AB VE KALKINMA AJANSLARINA YÖNELİK

Proje Hazırlama ve Bütçeleme Teknikleri

Nurhan Yentürk - Yiğit Aksakoğlu - Alper Akyüz

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

AB ve Kalkınma Ajanslarına Yönelik

Proje Hazırlama ve Bütçeleme Teknikleri

Nurhan Yentürk - Yiğit Aksakoğlu - Alper Akyüz

İstanbul Bilgi Üniversitesi
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ
Sivil Toplum Kuruluşları
Eğitim ve Araştırma Birimi

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

AB ve Kalkınma Ajanslarına Yönelik
Proje Hazırlama ve Bütçeleme Teknikleri
Nurhan Yentürk - Yiğit Aksakoğlu - Alper Akyüz

İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 542
STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları 19

ISBN 978-605-399-429-9

1. Baskı İstanbul, Ocak 2016

© Bilgi İletişim Grubu Yayıncılık Müzik Yapım ve Haber Ajansı Ltd. Şti.
Yazışma Adresi: İnönü Caddesi, No: 43/A Kuştepe Şişli 34387 İstanbul
Telefon: 0212 311 52 59 - 311 52 62 / Faks: 0212 297 63 14 • Sertifika No: 11237

www.bilgiyay.com
E-posta yayin@bilgiyay.com
Dağıtım dagitim@bilgiyay.com

Kapak ve Kitap Tasarımı Kadir Abbas
Dizgi ve Uygulama Maraton Dizgievi
Düzelti Remzi Abbas
Baskı ve Cilt Mega Basım Yayın San. ve Tic. A.Ş.
Cihangir Mah. Güvercin Cad. No: 3/1 Baha İş Merkezi, A Blok Kat 2 Avcılar İstanbul
Telefon: 0212 412 17 00 / Faks: 0212 422 11 51 • Sertifika No: 12026

İstanbul Bilgi University Library Cataloging-in-Publication Data
A catalog record for this book is available from the Istanbul Bilgi University Library

Yentürk, Nurhan, 1958-
AB ve kalkınma ajanslarına yönelik proje hazırlama ve bütçeleme teknikleri / Nurhan Yentürk, Yiğit Aksakoğlu, Alper Akyüz.
296 pages, 38 illustrations, 96 tables, 4 pict., 21x29.7 cm.
Includes bibliographical references and index.
ISBN 978-605-399-429-9

1. Project management. 2. Project management –Finance. 3. Budget –Turkey –Planning. 4. Program budgeting –Turkey.
5. European Union –Turkey. 6. Non-governmental organizations –Turkey.
I. Title. II. Aksakoğlu, Yiğit. III. Akyüz, Alper.
HD69.Y46 A2 2015

AB ve Kalkınma Ajanslarına Yönelik

Proje Hazırlama ve Bütçeleme Teknikleri

Nurhan Yentürk - Yiğit Aksakoğlu - Alper Akyüz

YAZARLAR

NURHAN YENTÜRK

2003 yılında İstanbul Bilgi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde Profesör olarak göreve başlayan Nurhan Yentürk halen aynı üniversitenin Sivil Toplum Çalışmaları Merkezi'nin direktörü ve Sivil Toplum Kuruşları (STK) Eğitim ve Araştırma Birimi'nin yöneticisi olarak çalışmaktadır. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları'ndan Sivil Toplum Kuruluşlarına yönelik yayımlanan STK Çalışmaları – Eğitim Dizisi'nin yayın yönetmenliğini yapmakta, Sosyal Projeler ve STK Yönetimi Yüksek Lisans programında proje döngüsü yönetimi dersleri vermektedir. Nurhan Yentürk, Kamu Harcamaları Eğitim Dizisi kapsamında kamu harcamalarını izlemeye yönelik yayınlar yapmış ve gençlik ile ilgili çeşitli araştırmalara katılmıştır. Yentürk Kamu Harcamaları İzleme Platformu'nun sözcüsüdür.

YİĞİT AKSAKOĞLU

Lisans eğitimini Yıldız Teknik Üniversitesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü'nde, yüksek lisans eğitimini Londra Üniversitesi'ne bağlı London School of Economics'de STK Yönetimi alanında tamamlamıştır. İstanbul Bilgi Üniversitesi, STK Eğitim ve Araştırma Merkezi'nde 2003-2008 yılları arasında çalışmış, STK Eğitim ve Sertifika Programı'nda savunuculuk, örgüt yönetimi ve proje döngüsü yönetimi gibi çeşitli eğitimler vermiştir. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları'ndan Sivil Toplum Kuruluşlarına yönelik yayımlanan STK Çalışmaları – Eğitim Dizisi'nden çıkan Proje Döngüsü Yönetimi ve Savunuculuk ve Politikaları Etkileme kitaplarına katkıda bulunmuştur. Sosyal Projeler ve STK Yönetimi Yüksek Lisans programında proje döngüsü yönetimi dersleri vermiştir. Halen Bernard van Leer Vakfı'nın Türkiye temsilcisi olarak çalışmaktadır.

ALPER AKYÜZ

Lisans ve yüksek lisans eğitimini İstanbul Teknik Üniversitesi Uçak Mühendisliği Bölümü'nde, doktora çalışmasını ise "İş ortamında toplumsal özne – Türkiye'de konu temelli Sivil Toplum Kuruluşlarında profesyonel çalışanların anlamlandırma ve emek süreci" başlıklı çalışmasıyla Bilgi Üniversitesi Organizasyon-Yönetim programında tamamladı. İnsan hakları, STK ve proje yönetimi, AB ve AB Fonları, ağlar ve yetişkin eğitimi gibi konularda kapasite geliştirme eğitimleri verdi ve araştırmalar yürüttü. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları STK Çalışmaları – Eğitim Dizisi'nden çıkan "Proje Döngüsü Yönetimi II: AB Fonları, Bütçeleme ve Raporlama" kitabına katkıda bulundu. 2003 yılından bu yana İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde STK'lar üzerine çalışan Alper Akyüz, halen Sosyal Projeler ve STK Yönetimi Yüksek Lisans programı koordinatörlüğünü yürütmekte ve "Örgüt Kuramı ve Örgüt Yönetimi", "STK'lar için Ulusal ve Uluslararası Fon Kaynakları" ve "AB Fonları ve Projeleri" dersleri vermektedir.

İÇİNDEKİLER

YAZARLAR 5
ÖNSÖZ 9

I. BÖLÜM GİRİŞ 11
DERS 1: Kitabın amacı ve yöntemi 13
DERS 2: Proje ve proje döngüsü yönetimi 14

II. BÖLÜM DURUM ANALİZİ 17
DERS 3: Sorun analizi 19
DERS 4: Hedef analizi 35
DERS 5: Strateji analizi 42
DERS 6: Paydaş analizi 47
DERS 7: Projenin amacı 60

III. BÖLÜM PLANLAMA 69
DERS 8: Faaliyetlerin belirlenmesi 71
DERS 9: Mantıksal çerçeve matrisi 81
DERS 10: Çıktılar 90
DERS 11: Risk analizi ve projenin varsayımları 107
DERS 12: Nesnel başarı göstergeleri 127
DERS 13: Doğrulama kaynakları 154
DERS 14: İzleme ve değerlendirme 178
DERS 15: Sürdürülebilirlik 199
DERS 16: Faaliyet ve zaman planlaması 202

IV. BÖLÜM PROJE BÜTÇELERİ 217
DERS 17: Bütçe hazırlama ve kaynak planlaması 219

EKLER 285
EK 1: Mantıksal çerçeve matrisinde yanlış bulma 287
EK 2: Mantıksal çerçeve kontrol listesi 291
EK 3: Avrupa Komisyonu proje başvuru formu 293

KAYNAKLAR 295
DİZİN 297

ÖNSÖZ

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 programalarına katılamayan STK'ların yoğun istekleri üzerine, İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde **STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi** üzerine çalışmaya başladık.

Bu dizi kapsamında yedi tanesi telif, üç tanesi de tercüme kitap yayınlandı. Telif kitaplar, Proje Döngüsü Yönetimi I: Proje teklifi yazma, izleme ve değerlendirme; Proje Döngüsü Yönetimi II: Bütçeleme, değerleme, raporlama; STK'lar için Muhasebe, Finansman ve Vergi Uygulamalarına Giriş; Gönüllülerle İşbirliği; Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme, AB başlıklarını taşımaktadırlar.

Tercüme kitaplarsa, Avrupa Konseyi Yayınları tarafından basılan eğitim kılavuzlarından (T-Kits) üçünün tercümesidir: Örgüt Yönetimi, Sosyal Dışlanma ve Kaynak Geliştirme ve Fon Yönetimi. Avrupa Konseyi Yayınları eğitim kılavuzları, 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 kapsamında, STK kapasite geliştirme programlarını oluştururken ve sürdürürken STK'ların ihtiyaç duyduklarını gördüğümüz ve programlarımıza dahil ettiğimiz tüm derslerin kitaba dönüşmesini sağlamış olduk. Bu kitaplara ve 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 Birimi'nin 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.

Eliizdeki bu kitap STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi'nin onbirinci kitabıdır. Bu çalışma süresince 2006 ve 2007 yıllarında İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, STK Çalışmaları Eğitimi Kitapları kapsamında yayınladığımız Proje Döngüsü I ve II kitaplarından yararlandık. Bu kitaplarda katkısı olan yazar ve eğitmenlere, 2003 yılından itibaren sürdürdüğümüz eğitim programlarının katılımcılarına teşekkür ederiz. Bu kitabın son halini Emre Gür ve Özlem Ezgin okudular ve önerilerde bulundular. Kendilerine ayrıca teşekkür ederiz.

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: Kitabın Amacı ve Yöntemi
DERS 2: Proje ve Proje Döngüsü Yönetimi



DERS 1: KİTABIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu kitap STK'ların, KOBİ'lerin ve Kooperatiflerin Avrupa Birliği, Kalkınma Ajansları ve fon veren diğer ulusal ve uluslararası kurumlara yönelik projelerini yazabilmeleri için gerekli bilgileri ve yöntemi tanıtma amacıyla yazılmıştır.

AB ve Kalkınma Ajanslarına proje başvurusu yapmak için gerekli olan ""Proje Döngüsü Yönetimi" yaklaşımının ayrıntısıyla incelenmesi ve tanıtılması bu kitabın temel amacıdır. Bu kitap boyunca "Proje Döngüsü Yönetimi" tanıtılmaya çalışırken tümüyle uygulamaya dayalı bir yöntem izlenecektir. Bu yöntemi tanımak ve uygulamak isteyen kurum ve kuruluşların üye ve çalışanlarına bir grup kurarak kitaptaki adımları izlemelerini öneriyoruz. Okunarak öğrenilmekten çok, adım adım uygulama yapılarak yararlanılacak bir kılavuz oluşturmaya çalıştık.

Bu amaca yardımcı olmak için kitap boyunca üç ayrı temel proje örnek olarak işlenecektir. Bunlar "Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu Pazarına Yönelik İhracatı Kısıtlı", "Nurhanlı Köyünde Yaşam Kalitesi Bozuluyor" ve "Dezavantajlı Ailelerin Yerleşik Olduğu Bölgelerde İlköğretimde Okulu Erken Bırakma Yaygın" sorunlarıdır. Bu üç sorun ile ilgili uygulama projeleri kitap boyunca adım adım gerçekleştirilecektir.

Kitapta "Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu Pazarına Yönelik İhracatı Kısıtlı" sorununa yönelik verilen proje örneği ihracatını artırmaya yönelik bir KOBİ için bir örnek oluşturacaktır. "Nurhanlı Köyünde Yaşam Kalitesi Bozuluyor" sorununa yönelik hazırlanan proje ekolojik yaşamla ilgili STK'lar kadar kooperatifler içinde de bir örnek olabilir. "Dezavantajlı Ailelerin Yerleşik Olduğu Bölgelerde İlköğretimde Okulu Erken Bırakma Yaygın" sorunu ise doğrudan STK'lara yönelik bir örnek olarak düşünülmüştür.

Bu örnekleri izleyerek ve kitap boyunca var olan uygulamaları adım adım yaparak kılavuzu bir çalışma malzemesi olarak kullanan kurum ve kuruluşların kitaptaki uygulamalar bittiğinde ellerinde başvuru için hazır bir proje metni ve mantıksal çerçeve matrisi ve bütçesi olacaktır.

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. Mantıksal çerçeve matrisinin formatında Haziran 2015 tarihinde üç önemli değişiklik yapılmıştır. Bunlardan bir tanesi faaliyet, çıktı ve proje amacını birbirine bağlayan ve 10. Ders'te inceleyeceğimiz dikey mantığın kontrolünün kolaylaşması ve daha rahat izlenebilmesi için gerçekleştirilen notasyon değişikliğidir. İkincisi yine 10. Ders'te ele alacağımız, proje amacının bölümlendirilmesi ile ilgilidir. Sonuncusu ise 12. Ders'te inceleyeceğimiz Mantıksal çerçeve matrisinde yer alan başarı göstergelerinin ayrıştırılarak, proje başlangıcı, kilit taşı dönemi ve projenin sonunda ayrı ayrı sayısal değerlerinin verilmesi ile ilgilidir. Bu değişiklik de hem projenin başarısının daha kolay izlenmesine hem de mantıksal çerçeve matrisinin kendisinin projenin gerçekleşme sürecinde kullanılabilir bir araç olmasına yönelik bir değişikliktir.

Bu değişiklikler, Haziran 2015 tarihinden sonra uygulanmak üzere Avrupa Komisyonu (2015) *Procurement And Grants for European Union external actions - A Practical Guide* isimli dokümanda yayınlanmıştır.
http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?isAnnexes=true
Mantıksal çerçeve matrisinin yeni formuna ise
http://ec.europa.eu/europeaid/prag/annexes.do?annexName=E3d&lang=en
adresinden ulaşılabilmektedir.

AB proje başvuruları için yapılan bu değişiklik Kalkınma Ajansları için henüz geçerli değildir. Bu nedenle, bu çalışmamızda hem Haziran 2015 öncesi için hem de sonrası için geçerli olan mantıksal çerçeve matrisi uygulamalarına yer verdik. Diğer yandan, çok uzun yıllardır STK'lar tarafından kulanılan mantıksal çerçeve matrisinden yeni matrise geçişin nasıl olacağını gösterebilmek bakımından da her iki matrise de kitapta yer vermenin daha uygun olacağı kanaatine vardık.

DERS 2: PROJE VE PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Proje nedir?

Belirlenen bir vizyon etrafında toplanmış kurum, kuruluş ve kişilerin, misyonlarından yola çıkarak oluşturdukları strateji çerçevesinde, belirledikleri bir hedefe ulaşabilmek için, çalışmalarını süre, faaliyetler ve kaynaklar temelinde tasarlayıp yürütmeleri, proje olarak adlandırılmaktadır.

Proje fikri - proje

Proje ile proje fikrini birbirinden ayırmak gerekir. Çevremizde 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 işler [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. Kurum ve kuruluşların ortaya çıkaracakları proje fikri değerleri, vizyonları, misyonları ve ulaşmak istedikleri hedef ile bağlantılı olmalıdır.

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.

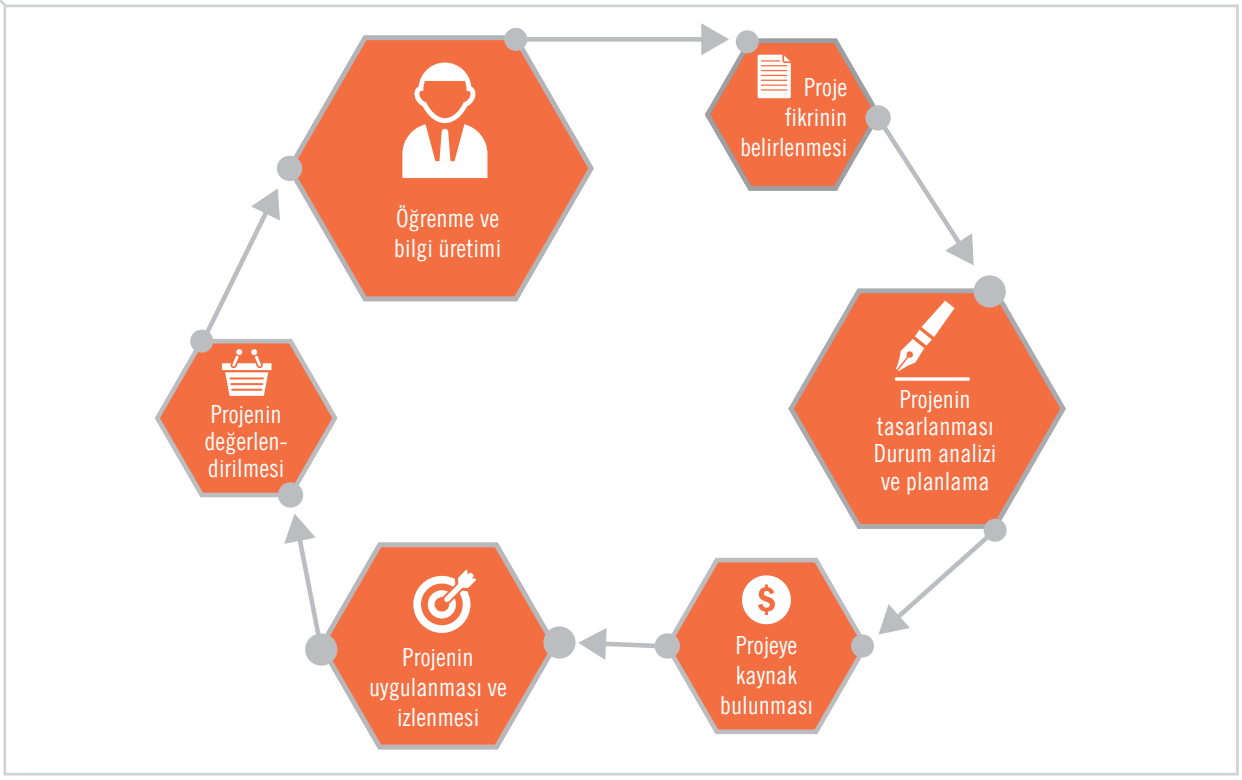
Kurum ve kuruluşlar misyonlarına uygun bir proje fikrini aralarında tartışarak geliştirmiş olsalar bile, birçok sorun ortaya çıkıyor. Örneğin projeden dolaylı ve dolaysız etkilenecek kesimler proje oluşum sürecine dahil edilmiyor, proje varolan bir ihtiyacı tam olarak karşılayamıyor. Faaliyetler gerçekleştirilemiyor ya da gerçekleştirilse bile istenilen etkiler yaratılamıyor, yaratılan etkiler doğrulanamıyor. Proje süresi tamamlandıktan sonra yaratılan etki sürdürülemiyor, kalıcı olamıyor, yerelleşemiyor. Bilgi ve deneyim yazılı hale getirilip paylaşılamıyor, kurum içi öğrenme gerçekleşemiyor. 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 kâğıda dökülmesinden geliştirilmesine, proje için fon başvurularının yapılmasından, projenin yürütülmesine, bitmesi ve değerlendirilmesine, bilgi üretiminin sağlanmasına ve bunun topluma ve diğer paydaşlara yayılmasına kadar olan süreci kapsayan tüm döngüyü yönetme yaklaşımıdır. Proje döngüsü yönetiminin amacı, kurum ve kuruluşların misyonlarını yerine getirmek için geliştirdiği fikirleri uygulanabilecek, beklenen etkiyi hayata geçirebilecek ve kalıcı hale getirebilecek şekilde formelleştirmenin yöntemini oluşturmaktır (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.

Çizim 2.1. Proje Döngüsü Yönetimi



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 analizi ve çözüm üretme aşamasının tasarıma dahil edilmesi;
- Hedef grupların gerçek problemlerini yansıtması;
- 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 rapor-lar 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.

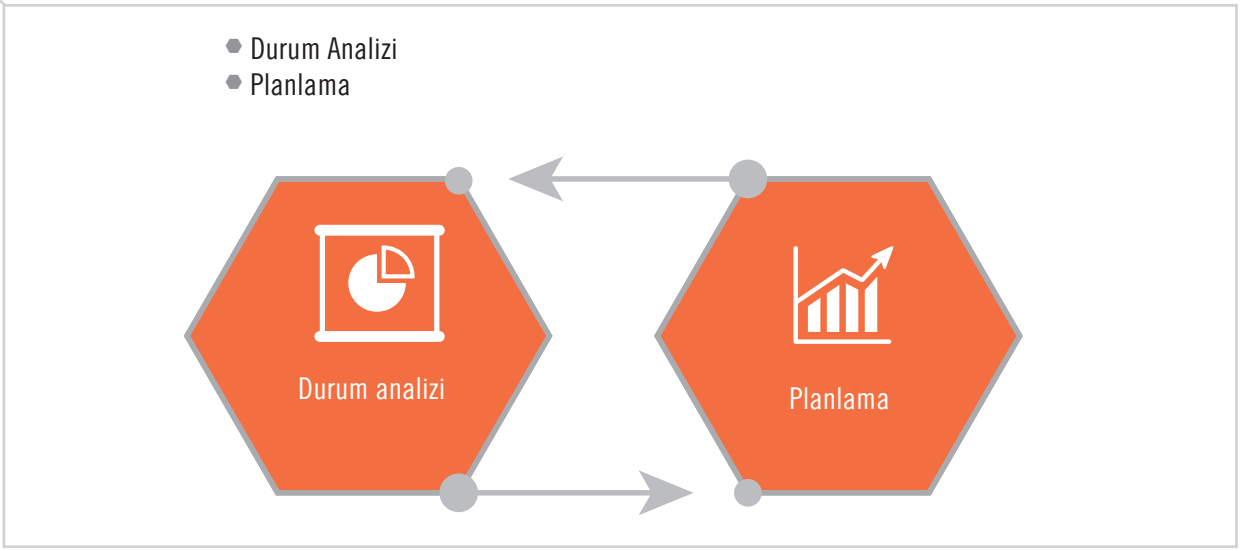
Mantıksal çerçeve yaklaşımının gelişimi

- Mantıksal çerçeve ilk olarak USAID tarafından 1970 yılında kullanılmaya başlanmıştır (www.teamusa.com, www.ausaud.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 Development (CIDA), International Service for National Agricultural Research (INSAR), Australia Aid (AusAID) tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Avrupa Komisyonu Proje Döngüsü Yönetimi/ Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı'nı 1992 yılından beri kullanmaktadır. 2015 yılında, Avrupa Komisyonu Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı'nda projenin başarısının daha kolay izlenmesine ve projenin gerçekleşme sürecinde kullanılabilen, yaşayan ve proje ile evrilebilen bir araç olmasına yönelik değişiklikler yapmıştır (Avrupa Komisyonu, 2015).

Mantıksal çerçeve yaklaşımının ana adımları

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

Çizim 2.2. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Aşamaları



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

Planlama ise projenin faaliyetlerinin 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.

II. BÖLÜM

DURUM ANALİZİ

DERS 3: Sorun Analizi
DERS 4: Hedef Analizi
DERS 5: Strateji Analizi
DERS 6: Paydaş Analizi
DERS 7: Genel Hedef ve Proje Amacı



DERS 3: SORUN ANALİZİ

Sorun analizi nedir?

Sorun analizi, 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.

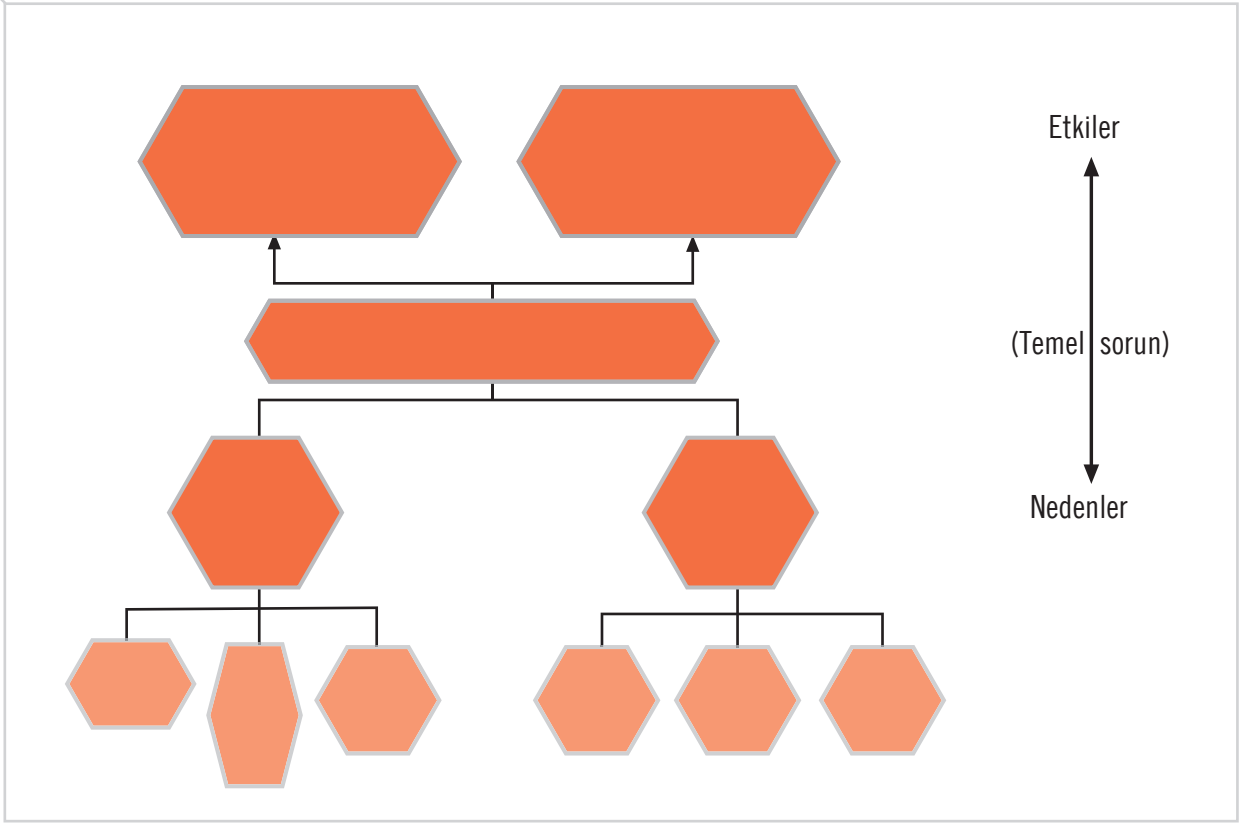
Sorun analizinin yöntemi

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 (Bizim çalışma grubu için önemli, incelemek ve çözümüne katkıda bulunmak isteyeceğimiz 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. Sorun Ağacı



Sorun analizi, bir diyagram (sorun ağacı) formunda sunulur (Çizim 3.1); diyagramın üstünde, grup olarak ve tüm paydaşlarla birlikte incelenmesi istenen bir temel sorunun etkileri, altında ise bu temel soruna neden olan sorunlar gösterilir. Analiz, paydaşların önem verdikleri ve aşmak istedikleri önemli engelleri (tıkanma noktalarını) tanımlamayı amaçlar. Ayrıntılı ve sağlam bir sorun analizi, açık ve iyi odaklanmış proje amaçlarının geliştirilebileceği için 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 aşılmak 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 birikimiyle 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: Temel sorunu seçin

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

Temel sorun örnekleri:

- Tasarım ve prototip imalatı yetersiz
- İnovasyon için kaynaklar yetersiz
- İhracat artırılamıyor
- Yeni yurtdışı pazarlara girilemiyor
- Köyde yaşam kalitesi bozuluyor
- Hava kirliliği artıyor
- İlköğretimde erken okulu bırakma yaygın
- Kadınlar arasında işsizlik yaygın
- Çevre koşulları bozuluyor
- Üniversite - KOBİ işbirliği zayıf
- Yerel katılım düşük
- Aile içi şiddet yaygın
- Sokakta yaşayan çocuk sayısı artıyor

Uygulama 3.1

Temel sorunun tanımlanması: Temel sorunu tek cümleyle tanımlayın (negatif ifade)

.....

Süre 30 Dakika

Adım 2: Temel sorunla ilişkili sorunları arayın

Kılavuz Soru

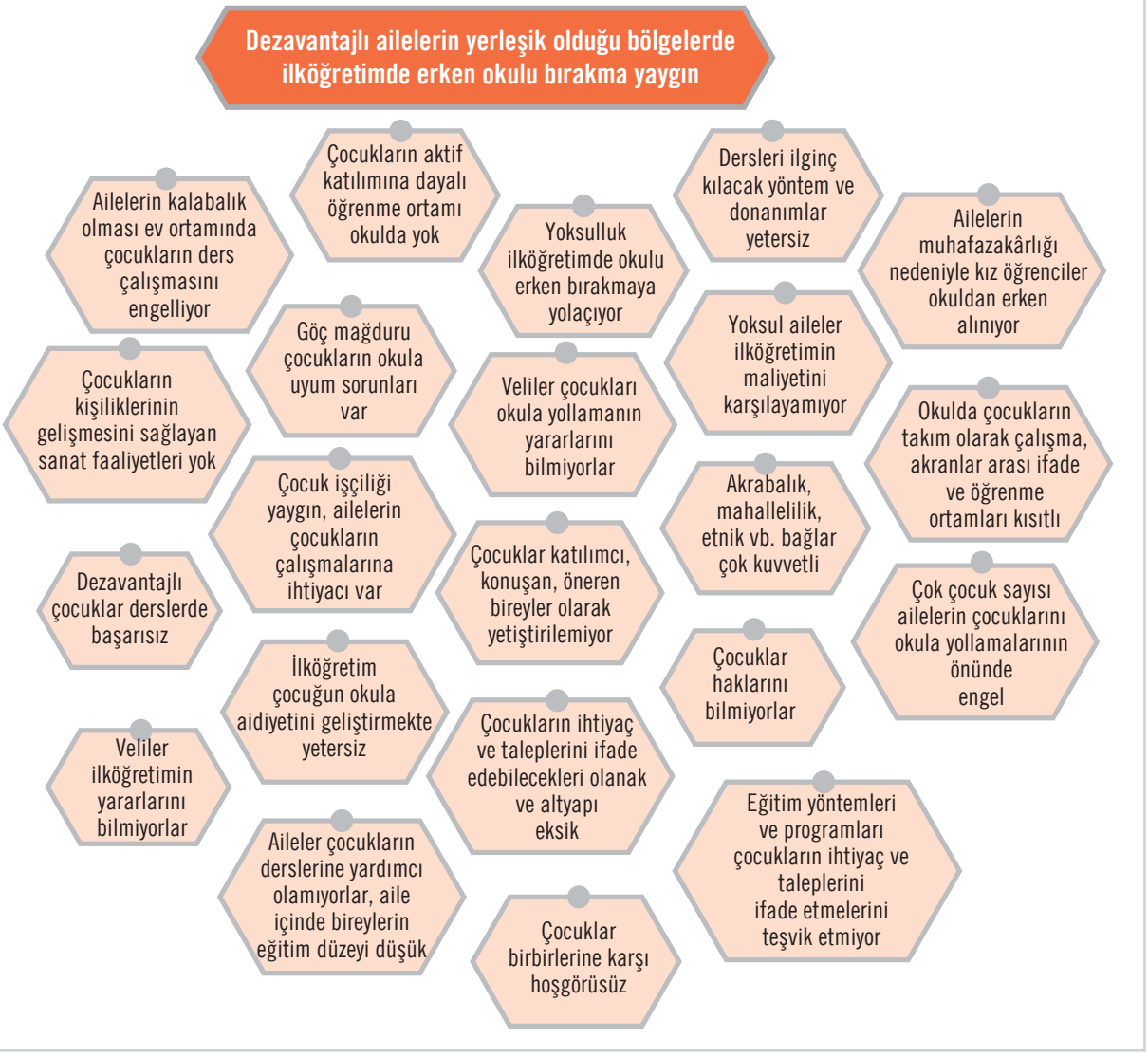
Bu soruna yol açan nedir?

