedir?

Proje amacı,

- kim yapacak?
- kim yararlanacak?
- ne tür bir toplumsal dönüşüm yaratacak?

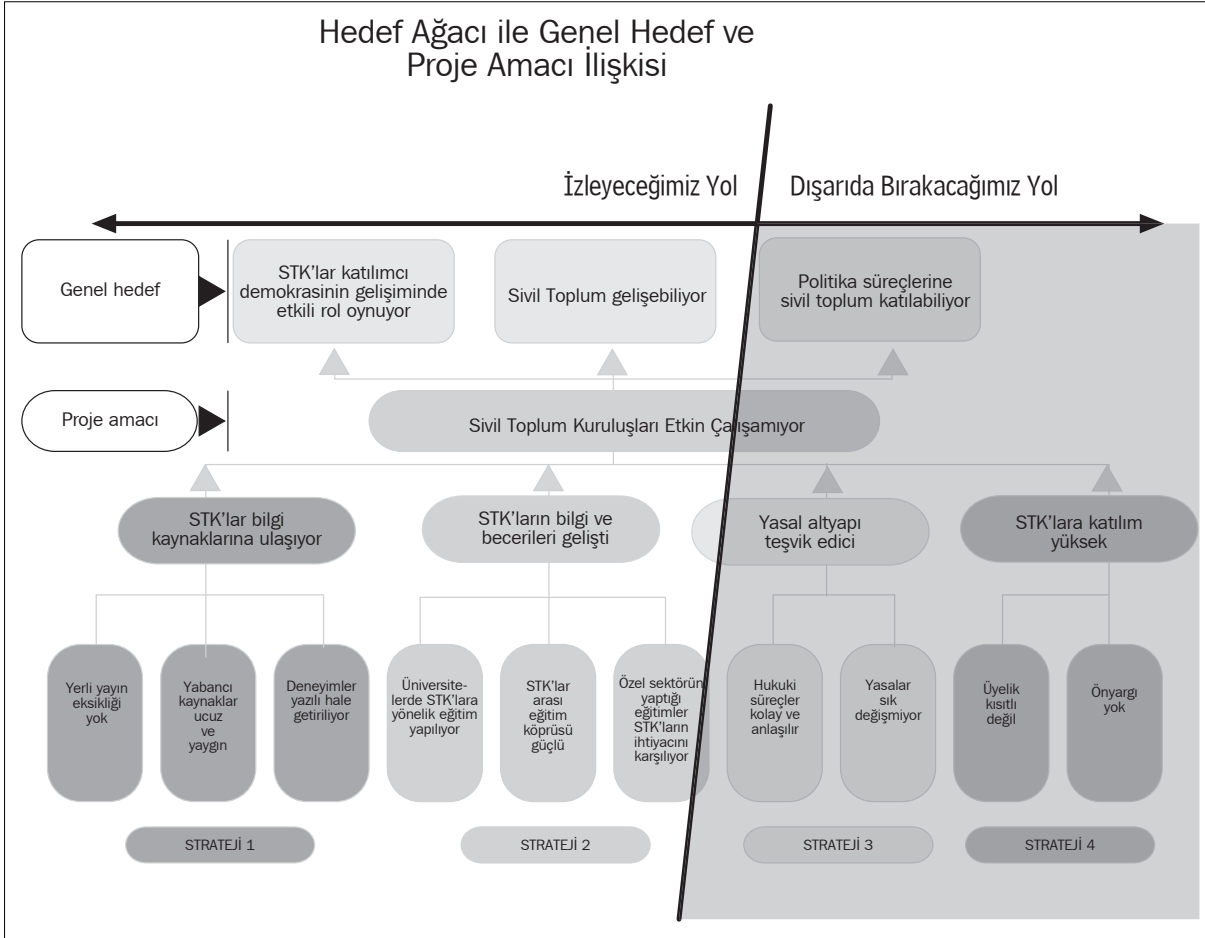
sorularına cevap arar. Projenin amacına erişmesi, genel hedeflere bir adım daha yaklaşmasını sağlamalıdır.

Strateji ve paydaş analizinden sonra artık, projenin, çözümüne katkıda bulunmaya çalışacağı genel hedefle gerçekleştirilmeye çalışacağı amacın netleştirilmesi için gerekli altyapı elinizde bulunmaktadır. Özellikle strateji analizi, projenin genel hedefi, amacı ve hatta beklenen sonuçlarını belirlemede yardımcı olacaktır.

Hedef ağacı ile projenin genel hedefi ve projenin amacı arasındaki ilişki

Genel hedef için, hedef ağacından çözmek istediğiniz temel sorunun üzerine yerleştirilmiş etkileri dikkate alınız. Uygulama projesinin hedef ağacını dikkate aldığımızda genel hedef “STK’ların, katılımcı demokrasinin gelişmesinde daha etkin bir rol oynamasına katkıda bulunmak” olmalıdır.

Proje amacı için, hedef ağacından çözmek istediğiniz temel sorunun kendisini dikkate alınız. Örneğin uygulama projesinin hedef ağacını dikkate aldığımızda, proje amacı “STK’ların etkin çalışmasını sağlamak” olmalıdır (Çizim 7.1).



Çizim 7.1

Adım adım proje amacı ve genel hedef oluşturma

Çalışma grubu sorun ağacıyla aynıdır. Birkaç adet dosya kağıdı yeterli olacaktır.

Proje amacı oluşturma

Adım 1: Proje amacı için aşağıdaki soruları grup içinde cevaplayın.

- Kim yapacak?
- Kim yararlanacak?
- Ne tür bir toplumsal dönüşüm yaratacak?

Bu sorulara uygulama projesi örneğinden giderek cevap verirken:

- Bilgi Üniversitesi
- İstanbul ve çevre illerdeki STK'lar
- STK'ların, örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirme konularında kapasitelerini artırmaları ve daha etkin çalışabilmeleri sağlanacak.

UYGULAMA I

Proje amacının oluşturulması:

Aşağıdaki soruları grup içinde tartışarak cevaplayın.

Kim yapacak?

.....

.....

Kim yararlanacak?

.....

.....

Ne tür bir toplumsal dönüşüm yaratacak?

.....

.....

.....

Süre 30 dakika

Adım 2: Proje amacını yukarıdaki cevaplarınızı içerecek şekilde bir cümle olarak yazılı hale getirin.

Uygulama projesi örneğinden gidersek: Bilgi Üniversitesi tarafından hazırlanan projenin amacı, İstanbul ve çevre illerdeki STK'ların örgüt içi işleyişleri, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmeleri konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.

UYGULAMA II

Proje amacı cümlesinin yazılması:

Proje amacını cümle haline getirin (en çok 25 kelime):

..... tarafından

hedef kitlesi için,

..... dönüşümünü gerçekleştirmek.

Süre 30 dakika

Genel hedef oluşturma ve proje amacıyla uyumunu sağlama

Adım 1: Genel hedefi, hedef ağacından çözmek istediğiniz temel sorunun üzerine yerleştirilmiş olan etkileri dikkate alarak yazın.

Adım 2: Genel hedef ve proje amacını bir arada yazın.

Uygulama projesi örneğinden gidersek:

Genel Hedef:

STK'ların, katılımcı demokrasinin gelişmesinde daha etkin bir rol oynamalarına katkıda bulunmak.

Proje Amacı:

Bilgi Üniversitesi tarafından hazırlanan projenin amacı, İstanbul ve çevre illerdeki STK'ların örgüt içi işleyişleri, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmeleri konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.

Adım 3: Genel hedef ve proje amacınızı kontrol edin.

KONTROL LİSTESİ

Genel hedef ve proje amacı için kontrol listesi

- Proje amacınızın hedef ağacıyla uyumunu kontrol edin.
- Genel hedefle proje amacı uyumlu mu? Proje amacı gerçekleşirse genel hedefe katkıda bulunuyor mu?
- Amaç önemli bir dönüşüm sağlıyor mu? Bu dönüşüm faydalı mı? Bunun için bir talep var mı? Bu dönüşüm sağlanabilir mi?
- Kim yapacak, kimin için yapacak sorularına cevap var mı?

Genel hedef ve proje amacının kontrol edilmesi:

Genel hedef ve proje amacını alt alta yazın ve kontrol listesini kullanarak tutarlılığını kontrol edin.

Genel hedef:

Proje amacı:

Süre 30 dakika

Proje amacını SMART hale getirme

Buraya kadar oluşturduğunuz proje amacınız, çok genel bir ifade şeklindedir. Projenin amacı projenin süresi, yararlanacak olanların sayısı gibi daha ayrıntılı bilgileri de içermelidir.

Bunun için projenin amacını SMART hale getirmek gerekir. Amanın SMART olması için aşağıdaki niteliklere sahip olması gerekir:

- **S** - (Specific) Özgül-Belirli-Özel: Amaç özel, belirli veya somut olmalıdır.
- **M** - (Measurable) Ölçülebilir: Nitelik veya nicelik içermelidir.
- **A** - (Achievable) Ulaşılabilir-Gerçekleştirilebilir: Kabul edilebilir bir maliyete gerçekleştirilebilmelidir.
- **R** - (Realistic) Gerçekçi-Uygun: Proje, yöneticilerinin yönetebilecekleri uygunlukta olmalıdır.
- **T** - (Timely) Süreli: Amaca, sonuca ne zaman ulaşmamız gerektiğini belirtmelidir.

Proje amacını adım adım SMART hale getirme

Adım 1: Projenizin amacının belirli, ulaşılabilir maliyetli ve yönetilebilecek gerçekçilikte olup olmadığını gözden geçirin.

Adım 2: Proje amacını yazın ve nicelik (miktarı) ekleyin:

- STK'ların kapasitelerini artırarak daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.
- İstanbul ve çevre illerden gelen 150 katılımcının kapasitelerini artırarak, STK'ların daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.

Adım 3: Nitelik ekleyin:

- İstanbul ve çevre illerden gelen 150 katılımcının, STK'ların örgüt içi işleyişi, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularındaki kapasitelerini artırarak, STK'ların daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.

Adım 4: Süre ekleyin:

- İki yıl içinde, İstanbul ve çevre illerden gelen 150 katılımcının, STK'ların örgüt içi işleyişi, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularındaki kapasitelerini artırarak, STK'ların daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.

Süre 30 dakika

Ders 8: FAALİYET VE ZAMAN PLANLAMASI

Faaliyet nedir?

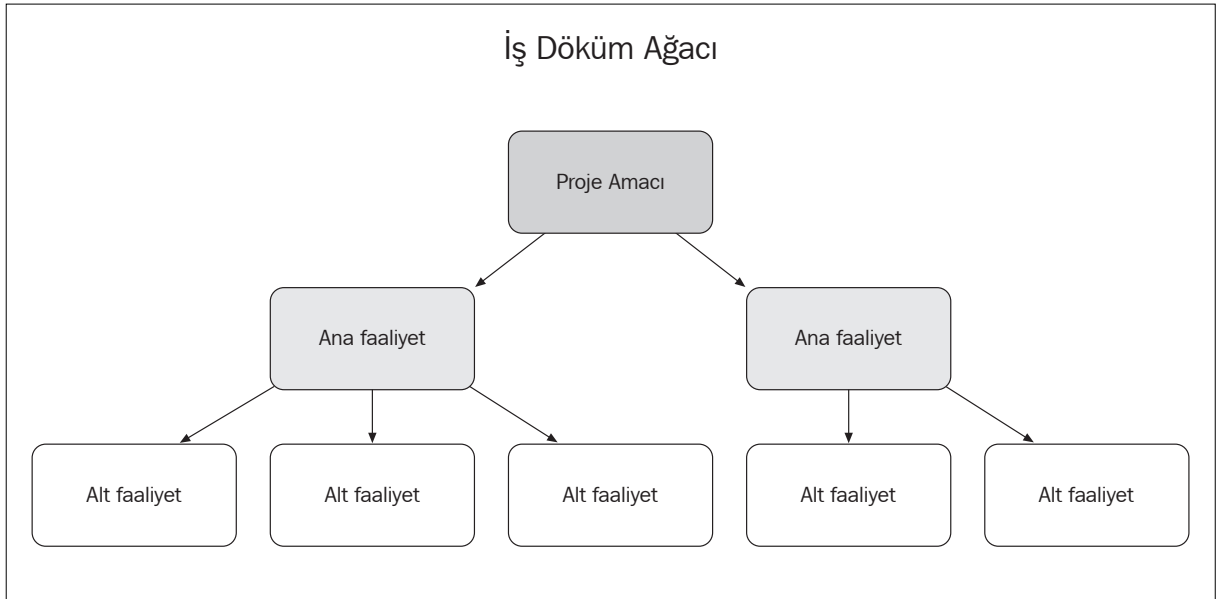
- Projenin amacına ulaşması ve istenilen dönüşümün sağlanması için, gerekli olan sonuçlara ulaşmak üzere yapılması gereken bütün işlerdir.
- Her faaliyet somut bir işi tanımlar. Bu işlemler birer çıktı (sonuç, etki, ürün, hizmet) yaratır. Bu çıktılar aracılığıyla faaliyetler istenilen dönüşümü sağlamayı planlar.
- Bir projenin süresi ve bütçesini oluşturmak için gerekli ön adımdır.
- Faaliyetler projenin amacı değildir. Amaca ulaşmakta gerekli etkiyi yaratmak için uygun araçlardır. Projelerde tüm dikkatin faaliyetlere yoğunlaşıp amacın ihmal edilmesi, en çok karşılaşılan hatalardandır.
- Eğer faaliyetler iyi planlanır ve uygulanırsa beklenen etkiler yaratılabilecek, bunlar da amaca ulaşılmasına katkıda bulunacaktır.

Faaliyet planlaması nedir?

Projenin amacında belirlenmiş dönüşümü sağlamak üzere yapılması gereken işlerin (faaliyetlerin) planlanmasıdır. Faaliyet planlaması, projenin sürdürülmesinde gerekli olacak insan, teknik ve diğer kaynakların ayrıntılı olarak şekillenmesi ve buna bağlı olarak proje bütçesinin billurlaşmasına yardımcı olacaktır.

İş döküm ağacı nedir?

Projede öngörülen dönüşümü sağlamak için yapılacak ana faaliyetlerin kararlaştırılması, ana faaliyetlerin ayrıntılandırılarak alt faaliyetlerin saptanması, ana faaliyetleri gerçekleştirmek ve kolayca yönetebilmek için gerekli alt adımların bulunması ve bunların bir ağacın köklerinin yayılmasına benzetilerek gösterimidir.



Çizim 8.1

İş döküm ağacı oluşturmak için uygulanacak yöntem, her faaliyeti alt faaliyetlere bölmek ve sonra her alt faaliyeti de parçalara ayırmaktır. Alt faaliyetlerin ne kadar ayrıntılandırılacağı en önemli karar noktasıdır. Alt faaliyetlerde çok ayrıntıya inmek ya da yeterince ayrıntılandırmamak, projenin süresi, ihtiyaç duyulacak olan kaynakları ve bütçesi konusunda doğru olmayan sonuçlar doğurabilir.

Alt faaliyetlerin ayrıntılandırılması, projeyi planlayan ekibin projenin süresini, kaynaklarını ve bütçesini etkileyecek tüm alt faaliyetleri görebilmelerine yetecek kadar ayrıntıya inilmesine kadar sürdürülmelidir.

Faaliyet-zaman planlaması nedir?

Tasarlanmış faaliyetlerin tamamlanma sürelerini, diğer ana ya da alt faaliyetlerle olan ilişkilerini, hangi faaliyetten önce, bir arada ya da sonra yapılması gerektiğini ve kimin tarafından yapılacağını görmek üzere yapılan planlamaya denir.

Gantt şeması nedir?

Gantt şeması, iş döküm ağacında her kutuda yatay olarak bulunan alt ve ana faaliyetleri dikey olarak listeler ve her faaliyetin ne kadar süreceğini tanımlar. Bu nedenle Gantt şemasında dikey eksenle faaliyetler, yatay eksenle zaman göstergeleri bulunur (Çizim 8.2).

Gantt Şeması

	Zaman →												
Faaliyetler ↓	1. ay	2. ay	3. ay	4. ay	5. ay	6. ay	7. ay	8. ay	9. ay	10. ay	11. ay	12. ay	Sorumlular
1-													
1.1													
1.1.1													
1.1.2													
1.1.3													
1.2													
2-													
2.1													
2.1.1													
2.1.2													
2.2													
2.2.1													
2.2.2													

Çizim 8.2

Kritik faaliyet nedir?

Kritik faaliyetler projenin dönüm noktalarıdır; proje süresinin belirli bir noktasında mutlaka tamamlanması gereken anahtar faaliyetlerdir. Örneğin İstanbul'un yoksul kesimlerinde yaşayan ilköğretim öğrencilerinin dünya kültür mirasıyla tanıştırılması amacına yönelik bir projeyi ele alalım; bu projenin ana faaliyetlerinden biri olan, öğrencilerin İstanbul Arkeoloji Müzeleri'ne götürülmesi, en geç haziran ayında karneler dağıtılmadan bitirilmesi gereken kritik bir faaliyet olarak tanımlanabilir. Bir başka örnek olarak, aile içi şiddete maruz kalan kadınlar için bir sığınma evi açılması, bu evde aynı zamanda hukuki danışmanlık ve meslek edindirme kurslarının düzenlenmesi gibi faaliyetleri ele alalım; kadın sığınma evi açılmadan diğer faaliyetlere başlanması mümkün olmayacağı için, sığınma evinin kurulması kritik bir faaliyet olarak düşünülebilir. Halbuki sığınma evi kurulduktan sonra diğer faaliyetlerden biri olan hukuki danışmanlık verilmesinin gecikmesi, mesleki eğitim kurslarının açılmasını engellemez. Ayrıca hukuki danışmanlık ve mesleki eğitimin verilmesi aynı anda farklı sorumlular tarafından da yapılabileceği için, bu alt faaliyetlerden birinde ortaya çıkacak bir gecikme, projenin toplam süresini etkilemeyecektir. Ama danışma merkezinin kurulmasının gecikmesi, projenin toplam süresini uzatacaktır. Bu özellikleri nedeniyle kadın sığınma evinin kurulması, kritik faaliyettir.

Faaliyet planlamasının yöntemi

Projenin sürdürülmesinde görev alacak STK temsilcilerinin, daha önce tartıştıkları ve kararlaştırdıkları proje amacına ulaşmak için ne tür faaliyetler yapılacağını tartışılacağı bir grup faaliyeti olarak gerçekleştirilmelidir. Planlama aşamasının tümü 6-7 kişilik bir planlama grubu tarafından yapılmalıdır.

Faaliyet planlamasının ana adımları

1. Ana faaliyetlerin oluşturulması
2. Alt faaliyetlerin oluşturulması
3. Faaliyetlerin sıralandırılması
4. Faaliyetlerin başlama ve bitiş sürelerinin saptanması
5. Toplam sürenin ve kritik faaliyetlerin belirlenmesi
6. Faaliyet sorumlularının saptanması

Adım adım faaliyet planlaması

Çalışma grubu ve gerekli malzemeler:

Planlama grubu daha önce yapılmış olan sorun analizi ve paydaş analizini incelemiş ve proje amacı konusunda yeterli bir sonuca varmış olmalıdır. Faaliyetlerin tartışılmasına bu aşamadan sonra geçilebilir.

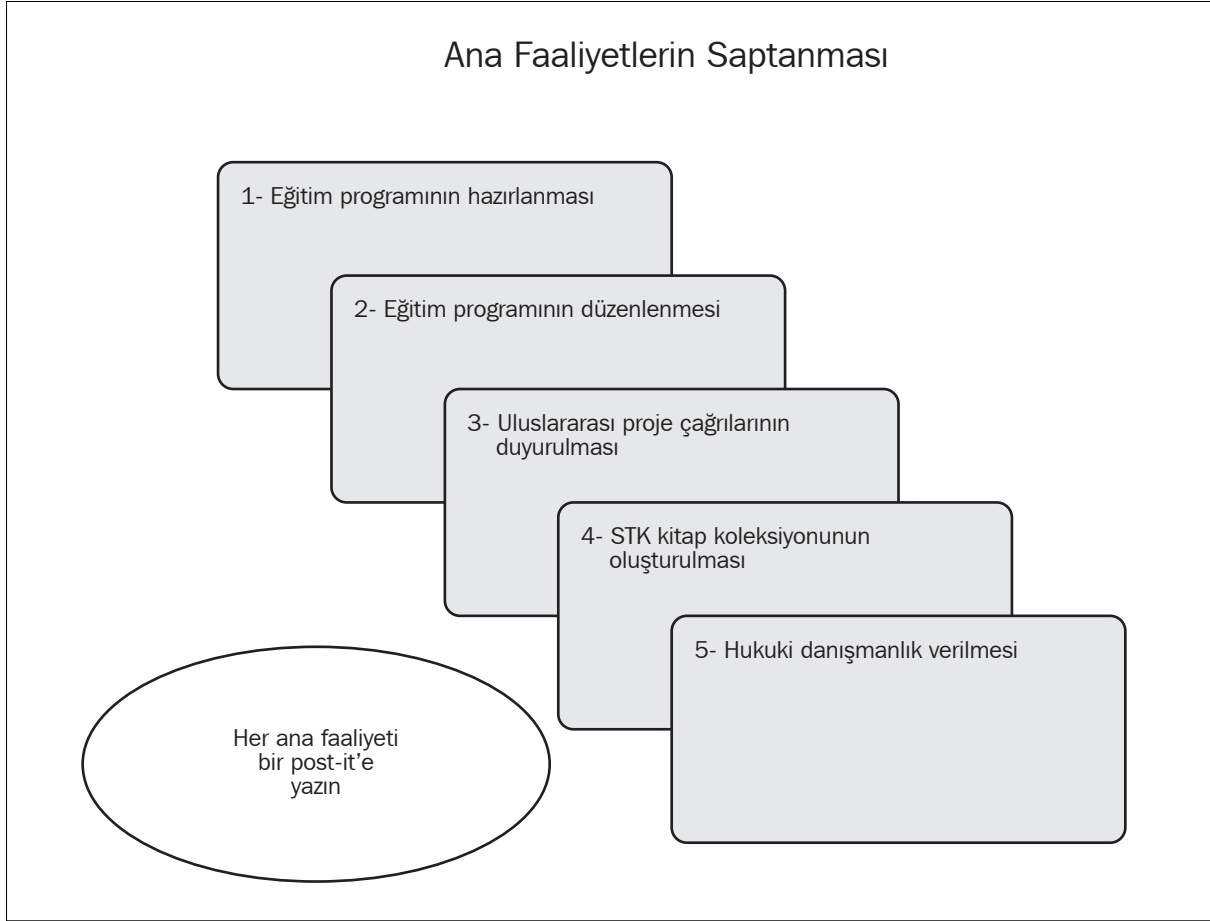
Çalışma en çok 5-7 kişilik bir planlama grubu tarafından gerçekleştirilebilir. Kaliteli bir faaliyet planlaması için, yapılacak faaliyetlerle ve bunların süreleriyle ilgili gerçekçi saptamalar yapabilecek teknik bilgiye veya deneyime sahip olan kişilerin grupta yer alması önemlidir.

Düşünülen faaliyetlerin yazılacağı en az 40 - 50 adet kart, yapışkan bant ya da post-it; bunların yapıştırılacağı gazete kağıdı büyüklüğünde 2-3 adet beyaz kağıt ve büyük bir masanın ve büyük kağıtların asılabileceği bir duvarın bulunduğu bir oda gereklidir.

Bu aşamada oluşturulacak olan faaliyetler ve yapılacak olan faaliyet planlaması, daha sonra yapılacak çıktıların planlanması ve risk analizi gibi birçok aşamada yeniden gözden geçirilecektir.

Adım 1: Üzerinde anlaşmaya varılmış olan proje amacına ulaşmak için ne tür ana faaliyetleri yapmak istediğinizi açık tartışma yaparak kararlaştırın. En az 5 ana faaliyet tanımlamaya çalışın.

Çizim 8.3' te görülen uygulama projesi örneğinden giderssek:



Çizim 8.3

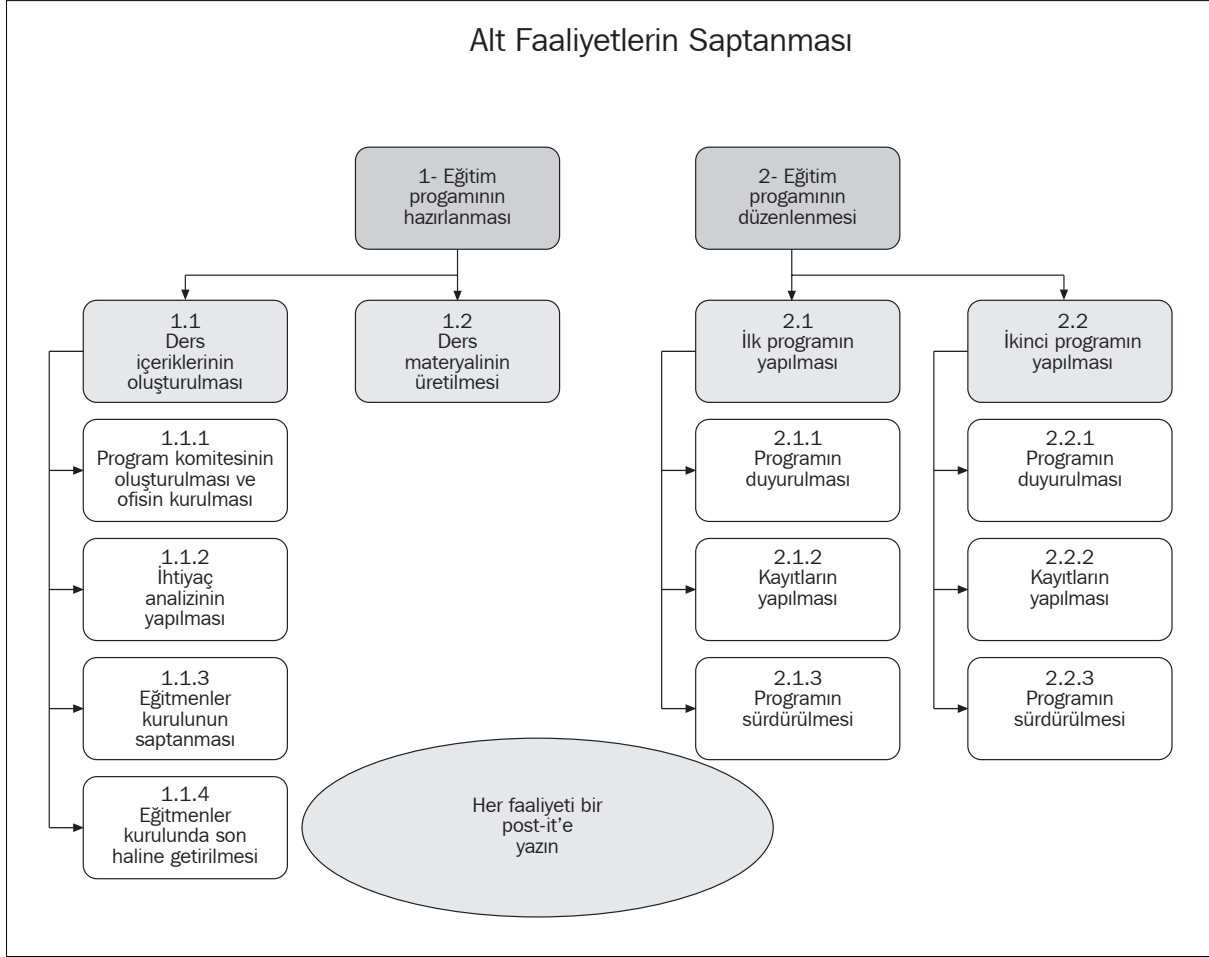
Ana faaliyetlerin saptanması:

Grup içinde tartışarak en az 5 ana faaliyetin her birini ayrı bir post-it'e yazın. Proje ekibi oluşturmayı ana faaliyet olarak almayın. Fon bulma işini bir faaliyet olarak eklemeyin.

Süre 50 dakika

Adım 2: En üste ana faaliyetleri koyun, her ana faaliyetin altına, o faaliyetin gerçekleşmesinde zaman ve maliyet unsuru olabilecek alt faaliyetleri yerleştirin. Alt faaliyetleri gerçekleşme önceliklerine göre sıralayın.

Çizim 8.4'te görülen uygulama projesi örneğinden gidersek:



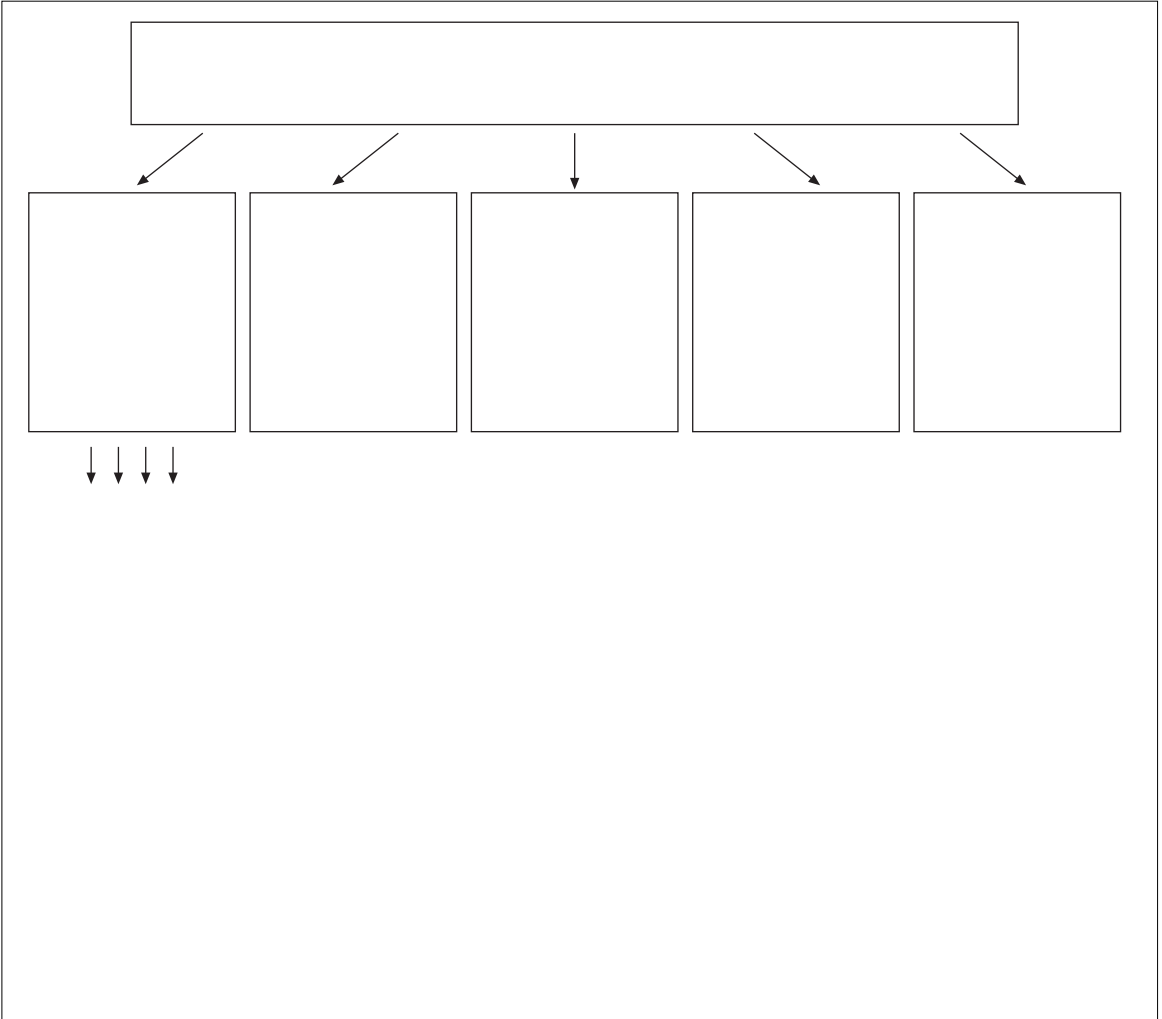
Çizim 8.4

Faaliyet planlamasında karşılaşılan riskler ve güçlükler

En önemli güçlük alt faaliyetlerin ayrındırılması derecesidir. Yapılan en genel yanlış, faaliyetlerin çok ayrıntıya indirilmesidir. Eğer alt faaliyetler yeterince ayrındırılmamışsa bu kez proje için gerekli olacak insan ve diğer kaynakların neler olabileceği, buna bağlı olarak da bütçenin gerçekçiliği riske girer. Bu nedenle, alt faaliyetlerin ayrındırılması işi, planlama ekibi, projenin süresini, kaynaklarını ve bütçesini etkileyecek tüm ayrıntılara hakim oluncaya dek sürdürülmelidir.

Örneğin kitap basılması gibi bir ana faaliyet düşünelim; kitabın, farklı insan kaynağı ve bütçe gerektiren yazılma işi, görsel tasarımı ve basımı, üç ayrı alt faaliyet olarak düşünülebilir. Ama kitabın tasarımcıdan alınarak matbaaya götürülmesi, alt faaliyet olmayacak kadar küçük bir ayrıntıdır.

UYGULAMA II

Alt faaliyetlerin saptanması

Süre 45 dakika

Adım 3: Faaliyetleri sıralandırmak için birbirleriyle ilişkilendirin.

KILAVUZ SORU

Faaliyetler hangi sırayla tamamlanmalıdır?

KILAVUZ SORU

Bu faaliyete başlamak, başka bir faaliyetin tamamlanması ya da başlamasına bağlı mıdır?

Uygulama projesi örneğinden gidelim (Çizim 8.5): İhtiyaç analizi yapmadan ders içeriklerinin oluşturulması yerinde olmayabilir, ya da ders içerikleri oluşturulmadan ders materyalinin üretilmesi, program duyurulmadan kayıtlara başlanması mümkün değildir.

Ayrıca birbirinden bağımsız iki faaliyet aynı kişi tarafından üstleniliyorsa, sıralamaya dikkat etmek gerekir. Örneğin uygulama örneğinde web sayfasının düzenlenmesi ve kitap seçme ve satın alma işlemleri aynı kişi tarafından yapılacaksa, birincisi bitince ikincisine başlamak mümkün olabilir. Bu durumda faaliyetleri hem yapılabilirlik, hem de insan kaynağı açısından ikiye ayırmak mümkündür: biri bitmeden başlanamayan ya da aynı anda başlanabilen faaliyetler.

Adım 4: Faaliyet zaman planlamasını yapın. Bunun için iş döküm ağacındaki tüm ana ve alt faaliyetleri Gantt şemasına dönüştürün. Ana ve alt faaliyetlerin sıralamalarını gözden geçirerek, her alt faaliyetin başlangıç tarihini ve süresini işaretleyin. Daha sonra ilgili alt faaliyetlerin sürelerini toplayarak ana faaliyetlerin sürelerini, oradan yola çıkarak da, projenin toplam süresini bulun (Çizim 8.5).

KILAVUZ SORU

Bu faaliyeti ne zaman yapmam gerekiyor?

	1. ay	2. ay	3. ay	4. ay	5. ay	6. ay	7. ay	8. ay	9. ay	10. ay	11. ay	12. ay	Sorumlular
1- Eğitim programının hazırlanması													
1.1. Ders içeriklerinin oluşturulması													
1.1.1. Program komitesinin oluşturulması ve ofisin kurulması													
1.1.2. İhtiyaç analizinin yapılması													
1.1.3. Eğitimci kurulunun saptanması													
1.1.4. Eğitimci kurulunda son haline getirilmesi													
1.2. Ders materyalinin üretilmesi ve geliştirilmesi													
2- Eğitim programının düzenlenmesi													
2.1. İlk programın yapılması													
2.1.1. Programın duyurulması													
2.1.2. Kayıtların yapılması													
2.1.3. Programın sürdürülmesi													
2.2. İkinci programın yapılması													
2.2.1. Programın duyurulması													
2.2.2. Kayıtların yapılması													
2.2.3. Programın sürdürülmesi													
3- Uluslararası proje çağrılarının duyurulması													
3.1. Web sayfalarının düzenlenmesi													
3.2. Uluslararası çağrı ağlarına abone olunması													
3.3. STK e-posta veri tabanı oluşturulması													
3.4. Duyuruların üç ayda bir yenilenmesi													
4- STK kitap koleksiyonunun oluşturulması													
4.1. Kitapların seçimi													
4.2. Kitapların satın alınması													
5- Hukuki danışmanlık verilmesi													

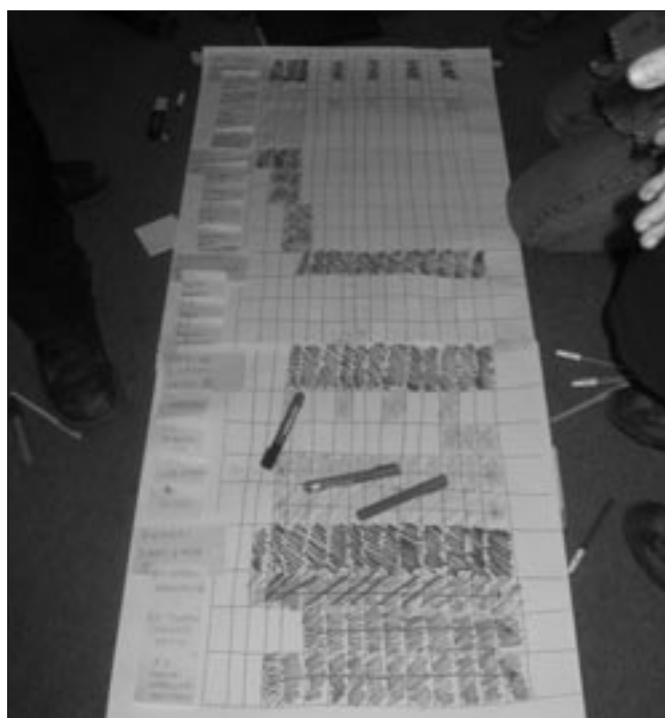
Çizim 8.5

Faaliyet-zaman planlamasının yapılması:

Alt ve ana faaliyetlerin başlama ve bitiş tarihlerini Gantt şeması üzerinde işaretleyin

[illegible]

Süre 45 dakika



Adım 5: Faaliyetler arasında, uygulanma zamanı olarak kritik olanları bulun. Bunların uygulama tarihlerinin doğru olup olmadığını kontrol edin ve gerekli değişikliği yapın. Eğer toplam süre çok uzuyorsa, farklı sorumlulara aynı anda yaptırabileceğiniz faaliyetleri bularak, projenin toplam süresini kısaltmaya çalışın. Projenizin toplam süresi kısalmaya bütçesi yükselecektir. Yapılacak olan fon başvurusunun koşullarına göre süre-bütçe tercihi yapılabilir. Eğer projenin süresi 12 ay ise ve 9 ayda tamamlanması gereken bir fona başvuruyorsanız, daha çok sorumlu çalıştırarak bu koşulu yerine getirmeye çalışabilirsiniz.

Adım 6: Her faaliyet belirlendikten sonra bu faaliyeti gerçekleştirmek için atanacak sorumlunun hangi tür uzmanlıklara sahip olması gerektiğini tartışın. Proje ekibini böylece oluşturun. Gantt şemasının son sütununa her faaliyeti proje ekibinden kimin yapacağını yazın.¹

Çizim 8.6'deki uygulama projesi örneğinden gidelim:

Faaliyet - Zaman Planlaması Sorumluların Atanması			
Proje Ekibi	Kısaltmalar	Faaliyetler	Sorumlular
Danışma Kurulu	DK	1- Eğitim programının hazırlanması	
Program Komitesi	PK	1.1. Ders içeriklerinin oluşturulması	DK ve PK
Direktör	DR	1.1.1. Program komitesinin oluşturulması ve ofisin kurulması	DK ve DR
Program Yürütücüsü 1	PY 1	1.1.2. İhtiyaç analizinin yapılması	PK
Program Yürütücüsü 2	PY 2	1.1.3. Eğitimci kurulunun saptanması	DK ve PK
İdari Asistan	İA	1.1.4. Eğitimci kurulunda son haline getirilmesi	PK
Eğitmenler	EG	1.2. Ders materyalinin üretilmesi ve geliştirilmesi	PK ve EG
Hukukçu	HUK	2- Eğitim programının düzenlenmesi	
Kütüphane	KÜTP	2.1 İlk programın yapılması	PK
		2.1.1. Programın duyurulması	PK
		2.1.2. Kayıtların yapılması	PK
		2.1.3. Programın sürdürülmesi	PK
		2.2. İkinci programın yapılması	PK
		2.2.1. Programın duyurulması	PK
		2.2.2. Kayıtların yapılması	PK
		2.2.3. Programın sürdürülmesi	PK
		3- Uluslararası proje çağrılarının duyurulması	
		3.1. Web sayfasının düzenlenmesi	PY 1
		3.2. Uluslararası çağrı ağlarına abone olunması	PY 1
		3.3. STK e-posta veri tabanı oluşturulması	PY 1
		3.4. Duyuruların üç ayda bir yenilenmesi	PY 1
		4- STK kitap koleksiyonunun oluşturulması	
		4.1. Kitapların seçimi	PY 2
		4.2b- Kitapların satın alınması	KÜTP
		5- Hukuki danışmanlık verilmesi	PK ve HUK

Çizim 8.6

¹ İş tanımları oluşturmak için "STK Çalışmaları – Eğitim Kitapları Dizisi"nden çıkan *Gönüllülerle İşbirliği* kitabından yararlanılabilir.