- **"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 kâğıda) gelişigüzel yapıştırın (Çizim 3.2.a, 3.2.b ve 3.2.c);
- Bu aşamada grup üyeleri arasında bir görüş birliği aramayın.

Çizim 3.2.a. Temel Sorunla İlişkili Sorunların Saptanması - Proje A



Çizim 3.2.b. Temel sorunla ilişkili sorunların saptanması – Proje B



Çizim 3.2.c. Temel sorunla ilişkili sorunların saptanması – Proje C



Uygulama 3.2

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 3.2.a, 3.2.b ve 3.2.c).

Uygulama projelerimizi örnek olarak alırsak:

Proje A Temel Soru: Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının kısıtlı olmasının nedeni nedir?
Cevap 1: Ortadoğu ülkeleri ile ilişkiler için insan kaynağı yetersiz
Cevap 2: Ortadoğu ülkelerindeki firmalarla bayilik anlaşmaları yapılamıyor
Cevap 3: Uluslararası fuarlara katılım düşük
Cevap 4: Türkiye'nin girdi maliyetleri Ortadoğu ülkelerindeki diğer ülkelerin firmaları ile rekabeti zorlaştırıyor
Cevap 5: Ortadoğu ülkelerindeki siyasi istikrarsızlık ticari ilişkileri kısıtlıyor

Kılavuz sorulara devam edelim:
Soru: Neden Ortadoğu ülkeleri ile ilişkiler için insan kaynağı yetersiz?
Cevap 1: Arapça bilen personel bulunmuyor
Cevap 2: Dış ticaret uzmanları Arapça bilmiyor

Soru: Neden Ortadoğu ülkelerindeki firmalarla bayilik anlaşmaları yapılamıyor?
.....
.....
.....

Proje B Temel soru: Dezavantajlı ailelerin yerleşik olduğu bölgelerde ilköğretimde erken okulu bırakmanın yaygın olmasının nedeni nedir?
Cevap 1: Yoksulluk ilköğretimde okulu erken bırakmaya yol açıyor
Cevap 2: Dezavantajlı ailelerin çocukları derslerde başarısız
Cevap 3: Veliler ilköğretimin yararlarını bilmiyor
Cevap 4: İlköğretim çocuğun okula aidiyetini geliştirmekte yetersiz
Cevap 5: Eğitim yöntem ve prorgamları çocukların ihtiyaç ve taleplerini ifade etmelerini teşvik etmiyor
Cevap 6: Çocukların ihtiyaç ve taleplerini ifade edebilecekleri olanak ve altyapılar yok

Kılavuz sorulara devam edelim:
Soru: Neden yoksulluk ilköğretimde okulu erken bırakmaya yol açıyor?
Cevap 1: Yoksul aileler iköğretimin maliyetini karşılayamıyor
Cevap 2: Çocuk işçiliği yaygın ve ailelerin çocuğun çalışmasına ihtiyacı var
.....
.....
.....

Proje C Temel soru: Neden Nurhanlı köyünde ekonomik koşullar bozuluyor?
Cevap 1: Heyelan ve erezyon arazilere zarar veriyor
Cevap 2: Tarım üretimi azalıyor, yeni ürünlerde artış sağlanamıyor
Cevap 3: Varolan yerel tarımsal üretimin kaynak verimliliği düşük
Cevap 4: Yerel ekolojik koşullara uygun üretim için çiftçilere yönelik bilgi ve deney kayboluyor
Cevap 5: Tarım ürünleri uygun fiyatla pazarlanamıyor
Cevap 6: Köyün yaşam altyapısı eksik

Kılavuz sorulara devam edelim:
Soru: Neden tarım üretimi azalıyor ve yeni ürünlerde artış sağlanamıyor?
Cevap 1: Çiftçiler yöreye uygun olmayan konvansiyonel ürünlere bağımlı kalıyor
Cevap 2: Tarım faaliyetleri ve alanları terk ediliyor
.....
.....
.....



Adım 4: Temel sorunun etkilerini tartışınız

Temel sorununuzu, en önemli etkilerini tartışarak saptayın ve kartlarınıza yazın. Temel sorununuzun etkilerini yazdığınız kartları, temel sorunun üzerine yerleştirin. Burada da gerekirse neden-sonuç ilişkisi kurun.

Uygulama projelerimizi örnek olarak alırsak:

Proje A Temel sorunun etkileri:
Soru: Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının kısıtlı olmasının etkileri nelerdir?
Cevap 1: Orta Anadolu bölgesinin Ortadoğu ülkeleriyle ilişkileri zayıf kalıyor
Cevap 2: Orta Anadolu bölgesinde kalkınma ve istihdam sorunları yaşanıyor
Cevap 3: Orta Anadolu bölgesinin ihracatı kısıtlı kalıyor

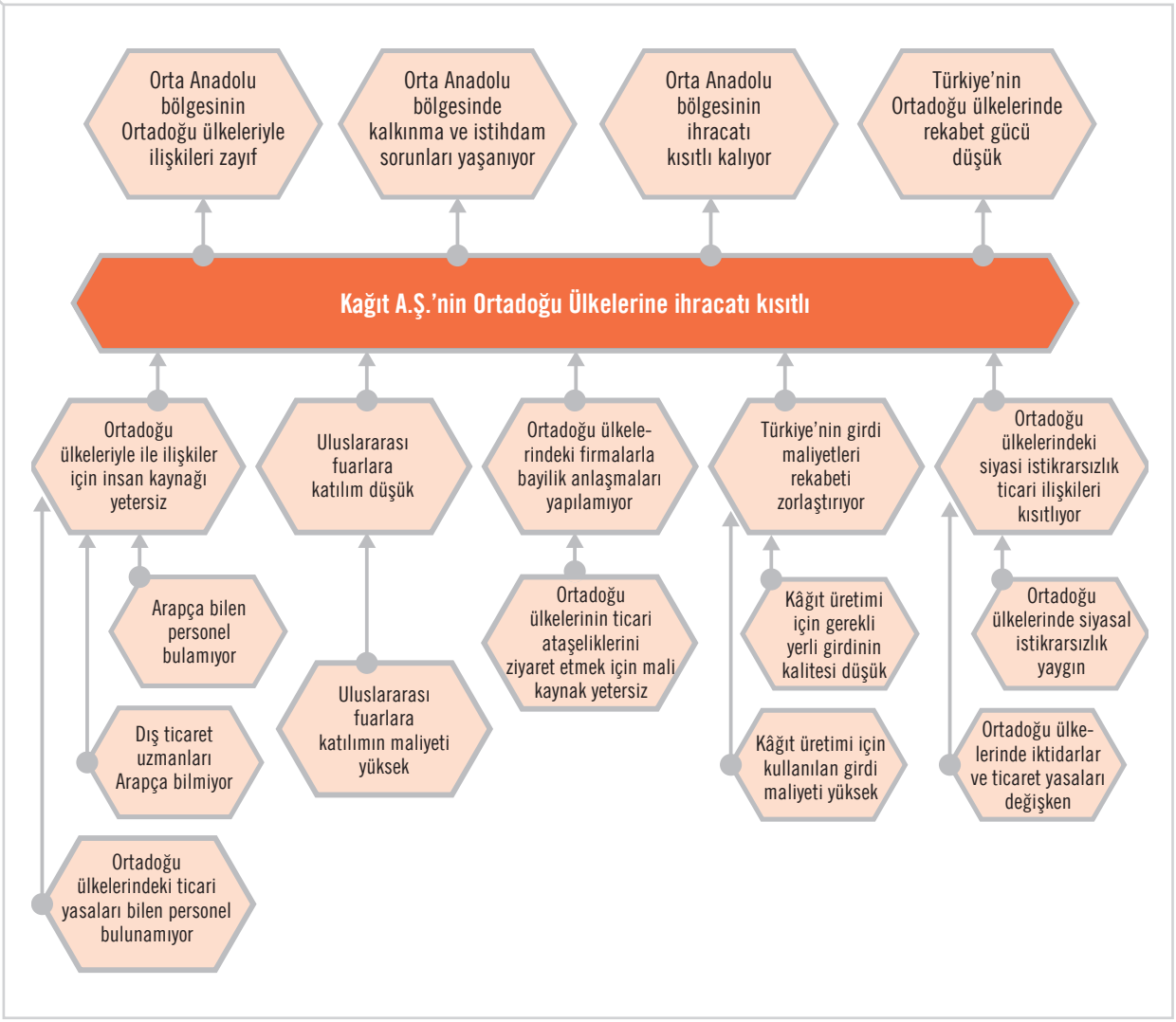
Proje B Temel sorunun etkileri:
Soru: Dezavantajlı ailelerin yerleşik olduğu bölgelerde ilköğretimde erken okulu bırakmanın yaygın olmasının etkileri nelerdir?
Cevap 1: Yoksulluk kuşaktan kuşağa aktarılıyor
Cevap 2: Çocuklar eğitim haklarından yararlanamıyor
Cevap 3: Eğitim düzeyi düşük işgücü ekonomik kalkınmayı olumsuz etkiliyor

Proje C Temel sorunun etkileri:
Soru: Nurhanlı köyünde ekonomik koşulların bozulmasının etkileri nelerdir?
Cevap 1: Nurhanlı köyünde yaşam kalitesi bozuluyor
Cevap 2: Köy göç veriyor
Cevap 3: Bölgenin çevre koşulları bozuluyor, biyolojik çeşitlilik azalıyor
Cevap 4: Bölgenin insan ve ekosistem sağlığı bozuluyor

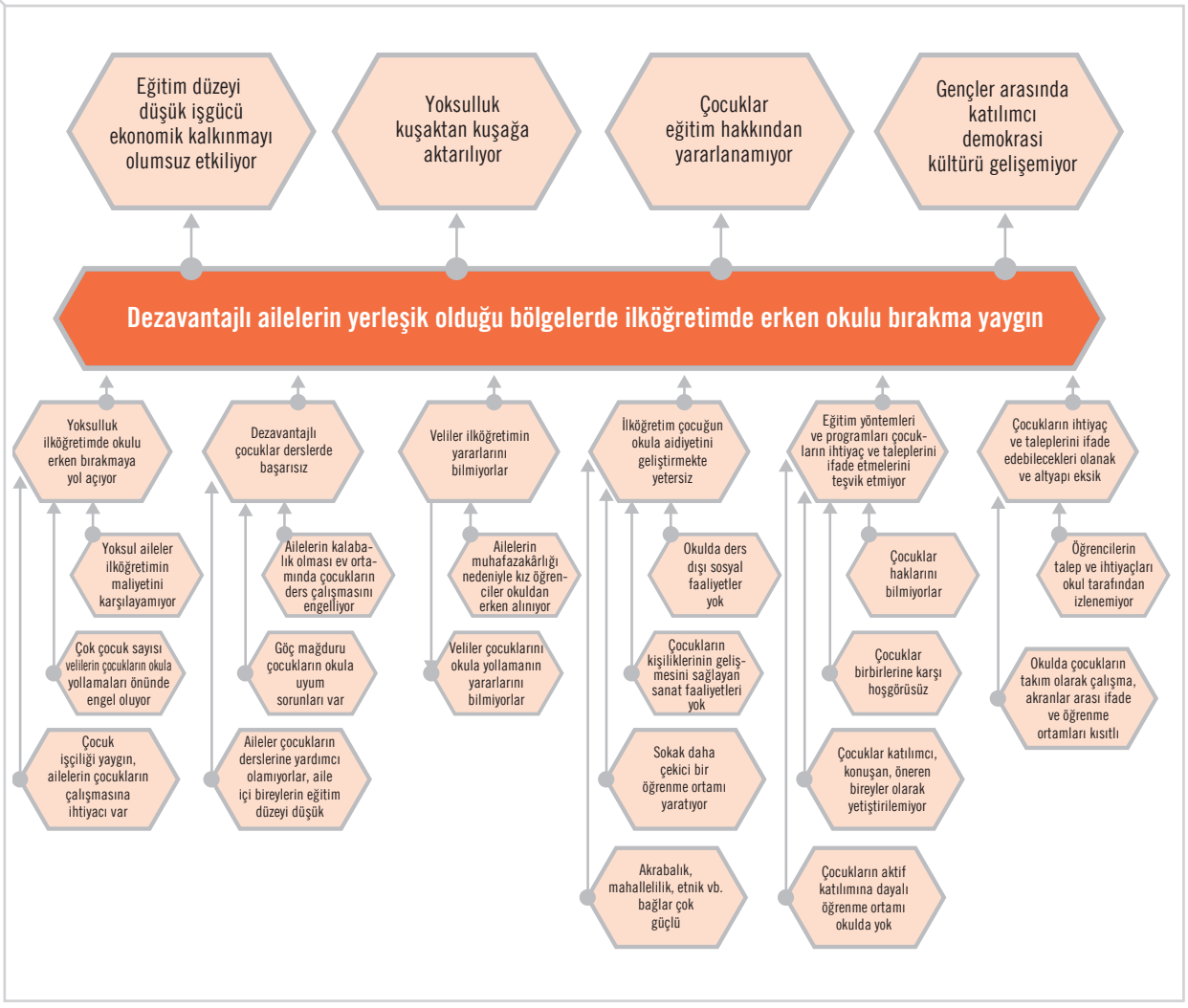
Adım 5: Sebep sonuç bağlantılarını kurunuz

Sorunları birbirlerine sebep-sonuç oklarıyla bağlayın – kilit bağları açıkça vurgulayın (Çizim 3.3.a, 3.3.b ve 3.3.c).

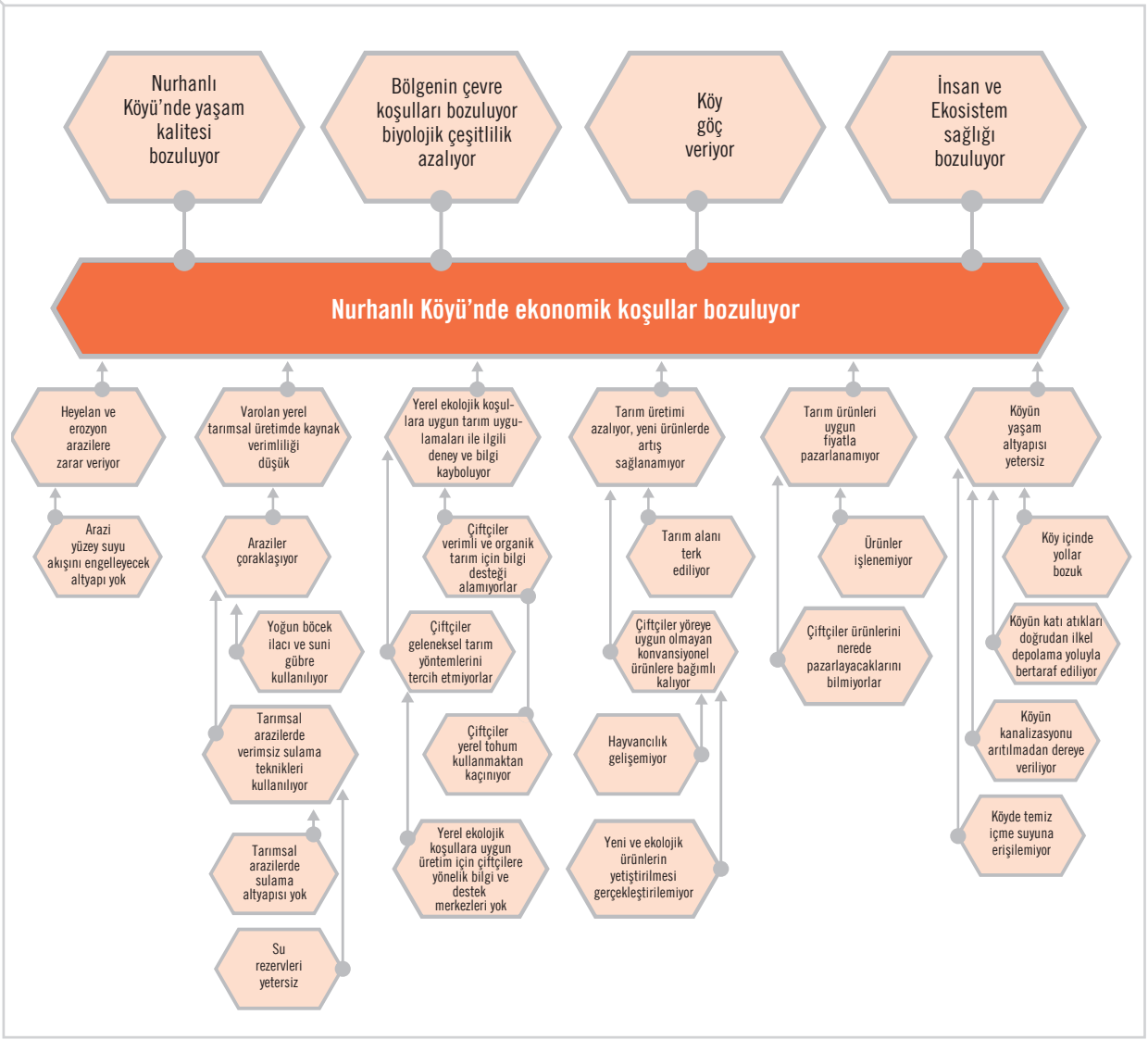
Çizim 3.3.a. Sorun ağacının oluşturulması – Proje A



Çizim 3.3.b. Sorun ağacının oluşturulması - Proje B



Çizim 3.3.c. Sorun ağacının oluşturulması – Proje C



Sorun ağacı oluşturmakta karşılaşılan riskler ve güçlükler

Öyle sorunlar vardır ki her tür projenin kaynağı olabilirler: Örneğin, hükümet gelirlerinin yeterli olması, doğal koşulların elverişsizliği, sınıflar arası çelişki gibi. Bunlar genel geçer kısıtlar olarak adlandırılarak sorun analizinin dışında bırakılabilirler. Böylece sorun ağacı baş edilebilir sorunlara odaklı hale gelir. Çünkü genel geçer sorunlar, uzun dönemde toplumsal mutabakat ve siyasi faaliyetle çözülebilirler. Projeler süreli ve sonuç odaklıdırlar. Genel geçer 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 karmaşıksa, 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 3.3

Sorun ağacının oluşturulması: Grup içinde kararlaştırdığınız temel sorunu dikkate alarak sorun ağacını oluşturun.

Süre 60 Dakika

Adım 6: Sorun ağacının sözlü sunuşunu yapın

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

Örneğin uygulama projesi A'nın Çizim 3.3.a'da görülen sorun ağacının en alt kümesinden başlayalım: Arapça bilen personel bulunamıyor ve dış ticaret uzmanları ise Arapça bilmiyor, bu eksiklikler Ortadoğu ülkeleri ile ticaret için gerekli olan insan kaynağının yetersiz kalmasına neden oluyor. Ortadoğu ülkelerinin ticari yasalarını bilen personel bulunmaması ve bu ülkelerdeki ticari ataşelikleri ziyaret için mali kaynakları yetersiz olması bu ülkelerdeki firmalarla bayilik anlaşması yapılmasını engelliyor. Uluslararası fuarlara katılımın maliyetinin yüksek olması fuarlara katılımı düşürüyor. Kâğıt üretimi için kullanılan ithal girdi maliyetleri çok yüksek, yerli girdinin ise kalitesi yeterli değil. Bu nedenle diğer ülkelerin fir-

maları ile rekabet zorlaşıyor. Ortadoğu ülkelerinde iktidarların ve yasaların değişken olması ve varolan siyasi istikrarsızlık ticari ilişkileri kısıtlıyor.

Bir üst kümeye geçelim: Ortadoğu ülkeleri ile ticari ilişkiler için insan kaynağının yetersiz olması, bu ülkelerle bayilik anlaşmalarının yapılamaması, uluslararası fuarlara katılınamaması, diğer ülkelerin firmalarıyla rekabet edilememesi ve Ortadoğu pazarındaki siyasi istikrarsızlıklar sonucu Kağıt A.Ş.'nin bu pazara yönelik ihracatı kısıtlı oluyor.

Örneğin uygulama projesi B'nin Çizim 3.3.b'de görülen sorun ağacının en alt kümesinden başlayalım:

Çocuk sayısının yüksek olması yoksul ailelerde velilerin çocuklarını okula yollamalarının önündeki engellerden biri iken, yoksul aileler bir yandan ilköğretimin maliyetini karşılayamıyor diğer yandan çocuklarının çalışarak aileye yaptıkları ekonomik katkıya ihtiyaç duyuyor. Bu nedenlerle yoksulluk okulu erken bırakmanın nedenlerinden biri oluyor. Derslerin ilginç kılınacağı yöntem ve donanımların eksik olması derslerdeki başarısızlığın bir nedeni. Ayrıca, kalabalık ailelerin yaşadığı ev ortamı çocukların ders çalışmalarının önünde engel teşkil ediyor. Göç mağduru olan çocukların okula uyum sorunları ve çocuklar arasındaki hoşgörüsüzlük ortamı dezavantajlı çocukların derslerinde başarısız olma nedenlerini oluşturuyor. Muhafazakârlık nedeniyle kız öğrenciler okuldan erken alınıyor, veliler çocuklarını okula yollamanın yararlarını bilmiyor. Akrabalık, mahalllilik ve etnik bağların çok kuvvetli olması okula aidiyetin gelişmesini engelliyor. Okulda ders dışı faaliyetlerin ve özellikle sanat faaliyetlerinin olmaması ve sokağın daha çekici bir öğrenme ortamı oluşturması da okula aidiyetin gelişmesinin önünde engel oluşturuyor. Çocuklar haklarını bilmiyorlar ve katılımcı ve konuşan bireyler olarak yetiştirilmiyor. Çocukların aktif katılımına dayalı öğrenme ortamlarının okullarda olmaması eklenince çocuklar aktif ve katılımcı bireyler olamıyor. Okullardaki öğrenme ortamı takım olarak çalışma, akranlar arası ifadeyi destekleyen, çocukların aktif katılımına dayalı değil. Öğrencilerin talep ve ihtiyaçları okul yönetimi tarafından izlenemiyor. Bunlar çocukların ihtiyaç ve taleplerini ifade edebilecekleri bir ortam oluşturmuyor.

Bir üst kümeye geçelim: Yoksulluk, göç, kalabalık aile, eğitim düzeyi düşük aile bireyleri gibi dezavantajlara sahip çocuklar derslerde başarısız oluyor. Veliler ilköğretimin yararlarını bilmemeleri ve çocukların okula aidiyetlerinin geliştirilememesi, katılımcı bireyler olarak yetiştirilememeleri ve ihtiyaç ve taleplerini ifade edememeleri okulu erken bırakma nedenini oluşturuyor.

Örneğin uygulama projesi C'nin Çizim 3.3.c'de görülen sorun ağacının en alt kümesinden başlayalım: Arazi yüzey suyu akışını engelleyecek alt yapı yok. Bu nedenle heyelan ve erozyon arazilere zarar veriyor. Köyde hayvancılık ve yeni ekolojik ürünlerin yetiştirilmesi gerçekleştirilemiyor. Çiftçiler yöreye uygun olmayan ürünlere bağımlı kalıyor. Tarım alanları terk ediliyor. Tarımsal üretim azalıyor ve bölgenin koşullarına uygun yeni ürünlerde artış sağlanamıyor. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımı, tarımsal arazilerin sulama altyapısının olmaması ve su rezervlerinin yetersiz olması tarımsal üretimin kaynak kullanım verimliliğini düşürüyor. Yerel ekolojik koşullara uygun üretim için çiftçilere yönelik bilgi ve destek merkezi olmamasından dolayı çiftçiler verimli ve organik tarım yapabilmek için bilgi desteği alamıyorlar, çiftçiler yerel tohum kullanmaktan kaçınıyor ve geleneksel tarım yöntemlerini tercih etmiyorlar. Bu nedenlerle yerel ekolojik koşullara uygun tarım uygulamalarıyla ilgili bilgi ve deneyimler kayboluyor. Çiftçilerin ürünlerini nereye pazarlayacaklarını bilmemeleri ve ürünlerin işlenmemesi elde edilen tarım ürünlerinin uygun fiyatla pazarlanamamasına neden oluyor. Gerek kanalizasyonun arıtılmadan dereye verilmesi ve atıkların vahşi depolanması gerekse köyde içme suyu altyapısı ve köy içi yolların bozuk olması, köyün yaşam altyapısının yetersiz olmasına neden oluyor.

Bir üst kümeye geçelim: Heyelan ve erozyon yaşanması, tarımsal üretim azalıyor ve bölgenin koşullarına uygun yeni ürünlerin üretiminde artış sağlanamaması, tarımsal üretimin kaynak kullanım verimliliğinin düşük olması, yerel ekolojik koşullara uygun üretim için bilgi ve deneyimlerin kaybolması, tarım ürünlerinin uygun fiyatla pazarlanamaması, ve köyün yaşam altyapısının yetersiz olması Nurhanlı köyünün ekonomik koşulları olumsuz etkiliyor.

Uygulama 3.4

Sorun ağacının sözlü sunuşunun yapılması: 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

- 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 kâğıda geçirin ve daha fazla yorum ve bilgi için uygun kişilere dağıtın.

Uygulama 3.5

Sorun ağacının kontrol edilmesi: Oluşturduğunuz sorun ağacını, kontrol listesini kullanarak kontrol edin.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Süre 15 dakika

Adım 8: Sorun cümlenizi yazınız

Sorun ağacı ortaya çıktıktan sonra bunu, konuyla ilgili çeşitli araştırma, gerçekleştirilmiş proje, diğer bilgi ve istatistiklerle destekleyerek sorun cümlesi halinde (ya da projenizin gerekçesi olarak) yazın.

Uygulama projesi A için örnek sorun cümlesi:

Türkiye'nin Ortadoğu pazarına olan kâğıt ve ürünleri ihracatı 2014 yılında 376.637.062 dolar olmuştur. Türkiye'nin toplam kâğıt ve ürünleri ihracatı ise 2014 yılında 1.203.727.000 dolardır. Bir başka deyişle coğrafi yakınlığına rağmen, Türkiye'nin kâğıt ihracatının sadece % 31'i Ortadoğu pazarına yöneliktir (www.tuik.gov.tr). Diğer yandan, Orta Anadolu bölgesinin işsizlik oranı yüksektir ve ihracatı toplam ihracat için oldukça düşüktür. Orta Anadolu bölgesinden sadece 12 firma Ortadoğu ülkelerine ihracat yapmaktadır.

Türkiye'nin Ortadoğu ülkelerine ihracatını artırmasının önündeki en önemli engel bu pazardaki siyasi istikrarsızlıktır. Ancak özellikle Arapça bilen ve dış ticaret uzmanı olan ve bu ülkelerin siyasi istikrarsızlık nedeniyle sık sık değişen tica-

ret yasalarını bilen personel bulmak oldukça zordur. Bu ülkelere ihracat yapan küçük ölçekli firmaların bu ülkelerde bulunan ticaret ataşeliklerini ve firmaları ziyaret etmeleri ve bölgeye yönelik açılan fuarlara katılımı önemli bir mali kaynak gerektirmektedir. Ortadoğu pazarında Türk kâğıt ihracatçısı firmaların rekabet gücü birkaç nedenle düşüktür. Pazardaki diğer firmalarla rekabet edilebilmesi için özellikle kâğıt üretiminde kullanılan ithal girdi maliyetinin düşürülmesi ve yerli girdinin kalitesinin artırılması gerekmektedir.

Uygulama projesi B için örnek sorun cümlesi:

Eğitim Reformu Girişimi'nin 2011 yılında hazırladığı Eğitim İzleme Raporu'na göre her gün 2 bin ortaöğretim öğrencisi okulu terk etmektedir. Söz konusu raporda Türkiye'de sosyoekonomik altyapının öğrencinin başarısını etkilediği belirtilmektedir. İlköğretim okulları için durum farklı değildir. OECD tarafından her yıl yayınlanan Education at a Glance başlıklı raporda yer alan verilere göre, OECD ülkeleri arasında erken okulu bırakma oranı en yüksek olan ülke Türkiye'dir. Özellikle ailelerin düşük gelir düzeyi ve yoksulluk sınırında olmaları, göç mağduru olmaları, ana dillerinin farklı oluşu, ailedeki çocuk sayısının yüksek oluşu gibi nedenlerle dezavantajlı olan çocukların derslerdeki başarı oranları düşük ve okulu terk etme oranları yüksek olmaktadır. Dezavantajlı aileler başta kız çocukları olmak üzere çocuklarını okula yollamanın yararlarını bilmemektedirler. Ancak ilköğretimde okulu terk etmekte çocukların okula aidiyetlerini geliştirebilecek ders dışı ve sanatsal faaliyetlerin olmaması önemli rol oynamakta, çocuk için sokak daha ilginç bir öğrenme ortamı yaratırken, akrabalık, mahallelilik ve etnik bağlar esas aidiyet unsurunu oluşturmaktadır. Çocuklar okullarda konuşan, soru soran, öneren, katılımcı ve haklarını bilen bireyler olarak yetişememektedirler. Geleneksel aile yapısı nedeniyle aile içinde de söz hakkı olmayan çocuklar, ihtiyaç ve taleplerini ifade edebilecekleri bir ortamı okullarında da bulamamaları nedeniyle okuldan uzaklaşabilmektedirler.

Uygulama projesi C için örnek sorun cümlesi:

Geçimini ağırlıkla tarımsal üretimden sağlayan kırsal alanlarda yerleşik toplum kesimleri için toprak verimliliğinin kaybı ekonomik koşulların ve bağlantılı olarak yaşam kalitesinin bozulmasının ana nedenlerindendir. Eğitimden sağlığa kadar değişen olumsuz etkileri yanında geleceğe dönük yatırım yapma olanağının ve umudun kalmaması ayrıca kırdan kente göçe de neden olmakta ve yaşanan sorunlar bu yerleşim yerlerinin ötesine taşınmaktadır. Tarım alanlarında arazi bozulmasının en önemli nedenleri ise çoğunlukla insan etkinlikleri yoluyla toprak erozyonu, toprağın üretken fiziksel, kimyasal ve biyolojik özelliklerinin bozulması (kirlenme) ve doğal bitki örtüsünün kaybı (çoraklaşma) olarak sıralanabilir (BM, Çölleşmeyle Mücadele Sözleşmesi, madde 1).