Proje ekibini oluşturun ve faaliyetlerin karşısına sorumluları yazın. Bunun için Gantt şemasının son sütununu da kullanabilirsiniz.

[illegible]

Süre 15 dakika

Faaliyet-zaman planlamasında karşılaşılan riskler ve güçlükler

Zamanlamayı belirlemek, her faaliyetin ne kadar süre içinde gerçekleşeceğiyle ilgili olarak gerçekçi bir öngöründe bulunmayı gerektirir. Ayrıca faaliyet planında başlangıç ve bitiş tarihlerini göstermeyi de kapsar. Bununla birlikte, çoğunlukla zamanlamayı tam olarak bilmek mümkün olmaz. Tahminlerin en azından gerçekçi olduğundan emin olmak için, gerekli teknik bilgiye veya deneyime sahip olan kişilere başvurulmalıdır.

Faaliyet programının hazırlanmasında rastlanan en genel problem, zamanı gerektiğinden az olarak hesaplamaktan kaynaklanır. Bu da birçok sebepten olabilir (Avrupa Komisyonu, 2004):

- Gerekli faaliyetlerin ve görevlerin ihmal edilmesi;
- Faaliyetlerin birbirleriyle olan bağının gözden kaçırılması;
- Kaynak dağılımının başarılı şekilde gerçekleştirilememesi (örneğin aynı kişiyi ya da donanımı –bilgisayar vb.- aynı anda iki veya daha fazla iş için düşünmek);
- Sonuçlara hızlı ulaşma arzusu.

Faaliyetlerin gerçekleşmesinde başvurulacak yöntem (metodoloji)

Önerilen faaliyetlerin hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirileceği, projeyi ilginç ve etkin kılabilir. Önerilen faaliyetlerin hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirileceği ve kullanılan yöntemin sağlaması beklenen yararlar dşnlmelidir.

STK'lar önerdikleri projelerde gerçekleştirilecek faaliyetler üzerinde iyi dşnmezlerse, projeler gayet sıradan olabilirler. Örneğin eğitim yapmak, seminer ve toplantı düzenlemek, kitap-broşur basmak, sığınma evi-danışma merkezi açmak, festival düzenlemek, istihdam olanaklarını artırmak, çocuklara yönelik yetenek geliştirme çalışmaları düzenlemek, risk altındaki çocuklara barınak kurmak, insan hakları konusunda bilgilendirme yapmak... Bütün bu faaliyetler önemli amaçlara ulaşılmasında katkıda bulunabilirler ama benzer faaliyetlerin birinin diğerinden daha ilginç ve farklı olmasını sağlayan şey, ancak o faaliyet gerçekleştirilirken izlenecek yöntem olabilir.

Yöntem rneği:

Uygulama projesinden yola çıkarsak, ikinci ana faaliyet olan “STK kapasite eğitimi düzenlenmesi” şeklinde ifade edilen faaliyetlerin yöntemi şöyle özetlenebilir:

- STK kapasite eğitimlerinin içeriklerinin oluşturulmasında başvurulacak kurul, niversite ğretim üyelerinin yanısıra deneyimli STK çalışanlarını da kapsayacaktır. Bu şekilde ortaya çıkan eğitimin, STK ihtiyaçlarına daha uygun olacağı düşünülmüştür. Daha önce ağırlıklı olarak özel sektör temsilcilerinin oluşturdukları bir programın, ihtiyaçlara cevap vermediği için talep bulmadığı görülmüştür.
- Eğitim süresince anlatıya dayalı eğitim yerine beceri geliştirmeye yönelik uygulamalı eğitim yöntemine ağırlık verilecektir. Ancak Türkiye'deki STK'ların demokrasinin gelişimine katkılarının artırılması amacı dikkate alınarak, sivil toplum, demokrasi ağırlıklı konularda, perspektif oluşturmaya yönelik panel ve seminerler programa dahil edilmiştir.
- Katılacakların deneyimli STK alışanı yetişkinler olacağı dikkate alınarak, örgün eğitim yöntemlerinin dışında panel-deneyim paylaşım unsurları ağırlıklı olarak kullanılacaktır. Eğitimler bir niversite-sivil toplum buluşma noktası olarak sürdürülecektir.
- Katılımcı demokrasinin gelişimine katkıda bulunması açısından, hak temelli örgütlerden, vatandaş girişimlerinden ve ağ tipi platformlardan gelen başvurulara öncelik verilecektir.
- STK'larda kadınların aktif katılımının sağlanması katkıda bulunmak amacıyla kadın adaylara öncelik verilecektir.
- Her ders dört program süresince az bir kere yurtdışından gelen uzmanlar tarafından yapılacaktır. İlgili dersi kurumu-muzda veren ve vermesi düşünülen eğitmenler tarafından da izlenmesi sağlanarak eğitimci havuzu nitelik ve nicelik olarak geliştirilecektir.

Adım adım yöntem geliştirme

Adım 1: Kararlaştırılan ana faaliyetlerin hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirileceğini anlatın.

Adım 2: Kullanılacak olan yöntemin sağlayacağı düşünülen yararlarını, nedenlerini belirterek anlatın.

Adım 3: Proje yönteminin daha önce benzeri amaçlara yönelik olarak uygulanmış projelerden farkını anlatın ve katkısını belirtin.



Adım 1, 2 ve 3'ü kullanıp, ana faaliyetlerinizin yöntemini tartışarak oluşturun.

This image shows a full page of a document template designed for handwritten notes or essays. It features approximately 30 evenly spaced, thin horizontal grey lines across the entire width of the page. The margins are consistent on all sides, providing ample space for writing. There are no pre-printed questions, headings, or other markings on the page.

68

Ders 9: MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

Mantıksal çerçeve matrisi nedir?

Birinci bölümde belirtildiği gibi, proje döngüsü yönetiminin kullandığı yaklaşım mantıksal çerçeve yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, projenin gerçekleştirmek istediği dönüşümü ve bunun yönteminin mantığını şeffaf ve belirgin bir şekilde yapılandırmaya yarar. Bu yaklaşımın araçlarından en önemlisi “mantıksal çerçeve matrisi”dir.

Mantıksal çerçeve matrisi projenin hazırlanması, planlanması, güçlendirilmesi ve izlenmesiyle ilgili tüm bilgileri özetleyen ve matris formatında sunan bir araçtır. Proje döngüsü yönetiminin bu aşamaya kadar tamamlanan durum analizi ve faaliyet planlaması adımları, mantıksal çerçeve matrisin temelini oluşturan bilgilerdir.

Mantıksal çerçeve matrisinin yöntemi

Sorun analizi, projenin amacı ve faaliyetleri konusunda fikir birliğine varmış olan paydaşların ya da STK üyelerinin iyi iletişim ve kolaylaştırıcılık yöntemlerinin uygulandığı 6-7 kişilik bir ekip çalışmasıyla yapılabilir. Mantıksal çerçeve matrisi, proje yazıldıktan sonra yerine getirilmesi gereken bürokratik bir gereklilik değildir. Durum analizinden sonra faaliyetler üzerine anlaşılmasıyla birlikte başlanması gereken bir süreçtir.

Mantıksal çerçeve matrisinin kapsamı

Mantıksal çerçeve matrisi 16 adet gözü olan 4x4'lük bir matris halinde sunulur.

4 sütunun başlıkları sırasıyla projenin yapısı, başarı göstergeleri, doğrulama kaynakları ve varsayımlar-risklerdir.

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
GENEL HEDEF				
PROJE AMACI				
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR				
FAALİYETLER				
				ÖN KOŞUL

Çizim 9.1

Faaliyetlerin başlatılabilmesi

Mantıksal çerçeve matrisi 9N'ye cevap verir.

- N1) Proje NEDEN yapılacak?
- N2) Proje NEREYE ulaşmak istiyor?
- N3) Proje NE TÜR ürün ve hizmetler üretmek istiyor?
- N4) Projenin sonuçlarına NASIL ulaşılacak?
- N5) NE GİBİ dışsal kısıt ve riskler projenin başarısını etkileyebilir?
- N6) Başarı göstergeleri NELER olacak?
- N7) Bu göstergeler NEREDE bulunacak?
- N8) NE KADAR kaynak ve bütçeye ihtiyaç var?
- N9) Projenin başlaması için ön koşul NEDİR?

Bu 9 soruya verilecek cevaplar 4x4'lük bir matrisin 16 gözüne yerleştirilir.

UYGULAMA I

Mantıksal çerçeve matrisine 9N'nin yerleştirilmesi:

9N listesindeki soruları sırayla alarak 16 göze yerleştirin. Aynı soru birkaç göze yerleştirilebilir.

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
GENEL HEDEF				
PROJE AMACI				
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR				
FAALİYETLER				
				ÖN KOŞUL

Süre 10 dakika

Mantıksal Çerçeve Matrisi Özet Sunum (9N)

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
GENEL HEDEF	Neden yapıyoruz?	Başarı göstergeleri neler?	Göstergeyi nerede bulacağız?	
PROJE AMACI	Nereye ulaşacağız?	Başarı göstergeleri neler?	Göstergeyi nerede bulacağız?	Ne gibi kısıt ve riskler var?
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	Ne tür ürünler elde edeceğiz?	Başarı göstergeleri neler?	Göstergeyi nerede bulacağız?	Ne gibi kısıt ve riskler var?
FAALİYETLER	Nasıl ulaşacağız?	Ne kadar kaynak gerek?	Ne kadar bütçe gerek?	Ne gibi kısıt ve riskler var?
				Ön koşul nedir?

Çizim 9.2

Yukarıda özet olarak tanıtilan mantıksal çerçevenin kapsamlı açıklamasına devam edelim. Matriste yer alan dört sütunun kapsamaları şöyledir:

Birinci sütun projenin yapısını anlatır. Projenin katkıda bulunacağı en genel hedef, projenin sağlamayı amaçladığı dönüşüm, bu dönüşüm için elde edilmesi gereken ürünler ve etkileri yaratacak olan faaliyetler bu sütunda yer alır. Bu sütun projenin hikâyesini anlatır.

İkinci sütun hedefe yaklaşma, amaca ulaşma, sonuçları gerçekleştirme durumlarını ölçeceğimiz başarı göstergelerinin neler olacağını gösterir.

Üçüncü sütun ikinci sütundaki göstergelerin nasıl izleneceğini ve bilgi kaynaklarının nereden bulunacağını belirtir.

Dördüncü sütun ise projenin olumsuz hikâyesini anlatır. “Birinci sütunda belirtilen hikâyenin gerçekleşmesinin önünde bulunan ve projenin kontrolü dışında kalan engeller nelerdir?” sorusunu sorar. Eğer bu engeller ortadan kaldırılamıyorsa, varsayım olarak son sütunda belirtilir. Dolayısıyla dördüncü sütun, projenin her adımının gerçekleşmesi için gerekli olan dışsal koşulları tanımlar.

Mantıksal Çerçeve Matrisi Kapsamlı Sunum

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
 GENEL HEDEF	Projenin çözümlenmesine yardımcı olacağı, katkıda bulunacağı büyük sorun	Hedefe yaklaşıp yaklaşılmadığının ölçüleceği başarı göstergeleri	Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağı	
 PROJE AMACI	Projenin yararı, sağlayacağı dönüşüm	Amaca ulaşıp ulaşılmadığının ölçüleceği başarı göstergeleri	Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağı	Projenin genel hedefe katkıda bulunabilmesi için gerekli dışsal koşul
 SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	Faaliyetlerin sonucunda elde edilen ve amaca ulaşmakta katkısı olacak ürünler, etkiler, hizmetler	Sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçüleceği başarı göstergeleri	Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağı	Projenin amacına ulaşabilmesini sağlayacak çıktıların elde edilebilmesi için gerekli dışsal koşullar
 FAALİYETLER	Projenin istenilen dönüşümü sağlamasında gerekli olan çıktıları üretmek için yapılan işlemler	Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli olan insani ve fiziki kaynaklar	Projenin gerçekleşmesinde gerekli olan kaynakların sağlanacağı bütçe	Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli dışsal koşullar
				Projenin başlamasının önünde var olan engel ya da projenin başlamasının ön koşulu

Çizim 9.3

Adım adım mantıksal çerçeve

Yukarıda belirtilen 16 gözden 3 tanesi durum analizi ve faaliyet planlaması aşamalarında tamamlandı. Bundan sonra yapacağımız, her derste adım adım giderek, kitabın bu bölümünün sonunda tüm gözleri tamamlamak olacak.

Bu aşamada karmaşık gibi görünen mantıksal çerçeve matrisini doldurmak, projenin diğer adımlarını yazdıktan sonra çok kolay olacaktır. Bu dersimizden itibaren, aşağıdaki fotoğrafta görülen şekilde gazete kağıdı büyüklüğünde beyaz bir kağıda ihtiyacımız olacaktır.



Bu kağıda boş bir mantıksal çerçeve çizin, sütun ve satır başlıklarını yazın. Genel hedef ve proje amacı için daha dar satırlar yeterli olurken, sonuçlar ve faaliyetler için daha geniş satırlara ihtiyacınız olacak.

Daha sonraki derslere geçmeden önce, mantıksal çerçeve matrisimizin durumuna bir bakalım (Çizim 9.4):

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
GENEL HEDEF	1 ✓	9 12. DERS	12 13. DERS	
PROJE AMACI	2 ✓	10 12. DERS	13 13. DERS	8 11. DERS
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	4 10. DERS	11 12. DERS	14 13. DERS	7 11. DERS
FAALİYETLER	3 ✓	15 14. DERS		6 11. DERS
				5 11. DERS

Çizim 9.4

Mantıksal çerçeve matrisimizin her gözünde bir numara bulunmaktadır. Bu numaralar matrisi doldururken izleyeceğimiz sırayı bize göstermektedir. Mantıksal çerçeve matrisimizin 1, 2 ve 3 numaralı gözlerini şimdiye kadar yanıttığımız derslerde elde ettiğimiz bilgilerle doldurabiliriz.

Bundan sonra gelen 10. Ders'te 4üncü gözü, 11. Ders'te 5, 6, 7 ve 8 numaralı gözleri; 12. Ders'te 9, 10 ve 11. gözleri; 13. Ders'te 12, 13 ve 14. gözleri; 14. Ders'te ise 15. gözü doldurabilecek bilgi ve uygulamaları gerçekleştireceğiz.

Uygulama projesi örneğini kullanarak matrisimizin bu aşamadaki durumunu oluşturalım (Tablo 9.1):

Tablo 9.1

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
GENEL HEDEF	STK'ların katılımcı demokrasinin gelişmesinde daha etkin bir rol oynamalarına katkıda bulunmak.			
PROJE AMACI	İstanbul ve çevre illerdeki STK'ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.			
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR				
FAALİYETLER	1- Eğitim programının hazırlanması 1.1. Ders içeriklerinin oluşturulması 1.1.1. Program komitesinin oluşturulması ve ofisin kurulması 1.1.2. İhtiyaç analizinin yapılması 1.1.3. Eğitimci kurulunun saptanması 1.1.4. Eğitimci kurulunda son haline getirilmesi 1.2. Ders materyalinin üretilmesi ve geliştirilmesi 2- Eğitim programının düzenlenmesi 2.1. İlk programın yapılması 2.1.1. Programın duyurulması 2.1.2. Kayıtların yapılması 2.1.3. Programın sürdürülmesi 2.2. İkinci programın yapılması 2.2.1. Programın duyurulması 2.2.2. Kayıtların yapılması 2.2.3. Programın sürdürülmesi 3- Uluslararası proje çağrılarının duyurulması 3.1. Web sayfalarının düzenlenmesi 3.2. Uluslararası çağrı ağlarına abone olunması 3.3. STK e-posta veri tabanı oluşturulması 3.4. Duyuruların üç ayda bir yenilenmesi 4- STK kitap koleksiyonunun oluşturulması 4.1. Kitapların seçimi 4.2. Kitapların satın alınması 5- Hukuki danışmanlık verilmesi			

Genel hedef, proje amacı ve faaliyetlerin mantıksal çerçeve matrisine yerleştirilmesi:

7. ve 8. Derste hazırladığınız genel hedefi 1. göze; proje amacını 2. göze ve faaliyetleri 3. göze yerleştiriniz

	PROJENİN YAPISI 	BAŞARI GÖSTERGELERİ 	DOĞRULAMA KAYNAKLARI 	VARSAYIMLAR/ RİSKLER 
 GENEL HEDEF				
 PROJE AMACI				
 SONUÇLAR/ ÇIKTILAR				
 FAALİYETLER				
				

Süre 10 dakika

Mantıksal çerçeve matrisinin yararları

- Paydaşların uzlaşmasını ve fikirlerin organize edilmesini sağlar.
- Durum analizinin, hedef ve amaçların sistematikleştirilmesine yardım eder.
- Faaliyet-çıktı-amaç ve hedefler arasındaki hiyerarşik ilişkiyi kesin olarak ortaya koyar.
- Hedeflere nasıl-ne zaman ulaşılabileceğini gösterir.
- Başarı göstergelerini, riskleri, kalite kriterlerini açık olarak tanımlar.
- Sorumlulukları ve kaynakları belirler, bunlarla faaliyetleri ilişkilendirir.
- Proje donörleri ve projeyi yürütenler arasındaki iletişime yardımcı olur.
- Projenin durum analizi ve planlamayla ilgili tüm adımlarını bir araya toplar.
- Mantıksal çerçeve bir ürün olarak yapılamaz, bir sürecin yansıması ya da özetidir.
- Projedeki tüm bilgiyi öz olarak ifade eder.
- HATA OLASILIĞINI EN AZA İNDİRİR.

Mantıksal çerçeve matrisinin sınırları

- Mantıksal çerçeve matrisi, sorun analiziyle ilgili bilgilerin kısıtlı olması ya da belirsizlikler durumunda iyi sonuç vermez.
- Temel sorun üzerinde fikir birliğinin olmaması, farklı çıkar gruplarının olması durumunda sorun yaratabilir.
- Ekip çalışması, iyi iletişim ve kolaylaştırıcılık yöntemlerinin uygun olmaması durumunda içinden çıkılamayabilir.
- Genellikle ne faaliyet yapılacağı konusunda karar verilir. Sonra bir matris yapılır. Bu yaklaşımda mantıksal çerçeve ve bürokratik bir gereklilik olarak algılanabilir ve iyi sonuç vermeyebilir.



Ders 10: BEKLENEN ETKİLER (SONUÇLAR/ÇIKTILAR)

Beklenen etkiler nedir?

Proje yaparak bir amaca ulaşmak isteriz. Bu amaca ise, proje süresince yapacağımız faaliyetlerle yaratacağımız etkiler, ürünler ve hizmetlerle ulaşırız.

Bu konuda sonuç ve çıktı olarak iki farklı kavramın kullanıldığını söyleyelim. Çıktılar faaliyetler sonucu ortaya çıkması beklenen ve somut olarak ifade edilebilecek olan ürünler ve hizmetlerdir (eğitim, rapor, seminer, yayın, sığınma evi, danışmanlık hizmeti gibi). Sonuçlar ise, esas olarak çıktılardan elde edilecek olan anlayış değişikliği, bilinç artışı, duyarlılık gelişmesi gibi etkilere (çevre duyarlılığında gelişme, bilinç yükselmesi, katılımın artışı, merkezi ya da yerel yönetimlerin önceliğinde, bütçelerinde, kanunlarında bir değişim gibi).

Her faaliyetin somut bir işlem olduğunu görmüştük. Bu işlemler birer sonuç yaratır. Bu sonuçların toplamıyla, istenilen dönüşüm sağlanmaya çalışılır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi sonuçlar, faaliyetleri amaca taşıyan bir asansör gibidir.

Proje sonuçlarının toplamı, projenin amacına ulaşılmasını sağlar, nereye ulaşacağımızı gösterir. Sonuçlar, proje bittikten sonra, yani gelecekte olacak olan durumları ifade eder.

Beklenen etkileri oluşturma yöntemi

Projenin sürdürülmesinde görev alacak STK temsilcilerinin, daha önce kararlaştırdıkları proje amacına ulaşmak için ne tür faaliyetler yapılacağını tartışıldığı 5-7 kişilik bir planlama grubu tarafından yapılmalıdır.

Beklenen etkileri oluşturma yönteminin ana adımları

1. Her ana faaliyetin yaratacağı sonucun belirlenmesi;
2. Faaliyetlerle sonuçlar arasındaki ilişkinin kurulması;
3. Sonuçlarla proje amacı arasındaki ilişkinin kurulması;
4. Faaliyetler-sonuçlar-proje amacı arasındaki ilişkinin tamamlanması.

Adım adım beklenen etkiler

Çalışma grubu ve gerekli malzemeler:

Çalışma en çok 6-7 kişilik bir planlama grubu tarafından gerçekleştirilebilir. Planlama grubu daha önce yapılmış olan sorun analizi ve paydaş analizini incelemiş ve proje amacı konusunda yeterli bir sonuca varmış olmalıdır. Planlama grubu ana ve alt faaliyetleri ayrıntılı olarak tartışmış ve projenin faaliyet ve zaman planlamasını tamamlamış olmalıdır.

Sonuçların/çıktıların tartışılmasına faaliyetlerin planlanmasından sonra geçilmesinde yarar vardır. Faaliyet planlaması yapılırken, daha önce değinildiği gibi faaliyetler, planlama aşamalarının tümü tamamlanana kadar her aşamada yeniden kontrol edilerek değiştirilecektir. Mantıksal çerçeveyi matrisini oluşturmayı sürdürürken, bu değişikliklerin neden ve nasıl yapılacağını göreceğiz.

Sonuçların/çıktıların yazılacağı en az 15 - 20 adet kart, yapışkan bant ya da post-it, kart ya da post-it'lerin üzerine yapıştırılacağı ve tüm katılımcılar tarafından görülebilecek büyüklükte bir tahta ya da duvar gerekir. Çalışma, katılımcıların atölye ortamında çalışabileceği bir salonda yapılabilir.

Adım 1: Her ana faaliyet grubunu alın. Bu faaliyeti “nasıl bir etki yaratmak” için yapıyoruz diye sorun. Verdiğiniz cevap, faaliyetle yaratmaya çalıştığınız sonucu/çıktıyı gösterecektir. Her ana faaliyetin bir sonucu olmalı, faaliyetlerden bağımsız bir sonuç olmamalı. Sonuçlarda di’li geçmiş zaman kullanın. Bu aşamada, mantıksal çerçeve matrisine sonuç/çıktı yazarken bir açıklama olmayacak, sadece di’li geçmiş zamanda bir cümle yazılacak.¹

Uygulama projesi örneğinden gidersek:

Faaliyet: STK eğitim programının yapılması

Sonuç: Eğitim programı yapıldı (KÖTÜ)

Sonuç: STK’lar yeni bilgi ve beceriler elde etti (İYİ)

RİSKLER VE GÜÇLÜKLER

Sonuçların yazılmasında karşılaşılan riskler ve güçlükler

Sonuçların faaliyetlerin tekrarı olmadığını unutmayın. “Eğitim programının yapılması” gibi bir faaliyet için “eğitim programı yapıldı” ifadesi, faaliyetin bir tekrarıdır. İyi bir sonuç için, yaratmak istediğiniz etkiyi düşünmek gerekir. Bu etkiler sizin amacınıza ulaşmanıza yardımcı olmalıdır. Dolayısıyla “STK eğitim programının yapılması” gibi bir faaliyet için “STK’lar yeni bilgi ve beceriler elde ettiler” cümlesi, böyle bir etkiyi gösterebilir ve artan bu bilgi ve beceri, “STK’ların daha etkin çalışması” amacına yaklaşılmasına katkıda bulunur.

Yukarıda anlatılan güçlüğü yenmek için her ana faaliyeti alalım ve aşağıdaki kılavuz soruyu soralım:

KILAVUZ SORU

Ben bu faaliyeti nasıl bir etki yaratmak için yapıyorum?

Uygulama projemizdeki “eğitim programının yapılması” faaliyeti için “ben bu faaliyeti nasıl bir etki yaratmak için yapıyorum” kılavuz sorusunu soralım. “Eğitim programını yapmak için” cevabı, sizin de fark edeceğiniz gibi biraz gülünç kaçıyor, ama “STK’ların yeni bilgi ve becerilerinin artması için yapıyorum” cevabı ise aradığımız sonuç oluyor.

¹ Sonuç ya da çıktılar da yazılı metinlerde SMART olarak ifade edilmelidir. Yani miktar, nitelik ve zaman eklenerek açıklanmalı olarak yazılmalı. Bu aşama mantıksal çerçeve matrisinin ikinci sütununa geçildiği 12. derste yapılacaktır.

Faaliyet-sonuç ilişkisi için örnekler

Örnek Faaliyet: Sakatların eğitime kaynak ayrılması için imza toplanması
5000 imza toplandı (KÖTÜ)
Devlet bütçesinden sakatların eğitime daha büyük kaynak ayrıldı (İYİ)

Örnek Faaliyet: Bağcılar Kültür Merkezi'nin etkin hale getirilmesi
Kültür merkezi etkin hale getirildi (KÖTÜ)
Merkez hizmet sunmaya başladı (İYİ)

Örnek Faaliyet: Ekolojik yaşama ilişkin eğitim faaliyetlerinin yapılması
Ekolojik yaşam eğitimleri yapıldı (KÖTÜ)
Halk günlük yaşamda ekolojik yaşam alışkanlıkları edindi (İYİ)

Örnek Faaliyet: Bedensel engellilerin tespiti için saha çalışması yapılması
STK ve resmi kurumlardan kayıtlı veriler toplanarak bedensel engelliler tespit edildi, veri tabanı oluşturuldu (KÖTÜ)
STK'lar bedensel engellilere kolayca ulaşabiliyorlar (İYİ)

Örnek Faaliyet: X bölgesinde salgın hastalıkların azaltılması
Bölgede sağlık ocağı kuruldu (KÖTÜ)
Bölgede koruyucu aşı olan kişi sayısı arttı (İYİ)

Örnek Faaliyet: Üniversitede kurulacak gençlik kulüpleri için destek merkezi kurulması
Kurulan kulüp sayısı arttı (KÖTÜ)
Örgütlenme bilinci arttı (İYİ)

Örnek Faaliyet: Mültecilere/çocuklara/kadınlara hukuki danışmanlık verilmesi
Hukuki danışmanlık vermeye başlandı (KÖTÜ)
Hukuki danışmanlık sistemi etkin çalışıyor (İYİ)
Resmi makamlara başvurular arttı (İYİ)

Örnek Faaliyet: Kadınların ürettikleri ürünleri değerlendirmek için bir ağ kurulması
Ağ kuruldu (KÖTÜ)
Ağ etkin olarak işliyor (İYİ)

Tablo 10.1’de verilen uygulama projesi örneğinden gidersek:

Tablo 10.1

Ana Faaliyetler	Sonuçlar/çıktılar
1- Eğitim programının hazırlanması	1- Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılabilecek eğitim materyali ve eğitmenler havuzu oluşturuldu.
2- Eğitim programının düzenlenmesi	2- Katılımcılar, STK’ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirmenin yanısıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.
3- Uluslararası proje çağrılarının duyurulması	3- Uluslararası proje çağrıları STK’lar tarafından daha kolay izleniyor.
4- STK kitap koleksiyonunun oluşturulması	4- STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.
5- Hukuki danışmanlık verilmesi	5- Hukuki danışmanlık sistemi STK’ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.

UYGULAMA I

Sonuçların oluşturulması:

Planlama grubu içinde her ana faaliyet için “biz bu faaliyeti nasıl bir etki yaratmak için yapıyoruz” kılavuz sorusunu sorun ve verdiğiniz cevabı (elde etmek istediğiniz sonucu) faaliyetinizin karşısına yazın. Tamamlandıktan sonra ana faaliyet sayısı kadar sonuç cümlesini mantıksal çerçeveye matrisinin 4 numaralı gözüne yerleştirin.

ANA FAALİYETLER

SONUÇLAR

1.

1.

2.

2.

3.

3.

4.

4.

5.

5.

6.

6.

Süre 30 dakika

Adım 2: Faaliyet-sonuç ilişkisini kontrol edin.

KONTROL LİSTESİ

Faaliyet-sonuç ilişkisi kontrol listesi

- Bir ana faaliyet için bir sonuç yazılması gerekmektedir. Eğer bir ana faaliyet iki çıktı veriyorsa, bu ana faaliyeti iki ana faaliyet olarak yeniden yazın.
- İki faaliyet bir çıktı vermemelidir. Ana faaliyet olarak tanımladığınız bir faaliyet kendi başına değil, bir başka faaliyetle birlikte bir çıktı yaratıyorsa, bunu diğerinin alt faaliyeti haline getirin.
- Sonuçlardan biriyle ilişkisi olmayan bir faaliyet kalmamalı. Eğer ana faaliyetleriniz arasında böyle çıktı yaratmayan bir tane varsa onu silin ya da alt faaliyet haline getirin.
- Faaliyetlerden bağımsız bir sonuç olmamalı. Eğer varsa ve bu sonuç amaca ulaşmak için gerekmiyorsa, bu sonucu silin. Eğer amaca ulaşmak için gerekiyorsa, bu sonucu yaratacak faaliyeti ana faaliyet olarak ekleyin.

UYGULAMA II

Faaliyet-sonuç ilişkisinin kontrol edilmesi:

Oluşturduğunuz sonuçların faaliyetlerle ilişkisini, yukarıdaki kontrol listesini kullanarak kontrol edin. Eğer gerekiyorsa faaliyet planınıza geri dönerek düzeltmeler yapın.

Süre 15 dakika

Adım 3: Sonuçlar-amaç ilişkisini kontrol edin.

KONTROL LİSTESİ

Sonuçlar-amaç ilişkisi kontrol listesi

- Bütün sonuçlar amacın yerine getirilmesi için gerekli olmalı, amacın oluşması için gerekli olmayan bir sonuç (ve faaliyet) varsa bunu silin.
- Sonuçlarla amaç arasındaki ilişki gerçekçi olmalı ve sonuçların toplamı amaca ulaşmak için etkili olmalı, gerçekçi ya da yeterli değilse ek sonuç (faaliyet) eklemek için düşünmeniz gerekir.
- Amaç sonuçların bir toplamı değil, sonuçlardan elde ediliyor olmalı.

UYGULAMA III

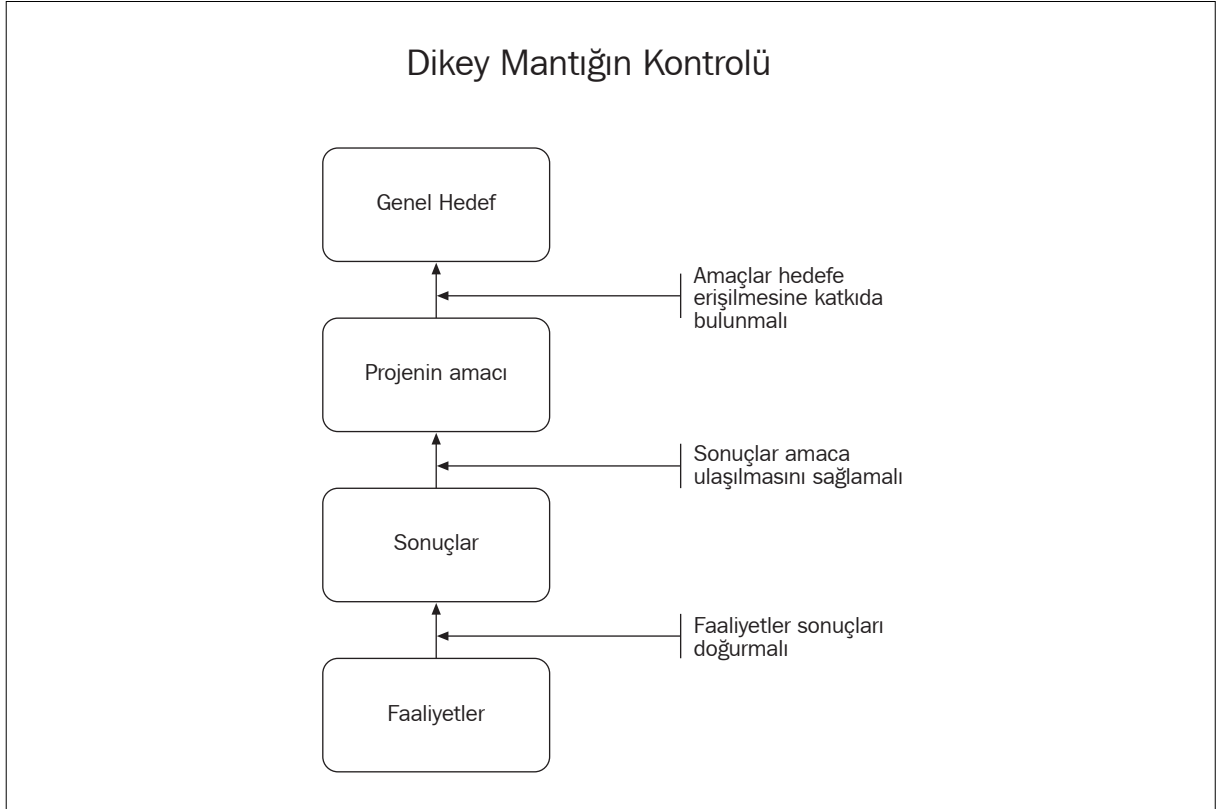
Sonuçlar-amaç ilişkisinin kontrol edilmesi:

Oluşturduğunuz sonuçların proje amacıyla ilişkisini, yukarıdaki kontrol listesini kullanarak kontrol edin. Eğer gerekiyorsa yeni faaliyet ve sonuç ekleyin.

Süre 15 dakika

Adım 4: Dikey mantığı kontrol edin.

Bu derste projenin sonuçlarını oluşturduunuz ve sonuçları, faaliyetlerle projenin amacı arasında bir köprü olarak kullanır hale geldiniz. Böylece, mantıksal çerçeve matrisinin birinci sütununu tamamlamış oldunuz. Bundan sonra şu soru sorulmalı: Gerçekleştireceğimiz faaliyetler açık bir şekilde sonuçları elde etmemize yarıyor mu? Bu sonuçlar proje amacına ulaşmamıza ve proje hedefine katkıda bulunmamıza yarıyor mu? Bu sürecin işlemesi dikey mantığın çalışması anlamına geliyor (Çizim 10.1).



Çizim 10.1

Tablo 10.2’de verilen uygulama projesinden gidersek, mantıksal çerçevenin birinci sütunu aşağıdaki gibi olacaktır:

Tablo 10.2

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
 GENEL HEDEF	STK’ların katılımcı demokrasinin gelişmesinde daha etkin bir rol oynamalarına katkıda bulunmak			
 PROJE AMACI	İstanbul ve çevre illerdeki STK’ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.			
 SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	1- Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılacak eğitim materyali ve eğitmenler havuzu oluşturuldu. 2- Katılımcılar, STK’ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirmenin yanı sıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler. 3- Uluslararası proje çağrıları STK’lar tarafından daha kolay izleniyor. 4- STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı. 5- Hukuki danışmanlık sistemi STK’ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.			
 FAALİYETLER	1- Eğitim programının hazırlanması 1.1. Ders içeriklerinin oluşturulması 1.1.1. Program komitesinin oluşturulması ve ofisin kurulması 1.1.2. İhtiyaç analizinin yapılması 1.1.3. Eğitmenler kurulunun saptanması 1.1.4. Eğitmenler kurulunda son haline getirilmesi 1.2. Ders materyalinin üretilmesi ve geliştirilmesi 2- Eğitim programının düzenlenmesi 2.1. İlk programın yapılması 2.1.1. Programın duyurulması 2.1.2. Kayıtların yapılması 2.1.3. Programın sürdürülmesi 2.2. İkinci programın yapılması 2.2.1. Programın duyurulması 2.2.2. Kayıtların yapılması 2.2.3. Programın sürdürülmesi 3- Uluslararası proje çağrılarının duyurulması 3.1. Web sayfalarının düzenlenmesi 3.2. Uluslararası çağrı ağlarına abone olunması 3.3. STK e-posta veri tabanı oluşturulması 3.4. Duyuruların üç ayda bir yenilenmesi 4- STK kitap koleksiyonunun oluşturulması 4.1. Kitapların seçimi 4.2. Kitapların satın alınması 5- Hukuki danışmanlık verilmesi			

Dikey mantık kontrol listesi

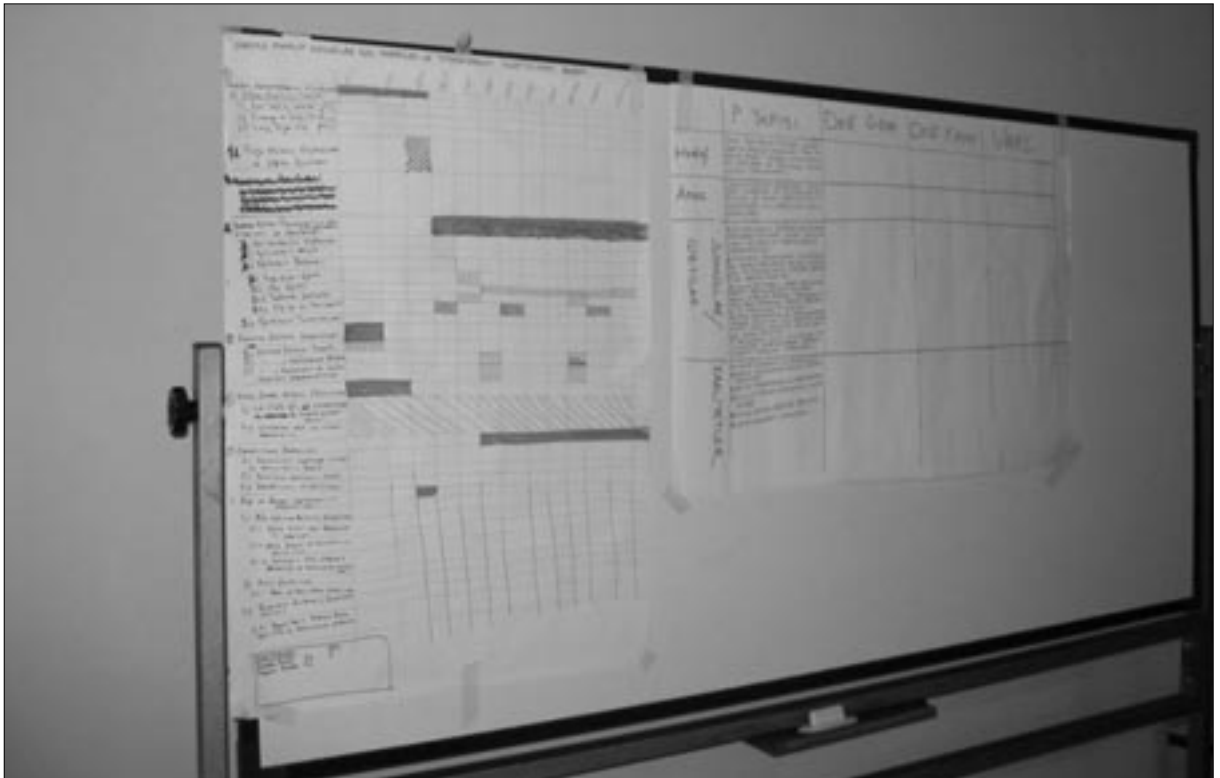
- **Eğer** faaliyetler yapılabilirse, **o zaman** sonuçlar/ çıktılar üretilebilecektir.
- **Eğer** çıktılar üretilebilirse, **o zaman** amaca ulaşılabilir.
- **Eğer** amaca ulaşılabilirse, **o zaman** hedefe katkıda bulunulacaktır.

UYGULAMA IV

Dikey mantığın kontrol edilmesi:

Yukarıdaki kontrol listesini kullanarak, dikey mantığı mantıksal çerçeve matrisinin üzerinden kontrol edin.