Birleşmiş Milletler'in isteği üzerine World Resources Institute tarafından hazırlanan Binyıl Ekosistem Analizi: Ekosistemler ve İnsan Refahı Çölleşme Sentez Raporu'na göre (World Resource Institute, 2005) özellikle kurak ve yarı-kurak alanlarda arazi bozulması yoksullaşmanın en önemli nedenlerinden birisidir. Arazi bozulmasının toz fırtınaları gibi biofiziksel ve göç gibi toplumsal sonuçlarıyla ise yerelden başlayarak küresel düzeye kadar, bazı durumlarda binlerce kilometre ötede bile karşılaşılabilmektedir. Doğal bitki örtüsünün kaybı özellikle eğimli alanlarda yüzey suyunun hızlı akışı ve toprak erozyonu ile sonuçlanmaktadır. İklim değişikliğinin en önemli sonuçlarından birisi olan uzun süre yağış eksikliği sonrası kuruyan ve sertleşen toprağın ani ve yoğun sağanaklara maruz kalması da bu sorunu derinleştirir. (Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli, 2013). Yine tarım arazilerinde drenaj altyapısı olmadan verimsiz yüzey sulaması yapılması toprakta tuzlanmaya, yapay gübre ve zararlılarla kimyasal mücadele ise toprakta kirlenme nedeniyle çoraklaşma ve verimsizleşmeye, insan ve ekosistem sağlığında bozulmaya neden olmaktadır. Son olarak küreselleşmeyle birlikte ihracata yönelik tarım politikaları çiftçileri yerel iklim ve toprak koşullarına uygun olmasa da piyasalarda talep gören standart ürünlerin büyük ölçekli üretimine yönlendirmiş, ancak bu durum da hem kaynak kullanımını artırarak toprağın verimsizleşmesini hızlandırmış, hem de koşullardaki küçük değişikliklere bile uyum gösterme kapasitesi olmayan bu ürünlerin üretim miktarında düşüşe neden olmuştur. Bütün bu nedenler ayrıca yöresel biyolojik çeşitliliğe de olumsuz olarak yansıyarak yörede görülen bitki ve hayvan türlerinin sayısını azaltmakta ve ekosistemde kırılganlık yaratmaktadır. Görece yeni uygulamalar olan organik ve ekolojik tarıma geçiş ise ekonomik olarak yüksek katma değerli üretim olanağı sunsa da gerektirdiği geçiş dönemleri ve çiftçilere yönelik bilgi ve destek altyapısı eksiği nedeniyle tercih edilmemektedir. Tarım ürünlerinin pazarlanmasında çiftçilerin tüketicilere aracısız erişme olanaklarının bulunmaması da ürünlerinin tüketiciye ulaşamamasına ve/veya maliyetlerine uygun fiyat belirleme kapasitelerinin olmamasına neden olmaktadır.

Uygulama 3.6

Sorun cümlesinin yazılması: Oluşturduğunuz sorun ağacını kullanarak sorun cümlesini yazın.

Süre 60 Dakika

DERS 4: HEDEF ANALİZİ

Hedef analizi nedir?

Hedef analizinde sorun ağacındaki "olumsuz durumlar", "olumlu durumlar" olarak ifade edilen çözümlere dönüştürülür. Örneğin, "nehrin su kalitesi bozuluyor" ifadesi, "nehrin 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: Hedef ağacını oluşturun

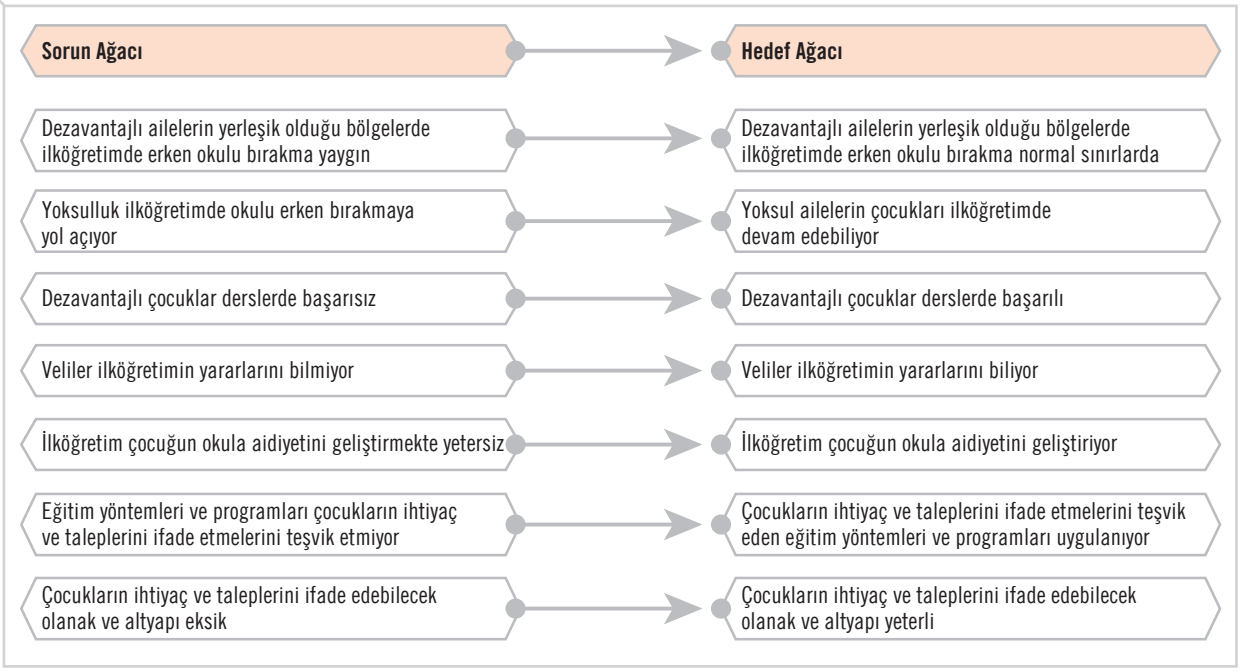
Sorun analizindeki tüm olumsuz durumları istenen ve gerçekleştirilebilir olumlu durumlara çevirerek yeniden formüle edin.

Çizim 4.1.a, 4.1.b ve 4.1.c'de görülen uygulama projesi örneklerinden gidersek:

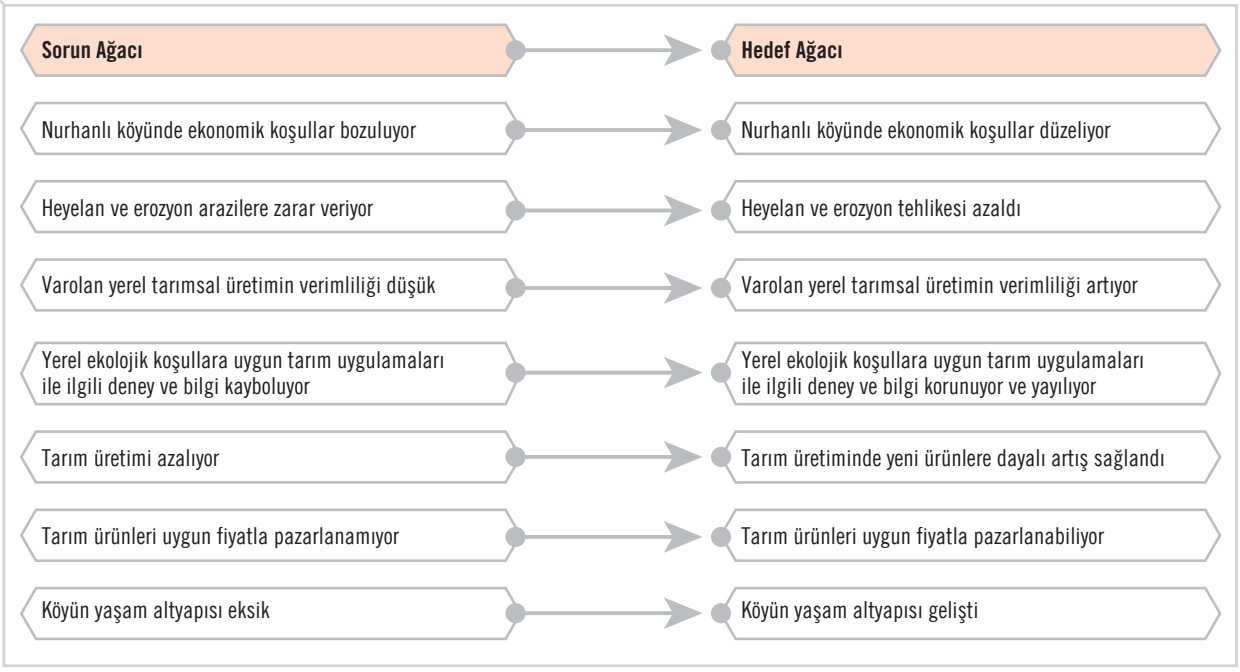
Çizim 4.1.a. Sorun ağacından hedef ağacına – Proje A

Sorun Ağacı	Hedef Ağacı
Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatı kısıtlı	Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatı yükseldi
Ortadoğu ülkeleri ile ilişkiler için insan kaynağı yetersiz	Ortadoğu ülkeleri ile ilşkiler için insan kaynağı yeterli
Uluslararası fuarlara katılım düşük	Uluslararası fuarlara katılım yüksek
Ortadoğu'daki firmalarla bayilik anlaşması yapılamıyor	Ortadoğu'daki firmalarla bayilik anlaşması yapılabiliyor
Türkiye'nin girdi maliyetleri Ortadoğu ülkelerindeki diğer ülkelerin firmaları ile rekabeti zorlaştırıyor	Türkiye'nin girdi maliyetleri Ortadoğu ülkelerindeki diğer ülkelerin firmaları ile rekabet için uygun
Ortadoğu ülkelerindeki siyasi istikrarsızlık ticari ilişkileri kısıtlıyor	Ortadoğu ülkelerindeki siyasi istikrarsızlık ticari ilişkileri kısıtlamıyor

Çizim 4.1.b. Sorun ağacından hedef ağacına – Proje B



Çizim 4.1.c. Sorun ağacından hedef ağacına – Proje C



Adım 2: Hedefler arasındaki araç-etki ilişkilerini denetleyin

Sorun ağacındaki neden-sonuç ilişkileri, hedef ağacında araç-etki ilişkilerine dönmelidir (Çizim 4.2.a, 4.2.b ve 4.2.c).

Kılavuz Soru

Bu başarılırsa ne olur?

Proje A araç-etki ilişkileri:

- Eğer personele Arapça öğretilirse Ortadoğu ülkeleri için gerekli insan kaynağına ulaşılabilir.
- Eğer kaynak bulunursa uluslararası fuarlara katılmak mümkün olur.
- .....

Proje B araç-etki ilişkileri:

- Eğer çocuklara okulda ders çalışacak ortam sağlanırsa çocuklar derslerde başarılı olur.
- Eğer veliler okulun yararları konusunda bilgilendirilirse çocuklarını okula yollamaya devam ederler.
- .....

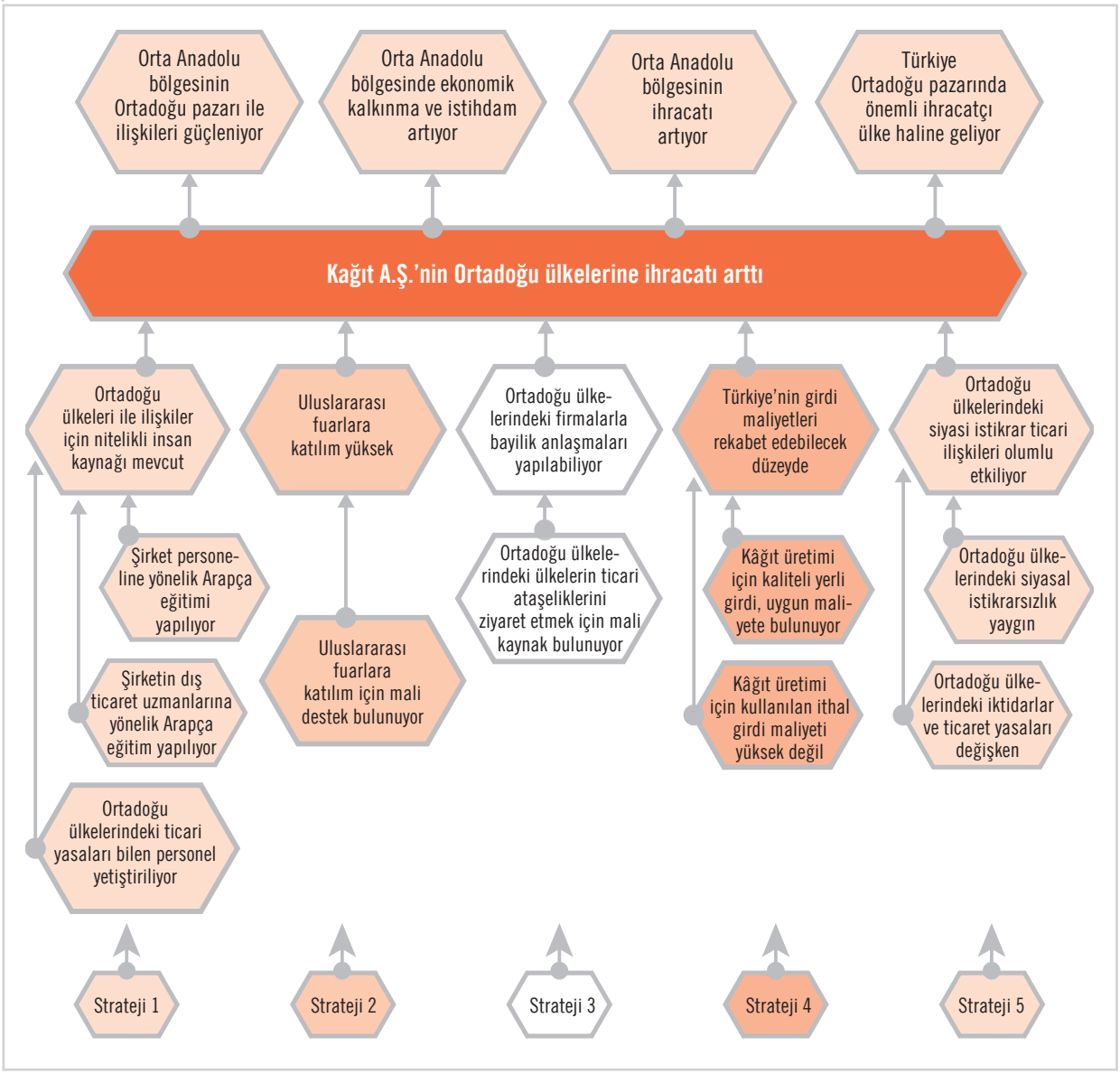
Proje C araç-etki ilişkileri:

- Eğer geleneksel tarım ile ilgili bilgiler ve deneyimler derlenirse yöreye uygun yeni ürünler üretilmeye başlanır.
- Eğer tarımsal arazilerde sulama altyapısı kurulursa su kullanımı azalabilir.
- .....

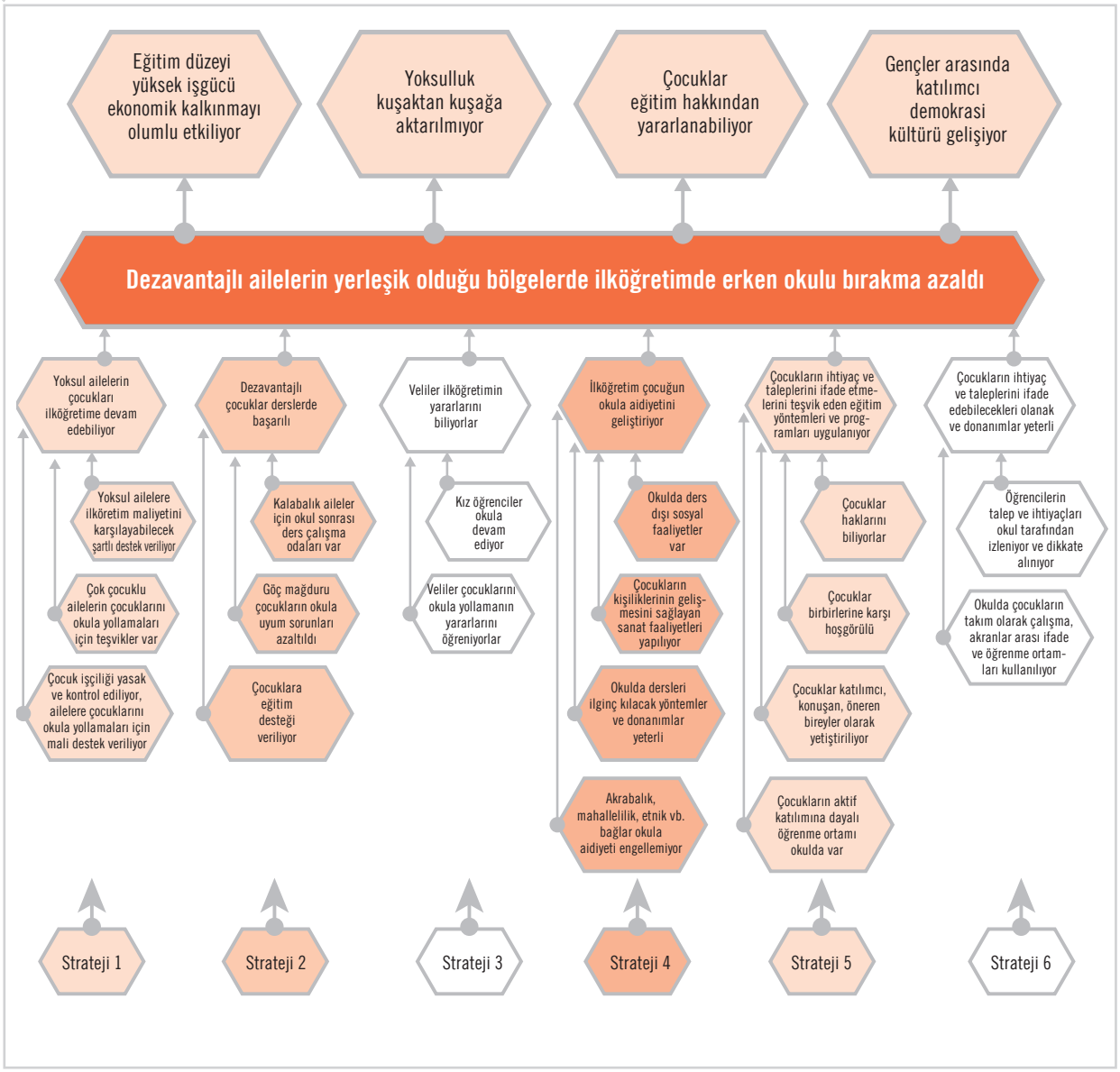
Adım 3: Hedef ağacını tamamlayın

- 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.

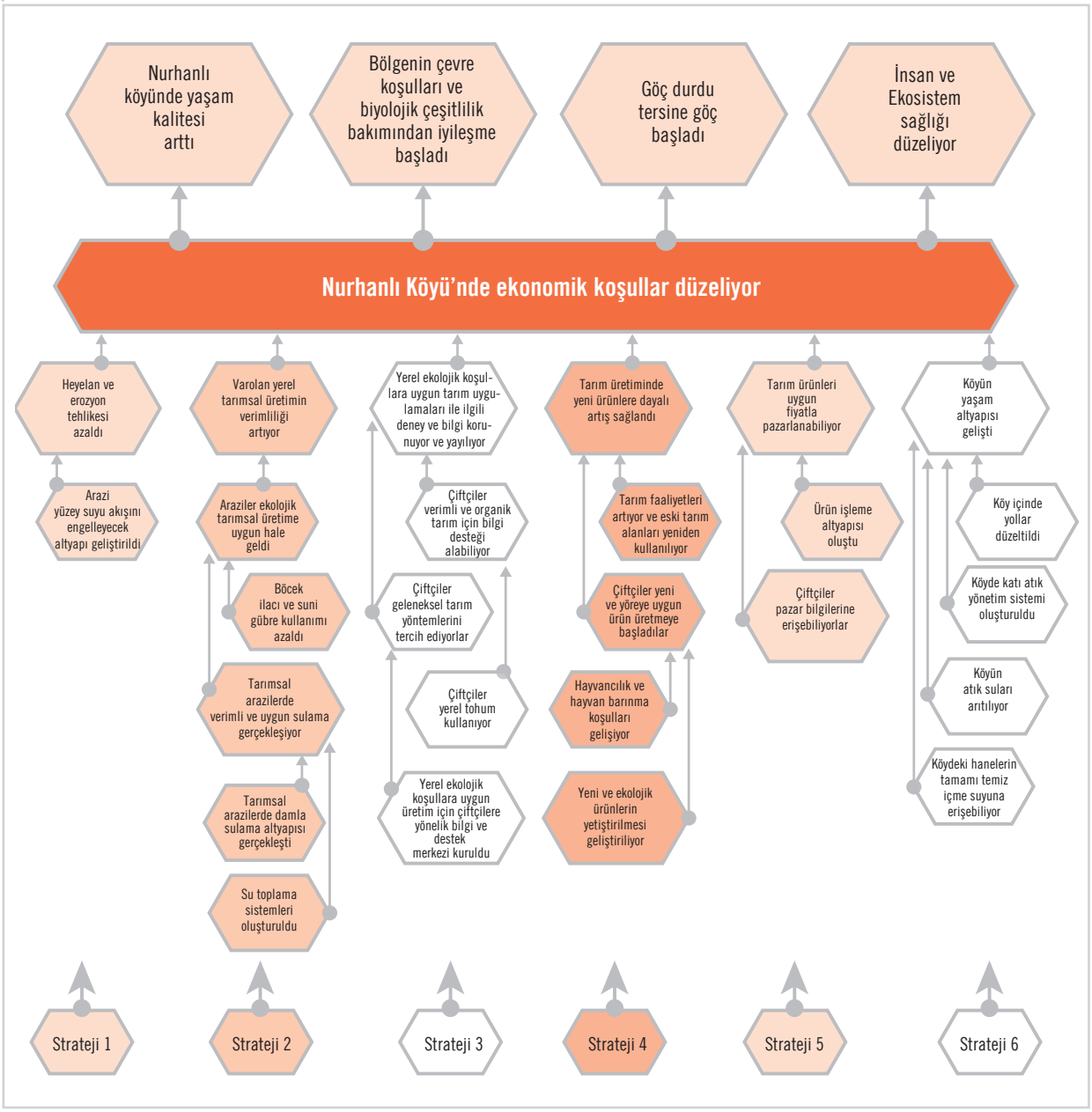
Çizim 4.2.a. Hedef ağacının oluşturulması – Proje A



Çizim 4.2.b. Hedef ağacının oluşturulması – Proje B



Çizim 4.2.c. Hedef ağacının oluşturulması – Proje C



Hedef analizinde karşılaşılan riskler ve güçlükler

Hedef ağacı, gelecekte istenen durumun, sonuca başarıyla ulaşmak için belirleyici araçları da içeren özet bir resmini 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.

Uygulama 4.1

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 hedef analizinin 1, 2 ve 3. adımları için verilen hedef ağacı örneğinde görülebileceği gibi, her sorun ağacında sorunların çözülmesine yönelik birkaç yol görülmektedir.

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 kurumların ilgilileri ve diğer paydaşların katılımıyla gerçekleştirilir. Hedef ağacının üzerinden, istenilen dönüşümün sağlanması için izlenecek yol seçilir.

Strateji analizinin ana adımları

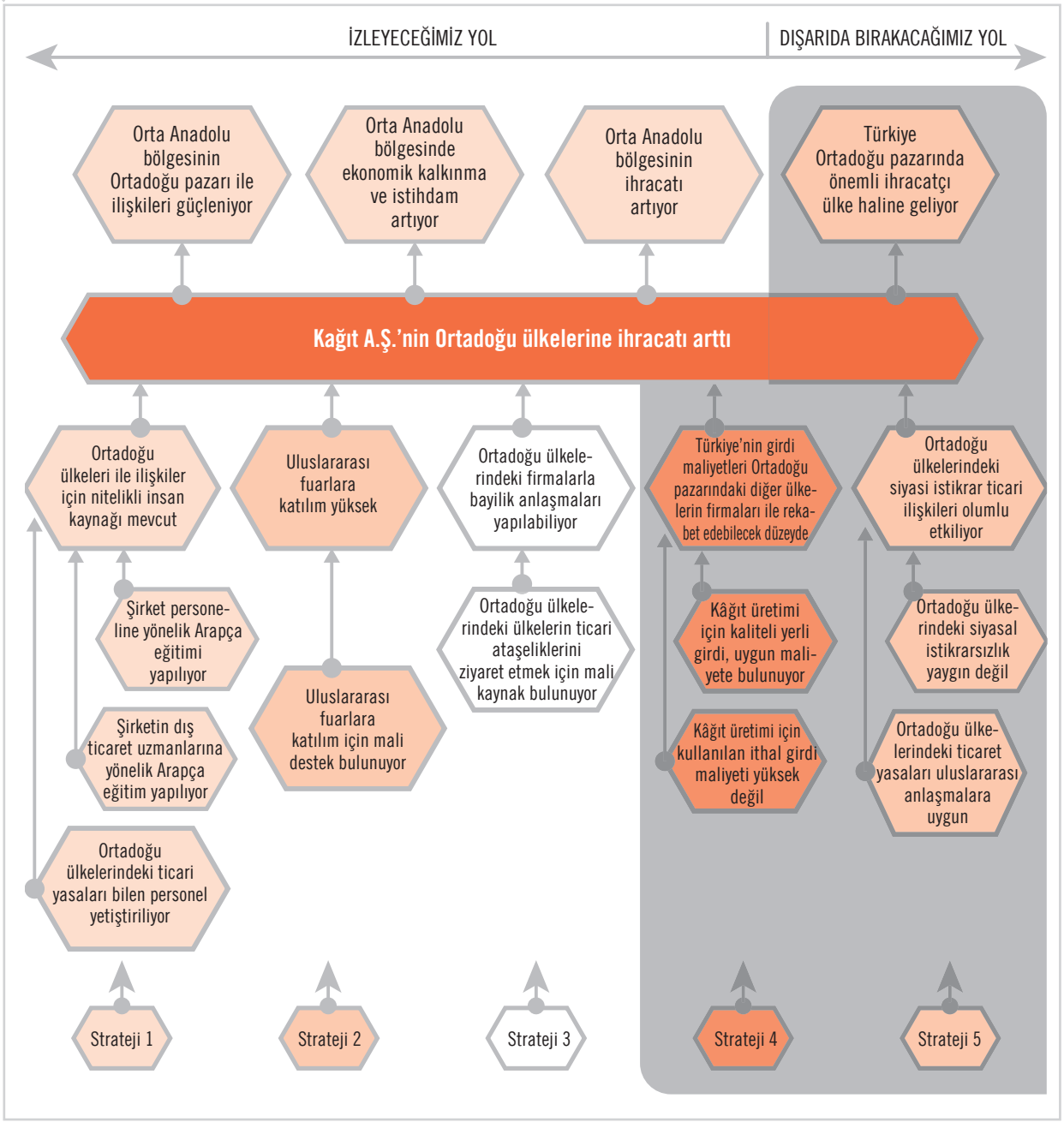
Hangi hedefin dışarıda bırakılacağına karar verilirken, bir dizi soruya cevap verilmesi gerekir:

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 gelişiminini 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?

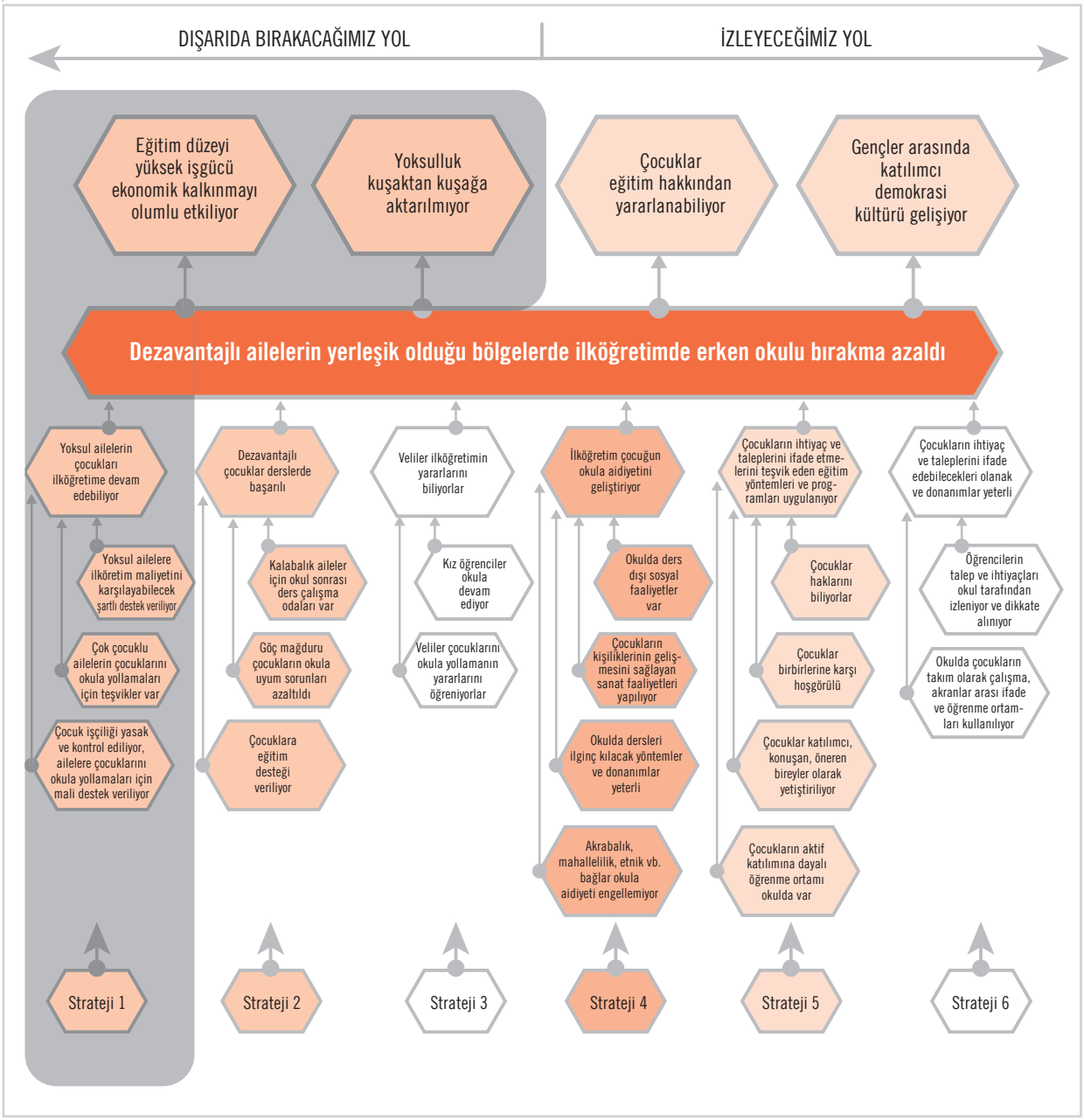
2. Stratejinizi etkileyebilecek iç ve dış faktörler nelerdir? Proje grubunun güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Hedefinize ulaşmak isterken önünüze çıkabilecek fırsatlar ya da tehditler neler olabilir?

Çizim 5.1.a, 5.1.b ve 5.1.c'de verilen uygulama projeleri örneklerinden gidelim:

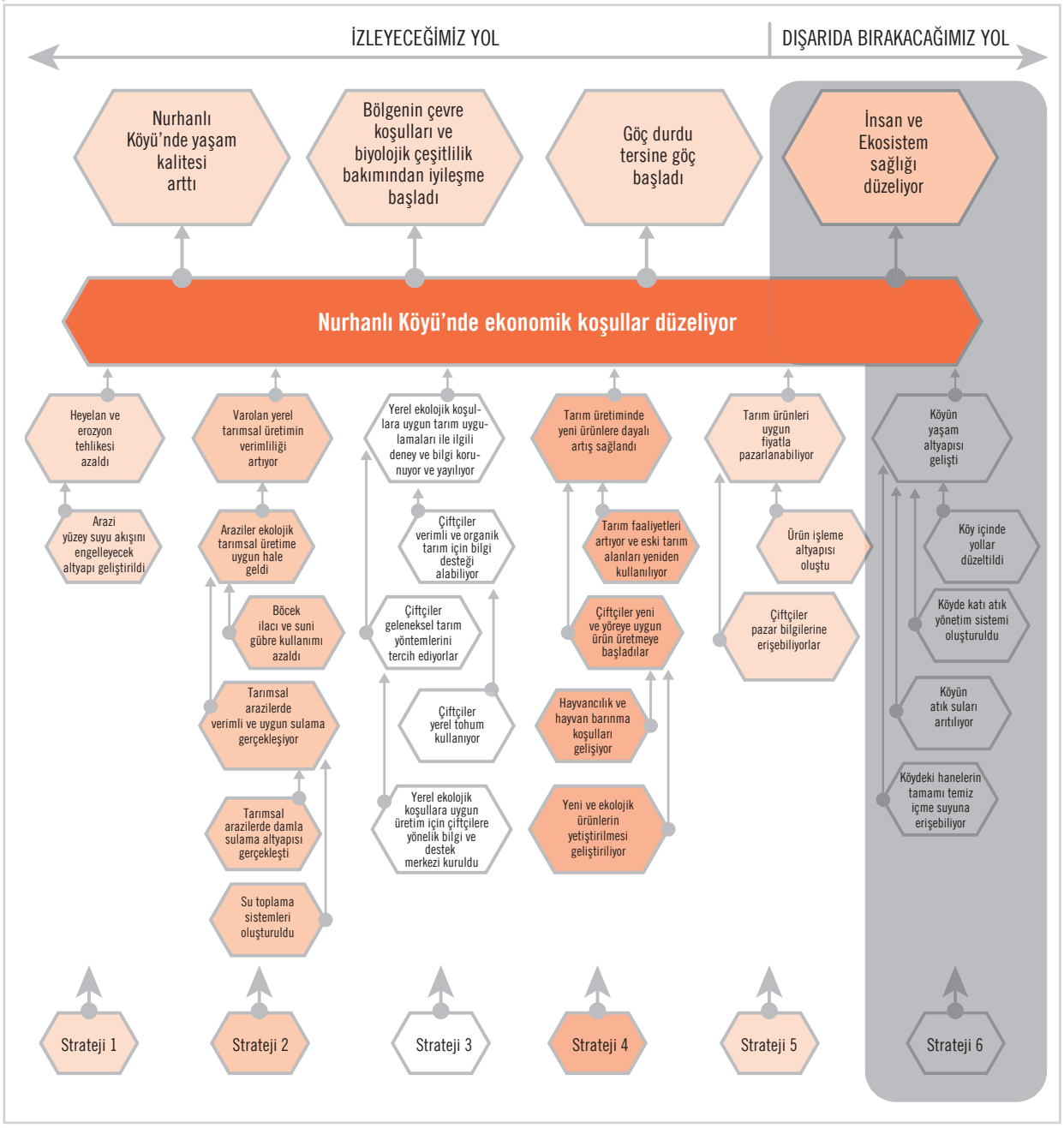
Çizim 5.1.a. Strateji Analizi – Proje A



Çizim 5.1.b. Strateji Analizi – Proje B



Çizim 5.1.c. Strateji Analizi – Proje C



Strateji analizinde karşılaşılan 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 çabasını beraberinde getirir (Avrupa Komisyonu, 2004).

Uygulama 5.1

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 analiz etmemizi sağlar.

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 veya bu süreci etkileyebilecek olan herkestir. Paydaşların projenizin etkileriyle olan ilişkisi olumlu veya olumsuz olabilir. Bireyler, gruplar, topluluklar veya kurumlar paydaş olabilirler.

Paydaşları belirlemek için kılavuz sorular

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

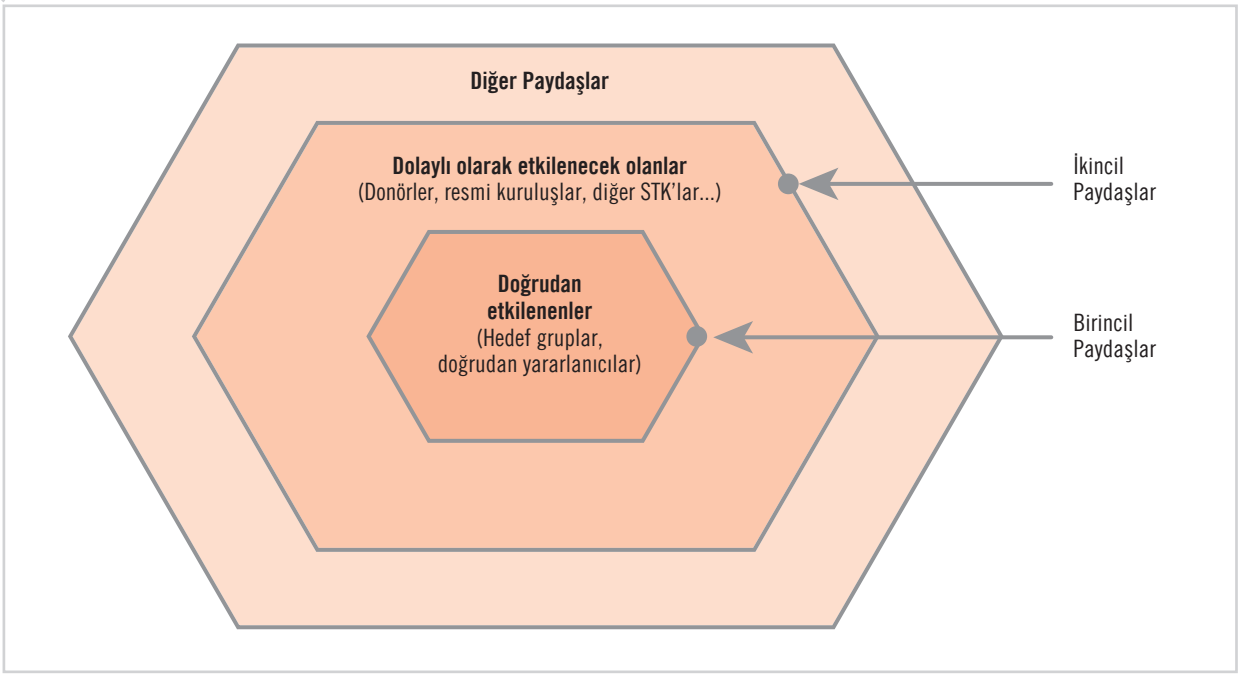
Paydaşlar projenizden
- doğrudan ya da dolaylı
- olumlu ya da olumsuz
- etkilenen ya da etkileyebilecek

olanlardır.

Paydaşları kendi aralarında birincil ve ikincil paydaşlar olarak ayıracağız. Projenin ortaklarını da ayrıca analiz edeceğiz (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 (donörler), ilgili resmi kuruluşlar ve aynı alanda çalışan diğer kurum, kuruluş ve STK'lar ikincil paydaşlardır.
- *Ortaklar:* Gerçekleştirilmek istenen dönüşümü yaratacak olan kurumlardır (Çizim 6.1). Ortaklar proje başvuru belgelerinde tanımlanmış olabilir. Başvuru belgelerinde karşılaşılan iştirakçiler de ortaklarla beraber analiz edilmelidir.

Çizim 6.1



Paydaşlar ve katılım

Gerçekleştirilen birçok projenin önemli bir eksiği, paydaşların katılımının sürece dahil edilmemesidir. Özellikle hedef grupların farklılığı ihtiyaçlarını da farklı kılacaktır. Paydaşların ve sahip oldukları kaynakların çeşitliliği, dolayısıyla sürece katılım düzeyleri farklı olacaktır. Bu yaklaşım, katılım olanakları sınırlı olan grupların, sorunun çözümüne katkılarını artıracaktır. Katılım ayrıca,

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

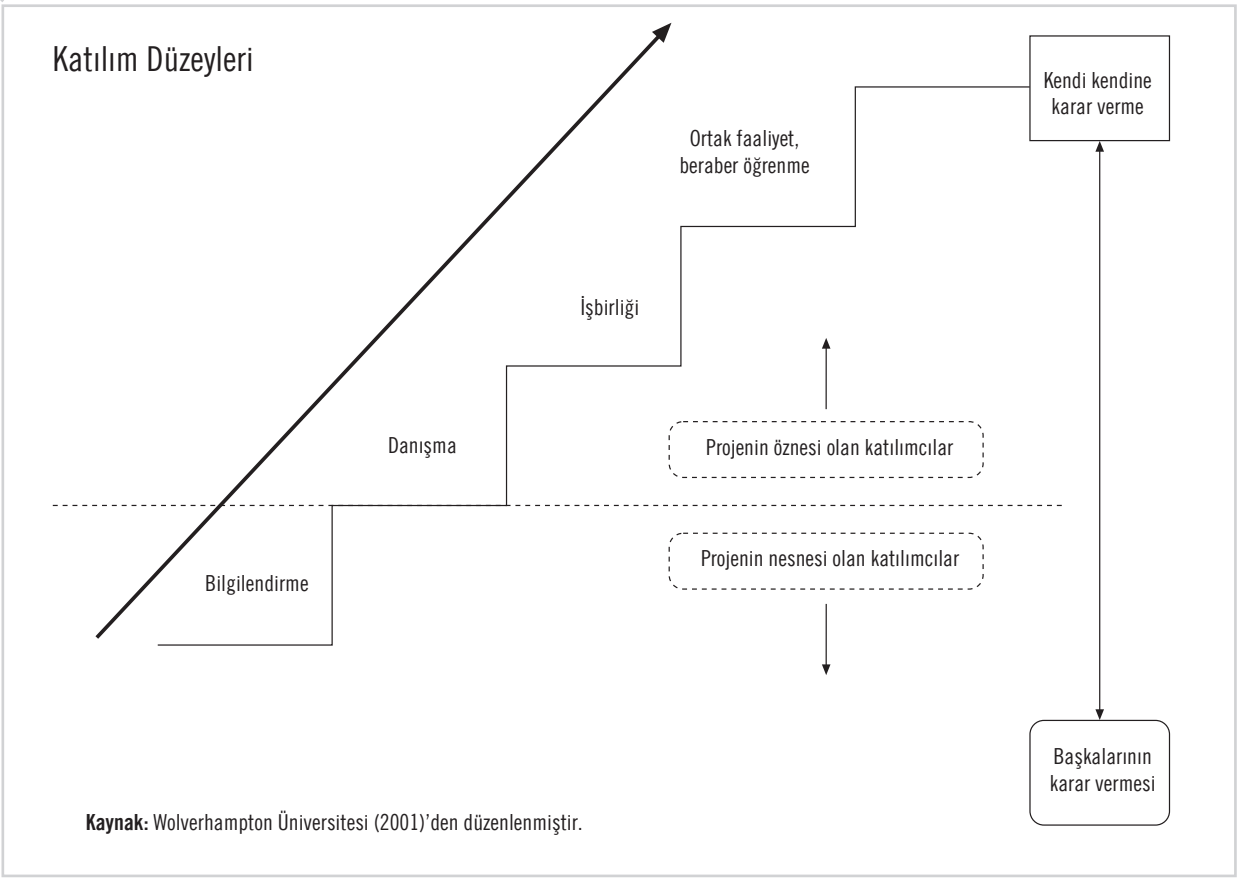
Paydaşlar proje sürecini farklı şekillerde ve düzeylerde etkileyebilirler. Hedef gruplar veya projenizin ele aldığı sorunun sahipleri/sorundan doğrudan etkilenenler genelde paydaşlar arasında en güçsüz olanlardır. Bu yüzden özellikle hedef grupların bilgiye ulaşmaları kolaylaştırılmalı ve toplumsal hiyerarşideki yerleri dolayısıyla, diğer paydaşların oluşturabileceği zararlara engel olunmalıdır. Özellikle ikincil paydaşların kaynakları daha fazla 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).

Bilgilendirilme düzeyinde paydaş, projenin nesnesi olan bir paydaştır. Danışmadan birlikte öğrenmeye çıkan katılımlarda paydaşlar, projenin öznesi durumundadır. Projenin nesnesi olan paydaşlar, başkalarının verdikleri kararlardan etkilenebilirken, öznesi durumunda olanlar, projeyle ilgili karar verme süreçlerine katılabilmekte veya en azından etki edebilmektedir.

Çizim 6.2



Kaynak: Wolverhampton Üniversitesi (2001)'den düzenlenmiştir.

Adım adım paydaş analizi

Sorun analizinde olduğu gibi paydaş analizinde de geniş katılım önemlidir. Paydaş analizini yapacak olan grubun çok kalabalık olması durumunda en fazla beşer kişilik küçük gruplara ayrılması, gruptakilerin katılımını artırmak açısından önemlidir.

Grup çalışması için 40-50 adet kart, yapışkan bant veya post-itler gerekir.

Adım 1: Paydaşları saptayın

Her bir karta veya post-it'e tek tek projeden,

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

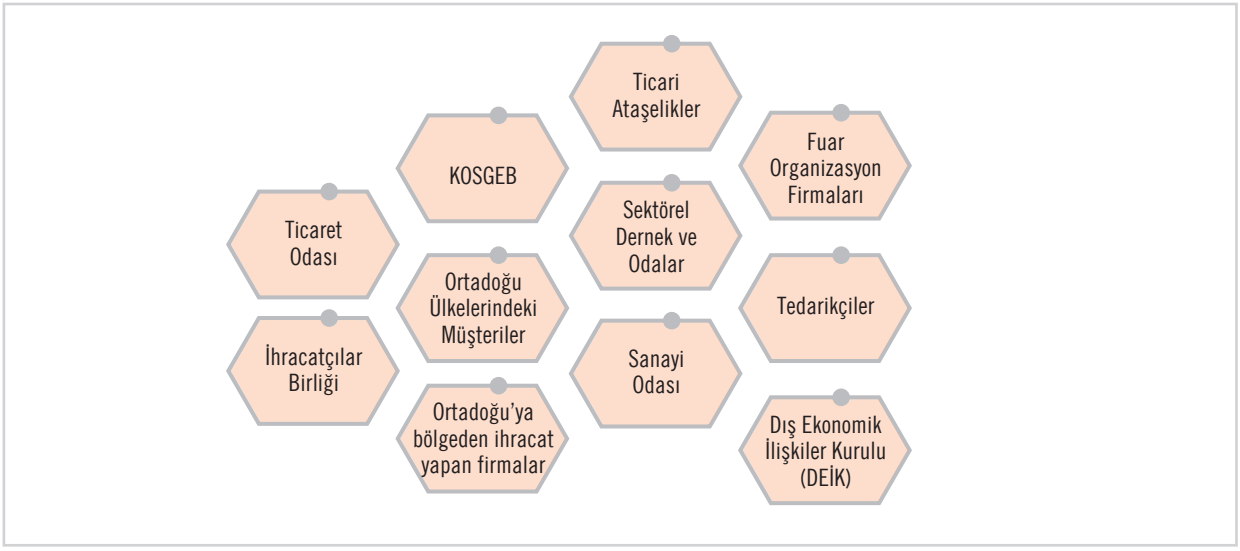
Doğrudan etkilenecek olanlar birincil paydaşlarınız, dolaylı olarak etkilenecek olanlar ikincil paydaşlarınız ve beraber yürütecekleriniz de ortaklarınız olacaktır.

Kılavuz sorular

- 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.a, b ve c'de verilen uygulama projelerinden gidersek:

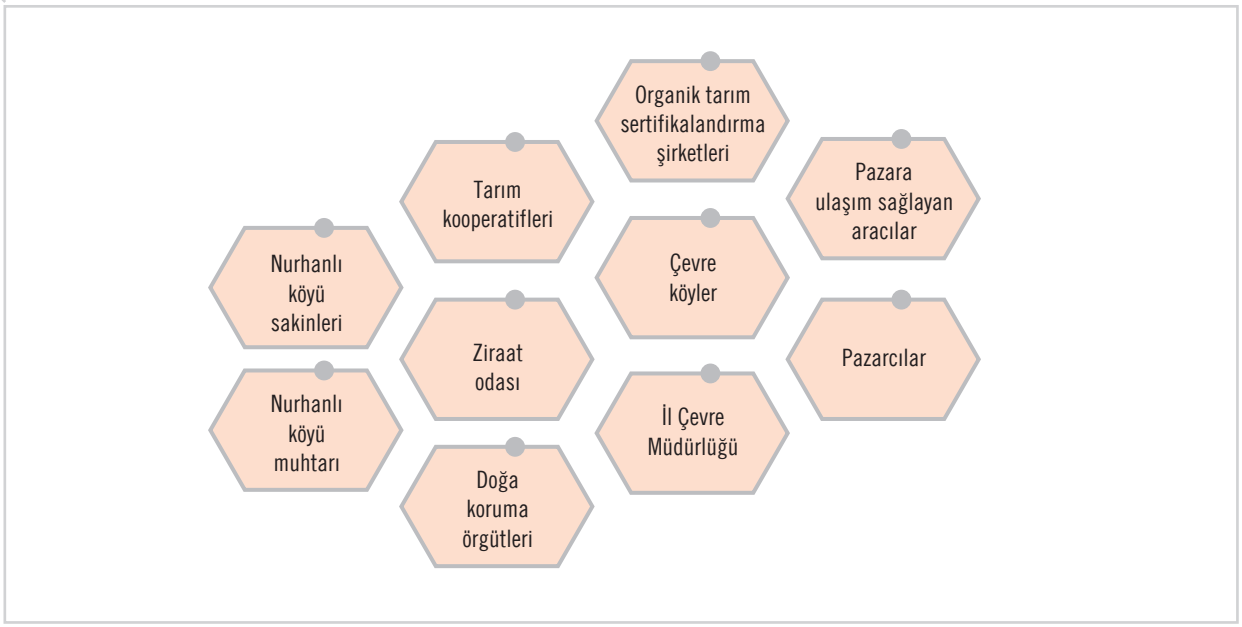
Çizim 6.3.a. Paydaşların saptanması – Proje A



Çizim 6.3.b. Paydaşların saptanması – Proje B



Çizim 6.3.c. Paydaşların saptanması – Proje C



Adım 2: Paydaşları birincil ve ikincil paydaşlar olarak sınıflandırın

Ortaya çıkan paydaşlar arasından en önemlileri ve özellikle doğrudan etkilenecek ve etkileyebilecek olanlar birincil, dolaylı olarak etkilenecek ve etkileyebilecek olanlar da ikincil paydaş olacaktır. Proje kapsamındaki işlerin bir kısmını beraber yürüteceğiniz paydaşlarınız ortaklarınız olacaktır.

Uygulama projeleri örnekleri üzerinden gidersek:

Tablo 6.1.a. Birincil ve ikincil paydaşların belirlenmesi- Proje A

Paydaşlar	**İlgileri**	**Katılım Düzeyleri**
Birincil Paydaşlar		
Personel		
Ticari ataşelikler		
Ticaret odası		
İhracatçılar birliği		
Sektörel dernek ve odalar		
Sanayi odası		
İkincil Paydaşlar		
Fuar organizasyon firmaları		
Ortadoğu'ya ihracat yapan diğer firmalar		
Tedarikçiler		
KOSGEP, DEİK		
Ortadoğu ülkelerindeki müşteriler		

Tablo 6.1.b. Birincil ve ikincil paydaşların belirlenmesi- Proje B

Paydaşlar	**İlgileri**	**Katılım Düzeyleri**
Birincil Paydaşlar		
Projede yer alan öğretmenler		
Projede yer alan dezavantajlı öğrenciler		
Rehber öğretmenler		
Projede yer alan diğer öğrenciler		
Veliler		
Okul-Aile Birlikleri		
Projede yer alan üniversite kulüp öğrencileri		
İkincil Paydaşlar		
İl Milli Eğitim Müdürlüğü		
Temel Eğitim Genel Müdürlüğü		
Çocuk hakları alanında çalışan diğer STK'lar		
Çocuk hakları alanında çalışan akademisyenler		

Tablo 6.1.c. Birincil ve ikincil paydaşların belirlenmesi- Proje C

Paydaşlar	**İlgileri**	**Katılım Düzeyleri**
Birincil Paydaşlar		
Nurhanlı köyü sakinleri		
İkincil Paydaşlar		
Nurhanlı köyü muhtarı		
Ziraat odası		
Doğa Koruma Örgütleri		
Organik Tarım sertifikalandırma şirketleri		
Çevre köyler		
İl Çevre Müdürlüğü		
Tarım kooperatifleri		
Pazarcılar		
Pazara ulaşım sağlayan aracılar		

Adım 3: Paydaşların proje ile olan ilgilerini belirleyin

Seçilen paydaşların bu projeyle ilgili olarak ne gibi bir fayda veya zarar göreceğini aynı tablonun ikinci sütununa yazın.

Kılavuz Sorular

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

Uygulama projeleri örnekleri üzerinden gidersek:

Tablo 6.2.a. Paydaşların proje ile ilgilerinin belirlenmesi- Proje A

Paydaşlar	**İlgileri**	**Katılım Düzeyleri**
Birincil Paydaşlar		
Personel	Dil ve dış ticaret bilgisinde artış	
Ticari ataşelikler	Ticaretin gelişmesi	
Ticaret odası	Bölgede ticareti geliştirme	
İhracatçılar birliği	İhracatın gelişmesi	
Sektörel dernek ve odalar	Sektörün gelişimi	
Sanayi odası	Sanayinin gelişmesi	
İkincil Paydaşlar		
Fuar organizasyon firmaları	Katılımın artması	
Ortadoğu'ya ihracat yapan diğer firmalar	İş geliştirme	
Tedarikçiler	İş hacmini artırma	
KOSGEP, DEİK	KOBİ'lerde gelişme	
Ortadoğu ülkelerindeki müşteriler	Ürün artışı	

Tablo 6.2.b. Paydaşların proje ile ilgilerinin belirlenmesi- Proje B

Paydaşlar	**İlgileri**	**Katılım Düzeyleri**
Birincil Paydaşlar		
Projede yer alan öğretmenler	Birlikte öğrenme, kapasite artışı, deneyim	
Projede yer alan dezavantajlı öğrenciler	Derslerdeki başarısının artması, okula devam, haklarını öğrenme, kişisel ve sosyal gelişim	
Rehber öğretmenler	Birlikte öğrenme, kapasite artışı, deneyim	
Projede yer alan diğer öğrenciler	Haklarını öğrenme, kişisel ve sosyal gelişim, derslerdeki başarının artması	
Veliler	Farkındalık artışı, bilgilenme	
Okul-Aile Birlikleri	Okul başarısının artması	
Projede yer alan üniversite kulüp öğrencileri	Birlikte öğrenme, deneyim, bilgi düzeylerinde artış	
İkincil Paydaşlar		
İl Milli Eğitim Müdürlüğü	Bilgilendirme, Deneyim	
Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Bilgilendirme, Deneyim	
Çocuk hakları alanında çalışan diğer STK'lar	Bilgilendirme, Deneyim	
Çocuk hakları alanında çalışan akademisyenler	Bilgilendirme, Deneyim	

Tablo 6.2.c. Paydaşların proje ile ilgilerinin belirlenmesi- Proje C

Paydaşlar	**İlgileri**	**Katılım Düzeyleri**
Birincil Paydaşlar		
Nurhanlı köyü sakinleri	Topraklarını daha verimli kullanma	
İkincil Paydaşlar		
Nurhanlı köyü muhtarı	Köyün kalkınması	
Ziraat odası	Ziraat uygulamalarının iyileşmesi	
Doğa Koruma Örgütleri	Doğa koruma örneklerinin artması	
Organik Tarım sertifikalandırma şirketleri	Organik tarım uygulamalarının artması	
Çevre köyler	Benzer uygulamaları kendi köylerinde uygulamak	
İl Çevre Müdürlüğü	Bölgedeki endemik türlerin artışı	
Tarım kooperatifleri	Kooperatifleşmenin artması	
Pazarcılar	Ürün çeşidinin artması	
Pazara ulaşım sağlayan aracılar	Ürün miktarının artması	



Adım 4: Paydaşların katılım düzeylerini belirleyin

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 sağlayacağınızı da belirlemiş olursunuz.

Uygulama projeleri örnekleri üzerinden gidersek:

Tablo 6.3.a. Paydaşların katılım düzeyinin belirlenmesi- Proje A

Paydaşlar	İlgileri	Katılım Düzeyleri
Birincil Paydaşlar		
Yeni istihdam edilen personel	Dil ve dış ticaret bilgisinde artış	İşbirliği
Ticari ataşelikler	Ticaretin gelişmesi	Danışma
Ticaret odası	Bölgede ticareti geliştirme	Danışma
İhracatçılar birliği	İhracatın gelişmesi	Danışma
Sektörel dernek ve odalar	Sektörün gelişimi	Danışma
Sanayi odası	Sanayinin gelişmesi	Danışma
İkincil Paydaşlar		
Fuar organizasyon firmaları	Katılımın artması	Bilgilendirme
Ortadoğu'ya ihracat yapan diğer firmalar	İş geliştirme	Bilgilendirme
Tedarikçiler	İş hacmini artırma	Bilgilendirme
KOSGEB, DEİK	KOBİ'lerde gelişme	Bilgilendirme
Ortadoğu ülkelerindeki müşteriler	Ürün artışı	Bilgilendirme

Tablo 6.3.b. Paydaşların katılım düzeyinin belirlenmesi- Proje B

Paydaşlar	İlgileri	Katılım Düzeyleri
Birincil Paydaşlar		
Projede yer alan öğretmenler	Birlikte öğrenme, kapasite artışı, deneyim	İşbirliği
Projede yer alan dezavantajlı öğrenciler	Derslerdeki başarısının artması, okula devam, haklarını öğrenme, kişisel ve sosyal gelişim	İşbirliği
Rehber öğretmenler	Birlikte öğrenme, kapasite artışı, deneyim	Danışma
Projede yer alan diğer öğrenciler	Haklarını öğrenme, kişisel ve sosyal gelişim, derslerdeki başarının artması	Bilgilendirme
Veliler	Farkındalık artışı, bilgilenme	Danışma
Okul-Aile Birlikleri	Okul başarısının artması	Danışma
Projede yer alan üniversite kulüp öğrencileri	Birlikte öğrenme, deneyim, bilgi düzeylerinde artış	Bilgilendirme
İkincil Paydaşlar		
İl Milli Eğitim Müdürlüğü	Bilgilendirme, Deneyim	Bilgilendirme
Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	Bilgilendirme, Deneyim	Bilgilendirme
Çocuk hakları alanında çalışan diğer STK'lar	Bilgilendirme, Deneyim	Bilgilendirme
Çocuk hakları alanında çalışan akademisyenler	Bilgilendirme, Deneyim	Bilgilendirme

Tablo 6.3.c. Paydaşların katılım düzeyinin belirlenmesi- Proje c

Paydaşlar	İlgileri	Katılım Düzeyleri
Birincil Paydaşlar		
Nurhanlı köyü sakinleri	Topraklarını daha verimli kullanma	İşbirliği
İkincil Paydaşlar		
Nurhanlı köyü muhtarı	Köyün kalkınması	İşbirliği
Ziraat odası	Ziraat uygulamalarının iyileşmesi	Danışma
Doğa Koruma Örgütleri	Doğa koruma örneklerinin artması	Danışma
Organik Tarım sertifikalandırma şirketleri	Organik tarım uygulamalarının artması	Danışma
Çevre köyler	Benzer uygulamaları kendi köylerinde uygulamak	Bilgilendirme
İl Çevre Müdürlüğü	Bölgedeki endemik türlerin artışı	Bilgilendirme
Tarım kooperatifleri	Koopratifleşmenin artması	Bilgilendirme
Pazarcılar	Ürün çeşidinin artması	Bilgilendirme
Pazara ulaşım sağlayan aracılar	Ürün miktarının artması	Bilgilendirme



Paydaş analizi yaparken karşılaşılan riskler ve güçlükler

1- Proje döngüsü yönetimi, mantıksal çerçeve analizi gibi, proje sürecinde kullanılan terimler (jargon) birçokları için itici olabilir.
2- Analiz, analize dahil edilen bilgi ne kadar iyiyse ancak o kadar iyi olabilir.
3- Bu gibi tablolar karmaşık durumları çok basite indirgeyebilir.
4- Hangi paydaşın tabloya nasıl yerleştirileceği konusunda verilen kararlar tamamen özneldir. Bu kararı teyit etmek veya değiştirmek için farklı kaynaklardan farklı fikirlere ihtiyaç duyulacaktır. Dolayısıyla paydaş analizine de katılım önemlidir (DFID, 2002).

Uygulama 6.1

Paydaş analizinin yapılması: Birincil ve ikincil paydaşların projeye ilgilerini ve katılım düzeylerini belirleyin.

Süre 60 Dakika

Adım 5: Paydaş analizini kontrol edin

Paydaş analizi için kontrol listesi? (FAO, 2001):

1- Proje sürecinden olumsuz etkilenecek paydaşlar var mı? Bu paydaşların kayıplarının azaltılması için bir şey yapılabilir mi?
2- Paydaşlar arasında herhangi bir olası çatışma var mı? Varsa nasıl çözülebilir? (Kadına yönelik aile içi şiddetin azaltılmasıyla ilgili bir çalışmada kadınlarda farkındalık yaratma çalışmaları sonucunda erkeklerin uyguladığı şiddet artabilir. Dolayısıyla sürece erkekleri de dahil etmek bir çözüm olabilir.)
3- 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?
4- Paydaşlar sürece kendi katkılarını belirlediler mi? (FAO, 2001).

Uygulama 6.2

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?

Projenin yapılmasından sonra nereye ulaşmak ve hangi sorunu çözmek istediğimizi gösterir.