Süre 15 dakika



Bu dersimizle birlikte mantıksal çerçeve matrisimizin birinci sütunundaki gözlerin tümünü tamamlamış olduk (Çizim 10.2).

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
GENEL HEDEF	1 ✓			
PROJE AMACI	2 ✓			
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	4 ✓			
FAALİYETLER	3 ✓			

Çizim 10.2

Ders 11: PROJENİN RİSKLERİ/VARSAYIMLARI

Risk nedir?

- Projeler, proje yöneticilerinin doğrudan kontrol edemeyecekleri olaylardan etkilenebilirler. Proje gerçek durumun bütün boyutlarını kapsayamaz. Dış faktörler, projenin gerçekleşmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir, bu nedenle önceden dikkate alınmalıdır.
- Riskler, ortaya çıkmaları durumunda projenin başarısını tehlikeye atacak olan dışsal koşullar olarak öngörülmeli ve projelerde tanımlanmalıdır. Çünkü bunlar proje yönetiminin kontrolü dışında olup, projenin gidişatını, faaliyetlerinin yapılmasını, istenilen etkinin yaratılmasını belirleyebilirler.

Risk analizi nedir?

Proje yönetiminin kontrolü dışında olan risklerin öngörülmesi, bunların arasında yüksek risk taşıyanların ortadan kaldırılması ve etkisinin hafifletilebilmesi için projenin yapısına eklemeler yapılması ya da projenin yeniden tasarlanması için yapılan analize risk analizi denir.

Risk analizi, projenin uygulanması süresince karşımıza çıkabilecek kontrol edilemeyecek belirsizlikleri ve riskleri öngörmek ve bunları proje başlamadan en aza indirmek için önemlidir.

Risk analizi üç soruya cevap arar:

- Tanımlama: Riskler neler?
- Tahmin etme: Olma olasılıkları ne?
- Değerlendirme: Yaklaşık olarak etkileri ne?

Örnek risk analizi 1:

- Tanımlama: Riskler neler?
Koridorda asılı olan lamba sağlam değil. Düşebilir!
- Tahmin etme: Gerçekleşme olasılığı ne?
Lamba düşer mi? Evet, düşme olasılığı yüksek.
- Değerlendirme: Yaklaşık olarak etkileri ne?
Koridordan kimse geçmiyor, yani etkisi düşük ya da koridordan çok insan geçiyor, yani etkisi yüksek.

Örnek risk analizi 2:

- Tanımlama: Riskler neler?
Çocuk tutuklularla yapılacak bir rehabilitasyon projesinde, Adalet Bakanlığı'nın ıslahevlerinde çalışma izni vermemesi.
- Tahmin etme: Olma olasılığı ne?
İzin vermeyebilir mi? Evet, vermeyebilir.
- Değerlendirme: Yaklaşık olarak etkisi ne?
Proje gerçekleşemez!

Olasılık-etki tablosu

- Tamamen öznel olan bu tablo, projeyi hazırlayanlar tarafından hangi risklerin dikkate alınması gerektiği konusunda bilgi verir.
- Amaç, sonuç, faaliyet düzeyleri için tanımlanan riskler, gerçekleşme olasılıkları ve gerçekleştikleri durumda projeyi etkileme düzeylerine göre 1 ile 5 arasında puanlandırılarak bir tabloya yerleştirilirler.
- Olasılık ve etki puanları birbiriyle çarpılarak risk değeri bulunur.
- Amaç, her sonuç ve her faaliyet için birden fazla risk olabilir.

Tablo 11.1

Olasılık - Etki Tablosu				
Amaç/sonuç/faaliyet	Riskler	Olasılık	Etki	Risk değeri
Amaç	Bu amaca ulaşmanın önündeki engeller buraya yazılır.	3	4	12
1. Sonuç	Bu etkiyi elde etmenin önündeki engeller buraya yazılır.	2	5	10
2. Sonuç	Bu etkiyi elde etmenin önündeki engeller buraya yazılır.	4	1	4
3. Sonuç	Bu etkiyi elde etmenin önündeki engeller buraya yazılır.	3	4	12
4. Sonuç	Bu etkiyi elde etmenin önündeki engeller buraya yazılır.	..	..	..
5. Sonuç	Bu etkiyi elde etmenin önündeki engeller buraya yazılır.	..	..	..
1. Faaliyet	Bu faaliyeti yapmanın önündeki engeller buraya yazılır.	..	..	..
2. Faaliyet	Bu faaliyeti yapmanın önündeki engeller buraya yazılır.	..	..	..
3. Faaliyet	Bu faaliyeti yapmanın önündeki engeller buraya yazılır.	..	..	..
4. Faaliyet	Bu faaliyeti yapmanın önündeki engeller buraya yazılır.	..	..	..
5. Faaliyet	Bu faaliyeti yapmanın önündeki engeller buraya yazılır.	..	..	..

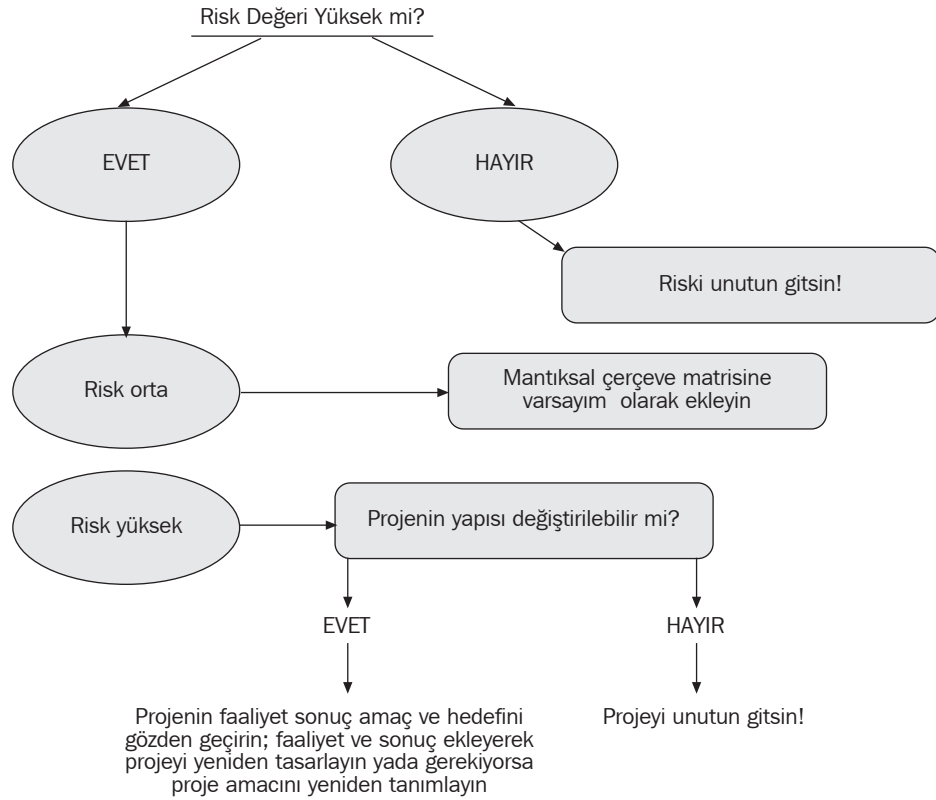
Risk yüksekse ne yapılabilir?

Amaç, sonuçlar ve faaliyetler için hesaplanan risk değerleri yukarıda belirtildiği gibi öznelidir. Planlama grubu tüm kalemler arasından düşük (0-4 arası risk değeri için önerebiliriz), orta (5-10 arası önerebiliriz) ve yüksek (11-15 risk değeri için önerebiliriz) risk değerli olan kalemleri belirlemiş olur.

Risk değeri düşük olan kalemler hemen geçilebilir. Risk değeri yüksek olan kalemler içinse mutlaka risk azaltmak için yol bulmak gerekir. Risk azaltabilmek, projenin oluşmuş yapısında yeniden değişikliğe gitmeyi gerektirir. Eğer bu mümkün değilse projeniz çok risklidir ve gerçekleştirilmesi olanaksız olarak kabul edilmelidir. Eğer projenin yapısı değiştirilebiliyorsa, yani amaç, sonuçlar ve faaliyetlerde değişiklikler yapmak mümkünse, o zaman projenin faaliyet, sonuç, amaç ve hedefini gözden geçirerek faaliyet ve sonuç ekleyerek, projeyi yeniden tasarlamak gerekebilir. Son olasılık ise proje amacını yeniden tanımlamak olabilir (Çizim 11.1).

Orta risk değer taşıyan kalemler için risk azaltma çabalarına başvurulabilir ya da planlama ekibinin kararına göre bu kalemin riski varsayım olarak mantıksal çerçeveye matrisinde gösterilir. Bu riskleri varsayımlar halinde mantıksal çerçeveye matrisine yerleştirme işlemini bu dersimizin sonuna doğru göreceğiz.

Risk Değeri Yüksekse İzlenecek Algoritma



Çizim 11.1

Risk analizinin yöntemi

Risk analizi de planlama aşamasının tümü gibi 6-7 kişilik bir planlama grubu tarafından yapılmalıdır.

Risk analizinin ana adımları

- Amaç, sonuçlar ve faaliyetler için risk analizi yapılır ve risk değerleri hesaplanır.
- Risk değeri yüksek olan riskleri ortadan kaldırmak ya da azaltmak için (risk değerlerini düşürmek için) yeni faaliyet ve sonuçlar üretilmeye çalışılır.
- Gerekirse proje yeniden tasarlanır.

Adım adım risk analizi

Çalışma grubu ve gerekli malzemeler:

Risk analizi mantıksal çerçeve matrisinin birinci sütunu olan ve projenin yapısını oluşturan sütunun oluşturulmasından sonra yapılabilir.

Çalışma en çok 5-7 kişilik bir planlama grubu tarafından gerçekleştirilebilir. Kaliteli bir risk analizi için gerçekçi öngörüler yapabilecek teknik bilgiye veya deneyime sahip olan kişilerin grupta yer alması önemlidir.

Adım 1: Amaç, sonuçlar ve faaliyetleri listeleyin. Aşağıdaki kılavuz soruları sorarak her birinin karşısına proje yöneticilerinin kontrolü dışındaki riskleri yazın.

Amaç düzeyinde kılavuz soru:

KILAVUZ SORU

Bu amaca ulaşmamızın önündeki engeller nelerdir?

Sonuçlar düzeyinde kılavuz soru:

KILAVUZ SORU

Bu etkileri elde etmemizin önündeki engeller nelerdir?

Faaliyetler düzeyinde kılavuz soru:

KILAVUZ SORU

Bu faaliyetleri yapmamızın önündeki engeller nelerdir?

Tablo 11.2’de verilen uygulama örneğinden gidersek:

Tablo 11.2

	Proje Amacı/Sonuçlar/Faaliyetler	Riskler
Proje Amacı	İstanbul ve çevre illerdeki STK’ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.	Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılabilir.
Sonuçlar/Çıktılar	Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılabilecek eğitim materyali ve eğitmenler havuzu oluşturuldu.	Ders içerikleri Türkiye şartlarına uygun olmayabilir, bunları hazırlayacak uzmanlar bulunamayabilir.
	Katılımcılar, STK’ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirmenin yanı sıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.	Mezunlar STK’larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam etmiyorlar.
	Uluslararası proje çağrıları STK’lar tarafından daha kolay izleniyor.	STK’lar internete erişim olanaklarına sahip değiller.
	STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.	Sunulan kaynaklar kullanılmıyor.
	Hukuki danışmanlık sistemi STK’ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.	Türkiye’de hukuki ve idari sistem etkin çalışmıyor.
Faaliyetler	Eğitim programının hazırlanması	Ders materyali hazırlayacak ve eğitim verecek yerli uzman ve öğretim görevlisi yok.
	Eğitim programının düzenlenmesi	Programa ilgi yok.
	Uluslararası proje çağrılarının duyurulması	Türkiye’yi içine alan ve Türkiye’deki STK’lar için uygun proje çağrıları yok.
	STK kitap koleksiyonunun oluşturulması	Yeterli bütçe yok.
	Hukuki danışmanlık verilmesi	Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nde danışmanlık yapmayı kabul edecek gönüllü hukukçular yok.

Risklerin belirlenmesi:

Her düzeyde, ilgili kılavuz soruyu sorarak riskleri tanımlayın.

[illegible]

Süre 30 dakika

Adım 2: Amaç, sonuçlar ve faaliyetler için olasılık-etki tablolarını oluşturun. Amaç ve her sonuç ile her faaliyet için risk değerlerini hesaplayın. Bu hesaplamalar tamamen grubun öznel kararı olacaktır.

Uygulama projesi örneğinden gidersek (Tablo 11.3):

Tablo 11.3

Amaç/Sonuçlar Düzeyi Olasılık-Etki Tablosu				
Amaç/Sonuçlar	Riskler	Olasılık	Etki	Risk Değeri (RD=olasılıkxetki)
İstanbul ve çevre illerdeki STK'ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.	Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılabilir.	2	4	8
Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılabilecek eğitim materyali ve eğitmenler havuzu oluşturuldu.	Ders içerikleri Türkiye şartlarına uygun olmayabilir, bunları hazırlayacak uzmanlar bulunamayabilir.	3	4	12
Katılımcılar, STK'ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirmenin yanı sıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.	Mezunlar STK'larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam etmiyorlar.	3	4	12
Uluslararası proje çağrıları STK'lar tarafından daha kolay izleniyor.	STK'lar internete erişim olanaklarına sahip değiller.	2	3	6
STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.	Sunulan kaynaklar kullanılmıyor.	2	2	4
Hukuki danışmanlık sistemi STK'ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.	Türkiye'de hukuki ve idari sistem etkin çalışmıyor.	3	2	6

Tablo 11.3 (devam)

Faaliyet Düzeyi Olasılık-Etki Tablosu				
Faaliyetler	Riskler	Olasılık	Etki	Risk Değeri (RD=olasılıkxetki)
Eğitim programının hazırlanması	Ders materyali hazırlayacak ve eğitim verecek yerli uzman ve öğretim görevlisi yok.	2	3	6
Eğitim programının düzenlenmesi	Programa ilgi yok.	2	3	6
Uluslararası proje çağrılarının duyurulması	Türkiye'yi içine alan ve Türkiye'deki STK'lar için uygun proje çağrıları yok.	1	4	4
STK kitap koleksiyonunun oluşturulması	Yeterli bütçe yok.	3	2	6
Hukuki danışmanlık verilmesi	Bilgi Üniv. Hukuk Fakültesi'nde danışmanlık yapmayı kabul edecek gönüllü hukukçular yok.	2	3	9

[illegible]

95

Adım 3: Risk değeri yüksek olan kalemlerin risklerini ortadan kaldırmak ya da azaltmak için yeni faaliyet ve sonuçlar üretilmeye çalışın.

Tablo 11.4'teki uygulama örneğinden gidersek:

Tablo 11.4

Amaç/Sonuçlar Düzeyi Risk Azaltma		
Amaç/Sonuçlar	Riskler	Riski azaltmak veya kaldırmak için yapılacaklar
İstanbul ve çevre illerdeki STK'ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.	Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılabilir.	–
Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılacak eğitim materyali ve eğitmenler havuzu oluşturuldu.	Ders içerikleri Türkiye şartlarına uygun olmayabilir, bunları hazırlayacak uzmanlar bulunamayabilir.	Dersler sürekli olarak katılımcılar tarafından değerlendirilecek. Hemen hemen her ders için yurtdışından bir eğitmen getirilerek eğitmen havuzundaki eğitmenlerin kapasitesi artırılmaya çalışılacak.
Katılımcılar, STK'ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirmenin yanı sıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.	Mezunlar STK'larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam etmiyorlar.	İki aylık bir gönüllülük süresi her katılımcıdan talep edilerek, öğrenilenlerin kuruma aktarılması sağlanmaya çalışılacak. Ex-post değerlendirmeler, katılımcıların aday gösterildikleri kurumlarla yapılacak.
Uluslararası proje çağrıları STK'lar tarafından daha kolay izleniyor.	STK'lar internete erişim olanaklarına sahip değiller.	Web sitesi ile ilgili güncellemeler, e-posta listelerine ve siteye kayıt olanlara düzenli olarak duyurulacak.
STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.	Sunulan kaynaklar kullanılmıyor.	STK'ların kütüphane imkanlarından faydalanabilmesi için düzenli olarak kütüphane tanıtım seminerleri gerçekleştirilecek.
Hukuki danışmanlık sistemi STK'ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.	Türkiye'de hukuki ve idari sistem etkin çalışıyor.	–

Tablo 11.4 (devam)

Faaliyetler Düzeyi Risk Azaltma		
Faaliyetler	Riskler	Riski azaltmak veya kaldırmak için yapılacaklar
Eğitim programının hazırlanması	Ders materyali hazırlayacak ve eğitim verecek yerli uzman ve öğretim görevlisi yok.	Ders materyali hazırlamak ve gerekli eğitimcileri bulmak üzere bir danışma kurulu oluşturulacak. Danışma kurulunun yanısıra hazırlık döneminde alanında uzman pratisyen ve akademisyenlerle görüşmeler yürütülecek.
Eğitim programının düzenlenmesi	Programa ilgi yok.	Programın duyurulması için hedef gruba yönelik gazete ilanları verilecek, basılan broşür adreslerine gönderilecek. STK'ların sık kullandığı e-posta gruplarında düzenli duyurular yapılacaktır.
Uluslararası proje çağrılarının duyurulması	Türkiye'yi içine alan ve Türkiye'deki STK'lar için uygun proje çağrıları yok.	Uluslararası proje çağrılarını duyuran web tabanlı hizmet sitelerine abone olunacak ve diğer uluslararası fon duyuruları düzenli olarak takip edilecek.
STK kitap koleksiyonunun oluşturulması	Yeterli bütçe yok.	Proje süresince kitap alımı için gerekli bütçe ayrılacaktır. Kitap koleksiyonu oluşturmanın proje süresini aşacağı öngörülerek fonverenlerle proje bitiminden sonra da kitap alınabilmesi için görüşülecek.
Hukuki danışmanlık verilmesi	Hukuk Fakültesi'nde danışmanlık yapmayı kabul edecek gönüllü hukukçular yok.	Hukuk Fakültesi'yle proje başlamadan görüşülerek bilgilendirme hizmeti verebilecek hukukçuların bulunması sağlanacaktır.

Risklerin azaltılması:

[illegible]

98

Adım 4: Risklerden varsayımlara

Artık projenizde yüksek riskli bir kalem kalmamış olmalı. Yaptığınız değişikliklerle düşük riskli hale getirebildiğiniz tüm kalemleri unutabilirsiniz. Orta riskleri ise, mantıksal çerçeve matrisinin son sütununda göstermeniz gerekecek.

Mantıksal çerçeve matrisinin son sütununda varsayımlar yer almaktadır. Birinci sütunda yer alan faaliyetler, çıktılar ve amaç, bizim projemizin hikâyesini anlatır. Son sütundaki varsayımlar, birinci sütunda yer alan her satır için, eğer varsa neyin riskli olduğunu gösterir. Bir başka deyişle varsayımlar sütunu, projemizin olumsuz-hikâyesini gösterir.

Varsayım cümlesi riski olumluya çevirerek yazılır. Örneğin “katılımcıların STK’larda çalışmama riski” varsa, o zaman varsayım cümlesi mantıksal çerçeve metrisinin ilgili satırına “katılımcılar STK’larda çalışmaya devam ediyor” olarak yazılır.

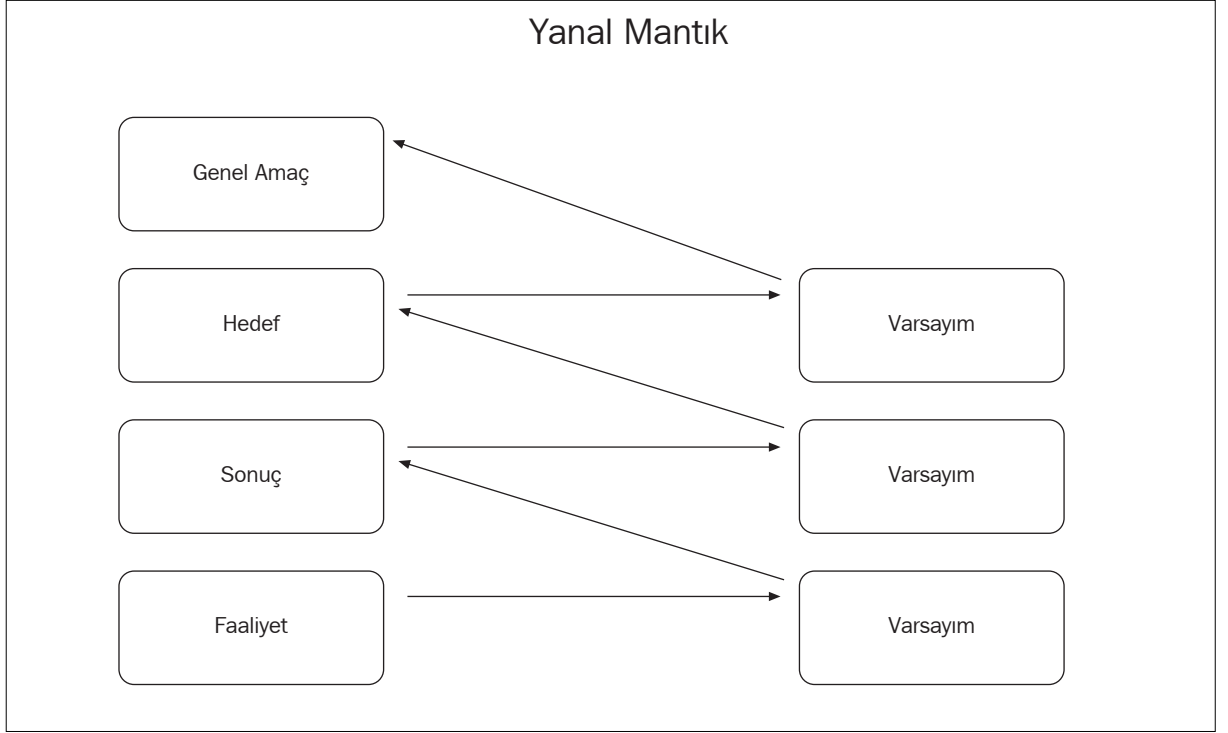
Uygulama projesi örneğinden gidersek:

Tablo 11.5

Risklerden Varsayımlara (Amaç/Sonuçlar Düzeyi)		
Amaç/Sonuçlar	Riskler	Varsayımlar
İstanbul ve çevre illerdeki STK’ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.	Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılabilir.	Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılmıyor.
Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılacak eğitim materyali ve eğitimler havuzu oluşturuldu.	Ders içerikleri Türkiye şartlarına uygun olmayabilir, bunları hazırlayacak uzmanlar bulunamayabilir.	Türkiye şartlarına uygun ders içerikleri hazırlanabiliyor ve bu içerikleri hazırlayabilecek uzmanlar var.
Katılımcılar, STK’ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirmenin yanı sıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.	Mezunlar STK’larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam etmiyorlar.	Mezunlar STK’larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam ediyor.
Uluslararası proje çağrıları STK’lar tarafından daha kolay izleniyor.	STK’lar internete erişim olanaklarına sahip değiller.	STK’lar internete erişim olanaklarına sahipler.
STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.	Sunulan kaynaklar kullanılmıyor.	Sunulan kaynaklar kullanılıyor.
Hukuki danışmanlık sistemi STK’ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.	Türkiye’de hukuki ve idari sistem etkin çalışmıyor.	Türkiye’deki hukuki ve idari sistem etkin çalışıyor.

Adım 6: Yanal mantığı kontrol edin.

Yanal mantık şöyle çalışır: Yine birinci sütunda yer alan en son faaliyetten başlayarak “..... faaliyeti yapılırsa ve eğer varsayımı geçerli olursa, o zaman elde etmek istediğimiz sonuçlara ulaşabiliriz, sonucu elde edilirse ve varsayımı geçerli olursa o zaman elde etmek istediğimiz amaca erişebiliriz”.



Çizim 11.2

Tablo 11.6'daki uygulama projesi örneğinin ikinci faaliyeti üzerinden gidersek:

Tablo 11.6

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
GENEL HEDEF	STK'ların katılımcı demokrasinin gelişmesinde daha etkin bir rol oynamalarına katkıda bulunmak.			
PROJE AMACI	İstanbul ve çevre illerdeki STK'ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.			Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılmıyor.
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	2- Katılımcılar, STK'ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirmenin yanı sıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.			Mezunlar STK'larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam ediyor.
FAALİYETLER	2- Eğitim programının düzenlenmesi			Programa ilgi var.

Tablo 11.6'de yer alan yanal mantık şöyle okunur:

Eğitim programı düzenlenir ve eğer programa ilgi olursa, o zaman katılımcıların aldıkları eğitim sonucu bilgi ve becerileri artar; eğer katılımcılar STK'larda çalışmaya devam ederse, o zaman STK'ların kapasiteleri ve etkileri artacak.

Yanal mantığın kontrolü:

Birinci sütunu (projenin yapısı) ve sonuncu sütunu (varsayımlar) tamamlanmış olan mantıksal çerçeve matrisinin üzerinden sonuncu faaliyetten başlayarak yanal mantığı kontrol edin.

Süre 15 dakika

Adım 7: Ön koşulun yerleştirilmesi

Ön koşul, faaliyetlere başlamadan önce yerine getirilmesi gereken koşuldur. Ön koşul yerine gelmeden faaliyetler başlatılamaz. Bir başka deyişle, projenin başlatılması için kaçınılmaz olan bir kısıt engel varsa, buna ön koşul denir.

Örneğin tutuklu çocukların ıslahevinde rehabilite edilmesi projesini ele alalım. Projenin ön koşulu, Adalet Bakanlığı'nın izin vermesidir. Bu durumda ön koşulu "Adalet Bakanlığı'nın izin vermesi" olarak formüle etmemiz ve bunu mantıksal çerçeve matrisimize yerleştirmemiz gerekir (Tablo 11.7).

Uygulama projesi örneği üzerinden gidersek:

Tablo 11.7

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
GENEL HEDEF	STK'ların katılımcı demokrasinin gelişmesinde daha etkin bir rol oynamalarına katkıda bulunmak.			
PROJE AMACI	İstanbul ve çevre illerdeki STK'ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.			Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılmıyor.
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	1- Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılabilir eğitim materyali ve eğitimler havuzu oluşturuldu.			
	2- Katılımcılar, STK'ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirme yanısıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.			Mezunlar STK'larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam ediyor.
	3- Uluslararası proje çağrıları STK'lar tarafından daha kolay izleniyor.			STK'lar internete erişim olanaklarına sahipler.
	4- STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.			Sunulan kaynaklar kullanılıyor.
	5- Hukuki danışmanlık sistemi STK'ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.			Türkiye'deki hukuki ve idari sistem etkin çalışıyor.
FAALİYETLER	1- Eğitim programının hazırlanması 1.1. Ders içeriklerinin oluşturulması 1.1.1. Program komitesinin oluşturulması ve ofisin kurulması 1.1.2. İhtiyaç analizinin yapılması 1.1.3. Eğitimler kurulunun saptanması 1.1.4. Eğitimler kurulunda son haline getirilmesi 1.2. Ders materyalinin üretilmesi ve geliştirilmesi			Dersleri verebilecek, ders materyali üretebilecek ve programda görev almayı kabul edecek yerli uzman ve öğretim görevlileri var.
	2- Eğitim programının düzenlenmesi 2.1. İlk programın yapılması 2.1.1. Programın duyurulması 2.1.2. Kayıtların yapılması 2.1.3. Programın sürdürülmesi 2.2. İkinci programın yapılması 2.2.1. Programın duyurulması 2.2.2. Kayıtların yapılması 2.2.3. Programın sürdürülmesi			Programa ilgi var.
	3- Uluslararası proje çağrılarının duyurulması 3.1. Web sayfalarının düzenlenmesi 3.2. Uluslararası çağrı ağlarına abone olunması 3.3. STK e-posta veri tabanı oluşturulması 3.4. Duyuruların üç ayda bir yenilenmesi			Türkiye'yi içine alan ve Türkiye'deki STK'lar için uygun proje çağrıları var.
	4- STK kitap koleksiyonunun oluşturulması 4.1. Kitapların seçimi 4.2. Kitapların satın alınması			
	5- Hukuki danışmanlık verilmesi			Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde danışmanlık yapmayı kabul edecek gönüllü hukukçular var.
				Aynı ve nakdi katkıda bulunacak olan kuruluşlar Türkiye'deki STK'ların etkinliklerinin artması gerektiğinin farkındalar.

[illegible]

Bu dersimizle birlikte, mantıksal çerçeve matrisimizin birinci ve sonuncu sütunlarını Çizim 11.3'te görülen sırayla, tamamlamış olduk:

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
GENEL HEDEF	1			
PROJE AMACI	2			8
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	4			7
FAALİYETLER	3			6
				5

105

Ders 12: NESNEL BAŞARI GÖSTERGELERİ

Başarı göstergeleri nedir?

Göstergeler, projenin çeşitli düzeylerinde gerçekleştireceğimizi belirttiğimiz işlerin etkilerinin nasıl ölçüleceğini belirtirler. Göstergeler, elde ettiğiniz sonuçları göstermek üzere kullanacağınız niceliksel verilerden oluşur. Projenin amacı ve sonuçlarının doğrulanabilir ve ölçülebilir şekilde tanımlanmasını sağlarlar. Amaç ve sonuçlarla göstergeler arasında doğrusal bir neden-sonuç ilişkisi yoktur. Göstergeler, aynı zamanda dördüncü bölümde ele alınacak olan izleme ve değerlendirme için de temel oluştururlar.

Dolayısıyla aşağıdaki soruların cevapları göstergelerde bulunacaktır:

- Genel hedefimize katkıda bulunduğumuzu başkalarına da ispatlayabilir miyiz?
- Proje amacımızı gerçekleştirdik mi?
- Gerçekleştirdiklerimiz istediğimiz etkiyi yarattı mı?

Başarı göstergeleri oluşturmanın yöntemi

Planlama aşamasının tümü gibi gösterge oluşturma 6-7 kişilik bir planlama grubu tarafından yapılmalıdır.

Adım adım başarı göstergeleri oluşturma

Projelerin yönetilebilir olması için ölçülebilir olması gerekir. Yukarıdaki sorulara cevap verebilmek ve yapılanları ölçebilmek için göstergelerin nicelik, nitelik ve zaman ¹ içermesi gerekir.

Temel olarak göstergeler dört adımda oluşturulur. Proje amacının başarı göstergelerini oluşturmakla başlarsak:

Adım 1: Projenin amacını alın:

– STK'ların kapasitelerini artırarak daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.

Adım 2: Nicelik (miktar) ekleyin:

– İstanbul ve çevre illerden gelen 150 katılımcının, STK'ların kapasitelerini artırarak daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.

Adım 3: Nitelik ekleyin:

– İstanbul ve çevre illerden 150 katılımcının, STK'ların örgüt içi işleyişi, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, STK'ların daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.

Adım 4: Zaman ekleyin:

– İki yıl içinde, İstanbul ve çevre illerden 150 katılımcının, STK'ların örgüt içi işleyişi, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, STK'ların daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.

¹ Bazı kaynaklarda göstergelerin yer ve hedef grup da belirtmesi gerektiği söylene de bu kitapta, yer ve hedef grubun önceki analizlerde açıkça belirlendiği kabul edilerek, sadece nicelik, nitelik ve zaman içeren göstergeler üretilecektir.

Proje göstergeleri SMART olmalıdır

Buraya kadar oluşturduğunuz proje amacınız göstergesi nitelik, nicelik ve zaman dışında, belirli, maliyeti ulaşılabilir ve yönetilebilecek uygunlukta olmalıdır. Bir başka deyişle SMART olmalıdır.²

RİSKLER VE GÜÇLÜKLER I

Başarı göstergelerinin oluşturulmasında karşılaşılan riskler ve güçlükler I

Niteliksel değişimlerle ilgili göstergeleri oluşturmak daha zor olabilir. Bu durumda değişimin yaratacağı sonuçlarla ilgili olarak göstergeler kullanılabilir. Özellikle yaşam kalitesini artırmak, bilinçlendirmek, farkındalık yaratmak gibi amaçlar ve çıktılar için bu yöntem kullanılabilir. Bu gibi proje amaçları ve çıktıları tanımlandığında aşağıdaki soru sorulmalıdır:

Bu değişim sonucunda, özellikle hedef grupta, ne gibi davranış değişikliklerinin olmasını bekliyoruz?

Ev içi şiddet konusunda farkındalığı artırmayı amaçlayan bir projede göstergeyi tanımlayabilmek için, farkındalığı artmış olan kadınların davranışlarında ne gibi değişiklikler olacağını tartışmak gerekir. Aynı şekilde sürdürülebilir kalkınma konusunda yerel halkın bilinçlenmesinin amaçlandığı bir projede de, bu konuda bilinçlenmiş olan yerel halkın davranışlarında oluşabilecek değişiklikler tartışılmalıdır.

Aşağıdaki örnekte yaşam kalitesini artırma amacının göstergeleri hedef grup tarafından tanımlanmıştır.

ÖRNEK OLAY

Bir köyde yaşayanların yaşam kalitesini artırmayı hedefleyen bir projede, proje amacının göstergeleri, köyde yaşayanlar tarafından belirlenmiştir. Buna göre köyde yaşam kalitesinin arttığını aşağıdakiler gösterecektir.

3 sene içinde:

- Köydeki evlerin en az %70'i tuğladan yapılmış olacak.
- En az %40'ının çatıları demir kaplı olacak.
- Genelde rastlanan hastalıklarda (dizanteri, cinsel yollarla bulaşan hastalıklar, vb.) %90 oranında azalma sağlanacak.
- Topluluğun %90'ı yerel vergilerini ödeyebilir hale gelecek.

Kaynak: DFID, 2002

² (SMART **S**-Özgül; **M**-Ölçülebilir; **A**-Ulaşılabilir; **R**-Gerçekçi; **T**-(Süreli). SMART'laştırma için 7. Derse bakınız.

Başarı göstergelerinin oluşturulmasında karşılaşılan riskler ve güçlükler II

Göstergelerin açık, birbirinden bağımsız ve basit olmaları gerekir. Nesnel olarak doğrulanabilir olmaları, bir göstergeyle ilgili bilginin başkaları tarafından da elde edilmesi durumunda, aynı şeyleri ortaya koyacağını ifade eder. Nitelik belirten göstergelerde bu biraz daha zor olsa da, yukarıda açıklandığı şekilde birkaç farklı göstergeyle nesnel sonuçlar elde edilebilir. Göstergeler aynı zamanda gerçekleştirilmek istenenlerin ne kadarının gerçekleştiğini gösterecek gerekli sayıda bilgiyi içermelidir.

Özellikle nitelik içeren göstergelerin belirlenmesinde, paydaşların katılımı önemlidir. Yaratılmak istenen değişimi nasıl ölçeceğimiz konusunda, paydaşların proje ekibinden daha çok bilgisi ve deneyimi olabileceği gözönünde bulundurulmalıdır. Yaratılacak değişimle ilgili olarak kadın ve erkeklerin farklı algıları ve deneyimleri olabilir.

Bazı dönüşümleri ölçebilmek için proje sürecinden önce toplanmış verilerin olması gerekebilir. Böylelikle yaratılan değişim hakkında daha açık bir karşılaştırma olanağı doğar. Örneğin belli bir bölgede hastalıklı kişilerin sayısı bilinmiyorsa, bu konuda yapılacak bir çalışmayla yapılan iyileştirmenin ölçülebilmesi için, işe önce bu konuyla ilgili veri toplamakla başlanmalıdır.

Aşamalı olarak gelişme kaydedilen projelerde ise bazı ara göstergeler kullanmak faydalı olabilir. Örneğin bir mikro-kredi projesinde, verilen kredilerin %20'sinin 6 ayda, %50'sinin 12 ayda ve %100'ünün 18 ayda geri ödenmesi gibi aşamalı bir gösterge oluşturulabilir (DFID, 2002).

Mantıksal çerçevenin farklı düzeylerinde göstergeler

Mantıksal çerçeve matrisinin birinci sütununda bulunan genel hedef, proje amacı ve tüm çıktılar için ayrı ayrı başarı göstergeleri oluşturulmalı ve ikinci sütuna yerleştirilmelidir.

KILAVUZ SORU

Katkıda bulunduğunuz değişimin gerçekleştiğini ne gösterir?

Genel hedef düzeyinde göstergeler:

Genel hedef düzeyinde göstergeler, sizin projenizle beraber başka proje ve programların katkıda bulunduğu değişimleri ifade eder. Bu nedenle bu düzeydeki göstergeler, projenizin tek başına yarattığı etki değil, katkıda bulunduğu değişimle ilgilidir. Bu düzeyde tanımlanacak göstergeler projenizin yaratacağı sürdürülebilir sonuçlara işaret eder (CIDT, 2002).

KILAVUZ SORU

Proje amacımızın gerçekleştiğini ne gösterir?

Proje amacı düzeyinde göstergeler:

Proje amacınız, projeyi gerçekleştirmenizin temel nedenidir. Üretilen sonuçlar aracılığıyla proje amacınıza ulaşacağınız varsayılmaktadır. Dolayısıyla bu düzeyde göstergeler, amacınızın gerçekleştiğini kanıtlayabilecek göstergeler olmalıdır. Örneğin hedef grubunuzun davranışlarında veya kuruluşların işleyişinde oluşan değişiklikler gibi. Bu düzeyde iyi belirlenmiş göstergeler, çıktılar düzeyindeki göstergelerin de daha iyi olmasına katkıda bulunacaktır. Amaç düzeyinde gösterge, projenizin sürdürülebilir yararının ne olduğunu da ortaya koymalıdır.³ Projeyle neyin elde edileceğini anlatmalıdır.

KILAVUZ SORU

Sonuçların gerçekleştiğini ne gösterir?

Sonuçlar düzeyinde göstergeler:

Bu düzeydeki göstergeler projeyi uygulayan ekibin sorumluluğundadır. Sonuçların proje amacının gerçekleşmesini sağlayacağı varsayıldığından, bu düzeydeki göstergelerin olabildiğince somut olması gerekir.

Faaliyetler düzeyinde matrisin ikinci sütununa yönelik yapılacaklar kaynak planlamasıyla 14. derste aktarılacaktır.

Proje amacı ve çıktılarla göstergeler arasındaki ilişkiyi tartışmak için birkaç örnek üzerinden gidelim:

- Proje Amacı: Belirlenen bölgede bedensel engellilerin sosyo-kültürel yaşama etkin katılımını arttırmak.
Gösterge: Sekiz ay süren eğitimler sonunda, eğitime katılan 100 kişi sosyo-kültürel hayata katıldı.

Değerlendirme:

Yukarıdaki gösterge nitelik, nicelik ve zaman içermektedir. Fakat göstergedeki “engellilerin sosyo-kültürel hayata katılımı” yeterince iyi tanımlanmamıştır. Dolayısıyla da proje amacındaki etkin katılımın nasıl arttığı konusu açıklanmamaktadır. Sosyo-kültürel hayata katılan engellilerin davranışlarında ne gibi değişiklikler oluşur sorusu sorularak, bir gösterge oluşturulabilir.

³ Sürdürülebilirlik konusuna 17. derste değinilecektir.

Örneğin gösterge şöyle olabilir:

Sekiz ay süren eğitimler sonunda, eğitimlere de katılmış olan 100 kişinin, en az %30'u sivil toplum kuruluşlarına üye oldu, %30'u siyasi partilere üye oldu, %40'ı kentte düzenlenen kültürel faaliyetlere katıldılar, %40'ı iş bularak çalışmaya başladı ve bölgede günlük gazete satışlarında %20 oranında bir artış oldu.

- Sonuç: Oluşturulan bilgi kaynakları ve yapılan faaliyetlerle yerel halkın sürdürülebilir kalkınma talebi arttı.
- Gösterge: Bir yıl sonunda sürdürülebilir kalkınmayla ilgili eğitim faaliyetlerine 10 köyden 300 kişi katıldı.

Değerlendirme:

Bu örnekte de gösterge zaman ve nicelik içermektedir. Fakat halkın sürdürülebilir kalkınma talebinin artıp artmadığını, eğitim faaliyetlerinin katılımcı sayısı ile gösteremeyiz. Bu faaliyetlere katılan kişilerdeki davranış değişiklikleriyle ilgili bir gösterge ya da bu talebin arttığını gösteren başka bir gösterge oluşturulmalıdır.