Proje amacı,

- kim yapacak?
- kim yararlanacak?
- ne tür bir dönüşüm ya da değişim sağlanacak?

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 gerçekleştirmeye 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 projesi A'nın hedef ağacını dikkate aldığımızda **genel hedef** "Orta Anadolu bölgesinin ekonomik kalkınması, istihdam artışı ve Ortadoğu ülkeleri ile ilişkilerinin güçlenmesine katkıda bulunmak" olmalıdır. **Proje amacı** için, hedef ağacından çözmek istediğiniz temel sorunun kendisini dikkate alınız. Örneğin uygulama projesi A'nın hedef ağacını dikkate aldığımızda, proje amacı "Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak" olmalıdır.

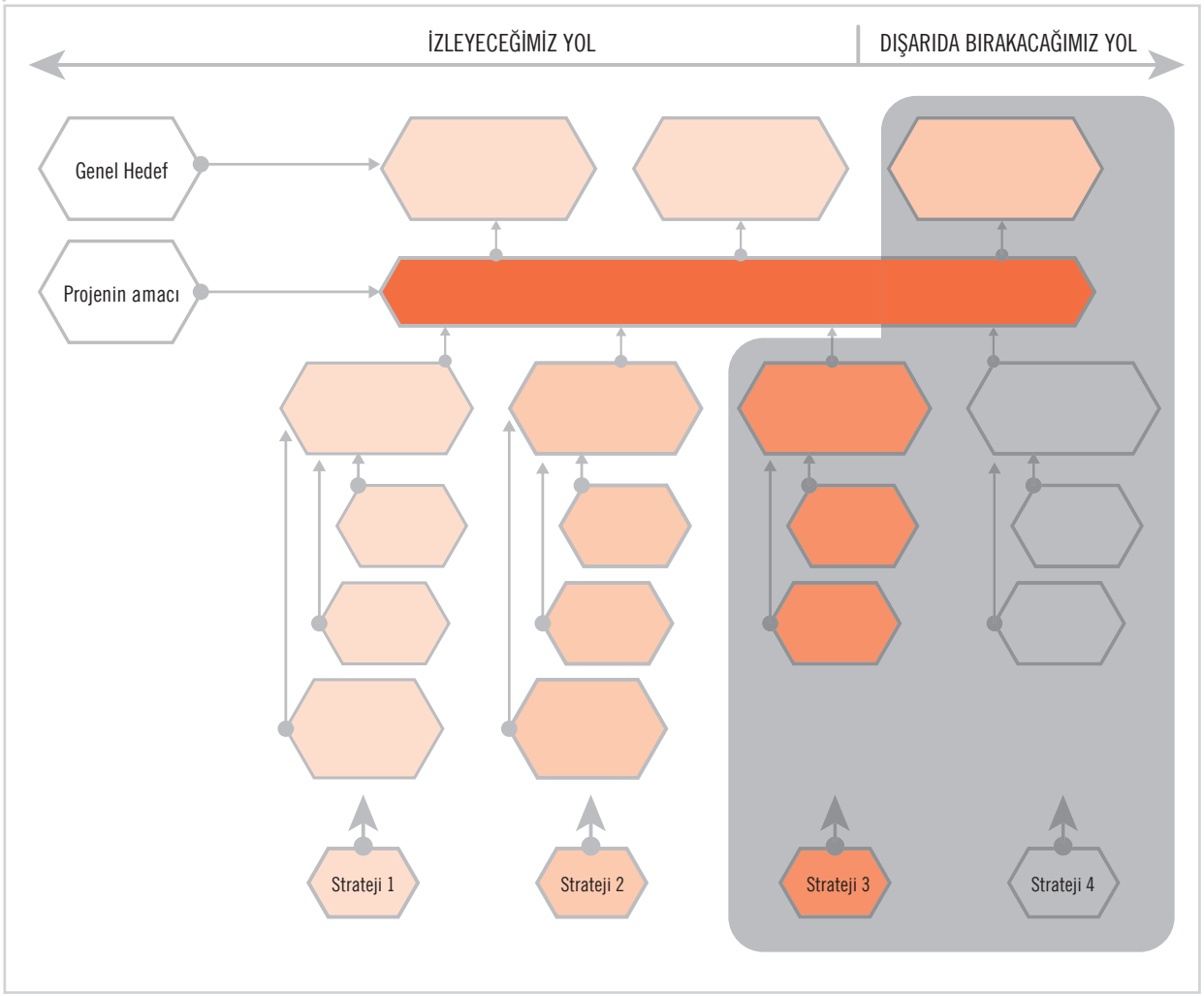
Uygulama projesi B'nin hedef ağacını dikkate aldığımızda genel hedef "Dezavantajlı ailelerin çocuklarının eğitim hakkından yararlanmalarına ve bu çocuklar arasında katılımcı demokrasi kültürünün yaygınlaşmasına katkıda bulunmak" olmalıdır. Proje amacı ise "Dezavantajlı ailelerin yerleşik olduğu bölgelerde ilköğretimde okulu erken bırakma oranının azalmasını sağlamak" olmalıdır.

Uygulama projesi C'nin hedef ağacını dikkate aldığımızda genel hedef "Nurhanlı köyünün içinde bulunduğu bölgede yaşam kalitesinin artmasına, çevre koşullarının ve biyolojik çeşitliliğin gelişmesine ve bölgenin tersine göç almasına katkıda bulunmak" olmalıdır. Proje amacı "Nurhanlı köyünde yaşayan çiftçiler ve ailelerinin ekonomi durumlarında iyileşme sağlamak" olmalıdır.

---

* 15 Haziran 2015 tarihinden itibaren AB projeleri için kullanılan mantıksal çerçeve matrisinde kullanılan ingilizce kavramların bu kitapta yer alan Türkçe karşılıkları şöyledir:
Overall objectives / impacts: Genel hedef / etkiler
Specific obejectives / outcomes: Proje amacı / sonuçlar
Output: Çıktılar

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: Projenin amacını oluşturun

Proje amacı için aşağıdaki soruları grup içinde cevaplayın.

- Kim yapacak?
- Kim yararlanacak?
- Ne tür bir değişim/dönüşüm yaratacak?

Bu sorulara uygulama projeleri örneğinden giderek cevap verirsek:

Proje A

- Kağıt A.Ş.,
- Kağıt A.Ş.,
- Kağıt A.Ş.'nin çalışanlarının kapasitelerini ve Ortadoğu ülkelerinde yer alan firmalarla ticari ilişkisini geliştirerek Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.

Proje B

- Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) ve İstanbul Bilgi Üniversitesi Çocuk Çalışmaları,
- İstanbul'un Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı aileler,
- Öğrencilerin derslerdeki başarılarını, okula aidiyetlerini ve hakları konularında bilgilerini artırarak, okulu erken bırakmalarını azaltmak.

Proje C

- Nurhanlı Köyü Ekolojik Yaşam Derneği,
- Nurhanlı köyünde yaşayan çiftçiler ve aileler,
- Çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesi yoluyla köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.

Uygulama 7.1

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 A örneğinden gidersek: Kağıt A.Ş. tarafından hazırlanan projenin amacı, Kağıt A.Ş.'nin çalışanlarının kapasitelerini ve Ortadoğu ülkelerinde yer alan firmalarla ticari ilişkisini geliştirerek Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artması sağlamak.

Uygulama projesi B örneğinden gidersek: TOG ve İstanbul Bilgi Üniversitesi Çocuk Çalışmaları tarafından hazırlanan projenin amacı, İstanbul'un Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının derslerdeki başarılarını, okula aidiyetlerini ve hakları konularında bilgilerini artırarak, okulu erken bırakma oranının azalmasını sağlamak.

Uygulama projesi C örneğinden gidersek: Nurhanlı Köyü Ekolojik Yaşam Derneği tarafından hazırlanan projenin amacı, Nurhanlı köyünde, çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesi yoluyla, köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.

Uygulama 7.2

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

..... tarafından, ...
hedef kitlesi için, ...
..... dönüşümünü/değişimini gerçekleştirmek.

Süre 15 dakika

Genel hedef oluşturma ve proje amacıyla uyumunu sağlama:

Adım 1: Genel hedef ve proje amacını bir arada yazın

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

Uygulama projeleri örneğinden gidersek:

Proje A için

Genel Hedef:
Orta Anadolu bölgesinin ekonomik kalkınması, istihdam artışı ve Ortadoğu ülkeleri ile ilişkilerinin güçlenmesine katkıda bulunmak.

Proje Amacı:
Kağıt A.Ş. tarafından hazırlanan projenin amacı, Kağıt A.Ş.'nin çalışanlarının kapasitelerini ve Ortadoğu ülkelerinde yer alan firmalarla ticari ilişkisini geliştirerek Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.

Proje B için

Genel Hedef:
Dezavantajlı ailelerin çocuklarının eğitim hakkından yararlanmalarına ve bu çocuklar arasında katılımcı demokrasi kültürünün yaygınlaşmasına katkıda bulunmak.

Proje Amacı:
Uygulama projesi B örneğinden gidersek: TOG ve İstanbul Bilgi Üniversitesi Çocuk Çalışmaları tarafından hazırlanan projenin amacı, İstanbul'un Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının derslerdeki başarılarını, okula aidiyetlerini ve hakları konularında bilgilerini artırarak, okulu erken bırakma oranının azalmasını sağlamak.

Proje C için

Genel Hedef:
Nurhanlı köyünün içinde bulunduğu bölgede yaşam kalitesi ve biyolojik çeşitliliğin gelişimine ve bölgenin tersine göç almasına katkıda bulunmak.

Proje Amacı:
Uygulama projesi C örneğinden gidersek: Nurhanlı Köyü Ekolojik Yaşam Derneği tarafından hazırlanan projenin amacı, Nurhanlı köyünde çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların yaşama geçirilmesi yoluyla, köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.

Adım 2: Genel hedef ve proje amacınızı kontrol edin

Genel hedef ve proje amacı için kontrol listesi

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

Uygulama 7.3

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

.....

.....

.....

.....

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. Amacın 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

Nicelik ekleyin – Proje A

- Kağıt A.Ş. tarafından hazırlanan projenin amacı, Kağıt A.Ş. Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.
- Kağıt A.Ş. tarafından hazırlanan projenin amacı, Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının % 20 artmasını sağlamak.

Nicelik ekleyin – Proje B

- TOG ve Bilgi Üniversitesi Çocuk Çalışmaları tarafından hazırlanan projenin amacı, İstanbul'un Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının okulu erken bırakma oranının azalmasını sağlamak.
- TOG ve Bilgi Üniversitesi Çocuk Çalışmaları tarafından hazırlanan projenin amacı, İstanbul'un Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki üç ilköğretim okulunun 7. ve 8. sınıflarından dezavantajlı ailelerin çocukları arasından 150 öğrencinin okulu erken bırakmalarını % 80 oranında azaltmak.

Nicelik ekleyin – Proje C

- Nurhanlı Köyü Ekolojik Yaşam Derneği tarafından hazırlanan projenin amacı, Nurhanlı köyünde yaşayan köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.
- Nurhanlı Köyü Ekolojik Yaşam Derneği tarafından hazırlanan projenin amacı, Nurhanlı köyünde yaşayan köylülerin ekonomik durumlarında, tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama % 20 gelir artışı sağlamak.

Adım 3: Nitelik ekleyin

Nitelik ekleyin – Proje A

- Kağıt A.Ş. tarafından hazırlanan projenin amacı, Kağıt A.Ş.'nin çalışanlarının kapasitelerini ve Ortadoğu ülkelerindeki yer alan firmalarla ticari ilişkisini geliştirerek Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının % 20 artmasını sağlamak.

Nitelik ekleyin – Proje B

- TOG ve Bilgi Üniversitesi Çocuk Çalışmaları tarafından hazırlanan projenin amacı, İstanbul'un Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının üç ilköğretim okulunun 7 ve 8. sınıflarından dezavantajlı ailelerin çocukları arasından 150 öğrencinin derslerdeki başarılarını, okula aidiyetlerini ve hakları konusunda bilgilerini artırarak, okulu erken bırakmalarını % 80 oranında azaltmak.

Nitelik ekleyin – Proje C

- Nurhanlı Köyü Ekolojik Yaşam Derneği tarafından hazırlanan projenin amacı, Nurhanlı köyünde yaşayan köylülerin ekonomik durumlarında, çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların yaşama geçirilmesi yoluyla, tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama % 20 gelir artışı sağlamak.

Adım 4: Süre ekleyin

Süre ekleyin – Proje A

- Kağıt A.Ş. tarafından hazırlanan projenin amacı, Kağıt A.Ş.'nin çalışanlarının kapasitelerini ve Ortadoğu ülkelerinde yer alan firmalarla ticari ilişkisini geliştirerek Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının bir yıl içinde % 20 artmasını sağlamak.

Süre ekleyin – Proje B

- TOG ve Bilgi Üniversitesi Çocuk Çalışmaları tarafından hazırlanan projenin amacı, İstanbul'un Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının üç ilköğretim okulunun 7 ve 8. sınıflarından dezavantajlı ailelerin çocukları arasından bir yıl içinde 150 öğrencinin derslerdeki başarılarını, okula aidiyetlerini ve hakları konusunda bilgilerini artırarak, okulu erken bırakmalarını % 80 oranında azaltmak.

Süre ekleyin – Proje C

- Nurhanlı Köyü Ekolojik Yaşam Derneği tarafından hazırlanan projenin amacı, Nurhanlı köyünde yaşayan köylülerin ekonomik durumlarında, çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların yaşama geçirilmesi yoluyla, 3 yıl içinde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama % 20 gelir artışı sağlamak.

Uygulama 7.4

Proje amacının SMART hale getirilmesi:

Proje amacını yazın ve bu amacın belirli maliyet olarak ulaşılabilir ve yönetilebilecek gerçekçilikte olup olmadığını gözden geçirin.

Projenin amacını yazın,

.....

.....

.....

.....

Nicelik (miktar) ekleyin,

.....

.....

.....

.....

Nitelik ekleyin,

.....

.....

.....

.....

Süre ekleyin.

.....

.....

.....

.....

Süre 30 dakika

III. BÖLÜM

PLANLAMA

DERS 8 : Faaliyetlerin Belirlenmesi
DERS 9 : Mantıksal Çerçeve Matrisi
DERS 10 : Çıktılar
DERS 11 : Risk Analizi ve Projenin Varsayımları
DERS 12 : Nesnel Başarı Göstergeleri
DERS 13 : Doğrulama Kaynakları
DERS 14 : İzleme ve Değerlendirme
DERS 15 : Sürdürülebilirlik
DERS 16 : Faaliyet ve Zaman Planlaması



DERS 8: FAALİYETLERİN BELİRLENMESİ

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.

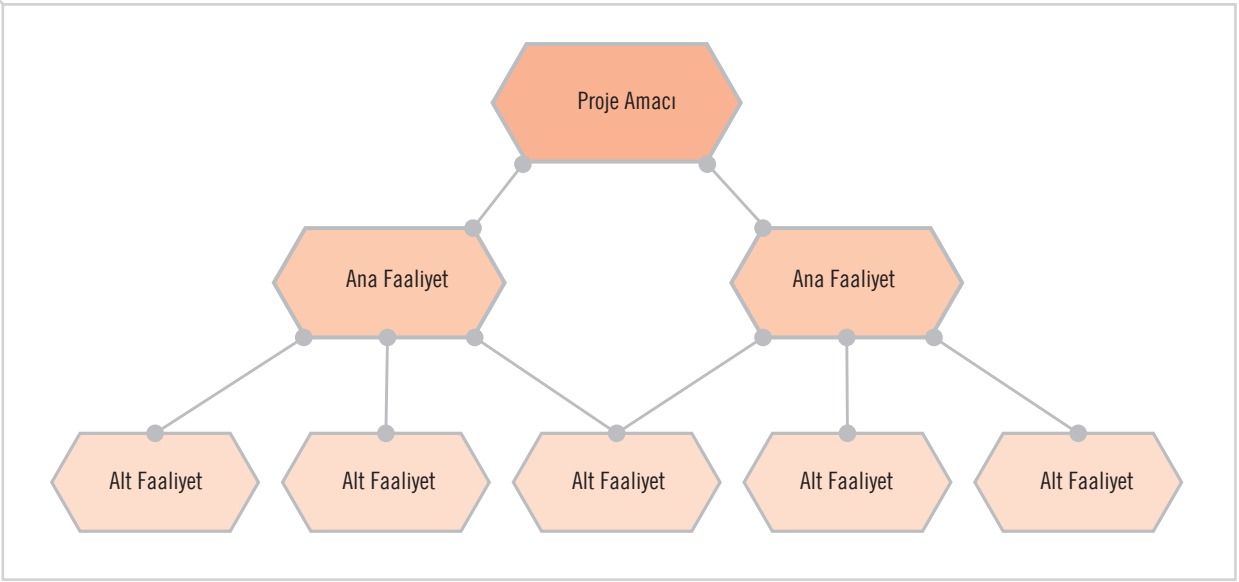
Faaliyet planlaması nedir?

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 planlamasının yöntemi

Projenin sürdürülmesinde görev alacak kurum, kuruluş ve STK temsilcilerinin, daha önce tartıştıkları ve kararlaştırdıkları proje amacına ulaşmak için ne tür faaliyetler yapılacağının 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

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 kâğıdı büyüklüğünde 2-3 adet beyaz kâğıt ve büyük bir masanın ve büyük kâğıtların asılabileceği bir duvarın bulunduğu bir oda gereklidir.

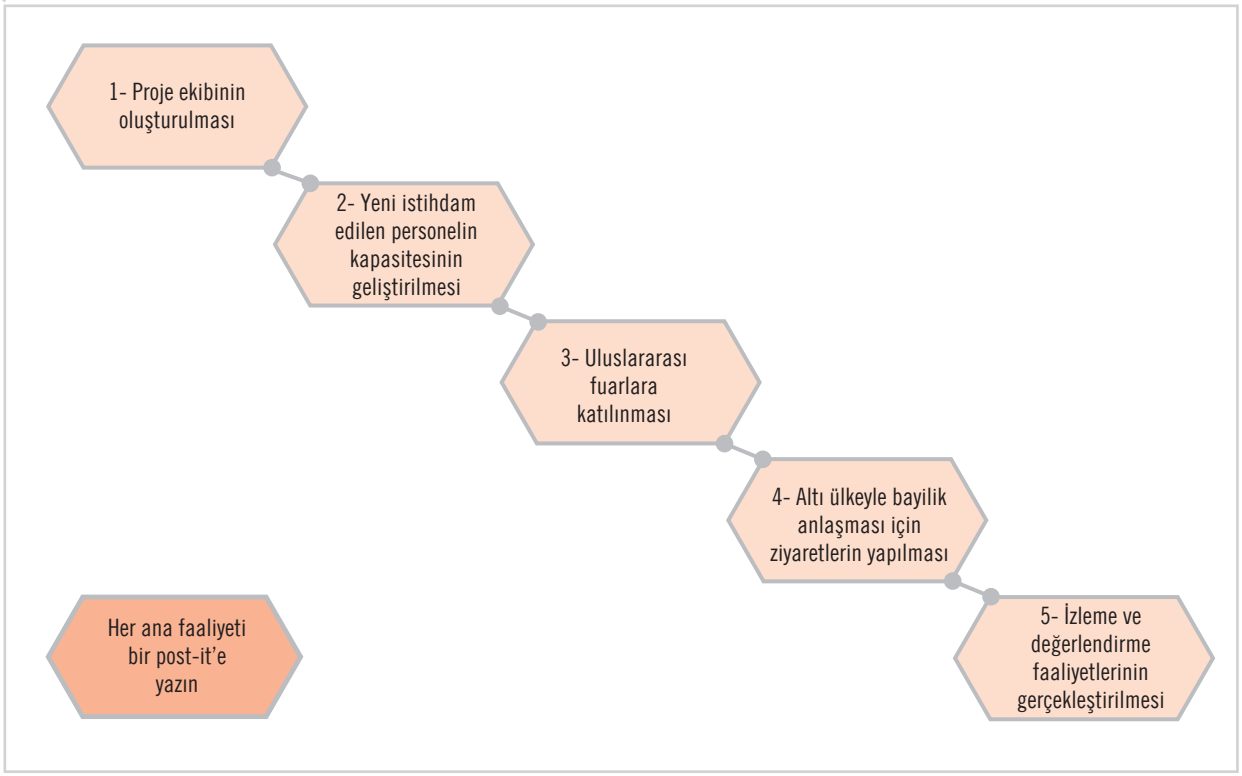
Bu aşamada oluşturulacak olan faaliyetler ve yapılacak olan faaliyet planlaması, daha sonra yapılacak çıktıların planlanması ve risk analizi gibi birçok aşamada yeniden gözden geçirilecektir.

Adım 1: Ana faaliyetleri saptayın

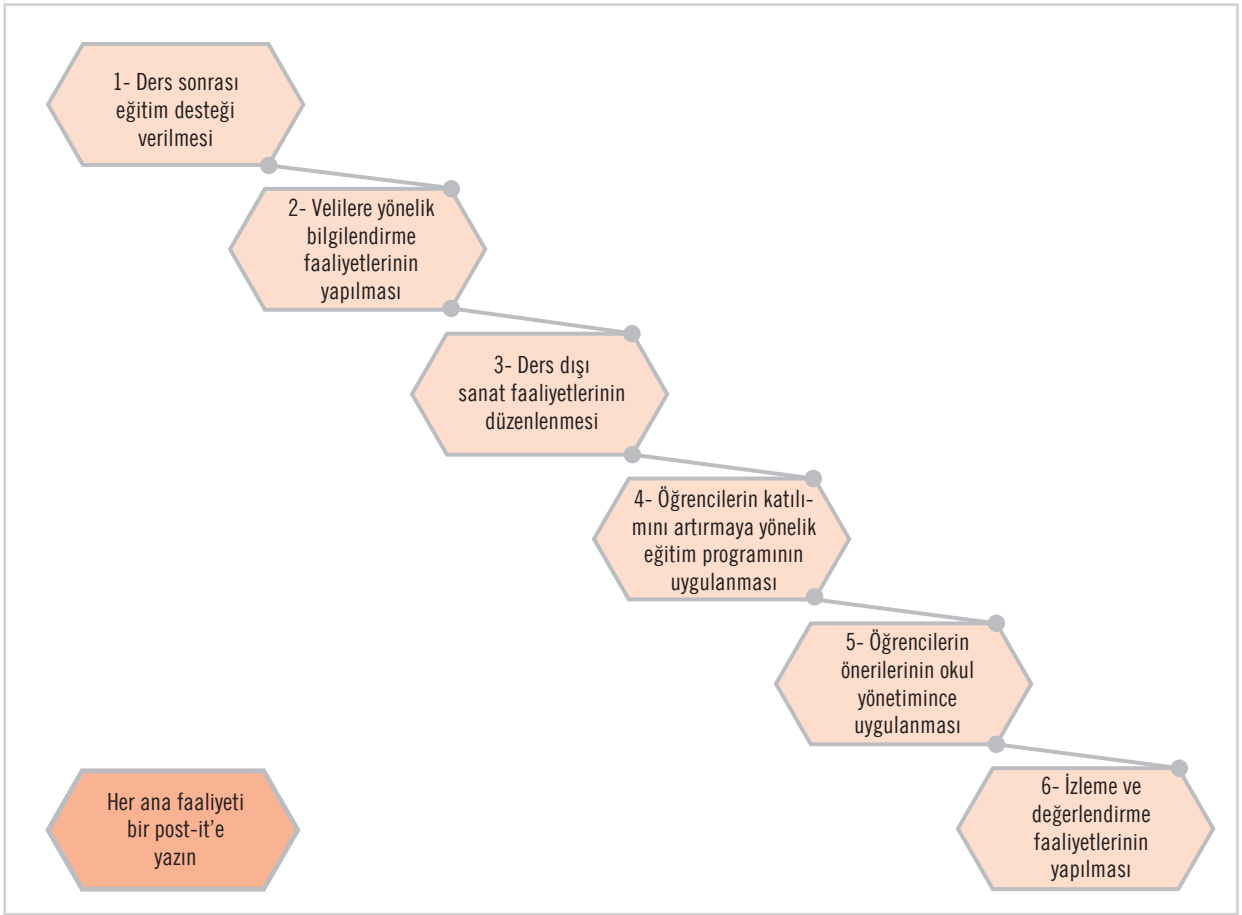
Üzerinde anlaşmaya varılmış olan proje amacına ulaşmak için ne tür ana faaliyetleri yapmak istediğinizi açık tartışma yaparak kararlaştırın. En az 5 ana faaliyet tanımlamaya çalışın.

Çizim 8.2.a, 8.2.b ve 8.2.c' de görülen uygulama projesi örnekleri üzerinden gidersek:

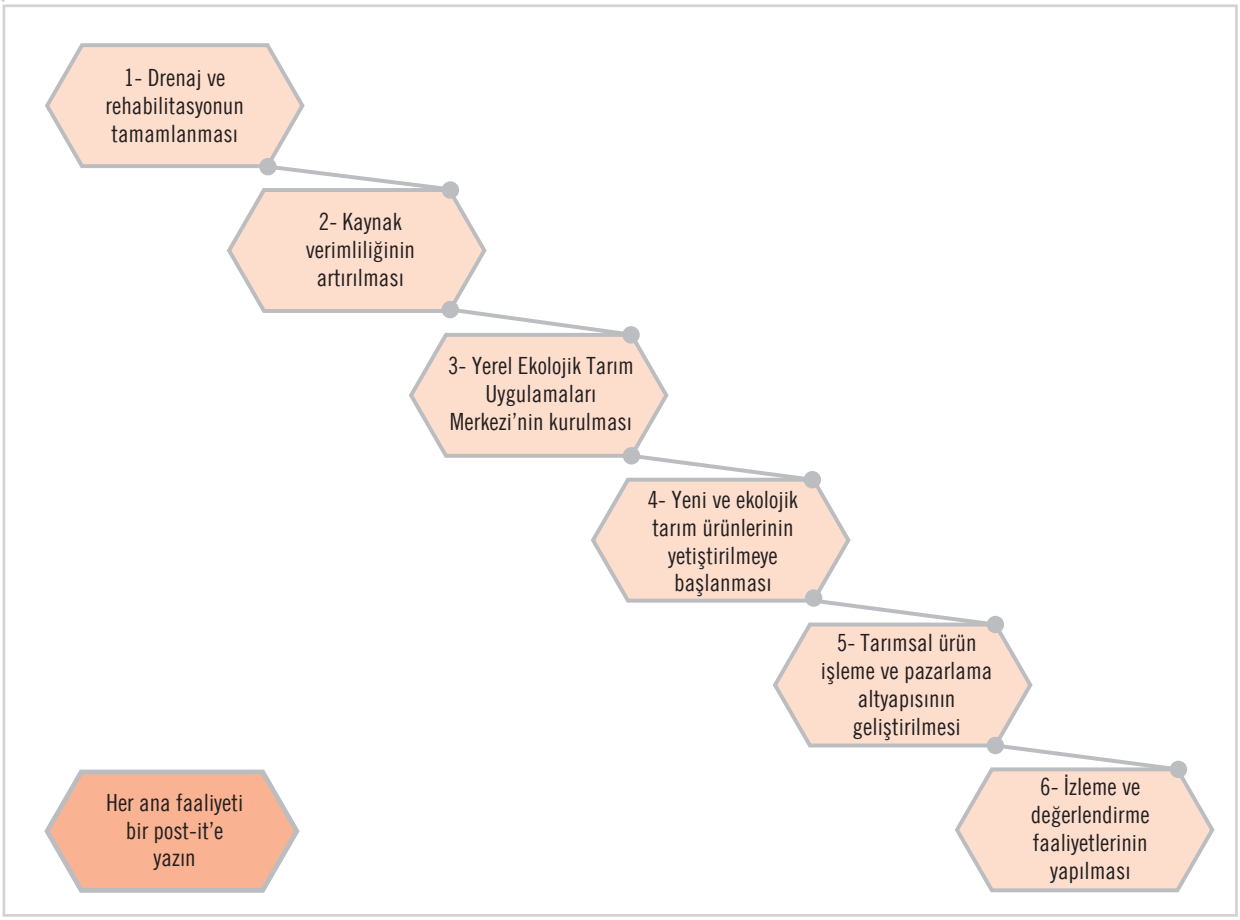
Çizim 8.2.a. Ana faaliyetlerin saptanması – Proje A



Çizim 8.2.b. Ana faaliyetlerin saptanması – Proje B



Çizim 8.2.c. Ana faaliyetlerin saptanması – Proje C



Uygulama 8.1

Ana faaliyetlerin saptanması: Grup içinde tartışarak en az 5 ana faaliyetin her birini ayrı bir post-it'e yazın. Çok gerekli olmadıkça proje ekibi oluşturmayı ana faaliyet olarak almayın. Fon bulma işini bir faaliyet olarak eklemeyin.

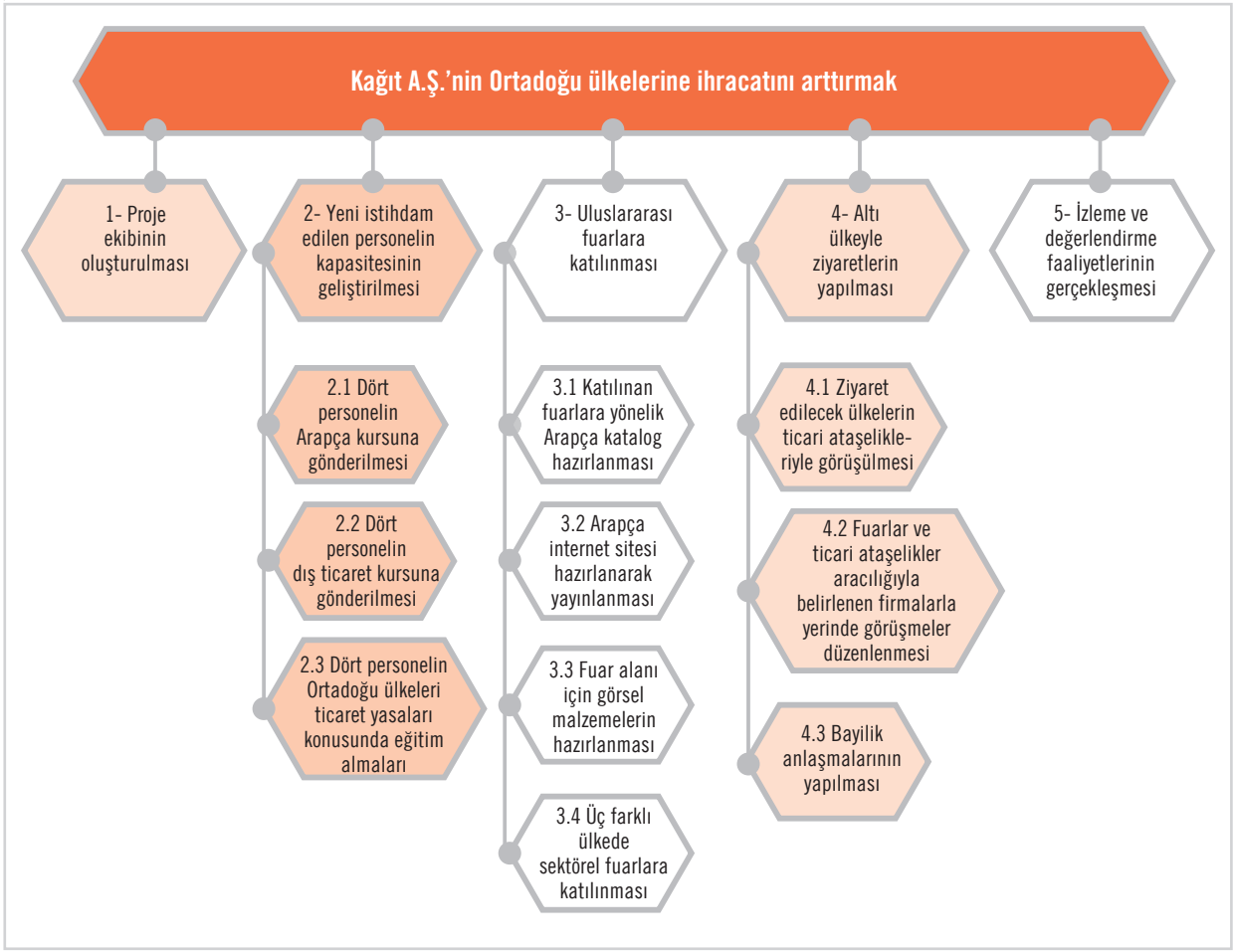
Süre 50 dakika

Adım 2: Alt faaliyetleri saptayın

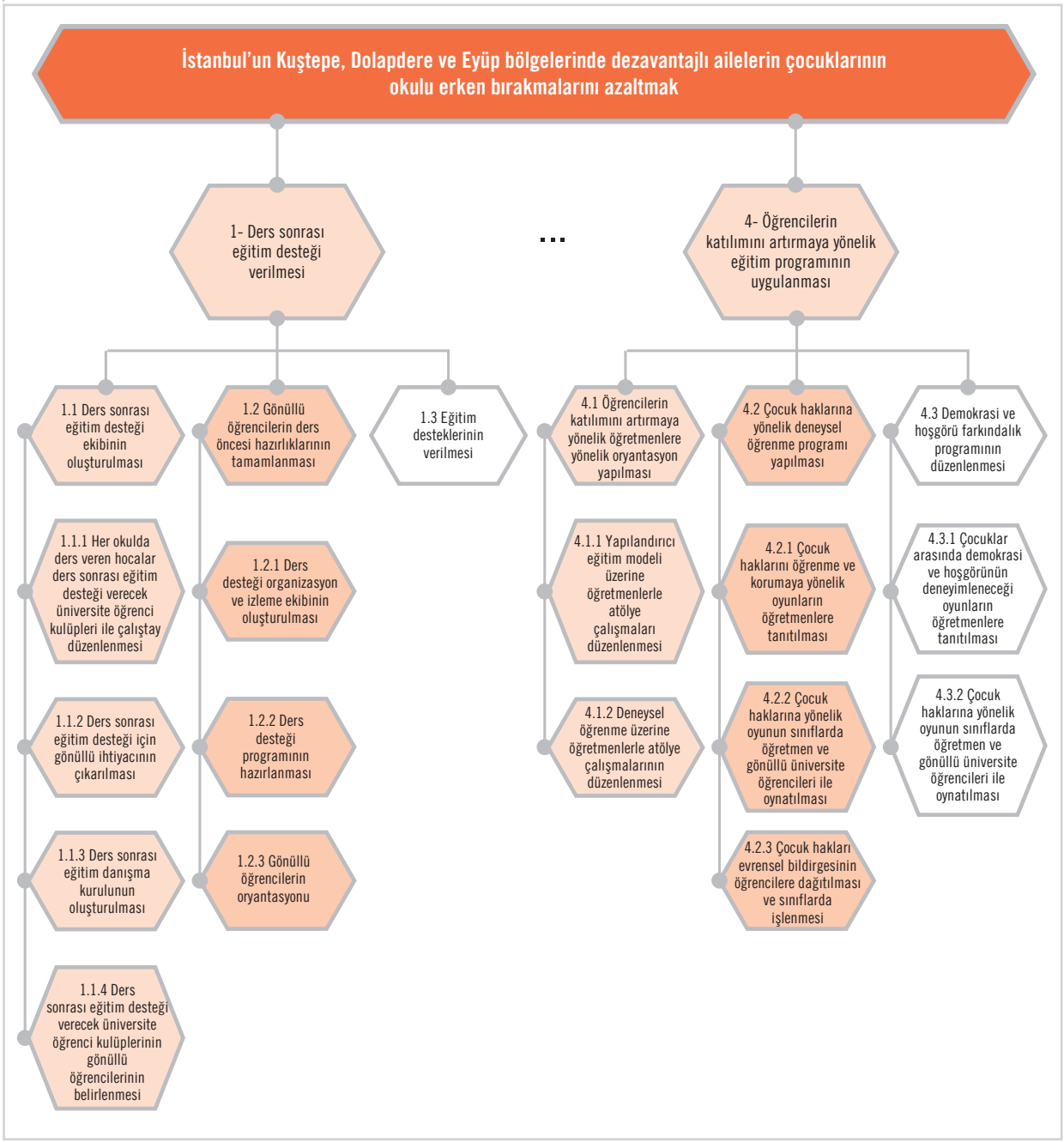
En üste ana faaliyetleri koyun, her ana faaliyetin altına, o faaliyetin gerçekleşmesinde zaman ve maliyet unsuru olabilecek alt faaliyetleri yerleştirin. Alt faaliyetleri gerçekleşme önceliklerine göre sıralayın.

Çizim 8.3.a, 8.3.b ve 8.3.c'de de görülen uygulama projesi örneklerinden gidersek:

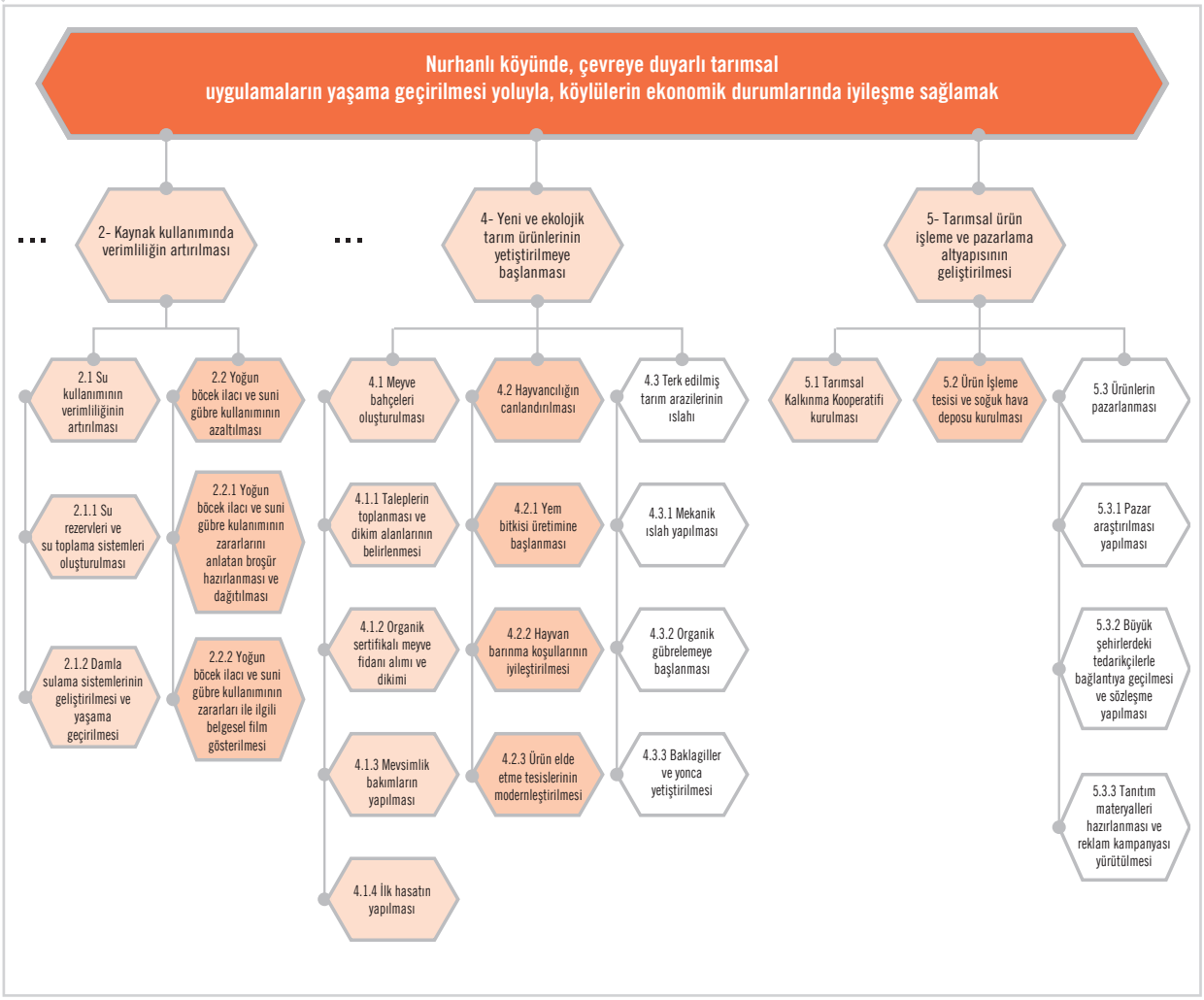
Çizim 8.3.a. Alt faaliyetlerin saptanması – Proje A



Çizim 8.3.b. Alt faaliyetlerin saptanması – Proje B



Çizim 8.3.c. Alt faaliyetlerin saptanması – Proje C





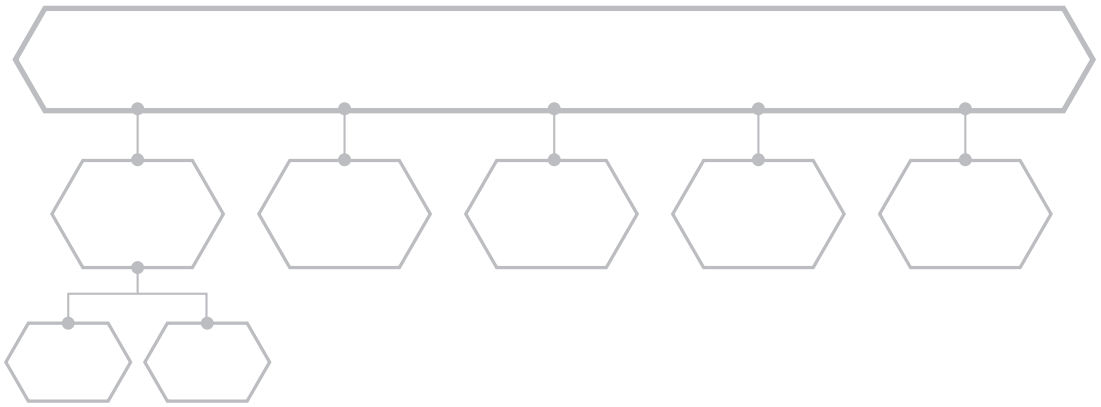
Faaliyet planlamasında karşılaşılan riskler ve güçlükler

En önemli güçlük alt faaliyetlerin ayrıntılandırılması derecesidir. Yapılan en genel yanlış, faaliyetlerin çok ayrıntıya indirilmesidir. Eğer alt faaliyetler yeterince ayrıntılandırılmamışsa bu kez proje için gerekli olacak insan ve diğer kaynakların neler olabileceği, buna bağlı olarak da bütçenin gerçekçiliği riske girer. Bu nedenle, alt faaliyetlerin ayrıntılandırılması işi, planlama ekibi, projenin süresini, kaynaklarını ve bütçesini etkileyecek tüm ayrıntılara hâkim 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 8.2

Alt faaliyetlerin saptanması: En üste ana faaliyetleri koyun, her ana faaliyetin altına, o faaliyetin gerçekleşmesinde gerekli olan alt faaliyetleri yerleştirin. Alt faaliyet olarak yazacağınız faaliyetler zaman ve maliyet unsuru olabilecek faaliyetler olmalıdır.



Süre 45 dakika

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 düşünülmelidir.

Kurumlar önerdikleri projelerde gerçekleştirilecek faaliyetler üzerinde iyi düşünmezlerse, projeler gayet sıradan olabilir ve gerçek ihtiyaçlara karşılık veremeyebilirler. Örneğin eğitim yapmak, seminer ve toplantı düzenlemek, kitap-broşür basmak, sığınma evi-danışma merkezi açmak, festival düzenlemek, fuarlara katılmak, istihdam olanaklarını artırmak, 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 aynı zamanda projeyi uygulayan kuruluşun proje konusu olan soruna bakış açısını biçimlendiren değerleri de yansıtır.

Uygulama projesi A'yı ele alırsak, Ortadoğu ülkelerine ihracatı artırmak için ihtiyaç duyulan insan kaynağının gerekli niteliklerinin eğitim yoluyla kazandırılarak kalıcı bir kapasite geliştirilmeye çalışılması projenin özelliği olarak görülebilir.

Uygulama projesi B'yi ele alırsak, çocuklara haklarını öğretmek için oyunu bir araç olarak kullanmak, çocukların katılımını artırmak için yapılandırıcı eğitim yöntemini kullanmak, çocuklara ders desteği için gönüllü öğrencileri kullanmak gibi yöntemler dikkati çekebilir.

Uygulama projesi C'yi ele alırsak yerel tarım uygulamalarının hatırlanabilmesi ve sürdürülebilmesi için yaşlı köylülerle mülakatlar yapılması yöntemi kullanıldığı veya gelir artırılması için konvansiyonel tarım yerine ekolojik tarım uygulamalarının tercih edildiği görülebilir.

Yöntem geliştirirken kararlaştırılan ana faaliyetlerin hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirileceğini anlatın. Kullanılacak olan yöntemin sağlayacağı düşünülen yararlarını, nedenlerini belirterek anlatın. Proje yönteminin daha önce benzeri amaçlara yönelik olarak uygulanmış projelerden farkını anlatın ve katkısını belirtin.

Uygulama 8.3

Faaliyetlerin yöntemlerinin belirlenmesi: Ana faaliyetlerinizin yöntemini tartışarak oluşturun.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Süre 45 dakika

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 matrisinin temelini oluşturan bilgilerdir.

Mantıksal çerçeve matrisinin yöntemi

Sorun analizi, projenin amacı ve faaliyetleri konusunda fikir birliğine varmış olan paydaşların ya da katılımcıların 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.

Çizim 9.1

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar - Riskler
Genel Hedef / Etkiler				
Proje Amacı / Sonuçlar				
Çıktılar				
Faaliyetler				
				Ön Koşul

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?

* 15 Haziran 2015 tarihinden sonra MÇM'ye yapılan eklemeler 10. Ders'ten itibaren ele alınacaktır

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

Uygulama 9.1

Mantıksal çerçeve matrisine 9N'nin yerleştirilmesi:

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

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar - Riskler
Genel Hedef / Etkiler				
Proje Amacı / Sonuçlar				
Çıktılar				
Faaliyetler				
				Ön Koşul

Süre 10 dakika

Çizim 9.2 Mantıksal Çerçeve Matrisi Özet Sunum (9N)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar - Riskler
Genel Hedef / Etkiler	**Neden** Yapıyoruz?	Başarı göstergeleri **neler**?	Göstergeyi **nerede** bulacağız?	
Proje Amacı / Sonuçlar	**Nereye** Ulaşacağız?	Başarı göstergeleri **neler**?	Göstergeyi **nerede** bulacağız?	**Ne gibi** kısıt ve riskler var?
Çıktılar	**Ne tür** ürünler elde edeceğiz?	Başarı göstergeleri **neler**?	Göstergeyi **nerede** bulacağız?	**Ne gibi** kısıt ve riskler var?
Faaliyetler	**Nasıl** Ulaşacağız?	**Ne kadar** kaynak gerek	**Ne kadar** bütçe gerek	**Ne gibi** kısıt ve riskler var?
				Ön Koşul **nedir**?

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

Birinci sütun projenin yapısını anlatır. Projenin katkıda bulunacağı en genel hedef, projenin sağlamayı amaçladığı dünüşüm, 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.

Çizim 9.3. Mantıksal Çerçeve Matrisi Kapsamlı Sunum

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar - Riskler
Genel Hedef / Etkiler	Projenin çözümlenmesine yardımcı olacağı, katkıda bulunacağı büyük sorun	Hedefe yaklaşılıp yaklaşılmadığının ölçüleceği başarı göstergeleri	Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağı	
Proje Amacı / Sonuçlar	Projenin yararı, elde edeceği sonuçlar, orta vadede yaratacağı değişim	Amaca ulaşılıp ulaşılmadığının ölçüleceği başarı göstergeleri	Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağı	Projenin genel hedefe katkıda bulunabilmesi için gerekli dışsal koşul
Çıktılar	Faaliyetlerin sonucunda elde edilen ve amaca ulaşmakta katkısı olacak ürünler, hizmetler	Çıktıların 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
Faaliyetler	Projenin istenilen dönüşümü sağlaması için yapılması gerekli çıktıları üretmek için yapılan işlemler	Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli olan insani ve fiziki kaynaklar	Projenin gerçekleşmesi ve gerekli kaynakların bulunması için ihtiyaç duyulan bütçe	Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli dışsal koşullar
				Projenin başlamasının önünde var olan engel ya da projenin başlamasının ön koşulu

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 kâğıdı büyüklüğünde beyaz bir kâğıda 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):

Çizim 9.4

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar - Riskler
Genel Hedef / Etkiler	1 ✓	9 12. DERS	12 13. DERS	
Proje Amacı / Sonuçlar	2 ✓	10 12. DERS	13 13. DERS	8 11. DERS
Çıktılar	4 10. DERS	11 12. DERS	14 13. DERS	7 11. DERS
Faaliyetler	3 ✓	15 17. DERS	16 17. DERS	6 11. DERS
				5 11. DERS

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 yaptığımız derslerde elde ettiğimiz bilgilerle doldurabiliriz. 2 numaralı gözü doldururken 7. Ders'te oluşturduğumuz proje amacını en kısa haliyle yazabilirsiniz.

Bundan sonra gelen 10. Ders'te 4. gözü, 11. Ders'te 5, 6, 7 ve 8 numaralı gözleri; 12. Ders'te 9, 10 ve 11. gözü; 13. Ders'te 12, 13 ve 14. gözü; doldurabilecek bilgi ve uygulamaları gerçekleştireceğiz. 15 ve 16. gözleri ise 17. Ders'te doldurabileceğiz.

Uygulama projesi örneklerini kullanarak matrisimizin bu aşamadaki durumunu oluşturalım (Tablo 9.1.a, 9.1.b, 9.1.c.):

Tablo 9.1.a. Mantıksal Çerçeve Matrisi, birinci aşama - Proje A

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Orta Anadolu bölgesinin ekonomik kalkınması, istihdam artışı ve Ortadoğu ülkeleri ile ilişkilerinin güçlenmesine katkıda bulunmak.			
Proje Amacı/ Sonuçlar	Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.			
Çıktılar				
Faaliyetler	**1- Proje ekibinin oluşturulması**			
	2- Yeni istihdam edilen personelin kapasitesinin geliştirilmesi 2.1. Dört personelin Arapça kursuna gönderilmesi 2.2. Dört personelin dış ticaret kursuna gönderilmesi 2.3. Dört personelin Ortadoğu ülkeleri ticaret yasaları konusunda eğitim almaları			
	3- Uluslararası fuarlara katılınması 3.1. Fuar katılımı için hazırlık yapılması 3.1.1. Arapça katalog hazırlanması 3.1.2. Arapça internet sitesi hazırlanarak yayınlanması 3.1.3. Fuar alanı için görsel malzemelerin hazırlanması 3.2. Üç ayrı fuara katılınması			
	4- Altı ülkeye ziyaretlerin yapılması 4.1. İhracatçı birlikleriyle görüşmeler düzenlenmesi 4.2. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi 4.3. Ortadoğu ülkelerindeki ithalatçı firmalarla yerinde görüşmeler düzenlenmesi			
	5- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			

Tablo 9.1.b. Mantıksal Çerçeve Matrisi, birinci aşama - Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Dezavantajlı ailelerin çocuklarının eğitim hakkından yararlanmalarına ve bu çocuklar arasında katılımcı demokrasi kültürünün yaygınlaşmasına katkıda bulunmak.			
Proje Amacı/ Sonuçlar	İstanbul'un Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının okulu erken bırakma oranının azalmasını sağlamak.			
Çıktılar				
Faaliyetler	**1- Ders sonrası eğitim desteği verilmesi** 1.1. Ders sonrası eğitim desteği ekibinin oluşturulması 1.1.1. Her okulda ders veren hocalar ve ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüpleri ile çalıştay düzenlenmesi 1.1.2. Ders sonrası eğitim desteği için gönüllü ihtiyacının çıkarılması 1.1.3. Ders sonrası eğitim danışma kurulunun oluşturulması 1.1.4. Ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüplerinin gönüllü öğrencilerinin belirlenmesi 1.2. Gönüllü öğrencilerin ders öncesi hazırlıklarının tamamlanması 1.2.1. Ders desteği organizasyon ve izleme ekibinini oluşturulması 1.2.2. Ders desteği programının hazırlanması 1.2.3. Gönüllü öğrencilerin oryantasyonu 1.3. Eğitim desteklerinin verilmesi			
	2- Velilere yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması 2.1. Okula devamın önemi ile ilgili velilere yönelik broşür hazırlanması 2.2. Ders sonrası eğitim desteği veren üniversite öğrencilerinin en az bir kez bir aileyi ziyaret etmesi 2.3. Öğrenci ve velilerde okula devamın önemi üzerine bir animasyon filmi geliştirilmesi 2.3.1. Animasyon filmi için danışma kurulu oluşturulması 2.3.2. Animasyon filminin içeriğinin oluşturulması 2.3.3. Animasyon filminin yapılması 2.3.4. Animasyon filminin gösterilmesi			
	3- Ders dışı sanat faaliyetlerinin düzenlenmesi 3.1. Sanat faaliyetlerinin planlanması 3.1.1. Öğrencilerin taleplerinin alınması 3.1.2. Sanat faaliyetlerine katkıda bulunacak STK'lar ve öğrenci kulüpleri ile toplantıların düzenlenmesi 3.1.3. Uygulama programının çıkarılması 3.1.4. Gerekli malzemelerin temini 3.2. Sanat faaliyetlerinin yapılması 3.2.1. Tiyatro ve şiir faaliyetlerinin uygulanması 3.2.2. Resim ve grafitti faaliyetlerinin uygulanması 3.2.3. Müzik ve dans faaliyetlerinin uygulanması 3.3. Dönem sonu sergi ve festivallerin yapılması 3.3.1. Proje kapsamındaki tüm ilkokulların öğrencilerinin katılacağı sergi, fuar ve festival alanı için mekânların belirlenmesi 3.3.2. Sergi ve festivallerin programının yapılması ve duyurusu için öğrencilerin broşürleri tasarlamaları 3.3.3. Broşürlerin çoğaltılması ve öğrenciler tarafından dağıtılması 3.3.4. Sergi ve festival gönüllüsü ekibin oluşturulması 3.3.5. Sergi ve festivallerin düzenlenmesi			
	4- Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik eğitim programının uygulanması 4.1. Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik öğretmenlere yönelik oryantasyon yapılması 4.1.1. Yapılandırıcı eğitim modeli üzerine öğretmenlerle atölye çalışmaları düzenlenmesi 4.1.2. Deneysel öğrenme üzerine öğretmenlerle atölye çalışmalarının düzenlenmesi 4.2. Çocuk haklarına yönelik deneysel öğrenme programı yapılması 4.2.1. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların öğretmenlere tanıtılması 4.2.2. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması 4.2.3. Çocuk hakları evrensel bildirgesinin öğrencilere dağıtılması ve sınıflarda işlenmesi 4.3. Demokrasi ve hoşgörü farkındalık programının düzenlenmesi 4.3.1. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların öğretmenlere tanıtılması 4.3.2. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması			
	5- Öğrencilerin önerilerinin okul yönetimince uygulanması 5.1. Panoların üretilmesi ve yerleştirilmesi 5.2. Öğrencilerin öneri oluşturmaları için takım çalışmalarının yapılması 5.3. Panolara yazılan önerilerin sınıfta tartışılması 5.4. Öneri gruplarının önerilerini sunacakları okul öneri tartışma gününün oluşturulması 5.5. Önerilerin öğrenciler tarafından oluşturulan bir seçici kurul tarafından değerlendirilmesi 5.6. Önerilerden en az üçünün hayata geçirilmesi için kaynak bulunması 5.7. Önerinin hayata geçirilmesi			
	6- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			

Tablo 9.1.c. Mantıksal Çerçeve Matrisi, birinci aşama - Proje C

	Projenin yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Nurhanlı köyünün içinde bulunduğu bölgede yaşam kalitesi ve biyolojik çeşitliliğin gelişimine ve bölgenin tersine göç almasına katkıda bulunmak.			
Proje Amacı/ Sonuçlar	Nurhanlı köyünde, çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesi yoluyla, köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.			
Çıktılar				
Faaliyetler	**1- Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması** 1.1. 2.000 m.'lik drenaj kanalı açılması 1.2. 1.550 adet söğüt ağacı dikilmesi			
	2- Kaynak kullanımında verimliliğin artırılması 2.1. Su kullanımının verimliliğinin artırılması 2.1.1. Su rezervleri ve su toplama sistemleri oluşturulması 2.1.2. Damla sulama sistemlerinin geliştirilmesi ve yaşama geçirilmesi 2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının azaltılması 2.2.1. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararlarını anlatan broşür hazırlanması ve dağıtılması 2.2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararları ile ilgili belgesel film gösterilmesi			
	3- Yerel Ekolojik Tarım Uygulamaları Merkezi'nin kurulması 3.1. Yerel tohum bankası ve veri tabanı oluşturulması 3.2. Yerel tarım uygulamalarının derlemesi 3.2.1. Köyün yaşlılarıyla mülakatlar yapılması 3.2.2. Mülakat sonuçlarının derlenerek yayına çevrilmesi 3.3. Çiftçilere verimli ve ekolojiye duyarlı tarım eğitimleri verilmesi 3.4. Çiftçilere organik tarım sertifikası alınması için danışmanlık hizmeti verilmesi			
	4- Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması 4.1. Meyve bahçeleri oluşturulması 4.1.1. Meyve bahçeleri için talep toplanması ve uygun dikim alanlarının belirlenmesi 4.1.2. Organik sertifikalı meyve fidanı alımı ve dikimi 4.1.3. Mevsimlik bakımların yapılması 4.1.4. İlk hasatın yapılması 4.2. Hayvancılığın canlandırılması 4.2.1. Yem bitkisi üretimine başlanması 4.2.2. Hayvan barınma koşullarının iyileştirilmesi 4.2.3. Ürün elde etme tesislerinin modernleştirilmesi 4.3.Terk edilmiş tarım arazilerinin ıslahı 4.3.1. Mekanik ıslah yapılması 4.3.2. Organik gübrelemeye başlanması 4.3.3. Baklagiller ve yonca yetiştirilmesi			
	5- Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi 5.1. Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kurulması 5.2. Ürün işleme tesisi ve soğuk hava deposu kurulması 5.3. Ürünlerin pazarlanması 5.3.1. Pazar araştırması yapılması 5.3.2. Büyük şehirlerdeki tedarikçilerle bağlantıya geçilmesi ve sözleşme yapılması 5.3.3. Tanıtım materyalleri hazırlanması ve reklam kampanyası yürütülmesi			
	6- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			

Uygulama 9.2

Genel hedef, proje amacı ve faaliyetlerin mantıksal çerçeve matrisine yerleştirilmesi:
7. ve 8. Ders'te hazırladığınız genel hedefi 1. göze; proje amacını 2. göze ve faaliyetleri 3. göze yerleştiriniz

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 yapılıverir. Bu yaklaşımda mantıksal çerçeve bürokratik bir gereklilik olarak algılanabilir ve iyi sonuç vermeyebilir.

DERS 10: ÇIKTILAR

Projenin çıktıları nedir?

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

Çıktılar, faaliyetler sonucu ortaya çıkması beklenen, ölçülebilen ve somut olarak ifade edilebilecek olan ürünler ve hizmetlerdir (eğitim, rapor, seminer, yayın, sığınma evi, danışmanlık hizmeti gibi). Çıktılar projenin doğrudan oluşturduğu ölçülebilir değerlerdir. Her faaliyetin somut bir işlem olduğunu görmüştük. Bu işlemler birer çıktı yaratır. Bu çıktıların toplamıyla, istenilen dönüşüm sağlanmaya çalışılır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi çıktılar, faaliyetleri projenin amacına, sonuçlarına taşıyan bir asansör gibidir.

Proje çıktılarının toplamı, projenin amacına ulaşılmasını sağlar, nereye ulaşacağımızı gösterir. Çıktılar, proje bittikten sonra, yani gelecekte olacak olan durumları ifade eder. Çıktılar projenin amacına varmamızı sağlarlar. Projenin amacı/sonuçlar ise, esas olarak çıktılardan elde edilecek olan anlayış değişikliği, bilinç artışı, duyarlılık gelişmesi gibi etkilerdir (çevre duyarlılığında gelişme, bilinç yükselmesi, katılımda artış, merkezi ya da yerel yönetimlerin önceliğinde, bütçelerinde, kanunlarında bir değişme gibi). Bir başka ifadeyle projenin amacı/çıktıları projenin orta vadede doğrudan yarattığı davranış değişikliğini göstermektedir.

Çıktıları oluşturma yöntemi

Bu çalışma, projenin sürdürülmesinde görev alacak kurum, kuruluş ve STK temsilcilerinin oluşturduğu 5-7 kişilik bir planlama grubu tarafından yapılmalıdır.

Çıktıları oluşturmanın ana adımları

1. Her ana faaliyetin yaratacağı ürünün/hizmetin/çıktının belirlenmesi;
2. Faaliyetlerle çıktılar arasındaki ilişkinin kurulması;
3. Çıktılarla, proje amacı/sonuçlar arasındaki ilişkinin kurulması;
4. Faaliyetler-çıktılar-proje amacı/sonuçlar arasındaki ilişkinin tamamlanması.

Adım adım çıktıların oluşturulması

Çalışma grubu ve gerekli malzemeler:

Çalışma en çok 5-7 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.

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 çerçeve matrisini oluşturmayı sürdürürken, bu değişikliklerin neden ve nasıl yapılacağını göreceğiz.