Örneğin gösterge şöyle olabilir:

Bir yıl sonunda eğitim faaliyetlerine katılan 300 kişinin %40'ı organik tarım yöntemlerini kullanmaya başladı. Bu ürünleri satmak üzere bir kooperatif kurma çalışmaları başladı. Yerel yönetimin bölgedeki sanayi tesislerini denetlemesi için baskı oluşturmak üzere bir dernek kuruldu.

- Sonuç: Proje deneyimi, ilgili diğer kişi ve kurumlarla paylaşımına açıldı.
- Gösterge: Bir yıl boyunca düzenlenen seminer, panel ve atölye çalışmaları sonucunda oluşturulan bildirgeden 1000 adet basıldı.

Değerlendirme:

Kitapların basılması bir faaliyet olarak tanımlanabilir. Hazırlanan kitabın basılmasıyla özellikle deneyimin paylaşılmasının hedeflendiği kesimlere gönderilmesi, paylaşılması da aynı şey değildir. Paylaşım ile ilgili olarak başka bir gösterge oluşturulmalıdır.

Örneğin gösterge şöyle olabilir:

Bir yıl boyunca düzenlenen seminer, panel ve atölye çalışmaları sonucunda oluşturulan bildirgeden basılan 1000 kopya, yerel ve ulusal basın, bölgedeki STK'lar, sendikalar, siyasi parti temsilcilikleri ve yerel yönetime gönderildi. %10 oranında geri bildirim sağlandı.

- Sonuç: Projenin yürütüldüğü bölgede toplumsal duyarlılık arttı.
- Gösterge: Sekiz ay boyunca gerçekleştirilen dört etkinliğe 2000 kişi katıldı. Yöre halkı imza kampanyası başlatarak 5000 imza topladı. Belediye çalışmalarında bedensel engellilere yönelik iyileştirmeler sağlandı.

Değerlendirme:

Toplumsal duyarlılığın artırılması gibi ölçülmesi zor bir proje amacı için, toplumsal duyarlılığın arttığını gösterebilecek farklı göstergeler bir arada kullanılarak geçerli bir gösterge oluşturulmuştur.

Tablo 12.1’de verilen uygulama projesi örneği üzerinden gidersek:

Tablo 12.1

Bu dersimizle, çizim 12.1’de görülen mantıksal çerçevemizin 9, 10, 11 numaralı gözlerini de doldurmuş olduk:

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
	STK’ların katılımcı demokrasinin gelişmesinde daha etkin bir rol oynamalarına katkıda bulunmak.	İki yıl içinde toplumsal kararlarla ilgili süreçlerde STK’ların katılımı ve rolü en az %50 oranında arttı.		
	İstanbul ve çevre illerdeki STK’ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.	İki yıl içinde, 150 katılımcı, örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkiler ve amaçlarını daha etkin gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak STK’larının daha etkin çalışmasına katkıda bulundular.		Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılmıyor.
	1- Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılabilecek eğitim materyali ve eğitimciler havuzu oluşturuldu.	12 ders için yazılı Türkçe kaynak ve dersleri verebilecek 30 kişilik bir eğitimciler havuzu altı ay içinde oluştu.		
	2- Katılımcılar, STK’ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirmenin yanı sıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.	İki yıl içinde programları tamamlayan 150 katılımcıya, aldıkları derslerle kapasite geliştirme konusundaki ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim ve yazılı kaynaklar sağlandı.		Mezunlar STK’larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam ediyor.
	3- Uluslararası proje çağrıları STK’lar tarafından daha kolay izleniyor.	İki yıl boyunca uluslararası fonlarla ilgili olarak 100’e yakın proje çağrısı yayınlandı ve bu çağrılara 500’den fazla STK ulaşabildi.		STK’lar internete erişim olanaklarına sahipler.
	4- STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.	İki yıl boyunca çeşitli STK’lardan en az 500 kişi yerli, yabancı, elektronik ve yazılı kaynaklardan yararlandı, talep eden 100 kişiye elektronik üyelik sağlandı.		Sunulan kaynaklar kullanılıyor.
	5- Hukuki danışmanlık sistemi STK’ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.	İki yıl boyunca başvuruda bulunan 50’ye yakın STK’nın hukuki sorunlarının aşılması sürecine katkıda bulunuldu.		Türkiye’deki hukuki ve idari sistem etkin çalışıyor.
	1- Eğitim programının hazırlanması 1.1. Ders içeriklerinin oluşturulması 1.1.1. Program komitesinin oluşturulması ve ofisin kurulması 1.1.2. İhtiyaç analizinin yapılması 1.1.3. Eğitimciler kurulunun saptanması 1.1.4. Eğitimciler kurulunda son haline getirilmesi 1.2. Ders materyalinin üretilmesi ve geliştirilmesi			Dersleri verebilecek, ders materyali üretebilecek ve programda görev almayı kabul edecek yerli uzman ve öğretim görevlileri var.
	2- Eğitim programının düzenlenmesi 2.1. İlk programın yapılması 2.1.1. Programın duyurulması 2.1.2. Kayıtların yapılması 2.1.3. Programın sürdürülmesi 2.2. İkinci programın yapılması 2.2.1. Programın duyurulması 2.2.2. Kayıtların yapılması 2.2.3. Programın sürdürülmesi			Programa ilgi var.
	3- Uluslararası proje çağrılarının duyurulması 3.1. Web sayfalarının düzenlenmesi 3.2. Uluslararası çağrı ağlarına abone olunması 3.3. STK e-posta veri tabanı oluşturulması 3.4. Duyuruların üç ayda bir yenilenmesi			Türkiye’yi içine alan ve Türkiye’deki STK’lar için uygun proje çağrıları var.
	4- STK kitap koleksiyonunun oluşturulması 4.1. Kitapların seçimi 4.2. Kitapların satın alınması			
	5- Hukuki danışmanlık verilmesi			Hukuk Fakültesi’nde danışmanlık yapmayı kabul edecek gönüllü hukukçular var.

Başarı göstergelerinin oluşturulması:

Mantıksal çerçevenizin birinci sütununun farklı düzeyleri için, nesnel olarak doğrulanabilir göstergelerinizi oluşturun. Göstergelerinizi oluşturmadan önce Ek 3'teki geniş olarak derlenmiş göstergeler listesine bakmak, işinizi kolaylaştıracaktır. Oluşturduğunuz başarı göstergelerini mantıksal çerçeve matrisinin ikinci sütununa yerleştirin.

Genel hedef düzeyinde

Adım 1: Genel hedefi yazın.

Kılavuz soru: Katkıda bulunduğumuz değişimin gerçekleştiğini ne gösterir?

Adım 2: Miktar ekleyin.

Adım 3: Nitelik ekleyin.

Adım 4: Zaman ekleyin.

Proje amacı düzeyinde

Adım 1: Proje amacını yazın.

Kılavuz soru: Proje amacımızın gerçekleştiğini ne gösterir?

Adım 2: Miktar ekleyin.



UYGULAMA IV

Adım 3: Nitelik ekleyin.

Adım 4: Zaman ekleyin.

Sonuçlar düzeyinde

(Her bir sonuç için ayrı ayrı göstergeler belirlenecektir.)

Adım 1: Sonucu yazın.

Kılavuz soru: Sonuçların gerçekleştiğini ne gösterir?

Hatırlatma: Bu düzeyde ortaya koyacağınız göstergeler proje yöneticilerinin sorumluluğundadır.

Adım 2: Miktar ekleyin.

Adım 3: Nitelik ekleyin.

Adım 4: Zaman ekleyin.

Süre 60 dakika

Bu dersimizle birlikte mantıksal çerçeve matrisimizin görünümü çizim 12.1’edeki gibi oldu.

	PROJENİN YAPISI 	BAŞARI GÖSTERGELERİ 	DOĞRULAMA KAYNAKLARI 	VARSAYIMLAR/ RİSKLER 
 GENEL HEDEF	1 ✓	9 ✓		
 PROJE AMACI	2 ✓	10 ✓		8 ✓
 SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	4 ✓	11 ✓		7 ✓
 FAALİYETLER	3 ✓			6 ✓
				5 ✓

Çizim 12.1

Ders 13: DOĞRULAMA KAYNAKLARI

Doğrulama kaynakları nedir?

Doğrulama kaynakları, göstergelerde belirtilen bilginin bulunabileceği kaynağa işaret eder. Bu bilgi kaynakları aynı zamanda projenin belgelenmesinin bir parçasını oluşturur. Göstergede gerçekleştirileceği söylenenlerin bilgi kaynağı bulunmıyorsa, gösterge gözden geçirilmelidir. Elde edilecek bilginin zamanlaması, maliyeti ve güvenilirliği önemlidir.

Doğrulama kaynakları oluşturmanın yöntemi

Planlama aşamasının tümü gibi bu aşama da 6-7 kişilik bir planlama grubu tarafından yapılmalıdır.

Adım adım doğrulama kaynakları

Doğrulama kaynakları, “nasıl, hangi kaynaklar, kim, ne zaman ve hangi biçimde” sorularına cevap vermelidir.

Adım 1: Aşağıdaki soruları (AusGuide, 2005) grup içinde tartışın.

- Gerekli bilgi nasıl toplanacak? Bilgiyi toplamanın yöntemi ne olacak?
(Araştırmalar, idari kayıtlar, ulusal/uluslararası istatistikler, çalışma atölyeleri ya da odak grup toplantıları tutanakları/sonuçları, gözlemler, vs.)
- Bilgiyi kim toplamalı?
(Bağımsız bir ekip veya kişi, proje çalışanları, bunların bileşimi)
- Bilgi ne zaman veya hangi sıklıkta toplanmalı?
(Aylık, yıllık, proje süresince, sonunda vb.)
- Hangi kaynaklar daha uygun olur? Kimlerle görüşülmeli? Bilginin alındığı yer (kişi ya da kurum) güvenilir mi?
- Toplanan bilgiler hangi biçimde kaydedilmeli?

Adım 2: Saptamış olduğunuz başarı göstergesini, her düzey için ayrı ayrı hangi kaynaktan doğrulayacağınıza karar verin.

Doğrulama kaynağı örnekleri (geniş olarak derlenmiş doğrulama kaynakları için EK 4'ten yararlanabilirsiniz):

- Proje öncesinde, sırasında ve sonrasında yapılan anketler,
- İstatistik Enstitüsü gibi, ilgilendiğiniz alanla ilgili istatistik veri alabileceğiniz kurumların rapor ve araştırmaları,
- İlgili bakanlıkların ve yerel yönetimlerin rapor, istatistik ve araştırmaları,
- Toplantı katılım listeleri ve toplantı tutanakları,
- Kurs-seminer gibi etkinlikleri tamamlayanların sayılarını gösteren belgeler, sertifikalar,
- Basında faaliyetlerinize verilen yer, gazete haberleri,
- Proje izleme ve değerlendirme raporları,
- Dış değerlendirme uzmanı raporları,
- Derinlemesine görüşmeler ve odak grup toplantıları,
- Katılımcı değerlendirme toplantıları.

Tablo 13'1'de görülen uygulama projesi örneği üzerinden gidersek

Tablo 13.1

Bu dersin sonunda, mantıksal çerçevemizin bir tek 15 numaralı gözü boş kaldı.

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
	STK'ların katılımcı demokrasinin gelişmesinde daha etkin bir rol oynamalarına katkıda bulunmak.	İki yıl içinde toplumsal kararlarla ilgili süreçlerde STK'ların katılımı ve rolü en az %50 oranında arttı.	AB'nin Türkiye için hazırladığı düzenli İlerleme Raporları, ilgili diğer kuruluşların hazırladıkları raporlar ve medya izleme raporları.	
	İstanbul ve çevre illerdeki STK'ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.	İki yıl içinde, 150 katılımcı, örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkiler ve amaçlarını daha etkin gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak STK'larının daha etkin çalışmasına katkıda bulundular.	Proje ekibi tarafından hazırlanacak olan ve STK'ların etkinliğindeki değişikliği ölçmeye yönelik ex-post değerlendirme raporları.	Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılmıyor.
	1- Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılacak eğitim materyali ve eğitimler havuzu oluşturuldu.	12 ders için yazılı Türkçe kaynak ve dersleri verebilecek 30 kişilik bir eğitimler havuzu altı ay içinde oluştu.	Hazırlanan ders materyalleri ve farklı kurumlarda da ders verebilen eğitimler havuzu.	
	2- Katılımcılar, STK'ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirme yanı sıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.	İki yıl içinde programları tamamlayan 150 katılımcıya, aldıkları derslerle kapasite geliştirme konusundaki ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim ve yazılı kaynaklar sağlandı.	Programlar süresince katılımcıların ders değerlendirme formlarından hazırlanan ders değerlendirme raporları.	Mezunar STK'larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam ediyor.
	3- Uluslararası proje çağrılan STK'lar tarafından daha kolay izleniyor.	İki yıl boyunca uluslararası fonlarla ilgili olarak 100'e yakın proje çağrısı yayınlandı ve bu çağrılara 500'den fazla STK ulaşabildi.	Web sitesi istatistikleri.	STK'lar internete erişim olanaklarına sahipler.
	4- STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.	İki yıl boyunca çeşitli STK'lardan en az 500 kişi yerli, yabancı, elektronik ve yazılı kaynaklardan yararlandı, talep eden 100 kişiye elektronik üyelik sağlandı.	Kütüphane kayıtları.	Sunulan kaynaklar kullanılıyor.
	5- Hukuki danışmanlık sistemi STK'ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.	İki yıl boyunca başvuruda bulunan 50'ye yakın STK'nın hukuki sorunlarının aşılması sürecine katkıda bulunuldu.	Proje süresince STK Merkezi'nin konuyla ilgili olarak cevapladığı e-posta kayıtları.	Türkiye'deki hukuki ve idari sistem etkin çalışıyor.
	1- Eğitim programının hazırlanması 1.1. Ders içeriklerinin oluşturulması 1.1.1. Program komitesinin oluşturulması ve ofisin kurulması 1.1.2. İhtiyaç analizinin yapılması 1.1.3. Eğitimler kurulunun saptanması 1.1.4. Eğitimler kurulunda son haline getirilmesi 1.2. Ders materyalinin üretilmesi ve geliştirilmesi			Dersleri verebilecek, ders materyali üretebilecek ve programda görev almayı kabul edecek yerli uzman ve öğretim görevlileri var.
	2- Eğitim programının düzenlenmesi 2.1. İlk programın yapılması 2.1.1. Programın duyurulması 2.1.2. Kayıtların yapılması 2.1.3. Programın sürdürülmesi 2.2. İkinci programın yapılması 2.2.1. Programın duyurulması 2.2.2. Kayıtların yapılması 2.2.3. Programın sürdürülmesi			Programa ilgi var.
	3- Uluslararası proje çağrılarının duyurulması 3.1. Web sayfalarının düzenlenmesi 3.2. Uluslararası çağrı ağlarına abone olunması 3.3. STK e-posta veri tabanı oluşturulması 3.4. Duyuruların üç ayda bir yenilenmesi			Türkiye'yi içine alan ve Türkiye'deki STK'lar için uygun proje çağrıları var.
	4- STK kitap koleksiyonunun oluşturulması 4.1. Kitapların seçimi 4.2. Kitapların satın alınması			
	5- Hukuki danışmanlık verilmesi			Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde danışmanlık yapmayı kabul edecek gönüllü hukukçular var.
				Aynı ve nakdi katkıda bulunacak olan kuruluşlar Türkiye'deki STK'ların etkinliklerinin artması gerektiğinin farkındalar.

Doğrulama kaynaklarının oluşturulması:

Projenizin genel hedef, proje amacı ve çıktıları için daha önce tespit ettiğiniz göstergelerin doğrulama kaynaklarını yazın. Kılavuz soru: Bu bilgiyi nerede bulabiliriz? Nasıl elde edebiliriz?

Ek 4'teki doğrulama kaynakları listesine bakmak işinizi kolaylaştıracaktır.

Oluşturduğunuz doğrulama kaynaklarını mantıksal çerçeve matrisinin üçüncü sütununa yerleştirin.

Genel hedef düzeyinde

Başarı göstergesi

Doğrulama kaynağı

.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

Proje amacı düzeyinde

Başarı göstergesi

Doğrulama kaynağı

.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

Çıktılar düzeyinde

(Her bir çıktı için ayrı ayrı doğrulama kaynakları belirlenecektir.)

Başarı göstergesi

Doğrulama kaynağı

.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

Süre 30 dakika

RİSKLER VE GÜÇLÜKLER

Doğrulama kaynaklarının oluşturulmasında karşılaşılan riskler ve güçlükler

Seçtiğiniz bazı doğrulama kaynakları ek faaliyet tanımlanmasını gerektirebilir, yeni maliyet unsurları olabilir. Örneğin dış değerlendirme raporları, video çekimleri, derinlemesine görüşmeler ya da odak grup çalışmaları gibi. Eğer bu tür doğrulama kaynakları seçtiyseniz, faaliyetlerinize geri dönüp bunları birer alt faaliyet olarak ilgili ana faaliyetlere eklemeniz gerekir.

KONTROL LİSTESİ

Başarı göstergeleri ve doğrulama kaynakları kontrol listesi

Göstergeler, nicelik, nitelik ve zaman içeriyor mu?
Göstergeler ve doğrulama kaynakları SMART mı?¹
Göstergeler gerekli ve yeterli mi?
Göstergeleri kim belirledi/belirleyecek? Göstergeleri kim sahiplenecek?
Değişimi ispatlayabilecek doğrulama kaynakları var mı?
Doğrulama kaynağı olmayan gösterge var mı? (varsa doğrulayamayacağınız bir başarı göstergesi kullanamazsınız, başka gösterge üretmelisiniz.)

Kaynak: CIDT, 2002

UYGULAMA II

Başarı göstergeleri ve doğrulama kaynaklarının kontrol edilmesi:

Yukarıdaki kontrol listesi yardımıyla doğrulama kaynaklarınız ve göstergelerinizi gözden geçirin. Gerekirse faaliyetler üzerinde değişiklikler yapın.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Süre 15 dakika

¹ SMART **S**-Belirli-Özel; **M**-Ölçülebilir; **A**-Ulaşılabilir; **R**-Uygun; **T**-Zamanlı, SMART'laştırma için 7. Derse bakınız.

Bu dersimizle birlikte, mantıksal çerçeve matrisimizin 15 no'lu gözü hariç tüm gözlerini doldurmuş olduk.

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
GENEL HEDEF	1 ✓	9 ✓	12 ✓	
PROJE AMACI	2 ✓	10 ✓	13 ✓	8 ✓
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	4 ✓	11 ✓	14 ✓	7 ✓
FAALİYETLER	3 ✓	15		6 ✓
				5 ✓

Çizim 13.2

Ders 14: KAYNAK PLANLAMASI

Kaynak planlaması nedir?

Bu aşamada projenin faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli kaynakları belirlemeye çalışacağız. Bu kaynaklar belirlendikten sonra bütçeyi oluşturmak kolaylaşacaktır. Planlama aşamasında yapılan kaynak planlaması, faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli girdilerin ve bunların miktarlarının listelenmesini kapsar. Kaynaklar insan kaynakları ve fiziksel kaynaklar (donanım) olarak iki ana başlıkta toplanabilir.

Kaynak planlaması tamamlandığında, proje faaliyetleri için gerekli olan kaynakların finansal olarak ifade edilmesi, yani bütçenin yapılması için gerekli altyapı oluşturulmuş olacaktır. Dolayısıyla kaynak planlaması, faaliyetlerden bütçeye giden yolun köprüsüdür.

Projenin uygulama aşamasında kaynak planlaması daha ayrıntılı olarak faaliyet temelinde ve aylık hesaplanır (Avrupa Komisyonu, 2004).

Kaynak planlamasının yöntemi

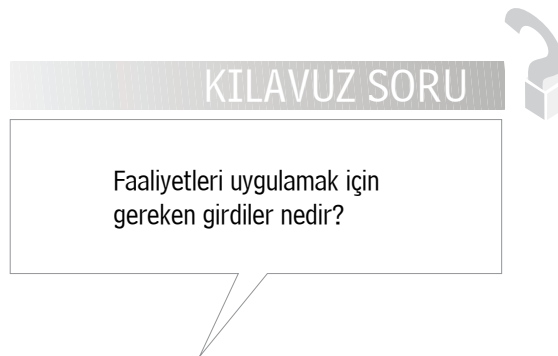
Planlama aşamasının tümünü gerçekleştiren 6-7 kişilik bir planlama grubu tarafından yapılmalıdır.

Kaynak planlamasının ana adımları

1. Proje faaliyetleri için gerekli kaynakların (girdilerin) belirlenmesi
2. Proje süresince bu kaynaklara ne miktarda ihtiyaç duyulacağını saptanması

Adım adım kaynak planlaması

Adım 1: Faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli insan, donanım, malzeme, mekân, arazi, altyapı, doküman gibi kaynakları (girdileri) her ana faaliyet üzerinden giderek tartışın ve listeleyin.



Adım 2: Listelediğiniz kaynakların yanına proje süresinde kaç birim gerekeceğini düşünerek ekleyin.

Tablo 14.1’de verilen uygulama projesi örneğinden gidersek:

Tablo 14.1

İnsan Kaynağı	Miktarı ve birimi
1 Koordinatör 2 Koordinatör yardımcısı 1 İdari asistan Eğitmenler Yabancı eğitmenler Tercümanlar 1 web yöneticisi 1 kütüphaneci 2 hukukçu	12 ay 24 ay 12 ay 300 saat 60 saat 120 saat 6 ay 3 ay 3 ay
Donanım	
PC Printer Derslik Ofis Telefon Faks	3 adet 2 adet 180 gün 12 ay 2 adet 1 adet
Diğer	
Broşür tasarımı Video çekimi Fotokopi Kırtasiye	6 sayfa 400 saat 5000 sayfa

Kaynak planlamasının yapılması:

Faaliyetler için gerekli girdileri ve miktarlarını listeleyin.

İnsan kaynağı

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Miktarı ve birimi

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Donanım

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Miktarı ve birimi

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Diğer

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Miktarı ve birimi

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Süre 15 dakika

Böylece projenizin mantıksal çerçevesi bütçe haricinde tamamlanmış oldu. Tablo 14.2’de görülen uygulama projesinin mantıksal çerçevesi şu şekilde gerçekleşmiş oldu:

Tablo 14.2

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
	STK’ların katılımcı demokrasinin gelişmesinde daha etkin bir rol oynamalarına katkıda bulunmak.	İki yıl içinde toplumsal kararlarla ilgili süreçlerde STK’ların katılımı ve rolü en az %50 oranında arttı.	AB’nin Türkiye için hazırladığı düzenli ilerleme raporları, ilgili diğer kuruluşların hazırladıkları raporlar ve medya izleme raporları.	
	İstanbul ve çevre illerdeki STK’ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.	İki yıl içinde, 150 katılımcı, örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkiler ve amaçlarını daha etkin gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak STK’larının daha etkin çalışmasına katkıda bulundular.	Proje ekibi tarafından hazırlanacak olan ve STK’ların etkinliğindeki değişikliği ölçmeye yönelik ex-post değerlendirme raporları.	Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılmıyor.
	1- Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılacak eğitim materyali ve eğitimler havuzu oluşturuldu.	12 ders için yazılı Türkçe kaynak ve dersleri verebilecek 30 kişilik bir eğitimler havuzu altı ay içinde oluştu.	Hazırlanan ders materyalleri ve farklı kurumlarda da ders verebilen eğitimler havuzu.	
	2- Katılımcılar, STK’ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirirken yanısıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalara ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.	İki yıl içinde programları tamamlayan 150 katılımcıya, aldıkları derslerle kapasite geliştirme konusundaki ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim ve yazılı kaynaklar sağlandı.	Programlar süresince katılımcıların ders değerlendirme formlarından hazırlanan ders değerlendirme raporları.	Mezunar STK’larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam ediyor.
	3- Uluslararası proje çağrılarını STK’lar tarafından daha kolay izleniyor.	İki yıl boyunca uluslararası fonlarla ilgili olarak 100’e yakın proje çağrısı yayınlandı ve bu çağrılara 500’den fazla STK ulaşabildi.	Web sitesi istatistikleri.	STK’lar internete erişim olanaklarına sahipler.
	4- STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.	İki yıl boyunca çeşitli STK’lardan en az 500 kişi yerli, yabancı, elektronik ve yazılı kaynaklardan yararlandı, talep eden 100 kişiye elektronik üyelik sağlandı.	Kütüphane kayıtları.	Sunulan kaynaklar kullanılıyor.
	5- Hukuki danışmanlık sistemi STK’ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.	İki yıl boyunca başvuruda bulunan 50’ye yakın STK’nın hukuki sorunlarının aşılması sürecine katkıda bulunuldu.	Proje süresince STK Merkezi’nin konuyla ilgili olarak cevapladığı e-postaların kayıtları.	Türkiye’deki hukuki ve idari sistem etkin çalışıyor.
	1- Eğitim programının hazırlanması 1.1. Ders içeriklerinin oluşturulması 1.1.1. Program komitesinin oluşturulması ve ofisin kurulması 1.1.2. İhtiyaç analizinin yapılması 1.1.3. Eğitimci kurulunun saptanması 1.1.4. Eğitimci kurulunda son haline getirilmesi 1.2. Ders materyalinin üretilmesi ve geliştirilmesi 2- Eğitim programının düzenlenmesi 2.1. İlk programın yapılması 2.1.1. Programın duyurulması 2.1.2. Kayıtların yapılması 2.1.3. Programın sürdürülmesi 2.2. İkinci programın yapılması 2.2.1. Programın duyurulması 2.2.2. Kayıtların yapılması 2.2.3. Programın sürdürülmesi 3- Uluslararası proje çağrılarının duyurulması 3.1. Web sayfalarının düzenlenmesi 3.2. Uluslararası çağrı ağlarına abone olunması 3.3. STK e-posta veri tabanı oluşturulması 3.4. Duyuruların üç ayda bir yenilenmesi 4- STK kitap koleksiyonunun oluşturulması 4.1. Kitapların seçimi 4.2. Kitapların satın alınması 5- Hukuki danışmanlık verilmesi	Kaynaklar İnsan Kaynağı 1 Koordinatör (12 ay) 2 Koordinatör yardımcısı (24 ay) 1 İdari asistan (12 ay) Eğitmenler (300 saat) Yabancı eğitimci (60 saat) Tercümanlar (120 saat) 1 Web yöneticisi (6 ay) 1 Kütüphaneci (3 ay) 2 Hukukçu (3 ay) Donanım PC (3 adet) Printer (2 adet) Derslik (180 gün) Ofis (12 ay) Telefon (2 adet) Faks (1 adet) Diğer Video çekimi (400 saat) Fotokopi (5000 sayfa) Kırtasiye Broşür tasarımı (6 sayfa)	Bütçe	Dersleri verebilecek, ders materyali üretebilecek ve programda görev almayı kabul edecek yerli uzman ve öğretim görevlileri var. Programa ilgi var. Türkiye’yi içine alan ve Türkiye’deki STK’lar için uygun proje çağrıları var. Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nde danışmanlık yapmayı kabul edecek gönüllü hukukçular var. Aynı ve nakdi katkıda bulunacak olan kuruluşlar Türkiye’deki STK’ların etkinliklerinin artması gerektiğinin farkındalar.

Bu dersimizle birlikte mantıksal çerçeve matrisimizin bütçe dışındaki gözlerinin tümünü tamamlamış olduk.¹

	PROJENİN YAPISI 	BAŞARI GÖSTERGELERİ 	DOĞRULAMA KAYNAKLARI 	VARSAYIMLAR/ RİSKLER 
 GENEL HEDEF	1 ✓	9 ✓	12 ✓	
 PROJE AMACI	2 ✓	10 ✓	13 ✓	8 ✓
 SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	4 ✓	11 ✓	14 ✓	7 ✓
 FAALİYETLER	3 ✓	15 ✓		6 ✓
				5 ✓

¹ Bütçeleme konusu “STK Çalışmaları – Eğitim Kitapları Dizisi”nden çıkan *Proje Döngüsü Yönetimi II: Bütçeleme, değerlendirme, raporlama* kitabında ele alınmaktadır.

Ders 15: PROJE PLANLAMASINDA CİNSİYET EŞİTLİĞİ

Neden proje analiz ve planlamasında cinsiyet eşitliği?¹

Kadın-erkek eşitliğinin sağlanamamış olması, halen, sadece Türkiye’de değil dünyanın her yerinde geçerli bir gerçektir. Kadınlarla erkekler eşit imkânlarla büyümeyiz, dünyayı eşit paylaşmaz, eşit şartlarda yaşamazlar. Bu nedenle de hiçbir değişim, kadınlarla erkekleri tamamen aynı şekilde etkilemez; yani değişim, cinsiyetlere karşı nötr (tarafsız) değildir. Aynı şekilde, bu değişimin oluşumuna etki/katkı yapan her türlü yol, araç, mekanizma, taşıyıcı, karar ve karar alıcı da, cinsiyetleri ve aynı cinsten olsalar bile farklı sosyal grup, tabaka ve/veya sınıflarda yer alan insanları farklı farklı etkiler. O halde, taşıdıkları belirli-tanımlı bir değişimi gerçekleştirmek üzere planlanmış girişim, niteliği yüzünden, projeler, -hedef kitlesinde kadına yer vermiş olmasa bile-, hem etki ve sonuçları itibarıyla, hem de bu değişimi sağlayan her türlü değişkenle, kadın ve erkekler açısından kendiliğinden eşit olmazlar, aynı etki ve sonuçları yaratmazlar. Hatta kadınlar için bile tek bir etki ve sonuç yoktur, farklı şartlardaki kadınlar için farklı etki ve sonuçlar vardır. Etki ve sonuçların aynı olmayışı nedeniyle, projeler, kadın-erkek eşitsizliği açısından tarafsız, yani sıfır etkili uygulamalar değildir. Yani, her proje, analiz ve planlama aşamasında dikkate almış olsun olmasın, kadın-erkek eşitsizliği açısından bir etki yapar, bir sonuç yaratır. Öyleyse bu etki ve sonuçların olumlu, yani eşitsizliği azaltıcı yönde olmaları için öngörülmüş ve planlanmış olmalarında yarar vardır. Bu da, ancak, projenin, cinsiyet körü olmamasıyla, yani daha analiz ve planlama aşamalarından başlayarak cinsiyet rejimi, cinsler ve hatta “hangi kadınlar”ı “ne getirdiği” açısından özel olarak değerlendirilmesiyle mümkün olabilir.

Toplumsal bir hedef: Kadın-erkek eşitliği

Kadın-erkek eşitliğinin sağlanamamış olması, sadece kadınların sorunu değildir. Bu durum sadece kişisel bir mesele olmadığı gibi, alt sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel gruplara özgü de değildir. Bu, cinsiyete dayalı rol ve ilişkilerin bütününe oluşturduğu cinsiyet rejiminin bir özelliğidir. Bu nedenle de eşitsizlik, kadınlara bir toplumsal grup niteliği kazandırmasına rağmen, sadece kadınları değil, bütün bireyleri, bütün toplumu ve kurumlarını ilgilendirir.

Cinsiyet rejimi, bu eşitsizliğin toplumun her sınıf ve tabakasında, şu ya da bu ölçüde mevcut ve bütün toplumsal kurumlarla ilişkilendirilmiş karmaşık bir sorun niteliğinde olduğuna işaret eder; dikkate alınmadığı takdirde gelişmeyi engelleyebileceği anlamına gelir. Nitekim, kalkınma literatüründe kadınları ve kadın-erkek eşitsizliğine yol açan etkenleri dikkate almamış projelerin, arzu edilen gelişmeleri sağlayamadığı, ilk etapta sağlanan olumlu gelişmeler olsa bile bunların süreklilik gösteremediği, hatta tersine başlangıcından da kötü noktalara dönülebildiği tespit ve örnekleriyle dolu sayısız çalışma mevcuttur.

Ayrıca günümüzün, yoksulluk gibi en önemli sosyal sorunları da “kadınlaşmış”tır, yani hem kadın ağırlıklıdır, hem de cinsiyetçilikle neden-sonuç ilişkisi içindedir. Bugün artık, insanların ve ülkelerin ortak isteği, kalkınmanın eşitlik, demokrasi ve katılım gibi ilkelerle bir arada gerçekleştiği bir dünyadır. Birleşmiş Milletler’in “bin yıl hedefleri” bunun somut bir örneğidir.

Bugün artık sivil toplum kuruluşları başta olmak üzere projeleri bir değişim aracı olarak kullananlara ilaveten, devletlerden başlayarak bütçe ve kaynaklarıyla onları finanse edenler de, kadın-erkek eşitliğini önemli bir ilke, bir hedef olarak kabul etmektedirler.

Günümüzde kadın-erkek eşitliği kavramı içerik olarak genişlemiştir. Artık sadece yasa önünde eşitlikle sınırlı bir kadın-erkek eşitliği ve ayrımcılığın engellenmesiyle yetinilmemektedir; “kadın-erkek eşitliği” kavramıyla, *de facto*, yani hayatın içinde yaşanmakta olan bir eşitlik, kurumsal yapı ve süreçlerde dönüşüm ve bunları hem görmek hem de görünürleştirmekte kullanılacak yeni araç ve veriler bir arada düşünülmektedir.

¹ Bu ders Nazik Işık tarafından hazırlanmıştır.

Özetle kadın-erkek eşitliği, artık sadece hedef kitlesi kadınlar olan projelerin dikkate alacağı bir husus olmaktan çıkmış, her türlü projenin analiz ve planlamasında, uygulama ve değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken bir nitelik kazanmıştır. Hatta, bu eşitliğin daha hızlı ve bütünsel olarak gerçekleşebilmesi amacıyla, Birleşmiş Milletler bünyesinde “toplumsal cinsiyetin ana akıma yerleştirilmesi” (gender mainstreaming) stratejisi geliştirilmiştir. Bu strateji dünyanın her yerinde ve Avrupa Birliği’nde yaygın şekilde politika ve uygulamalara girmeye başlamıştır.

Cinsiyet körü olmayan bir proje hazırlığının ana adımları

1. İhtiyaçların stratejik-pratik diye ayrıştırılması
2. Projenin toplumsal cinsiyet açısından değerlendirilmesi²
3. Mantıksal çerçeve matrisinin toplumsal cinsiyet açısından gözden geçirilmesi

Adım adım cinsiyet körü olmayan bir proje hazırlığı

Çalışma grubu ve gerekli malzemeler:

Daha önce yapılmış olan sorun analizi ve paydaş analizini yapmış ve 6-7 kişilik bir planlama grubu tarafından gerçekleştirilebilir. Bu aşamaya kadar oluşturulmuş olan mantıksal çerçeve matrisi tüm ekleriyle birlikte el altında bulundurulmalıdır. Çalışma grubunda kadınların yer almasının projenin cinsiyet körü olmaması için bir ön koşul olduğunu belirtelim.

Adım 1: İhtiyaçların stratejik-pratik diye ayrıştırılması

Projenin karşılamak istediği ya da araştırdığı ihtiyaçların stratejik ve pratik ihtiyaç olarak ayrıştırılarak tanımlanması, bu ihtiyaçların karşılanması halinde nasıl bir değişimin olabileceği hakkında bilgi verir. Bu, projenin karşılayacağı ihtiyaçların kadınların gereksinimleri ve toplumsal cinsiyet rollerinde değişim etkisi açısından analizini kolaylaştırır. Kadınların pratik ve stratejik ihtiyaçları, kısaca şöyle tanımlanabilir (Üşür, 2000):

“Kadınların **pratik toplumsal cinsiyet gereksinimleri**, yeniden-üretim sorumluluklarıyla ilgilidir ve bu gereksinimlerin karşılanma biçimleri kadınların bu işleri yapmaktan doğan ikincil toplumsal konumlarını pekiştirir. Kadınlar, bu gereksinimlerini karşılarlarken yaptıkları işlerle konumlarını değiştiremezler ve güçlenemezler. Bu işler kadınların toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanır. Bu işler hanenin acil, somut ve sürekli gereksinimleriyle ilgilidir, ama kadınların kendi gereksinimleri gibi algılanır. Yemek yapmak, temizlik, çocuk bakımı, alışveriş, hasta bakımı vb. bu tür işlerdir.

“Kadınların **stratejik toplumsal cinsiyet ihtiyaçları** kadınların toplumdaki ikincil ve güçsüz konumlarını değiştirme isteğinden doğan gereksinimlerdir. Bu tür gereksinme tanımları kadınlarla erkekler arasındaki toplumsal eşitsizliğin giderilmesini amaçlar ve bu doğrultuda bir toplumsal değişimi hedefler. Kadınların ev işi yükünün ve çocuk bakımının aile içinde paylaşılması ve/veya toplumsal bir sorun olarak tanımlanması, aile içi şiddetin yasaklanması, yasal ayrımcılıkların ortadan kaldırılması, kadın sorunlarını çözmeyi amaçlayan özel kurumların oluşturulması ve bunlara kaynak ayrılması, kadınları içine alacak yeni örgüt modellerinin geliştirilmesi ve destek politikalarının uygulanması, siyasal katılımı artırıcı kotaların uygulanması vb. stratejik gereksinme tanımlarıyla ortaya çıkan çözümlerdir. ... Kadınların pratik gereksinimleri stratejik gereksinimleriyle ilişkilendirilmeden ele alınırsa, tek tek kadınların yaşamı daha kolaylaşabilir, ama kadınlar toplumdaki ikincil konumlarından hiçbir zaman kurtulamazlar.”

² 3. Ders’te belirttiğimiz gibi, projenin tasarlanmaya başlamadan önce bir haritalama çalışması yapılması yararlıdır. Kadın erkek eşitliği açısından bir haritalama örneği Ek 5’te verilmiştir. Haritalama konusu “STK Çalışmaları – Eğitim Kitapları Dizisi”nde yayımlanan *Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme* kitabında ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

İhtiyaçların değerlendirilmesi:

Küçük gruplar halinde, yapılacak her bir işin kadınların hangi tür ihtiyacını karşıladığını, toplumsal cinsiyet rolleri açısından nasıl bir değişime yol açtığını düşünüp tartışarak (+) ile işaretleyin.

Projede yapılacak/sağlanacak olan	Karşıladığı İhtiyaç	
	Stratejik	Pratik
Mahalleye çocuk parkı		
Baro Kadın Hakları Uygulama Merkezi		
Mahalleye ucuz-temiz bir halk mutfağı		
Anneler için işyeri kreşi		
Babaların işyerlerinde kreş		
Kadın danışma merkezi ve sığınmaevi		
Mahallede çamaşırhanesi ve ütö-evi		
Evde terzilik yapma imkânı		
Araba kullanmayı öğrenmek		
Kadınlara ucuz çamaşır-bulaşık makinesi kredisi		
Çocuklara okuldan beslenme saati yiyecekleri verilmesi		
Hızlı, kolay, ucuz toplu taşıma		
Okul aile birliği toplantılarının akşama alınması		
Semt pazarı-alışveriş merkezi		
Belirli gün ve saatlerde kadınlara ücretsiz ya da düşük ücretli toplu taşıma		
Engellilere ulaşım, iletişim, sosyal çalışmacı desteği		
Mahalle çocuk etüt veya oyun merkezi		
Genel sağlık sigortası		
Evlere temiz içme suyu		
Eğitim burslarının tutar (YTL) olarak artırılması		

Süre 15 dakika

İhtiyaçların stratejik ve pratik olarak ayrıştırılmasında kullanılabilecek basit bir cevap anahtarı yoktur. Genel sağlık sigortası gibi politik uygulamalar, sağlık güvencesi ihtiyacına cevap verirler ve her durumda stratejik önem taşırlar. Ancak ihtiyaçlar, genellikle projenin içeriğine, proje kapsamında birlikte olduğu diğer faaliyet ve uygulamalara, projenin öngördüğü desteklere göre farklılaşırlar. Uygulama I'nin küçük grup çalışmalarından sonra ulaşılan sonuçların herhangi bir küçük grup tarafından sunulması sırasında da görüleceği gibi, hem sunan küçük grubun kendi içinde, hem de bu küçük gruba diğer küçük grubun ulaştığı sonuçlar arasında çeşitli farklılıklar olabilir. Çünkü bir projede pratik ihtiyaçların karşılanması aynı zamanda stratejik etkiler de yaratabilmekte ya da pratik ihtiyaçlar karşılanarak, örneğin stratejik bir ihtiyaç için kullanılabilecek zaman ve enerji oluşturulabilmektedir.

Örneğin ailenin bakımında ev işlerinin sorumluluğu genellikle kadınlardadır. O halde, eve çamaşır makinesi almak ya da mahalleye küçük bir çamaşırhane açmak, pratik bir ihtiyaca mutlaka cevap vermektedir. Ancak, kadına zaman ve enerji tasarrufu sağlayan bu uygulama, tasarruf edilen zaman ve enerjinin nereye sarf edildiğine göre kadın-erkek eşitliği açısından bir değişime yol açacak ya da açmayacaktır. Benzeri bir şekilde, mahalleye bir çocuk parkı açma projesi de pratik bir ihtiyacı karşılamaktadır. Çünkü çocuk parkları kadınların yaşamını kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. Ancak, çocuk parkı kadının çocuk bakma yükümlülüğünü kendiliğinden ortadan kaldırmamakta, bakım yükünün ana-baba arasında daha dengeli paylaşılması yönünde bir etkiyi kendiliğinden yapmamaktadır. Bu tür projelerin bir stratejik ihtiyaca cevap verir hale gelebilmesi için, projenin öngördüğü başka önlem, uygulama ve destekler olmalıdır. Örneğin, kadınlar çamaşırın yıkandığı sürede bir mesleki ya da güçlendirici eğitimden yararlanabilmeli, çocukların parkta oynadığı sürede çocuk gelişimcilerinin nezaretinde olmaları öngörülebilmeli, ya da erkekler-babalar çamaşırı çamaşırhaneye ya da çocuğu parka getirmeye özendirilmeli; mesela “haftanın babası”, “haftanın iyi kocası” seçilerek ödüllendirilmelidirler.

Bir başka örnek olarak, proje okul aile birliği toplantılarının gündüz yerine akşam saatlerine ya da hafta sonlarına alınması öngörülmüyor olsun. Böylece, babalar toplantılara katılabilecek ve annelerin bu alandaki yükümlülükleri azalacak, yani pratik bir ihtiyaç karşılanmış olacaktır. Fakat genellikle az sayıda baba toplantılara katılmaya başlayacak, çok sayıda anne, gece ve hafta sonu olduğundan toplantılara katılamaz hale gelecektir. Bu durum, annelerin yani kadınların önemli bir sosyal varoluş alanı olan okul aile birliklerindeki kadın varlığını daraltacaktır. Yani stratejik etkisi negatif olacaktır. Eğitim burslarının artırılması halinde de, kızları destekleyen ek bir geçici özel önlem olmadığı takdirde, kızların eğitimini teşvik edici pek az etki söz konusudur. Yani stratejik etki yine kendiliğinden ortaya çıkmamış ya da çok sınırlı şekilde çıkmış olacaktır.

Genel sağlık sigortası Türkiye gibi ülkelerde her durumda stratejik ihtiyaçtır. Çünkü Türkiye gibi ülkelerde kadınların çalışma (istihdam) oranları da, çalışan kadınların sigortalı çalışma oranları da düşüktür. Yani, çalıştığı için kendisine ait bir sigortası olan ve bu kapsamda kendisine ait bir sağlık sigortası da bulunan yetişkin kadın azdır. Açıkçası kadınlar, sağlık sigortalarından genellikle koca-baba-kardeş gibi aileden bir erkeğin sigortası üzerinden ve “bağımlı” statüsünde yararlanmaktadırlar. Genel sağlık sigortası ise, genellikle vatandaş olan herkesin hiç değilse birinci basamak sağlık hizmetleri açısından sağlık güvencesini garantileyen bir sistemdir. Yani, en azından bu hizmetler açısından kadının erkek akrabalarına/yakınlarına bağımlılığını ortadan kaldıran bir etkiye sahiptir. O halde genel sağlık sigortası, kadın-erkek eşitsizliğinden kaynaklanan bir bağımlılığı ortadan kaldıran ya da sınırlandıran olma özelliğiyle güç ilişkileri açısından doğrudan kadını güçlendirici etki yapmakta, bir değişime yol açmaktadır. Bu da, stratejik bir gereksinim olduğunu göstermektedir.

Stratejik bir gereksinimi karşılamanın kendiliğinden etki ve sonuç yaratmadığı uygulamalar da olabilir. Örneğin, baroların kadın hakları uygulama merkezleri pratik bir ihtiyaç olmanın çok ötesinde stratejik bir ihtiyaçtır. Ama örneğin, varlığı duyurulmayan, kimsenin haberdar olmadığı bir merkez başvuru alamayacak ve stratejik işlevini yerine getiremeyecektir. Ya da serbest avukatların danışmanlık ücretine eşit bir danışma ücretiyle hizmet veren bir kadın hukuku uygulama merkezinin stratejik etkisi çok çok sınırlı olacaktır. Özetle, bir projede stratejik bir gereksinime cevap verecek bir uygulamaya amaç ya da faaliyet olarak yer vermek, stratejik yani değişim yaratan etkinin kendiliğinden ortaya çıkmasını sağlamayabilir. Bu etkinin ortaya çıkmasını ya da güçlenmesini sağlayan ek şartlar ve düzenlemeler de projede öngörülmelidir.

Adım 2: Projenin toplumsal cinsiyet açısından değerlendirilmesi

Projeleri kadın ve toplumsal cinsiyet açısından değerlendirmek, bir anlamda, iki cinsin projenin getirilerinden eşit şekilde yararlanmasını sağlamaktan, kadın-erkek eşitsizliğini azaltıcı çeşitli etkileri öngörmüş ve gerçekleştirebilir olmaya kadar değişen, çeşitli, açık ya da örtük ilkesel amaç ve uygulamaların gözden geçirilmesidir. Bir projenin kadınlar ve toplumsal cinsiyet açısından etki ve sonuçlarını değerlendirebilmek için, projenin hedef kitlesinin kadın olması ya da hedef kitlenin kadınları da içeriyor olması kesinlikle zorunlu değildir. Her projenin, hatta tamamen teknik bir proje olarak düşünülebilecek ulaştırma, fabrika inşaatı vb. inşaat projelerinin bile, kadınlarla ve toplumsal cinsiyetle ilişkili etki ve sonuçları olabilir ve vardır. Bu nedenle, projelerin kadınlar ve toplumsal cinsiyet açısından değerlendirilmesi gerekli ve yararlıdır. Ayrıca, günümüzde fon veren kuruluşlar da projelerin bu türden ilkesel boyutlarına daha çok önem vermeye başlamışlardır.

Projelerin kadınlar ve toplumsal cinsiyet açısından değerlendirilmesi için geliştirilmiş çeşitli yöntemler mevcuttur. Bu yöntemler genellikle onları yaratan kişi veya ekibin ya da çalışmanın yapıldığı okulun ismiyle bilinirler; Parker, Longwee, Moser ve Harvard yöntemleri gibi. Yöntemler daha çok kalkınma iktisatçıları tarafından, kalkınma projelerini geliştirilmek ve değerlendirmek için geliştirilmiştir (KSSGM, 1995; Avrupa Komisyonu, 2004b; Işık, 2005).

Yöntemlerin tamamı, projenin hazırlanmasından sonuçları değerlendirmeye kadar her aşamasında toplumsal cinsiyet ve kadınlara ilişkin etki ve değerlendirmelerinin ne ölçüde dikkate alındığını ve nasıl dikkate alınabileceğini kontrol etmeye yarayan, doğru soruları sormayı ve sordurmayı, bu süreçlere katılan, raporlayan ya da izleyenlerin de bunları takip edebilmelerini ve standartlaşmış bilgi olarak görebilmelerini amaçlamaktadır.

Anılan yöntemlerde biri olan Harvard proje kontrol listesi yöntemi, esas olarak proje döngüsünün dört aşamasında sorulması gereken bir tür anahtar sorular listesinden oluşmaktadır. Söz konusu dört aşama, tanımlama-belirleme, tasarım, uygulama ve değerlendirmedir. Aşağıda yer alan uygulamada, Harvard yönteminin tanımlama-belirleme ve tasarım başlıklarındaki sorularına yer verilmiştir. Uygulamayla ilgili—örneğin uygulamaya yönelik proje ekibinin bileşimi, kadınlarla çalışmanın yol ve yöntemleri ve bunların proje ekibinin oluşumunda dikkate alınmış olup olmadığı gibi- sorular da önemli olmakla birlikte, bu kitabın içeriği nedeniyle aşağıdaki uygulamada yer almamaktadır.



UYGULAMA II

Harvard proje kontrol listesi (tanımlama-belirleme ve tasarım aşamaları):
Hazırlamakta olduğunuz bir projeyi grup olarak değerlendiriniz.

Sorun ve ihtiyaç tanımlama-belirleme aşaması soruları:

1. İhtiyaçlar ve olanaklar:

- Kadınların üretimini, üretkenliğini, kaynaklara erişimini, kaynaklar üzerindeki denetimini artırmak için ihtiyaç ve olanaklar nelerdir?
- Yerel, bölgesel, ulusal kalkınma ihtiyaçları ve ekonomik şartlarıyla kadınların ihtiyaçları ve olanaklar arasındaki bağlar nelerdir?
- Projenin kadınların ihtiyaç ve yararlarıyla doğrudan bir ilişkisi var mı? Olabilir mi?

2. Projenin amaçları:

- Proje amaçları kadınların ihtiyaçlarıyla doğrudan ilişkili midir?
- Proje kadınların ihtiyaçlarını uygun şekilde yansıtıyor mu?
- Bu yönde daha önce harcanmış çaba var mı? Nedir?
- Daha önce yapılan projelerin faaliyetleriyle bu projenin amaç ve öneriler arasındaki ilişkiler/bağlantılar nelerdir?

3. Olası olumsuz sonuçlar:

- Proje uygulandığında kadınların durum ve şartları (kaynaklara erişimleri ve kaynaklar üzerindeki denetimleri dahil) olumsuz etkilenebilir mi? Nasıl?
- Projenin kadınlar üzerinde kısa ve uzun dönemli sonuçlar neler olabilir?

4. Sorunun tanımlaması ve belirlenmesinde kadınların ne kadar katkı ve katılımları oldu? Yetersiz ise nasıl sağlanabilir?

5. Bu tespit ve değerlendirmelerle projede yapılması gereken bir yeniden tasarlama, değiştirme var mı? Ne(ler)dir?

Tasarım aşaması soruları:**1. Projenin kadınların etkinlikleri-faaliyetleri üzerindeki etkileri:**

- Proje kadınların hangi faaliyetleri üzerinde nasıl etkiler yapabilir?
- Projenin mevcut toplumsal işbölümü açısından özellikleri nedir?
- Proje toplumsal cinsiyet rolleri açısından etkisiz mi? Bu bir fırsat kaçırma özelliği taşıyor mu?
- Projede bir yeniden düzenleme gereği var mı? Ne yapılmalı?

2. Projenin kadınların erişim-denetim yetkileri üzerindeki etkileri:

- Projenin sosyo-politik etkileri kadınların mal ve hizmetlere, kaynaklara, yarlara ve sonuçlara erişimini etkiliyor mu? Nasıl?
- Proje, kadınların kendi mal ve hizmet üretimleri, yeniden üretim ve bakım faaliyetleri, bunlara yönelik kaynak ve sonuçlara erişim ve denetim yetkilerini nasıl etkiliyor?
- Kadınların sınırlayıcı ya da genişletici ve olanakları tanımları ve fark etmeleri için öngörölmüş çaba(lar) var mı? Yoksa, olabilir mi ve neler olabilir?

3. Kadınlar tasarıma ne kadar katıldı ve katkı sağladı? Bu değerlendirmeye katılsalar değerlendirmede değişiklik olur mu? Hangi noktalarda?**4. Projede yeniden bir tasarlama-değıştirme gerekiyor mu? Ne(ler)?**

Süre 45 dakika

Adım 3: Mantıksal çerçeve matrisinin toplumsal cinsiyet açısından analizi

Bir projenin toplumsal cinsiyete duyarlı olup olmadığı, kadınlara eşit imkânlar sağlayıp sağlamadığı mantıksal çerçeve matrisinin toplumsal cinsiyet açısından analiz edilmesi ile de belirlenebilir. Aynı şekilde, hazırlanmakta olan bir proje için de, mantıksal çerçeve matrisi toplumsal cinsiyet analizinden geçirilerek projenin kadınlara eşit imkânlar ve toplumsal cinsiyete duyarlılık açısından daha zengin, daha gelişmiş hale getirilmesi mümkündür. Mantıksal çerçeve matrisinin toplumsal cinsiyete duyarlılaştırılması, proje planlayıcıları, paydaşları ve yararlanıcılarının hepsinin ve her birinin yapabileceği katkılarla gerçekleştirilebilir.

Mantıksal çerçeve matrisinin toplumsal cinsiyete ve kadınlara ilişkin duyarlılığını analiz etmenin en sağlıklı yolu, yukarıda yer alan diğer örnek ve uygulamalarda da vurgulandığı gibi, ancak yerinde ve doğru soruların sorulması ve sorulara dürüst ve dikkatli yanıtlar verilmesiyle yapılabilir. Mantıksal çerçeve matrisini toplumsal cinsiyete duyarlı hale getirmek ya da hangi ölçüde duyarlı olduğunu çözümleyerek varsa eksiklerini gidermek, planlamadan başlayarak izleme ve değerlendirmenin sonuna kadar projenin her aşamasında yapılabilir, daha doğru bir deyişle, yapılmalıdır.

Mantıksal çerçeve matrisinin hangi düzeyinin toplumsal cinsiyet açısından ne tür bir stratejik önem taşıdığı ve bu düzeyde kullanılabilecek analiz aracının ne olabileceği aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 15.1

Mantıksal çerçeve matrisi düzeylerine göre toplumsal cinsiyete duyarlılaştırmada stratejik unsurları ve araçlar		
MÇM düzeyi	Stratejik toplumsal cinsiyet unsuru	Analiz araçları
<i>Genel hedef (ve varsayımlar)</i>	Uygulanan politikalarda karşılığını bulmalı.	Kurumsal analiz ve haritalamayla yapılabilir.
<i>Projenin amacı (ve varsayımlar)</i>	Toplumsal cinsiyet gereksinimlerini dikkate almalı.	Pratik/stratejik ihtiyaçlarla ilgili analiz araç olarak kullanılabilir.
<i>Çıktılar / sonuçlar (ve varsayımlar)</i>	Projenin sağladığı yararların dağılımında cinsiyetler dikkate alınmalı. Bu dağılımın toplumsal cinsiyet açısından anlamı olmalı.	Projenin sağlayacağı yararların dökümünden yararlanılabilir.
<i>Faaliyetler (ve varsayımlar)</i>	Faaliyetler, toplumsal cinsiyet rolleri ve ilişkileri dikkate alınarak düzenlenmiş olmalı.	Projenin genel çerçevesinde yer alan bütçe ve kaynaklar, risk ve varsayımlar ve kullanılan yöntemler, cinsiyet eşitliği açısından değerlendirilebilir.
<i>Kaynaklar</i>	Kaynaklara erişim yani kaynaklardan yararlanabilme ve kaynaklar üzerindeki kontrol açısından cinsiyet eşitliğinin dikkate alınıp alınmadığına, cinsiyet eşitliğinin gözetilip gözetilmediğine bakılmalı.	Kaynak akışının cinsiyet eşitliği açısından ne durumda olduğuna, proje ekibi ve yönetiminin cinsiyete göre dağılımına bakılabilir.
Kaynak: Odame, 2001'den uyarlanmıştır.		

Süreç ve katılımcılar kim(ler)?

Mantıksal çerçeve matrisinin 9 temel sorusunu anımsayarak ve yukarıdaki tabloda yer alan bilgilerle birlikte, mantıksal çerçeve matrisini cinsiyete duyarlı kılmak ya da matrisin cinsiyete ne kadar duyarlı olduğunu görebilmek için, sorulabilecek belli başlı sorular şunlardır:

Genel hedef ve projenin amacı açısından

- Toplumsal cinsiyet ilişkileri genel hedefi ve proje amacını etkiliyor mu? Nasıl? Örneğin, kadın-erkek eşitsizliğinin varlığı, genel hedefi demokratik katılımı genişletmek olan bir projenin başarısı, kadınlar için özel önlem ve uygulamalar öngörülmediği takdirde, genellikle erkeklerin seslerini daha çok duyurabilmeleri ve kararlara katılımlarının genişlemesi biçiminde gerçekleşir. Erkeklerin seslerinin güçlenmesi, kadınların seslerinde fiziksel olarak bir azalma olmasa bile, görece olarak zayıflamaya yol açabilecektir. Ya da, örneğin, erkekler projenin öngördüğü katılımcı faaliyetleri gerçekleştirebilmek için gereksindikleri zaman ve enerjiyi aile içindeki sorumluluklarını, yükümlülüklerini eşlerine bırakarak temin edebilirler. Bu da zaten eşitsiz dağılmış bulunan aile sorumluluklarının daha da eşitsiz hale gelmesine yol açabilir. Özetle, proje özel önlem geliştirmede, proje demokrasiyi daha geniş bir katılıma ulaştırmış, ancak katılımın cinsiyetçi yapısını derinleştirmiş, cinsiyetçiliği yeni katılımcı seslere ve katılım mekanizmalarına da bu laştırmış olacaktır.
- Toplumsal cinsiyet rollerinin varlığı projenin amacını etkiliyor mu? Nasıl? Bu etki(ler) güçlendirilmeli mi azaltılmalı mı? Örneğin, iç göçle kente gelmiş bulunan göçmen çocukların okula kayıt ve devamlarını artırmayı amaçlayan bir projede toplumsal cinsiyet rollerinin varlığı, kendini kız çocukların cinsiyetleri nedeniyle ikinci kez dezavantajlı olmaları şeklinde gösterebilecektir. Genç engellilerin istihdamını artırmayı hedefleyen bir projede karar yetkisinin ailelere bırakılması durumunda, katılımcı engellilerin büyük çoğunluğu erkekler olabilecektir.
- Projeyi yapmamızın toplumsal cinsiyet rolleri ve ilişkileriyle bir bağlantısı var mı? Örneğin bir mahallede kadın dayanışmaevi açılması, kadına yönelik şiddetle mücadele amaçlı hukuksal ve psikolojik danışma ve eğitim desteklerini, kız çocukların okullaşmasını ya da kadın istihdamını artırmayı amaçlayan projeler, toplumsal cinsiyet rolleriyle doğrudan ilişkili projelerdir. Bu projeler genellikle cinsiyet rejiminin sonuçlarını hafifletme genel hedefine yöneliktir. Bu projelerde de projenin hazırlanışında ve uygulanışında, toplumsal cinsiyet rollerinin, kadının yaşamı üzerindeki etki ve sonuçlarının dikkate alınması, kadınların projeye ilgisini ve katılımını garanti edecek çözümlere yer verilmesi gerekir.
- Projeye ulaşılacak yerde/noktada toplumsal cinsiyet ilişkileri açısından ne olacak? Örneğin projenin, kadın ve erkeklerin toplumsal cinsiyet rolleri üzerinde değiştirici, dönüşüm yaratıcı bir etkisi olacak mı?

Projenin faaliyetleri açısından

- Proje faaliyetleri kadınların projeye katılımını ve projeden yararlanmasını öngörüyor mu? Örneğin, mahallede belediye hizmetlerinin izlemesini amaçlayan bir projede, bir izleme kurulunun oluşması öngörülmüşse, proje faaliyetleri kadınların katılımını garanti eden eylemler olmalıdır. Söz konusu kurulun oluşumu için yapılacak hazırlık çalışmaları (örneğin toplantılara) ve kurul adaylarının ortaya çıkması, belirlenmesi, seçme ve seçilme süreçlerinden oluşan faaliyetler gibi, kurulun izleyeceği hizmetlerin neler olacağını tespit etmeye yönelik faaliyetler ve kurulun başka izleme mekanizmalarına (örneğin Yerel Gündem 21 faaliyetlerine) temsilci düzeyinde katılmasını sağlamaya yönelik eğitim vb. faaliyetler de, aynı şekilde kadınların da katılım ve yararlanmasına açık kılınmalıdır. Bu nedenle, her iki cinsiyetin de faaliyetlere katılımı sağlayacak ya da engelleyecek kritik unsurların olup olmadığı sorusu mutlaka sorulmalı, varsa, bu unsurların neler olduğu analiz edilerek çözümler üretilmeli ve projeye dahil edilmelidir. Aksi halde, projenin uygulanmasında toplumsal cinsiyet eşitliğine dikkat edilmemiş olacaktır.

- Proje faaliyetlerinde toplumsal cinsiyet ilişkileriyle ilgili konular, sorunlar ve imkânlar dikkate alınıyor mu? Örneğin, belediye hizmetlerini izleme projesinde sokakların ve parkların iyi ışıklandırılmış olması, kanalizasyonların su çekme açısından sorunlu olmaması kadınları doğrudan ilgilendirir. Çünkü kadın ve çocukların sokakta güven içinde olmalarıyla ışıklandırma arasında doğrudan bir ilişki vardır, sokaktaki çamur da eve taşınarak kadının ev içinde daha çok emek harcamasına, kendisine ayırabileceği zamanın azalmasına yol açmaktadır.
- Faaliyetler planlanırken kadınların farklı yaşam deneyimleri ve pratikleri olduğu dikkate alındı mı? Proje kadınların ihtiyaçlarına duyarlı, katkı ve katılımları için ihtiyaç duydukları ek destekleri içeriyor mu? Örneğin farklı kesimlerden gençlerin çeşitli atölye çalışmalarında bir araya gelmeleri yoluyla kültürler arası yakınlaşma oluşturmayı öngören bir projede genç kadınların kendi aralarında yapacakları toplantılar düşünülmüş mü? Böyle bir projede hazırlanacak eğitim dokümanlarıyla cinsiyetçilik arasında herhangi bir ilişki kurulmuş mudur? Örneğin, eğitim dokümanlarının, prensip olarak cinsiyetçiliği olumlu gösteren hiçbir özellik taşıması ve eğitimlerden en azından birinin cinsiyet rejiminin kültürel gelişme ve gençler üzerindeki etkilerini ele alması öngörülmüş müdür?
- Projede kadınların geçici özel önlemlerle desteklenmesine gerek olup olmadığı tespit edilmiş ve gereği yerine getirilmiş mi? Örneğin, köylüler ve işsizler için gelir artışı ve göç eğiliminin düşürülmesini öngören bir kalkınma projesinde, kadınların mesleki eğitim görmeleri, kendilerine ait gelirlerinin çalışma yoluyla artması gibi proje faaliyetleri öngörülmüş olsa bile, bu öngörüler kadınların aile-çocuk sorumlulukları, maddi ve finansal kaynaklarıyla uyumlu hale getirilmiş mi? Kadınların katılımını garantilemek için toplantı sürelerinde çocuk bakımını düzenleyen ek faaliyetler var mı? Mahalle kurulları örneğindeki gibi kurul/komite vb. organlar söz konusuysa, bunların kuruculuğunda eşit yer alma, eşit temsil ya da en azından cinslerden her birinin en az kritik eşik düzeyinde (yani 1/3 oranında) temsilini garanti eden bir uygulama öngörülmüş mü?
- Tüm bunlar iş planına da yansıtılmış, yazılı ve görünür kılınmış mı?

Sonuçlar/çıktılar açısından

- Projeye sağlanacak yararların dağıtımında toplumsal cinsiyet rolleri ve ilişkileri dikkate alınıyor mu? Sonuçta kadınlar da projeden yararlanmış olacak mı? Bu yarar, erkeklerin yararıyla eşit mi?
- Projenin sağladığı faydalardan yararlanan kadın ve erkekler benzer özelliklerde insanlar mı? Yoksa, örneğin siyasette, seçilmiş milletvekillerinde ve belediye meclislerinde gördüğümüz gibi erkekler ilkökul mezunu, kadınlar en az lise mezunu mu?
- Proje sonuçları (çıktıları) toplumsal cinsiyete göre farklılaşmış mı? Örneğin yerel yönetimlerin hizmetlerini değerlendiren düzenli aralıklarla hazırlanacak bir rapor söz konusu ise, bu raporda kadınların yerel hizmetlere ilişkin sorunlarını içeren bir bölüm olacak mı? İstihdamı artırmak, işgücü piyasasına girişi kolaylaştırmak amaçlı bir aktif işgücü piyasası önlemi olarak, uygulama projesinde mesleki eğitime ilaveten, kadınlar için güçlendirme eğitimleri de yapılacak mı? Göçle gelenlerin ilk yerleşim bölgelerinde yerel hizmetlerin geliştirilmesini amaçlayan bir projede, kadınlar için bir ortak çamaşırhane gibi bir sonuç söz konusu mu?

Başarı göstergeleri ve doğrulama kaynakları açısından

- Proje hedefi üzerindeki toplumsal cinsiyet etkilerini ve projenin, kadın ve erkeklerin cinsiyet rolleri üzerinde nasıl bir değişim-dönüşüm yaratacağını gösteren başarı ölçütleri neler olabilir? Örneğin bir demokratik katılımı artırma projesinde cinsiyetçiliğin azalmasına, eşit katılım ve yarara yer vermek ve bunu gerçekleştirmiş olmak, tek başına bir başarı kriteri olabilir mi?
- Proje amacına ulaşma ölçümleri cinsiyete göre ayrıştırılmış sonuçları içeriyor mu? Projeden elde edilecek sonuç ve çıktılardan kadınların da yarar sağladığı neyle/nelerle ölçülebilir? Cinsiyete göre farklılaştırılmış ölçme-değerlendirme uygulamak gerekir mi? Gerekliyorsa, farklı ölçüler ve ölçme araçları neler olabilir ya da olmalı? Bu ölçümleri hangi veri kaynaklarında görebilir, cinsiyet ayrımlı şekilde bulabiliriz? Ya da, başarı göstergelerini hangi analiz araçlarıyla analiz etmek mümkün?
- Başarı göstergelerinde kadınların sağladıkları yarar belirlenmiş mi? Örneğin, sığınmacı ve mültecilere danışmanlık hizmeti sunan bir merkez oluşturmayı amaçlayan bir projede, sadece toplam başvuru sayısına değil, bu başvurulardan ne kadarının kadın olmasını beklediğimize de yer vermek, hatta sağlanacak psikolojik ve hukuksal destek hizmetlerinden yararlanacak kişiler için de cinsiyet ayrımlı hedefler belirlemiş olmak gerekir. Yine bu projede, projenin kadın ve kız çocuklara ulaşabilmesi için, hedef kitlenin sadece sığınma talebinde bulunmuş ya da mülteci statüsünü almış dosya sahipleriyle tanımlanmamış olması gerekir, onlara bağlı olan eş ve çocukları da dikkate alan bir analiz ve yaklaşım geliştirilmiş olmalıdır; başarı göstergeleri bu kesimlerin yararlarını da ölçmelidir. Örneğin proje kapsamında hazırlanıp yayınlanacak broşürlerde, doğrudan kadınların elde edeceği yararların öne çıkarılıp çıkarılmadığı, bir başarı kriteri olabilir.
- Bütün amaç, faaliyet vb. öngörülenlerin sağlanmış olduğu ve gerçekleştiği neyle/nelerle ölçülebilir? Kullanılacak doğrulama kaynakları toplumsal cinsiyet açısından yorumlandı, cinsiyet temelinde ayrıştırıldı ve çözümlendi mi? Bu yorum ve çözümlenmelerde kullanılacak toplumsal cinsiyet analizi araçları neler olacak? (örneğin: etki analizi, katımlı alan/eylem araştırma vb.)

Kaynaklar açısından

- Proje kadın ve erkeklerin hangi kaynaklarını harekete geçiriyor? Projeden yararlanan kadın ve erkekler projeye hangi mal ve hizmetlerle katkıda bulunuyorlar? Katkıları cinsiyetlere göre farklı mı? Proje, erkekler gibi kadınların katkılarını da görüyor ve görünür kılıyor mu? Örneğin, yerel düzeyde siyasi parti üyeliğini artırma amaçlı bir projede, sadece kadınların kendilerinin siyasi partilere üye olma ve parti faaliyetlerine katılma oranlarındaki artışla yetinmemek, harekete geçirilen kaynaklar açısından erkeklerin katıldıkları faaliyetlerin ailelerindeki kadınların emek ve destekleriyle ilişkisini de görmek ve göstermek doğru olacaktır.
- Kadın ve erkeklerin projeye kattıkları mal ve hizmetler, kadınların toplumdaki ikincil rollerini değiştiriyor mu? Örneğin mahallede oluşturacağımız bir gençlik, çocuk ya da topluluk evinde, kadınların sadece temizlik ve mutfak faaliyetlerinde çalışması mı öngörülüyor? Yoksa, burada yürütülecek faaliyetlerin yarısının kadın katılımcılar tarafından yürütülmesi, kadın katılımcılara hitap etmesi gibi, insan kaynağına katkılar vb. ölçütler de mevcut mu? Örneğin, bir çocuk parkında çeşitli etkinlikler öngörülmüşse, bu etkinliklerin tamamının anneler tarafından yapılmaması, genç ağabeyler ve babalar tarafından yürütülen etkinliklerin de olması, bu etkinliklerin erkek çocuklara futbol çalıştırmak gibi yine kadın-erkek rolleriyle uyumlu etkinliklerle sınırlı olmaması düşünülmüş mü?
- Proje ekibinde eşit yer alma öngörülmüş mü? Örneğin proje ekibinde çalışanların ne kadarı kadın; eğitim projesinde öğretmenlerin ya da kolaylaştırıcıların ne kadarı kadın? Kadınların ekipteki rol ve sorumlulukları, karar alma güçleri erkeklerle eşit mi? Yoksa, kadınlar projenin geleneksel kadın rolleriyle uyumlu işlerinde mi yoğunlaşıyorlar?

Riskler ve varsayımlar açısından

- Kadın-erkek eşitliğinin olmayışının yol açtığı riskler neler? Projenin önkoşullarının toplumsal cinsiyet rolleri ve ilişkileriyle ilişkisi var mı? Bu önkoşulları hem kadınlar ve erkekler açısından, hem de katılımcılar ve proje ekibi/çalışanları açısından ayrı ayrı düşünmek yararlı olur. Kadın katılımcılar açısından çok önemli bir risk, kadınların erkeklerin izni ya da onayı olmadan projelere katılamamasıdır. Örneğin, geleneksel değerlerin yaygın olduğu bir ilçede ev pansiyonculuğunu geliştirme amaçlı bir projede, kadınlar projeye katılmak isteseler bile erkekler, tanımadıkları insanları pansiyoner olarak evlerine almayı arzu etmeyebilir, bu da projeye katılımı olumsuz etkileyebilir. Genç kızların evde hasta, yaşlı ya da çocuk bakımı gibi hizmetlerde eğitilip çalışmaya başlayacağı bir projede de, babalar kızlarının kendi ailelerindeki yaşlı, hasta, çocuk bakımı hizmetleri için eğitilmelerini isteyip, başkalarının evinde çalışmaya başlamalarını arzu etmeyebilir. Başkasının evinde çalışmak, çeşitli yerleşimlerde ve kesimlerde “kadının namusu” açısından sorunlu bir alan oluşturmaktadır. Bütün bu durumlarda, kadınların projeye katılabilmesi için erkeklerin ikna olmasına ihtiyaç duyulur. Erkekler açısından risk, genellikle, mevcut erkeklik rolleri açısından statü kaybına uğramakla ya da uğramaktan korkmakla ilişkilidir. Örneğin, proje sayesinde güçlenecek olan karısına söz geçiremeyeceğinden, yani güç ilişkilerindeki değişimden korkarak karısına projeye katılması için izin vermeyen erkekler, toplumsal cinsiyet rollerinden etkilenmişlerdir. Evli kadınların kendi evi dışında ve kendi ailesinin hizmetini görmek dışında çalışması, erkeğin ailesine bakma, evini geçindirme kapasitesinde yetersizlik olarak algılanabildiğinden ve karısının dışarıda çalışmasına izin veren erkeğin sosyal statüsü düştüğünden, bazı erkekler eşlerinin kadın istihdamını artırmayı amaçlayan projelere katılmasını istemezler. Erkekler, erkeklik rollerine uymadığı için kendileri de projeye katılmak istemeyebilirler. Örneğin, çocuklara bakmak, onlarla ilgilenmek, oynamak, zaman içinde azalmakta olsa bile, hâlâ erkeklik rolünün dışında sayılabiliyor ve erkeğin statüsünü düşüren etkiler yapabiliyor. Örneğin, kadınların toplantı yapacağı ya da eğitim göreceği saatlerde, çocuklara babaların baktığı geçici bir kreş uygulaması, toplumsal cinsiyet rollerinde değişim açısından çok etkileyici bir uygulamadır, ancak gerçekleşmesi büyük risk taşır. Toplumsal cinsiyet rollerinin mevcudiyeti genellikle projenin ön hazırlık aşamasını uzatır, hatta risklerin aşılması için çeşitli önlemlerin geliştirilip, uygulanmasını içeren ön projeler yapılmasını gerektirir.
- Kadın-erkek eşitsizliği, projelerde ne gibi sorunlarla kendini gösteriyor? Yukarıdaki örnekler daha çok kadınların izin sorunu ve erkeklerin güç yitirme korkusu üzerinde yoğunlaşmış bulunuyor. Bunlara ilaveten, kadınların, ailedeki erkeklerin kontrolü altında olmak, örneğin ev dışında sınırlı saatlerde ve belirli işler için bulunabilmek, yoksulluk, mobilite (ev-mahalle-kent dışına çıkma güçlükleri vb.) azlığı, kendine ait gelir ve para sahibi olmamak, karar alma gücünün yokluğu ya da sınırlılığı, toplumsal cinsiyet rollerini içselleştirmiş olmak, yani kendi önceliklerinin de, başkalarının onlardan beklediği şekilde çocuk ve kocanın hizmetlerini görmek olması, yapılacak her türlü faaliyetin aile sorumluluklarıyla uyumlu olmasına gereksinim duymak, örneğin çocukların okuldan geliş ve yemek saatlerinde, koca ve çocukların evde olduğu, yani kadının her an hizmet edebilir durumda olması beklenen hafta sonu ve akşam saatlerinde yapılacak faaliyetlere katılmak istememek, genellikle eğitim düzeyi düşük olmak gibi sorunlar mevcuttur. Ayrıca, erkeklerle birlikte çalışma ve seyahat etme, birçok küçük yerleşimde kadınların proje çalışanı olmasını engelleyebilecek bir sorundur.
- Her iki cinsiyetin de, faaliyetlere katılımı sağlayacak ya da engelleyecek kritik unsurları var mı? Neler? Örneğin, mahallede açılacak bir toplum merkezinde tüm sosyal çalışmacı ve gönüllüler erkek olduğu takdirde, kadınların çalışmalara katılımı çok sınırlı olabilir. Tüm çalışanların kadın olması halinde ise, erkeklerin projeye ilişkileri çocuklarla ilgili bazı konuşmaların yapıldığı toplantılarla sınırlı kalabilir. Ayrıca, çalışanların resmi kuruluşlardan sağlandığı toplum merkezlerinde hafta içi günler ve mesai saatleri dışında çalışma yürütmek güç olmaktadır. Kadın gönüllülerin akşam ve hafta sonu toplantılarına katılmak istemeyebilmesi, bu saatlerde yapılan toplantıların proje kararları açısından önemli bir güç oluşturmaya başlamasına yol açabilmektedir.

Yukarıda sıralanan belli başlı sorular mantıksal çerçeve matrisine Tablo 15.2’de yerleştirilmiştir.

Tablo 15.2

	PROJENİN YAPISI 	BAŞARI GÖSTERGELERİ 	DOĞRULAMA KAYNAKLARI 	VARSAYIMLAR/ RİSKLER 
 GENEL HEDEF	Hedef toplumsal cinsiyete odaklı mı ya da toplumsal cinsiyet ilişkileri genel hedefi herhangi bir şekilde etkiliyor mu? Nasıl?	Proje hedefi üzerindeki toplumsal cinsiyet etkilerini ve projenin kadın ve erkeklerin cinsiyet rolleri üzerinde nasıl bir değişim-dönüşüm yaratacağını gösteren başarı ölçütleri neler olabilir?	Kullanılacak doğrulama kaynakları toplumsal cinsiyet açısından yorumlandı, cinsiyet temelinde ayrıştırıldı ve çözümlendi mi? Bu yorum ve çözümlemelerde kullanılacak toplumsal cinsiyet analizi araçları neler olacak? (örneğin: etki analizi)	Toplumsal cinsiyetle ilişkilendirilmiş genel hedefin gerçekleşmesini ya da sürdürülebilirliğini engelleyecek önemli riskler nelerdir?
 PROJE AMACI	Toplumsal cinsiyet rollerinin varlığı projenin amacını etkiliyor mu? Bu etki(ler) kadın-erkek eşitliği açısından ne gibi özellikler taşıyor? Bunlar, istenen etkiler mi? Projenin amacı toplumsal cinsiyetle ilişkili mi? İlişkilendirilebilir mi? Nasıl?	Proje amacına ulaşma ölçümleri cinsiyete göre ayrıştırılmış sonuçları içeriyor mu? Cinsiyete göre farklılaştırılmış ölçme-değerlendirme uygulamak gerekir mi? Gerekliyse, farklı ölçüler ve ölçme araçları neler olabilir ya da olmalı?	(yukarıdaki soru)	(yukarıdaki soru)
 SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	Projeyle sağlanacak yararların dağıtımında toplumsal cinsiyet rolleri ve ilişkileri dikkate alınıyor mu? Kadınlar projeden yararlandılar mı? Kadınlar için amacı gerçekleştiren farklı sonuçlar var mı? ve elde edildi mi?	Proje getirilerinden erkeklerin yanı sıra kadınların ve farklı kadın gruplarının da yararlanabildiği ya da projeden etkilendiği nelerle ölçülebilir?	(yukarıdaki soru) (örneğin, katılımlı alan/eylem araştırma)	Projedeki yararları, özellikle kadınlar için sağlanacak yararları engelleyebilecek önemli riskler nelerdir?
 FAALİYETLER	Projenin uygulanmasında toplumsal cinsiyet eşitliğine dikkat edildi mi? Kadınların projeye katılımı, projeden yararlanması öngörüldü mü? Faaliyetler planlanırken kadınların farklı yaşam deneyimleri ve pratikleri olduğu dikkate alındı mı? Tüm bunlar iş planında görünüyor mu?	Kaynaklar: - Projeden yararlanan kadın ve erkekler hangi mal ve hizmetlerle projeye katkıda bulunuyorlar? - Erkeklerin yanı sıra kadınların katkıları da ortaya konuyor mu? - Yararlanıcıların dış kaynaklara erişimi ve kaynaklar üzerindeki kontrolünde kadın yararlanıcıların erişim ve kontrolü erkeklerinkiyle eşit mi?	(yukarıdaki soru) (örneğin, faaliyetleri izlerken ve raporlarken kullanılan formlarda cinsiyet temelinde ayrıştırılmış bir dikkat mevcut mu?	Faaliyetlerin yapılması ve özellikle kadın ve erkeklerin proje faaliyetlerine sürekli katılımını engelleyebilecek riskler nelerdir?