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 ürün/hizmet/çıktı elde etmek" için yapıyoruz diye sorun. Verdiğiniz cevap, faaliyetle yaratmaya çalıştığınız çıktıyı gösterecektir. Her ana faaliyetin bir çıktısı olmalı, faaliyetlerden bağımsız bir çıktı olmamalı. Çıktılarda di'li geçmiş zaman kullanın. Bu aşamada, mantıksal çerçeve matrisine çıktı yazarken bir açıklama olmayacak, sadece di'li geçmiş zamanda bir cümle yazılacak.*

Çıktıların 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 "Kurumlar için eğitim programının yapılması" gibi bir faaliyet için "Katılımcı kurumlar yeni bilgi ve beceriler elde ettiler" cümlesi, böyle bir etkiyi gösterebilir ve artan bu bilgi ve beceri, "Kurumların daha etkin çalışması" amacına yaklaşılmasına katkıda bulunur.

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

Kılavuz Soru

Ben bu faaliyeti nasıl bir çıktı üretmek için yapıyorum.

Uygulama projemiz A'dan örnek verirsek "altı ülkeye ziyaret yapılması" faaliyeti için "ben bu faaliyeti nasıl bir çıktı üretmek için yapıyorum" kılavuz sorusunu soralım. "Ziyaret yapmak için" cevabı, sizin de farkedeceğiniz gibi biraz gülünç kaçıyor, ama "ihracat siparişi almak için " cevabı ise aradığımız çıktı oluyor.

Uygulama projemiz B'den örnek verirsek "ders dışı sanat faaliyetlerinin düzenlenmesi" faaliyeti için "ben bu faaliyeti nasıl bir çıktı üretmek için yapıyorum" kılavuz sorusunu soralım. "Sanat faaliyetleri düzenlenmesi için " cevabı, sizin de fark edeceğiniz gibi oldukça yetersiz, ama "çocukların okula aidiyetlerini artırmak için " cevabı ise aradığımız çıktı oluyor.

Uygulama projemiz C'den örnek verirsek "kaynak kullanımında verimliliğin artırılması" faaliyeti için "ben bu faaliyeti nasıl bir çıktı üretmek için yapıyorum" kılavuz sorusunu soralım. "Verimliliği artırmak için" cevabı, sizin de fark edeceğiniz gibi oldukça yetersiz, ama "tarımsal faaliyet giderleri ve ürün ve arazi kayıplarının azaltması için" cevabı ise aradığımız çıktı oluyor.

* Çıktılar yazılı metinlerde SMART olarak ifade edilmelidir. Yani miktar, nitelik ve zaman eklenerek açıklamalı olarak yazılmalı. Bu aşama mantıksal çerçeve matrisinin ikinci sütununa geçildiği 12. Ders'te yapılacak.

Faaliyet-çıktı ilişkisi için örnekler

Örnek Faaliyet: Engellilerin eğitimine kaynak ayrılması için imza toplanması.
Çıktı: 5.000 imza toplandı. (KÖTÜ)
Çıktı: Engellilerin eğitim haklarından yararlanması için kaynak artırıldı. (İYİ)

Örnek Faaliyet: Ekolojik yaşama ilişkin eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi.
Çıktı: Ekolojik yaşam eğitimleri yapıldı. (KÖTÜ)
Çıktı: Bölge halkı günlük yaşamlarında ekolojik yaşam alışkanlıkları edindiler. (İYİ)

Örnek Faaliyet: Bedensel engellilerin tespiti için saha çalışması yapılması.
Çıktı: STK ve resmi kurumlardan kayıtlı veriler toplanarak bedensel engelliler tespit edilerek, veri tabanı oluşturuldu. (KÖTÜ)
Çıktı: STK'ların bedensel engellilere ulaşabilecekleri bir arayüz oluşturuldu. (İYİ)

Örnek Faaliyet: Üniversitede kurulacak gençlik kulüpleri için destek merkezi kurulması.
Çıktı: Kurulan kulüp sayısı arttı. (KÖTÜ)
Çıktı: Öğrenciler arasında örgütlenme bilinci arttı. (İYİ)

Örnek Faaliyet: Mültecilere/çocuklara/kadınlara hukuki danışmanlık verilmesi.
Çıktı: Hukuki danışmanlık verilmeye başlandı. (KÖTÜ)
Çıktı: Resmi makamlara hak ihlalleriyle ilgili başvurular arttı. (İYİ)

Örnek Faaliyet: Eğitim programının düzenlenmesi.
Çıktı: Eğitim programı yapıldı (KÖTÜ)
Çıktı: Katılımcıların ilgili bilgi ve becerilerini geliştirdiler. (İYİ)

Tablo 10.1'de verilen uygulama projesi örneğinden gidersek:

Tablo 10.1.a. Faaliyet çıktı ilişkisi – Proje A

Ana Faaliyetler	Çıktılar
1- Proje ekibinin oluşturulması	1- Proje sorunsuz yürütülebilecek proje ekibi oluşturuldu.
2- Yeni istihdam edilen personelin kapasitesinin geliştirilmesi	2- Kağıt A.Ş.'nin insan kaynağı Arapça ve dış ticaret bilgisi açısından gelişti.
3- Uluslararası fuarlara katılınması	3- Kağıt A.Ş.'nin ürünleri Ortadoğu ülkelerinde tanınıyor.
4- Altı ülkeyle ilgili çalışma ve ziyaretlerin yapılması	4- Ülke bazında ihracat için gerekli sipariş alındı.

Tablo 10.1.b. Faaliyet çıktı ilişkisi – Proje B

Ana Faaliyetler	Çıktılar
1- Ders sonrası eğitim desteği verilmesi	1- Matematik, Fen, Sosyal ve Türkçe derslerinde başarı arttı.
2- Velilere yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması	2- Velilerden kaynaklı okulu erken bırakma azaldı.
3- Ders dışı sanat faaliyetlerinin düzenlenmesi	3- Öğrencilerin okula aidiyetleri arttı.
4- Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik eğitim programının uygulanması	4- Öğrenciler ihtiyaç ve taleplerini dile getiriyorlar.
5- Öğrencilerin önerilerinin okul yönetimince uygulanması	5- Öğrenci önerilerinin uygulanması için okul içi katılımcı bir süreç oluştu.

Tablo 10.1.c. Faaliyet çıktı ilişkisi – Proje C

Ana Faaliyetler	Çıktılar
1- Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması	1- Yamaç bölgelerinde erozyon kontrol altına alındı ve heyelan tehlikesi azaldı.
2- Kaynak kullanımında verimliliğin artırılması	2- Tarımsal faaliyet giderleri ve ürün ve arazi kayıpları azaldı.
3- Yerel Ekolojik Tarım Uygulamaları Merkezi'nin kurulması	3- Sürdürülebilir tarım uygulamalarıyla ilgili yerel farkındalık ve insan kaynağı gelişti.
4- Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması	4- Bölgedeki doğaya uyumlu tarımsal faaliyetlerden elde edilen gelir arttı.
5- Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi	5- Tarımsal ürünler sürdürülebilir bir şekilde gelir kaynağı haline geldi.



Uygulama 10.1

Çıktıların oluşturulması:

Planlama grubu içinde her ana faaliyet için "biz bu faaliyeti nasıl bir çıktı üretmek için yapıyoruz" kılavuz sorusunu sorun ve verdiğiniz cevabı (elde etmek istediğiniz çıktıyı) faaliyetinizin karşısına yazın. Tamamlandıktan sonra ana faaliyet sayısı kadar çıktı cümlesini mantıksal çerçeve matrisinin 4 numaralı gözüne yerleştirin.

Süre 30 dakika

Adım 2: Faaliyet-çıktı ilişkisini kontrol edin

Faaliyet-çıktı ilişkisi kontrol listesi

- Bir ana faaliyet için bir çıktı 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.
- Çıktılardan 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 çıktı olmamalı. Eğer varsa ve bu çıktı amaca ulaşmak için gerekmiyorsa, bu çıktıyı silin. Eğer amaca ulaşmak için gerekiyorsa, bu çıktıya yaratacak faaliyeti ana faaliyet olarak ekleyin.

Uygulama 10.2

Faaliyet-çıktı ilişkisinin kontrol edilmesi:

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

Süre 15 dakika

Adım 3.1: Çıktı-proje amacı/sonuç ilişkisini kurun (AB 2015 Haziran öncesi ve Kalkınma Ajansları için)

Haziran 2015 tarihinden itibaren kullanılmaya başlanan Mantıksal Çerçeve Matrisi oluşturmaya yönelik değişiklikten önce AB için ve halihazırda Kalkınma Ajansları için 7. Ders'te ürettiğimiz ve projenin amacını tek bir cümle ile ifade edilmesi durumunda çıktılar ile proje amacı arasındaki ilişki için aşağıdaki örnek projeler kullanılabilir.

Tablo 10.2.a. Mantıksal Çerçeve Matrisi, Projenin Yapısı – Proje A

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Orta Anadolu bölgesinin ekonomik kalkınması, istihdam artışı ve Ortadoğu ülkeleri ile ilişkilerinin güçlenmesine katkıda bulunmak.			
Proje Amacı / Sonuçlar	Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.			
Çıktılar	1- Projeyi sorunsuz yürütebilecek proje ekibi oluşturuldu.			
	2- Kağıt A.Ş.'nin insan kaynağı Arapça ve dış ticaret bilgisi açısından gelişti.			
	3- Kağıt A.Ş.'nin ürünleri Ortadoğu pazarında tanınıyor.			
	4- Ülke bazında ihracat için gerekli sipariş alındı.			
Faaliyetler	**1- Proje ekibinin oluşturulması**			
	2- Yeni istihdam edilen personelin kapasitesinin geliştirilmesi 2.1. Dört personelin Arapça kursuna gönderilmesi 2.2. Dört personelin dış ticaret kursuna gönderilmesi 2.3. Dört personelin Ortadoğu ülkeleri ticaret yasaları konusunda eğitim almaları			
	3- Uluslararası fuarlara katılınması 3.1. Fuar katılımı için hazırlık yapılması 3.1.1. Arapça katalog hazırlanması 3.1.2. Arapça internet sitesi hazırlanarak yayınlanması 3.1.3. Fuar alanı için görsel malzemelerin hazırlanması 3.2. Üç ayrı fuara katılınması			
	4- Altı ülkeye ziyaretlerin yapılması 4.1. İhracatçı birlikleriyle görüşmeler düzenlenmesi 4.2. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi 4.3. Ortadoğu ülkelerindeki ithalatçı firmalarla yerinde görüşmeler düzenlenmesi			
	5- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			

Tablo 10.2.b. Mantıksal Çerçeve Matrisi, Projenin Yapısı – Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Dezavantajlı ailelerin çocuklarının eğitim hakkından yararlanmalarına ve bu çocuklar arasında katılımcı demokrasi kültürünün yaygınlaşmasına katkıda bulunmak.			
Proje Amacı / Sonuçlar	İstanbul'un Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının okulu erken bırakma oranının azalmasını sağlamak.			
Çıktılar	1- Matematik, Fen, Sosyal ve Türkçe derslerinde başarı arttı.			
	2- Velilerden kaynaklı okulu erken bırakma azaldı.			
	3- Öğrencilerin okula aidiyetleri arttı.			
	4- Öğrenciler ihtiyaç ve taleplerini dile getiriyorlar.			
	5- Öğrenci önerilerinin uygulanması için okul içi katılımcı bir süreç oluştu.			
Faaliyetler	**1- Ders sonrası eğitim desteği verilmesi** 1.1. Ders sonrası eğitim desteği ekibinin oluşturulması 1.1.1. Her okulda ders veren hocalar ve ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüpleri ile çalıştay düzenlenmesi 1.1.2. Ders sonrası eğitim desteği için gönüllü ihtiyacının çıkarılması 1.1.3. Ders sonrası eğitim danışma kurulunun oluşturulması 1.1.4. Ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüplerinin gönüllü öğrencilerinin belirlenmesi 1.2. Gönüllü öğrencilerin ders öncesi hazırlıklarının tamamlanması 1.2.1. Ders desteği organizasyon ve izleme ekibinin oluşturulması 1.2.2. Ders desteği programının hazırlanması 1.2.3. Gönüllü öğrencilerin oryantasyonu 1.3. Eğitim desteklerinin verilmesi			
	2- Velilere yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması 2.1. Okula devamın önemi ile ilgili velilere yönelik broşür hazırlanması 2.2. Ders sonrası eğitim desteği veren üniversite öğrencilerinin en az bir kez bir aileyi ziyaret etmesi 2.3. Öğrenci ve velilerde okula devamın önemi üzerine bir animasyon filmi geliştirilmesi 2.3.1. Animasyon filmi için danışma kurulu oluşturulması 2.3.2. Animasyon filminin içeriğinin oluşturulması 2.3.3. Animasyon filminin yapılması 2.3.4. Animasyon filminin gösterilmesi			
	3- Ders dışı sanat faaliyetlerinin düzenlenmesi 3.1. Sanat faaliyetlerinin planlanması 3.1.1. Öğrencilerin taleplerinin alınması 3.1.2. Sanat faaliyetlerine katkıda bulunacak STK'lar ve öğrenci kulüpleri ile toplantıların düzenlenmesi 3.1.3. Uygulama programının çıkarılması 3.1.4. Gerekli malzemelerin temini 3.2. Sanat faaliyetlerinin yapılması 3.2.1. Tiyarto ve şiir faaliyetlerinin uygulanması 3.2.2. Resim ve grafitti faaliyetlerinin uygulanması 3.2.3. Müzik ve dans faaliyetlerinin uygulanması 3.3. Dönem sonu sergi ve festivallerin yapılması 3.3.1. Proje kapsamındaki tüm ilkokulların öğrencilerinin katılacağı sergi, fuar ve festival alanı için mekânların belirlenmesi 3.3.2. Sergi ve festivallerin programının yapılması ve duyurusu için öğrencilerin broşürleri tasarlamaları 3.3.3. Broşürlerin çoğaltılması ve öğrenciler tarafından dağıtılması 3.3.4. Sergi ve festival gönüllüsü ekibin oluşturulması 3.3.5. Sergi ve festivallerin düzenlenmesi			

Tablo 10.2.b. Devamı. Mantıksal Çerçeve Matrisi, Projenin Yapısı – Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	**4- Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik eğitim programının uygulanması** 4.1. Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik öğretmenlere yönelik oryantasyon yapılması 4.1.1. Yapılandırıcı eğitim modeli üzerine öğretmenlerle atölye çalışmaları düzenlenmesi 4.1.2. Deneysel öğrenme üzerine öğretmenlerle atölye çalışmalarının düzenlenmesi 4.2. Çocuk haklarına yönelik deneysel öğrenme programı yapılması 4.2.1. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların öğretmenlere tanıtılması 4.2.2. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması 4.2.3. Çocuk hakları evrensel bildirgesinin öğrencilere dağıtılması ve sınıflarda işlenmesi 4.3. Demokrasi ve hoşgörü farkındalık programının düzenlenmesi 4.3.1. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların öğretmenlere tanıtılması 4.3.2. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması			
	5- Öğrencilerin önerilerinin okul yönetimince uygulanması 5.1. Panoların üretilmesi ve yerleştirilmesi 5.2. Öğrencilerin öneri oluşturmaları için takım çalışmalarının yapılması 5.3. Panolara yazılan önerilerin sınıfta tartışılması 5.4. Öneri gruplarının önerilerini sunacakları okul öneri tartışma gününün oluşturulması 5.5. Önerilerin öğrenciler tarafından oluşturulan bir seçici kurul tarafından değerlendirilmesi 5.6. Önerilerden en az üçünün hayata geçirilmesi için kaynak bulunması 5.7. Önerinin hayata geçirilmesi			
	6- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			

Tablo 10.2.c. Mantıksal Çerçeve Matrisi, Projenin Yapısı – Proje C

	Projenin yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Nurhanlı köyünün içinde bulunduğu bölgede yaşam kalitesi ve biyolojik çeşitliliğin gelişimine ve bölgenin tersine göç almasına katkıda bulunmak.			
Proje Amacı / Sonuçlar	Nurhanlı köyünde, çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesi yoluyla, köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.			
Çıktılar	1- Yamaç bölgelerinde erozyon kontrol altına alındı ve heyelan tehlikesi azaldı.			
	2- Tarımsal faaliyet giderleri ve ürün ve arazi kayıpları azaldı.			
	3- Sürdürülebilir tarım uygulamalarıyla ilgili yerel farkındalık ve insan kaynağı gelişti.			
	4- Bölgedeki doğaya uyumlu tarımsal faaliyetlerden elde edilen gelir arttı.			
	5- Tarımsal ürünler sürdürülebilir bir şekilde gelir kaynağı haline geldi.			
Faaliyetler	**1- Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması** 1.1. 2.000 m.'lik drenaj kanalı açılması 1.2. 1.550 adet söğüt ağacı dikilmesi			
	2- Kaynak kullanımında verimliliğin artırılması 2.1. Su kullanımının verimliliğinin artırılması 2.1.1. Su rezervleri ve su toplama sistemleri oluşturulması 2.1.2. Damla sulama sistemlerinin geliştirilmesi ve yaşama geçirilmesi 2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının azaltılması 2.2.1. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararlarını anlatan broşür hazırlanması ve dağıtılması 2.2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararları ile ilgili belgesel film gösterilmesi			
	3- Yerel Ekolojik Tarım Uygulamaları Merkezi'nin kurulması 3.1. Yerel tohum bankası ve veri tabanı oluşturulması 3.2. Yerel tarım uygulamalarının derlemesi 3.2.1. Köyün yaşlılarıyla mülakatlar yapılması 3.2.2. Mülakat sonuçlarının derlenerek yayına çevrilmesi 3.3. Çiftçilere verimli ve ekolojiye duyarlı tarım eğitimleri verilmesi 3.4. Çiftçilere organik tarım sertifikası alınması için danışmanlık hizmeti verilmesi			
	4- Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması 4.1. Meyve bahçeleri oluşturulması 4.1.1. Meyve bahçeleri için talep toplanması ve uygun dikim alanlarının belirlenmesi 4.1.2. Organik sertifikalı meyve fidanı alımı ve dikimi 4.1.3. Mevsimlik bakımların yapılması 4.1.4. İlk hasatın yapılması 4.2. Hayvancılığın canlandırılması 4.2.1. Yem bitkisi üretimine başlanması 4.2.2. Hayvan barınma koşullarının iyileştirilmesi 4.2.3. Ürün elde etme tesislerinin modernleştirilmesi 4.3.Terk edilmiş tarım arazilerinin ıslahı 4.3.1. Mekanik ıslah yapılması 4.3.2. Organik gübrelemeye başlanması 4.3.3. Baklagiller ve yonca yetiştirilmesi			
	5- Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi 5.1. Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kurulması 5.2. Ürün işleme tesisi ve soğuk hava deposu kurulması 5.3. Ürünlerin pazarlanması 5.3.1. Pazar araştırması yapılması 5.3.2. Büyük şehirlerdeki tedarikçilerle bağlantıya geçilmesi ve sözleşme yapılması 5.3.3. Tanıtım materyalleri hazırlanması ve reklam kampanyası yürütülmesi			
	6- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			

Adım 3.2: Çıktı-proje amacı/sonuç ilişkisini kurun (2015 Haziran sonrası AB için)

Haziran 2015 tarihinden itibaren kullanılmaya başlanan Mantıksal Çerçeve Matrisi oluşturmaya yönelik değişikliğe göre 7. Ders'te ürettiğimiz ve projenin amacını tek bir cümle ile ifade edilmiş hali gerekirse ayrıntılandırılabilmektedir. Tek cümle ile elde edilmiş olan proje amacının içinde yer alan projenin orta vadede yaratacağı doğrudan etkilerine ve davranışlar değişikliklerine ayrı maddeler olarak yer verilebilir (Örnek Tablo 10.3.c). Eğer projenin amacında orta vadede yaratılacak tek bir değişiklik varsa o zaman tek bir çıktı olarak bırakılabilir (Örnek Tablo 10.3.a ve b).

Tablo 10.3.a. Çıktı ve Sonuçlarda Ayrıntılandırma, (Haziran 2015 öncesi ve sonrası) – Proje A

	Projenin Yapısı (AB 2015 Haziran öncesi ve Kalkınma Ajansları)	**Projenin Yapısı (AB 2015 Haziran sonrası)**
Proje Amacı / Sonuçlar	Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.	**OC 1.** Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.
Çıktılar	1- Projeyi sorunsuz yürütülebilecek proje ekibi oluşturuldu.	OP 1.1- Projeyi sorunsuz yürütebilecek proje ekibi oluşturuldu (OC 1 ile ilişkili).
	2- Kağıt A.Ş.'nin insan kaynağı Arapça ve dış ticaret bilgisi açısından gelişti.	OP 1.2- Kağıt A.Ş.'nin insan kaynağı Arapça ve dış ticaret bilgisi açısından gelişti (OC 1 ile ilişkili).
	3- Kağıt A.Ş.'nin ürünleri Ortadoğu ülkelerinde tanınıyor.	OP1.3- Kağıt A.Ş.'nin ürünleri Ortadoğu ülkelerinde tanınıyor (OC 1 ile ilişkili).
	4- Ülke bazında ihracat için gerekli sipariş alındı.	OP 1.4- Ülke bazında ihracat için gerekli sipariş alındı (OC 1 ile ilişkili).

Tablo 10.3.b. Çıktı ve Sonuçlarda Ayrıntılandırma, (Haziran 2015 öncesi ve sonrası) – Proje B

	Projenin Yapısı (AB 2015 Haziran öncesi ve Kalkınma Ajansları)	**Projenin Yapısı (AB 2015 Haziran sonrası)**
Proje Amacı / Sonuçlar	İstanbul'un Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının okulu erken bırakma oranının azalmasını sağlamak.	**OC 1.** İstanbul'un Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının okulu erken bırakma oranının azalmasını sağlamak.
Çıktılar	1- Matematik, Fen, Sosyal ve Türkçe derslerinde başarı arttı.	OP 1.1. Matematik, Fen, Sosyal ve Türkçe derslerinde başarı arttı (OC 1 ile ilişkili).
	2- Velilerden kaynaklı okulu erken bırakma azaldı.	OP 1.2. Velilerden kaynaklı okulu erken bırakma azaldı (OC 1 ile ilişkili).
	3- Öğrencilerin okula aidiyetleri arttı.	OP 1.3. Öğrencilerin okula aidiyetleri arttı (OC 1 ile ilişkili).
	4- Öğrenciler ihtiyaç ve taleplerini dile getiriyorlar.	OP 1.4. Öğrenciler ihtiyaç ve taleplerini dile getiriyorlar (OC 1 ile ilişkili).
	5- Öğrenci önerilerinin uygulanması için okul içi katılımcı bir süreç oluştu.	OP 1.5. Öğrenci önerilerinin uygulanması için okul içi katılımcı bir süreç oluştu (OC 1 ile ilişkili).

Yukarıda belirtiğimiz gibi, bazı projelerde, proje amacı içinde projenin orta vadede yaratacağı birden fazla doğrudan etki ve davranış değişiklikleri bulunabilir. 2015 Haziran sonrası AB projeleri için uygulanabilecek bir örnek olmak üzere örnek proje C için proje amacına ayrı maddeler olarak yer vereceğiz. Bunu yapabilmek için 7. Ders'te örnek proje C ile ilgili oluşturduğumuz proje amacını en geniş haliyle yazarak işe başlayalım (1. sütun) ve bu proje amacını iki ayrı alt amaca bölelim (2. sütun).

Tablo 10.3.c. Çıktı ve Sonuçlarda Ayrıntılandırma, (Haziran 2015 öncesi ve sonrası) – Proje C

	Projenin Yapısı (AB 2015 Haziran öncesi ve Kalkınma Ajansları)	**Projenin Yapısı (AB 2015 Haziran sonrası)**
Proje Amacı / Sonuçlar	Nurhanlı köyünde, çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesi yoluyla, köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.	**OC 1.** Nurhanlı köyünde çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesini sağlamak. **OC 2**. Nurhanlı köyünde yaşayan çiftçiler ve ailelerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.
Çıktılar	1. Yamaç bölgelerinde erozyon kontrol altına alındı ve heyelan tehlikesi azaldı.	OP 1.1. Yamaç bölgelerinde erozyon kontrol altına alındı ve heyelan tehlikesi azaldı (OC 1 ile ilişkili).
	2. Tarımsal faaliyet giderleri ve ürün ve arazi kayıpları azaldı.	OP 1.2. Tarımsal faaliyet giderleri ve ürün ve arazi kayıpları azaldı (OC 1 ile ilişkili).
	3. Sürdürülebilir tarım uygulamalarıyla ilgili yerel farkındalık ve insan kaynağı gelişti.	OP 1.3. Sürdürülebilir tarım uygulamalarıyla ilgili yerel farkındalık ve insan kaynağı gelişti (OC 1 ile lişkili).
	4. Bölgedeki doğaya uyumlu tarımsal faaliyetlerden elde edilen gelir arttı.	OP 2.1. Bölgedeki doğaya uyumlu tarımsal faaliyetlerden elde edilen gelir arttı (OC 2 ile ilişkili).
	5. Tarımsal ürünler sürdürülebilir bir şekilde gelir kaynağı haline geldi.	OP 2.2. Tarımsal ürünler sürdürülebilir bir şekilde gelir kaynağı haline geldi (OC 2 ile ilişkili).

Amaçlar alt sonuçlar olarak ayrıntılandırılırken kullanılan notasyon "outcome" (sonuç) kelimesinin kısaltılmışı olarak OC 1, OC 2'dir. Çıktılar için kullanılan notasyon ise "output" (çıktı) kelimesinin kısaltılmışı olarak OP 1.1, OP 1.2, OP 2.2, OP 2.2…. kullanılmaktadır.

Eğer çıktı OC 1'i doğuruyorsa OP 1.1 ya da OP 1.2 olarak; eğer OC 2'yi doğuruyorsa OP 2.1 ya da OP 2.2 olan bir notasyon kullanılmaktadır. Bu durumda ana çıktıların sonuna OP 1.1 ……(OC 1.1. ile ilişkili) açıklaması eklenmektedir.

Bu notasyon bir karmaşıklık yaratsa da çıktılarla sonuçlar arasındaki bağın eksiksiz olarak görülmesini amaçlamaktadır. Böylece projenin amacına ulaşılırken gerekli çıktıları elde edecek faaliyetlerin yapıldığından emin olunacaktır. Faaliyetlerin notasyonu ise "activities" faaliyetler kelimesinin kısaltılmışı olarak A 1.1 (OP 1.1 ile ilişikili) A 1.2 (OP 1.2 ile ilişkili), A 2.1 (OP 2.1 ile ilişkili), A 2.2. (OP, 2.2 ile ilişkili) kullanılmaktadır.

Sonuç, çıktı ve faaliyetlerin notasyonları ile ilgili örnekler Tablo 10.4.a, 10.4.b ve 10.4.c'de yer almaktadır.