Tablo 15.3'te verilen uygulama projesi örneğinden gidersek:

Tablo 15.3

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
	STK'ların katılımcı demokrasinin gelişmesinde daha etkin bir rol oynamalarına katkıda bulunmak.	İki yıl içinde toplumsal kararlarla ilgili süreçlerde STK'ların katılımı ve rolü en az %50 oranında arttı.	AB'nin Türkiye için hazırladığı düzenli ilerleme Raporları, ilgili diğer kuruluşların hazırladıkları raporlar ve medya izleme raporları.	
	İstanbul ve çevre illerdeki STK'ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri, cinsiyetler arası eşitlik ve belirledikleri amaçların gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.	İki yıl içinde, en az yarısı kadın 150 katılımcı, örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkiler, cinsiyetler arası eşitlik ve amaçlarını daha etkin gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak STK'larının daha etkin çalışmasına katkıda bulundular.	Proje ekibi tarafından hazırlanacak olan ve STK'ların etkinliğindeki değişimi ölçmeye yönelik cinsiyet ayrımlı ex-post değerlendirme raporları.	Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılmıyor.
	1- Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılabilecek eğitim materyali ve eğitimler havuzu oluşturuldu.	12 ders için yazılı Türkçe kaynak ve bu dersleri verebilecek en az yarısı kadın 30 kişilik bir eğitimler havuzu altı ay içinde oluştu.	Hazırlanan ders materyalleri ve farklı kurumlarda da ders verebilen eğitimler havuzu.	
	2- Katılımcılar, STK'ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi, strateji oluşturma ve toplumsal cinsiyet konularındaki perspektiflerini geliştirme yanısıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.	İki yıl içinde programları tamamlayan en az yarısı kadın 150 katılımcıya, aldıkları derslerle kapasite geliştirme konusundaki ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim ve yazılı kaynaklar sağlandı.	Programlar süresince katılımcıların ders değerlendirme formlarından hazırlanan cinsiyet ayrımlı ders değerlendirme raporları.	Mezunlar STK'larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam ediyor. STK'larda cinsiyet ayrımcılığı yok.
	3- Uluslararası proje çağrılarını STK'lar tarafından daha kolay izleniyor.	İki yıl boyunca uluslararası fonlarla ilgili olarak 100'e yakın proje çağrısı yayınlandı ve bu çağrılara 500'den fazla STK ulaşabildi.	Web sitesi istatistikleri.	STK'lar internete erişim olanaklarına sahipler.
	4- STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.	İki yıl boyunca çeşitli STK'lardan en az 500 kişi yerli, yabancı, elektronik ve yazılı kaynaklardan yararlandı, talep eden 100 kişiye elektronik üyelik sağlandı.	Kütüphane kayıtları.	Sunulan kaynaklar kullanılıyor.
	5- Hukuki danışmanlık sistemi STK'ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.	İki yıl boyunca başvuruda bulunan 50'ye yakın STK'nın hukuki sorunlarının aşılması sürecine katkıda bulunuldu.	Proje süresince STK Merkez'i'nin konuyla ilgili olarak cevapladığı e-postaların kayıtları.	Türkiye'deki hukuki ve idari sistem etkin çalışıyor.
	1- Eğitim programının hazırlanması 1.1. Ders içeriklerinin oluşturulması 1.1.1. En az yarısı kadın olan program komitesinin oluşturulması ve ofisin kurulması 1.1.2. İhtiyaç analizinin yapılması 1.1.3. En az yarısı kadın olan eğitimler kurulunun saptanması 1.1.4. Eğitimler kurulunda son haline getirilmesi 1.2. Ders materyalinin üretilmesi ve geliştirilmesi	Kaynaklar İnsan Kaynağı 1 Koordinatör (12 ay) 2 Koordinatör yardımcısı (24 ay) 1 İdari asistan (12 ay) Eğitmenler (300 saat) Yabancı eğitimler (60 saat) Tercümanlar (120 saat) 1 Web yöneticisi (6 ay) 1 Kütüphaneci (3 ay) 2 Hukukçu (3 ay)	Bütçe	Dersleri verebilecek, ders materyali üretebilecek ve programda görev almayı kabul edecek yerli uzman ve öğretim görevlileri var.
	2- Eğitim programının düzenlenmesi 2.1. İlk programın yapılması 2.1.1. Programın duyurulması 2.1.2. En az yarısı kadın olan katılımcı kayıtlarının yapılması 2.1.3. Programın sürdürülmesi 2.2. İkinci programın yapılması 2.2.1. Programın duyurulması 2.2.2. En az yarısı kadın olan katılımcı kayıtlarının yapılması 2.2.3. Programın sürdürülmesi	Donanım PC (3 adet) Printer (2 adet) Derslik (180 gün) Ofis (12 ay) Telefon (2 adet) Faks (1 adet)		Programa ilgi var. Kadınların katılımı için ailelerin ve STK'larının destekleri var.
	3- Uluslararası proje çağrılarının duyurulması 3.1. Web sayfalarının düzenlenmesi 3.2. Uluslararası çağrı ağlarına abone olunması 3.3. STK e-posta veri tabanı oluşturulması 3.4. Duyuruların üç ayda bir yenilenmesi	Diğer Video çekimi (400 saat) Fotokopi (5000 sayfa) Kırtasiye Broşür tasarımı (6 sayfa)		Türkiye'yi içine alan ve Türkiye'deki STK'lar için uygun proje çağrıları var.
	4- STK kitap koleksiyonunun oluşturulması 4.1. Kitapların seçimi 4.2. Kitapların satın alınması			
	5- Hukuki danışmanlık verilmesi			Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde danışmanlık yapmayı kabul edecek gönüllü hukukçular var.
				Aynı ve nakdi katkıda bulunacak olan kuruluşlar Türkiye'deki STK'ların etkinliklerinin artması gerektiğinin farkındalar.

Mantıksal çerçeve matrisinin toplumsal cinsiyet açısından analiz edilmesi:

Tablo 15.2'deki soruları dikkate alarak daha önceki derslerde oluşturduğunuz mantıksal çerçeve matrisinizi toplumsal cinsiyet açısından değerlendirin ve yaptığınız değişiklikleri ilgili göze yazın.

	PROJENİN YAPISI 	BAŞARI GÖSTERGELERİ 	DOĞRULAMA KAYNAKLARI 	VARSAYIMLAR/ RİSKLER 
 GENEL HEDEF				
 PROJE AMACI				
 SONUÇLAR/ ÇIKTILAR				
 FAALİYETLER				

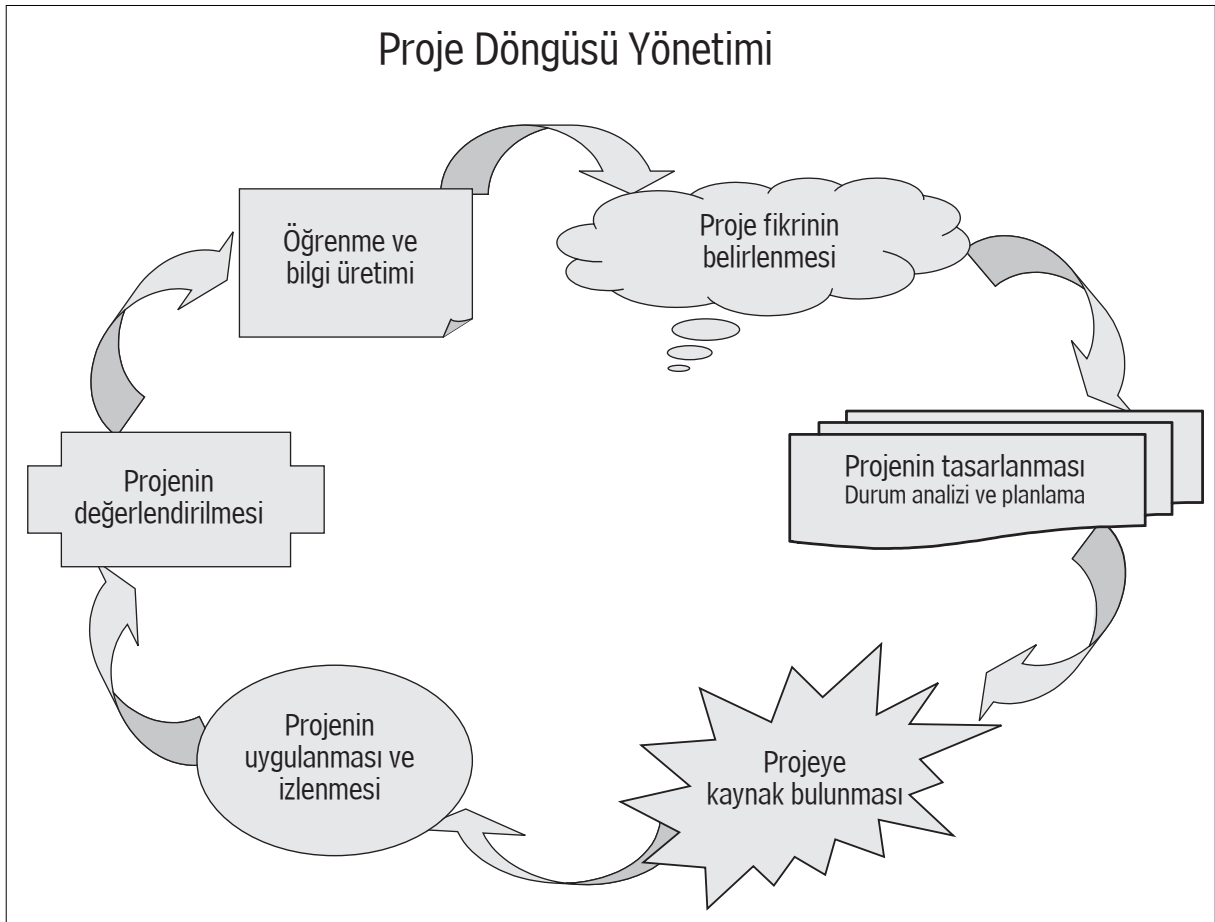
Süre 60 dakika

Mantıksal çerçeve matrisinin toplumsal cinsiyet açısından çözümlenmesi için, Tablo 15.2'deki matriste bulunan soruları kullanarak, projenin mantıksal çerçeve matrisini gözden geçirmek, değerlendirmek, gerekli ekleme ve düzeltmeleri yapmak yararlı olacaktır. Eğer toplumsal cinsiyet açısından mantıksal çerçeve matrisinizi güçlendirmek için özel faaliyetler, varsayımlar eklemek istiyorsanız mutlaka planlama bölümünün başına dönmeniz gerekir.

Ders 16: İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme nedir?

Proje döngüsü yönetiminin aşamalarından biri de izleme ve değerlendirmedir. İzleme ve değerlendirme, gerçekleştirilmek istenen sosyal dönüşümle ilgili kesin kanıtlar ortaya koymamızı sağlar. Bu kanıtlar aynı zamanda üretilen işten çıkarılabilecek olan bilgi için de kaynak oluştururlar. Kitabın başında kullandığımız proje döngüsü yönetimi çizimine tekrar bir bakalım.



Çizim 16.1

İzleme, bir projenin uygulama süresi boyunca sürekli ve sistemli olarak veri ve bilgi toplama sürecidir. Toplanan bilgi, projenin düzenli olarak gözden geçirilmesi için kullanılabilir. Böylelikle gerekli düzenlemeler, proje devam ederken gerçekleştirilebilir.

Değerlendirme ise bir öğrenme ve yönetme aracıdır. Gelecekte yapılacak işleri iyileştirmek için gerçekleşeni yargılama ve değerlendirme sürecidir. Ölçme, analiz ve değişimi yorumlamanın yanı sıra, hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiği ve başlangıçta olabileceklerle ilgili olarak yapılan kabullerin doğru olup olmadığına da, değerlendirmeye karar verilir. Değerlendirme üretilen dönüşümün etkisi, verimliliği ve sürdürülebilirliği gibi konularda da yargıya varmamızı sağlar. Değerlendirmeler aynı zamanda güvenilir, kullanılabilir olmalı, fonveren ve STK'ların karar verme süreçlerine yansıtılabilecekleri dersler çıkarmalarına fırsat veren bilgiler içermelidir. Bu şekilde STK'nın ve fonverenlerin sonraki program ve projelerinde üretilen bilginin kullanılması sağlanabilir.

İzleme ve değerlendirme arasındaki farklar nelerdir?

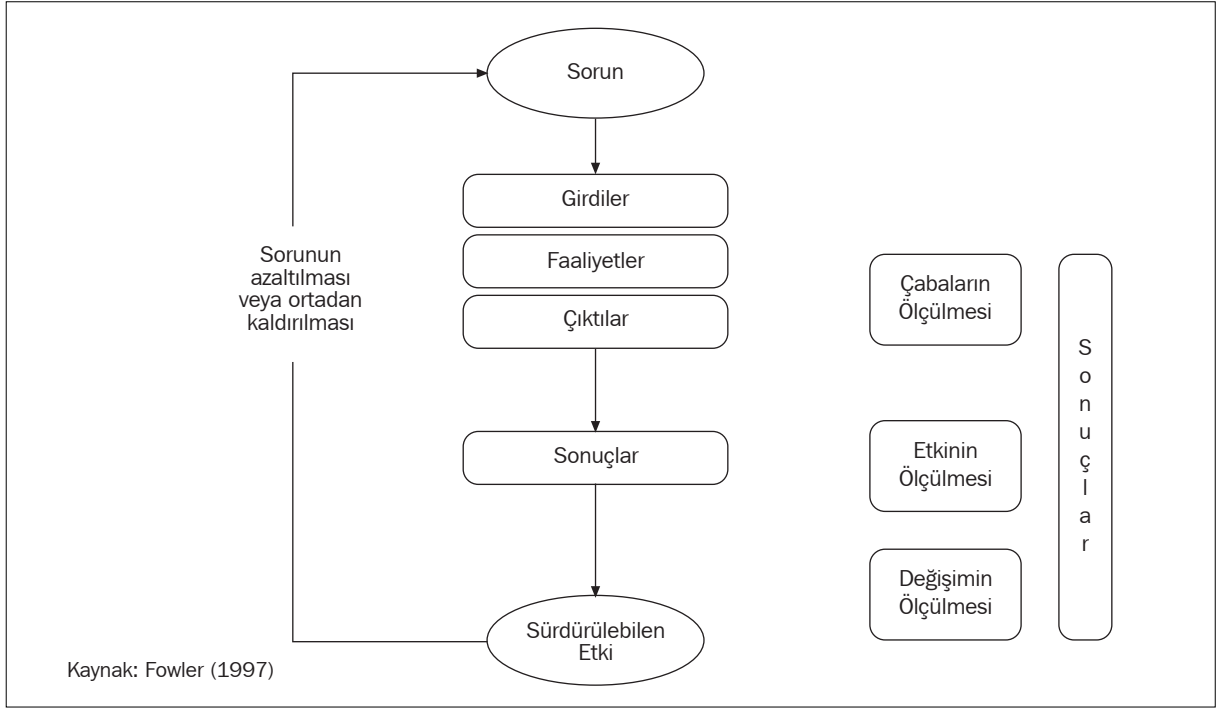
İzleme, proje faaliyetlerinin gerçekleşmesini ölçebilmek için uygulanırken, değerlendirme, hedeflere ne kadar ulaşıldığını ölçmemizi sağlar. Farklı zamanlarda yapılan değerlendirmeler, projenin uygulanması sırasında, gerektiğinde yeni düzenlemeler yapılmasına olanak tanır ve proje sürecinden çıkarılabilecek dersleri ortaya koyar.

Tablo 16.1’de de açıklandığı gibi izleme, mantıksal çerçevenin faaliyetler ve çıktılar düzeyinde gerçekleşenleri kapsar. Değerlendirme ise proje süreci sonunda ortaya çıkmasını planladığımız etkileri ölçmemizi, proje amacımızın ne kadar gerçekleştiğini ve genel hedefe ne kadar katkıda bulunduğumuzu ölçmemizi sağlar.

Tablo 16.1

	İzleme	Değerlendirme
Kim yapar?	Her düzeyde proje ekibi	Dışarıdan bir gözlemci veya bir değerlendirme grubu
Ne zaman yapar?	Proje süresince sürekli olarak	Belirli dönemlerde: Proje başlamadan, proje ortasında, proje sonunda, proje bittikten belli bir süre sonra
Niçin yapar?	Projenin ilerleyişini takip edebilmek, gerektiğinde önlemler almak ve güncellemek için	Diğer program ve projelerde uygulanabilecek bir öğrenme süreci geliştirmek, varolan örgüt politikalarını gözden geçirmek üzere girdi sağlamak için
Mantıksal çerçeve matrisi ile ilişkisi	Kaynaklar Faaliyetler Çıktılar	Çıktılar Proje amacı Genel hedef

Projelerin ve STK’nın genel başarısını farklı seviyelerde yapacağımız ölçümlerle ortaya koyabiliriz. Her seviyedeki ölçüm, bir üst seviyedeki başarının kanıtlanmasında rol oynayacaktır (Çizim 16.2). Dolayısıyla izleme ve değerlendirme, aralarında yukarıda değinilen farklar olmasına rağmen, birbirlerinden tamamen bağımsız değildir. Projede izleme sonucu elde edilen bilgiler değerlendirmede de kullanılacak, proje değerlendirmesiyle ilgili bilgiler de STK’nın yarattığı dönüşümle ilgili ölçümlerde kullanılacaktır.



Çizim 16.2

Neleri izleyeceğiz?

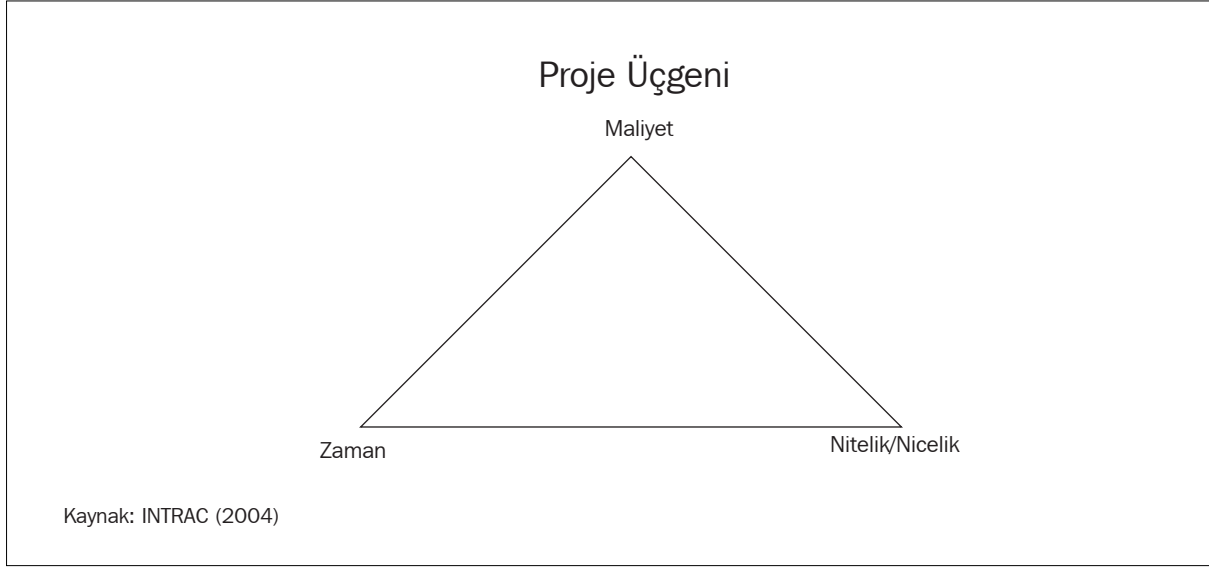
Bir projenin izlenmesi sırasında gözönünde bulundurulması gereken iki paralel izleme yöntemi vardır. Bunlar proje sürecinin izlenmesi ve bu süreçte yaratılmaya çalışılan etkinin izlenmesidir.

Proje sürecinin izlenmesi üç farklı alanın izlenmesiyle yapılmalıdır.

- Proje tarafından oluşturulan yapı ve sağlanan hizmetlerin fiziksel olarak üretiminin izlenmesi (faaliyetlerin izlenmesi)
- Hedef gruplar tarafından yapıların ve hizmetlerin kullanılmasının izlenmesi (çıktıların izlenmesi)
- Mali kaynakların yönetiminin izlenmesi

Etkinin izlenmesi ise farklı gruplar üzerinde projenin yarattığı etkinin ve proje amacına ulaşılmasına yönelik kaydedilen ilerlemenin izlenmesidir. Bu tür bir izleme yukarıda açıklanan değerlendirmeden, projenin yarattığı etkiyi değerlendirmek yerine, o etkiyi yaratmaya ne kadar yaklaşıldığını ölçtüğü için farklıdır.

Projenin izlenmesi işini proje ekibinin yürütmesi gerekir. Buna rağmen özellikle etkinin izlenmesinde paydaşların sürece katılmaları ve proje ekibi dışından birileri tarafından da etkinin değerlendirilmesi önemlidir.



Çizim 16.3

Bir projenin başarısı, yarattığı etkinin yanısıra, çizim 16.3'te görülen üç alanı yönetmekte kurulan dengeyle de değerlendirilir. Bu üç unsura her zaman eşit şekilde ağırlık verilemeyebilir. Bu, daha çok içinde bulunulan koşullara göre proje yürütücülerinin vermesi gereken bir karardır. Örneğin, maliyetlerin aşılması gerektiği bir projede, zamandan veya yapılan işlerin niteliğinden taviz verilecektir. Buna karşın eğer zamanla ilgili olarak kısıtlar varsa, bu durumda da maliyetler veya nitelikten taviz verilmesi gerekecektir. Bazı projelerde, bilginin kalitesi veya diğer kritik çıktılar önemli olabilir. Bu durumda bu çıktılar zamana ve maliyete göre öncelik kazanacaktır. Örgütsel politikalar, dışarıdan gelen talepler ve paydaşların kararları etkilemekteki güçleri gibi diğer faktörler de gözönünde bulundurularak, bu üç alan arasında bir denge kurulmaya çalışılmalıdır. İzleme, bu üç alan arasında kurulan dengenin belgelenmesini sağlar.

Neleri değerlendireceğiz? Projenin etkisini nasıl ölçeceğiz?

Değerlendirme, daha önce de belirtildiği gibi, yaratılmak istenen etkinin veya dönüşümün ölçülmesidir. Yaratmak istediğiniz dönüşüm için “doğru projeyi mi yapıyoruz”, “bu projede yapılanlar doğru şeyler miydi” sorularının cevapları, değerlendirme sonucunda ortaya çıkar.

Değerlendirme çalışmaları genel olarak projenin ortalarına doğru, proje sonunda ve proje tamamlandıktan belli bir süre sonra gerçekleştirilebilir.

Projenin öngördüğü, mantıksal çerçevede de açıkça belirtilen dikey mantığın gerçekleştiğini göstermek de, değerlendirmenin bir parçasıdır.

- Çıktılar, gerçekleştirilen faaliyetler dolayısıyla mı oluşuyor?
- Bu çıktılar sizi proje amacınıza ulaştırıyor mu?
- Proje amacınız uzun dönemde anlamlı bir değişim yaratacak mı? (Genel hedefimizin gerçekleşmesine katkıda bulunacak mı?)

Bunun yanısıra hedef grup ve ortaklarımızın gerçekleştirilenlerle ilgili deneyimleri de değerlendirmeye dahil edilebilir. Hissettikleri ihtiyaçlar temelinde ve zaman içinde ortaklar ve yararlanıcılar değişimi değerlendirebilirler. Özellikle hedef grupların deneyimleri, bu projeden sonra gerçekleştireceğiniz projeler için önemli bir bilgi kaynağı oluşturacaktır. Bu deneyimleri değerlendirmenin bir parçası yapabilmek için:

- Faaliyetlerden nasıl bir tecrübe edindiler?
- Bu tecrübenin yaşamları üzerinde nasıl bir etkisi oldu?

gibi sorulara verilecek yanıtlar yol gösterici olacaktır.

İzleme ve değerlendirme için bilgi toplama yöntemleri

Birincil ve ikincil kaynaklar

- Birincil kaynaklar sadece izleme ve değerlendirme için toplanmış bilgilerden oluşur. Doğrudan gözlem, anket, mülakat, toplantılar, odak grup toplantıları, derinlemesine görüşme gibi farklı yöntemler yoluyla birincil kaynaklar oluşturulabilir.
- İkincil kaynaklar: Projenin gerekçelerini açıklarken de kullanabileceğiniz bu kaynaklar, yarattığınız dönüşümle ilgili olarak da kullanılabilir. Bu kaynaklar resmi belgeler, kalkınma planları, sosyolojik ve demografik araştırma raporları, proje için referans olabilecek belgeler, faaliyet raporları ve durum analizlerinden oluşabilir.

Elde edilen verilerin değerlendirilmesi

- Bir araya getirmek: Elde edilen verilerden kullanılabilir bilgi üretmek gerekir. Üretilen bilginin STK'nın bu proje ve genel olarak diğer proje ve programlarına da yansıtılabilecek, karar alma mekanizmalarını etkileyebilecek kullanışta olması gerekir. Ancak bu şekilde proje izleme ve değerlendirmesinden üretilen bilgi, STK'nın öğrenmesine katkıda bulunabilir.
- Öğrenme: İzleme ve değerlendirme sistemlerinin sürdürülebilir olması için sonuçların kullanılabilir olması gerekir. İzleme ve değerlendirme sadece fonverenlere raporlama için kullanılan bir yöntem değil, aksine STK'nın öğrenme ve kendini geliştirmesi için kullanabileceği bir araç olarak düşünülmeli ve buna göre tasarlanmalıdır.

Mantıksal çerçeve matrisi ve izleme ve değerlendirme

Mantıksal çerçevede belirtilen başarı göstergeleri ve doğrulama kaynakları, izlemenin hangi araçlarla yapılacağını da belirtir. Dolayısıyla mantıksal çerçevenin farklı düzeylerinde farklı bilgi kaynaklarından faydalanarak bir izleme ve değerlendirme sistemi oluşturmak gerekir.

Faaliyetler

Bu kitap kapsamında, AB'nin 2004'de yayımladığı proje döngüsü yönetimi kılavuzlarına da uyumlu olarak, faaliyetler düzeyinde gösterge ve bilgi kaynakları yerine kaynaklar ve özet bütçe kullanılmıştır. Dolayısıyla Gantt şemasında belirtilen tarihler, belli faaliyetler için bütçede belirtilen harcamalar ve bu harcamalara göre alınan çeşitli belgeler (sözleşmeler, dekontlar, makbuzlar vb. gibi muhasebe kayıtları) izleme için gerekli verileri oluşturur. Muhasebe kayıtları ve faaliyetlerin gerçekleşmesiyle ilgili olarak bilgi toplama yöntemleri mevcut ise, izleme için farklı sistemler yaratmadan, varolanlardan yararlanmak izlemeyi kolaylaştıracaktır.

Çıktılar ve proje amacı

Çıktılar düzeyinde ise göstergeler ve doğrulama kaynakları öncelikli bilgi kaynaklarını oluşturacaktır. Bunun yanı sıra projenin finansal durumunun belirli dönemlerde öngörülen harcama miktarıyla karşılaştırılması (örneğin yıl sonu, projenin belirli aşamalarının sona ermesi ve proje sonu gibi) finansal açıdan etkinin değerlendirilmesine katkıda bulunacaktır.

Bunun yanı sıra özellikle bu iki düzeyde yaratılan etkiyi ölçebilmek için birincil kaynakları kullanmak gerekebilir. Bu düzeyde hedef grubun projeye ilgili deneyimleri ve onlarda yarattığı değişimle ilgili olarak niteliksel veya niceliksel araştırma yöntemleriyle bilgi toplanmalıdır. Bunun yanı sıra yine hedef gruplara projenin ilerleyişi hakkında geri bildirimde bulunmak, izleme ve değerlendirmenin geneli için de faydalı olabilir.

İzleme ve değerlendirme yöntemi

İzleme ve değerlendirmenin de, planlama aşamasının tümü gibi 6-7 kişilik bir planlama grubuyla yapılması gerekir. Fakat yöntemin belirlenmesine özellikle birincil paydaşların da katılmasında fayda vardır. Böylelikle başarı göstergelerinin ve o göstergeleri elde etme yöntemine birincil paydaşların katkısı sağlanmış olur.

İzleme ve değerlendirmenin ana adımları

İzleme ve değerlendirmeyi, projeye paralel olarak ilerleyecek bir süreç olarak tasarlamak gerekir. Bu süreci kurgulamadan önce grup içinde aşağıdaki soruların tartışılması gerekir:

- 1- İzleme ve değerlendirmeyi kim(ler) için yapıyoruz? (Fonverenler, hedef grup, örgütün kendisi, ortaklar vb. gibi)
- 2- ONLARIN bilmek istedikleri ne? (Harcamaların doğru yapılması, çıktıların gerçekleşmesi, yaratılmak istenen etkinin gerçekleşmesi vb. gibi)

Adım adım izleme

KILAVUZ SORU

Yapacağımızı söylediğimiz işleri yapıyor muyuz?

Adım 1: İzlemeyi kimin (veya kimlerin) yapacağına karar verin (proje ekibi veya ekipten bir izleme grubu gibi).

Adım 2: Hangi belgelerin, nasıl toplanacağına karar verin.

Adım 3: Gantt şemanızda ilgili yerlere izlemeyle ilgili faaliyetleri alt faaliyet olarak yerleştirin.

Uygulama projesi örneğinden gidersek:

Proje ekibi, projede sorumlu olduğu kısımların izlemesini de yapmakla yükümlüdür. Bunun yanı sıra proje koordinatörü, muhasebe bölümüyle beraber mali kaynakları yönlendirir ve izler.

STK Eğitim ve Sertifika Programı için ayrıca bir izleme sistemi oluşturulmuştur. Bu sistemde öğrencilerin derslere devamı takip edilerek, her ders sonunda genel devam durumu çıkarılır. Devam durumuna bağlı gerekli düzenlemeler yapılır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin performansları ve derslerin içeriklerinin ihtiyaçlarla olan uyumu gözetmek adına her dersin sonunda bir ders değerlendirme formu dağıtılarak, bu formların kantitatif dökümü yapılır.

Altı ayda bir düzenli olarak gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili olarak ilerleme raporları hazırlanır. Bu raporlarda izlemeden elde edilen bilgilerin faaliyetler ve çıktılar düzeyinde bir değerlendirmesi de yapılır. Proje nihai raporunda ise altı aylık ilerleme raporlarından elde edilen bilgilerle genel bir proje değerlendirmesi yapılarak, başta belirtilen hedeflerle projenin ilişkisi ortaya konur.

Kadın Ağı projesinde, pilot bölgelerde hedeflenen sayıda üreticinin ağa katılması, üretime geçmesi, bu ürünlerin satışa sunulması ve web sayfasının işler hale gelmesi, ilk altı ay içinde izlenecek. İki ayda bir, üye kadınlarla değerlendirme ve geribildirim toplantıları düzenlenecek, bu toplantılardan elde edilen verilerle proje koordinatörü tarafından iç izleme raporları hazırlanacak. İç izleme raporlarında, toplantılarda doldurulan değerlendirme ve geribildirim formlarından elde edilen, ağın web sayfasının işleyişi ve kadınların katılımcılık fırsatlarıyla ilgili olarak kadınların görüşleri de kullanılacak. İç izleme raporlarında, finansal izleme için ürün envanter kayıtlarından, satış miktarlarından, muhasebe defterlerinden gelecek ürün çeşitliliği, arz-talep dengesi ve üyelerin elde ettiği gelir miktarlarına dair sayısal değerlere de yer verilecek. Bu raporların özetleri proje ortaklarına sunulacak ve üye kadınları bilgilendirmede kullanılacak. Ayrıca detaylı halleriyle, proje uygulama ekibinin projenin amaçlarına uygun yürütülüp yürütülmediğini ve projenin somut hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştirildiğini anlamasının yanı sıra bu amaçlardan sapma olması halinde vakit kaybedilmeden ürün geliştirme, pazarlama ve üyelerin ağa katılması gibi konularda uygun değişikliklerin yapılmasına da yardımcı olacak.

[illegible]

152

Adım 4: İzleme yönteminizi kontrol edin.

KONTROL LİSTESİ



İzleme için kontrol listesi

- Faaliyetler planlandığı gibi yürütülüyor mu?
- Çıktılar beklediği gibi gerçekleşiyor mu?
- Hedef grup projeye nasıl cevap veriyor?
- Eğer varsa, hedeflenen ve gerçekleşenler arasındaki farkların sebepleri neler? Başta belirlenen hedefler ne kadar gerçekçiydi?
- Beklenmedik bir çıktı var mı? Tekrar gözden geçirilmiş bir mantıksal çerçeveye ihtiyaç var mı?
- Mantıksal çerçevede kabul edilen varsayımlar geçerli mi?

(DFID, 2002)

UYGULAMA II



İzleme sürecinin kontrol edilmesi:

Yukarıdaki kontrol listesini kullanarak izleme sürecini kontrol edin.

[illegible]

Süre 15 dakika

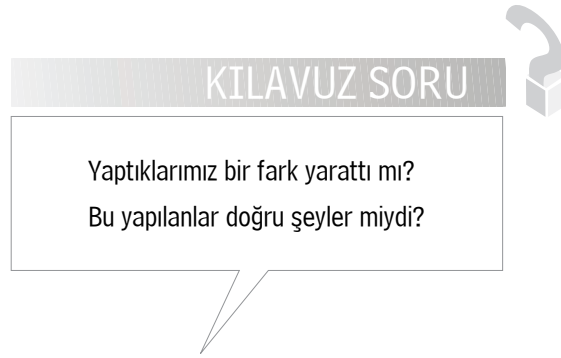
Adım adım değerlendirme

Adım 1: Değerlendirme için kullanacağınız yöntemlere karar verin (İkincil kaynaklar, anket gibi niceliksel yöntemler ve/veya başka niteliksel yöntemler).

Adım 2: Hangi zamanlarda değerlendirme için veri toplanacağına karar verin (Proje başlamadan önce, ortasında, sonunda, bittikten belli bir süre sonra ve bunların bir birleşimi gibi).

Adım 3: Bu verileri kimin toplayacağına karar verin (Dışarıdan bir gözlemci, proje ekibi, ikisinin bir birleşimi gibi).

Adım 4: Edinilen yeni verilerle izlemekten elde edilen bilgilerin nasıl kullanılacağına karar verin.



Uygulama projesi örneğinden gidersek:

İzleme sonucunda toplanan çeşitli bilgiler (harcamalar ve faaliyetlerin gerçekleşmesi gibi) altı ayda bir hazırlanan proje ilerleme raporunda kullanılabilir bilgi haline getirilir. Bu süreçte ortaya çıkan beklenmedik sonuçlar belirtilir. Çıktıların oluştuğuna dair göstergeler, kaynaklarıyla birlikte rapora eklenir.

Bunun yanı sıra her eğitim dönemi ortasında ve sonunda katılımcı grupla değerlendirme toplantıları yapılarak, deneyimlerini bir panel aracılığıyla proje ekibi ve birbirleriyle paylaşmaları sağlanır. Ayrıca uygulanan bir anketle kantitatif veri toplanır. Buradan elde edilen veriler ve izlemeye toplanan verilerle birleştirilerek bir dönem değerlendirmesi hazırlanır. Ayrıca her dönemin bitişinden yaklaşık altı ay sonra katılımcıların arasından rastgele seçilen bir grubun, aday gösteren STK temsilcisiyle derinlemesine görüşmeler yapılır. Böylelikle katılımcının kendisi kadar, asıl hedef kitle olan STK'ların da deneyimleri değerlendirmeye dahil edilmiş olur. Bu bilgilerin hepsi altı aylık ilerleme raporlarında ve proje nihai raporunda yer alır.

Proje faaliyetlerinin amaçlara uygun yürütülüp yürütülmediğinin değerlendirilmesi için ilk senenin sonunda bir ara değerlendirme raporu, iki ayda bir hazırlanan iç izleme raporlarından yararlanılan kaynaklar kullanılarak, tüm proje uygulama ekibinin ve mali danışmanın katkılarıyla hazırlanacak. Bu rapor, yine projenin yürütülmesine dair yapılacak değişikliklere yol gösterecek ve bilgilendirme amacıyla proje ortaklarına ve üyelere sunulacak, fon veren kuruluşlara da yollanacak. Benzer bir iç değerlendirme raporu, ikinci senenin sonunda da proje uygulama ekibi ve mali danışman tarafından hazırlanacak.

İkinci senenin sonunda yapılacak genel değerlendirmeyi ise akademisyenlerden ve bağımsız bir mali danışmandan oluşacak bir değerlendirme kurulu, iç değerlendirmelerde kullanılan kaynakların yanı sıra proje bitiminde ağ üeleriyle birebir yapılacak mülakatları temel alarak hazırlayacak. Bu rapor fon veren kuruluşların yanı sıra tüm proje ortaklarına gönderilecek ve üelerin bilgisine sunulacaktır. Bu rapor ayrıca, ağın yaygınlaştırılması için yapılacak çalışmalarda ilgili STK'lara, yerel ve merkezi yönetim temsilcilerine, halihazırdaki ağa katılabilecek ya da kendi ağlarını kurabilecek kadınlara yönelik olarak da kullanılabilir.

Ağın kendi kendini değerlendirmesinin son aşaması da, proje uygulama ekibi görevden çekildikten sonraki süreçte, ağ devralan üelerin ağı modele uygun işletip işletmediğinin takibi amacıyla gerçekleştirilecektir; bu aşama, projenin son üç ayında kurulacak Denetleme Birimi tarafından üçüncü sene boyunca dışarıdan, gönüllülük temelinde yapılacak değerlendirme ve denetleme çalışmalarını içerecektir. Denetleme ve değerlendirme çalışmaları, projenin başladığı 18. aydan itibaren üç ayda bir yapılacak ve üelerin dolduracağı geribildirim formlarını ve muhasebe kayıtlarını temel alacaktır.

RİSKLER VE GÜÇLÜKLER

Değerlendirme sürecinde karşılaşılan riskler ve güçlükler

Yapılan işin başarısını, projenin etkileyeceği paydaşların tanımlaması gerekir. Proje uygulayıcılarının bu süreçten ve dolayısıyla da paydaşlardan en üst düzeyde öğrenebilmeleri için sürecin sahipleri olması gerekir. Dolayısıyla da sadece donörler için yapılan izleme ve değerlendirme, proje ekibi ve diğer paydaşlar arasında farklı görüşlerin oluşmasına ve örgütün projeden çıkan sonuçlardan öğrenememesine yol açabilir.

Süre 45 dakika

Ders 17: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sürdürülebilirlik nedir?

Herhangi bir sosyal dönüşüm yaratmak üzere ortaya konan projelerin sürdürülebilirliğinin de planlanması gerekir. Sürdürülebilirlik, projeler aracılığıyla yaratılan etkinin veya yararın, proje bittikten sonra da sürdürülebilmesidir. Bir başka deyişle, proje sırasında gerçekleştirilen faaliyetlerin ve yaratılan etkinin kalıcılığının sağlanmasıdır; dolayısıyla mantıksal çerçeve analizinin, analiz, planlama, izleme ve değerlendirme aşamalarının her birinde gözönünde bulundurulmalıdır. Özellikle paydaş analizi sırasında değinilen farklı paydaşların sürece katılımı, sürdürülebilirlik konusunda da önem kazandırır. Projenin etki ve yararlarının farklı şekillerde sürdürülebilmesi için hedef kitle/yararlanıcıların, yerel ve merkezi yönetimin ilgili birimlerinin, diğer STK'ların ve örgütün farklı seviyelerdeki gönüllü ve çalışanlarının katılımının planlanması gerekir. Paydaşların katılımı kadar projenin gerçekleştirileceği sosyal, ekonomik ve kültürel bağlam da projenin sürdürülebilirliği konusunda gözönünde bulundurulmalıdır.

Sürdürülebilirlik türleri

Projelerde sürdürülebilirlik konusunu üç başlık altında analiz etmek ve bu başlıklara göre planlamak yararlı olacaktır.

Finansal sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik sıkça finansal sürdürülebilirlik olarak algılanmaktadır. Finansal sürdürülebilirlik, projenin etkisinin, proje finansmanı sona erdikten sonra nasıl sürdürülebileceğini sorgular. Genelde hibe veya bağışlarla gerçekleştirilen, belli bir süre sonra tamamlanması beklenen STK projelerinde finansal sürdürülebilirliği çeşitli yöntemlerle sağlamak mümkündür. Bunlardan bir tanesi ve en önemlisi, hedef grubun, gerçekleştirilen projenin etkilerini sahiplenerek, sürdürülmesini sağlamasıdır. Hedef grup projeye ne kadar dahil edilirse, projeyi o kadar sahiplenecek ve etkilerinin sürdürülmesine katkıda bulunacaktır.

Uygulama projesi örneğinden gidersek:

- Eğitim programlarına ücretsiz katılan STK temsilcilerinin, belli bir süre aday gösterildikleri STK'larda gönüllü çalışarak, aldıkları eğitimi kuruluşlarına aktarmaları sağlanacak. Bu etkinin ölçülmesi için kurumlarla her programın tamamlanmasından altı ay sonra görüşmeler yapılacaktır.
- İki yılın sonunda oluşan eğitimci havuzu ve eğitim materyalleri, çeşitli STK eğitimlerinde, katılımcılar ve İstanbul Bilgi Üniversitesi'nin yapacağı katkılarla, düşük bir maliyetle, kullanılabilir hale gelecek.
- İnternet sitesi aracılığıyla sağlanan hizmetler (STK adres veritabanı, seminer notları ve hukuksal bilgilendirme) proje sona erdikten sonra da sağlanmaya devam edecek.
- Üniversite kütüphanesi bünyesinde oluşturulan STK koleksiyonu, proje bitiminden sonra da STK'lar ve öğrencilerin kullanımına açık kalacak.

Örnekler:

- Proje grubunun talep ettiği fon, ilk sekiz ay içindeki faaliyetler için kullanılacak. Dolayısıyla projenin ilerleyen safhalarında, bölgedeki etkinlikler, yine bölgedeki sivil girişimlerin katılımlarıyla gerçekleştirilecek.
- Proje sonunda oluşturulan Engelliler Eğitim Merkezi, hedef grup tarafından kurulan kooperatifle birlikte Bedensel Engelliler Federasyonu'na bir protokolle devredilecektir. Ayrıca sağlanan üye aidatları ve el becerileriyle üretilen ürünlerin getirileri ve bağışlarla Merkez'in finansal sürdürülebilirliği sağlanacaktır.
- Proje sonunda, elde edilen tekstil donanımı atölyeye dönüştürülecek, böylece hem kadınlar istihdam edilerek ekonomik bağımsızlıklarını kazanmaları sağlanacak, hem de dayanışma evinin finansal sürdürülebilirliği sağlanacaktır.
- Yerel paydaşlarla işbirliği yapılarak, caretta'ların korunması konusunda gerçekleştirilecek faaliyetlere özellikle yerel halkın da katılımı sağlanacaktır. Caretta'ların korunması konusunda farkındalıkları artan ve korumayla ilgili deneyim kazanan yerel halkın, proje ekibi çekildikten sonra da korumayla ilgili çalışmaları yürütmesi sağlanacaktır.

Siyasal sürdürülebilirlik

Yerel veya merkezi yönetimin, projenin etkilerinin sürdürülmesini sağlaması ise siyasi sürdürülebilirlik olarak adlandırılmaktadır. Projenin çeşitli aşamalarına katılmış olan yerel veya merkezi yönetimin projenin bitiminden sonra projenin yaratmak istediği etkiyi sürdürmesi daha mümkündür. Bunun yanı sıra projenin planlanması aşamasında yerel veya merkezi yönetimin bu konuyla ilgili politika, program ve projeleri de değerlendirilmelidir. Hazırlanacak projenin eğer bu politika, program veya projelerle bir tamamlayıcılığı varsa, siyasi sürdürülebilirliğinin sağlanması daha kolay olacaktır. Buna rağmen, gerçekleştirilen projeyle yaratılan bir modelle ve yerel veya merkezi yönetimin politika ve programlarını etkileyerek dönüşmesine yol açarak da projenin siyasi sürdürülebilirliği sağlanabilir.

Uygulama projesi örneğinden gidersek:

Eğitim programlarına katılan ve web hizmetlerinden yararlanan STK'larla İstanbul Bilgi Üniversitesi arasında bir ağ oluşması sağlanacak. Bu ağ, alandaki pratik bilgilerle akademik bilgilerin paylaşımına da olanak sağlayacak. Bunun yanı sıra çeşitli belediyeler ve kamu kurumlarıyla yapılacak işbirlikleri sonucu bu tür eğitimlerin yaygınlaştırılması sağlanacak.

Örnekler:

- Proje süresince kazanılan deneyim üzerinden, yerel ve merkezi yönetimlerle ilişkiler güçlendirilerek, proje grubu bölgeden ayrıldığında, birlikte hareket etme pratiği kazanmış olan yerel sivil girişimler, mahalli yönetimlerle kurdukları sağlıklı iletişim çerçevesinde eylemlerini hayata geçirecekleri yerleri daha aktif kullanabilecekler.
- Proje süresince yerel yönetimlerle ilgili STK'lar bir araya getirilerek, amaçlanan ekolojik politikaların sahiplenilmesi ve proje bitiminden sonra bu politikaların STK'lar ve yerel yönetim tarafından beraber izlenerek sürdürülmesi sağlanacak.

Kurumsal sürdürülebilirlik

İzleme ve değerlendirmede de değinildiği gibi projeler aracılığıyla ortaya çıkan bilgiyi de yaygınlaştırmak önem kazanmaktadır. Bu bilginin örgüt içinde yaygınlaştırılmasının bir parçası olarak, gerçekleştirilen proje aracılığıyla kurumun belli kapasiteler geliştirmesi ve bu bilgiyi tekrar kullanabilmesi, kurumsal sürdürülebilirlik olarak tanımlanmaktadır.

Uygulama projesi örneğinden gidersek:

Proje sonunda bir eğitimler havuzu oluşacak ve benzer eğitimlerde ihtiyaç duyulduğunda kullanılabilir. Bunun yanı sıra eğitimler süresince kullanılan ders materyalleri de birçok kere denenmiş ve geliştirilmiş olacak. STK Eğitim ve Araştırma Birimi bu tür eğitimlerin içeriği konusunda kazanacağı deneyimleri başka kurumlarla paylaşabilecek.

Örnekler:

- Projenin sonucunda elde edilen bilgi ve yetkinlikle, ihtiyaç duyulan başka bölgelerde aynı tür projeler tekrar edilebilecek. Proje ekibi danışmanlık ve destek görevi yürütecek seviyeye gelecek ve örgüt içinde bir bilgi ve araştırma merkezi birimi kurulacaktır.
- Gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda üye sayısında %15'lik bir artış öngörülmektedir. Bu artışın yanı sıra, atölyede çalışan kadınlar da artık kurumun özneli durumuna gelerek projeyi sahipleneceklerdir.

Diğer yandan sürdürülebilirlik açısından iki konuda daha dikkat göstermek gerekmektedir. Bunlardan biri çevre korumayla ilgilidir. Proje sonuçlarının çevre koşullarının sürdürülebilirliği üzerinde olumsuz sonuçları olmamalıdır. Herhangi bir olumsuzluğa karşı yeterli önlem alınmalıdır. Diğer konu ise toplumsal cinsiyet eşitliğiyle ilgilidir. 15. Derste belirtildiği gibi, projede kadın ve erkeklerin ihtiyaçlarının eşit bir biçimde karşılanmasına yönelik olarak gerekli önlemler alınmalıdır. Projenin toplumsal cinsiyet açısından sürdürülebilir olması, uzun dönemde kadın-erkek eşitsizliğini azaltmaya ve toplumsal cinsiyet rollerinde bir değişim yaratmaya katkıda bulunmasını gerektirir.

Projenin sürdürülebilirliğinin tartışılması:

Her üç düzey için projenizin sürdürülebilirlik stratejisini tartışın.

Finansal sürdürülebilirlik:

Projenizin finansal sürdürülebilirliğini proje finansmanı sona erdikten sonra nasıl sağlayacağınızı yazın.

Siyasi sürdürülebilirlik

Projenizin siyasi sürdürülebilirliğini nasıl sağlayacağınızı yazın. Aşağıdaki kılavuz soruları grup içinde tartışın.

Proje alanına ilişkin merkezi veya yerel yönetimlerin bir politikası var mı?

Uygulama ve izleme süreçlerinde merkezi veya yerel yönetimlerin yeterli desteği vereceğine dair kanıtlar var mı?

Kurumsal sürdürülebilirlik

Projenizin kurumsal sürdürülebilirliğini nasıl sağlayacağını yazın.

Süre 60 dakika

Ders 18: MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİNDE YANLIŞ BULMA

Bu dersimizde size iki adet mantıksal çerçeve matrisi vereceğiz (Tablo 18.1 ve 18.4). Bu matrislerde çeşitli yanlışlar var.¹ Bu yanlışları bulmanızı bekliyoruz. Bu çalışmayı bir sınav gibi düşünün ve izleyen sayfalara bakmayın. Çünkü yanlışların neler olduğunu görebilirsiniz.

UYGULAMA I

Aşağıdaki mantıksal çerçeve matrisinin (Tablo 18.1 ve Tablo 18.2) yanlışlarını bulun.

This image shows a full page of primary-ruled paper. It features multiple sets of horizontal dashed lines spaced evenly down the page, providing a guide for handwriting practice. The background is white, and there are no margins or other markings present.

Süre 60 dakika

¹ Bu uygulama için INTRAC 2004 ve CIDT 2002'den yararlanılmıştır.

Tablo 18.1

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
 GENEL HEDEF	Sri Lanka'da birlikte yaşama pratiğini geliştirmeye katkıda bulunmak.	Sri Lanka'da ortaokul öğrencileri arasında farklı kimliklere karşı hoşgörü %20 oranında arttı.	Kamuoyu araştırmaları, uluslararası basın.	
 PROJE AMACI	Sri Lanka'da barış eğitimi Çatışma Çözümü/Dönüşümü materyaliyle desteklemek.	En az 50 ortaöğretim öğretmeni materyallerin kullanımı konusunda eğitildi. Barış Eğitimi en azından 200 Sri Lanka okulunda verildi.	Eğitim Bakanlığı raporları.	Siyasi irade sürdürülebilir ve programı bütün okullarda uygulayacak fon bulunabilir.
 SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	1. Çatışma çözümü eğitiminde uzmanlaşacak bir ekip ve altyapı oluştu.	Disiplinlerarası, etnik olarak karışık, 15 Sri Lanka'lıdan oluşan bir eğitmen takımı ve eğitimler için gerekli yazılı kaynak ilk üç ayda oluşturuldu.	Eğitim Birimi ile yapılan sözleşmeler ve basılan kaynak paketleri.	
	2. Sri Lanka Eğitim Bakanlığı Barış Eğitimi Birimi'nin kapasitesi artırıldı.	Seçilen 15 kişilik ekibe Çatışma Çözümü/Dönüşümü konusunda teorik ve pratik bilgiler ilk altı ayda verildi.	Eğitmen eğitimi değerlendirme raporları.	Barış Eğitimi Birimi üyeleri eğitimlere devam ediyor.
	3. Barış Eğitimi Birimi'nin sürekliliği sağlandı.	Barış Eğitimi Birimi tarafından ilk altı ayda Barış Eğitimi/Eylem Planı geliştirildi ve uygulanmaya başlandı.	Hazırlanan Eylem Planı.	Hükümet gerekli kaynakları ayırıyor.
 FAALİYETLER	1. 15 kişilik disiplinlerarası ve etnik olarak karışık bir eğitmen takımı ve eğitimler için gerekli altyapının oluşturulması.			Eğitim Birimi birlikte çalışabiliyor.
	1.1. Kaynak paketinin hazırlanması, Tamil ve Sınlala dillerine çevrilmesi.			
	1.2 Kaynak paketinden 5000 adet basılması.			
	1.3. Barış eğitmenlerinin seçilmesi.			
	2. Barış eğitmenlerine eğitim düzenlenmesi			Eğitmenler programa devam ediyor.
	2.1. Üç günlük eğitmen eğitimlerinin düzenlenmesi.			
	2.2. Sürekli atölyelerle materyallerin uygunluğunun test edilmesi ve gözden geçirilmesi.			
	3. Hükümet ile protokol imzalanması.			Barış Eğitimi Birimi'ne yaklaşan başkanlık ve meclis seçimlerinden sonra da hükümet desteği sürüyor.
				Hükümet Barış Eğitimi ile ilgili protokol imzalamayı kabul ediyor.

Tablo 18. 2

	PROJENİN YAPISI 	BAŞARI GÖSTERGELERİ 	DOĞRULAMA KAYNAKLARI 	VARSAYIMLAR/ RİSKLER 
 GENEL HEDEF	Mutlu çocuklar ve mutlu ebeveynlerle, bütünleşmiş bir mahalle halkı oluşmasına katkıda bulunmak.	İlk yılda stresli ailelerin oranı %50 azaldı. İkinci yıldan sonra komşu üç mahalle benzer yöntemleri benimsedi.	Mahalledeki klinikten ve danışmandan edinilen raporlar, komşu mahalle muhtarlıklarından edinilen bilgiler.	
 PROJE AMACI	Mahallede daha çok eğlence imkanı olduğu için, çocukların eğlenerek kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak.	Mahalledeki çocukların %75'i, en az ayda bir kez oyun parkına geldi. Çocukların, mahalledeki hayata dair fikirleri olumlu yönde değişti.	Çocuklarla beraber yapılan, katılımcı değerlendirmenin sonuçları.	Güvenli eğlence olanakları, mutluluğa ve bütünleşmiş bir halkın oluşmasına neden olur.
 SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	1. Mahalle halkı, oyun parkını yönetecek ve uzun dönemde koruyacak kapasiteye ulaştı.	Beş kişilik yürütme ekibi ilk üç ayda oluştu.	Toplantı tutanakları.	Yürütme ekibi oluşturulabilir. Parkın bakımı sağlanabilir.
	2. Güvenli, iyi yapılandırılmış bir oyun parkı çocuklara hizmet vermeye başladı.	Park kısa zamanda tamamlandı ve kullanıma açıldı.	Parkın tamamlandığını gösteren fotoğraflar ve açılış için yapılan törenle ilgili belgeler.	Parktaki oyun alanları yeterince güvenli yapılabilir.
 FAALİYETLER	1- Oyun parkı komitesinin kurulması 1.1. Mahalle toplantıları yapılması 1.2. Proje ve bütçenin oluşması 1.3. Fonların toplanması 1.4. Bakım ve koruma için yöntemlerin oluşturulması			Mahalle halkı park yapmak istiyor.
	2- Oyun parkının inşa edilmesi 2.1. Çocuklara danışılması 2.2. İnşaat projesinin hazırlanması 2.3. İzin alınması 2.4. İnşaat yapacak şirketin bulunması 2.5 İnşaatın tamamlanması 2.6 Test edilmesi 2.7 Güvenlik teftişinin 2.8 Çocuklarla beraber katılımcı değerlendirme ve kullanıcı araştırması yapılması			İnşaat izni alınabilir.

Aşağıdaki tablolarda, Tablo 18.1 ve Tablo 18.2’de yer alan matrislerin yanlışları ve düzeltilmiş mantıksal çerçeve matrislerini bulacaksınız.

Tablo 18.3 : Tablo 18.1’de yer alan yanlışlar

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
 GENEL HEDEF	Sri Lanka’da birlikte yaşama pratiğini geliştirmeye katkıda bulunmak.	Sri Lanka’da ortaokul öğrencileri arasında farklı kimliklere karşı hoşgörü %20 oranında arttı.	Kamuoyu araştırmaları, uluslararası basın.	Öğretmenlerin ve öğrencilerin eğitimleri faaliyetlerde yer almıyor.
 PROJE AMACI	Sri Lanka’da barış eğitimini Çatışma Çözümü/Dönüşümü materyaliyle desteklemek.	En az 50 ortaöğretim öğretmeni materyallerin kullanımı konusunda eğitildi. Barış Eğitimi en azından 200 Sri Lanka okulunda verildi.	Eğitim Bakanlığı raporları.	Siyasi irade sürdürülebilir ve programı bütün okullarda uygulayacak fon bulunabilir.
 SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	1. Çatışma çözümü eğitiminde uzmanlaşacak bir ekip ve altyapı oluştu.	Disiplinlerarası, etnik olarak karışık, 15 Sri Lanka’lıdan oluşan bir eğitimci takımı ve eğitimler için gerekli yazılı kaynak ilk üç ayda oluşturuldu.	Eğitim Birimi ile yapılan sözleşmeler ve basılan kaynak paketleri.	
	2. Sri Lanka Eğitim Bakanlığı Barış Eğitimi Birimi’nin kapasitesi artırıldı.	Seçilen 15 kişilik ekibe Çatışma Çözümü/Dönüşümü konusunda teorik ve pratik bilgiler ilk altı ayda verildi.	Eğitmen eğitimi değerlendirme raporları.	Barış Eğitimi Birimi üyeleri eğitimlere devam ediyor.
	3. Barış Eğitimi Birimi’nin sürekliliği sağlandı.	Barış Eğitimi Birimi tarafından ilk altı ayda Barış Eğitimi/Eylem Planı geliştirildi ve uygulanmaya başlandı.	Hazırlanan Eylem Planı.	Hükümet gerekli kaynakları ayırıyor.
 FAALİYETLER	1. 15 kişilik disiplinlerarası ve etnik olarak karışık bir eğitimci takımı ve eğitimler için gerekli altyapının oluşturulması.	Öğretmen ve öğrencilerin eğitimleri ile ilgili olarak faaliyet dolayısıyla da çıktı eklenmesi gerekiyor. Yani mantıksal çerçeve dikey olarak işleniyor.		Eğitim Birimi birlikte çalışabiliyor.
	1.1. Kaynak paketinin hazırlanması, Tamil ve Sınlala dillerine çevrilmesi.			
	1.2 Kaynak paketinden 5000 adet basılması.			
	1.3. Barış eğitimcilerinin seçilmesi.			
	2. Barış eğitimcilerine eğitim düzenlenmesi			Eğitmenler programa devam ediyor.
	2.1. Üç günlük eğitimci eğitimlerinin düzenlenmesi.			
	2.2. Sürekli atölyelerle materyallerin uygunluğunun test edilmesi ve gözden geçirilmesi.			
	3. Hükümet ile protokol imzalanması.			Barış Eğitimi Birimi’ne yaklaşan başkanlık ve meclis seçimlerinden sonra da hükümet desteği sürüyor.
				Hükümet Barış Eğitimi ile ilgili protokol imzalamayı kabul ediyor.

Tablo 18.4 : Tablo 18.1'in düzeltilmiş durumu

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
 GENEL HEDEF	Sri Lanka'da birlikte yaşama pratiğini geliştirmeye katkıda bulunmak.	Sri Lanka'da ortaokul öğrencileri arasında farklı kimliklere karşı hoşgörü arttı.	Kamuoyu araştırmaları, uluslararası basın.	
 PROJE AMACI	Sri Lanka'da barış eğitimini Çatışma Çözümü/Dönüşümü materyaliyle desteklemek.	En az 50 ortaöğretim öğretmeni materyallerin kullanımı konusunda eğitildi. Barış Eğitimi en azından 200 Sri Lanka okulunda verildi.	Eğitim Bakanlığı raporları	Siyasi irade sürdürülebilir ve programı bütün okullarda uygulayacak fon bulunabilir.
 SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	1. Çatışma çözümü eğitiminde uzmanlaşacak bir ekip ve altyapı oluştu.	Disiplinlerarası, etnik olarak karışık, 15 Sri Lanka'lıdan oluşan bir eğitmen takımı ve eğitimler için gerekli yazılı kaynak ilk üç ayda oluşturuldu.	Eğitim Birimi ile yapılan sözleşmeler ve basılan kaynak paketleri.	
	2. Sri Lanka Eğitim Bakanlığı Barış Eğitimi Birimi'nin kapasitesi artırıldı.	Seçilen 15 kişilik ekibe Çatışma Çözümü/Dönüşümü konusunda teorik ve pratik bilgiler ilk altı ayda verildi.	Eğitmen eğitimi değerlendirme raporları.	Barış Eğitimi Birimi üyeleri eğitimlere devam ediyor.
	3. Öğrencilerin çatışma çözümü ile ilgili olarak bilgi ve becerilerinin gelişmesine katkıda bulunuldu.	Proje sonuna kadar 200 okulda 6000 kadar öğrenciye çatışma çözümü ile ilgili teorik ve uygulamalı dersler verildi.	Sınıf eğitimleri değerlendirme raporları.	Toplumsal gelişmeler çatışma kültürünün sürmesini teşvik etmiyor.
	4. Barış Eğitimi Birimi'nin sürekliliği sağlandı.	Barış Eğitimi Birimi tarafından ilk altı ayda Barış Eğitimi/Eylem Planı geliştirildi ve uygulanmaya başlandı.	Hazırlanan Eylem Planı.	Hükümet gerekli kaynakları ayırıyor.
 FAALİYETLER	1. 15 kişilik disiplinlerarası ve etnik olarak karışık bir eğitmen takımı ve eğitimler için gerekli altyapının oluşturulması 1.1. Kaynak paketinin hazırlanması, Tamil ve Sinlala dillerine çevrilmesi 1.2. Kaynak paketinden 5000 adet basılması 1.3. Barış eğitmenlerinin seçilmesi			Eğitim Birimi birlikte çalışabiliyor.
	2. Barış eğitmenlerine eğitim düzenlenmesi 2.1. Üç günlük eğitmen eğitimlerinin düzenlenmesi 2.2. Sürekli atölyelerle materyallerin uygunluğunun test edilmesi ve gözden geçirilmesi			Eğitmenler programa devam ediyor.
	3. Okullarda eğitimlerin düzenlenmesi 3.1. 50 öğretmenin eğitime katılması 3.2. Eğitilen öğretmenler tarafından 200 okulda çatışma çözümü derslerinin verilmesi			Öğrenciler ve öğretmenler programa ilgi gösteriyor.
	4. Hükümet ile protokol imzalanması.			Barış Eğitimi Birimi'ne yaklaşan başkanlık ve meclis seçimlerinden sonra da hükümet desteği sürüyor.
				Hükümet Barış Eğitimi ile ilgili protokol imzalamayı kabul ediyor.

Tablo 18. 5 : Tablo 18.2’de yer alan yanlışlar

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
 GENEL HEDEF	Mutlu çocuklar ve mutlu ebeveynlerle, bütünleşmiş bir mahalle halkı oluşmasına katkıda bulunmak.	İlk yılı stresli ailelerin oranı %50 azaldı. İkinci yıldan sonra komşu üç mahalle benzer yöntemleri benimsedi.	Mahalledeki klinikten ve danışmandan edinilen raporlar, komşu mahalle muhtarlıklarından edinilen bilgiler.	
 PROJE AMACI	Mahallede daha çok eğlence imkanı olduğu için, çocukların eğlenerek kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak.	Mahalledeki çocukların %75’i, en az ayda bir kez oyun parkına geldi. Çocukların, mahalledeki hayata dair fikirleri olumlu yönde değişti.	Çocuklarla beraber yapılan, katılımcı değerlendirmenin sonuçları.	Güvenli eğlence olanakları, mutluluğa ve bütünleşmiş bir halkın oluşmasına neden olur.
 SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	1. Mahalle halkı, oyun parkını yönetecek ve uzun vadede koruyacak kapasiteye ulaştı. Göstergelerin zaman, nicelik ve nitelik içermesi gerekir. 2. Güvenli, iyi yapılandırılmış bir oyun parkı çocuklara hizmet vermeye başladı.	Beş kişilik yürütme ekibi ilk üç ayda oluştu. Park kısa zamanda tamamlandı ve kullanıma açıldı.	Toplantı tutanakları. Parkın tamamlandığını gösteren fotoğraflar. Açılış için yapılan törenle ilgili belgeler.	Yürütme ekibi oluşturulabilir. Parkın bakımı sağlanabilir. Parktaki oyun alanları yeterince güvenli yapılabilir.
 FAALİYETLER	1- Oyun parkı komitesinin kurulması 1.1. Mahalle toplantıları yapılması 1.2. Proje ve bütçenin oluşması 1.3. Fonların toplanması 1.4. Bakım ve koruma için yöntemlerin oluşturulması 2- Oyun parkının inşa edilmesi 2.1. Çocuklara danışılması 2.2. İnşaat projesinin hazırlanması 2.3. İzin alınması 2.4. İnşaat yapacak şirketin bulunması 2.5 İnşaatın tamamlanması 2.6 Test edilmesi 2.7 Güvenlik teftişinin yapılması 2.8 Çocuklarla beraber katılımcı değerlendirme ve kullanıcı araştırması yapılması		Göstergeler zaman, nicelik ve nitelik içermeyi için, doğrulama kaynakları da geçerli değil. Varsayımlar dışsal koşul olmalı. Oyun alanlarının güvenli olması proje ekibinin sorumluluğudur.	Mahalle halkı park yapmak istiyor. İnşaat izni alınabilir.

Tablo 18.6 : Tablo 18:2'nin düzeltilmiş durumu

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
 GENEL HEDEF	Mutlu çocuklar ve mutlu ebeveynlerle, bütünleşmiş bir mahalle halkı oluşmasına katkıda bulunmak.	İlk yılı stresli ailelerin oranı %50 azaldı. İkinci yıldan sonra komşu üç mahalle benzer yöntemleri benimsedi.	Mahalledeki klinikten ve danışmandan edinilen raporlar, komşu mahalle muhtarlıklarından edinilen bilgiler.	
 PROJE AMACI	Mahallede daha çok eğlence imkanı olduğu için, çocukların eğlenerek kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak.	Mahalledeki çocukların %75'i, en az ayda bir kez oyun parkına geldi. Çocukların, mahalledeki hayata dair fikirleri olumlu yönde değişti.	Çocuklarla beraber yapılan, katılımcı değerlendirmenin sonuçları.	Güvenli eğlence olanakları, mutluluğa ve bütünleşmiş bir halkın oluşmasına neden olur.
 SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	1. Mahalle halkı, oyun parkını yönetecek ve uzun dönemde koruyacak kapasiteye ulaştı.	Beş kişilik yürütme kurulu oluştu, altı aylık düzenli toplantılar yapıldı. Salıncak, en az beş senelik bir dönem için yapıldı ve kullanıma geçti.	Toplantı tutanakları. Salıncakın bakımı ve güvenlikle ilgili yapılan, yıllık teftiş kayıtları.	Mahalle halkı parkı korumaya istekli.
	2. Güvenli, iyi yapılandırılmış bir oyun parkı çocuklara hizmet vermeye başladı.	Park 12 ayda tamamlandı ve kullanılmaya başlandı. İlk 12 ayda parkta yaralanmalar diğer parklara göre %12 oranında daha düşük oldu.	Bitirme sonucunda, alınan güvenlik sertifikası. Mahalle sağlık ocağından alınan kaza kayıtları.	Park tahrip edilmiyor. Çocuklar parkı seviyor ve kullanıyorlar.
 FAALİYETLER	1- Oyun parkı komitesinin kurulması 1.1. Mahalle toplantıları yapılması 1.2. Proje ve bütçenin oluşması 1.3. Fonların toplanması 1.4. Bakım ve koruma için yöntemlerin oluşturulması			Mahalle halkı park yapmak istiyor.
	2- Oyun parkının inşa edilmesi 2.1. Çocuklara danışılması 2.2. İnşaat projesinin hazırlanması 2.3. İzin alınması 2.4. İnşaat yapacak şirketin bulunması 2.5 İnşaatın tamamlanması 2.6 Test edilmesi 2.7 Güvenlik teftişinin 2.8 Çocuklarla beraber katılımcı değerlendirme ve kullanıcı araştırması yapılması			İnşaat izni alınabilir.

Ders 19: MANTIKSAL ÇERÇEVE KONTROL LİSTESİ

Projenin Yapısı (1. Sütun)

1. Genel hedef açıkça belirtilmiştir.
2. Projenin (mümkünse) tek bir amacı vardır.
3. Amaç ile hedef arasında ilişki kuvvetlidir.
4. Amaç, sonuçların/çıktıların yeniden formüle edilmesi değildir.
5. Çıktılarla amaç arasındaki ilişki gerçekçidir.
6. Amaç açıkça belirtilmiştir.
7. Tüm sonuçlar/çıktılar amaca ulaşmak için gereklidir.
8. Sonuçlar/çıktılar açıkça belirtilmiştir.
9. Sonuçlar faaliyetlerin tekrar edilmiş bir ifadesi değildir.
10. Faaliyetler sonuçlara ulaşmak için eylem planını belirlemektedir.
11. Faaliyetler ve çıktılar arasındaki ilişki gerçekçidir.
12. Faaliyet, sonuç, amaç ve hedef arasındaki dikey mantık gerçekçidir.

Varsayımlar (4. Sütun)

13. Faaliyet düzeyindeki varsayımlar herhangi bir önkoşul gerektirmemektedir.
14. Proje ön koşulu varsa ayrıca belirtilmiş durumdadır.
15. Faaliyet düzeyindeki varsayımlar, ilgili faaliyetlerle birlikte, ilgili sonucu gerçekleştirmek için gerekli koşulu üretmektedir.
16. Sonuçlar seviyesindeki varsayımlar, ilgili sonuçlarla birlikte amacın gerçekleşmesi için gerekli koşulu üretmektedir.
17. Amaç düzeyindeki varsayımlar ve amaç proje hedefine katkıda bulunabilmektedir.

Göstergeler (2. Sütun)

18. Amaç düzeyindeki göstergeler sonuçlardan bağımsızdır - sonuçların özeti değil, amacın ölçümüdür.
19. Amaç göstergeleri, projenin etkisini ölçmektedir.
20. Amaç göstergeleri nitelik, nicelik, yer ve zaman ölçümlerine sahiptir.
21. Sonuç göstergeleri nitelik, nicelik ve zaman açısından nesnel olarak doğrulanabilir durumdadır.
22. Hedef düzeyindeki göstergeler nitelik, nicelik ve zaman açısından doğrulanabilir durumdadır.
23. Faaliyet seviyesindeki girdiler, amacı gerçekleştirmek için istenen kaynak ve maliyeti belirlemektedir.

Doğrulama Kaynakları (3. Sütun)

24. Göstergelerin doğrulanacağı kaynaklar sütunu, her göstergeyi doğrulamak için gereken bilginin nerede bulunacağını belirtmektedir.
25. Doğrulama kaynaklarının toplanması için gerekli adımlar ve işler faaliyetlere dahil edilmiş durumdadır.

... VE projeyi tasarlayan ekip tamamen bitkin düşmüştür!
Eğer ekip bitkin düşmemişse ve normal davranmaya devam ediyorsa, bir şeyler eksik kalmış demektir. Bu durumda yeniden başlamanız gerekmektedir!



Ders 20: AVRUPA KOMİSYONU PROJE BAŞVURUSU DEĞERLENDİRME TABLOSU

AB projelerine başvururken aşağıdaki formu doldurmak gerekiyor. Bu form elektronik olarak her teklif çağrısında bulunabilir. Her çağrıda farklı şekilde düzenlense de ana başlıkları aşağıdaki başlıklardan çok farklı olmuyor. Derslerimizde yaptığımız uygulamalarla bu formun neredeyse tüm kutularını doldurmanız mümkün hale geldi. Kutuların açıklamaları formu hazırlayanlar tarafından italik olarak yazılmış durumda. Biz de size bu kutuları doldurmak için gerekli bilgiler hangi dersimizde işlediğimizi büyük harflerle not ettik.

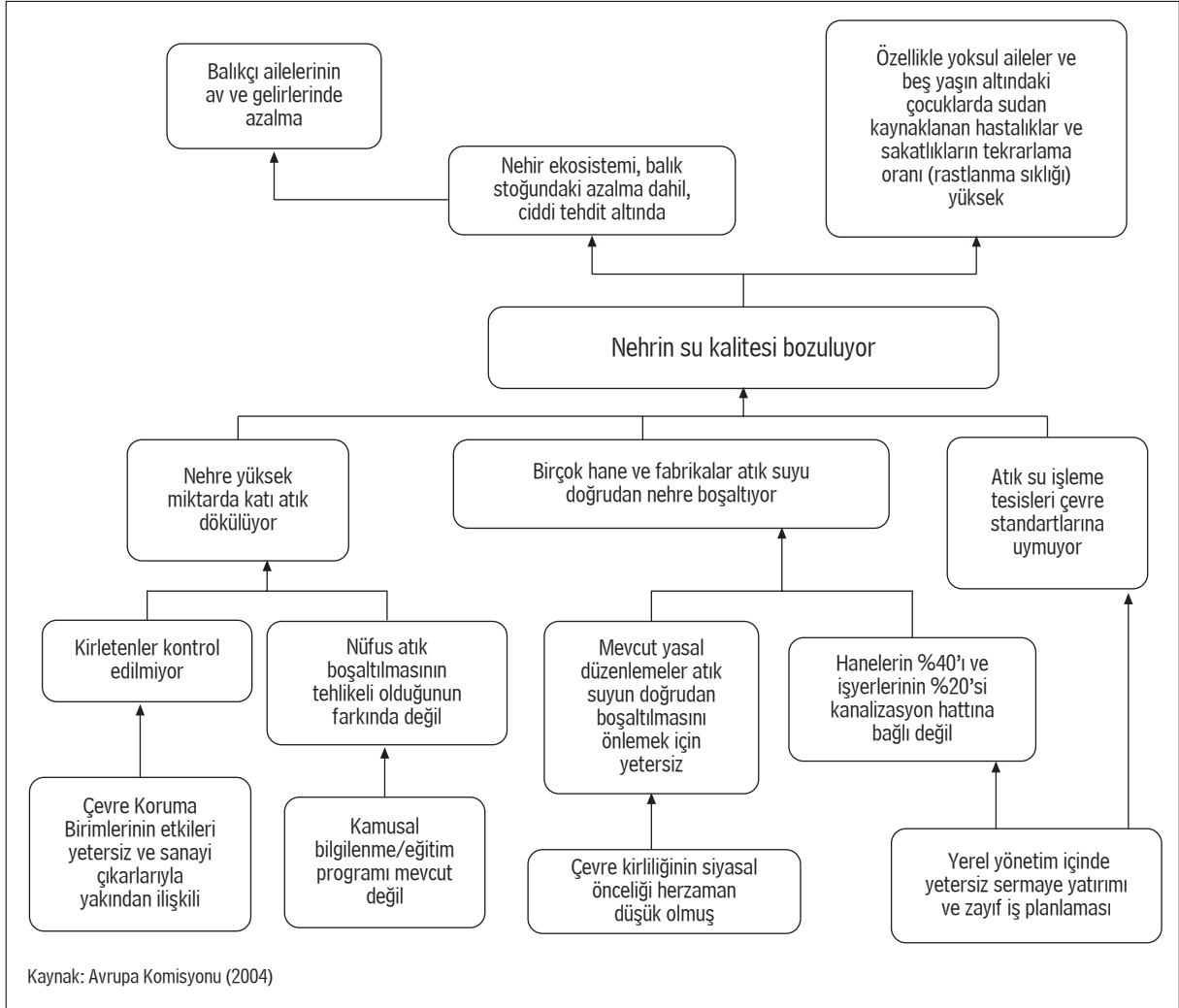
Başarılar.

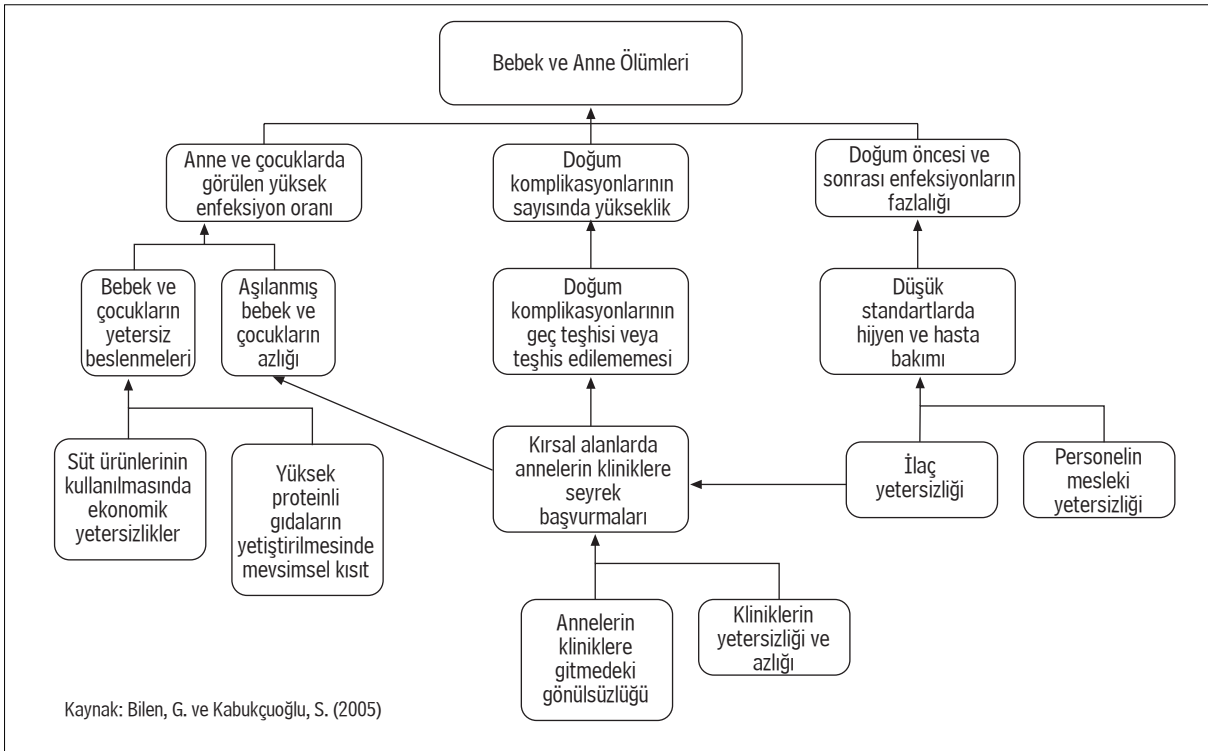
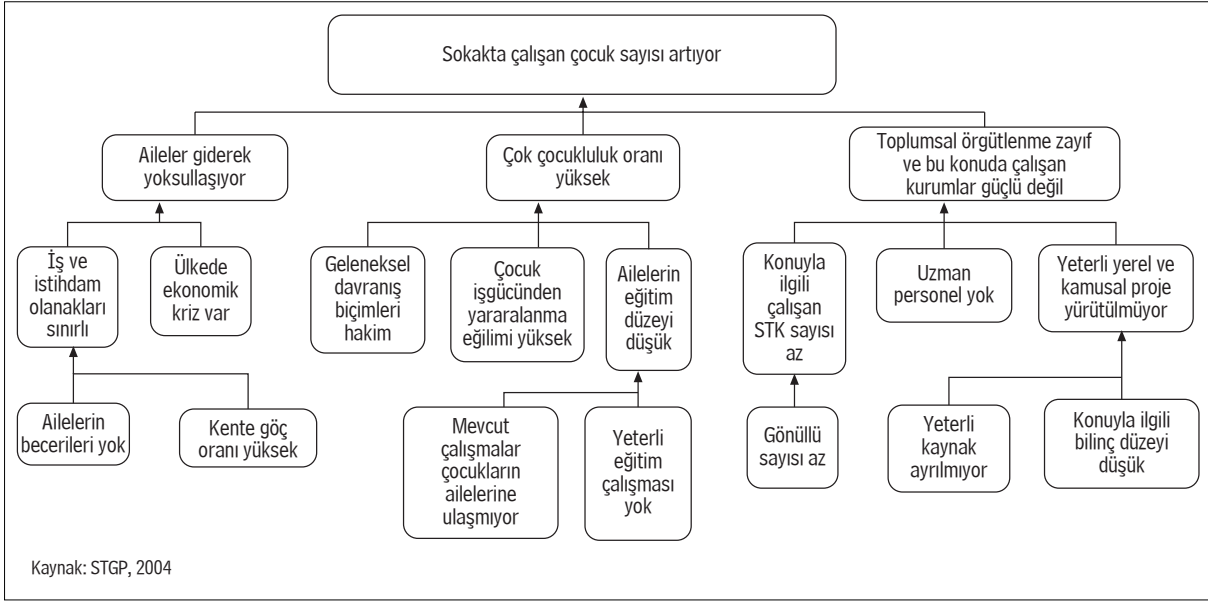
1. Tanım	
1.1. Projenin ismi	<i>Projenin hatırdaki kalacak ve amaçlarını yansıtacak tanımı (slogan türü de olabilir, ya da uzun uzun yazılabilir).</i>
1.2. Proje alanı (ülke, - ya da ülkeler -, bölge, kent)	<i>Proje faaliyetlerinin nerede gerçekleştirileceği</i>
1.3. Finansman kuruluşundan talep edilen fon miktarı ve toplam içindeki oranı	<i>Bütçe hazırlandıktan sonra ortaya çıkan toplam bütçe üzerinden istenen hibe miktarı (Maksimum miktar ve oranlar için proje başvurusu çağrısının eşliğinde verilmiş rehberin dikkatlice okunması gerekir).</i> PDY II KİTABINDAN SONRA YAPILABİLİR
1.4. Projenin özeti	
a. Projenin amacı	<i>Projenin tasarımı bittikten ve mantıksal çerçeve hazırlandıktan sonra yazılmalıdır.</i> PROJE AMACINI GÖSTERGELERİYLE BİRLİKTE EKLEYİNİZ. SMART OLSUN. DERS 7, DERS 12
b. Projenin hedef grupları	<i>Paydaşlar analizinde belirlenen hedef gruplar (nicelleştirilmiş) DERS 6</i>
c. Projenin temel etkinlikleri	<i>Mantıksal çerçevede belirtilen temel faaliyet gruplarının özeti DERS 8, DERS 9</i>
1.5. Projenin Hedefleri	<i>Sorun analizi üzerine yerleştirilmiş hedefler ve strateji analizlerinin yazılı hale getirilmesi</i> DERS 3, DERS 4, DERS 5, DERS 7
1.6. Projenin Gerekçeleri (aşağıdaki alt başlıklar düzeyinde tanımlama)	
a) Hedeflenen ülkedeki mevcut durum, ihtiyaçlar ve kısıtlılıklar	<i>Ele alınan sorun alanının ülkede, bölgede ve yerelde yasal düzenlemeler, uygulama politikaları ve yerel pratikler açısından konumunun tanımlanması</i> DERS 3, DERS 7
b) Doğrudan ve dolaylı yararlanıcıların tahmini sayısı ve birlikte hedef grupların listesi	<i>Mevcut durum, sorun analizi ve paydaşlar analizi sonuçlarının yerleştirilmesi</i> DERS 3, DERS 6
c) Hedef grupların ve etkinliklerin seçiminin nedenleri	<i>Paydaşlar analizi DERS 6</i>
d) Projenin hedef gruplar açısından uygunluğu	<i>Paydaşlar analizi ve strateji analizi: hedef grupların (birincil paydaşlar) hangi ihtiyaçlarına nasıl yanıt verecek?</i> DERS 5, DERS 6

e) Projenin programların hedeflerine uygunluğu	
f) Projenin programın önceliklerine uygunluğu	
1.7. Etkinliklerin ayrıntılı tanımlanması	
Etkinliğin adı ve tanımı	<i>Projenin amacına ulaşmasına katkıda bulunacak sonuçları ortaya çıkaracak çıktılar bazında planlanan faaliyetlerin ayrıntılı tanımlanması DERS 8</i>
1.8. Yöntem	
a) Projenin uygulama yöntemi	<i>Önerilen faaliyetlerin hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirileceğinin anlatımı DERS 8</i>
b) Önerilen yöntemin gerekçeleri	<i>Kullanılan yöntemin sağlayacağı düşünülen yararları açısından anlatımı DERS 8</i>
c) Proje, daha önce yapılmış olan projelere ya da etkinliklere nasıl katkıda bulunacak	<i>Mevcut durum analizinde gözden geçirilmiş ve değerlendirilmiş olması gerekir. DERS 3, DERS 8</i>
d) İç değerlendirme prosedürleri	<i>Proje faaliyetleri hayat geçirildiğinde göstergelerde öngörülmüş olan somut hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının hangi zaman dilimleri içinde izleneceği, bu zaman dilimleri içinde hangi göstergelerin takip edileceği, bunlara ilişkin nasıl bir doğrulama kaynağı kullanılacağı ve izlemeyi kimin yapacağı konularının açık bir biçimde yazılması (Doğrulanabilir göstergeler ve doğrulama kaynaklarından çıkarılacak). DERS 12, DERS 13, DERS 16, DERS 17</i>
e) Katılım düzeyleri ve diğer kuruluşların (ortakların ya da diğerlerinin) projedeki etkinliği	<i>Paydaşlar analizi ve faaliyet planlaması sonuçları DERS 6, DERS 8</i>
f) Proje ortaklarının rollerinin gerekçesi	<i>Paydaşlar analizinin ve varsayımların sonuçları DERS 6, DERS 11</i>
g) Uygulama için önerilen proje ekibi ve görev tanımları	DERS 14
1.9. Eylem Planı ve Süre	
Toplam proje süresi	<i>Proje faaliyetlerinin toplam süresi, izleme ve değerlendirme süreleri ve proje koordinasyon ekibinin hazırlanması sürelerinin toplamı. DERS 8</i>
Etkinliklerin zamana ve rollere göre dizgesi	<i>Hazırlık ve uygulama süreleri ile kimin tarafından yapılacağı belirlenmiş faaliyetlerinin birbiriyle ilişkili bir biçimde bir zaman çizelgesi içine yerleştirilmesi DERS 8, GANTT ŞEMASI EKLENECEK.</i>

2. Beklenen Sonuçlar	
2.1. Hedef gruplar üzerinde beklenen etki	PROJENİN SONUÇLARINI/ETKİLERİN GÖSTERGELERİ İLE BİRLİKTE EKLEYİNİZ. SMART OLSUN. DERS 7, DERS 10, DERS 12
a) Proje hedef grupların durumunu nasıl iyileştirecek?	<i>Paydaşlar, Hedefler ve Strateji analizlerinin sonuçları</i> DERS 4, DERS 5, DERS 6, DERS 10
b) Proje hedef grupların ya da ortakların yönetsel ve teknik kapasitelerini nasıl iyileştirecek?	<i>Paydaşlar, Hedefler ve Strateji analizlerinin sonuçları</i> DERS 4, DERS 5, DERS 6, DERS 10
2.2. Yayınlar ve Diğer Proje Ürünleri	<i>Proje faaliyetleri içinde üretilecek olan yayınların niteliği ve niceliği</i> DERS 10 <i>Çıktılara ilişkin doğrulanabilir göstergeler</i> DERS 12
2.3. Projenin Çoğaltıcı Etkileri	
Proje sonuçlarının tekrarlanması ve genişletilmesi olanaklarının tanımlanması	
2.4. Sürdürülebilirlik	
a) Finansal sürdürülebilirlik	DERS 17
b) Kurumsal sürdürülebilirlik	DERS 17
c) Politika düzeyinde sürdürülebilirlik	DERS 17
3. Bütçe	<i>Toplam Bütçe, Kurumsal katılımlar ve istenen hibe miktarı (Ekteki ayrıntılı bütçenin hazırlanmasından sonra elde edilir)</i>
II. Kurumsal Özellikler	
Ekleri	
Mantıksal çerçeve matrisi	<i>Sorun, paydaşlar, hedef ve strateji analizlerinden sonra hazırlanmış olan göstergeler, doğrulanabilir kaynaklar ve varsayım ve önkoşulları içeren 4x4 tablo.</i>
BÜTÇE (excel dosyası)	<i>Öngörülen süre içinde proje teknik ve idari personeli, değerlendirme ve faaliyetlerin hayata geçirilmesi için gerekli olan tüm insan ve fiziki kaynakların harekete geçirilmesinin maliyetinin ayrıntılı bir biçimde sunulması</i>

EK 1: Sorun Ağacı Örnekleri





EK 2: SWOT Analizi Uygulaması¹

Swot

Güçlü Yönler (**S**trengths)

Zayıf Yönler (**W**eaknesses)

Fırsatlar (**O**pportunities)

Tehditler (**T**hreats)

Kelimelerinin İngilizce başharflerinden oluşan bir kısaltmadır.

Amaç

Stratejinizi etkileyebilecek iç ve dış faktörlerle, güçlü ve zayıf yönlerinizi belirleyerek, amaçları, hedefleri ve faaliyetleri gözden geçirmek.

Adım adım SWOT analizi

Adım 1: Dış faktörleri (fırsatlar ve tehditleri) belirlemek amacıyla stratejinizi etkileyecek olan örgütünüzün dışındaki kuvvetler üzerine tartışın:

Kimler dış kuvvetleri oluşturur?

- Konuyla ilgili gruplar ve yapılar.
- Kaynak olabilecek örgütler (Kaynak finansal, teknik veya siyasi olabilir).
- Çalışacağınız alanla ilgili politikaları ve siyasi alanı etkileyen eğilimler veya gruplar. (Özel ve kamusal alanla ilgili kültürel, ideolojik ve dini kuvvetler. Konunuzla ilgili önemli olayları da bu sütuna ekleyebilirsiniz. Örneğin siyasi, ekonomik gelişmeler gibi).
- Stratejinizi etkileyen diğer kuvvetler veya gruplar.

Örnek dış kuvvetler

Fırsatlar: Seçimler, değişim (reform) süreci, yeni politika girişimleri, uluslararası konferanslar, önemli ziyaretçiler, kamuoyunun ilgisini çeken olaylar, uluslararası kuruluşlarla olan ilişkiler...

Tehditler: STK'lar arası koordinasyon eksikliği, değişime karşı olan siyasi veya dini güçler, sınırlı özgürlükler, siyasi süreçte şeffaflık olmaması, yolsuzluklar...

¹ Veneklasen, L. ve Miller V., (2002) . Ayrıca "STK Çalışmaları – Eğitim Kitapları Dizisi"nde yayımlanan *Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme* kitabına bakılabilir.

Olumlu ve olumsuz güçlerin her ikisini de ekleyin. Aşağıdaki çerçeveye yerleştirin.

Dış kuvvetler:	Tehdit/Fırsat
Konuyla ilgili gruplar	
Kaynak olabilecekler	Tehdit/Fırsat
Siyasi Alan	Tehdit/Fırsat
Diğer kuvvetler	Tehdit/Fırsat

Adım 2: Tehdit olan kuvvetleri T ile, fırsatları F ile ilgili kuvvetin yanına işaretleyin. Özel bir kuvveti hem fırsat, hem tehdit olarak görebilirsiniz. Bu durumda her ikisini de yazın.

Adım 3: En önemli olduğunu düşündüğünüz üç tane fırsat ve üç tane de tehdidi seçin. Bunları aynı tablo üzerinde ++ ile işaretleyin. İkincil önemi olan ikişer fırsat ve tehdidi de + ile işaretleyin.

Adım 4: İç kuvvetleri belirlemek amacıyla örgütün güçlü ve zayıf yanlarını belirleyin. Aşağıdaki tabloya örgütünüzün zayıf ve kuvvetli yanlarını yazın.

Örnek iç kuvvetler

Güçlü yanlar: Çalışanlar, gönüllüler, yerel topluluklarla ilişkiler, kaynak çeşitliliği, siyasi güvenilirlik, uzmanlık, farklı sektörlerle iyi ilişkiler...

Zayıf yanlar: Deneyimli çalışan eksikliği, kaynakların belirsizliği, tekrar eden iç tartışmalar, düşük moral, sınırlı topluluk desteği, örgütle ilgili ortak bir vizyonun olmaması...

Güçlü yanlar	Stratejiniz için nasıl bir önemi var?
Zayıf yanlar	Stratejiniz için nasıl bir önemi var?

Adım 5: Stratejiniz için hangi güçlü ve zayıf yanın önemli olduğunu ++ ve + ile belirtin.

EK 3: Gösterge Örnekleri

Bu göstergelere nitelik, nicelik ve zaman eklenmemiştir.

AusAID, proje performansını raporlamaya ve ölçmeye yarayan temel gösterge örnekleri (AusGuide, 2005):

SAĞLIK GELİŞİMİ

- Destekleyen bakanlıkların, il ve ilçe yönetimlerinin sayısı
- İnşa edilen veya onarılan hastanelerin, kliniklerin ve kurum dışı hizmetlerin sayısı
- Eğitilen insan sayısı (cinsiyete, eğitim alanına, eğitim döneminin uzunluğuna göre)
- İleri temel sağlık tedavi hizmetlerinden faydalanabilen erkek, kadın ve çocuk sayısı (cinsiyete göre)
- İleri temel sağlık ve tedavi hizmetlerinin sürdürülebilirliği
- Gönüllü aile planlaması ve üreme sağlığı hizmetlerinden ileri derecede faydalanabilen kadın ve erkek sayısı
- Bağışıklık kazandırılan genç ve çocuk sayısı (cinsiyete göre)
- HIV-AIDS ve cinsel yolla bulaşan hastalıklar gibi hastalıkları önleme, tedavi ve danışmanlık imkânlarından daha fazla faydalanabilen erkek, kadın, ergen sayısı (cinsiyete göre)
- Sağlık standartlarının artırılması ilkelerini kapsayan faaliyetlerin sayısı

EĞİTİM KALİTESİNİN ARTTIRILMASI

Eğitim Göstergeleri

- Temel eğitimden ileri derecede faydalanabilen insan sayısı (cinsiyete göre)
- Teknik ve mesleki eğitimden ileri derecede faydalanabilen insan sayısı (cinsiyete göre)
- Dağıtılan kitap, yazı masası ve/veya inşa edilen bina sayısı (faydalanabilme imkânına göre)
- Uygulanan ulusal testlerin cinsiyete göre sonuçları
- Eğitilen ve işe alınan öğretmen sayısı (cinsiyete göre)
- Cinsiyete göre hazırlanmış, onaylanmış ve öğrencilere dağıtılmış müfredat
- Eğitilen kadın ve erkek okul müdürü sayısı
- Geliştirilen ve onaylanan mesleki eğitim müfredatı sayısı
- Devamlılık oranı (cinsiyete göre)
- Geliştirilen eğitim hizmetlerinin sürdürülebilirliği

Uygulamalı Eğitim Göstergeleri

- Bursla eğitilmiş insan sayısı (cinsiyete ve çalışma alanına göre)
- Kısa dönemde eğitilmiş insan sayısı (cinsiyete göre)
- Bölge ülkelerde eğitilen insan sayısı (cinsiyete ve çalışma alanına göre)

ETKİLİ YÖNETİMİN DESTEKLENMESİ

- Eğitim alan hükümet ve hükümet dışı personellerin sayısı (cinsiyete göre)
- Görevlendirilen danışmanların ve uzmanların sayısı (cinsiyete ve uzmanlık derecelerine göre)
- Güçlendirilen kurumların sayısı ve çeşidi
- Güçlendirilen STK'ların sayısı
- Küçük bütçeli ve küçük çaplı teşebbüsleri kalkındırma hizmetlerinden ileri derecede faydalanabilen insan sayısı (cinsiyete göre)

GEREKLİ ALTYAPIYI YAYGINLAŞTIRMAK

- Gerekli altyapı sisteminden ileri derecede faydalanabilen insan sayısı (cinsiyete göre)
- Sağlanan veya geliştirilen altyapı sistemi hizmetlerinin sayısı ve çeşidi (Örneğin: su tedariki ve sağlık koruma hizmeti, enerji, ulaşım ve haberleşme)
- Eğitilen insan sayısı (cinsiyete, uzun ve kısa dönemli eğitime göre)
- Güçlendirilen altyapı kurumlarının sayısı (örneğin: yerel danışma kurulları, cemaat organizasyonları, ulusal kuruluşlar, devlet teşebbüsleri)
- Hem kamu, hem de özel finansman ve altyapı yönetimi için gerekli ortamı yaratmaya imkân veren desteklerin kanıtı
- Gerçekleştirilen ilerlemenin sürdürülebilirliği

TARIM VE KIRSAL KALKINMADAKİ GELİŞMELER

- Kalkınma programları kapsamında yiyecek yardımı almış insan sayısı (cinsiyete göre)
- Kırsal hizmetlerden ileri derecede faydalanabilen insan sayısı (cinsiyete göre)
- Yeni yöntemleri ve teknolojileri uygulayan çiftçi sayısı (cinsiyete göre)
- Eğitilen insan sayısı (cinsiyete, uzun ve kısa döneme göre)
- Geliştirilen hizmetlerin sürdürülebilirliği

ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ EN ÜST DÜZEYE ÇIKARMAK

- Uluslararası çevre destek programlarının yardım türü ve giderleri
- Çevresel etki değerlendirmesi ve çevre yönetimi konusunda eğitilen insan sayısı (cinsiyete, uzun ve kısa döneme göre)
- Toprak ve su yönetimi kuruluşlarını, yerel danışmanları, STK ve toplulukları da içeren, güçlendirilmiş çevre koruma kuruluşlarının sayısı
- Uygulamaya konulmuş çevre koruma projelerinin sayısı
- Geliştirilen hizmetlerin sürdürülebilirliği

CİNSİYET EŞİTLİĞİNİN TEŞVİK EDİLMESİ

- Eğitilen insan sayısı (cinsiyete, eğitim döneminin uzunluğuna göre)
- Verilen hizmetlerden faydalanabilen erkek, kadın ve çocuk sayısı (örneğin: Temel sağlık, tedavi ve köy hizmetleri) (cinsiyete göre)
- Okula kayıtlı kız ve erkek sayısı
- Kurulmuş yerel kadın ve erkek örgütlerinin/gruplarının sayısı
- Pazara ulaşma imkânına daha fazla sahip kadın ve erkek sayısı
- Karar verme konumundaki kadın sayısı

İNSANİ VE ACİL YARDIM DAĞITMA

- İnsani yardım verilen insanların sayısı
- Acil durum yardımı verilen insanların sayısı
- Uzun dönemde uygulanan önlem, hazırlık ve rehabilitasyon tedbirlerinin sayısı ve çeşidi
- Eğitilmiş insan sayısı (kısa ve uzun dönem).

Toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik duyarlılığın gelişmesini izlemekte kullanılacak göstergeler (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, 2001)

- Toplumsal cinsiyet eşitliğine dikkat eden sözleşmelerin artması
- Gazetelerde toplumsal cinsiyet konularına değinen makale sayısındaki artış
- Medyada toplumsal cinsiyet eşitsizliğini körükleyen ifade sayısındaki azalış
- Merkezi ve yerel yönetimlerde üretilen verilerin cinsiyete göre ayrılması
- Toplumsal cinsiyet eşitliğinin artması için merkezi ve yerel yönetimlerin harcadıkları para
- Toplumsal cinsiyetle ilgili merkezi ve yerel yönetimlerin ilgili birimlerine gelen şikâyet sayısında artış
- Toplumsal cinsiyet eşitsizliğine uğramış kişilerin şikâyetlerini sonuçlandırmak için harcadıkları zaman ve para
- Yargı makamları, tıp ile ilgili alanlar ve ARGE’de çalışan kadın erkek oranının iyileşmesi
- Milletvekili ve belediye başkanı olarak çalışan kadın erkek oranının iyileşmesi
- Hükümette kadınların yüzdesinin artışı
- Siyasi partilerin karar organlarındaki kadın yüzdesinin artışı
- Yoksullukla mücadele programlarında kadın erkek oranının gözetilmesi
- Politika tasarımlarına toplumsal cinsiyet uzmanlarının katılımı
- Yoksulluk verilerinde kadın erkek verilerinin ayrı olarak derlenmesi
- Kadınların işgücüne katılımındaki artış
- Ücretsiz işe harcanan zamanın kadın ve erkek arasında eşitlenmesi
- Cinsel saldırı ve fiziksel saldırı bildiren kadın ve erkeklerin artması
- Kadınlara yönelik şiddete karşı yapılan çalışmaların artması
- Kadın ve erkeklerin sağlık harcamalarının eşitlenmesi
- Toplumsal cinsiyet duyarlılığı sunan eğitim programlarının artması
- Eğitim yönetimi konusunda görevli kadın oranının artması
- Kadın ve erkeğe çocuk bakımı konusunda eşit hakların savunulması
- Erkek kazancıyla kadın kazancı arasındaki eşitsizliğin azalması
- Yönetim ve karar erklerinde kadın kotasının bulunması
- Çocuk yetiştirmeye ayrılan zamanın kadın ve erkek arasında dağılımının eşitlenmesi
- Toplumsal cinsiyet konusunda açık taahhütleri olan yerel yönetimlerin artması
- Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda açık taahhütleri olan siyasi partilerin artması

Diğer yandan, proje konusu ne olursa olsun her projeden yararlanan kadın sayısını ölçen göstergeler konulmasında yarar vardır.

Anne ve çocuk sağlığının iyileştirilmesini izlemekte kullanılacak göstergeler (<http://www.worldbank.org/children/programdesign/projectobjectives2.html>)

- Çocuk ve anne ölüm oranlarının yüzde oranındaki azalma
- Önemli çocuk hastalıklarının yüzde oranındaki azalma (sıtma, ishal, kızamık...)
- Kötü beslenmiş hamile kadınların sayısında azalma
- Düşük ağırlıklı doğum vakalarının azalması
- Sağlık hizmetlerine ulaşımın ve kullanıcı memnuniyetinin iyileştirilmesi

İstanbul Bilgi Üniversitesi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi, STK Eğitim ve Sertifika Programlarında üretilen çeşitli göstergeler:

ENGELLİLERİN KATILIMI

- Engellilerle ilgili STK'larla yapılan işbirliği
- Sosyal ve kültürel etkinliklere katılan engelli sayısındaki artış

ÇOCUKLARIN YAŞAM KOŞULLARININ İYİLEŞTİRİLMESİ

- Gelişme kaydedilmesi istenilen alanlardaki ölçümlerde iyileşmeler (denetçi ve gözlemci raporları)
- Okul tamamlama ve okula dönüş oranlarındaki değişiklikler

SOSYAL, SİYASİ, KÜLTÜREL HAYATA KATILIMIN ARTMASI

- Yeni örgütlerin (dernek, oluşum, inisiyatif, kulüp vb.) kurulması ve bunlara üye olanların sayısındaki değişimler
- Çeşitli eylemlerin, katılımı sağlanmaya çalışılan topluluk tarafından gerçekleştirilmesi (oturma eylemi, dilekçe yazma vb. gibi)
- Konuyla ilgili akademik çalışmalar ve tezlerin yüzde oranındaki artış
- Web sitesi ve/veya veritabanlarının kullanılmasındaki artış
- İnternette yararlanılan kişi sayısındaki artış
- Gerçekleştirilen faaliyet sayısının yüzde oranındaki artış

RİSK ALTINDAKİ ÇOCUKLARLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

- Çocukların suça katılımının yüzde oranındaki azalma
- Okulu terkeden çocuk sayısındaki azalma veya dönen çocuk sayısındaki artış
- Sosyal ve psikolojik hizmetlerden yararlanan çocuk ve aile sayısındaki artış

SİĞİNMACI VE MÜLTECİLER İÇİN HUKUKİ DESTEK

- Gönüllü olarak çalışan avukat sayısındaki artış
- Konuyla ilgili kazanılan davaların sayısındaki artış

Kadına karşı şiddetle ilgili göstergeler (CIDT, 2002):

- Şiddet kurbanı kadınlara verilen hizmetlerdeki iyileşme
- Karar verme mekanizmalarının çeşitli seviyelerinde konuya karşı oluşan duyarlılık
- Toplumda kadına karşı şiddet konusundaki bilinç değişimi
- Hükümetin çeşitli seviyelerinde oluşan politika değişiklikleri, hazırlanan yeni politikalar
- Kolluk kuvvetleri ve yargının çeşitli seviyelerinde çalışanların konuyla ilgili davranış değişiklikleri
- Karakola yapılan başvuru sayısındaki artış
- Hastaneye başvurularak yapılan tespit sayısındaki artış
- Kurulan danışmanlık merkezlerine yapılan başvurulardaki artış
- Eğitim öncesi ve sonrası şiddet algılamasındaki değişim

EK 4: Doğrulama Kaynakları Örnekleri

- Proje öncesi, sırasında ve sonrasında yapılan anketler
- İstatistik Enstitüsü gibi ilgilendiğiniz alanla ilgili olarak istatistik veri alabileceğiniz kurumların istatistik, rapor ve araştırmaları
- İlgili bakanlıkların ve yerel yönetimlerin rapor, istatistik ve araştırmaları
- Aylık/üç aylık ve yıllık yayımlanan sektör raporları
- Siyasi partilerin programları
- Toplantı katılım listeleri
- Toplantı tutanakları
- Kurs-seminer gibi etkinlikleri tamamlayanların sayılarını gösteren belgeler, sertifikalar
- Basında faaliyetlerinize verilen yer, gazete haberleri
- Proje izleme ve değerlendirme raporları
- İmzalanan sözleşmeler
- Gönüllü sözleşmeleri
- Dış değerlendirme uzmanı raporları
- Ex-post değerlendirmeler (proje tamamlandıktan altı ay gibi belirli bir süre sonra yapılan değerlendirmeler)
- Derinlemesine görüşmeler ve odak grup toplantıları
- Katılımcı değerlendirme toplantıları
- Hastane kayıtları
- Trafik/kaza kayıtları
- Toplantı/gösteri/faaliyet video ve ses kayıtları
- Telefon kayıtları, çağrı merkezi kayıtları
- Toplantı öncesi ve sonrası karşılaştırmalı anketler, katılımcı değerlendirmeleri ve mülakatlar
- Başvuru kayıtları
- Muhasebe kayıtları, banka dekontları, mali danışmalık raporları
- Broşürler
- İmzalanan protokoller
- Kira sözleşmeleri
- Yolculuk biletleri
- Web sitesi ziyaret raporları ve istatistikleri
- Hukuki yardım talepleri, mahkeme kayıtları
- Parlamento kayıtları

EK 5: Haritalama: Kadın-Erkek Eşitliği Örneği¹

Haritalama, projelerin hazırlanmasında bir ön çalışma olarak haritalama, proje alanına ilişkin olarak

- bilip bilmediklerimizi,
 - önceki, devam etmekte olan ve planlanan düzenlemeleri,
- sistematiik olarak kaydedip, derli toplu bir şekilde önümüze koyabilmemizi sağlar².

Bu çalışma için özel bir hazırlık yapmakta yarar vardır. Her haritalama çalışmasında olduğu gibi bu alanda da yararlanılabileceğimiz çeşitli bilgi kaynakları mevcuttur; yasa ve veri tabanları, resmi dokümanlar ve bunlara ilişkin veri tabanları, resmi araştırmalara ait veri tabanları, fon sağlayıcı kuruluşların teknik yardım veri tabanları, sivil toplum kuruluşlarının veri tabanları gibi. Bir proje haritalama çalışması için ekibin ön hazırlık yapması, hazırlığın daha tam ve sağlıklı olmasına katkıda bulunacaktır.

Haritalama çalışmasında kadın-erkek eşitliğini dışarıda bırakmamak

Gerek bu ön hazırlıkta ve gerekse haritalama çalışması sırasında, projenin duracağı yer ve proje alanının cinsiyet eşitliği açısından da haritalanması, ihmal edilmemesi gereken bir boyuttur. Bu, projenin daha ileri aşamalarda yapılacak toplumsal cinsiyet değerlendirme hazırlıklarının başlamasını, en azından projenin “cinsiyet körü” olmamasını garanti edecektir.

Projenin hazırlık aşamasında kullanılabilecek bir toplumsal cinsiyet haritalaması formu örneği aşağıda yer almaktadır.

¹ Ek 5 Nazik Işık tarafından hazırlanmıştır.

² Haritalama konusunun ayrıntılı olarak incelenmesi “STK Çalışmaları – Eğitim Kitapları Dizisi”nden yayımlanan *Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme* kitabında yer almaktadır.



UYGULAMA I

Toplumsal cinsiyet haritalaması:

Kişisel ya da grup çalışması olarak, her konu için yeni bir sütun açın, proje tek bir konuyla ilgiliyse tek sütun kullanın.

Proje hakkındaki temel bilgiler

Projenin ilgilendiği alan ya da konu

Konu 1:

Konu 2:

2. Toplumsal cinsiyet konuları

Konunun potansiyel toplumsal cinsiyet boyutu nedir? (Konu kadın ve erkekleri aynı şekilde etkiliyor mu? vb.)

Bildikleriniz ve eksikleriniz (proje için öğrenmeniz gerekenler):

3. Göstergeler (nicel ve nitel)

Konunun cinsiyet eşitliğine dair boyutunu içeren/gösteren göstergeler, var mı? Neler? Düzenli olarak üretiliyorlar mı? Bunları kim(ler) üretiyor/yayınlıyor? Bunların proje açısından önemli en temel özellikleri, sorunları nelerdir?

4. Mevcut araştırma raporları

Konuyla ilgili olarak ve konunun cinsiyet eşitliği boyutunda sizin, akademisyenlerin, kuruluşunuzun, başka kuruluşların raporları var mı? Bunlar nelerdir ve projenizle ilgili en önemli (kaydedilmesi gereken) sonuçları nelerdir?

5. Devlet programları ve diğer politika metinleri	Konuyla ilgili bir hükümet programı, plan, bakanlıkların ve yerel yönetimlerin resmi programları ve/veya eylem programları var mı, ya da konu bunlarda yer aldı mı, alıyor mu? Bunlarda konunun cinsiyet boyutuna yer verilmiş mi? Bu yer verişler, projeniz açısından ne gibi temel noktalar ve sorunlar içermektedir?	
6. Yasal düzenlemeler	Konuyla ilgili yasal düzenlemeler (yasalardan aşağıya doğru) neler? Bunlarda konunun toplumsal cinsiyet boyutunu dikkate alan herhangi bir düzenleme var mı? Varsa, neler?	
7. Devlet projeleri	Konuyla ilgili yerel ya da merkezi devlete ait projeler var mı? Bunlarda konunun cinsiyet boyutu dikkate alınmış mı? Bu projelerin temel özellikleri projenizi ilgilendiren nelerdir?	
8. Sivil Toplum Kuruluşlarının projeleri	Konuyla ilgili herhangi bir STK projesi var mı? Neler? Bunların cinsiyet boyutu var mı? Projenizi ilgilendiren temel özellikleri neler?	
9. Fon kuruluşlarının faaliyetleri	Konuyla ilgilenen ve bu konudaki projeleri destekleyen fon kuruluşları var mı? Hangileri? Bu desteklerde cinsiyet konusu içeriliyor mu? Özel olarak bu boyutta destek veren var mı? Hangileri?	

Kaynak: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, 2001
Süre 60 dakika

KAYNAKLAR

Akalın, D. (2004), *Proje Yazma Teknikleri Ders Notları*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, STK Eğitim ve Sertifika Programı, İstanbul.

Akay, H. (2006), *Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme*, STK Çalışmaları – Eğitim Kitapları Dizisi, No. 7, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul. <http://stk.bilgi.edu.tr/egitimkitapları.asp>

Akyüz, A. (2006), *Bir İş Yapma Biçimi Olarak Gönüllülük ve Örgütlenmesi*, Yurttagüler ve Akyüz, 2006 içinde.

AusGuide (2005), Australian Agency for International Development, The Australian Government's, Overseas Aid Program, <http://www.ausaid.gov.au/ausguide/default.cfm>

Avrupa Komisyonu (2003), *ECHO Manual, Project Cycle Management*, http://europa.eu.int/comm/echo/pdf_files/partnership/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf

Avrupa Komisyonu (2004), *Aid Delivery Methods, Project Cycle Management Guidelines*, http://europa.eu.int/comm/europe-aid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Avrupa Komisyonu (2004b), *Toolkit on Mainstreaming Gender Equality in EC Development Cooperation: Handbook on Concepts and Methods for Mainstreaming Gender Equality*, <http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/gender/toolkit/content/toolkit.htm>

Belge, M. (2003), *Sivil Toplum Nedir?* İstanbul Bilgi Üniversitesi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi, Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları no 1, <http://stk.bilgi.edu.tr/siviltoplumseminer.asp>

Bell, S. (2004), *Logical Framework Ders Notları*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, STK Eğitim ve Sertifika Programı, İstanbul.

Bilen, G. ve Kabukçuoğlu, S. M. (2005), *Proje Süreci Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Matrisi Hazırlama İlkeleri*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (2001), *Kadınlar İçin Eşitlik Bakış Açısının Ana Plan ve Politikalara Yerleştirilmesi Eğitimi El Kitabı*, UNDP.

Bora, A. ve Işık, S.N. (2005), *Toplumsal Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Açısından Proje Hazırlama-Değerlendirme Ders Notları*, İstanbul Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Sertifika Programı, İstanbul.

CIDT (2002), *Logical Framework Analysis for Social Policy and Planning, Seminar Notları*, Wolverhampton Üniversitesi, www.wlv.ac.uk/cidt

Demircan, S. (2004) *Proje Uygulama, İzleme ve Değerlendirme*, www.stgm.org

DFID (2002), *Tools for Development, Department for International Development*, <http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf>

Edwards, M. (2004), *Civil Society*, Londra, Polity.

FAO (2001), *Project Cycle Management Technical Guide, Socio-Economic and Gender Analysis Programme*, Birleşmiş Milletler.

Fowler, A. (1997), *Striking a balance: a guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organisations in international development*, Earthscan, Londra.

Inter-American Development Bank (1997), *Evaluation- A Management Tool for Improving Project Performance (a logical framework) -3/97* http://www.iadb.org/ove/evo_eng.htm

INTRAC (2004), *Sosyal Değişim için İzleme ve Değerlendirme Seminer Notları*, Londra

Işık, S.N. (2005), *Proje Hazırlama ve Değerlendirmede Toplumsal Cinsiyeti Dikkate Almak*, Ders Notları, Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Sertifika Programı, İstanbul.

Işık, S.N. (2001), *Proje Denenmeye Değer Bir Kolaylıktır*, Sosyal Hizmetler Yüksek Okulu Master Programı Ders Notu, Ankara.

İnsel, A. (2004), *Sivil Toplum, STK'lar ve Gönüllülük*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi, Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları no 5, <http://stk.bilgi.edu.tr/siviltoplumseminer.asp>

İnsel, A. (2005), *Yoksulluk, Dışlanma ve STK'lar*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi, Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları no 6, <http://stk.bilgi.edu.tr/siviltoplumseminer.asp>

Keyman, F. (2004a), *Sivil Toplum, Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi, Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları no 4, <http://stk.bilgi.edu.tr/siviltoplumseminer.asp>

Keyman, F. (2004b), *Türkiye'de ve Avrupa'da Sivil Toplum*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi, Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları no 3, <http://stk.bilgi.edu.tr/siviltoplumseminer.asp>

KSSGM, (1995), *Toplumsal Cinsiyet Eğitimi El Kitabı*, Dünya Bankası destekli Kadın İşgücünün Desteklenmesi Projesi, yayınlanmamış eğitim seti, Ankara.

Kurma, E. (2003), *Değerler, Vizyon, Misyona Ders Notu*, İstanbul Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Sertifika Programı, İstanbul.

Lewis, D. (2001), *The management of non-governmental development organizations: an introduction*, Routledge, Londra.

Odame, H. (2001), *Using the Engendered Logframe for Monitoring and Evaluation*, ISNAR, Ağustos, www.isnar.cgiar.org/gender

Odame, H. (2000), Engendering the Logical Framework, Konferans tebliği, *Gender and Agriculture in Africa: Effective Strategies for Moving Forward in Nairobi*, Kenya, Mayıs 3-5, www.isnar.cgiar.org/gender

Salman, F. (2004), *Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı*, www.stgp.org

Salman, F. (2003), *Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı*, İstanbul Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Sertifika Programı, 1. Dönem ders notları, İstanbul.

Scholte, J. A. ve Keyman, F. (2005), *Küreselleşme ve Sivil Toplum*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları no 10, <http://stk.bilgi.edu.tr/siviltoplumseminer.asp>

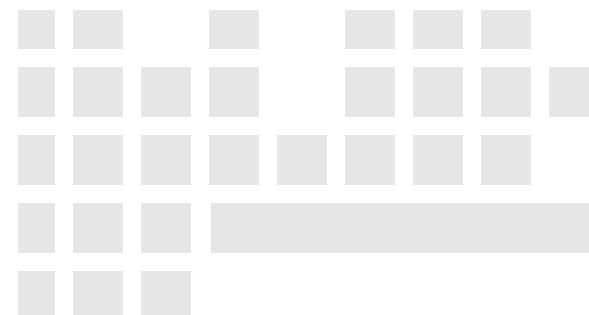
STGP (2004), *Proje Geliştirmede Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı*, www.stgp.org

Uğur, A. (2004), *Kültür, Kültürel Kimlik ve Kültürel Haklar*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi, Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları no 9, <http://stk.bilgi.edu.tr/siviltoplumseminer.asp>

Üşür, S. (2000), *Siyasal Örgütlerde Cinsiyetçiliğe Karşı Eğitim Rehberi*, AÜ KASAUM, Ankara 2000. www.kasaum.media.ankara.edu.tr

Veneklasen, L. ve Miller, V. (2002), *New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*, World Neighbours, Oklahoma.

Yentürk, N. ve Aksakoğlu, Y. (2005), *Proje Döngüsü Yönetimi Ders Notu*, İstanbul Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Sertifika Programı, İstanbul.



Yurttagüler, L. ve Akyüz, A. (2006), *Gönüllülerle İşbirliği*, STK Çalışmaları – Eğitim Kitapları Dizisi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, No. 6, İstanbul. <http://stk.bilgi.edu.tr/egitimkitapları.asp>

Yentürk, N. (2005), *Körlerin Yürüyüşü: Türkiye Ekonomisi ve 1990 Sonrası Krizleri*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2. baskı, İstanbul.

Yentürk, N. (2006), *Demokratik Kitle Örgütlerinden STK'lara: Konjonktürel bir İnceleme*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları no 11. <http://stk.bilgi.edu.tr/siviltoplumseminer.asp>

Yurttagüler, L. (2006), *Politik Duruş Olarak "Gönüllülük"*, Yurttagüler ve Akyüz, 2006 içinde.

- aktif yurttaşlık (vatandaşlık) 11, 13
alt faaliyetler 55-57, 60-62, 77, 81, 120, 155
alt hedefler 35
alt sorunlar 35
- başarı göstergeleri 5, 19, 69, 71, 72, 107, 113, 139, 150
beklenen etki 14, 17, 19, 55, 77, 173
bütçe 35, 61, 65, 71, 72, 91, 94, 97, 100, 126, 127, 129, 150, 171
- cinsiyet eşitliği 5, 129, 137, 141, 158, 182, 185, 186
- çıktı 19, 55, 58, 69-72, 75-78, 80, 81, 84-86, 99, 102, 105, 108-110, 115, 119, 121, 127, 138, 139, 141, 143, 146-148, 150-154, 162, 164-167, 169, 172, 173
- değerlendirme 3, 5, 16, 18, 22, 79, 87, 110, 111, 117, 118, 120, 126, 133-135, 139, 141-143, 145-151, 154-157, 162-167, 172, 173, 181, 184, 185
dikey mantık 85, 169
doğrulama kaynakları 19, 69, 117, 119, 120, 139, 141, 150, 166, 172
durum analizi 8, 17, 19, 39, 40, 69, 72, 76, 145, 172
- faaliyet planlaması 55, 57, 58, 72, 172
finansal sürdürülebilirlik 157, 159, 173
- Gantt şeması 56, 62, 64-66, 150, 151, 172
genel hedef 19, 49, 50, 52, 69, 70-73, 75, 83, 84, 86, 102, 105, 107, 109, 113, 115, 119, 121, 127, 137, 141-143, 146, 148, 162, 163, 164-167, 169
- hedef ağacı 31-33, 35, 37, 49, 50, 52
hedef analizi 19, 31, 32, 35
- iş döküm ağacı 56, 62
izleme 3, 9, 16, 18, 107, 117, 118, 126, 136-138, 142, 145-147, 149-155, 157, 159, 172, 182, 184
- kamusal alan 10-13, 177
katılım 14, 15, 22, 23, 25, 26, 28, 31, 32, 36, 40, 41, 45-47, 50, 117, 129, 137, 139, 156, 172, 184
katılımcı demokrasi 7, 11, 14, 23, 25, 26, 32, 36, 49, 50, 52, 67, 74, 84, 118, 126, 142
kaynak planlaması 110, 123, 125
kritik faaliyetler 57
kurumsal sürdürülebilirlik 158, 159, 173
- mantıksal çerçeve matrisi 18, 69-73, 75-78, 80, 83, 85, 86, 88-90, 98-100, 103, 105, 109, 113, 115, 119, 121, 127, 130, 136, 137, 140, 143, 146, 150, 161, 173
mantıksal çerçeve yaklaşımı 18, 19, 69
misyon 7, 14
- neden sonuç ilişkisi 29
- ön koşul 12, 69-72, 75, 103, 105, 118, 126, 130, 169
- paydaş analizi 19, 39, 41, 42, 46-49, 57, 77, 130, 157
paydaşlar 7, 18, 21, 22, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 69, 76, 109, 136, 148, 150, 155, 156, 157, 171, 172, 173
proje 5, 7, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 27, 30, 35, 39, 40, 46, 49, 50, 52, 53, 55, 57, 58, 61, 63, 65, 69, 73, 74, 75, 77, 80, 82, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 97, 100, 108, 109, 110, 111, 114, 117, 118, 119, 123, 126, 129, 130, 132, 133, 134, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 166, 169, 171, 172, 173, 176, 180, 182, 184, 185, 186
proje amacı 18, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 77, 82, 83, 84, 86, 88, 89, 91, 102, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 113, 115, 119, 121, 127, 137, 139, 141, 143, 146, 147, 148, 150, 162, 163, 164, 165, 166, 171
Proje Döngüsü Yönetimi 14, 16, 17, 18, 39, 40, 46, 69, 127, 145, 150
proje fikri 13, 14, 17, 145
projecilik 14
- risk analizi 19, 58, 87, 89, 90
riskler 12, 14, 18, 27, 32, 36, 46, 61, 66, 69, 70, 71, 76, 78, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 108, 109, 120, 140, 141, 155
- savunculuk 9-11
siyasal sürdürülebilirlik 158
SMART 53, 54, 78, 108, 120, 171, 173
sonuç 21, 25, 26, 27, 29, 32, 55, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 88, 89, 93, 107, 114, 129, 132, 138, 139, 169
sorun ağacı 21, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 50, 175
sorun analizi 19, 22, 27, 39, 42, 57, 76, 130, 171
sosyal politikalarla 9, 10
strateji 7, 8, 11, 14, 19, 21, 35, 36, 37, 39, 49, 80, 84, 91, 93, 102, 118, 126, 130, 131, 132, 136, 142, 156, 159, 171, 173, 177, 179, 185
strateji analizi 19, 35, 36, 37, 39, 49, 171
sürdürülebilirlik 35, 40, 110, 141, 145, 157, 158, 159, 162, 164, 165, 173, 180, 181,
SWOT 5, 35, 177
- temel sorun 21, 22, 23, 24, 25, 27, 35, 49, 52
temsili demokrasi 11
toplumsal cinsiyet 47, 130, 131, 133, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 158, 182, 185, 186, 187
- varsayımlar 69, 88, 99, 103, 105, 140, 143, 153, 169
vizyon 7, 14
- yanal mantık 102
- zaman planlaması 5, 56, 62, 64, 66, 77