Haziran 2015 tarihinden sonra AB için geçerli olan bu yeni durumda çıktılar ile sonuçlar arasındaki ilişki için kullanılabilecek kontrol listesi aşağıdaki gibidir:

Tablo 10.4.a. Mantıksal Çerçeve Matrisi, Projenin Yapısı (Haziran 2015 sonrası) – Proje A

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Orta Anadolu bölgesinin ekonomik kalkınması, istihdam artışı ve Ortadoğu ülkeleri ile ilişkilerinin güçlenmesine katkıda bulunmak.			
Proje Amacı / Sonuçlar	**OC 1-** Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.			
Çıktılar	**OP 1.1**- Projeyi sorunsuz yürütebilecek proje ekibi oluşturuldu (OC 1 ile ilişkili).			
	OP 1.2- Kağıt A.Ş.'nin insan kaynağı Arapça ve dış ticaret bilgisi açısından gelişti (OC 1 ile ilişkili).			
	OP 1.3- Kağıt A.Ş.'nin ürünleri Ortadoğu pazarında tanınıyor (OC 1 ile ilişkili).			
	OP 1.4- Ülke bazında ihracat için gerekli sipariş alındı (OC 1 ile ilişkili).			
Faaliyetler	**A 1.1- Proje ekibinin oluşturulması (OP 1.1 ile ilişkili)**			
	A 1.2- Yeni istihdam edilen personelin kapasitesinin geliştirilmesi (OP 1.2 ile ilişkili) A 1.2.1. Dört personelin Arapça kursuna gönderilmesi A 1.2.2. Dört personelin dış ticaret kursuna gönderilmesi A 1.2.3. Dört personelin Ortadoğu ülkeleri ticaret yasaları konusunda eğitim almaları			
	A 1.3- Uluslararası fuarlara katılınması (OP 1.3 ile ilişkili) A 1.3.1. Fuar katılımı için hazırlık yapılması A 1.3.1.1. Arapça katalog hazırlanması A 1.3.1.2. Arapça internet sitesi hazırlanarak yayınlanması A 1.3.1.3. Fuar alanı için görsel malzemelerin hazırlanması A 1.3.2. Üç ayrı fuara katılınması			
	A 1.4- Altı ülkeye ziyaretlerin yapılması (OP 1.4 ile ilişkili) A 1.4.1. İhracatçı birlikleriyle görüşmeler düzenlenmesi A 1.4.2. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi A 1.4.3. Ortadoğu'daki ithalatçı firmalarla yerinde görüşmeler düzenlenmesi			
	A 2- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			

Tablo 10.4.b. Mantıksal Çerçeve Matrisi, Projenin Yapısı (Haziran 2015 sonrası) – Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef / Etkiler	Dezavantajlı ailelerin çocuklarının eğitim hakkından yararlanmalarına ve bu çocuklar arasında katılımcı demokrasi kültürünün yaygınlaşmasına katkıda bulunmak.			
Proje Amacı/ Sonuçlar	**OC 1-** Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının okulu erken bırakmalarını azaltmak.			
Çıktılar	**OP 1.1-** Matematik, Fen, Sosyal ve Türkçe derslerinde başarı arttı (OC 1 ile ilişkili).			
	OP 1.2- Velilerden kaynaklı okulu erken bırakma azaldı (OC 1 ile ilişkili).			
	OP 1.3- Öğrencilerin okula aidiyetleri arttı (OC 1 ile ilişkili).			
	OP 1.4- Öğrenciler ihtiyaç ve taleplerini dile getiriyorlar (OC 1 ile ilişkili).			
	OP 1.5- Öğrenci önerilerinin uygulanması için okul içi katlımcı bir süreç oluştu (OC 1 ile ilişkili).			
Faaliyetler	**A 1.1- Ders sonrası eğitim desteği verilmesi (OP 1.1 ile ilişkili)** A 1.1.1. Ders sonrası eğitim desteği ekibinin oluşturulması A 1.1.1.1. Her okulda ders veren hocalar ve ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüpleri ile çalıştay düzenlenmesi A 1.1.1.2. Ders sonrası eğitim desteği için gönüllü ihtiyacının çıkarılması A 1.1.1.3. Ders sonrası eğitim danışma kurulunun oluşturulması A 1.1.1.4. Ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüplerinin gönüllü öğrencilerinin belirlenmesi A 1.1.2. Gönüllü öğrencilerin ders öncesi hazırlıklarının tamamlanması A 1.1.2.1. Ders desteği organizasyon ve izleme ekibinini oluşturulması A 1.1.2.2. Ders desteği programının hazırlanması A 1.1.2.3. Gönüllü öğrencilerin oryantasyonu A 1.1.3. Eğitim desteklerinin verilmesi			
	A 1.2- Velilere yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması (OP 1.2 ile ilişkili) A 1.2.1. Okula devamın önemi ile ilgili velilere yönelik broşür hazırlanması A 1.2.2. Ders sonrası eğitim desteği veren üniversite öğrencilerinin en az bir kez bir aileyi ziyaret etmesi A 1.2.3. Öğrenci ve velilerde okula devamın önemi üzerine bir animasyon filmi geliştirilmesi A 1.2.3.1. Animasyon filmi için danışma kurulu oluşturulması A 1.2.3.2. Animasyon filminin içeriğinin oluşturulması A.1.2.3.3. Animasyon filminin yapılması A 1.2.3.4. Animasyon filminin gösterilmesi			

Tablo 10.4.b. Devamı. Mantıksal Çerçeve Matrisi, Projenin Yapısı (Haziran 2015 sonrası) – Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	**A 1.3- Ders dışı sanat faaliyetlerinin düzenlenmesi (OP 1.3 ile ilişkili)** A 1.3.1. Sanat faaliyetlerinin planlanması A 1.3.1.1. Öğrencilerin taleplerinin alınması A 1.3.1.2. Sanat faaliyetlerine katkıda bulunacak STK'lar ve öğrenci kulüpleri ile toplantıların düzenlenmesi A 1.3.1.3. Uygulama programının çıkarılması A 1.3.1.4. Gerekli malzemelerin temini A 1.3.2. Sanat faaliyetlerinin yapılması A 1.3.2.1. Tiyatro ve şiir faaliyetlerinin uygulanması A 1.3.2.2. Resim ve grafitti faaliyetlerinin uygulanması A 1.3.2.3. Müzik ve dans faaliyetlerinin uygulanması A 1.3.3. Dönem sonu sergi ve festivallerin yapılması A 1.3.3.1. Proje kapsamındaki tüm ilkokulların öğrencilerinin katılacağı sergi, fuar ve festival alanı için mekânların belirlenmesi A 1.3.3.2. Sergi ve festivallerin programının yapılması ve duyurusu için öğrencilerin broşürleri tasarlamaları A 1.3.3.3. Broşürlerin çoğaltılması ve öğrenciler tarafından dağıtılması A 1.3.3.4. Sergi ve festival gönüllüsü ekibin oluşturulması A 1.3.3.5. Sergi ve festivallerin düzenlenmesi			
	A 1.4- Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik eğitim programının uygulanması (OP 1.4 ile ilişkili) A 1.4.1. Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik öğretmenlere yönelik oryantasyon yapılması A 1.4.1.1. Yapılandırıcı eğitim modeli üzerine öğretmenlerle atölye çalışmaları düzenlenmesi A 1.4.1.2. Deneysel öğrenme üzerine öğretmenlerle atölye çalışmalarının düzenlenmesi A 1.4.2. Çocuk haklarına yönelik deneysel öğrenme programı yapılması A 1.4.2.1. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların öğretmenlere tanıtılması A 1.4.2.2. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması A 1.4.2.3. Çocuk hakları evrensel bildirgesinin öğrencilere dağıtılması ve sınıflarda işlenmesi A 1.4.3. Demokrasi ve hoşgörü farkındalık programının düzenlenmesi A 1.4.3.1. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların öğretmenlere tanıtılması A 1.4.3.2. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması			
	A 1.5- Öğrencilerin önerilerinin okul yönetimince uygulanması (OP 1.5 ile ilişkili) A 1.5.1. Panoların üretilmesi ve yerleştirilmesi A 1.5.2. Öğrencilerin öneri oluşturmaları için takım çalışmalarının yapılması A 1.5.3. Panolara yazılan önerilerin sınıfta tartışılması A 1.5.4. Öneri gruplarının önerilerini sunacakları okul öneri tartışma gününün oluşturulması A 1.5.5. Önerilerin öğrenciler tarafından oluşturulan bir seçici kurul tarafından değerlendirilmesi A 1.5.6. Önerilerden en az üçünün hayata geçirilmesi için kaynak bulunması A 1.5.7. Önerinin hayata geçirilmesi			
	A.2-İzleme ve değerlendirmenin yapılması			

Tablo 10.4.c. Mantıksal Çerçeve Matrisi, Projenin Yapısı (Haziran 2015 sonrası) – Proje C

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Nurhanlı köyünün içinde bulunduğu bölgede yaşam kalitesi ve biyolojik çeşitliliğin gelişimine ve bölgenin tersine göç almasına katkıda bulunmak.			
Proje Amacı / Sonuçlar	**OC 1-** Nurhanlı köyünde çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesini sağlamak. **OC 2-** Nurhanlı köyünde yaşayan çiftçiler ve ailelerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.			
Çıktılar	**OP 1.1-** Yamaç bölgelerinde erozyon kontrol altına alındı ve heyelan tehlikesi azaldı (OC 1 ile ilişkili).			
	OP 1.2- Tarımsal faaliyet giderleri ve ürün ve arazi kayıpları azaldı (OC 1 ile ilişkili).			
	OP 1.3- Sürdürülebilir tarım uygulamalarıyla ilgili yerel farkındalık ve insan kaynağı gelişti (OC 1 ile ilişkili).			
	OP 2.1- Bölgedeki doğaya uyumlu tarımsal faaliyetlerden elde edilen gelir arttı (OC 2 ile ilişkili).			
	OP 2.2- Tarımsal ürünler sürdürülebilir bir şekilde gelir kaynağı haline geldi (OC 2 ile ilişkili).			
Faaliyetler	**A.1.1- Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması (OP 1.1 ile ilişkili)** A 1.1.1. 2.000 m.'lik drenaj kanalı açılması A.1.1.2. 1.550 adet söğüt ağacı dikilmesi			
	A 1.2- Kaynak kullanımında verimliliğin artırılması (OP 1.2. ile ilişkili) A 1.2.1. Su kullanımının verimliliğinin artırılması A 1.2.1.1. Su rezervleri ve su toplama sistemlerinin kuraklık dikkate alınarak oluşturulması A 1.2.1.2. Damla sulama sistemlerinin geliştirilmesi ve yaşama geçirilmesi A 1.2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının azaltılması A 1.2.2.1. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararlarını anlatan broşür hazırlanması ve dağıtılması A 1.2.2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararları ile ilgili belgesel film gösterilmesi			
	A 1.3- Yerel Ekolojik Tarım Uygulamaları Merkezi'nin kurulması (OP 1.3 ile ilişkili) A 1.3.1. Yerel tohum bankası ve veri tabanı oluşturulması A 1.3.2. Yerel tarım uygulamalarının derlemesi A 1.3.2.1. Köyün yaşlılarıyla mülakatlar yapılması A.1.3.2.2. Mülakat sonuçlarının derlenerek yayına çevrilmesi A 1.3.3. Çiftçilere verimli ve ekolojiye duyarlı tarım eğitimleri verilmesi A 1.3.4. Çiftçilere organik tarım sertifikası alınması için danışmanlık hizmeti verilmesi			
	A 2.1- Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması (OP 2.1.ile ilişkili) A 2.1.1. Meyve bahçeleri oluşturulması A 2.1.1.1. Meyve bahçeleri için talep toplanması ve uygun dikim alanlarının belirlenmesi A 2.1.1.2. Organik sertifikalı meyve fidanı alımı ve dikimi A 2.1.1.3. Mevsimlik bakımların yapılması A 2.1.1.4. İlk hasatın yapılması A 2.1.2. Hayvancılığın canlandırılması A 2.1.2.1. Yem bitkisi üretimine başlanması A 2.1.2.2. Hayvan barınma koşullarının iyileştirilmesi A 2.1.2.3. Ürün elde etme tesislerinin modernleştirilmesi A 2.1.3. Terk edilmiş tarım arazilerinin ıslahı A 2.1.3.1. Mekanik ıslah yapılması A.2.1.3.2. Organik gübrelemeye başlanması A 2.1.3.3. Baklagiller ve yonca yetiştirilmesi			
	A 2.2- Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi (OP 2.2 ile ilişkili) A 2.2.1. Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kurulması A 2.2.2. Ürün işleme tesisi ve soğuk hava deposu kurulması A 2.2.3. Ürünlerin pazarlanması A 2.2.3.1. Pazar araştırması yapılması A 2.2.3.2. Büyük şehirlerdeki tedarikçilerle bağlantıya geçilmesi ve sözleşme yapılması A 2.2.3.3. Tanıtım materyalleri hazırlanması ve reklam kampanyası yürütülmesi			
	A 3- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			

Adım 4: Çıktılar- proje amacı ilişkisi kontrol listesini kontrol edin

Aşağıdaki kontrol listesinden yararlanarak çıktılar ile sonuçlar arasındaki ilişkiyi kontrol edin.

Çıktılar- proje amacı ilişkisi kontrol listesi

- Bütün çıktılar amacın yerine getirilmesi için gerekli olmalı, sonuçlardan en az bir tanesi ile ilişkilendirilerek amacın yerine getirilmesi için gerekli olmalı, amacın oluşması için gerekli olmayan bir çıktı (ve faaliyet) varsa bunu silin.
- Çıktılarla amaç arasındaki ilişki gerçekçi olmalı ve çıktılar amaca ulaşmak için etkili olmalı, gerçekçi ya da yeterli değilse ek çıktı (faaliyet) eklemek için düşünmeniz gerekir.
- Amaç çıktılardan elde ediliyor olmalı, kendisi ile ilişkilendirilen çıktılardan elde edilebilen orta dönemli bir dönüşümü ifade etmeli.

Uygulama 10.3

Çıktılar- Sonuçlar/amaç ilişkisinin kontrol edilmesi:

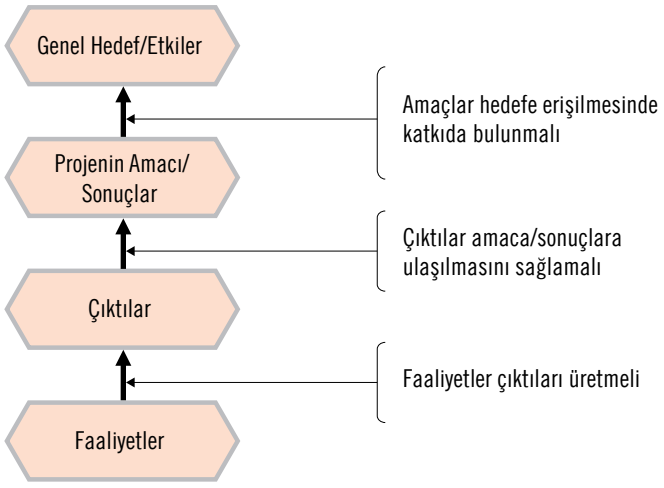
Oluşturduğunuz çıktıların proje amacıyla ilişkisini, yukarıdaki kontrol listesini kullanarak kontrol edin. Eğer gerekiyorsa yeni faaliyet ve çıktı ekleyin.

Süre 15 dakika

Adım 5: Dikey mantığı kontrol edin

Bu derste projenin sonuçlarını oluşturdunuz 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. Dikey Mantığın Kontrolü



Dikey mantık kontrol listesi

- **Eğer** faaliyetler yapılabilirse, **o zaman** çıktılar üretilebilecektir.
- **Eğer** çıktılar üretilebilirse, **o zaman** sonuçlar elde edilebilecek ve amaca ulaşılabilecektir.
- **Eğer** amaca ulaşılabilirse, **o zaman** hedefe katkıda bulunulacak ve istenilen etki yaratılabilecektir.



Uygulama 10.4

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).

Çizim 10.2

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar - Riskler
Genel Hedef / Etkiler	1 ✓			
Proje Amacı / Sonuçlar	2 ✓			
Çıktılar	4 ✓			
Faaliyetler	3 ✓			

DERS 11: RİSK ANALİZİ VE PROJENİN 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 indirgemek 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 faaliyetler için birden fazla risk olabilir.

Tablo 11.1

Amaç/çıktı/faaliyet	Riskler	Olasılık	Etki	Risk değeri
Amaç	Bu amaca ulaşmamın önündeki engeller	3	4	12
1. Çıktı	Bu çıktıyı elde etmemin önündeki engeller	2	5	10
2. Çıktı	Bu çıktıyı elde etmemin önündeki engeller	4	1	4
3. Çıktı	Bu çıktıyı elde etmemin önündeki engeller	3	4	12
4. Çıktı	Bu çıktıyı elde etmemin önündeki engeller	..	..	..
5. Çıktı	Bu çıktıyı elde etmemin önündeki engeller	..	..	..
1. Faaliyet	Bu faaliyetleri yapmamın önündeki engeller	..	..	..
2. Faaliyet	Bu faaliyetleri yapmamın önündeki engeller	..	..	..
3. Faaliyet	Bu faaliyetleri yapmamın önündeki engeller	..	..	..
4. Faaliyet	Bu faaliyetleri yapmamın önündeki engeller	..	..	..
5. Faaliyet	Bu faaliyetleri yapmamın önündeki engeller	..	..	..

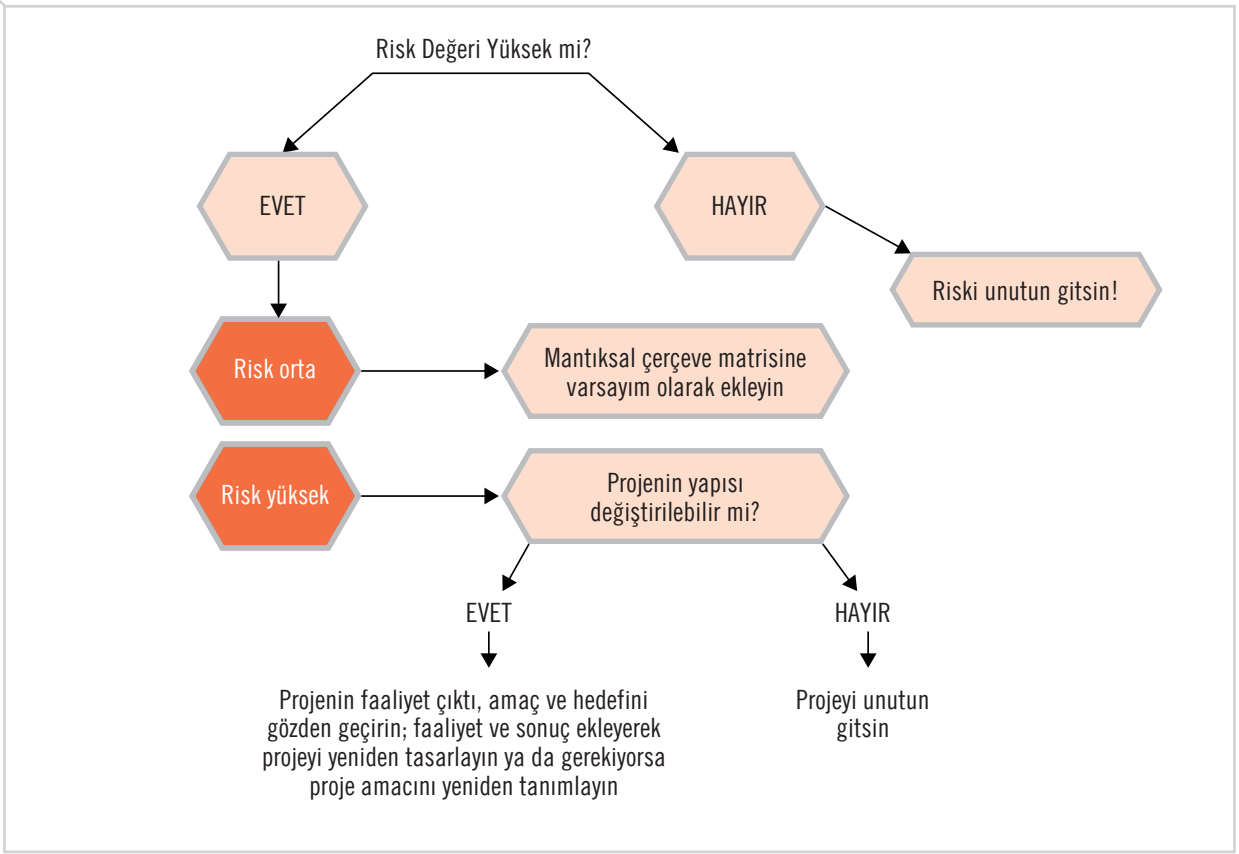
Risk yüksekse ne yapılabilir?

Amaç, sonuçlar ve faaliyetler için hesaplanan risk değerleri yukarıda belirtildiği gibi özneldir. 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 çıktı ekleyerek, projeyi yeniden tasarlamak gerekebilir. Son olasılık ise proje amacını yeniden tanımlamak olabilir (Çizim 11.1).

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

Çizim 11.1 Risk değeri yüksekse izlenecek algoritma



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, çıktılar ve faaliyetleri listeleyin. Aşağıdaki kılavuz soruları sorarak her birinin karşısına proje yöneticilerinin kontrolü dışındaki riskleri yazın

Amaç düzeyinde kılavuz soru:

Kılavuz Soru

Bu amaca ulaşmamızın önündeki engeller nelerdir?

Çıktı düzeyinde kılavuz soru:

Kılavuz Soru

Bu çıktıları elde etmemizin önündeki engeller nelerdir?

Faaliyetler düzeyinde klavuz soru:

Kılavuz Soru

Bu faaliyetleri yapmamızın önündeki engeller nelerdir?

Tablo 11.2.a, b ve c'de uygulama örnekleri üzerinden gidersek:

Tablo 11.2.a. Farklı Düzeylerde Risklerin saptanması- Proje A

Düzey	Projenin Yapısı	Riskler
Proje Amacı/ Sonuçlar	1. Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.	1. İhracat yapılan ülkelerle Türkiye arasında siyasi bir gerginlik yaşanıyor.
Çıktılar	2. Kağıt A.Ş.'nin insan kaynağı Arapça ve dış ticaret bilgisi açısından gelişti.	2. Eğitim gören personel işten ayrılıyor.
	3. Kağıt A.Ş.'nin ürünleri Ortadoğu ülkelerinde tanınıyor.	3. Ürünlere Ortadoğu ülkelerinde ilgi yok.
	4. Ülke bazında ihracat için gerekli sipariş alındı.	4. Bayilik anlaşmaları ülkelerin ithalat yasalarına uygun olarak gerçekleştirilemiyor.
Faaliyet	4.2. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi.	4.2. Ticaret ataşelikleri ilgi göstermiyor.

Tablo 11.2.b. Farklı Düzeylerde Risklerin saptanması- Proje B

Düzey	Projenin Yapısı	Riskler
Faaliyetler	1.1.4. Ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüplerinin gönüllü öğrencilerinin belirlenmesi	1.1.4. Gönüllü desteklerin sürekliliği sağlanamıyor.
	2.2. Ders sonrası eğitim desteği veren üniversite öğrencilerinin en az bir kez bir aileyi ziyaret etmesi	2.2. Aileler ziyaret eden üniversite öğrencilerini dinlemiyorlar.
	4.1.2. Deneysel öğrenme üzerine öğretmenlerle atölye çalışmalarının düzenlenmesi	4.1.2. Öğretmenler deneyimsel öğrenme yöntemlerine direnç gösteriyorlar.
Önkoşul		MEB İLKÖĞRETİM GM daha önce TOG ile yapılan protokolü yürürlüğe koymuyor.

Tablo 11.2.c. Farklı Düzeylerde Risklerin saptanması- Proje C

Düzey	Projenin Yapısı	Riskler
Proje Amacı	Nurhanlı köyünde, çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesi yoluyla, köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.	1. Çevredeki diğer köyler örnek alarak benzeri girişimlere başlamıyorlar. 2. Çiftçiler proje bittikten sonra ekolojik tarım uygulamalarına devam etmiyorlar.
Faaliyetler	1. Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması	1. Kanalların kapasitesini aşarak tahrip edecek düzeyde aşırı yağışlar oluyor.
	2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının azaltılması	2.2. Bölgede yetişen ürünlere uygun organik gübre ve böceklerle mücadele yöntemleri bilinmiyor
	4. Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması	4. Proje dönemi içinde aşırı kuraklık ve salgın hastalık oluyor.
	5. Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi	5. Köyün ürettiği doğal ve ekolojik ürünleri talep eden pazar bulunamıyor.

Uygulama 11.1

Risklerin belirlenmesi:

Her düzeyde, ilgili kılavuz soruyu sorarak riskleri tanımlayın.

Amaç/çıktı/faaliyet	Riskler

Süre 30 dakika

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

Uygulama projesi örneğinden gidersek (Tablo 11.3.a, 11.3.b ve 11.3.c):

Tablo 11.3.a. Olasılık/Etki Tablosu- Proje A

Düzey	Projenin Yapısı	Riskler	Olasılık	Etki	Risk Değeri
Proje Amacı/ Sonuçlar	1. Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.	1. İhracat yapılan ülkelerle Türkiye arasında siyasi bir gerginlik yaşanıyor.	2	5	10
Çıktılar	2. Kağıt A.Ş.'nin insan kaynağı Arapça ve dış ticaret bilgisi açısından gelişti.	2. Eğitim gören personel işten ayrılıyor.	3	4	12
	3. Kağıt A.Ş.'nin ürünleri Ortadoğu ülkelerinde tanınıyor.	3. Ürünlere Ortadoğu ülkelerinde ilgi yok.	2	4	8
	4. Ülke bazında ihracat için gerekli sipariş alındı.	4. Bayilik anlaşmaları ülkelerin ithalat yasalarına uygun olarak gerçekleştirilemiyor.	3	3	9
Faaliyet	4.2. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi.	4.2. Ticaret ataşelikleri ilgi göstermiyor	3	4	12

Tablo 11.3.b. Olasılık/Etki Tablosu- Proje B

Düzey	Projenin Yapısı	Riskler	Olasılık	Etki	Risk Değeri
Faaliyetler	1.1.4. Ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüplerinin gönüllü öğrencilerinin belirlenmesi	1.1.4. Gönüllü desteklerin sürekliliği sağlanamıyor.	3	3	9
	2.2. Ders sonrası eğitim desteği veren üniversite öğrencilerinin en az bir kez bir aileyi ziyaret etmesi	2.2. Aileler ziyaret eden üniversite öğrencilerini dinlemiyorlar.	2	4	8
	4.1.2. Deneysel öğrenme üzerine öğretmenlerle atölye çalışmalarının düzenlenmesi	4.1.2. Öğretmenler deneysel öğrenme yöntemlerine ilgi göstermiyor.	3	4	12

Tablo 11.3.c. Olasılık/Etki Tablosu- Proje C

Düzey	Projenin Yapısı	Riskler	Olasılık	Etki	Risk Değeri
Proje Amacı	Nurhanlı köyünde, çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesi yoluyla, köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.	1. Çevredeki diğer köyler örnek alarak benzeri girişimlere başlamıyorlar.	3	2	6
		2. Çiftçiler proje bittikten sonra ekolojik tarım uygulamalarına devam etmiyorlar.	3	4	12
Faaliyetler	1. Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması	1. Kanalların kapasitesini aşarak tahrip edecek düzeyde aşırı yağışlar oluyor.	3	2	6
	2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının azaltılması	2.2. Bölgede yetişen ürünlere uygun organik gübre ve böceklerle mücadele yöntemleri bilinmiyor	2	4	8
	4. Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması	4. Proje dönemi içinde aşırı kuraklık ve salgın hastalık oluyor.	3	2	6
	5. Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi	5. Köyün ürettiği doğal ve ekolojik ürünleri talep eden pazar bulunamıyor.	2	4	8

Uygulama 11.2

Risk değerlerinin saptanması:

Her düzey için olasılık-etki tablolarını oluşturun. Her aşama için gerekli olan olasılık, etki ve risk değerlerini grup içinde tartışarak belirleyin.

Amaç/çıktı/faaliyet	Riskler	Olasılık	Etki	Risk Değeri

Süre 30 dakika

Adım 3: Risk değeri yüksek olan kalemlerin risklerini ortadan kaldırmak ya da azaltmak için yeni faaliyet ve çıktılar üretmeye çalışın

Riskleri azaltmak için ilgili faaliyetlere ekler yapılır. Aşağıda her üç proje için eklenen faaliyetleri bulacaksınız. Ayrıca 11.7.a.b.c tablolarında yer alan mantıksal çerçeve matrislerinde kararlaştırılan faaliyetlerin nasıl yerleştirildiğini altları çizili olarak göreceksiniz.

Tablo 11.4.a, 11.4.b ve 11.4.c' deki uygulama örneklerinden gidersek:

Tablo 11.4.a. Risk Azaltma- Proje A

Düzey	Projenin Yapısı	Riskler	Risk Azaltmak veya Kaldırmak İçin Yapılacaktır
Proje Amacı/ Sonuçlar	1. Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.	1. İhracat yapılan ülkelerle Türkiye arasında siyasi bir gerginlik yaşanıyor.	İhracat anlaşmalarının peşin ödemeli veya akreditifli yapılması
Çıktılar	2. Kağıt A.Ş.'nin insan kaynağı Arapça ve dış ticaret bilgisi açısından gelişti.	2. Eğitim gören personel işten ayrılıyor.	Eğitime katılan personelle en az iki yıllık sözleşme imzalanması
	3. Kağıt A.Ş.'nin ürünleri Ortadoğu ülkelerinde tanınıyor.	3. Ürünlere Ortadoğu ülkelerinde ilgi yok.	Pazar araştırması yapılarak talebin belirlenmesi
	4. Ülke bazında ihracat için gerekli sipariş alındı.	4. Bayilik anlaşmaları ülkelerin ithalat yasalarına uygun olarak gerçekleştirilemiyor.	Bayilik anlaşması yapılacak ülkelerle ilgili olarak danışmanlık hizmeti satın alınması
Faaliyet	4.2. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi.	4.2. Ticaret ataşelikleri ilgi göstermiyor.	Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, ticaret ve sanayi odaları ile görüşülmesi

Tablo 11.4.b. Risk Azaltma- Proje B

Düzey	Projenin Yapısı	Riskler	Risk Azaltmak veya Kaldırmak İçin Yapılacaktır
Faaliyetler	1.1.4. Ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüplerinin gönüllü öğrencilerinin belirlenmesi	1.1.4. Gönüllü desteklerin sürekliliği sağlanamıyor.	Öğretmen ve öğrencilerle yapılacak faaliyetler gönüllülere tanıtılarak ve gönüllülerin görüşleri alınarak motivasyonları ve projeye katılımlarının artırılması
	2.2. Ders sonrası eğitim desteği veren üniversite öğrencilerinin en az bir kez bir aileyi ziyaret etmesi	2.2. Aileler ziyaret eden üniversite öğrencilerini dinlemiyorlar.	Ailelerle beraber yapılacak faaliyetlerle üniversite öğrencileri ile aileler arasında ilişkilerin geliştirilmesi
	4.1.2. Deneysel öğrenme üzerine öğretmenlerle atölye çalışmalarının düzenlemesi	4.1.2. Öğretmenler deneysel öğrenme yöntemlerine direnç gösteriyorlar.	Atölyelerin deneysel öğrenme üzerine çalışma deneyimi ve ilgisi olan öğretmenler tarafından düzenlenmesi

Tablo 11.4.c. Risk Azaltma- Proje C

	Projenin Yapısı	Riskler	Risk Azaltmak veya Kaldırmak İçin Yapılacaktır
Proje Amacı	Nurhanlı köyünde, çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesi yoluyla, köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.	1. Çevredeki diğer köyler örnek alarak benzeri girişimlere başlamıyorlar.	Çevre köylerle ortak etkinlikler düzenlenmesi, tanıtım faaliyetleri yapılması, bazı etkinliklere çevre köylerden katılımcıların da dahil edilmesi, merkezlerin çevre köylerde kurulmasının teşvik edilmesi
		2. Çiftçiler proje bittikten sonra ekolojik tarım uygulamalarına devam etmiyorlar.	Kurulan Tarımsal Kalkınma Kooperatifinin 5 yıllık stratejik planının hazırlanması.
Faaliyetler	1. Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması	1. Kanalların kapasitesini aşarak tahrip edecek düzeyde aşırı yağışlar oluyor.	Yağışlarla ilgili verilerin hem meteorolojiden, hem de yerel halktan alınarak kanal kapasitesi belirlenmesi
	2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının azaltılması	2.2. Bölgede yetişen ürünlere uygun organik gübre ve böceklerle mücadele yöntemleri bilinmiyor	Organik gübre ve doğal mücadele yöntemlerinin tanıtılması
	4. Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması	4. Proje dönemi içinde aşırı kuraklık ve salgın hastalık oluyor.	Su rezervleri planlamasında kuraklığın da gözönünde bulundurulması
	5. Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi	5. Köyün ürettiği doğal ve ekolojik ürünleri talep eden pazar bulunamıyor.	Doğal ve ekolojik ürünlere yönelik pazar araştırması yapılması, potansiyel alıcılar saptanarak yaklaşık alım fiyatlarının belirlenmesi, tüketici kooperatifleri ile ilişki kurulması

Uygulama 11.3

Risklerin azaltılması:

Grup içinde tartışarak risklerin azaltılması için her düzeyde yapacağınız değişiklikleri kararlaştırın. Yaptığınız değişiklikleri mantıksal çerçeve matrisinin birinci sütununa da taşıyın.

Amaç/çıktı/faaliyet	Riskler	Risk Azaltmak veya Kaldırmak İçin Yapılacaktır

Süre 45 dakika

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 "eğitim alan gönüllülerin çalışmama riski" varsa, o zaman varsayım cümlesi mantıksal çerçeve metrisinin ilgili satırına "eğitim alan gönüllüler projede çalışmaya devam ediyor" olarak yazılır.

Uygulama projesi örneklerinden gidersek:

Tablo 11.5.a. Risklerden Varsayımlara- Proje A

Düzey	Projenin Yapısı	Riskler	Varsayımlar
Proje Amacı/ Sonuçlar	1. Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.	1. İhracat yapılan ülkelerle Türkiye arasında siyasi bir gerginlik yaşanıyor.	İhracat yapılan ülkelerle Türkiye arasında siyasi bir gerginlik yaşanmıyor.
Çıktılar	2. Kağıt A.Ş.'nin insan kaynağı Arapça ve dış ticaret bilgisi açısından gelişti.	2. Eğitim gören personel işten ayrılıyor.	Eğitim gören personel çalışmaya devam ediyor.
	3. Kağıt A.Ş.'nin ürünleri Ortadoğu ülkelerinde tanınıyor.	3. Ürünlere Ortadoğu ülkelerinde ilgi yok.	Ürünler Ortadoğu ülkelerinde ilgi görüyor.
	4. Ülke bazında ihracat için gerekli sipariş alındı.	4. Bayilik anlaşmaları ülkelerin ithalat yasalarına uygun olarak gerçekleştirilemiyor.	Bayilik anlaşmaları ülkelerin ithalat yasalarına uygun olarak gerçekleştiriliyor.
Faaliyet	4.2. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi.	4.2. Ticaret ataşelikleri ilgi göstermiyor.	Ticaret ataşelikleri ilgi gösteriyor.

Tablo 11.5.b. Risklerden Varsayımlara- Proje B

Düzey	Projenin Yapısı	Riskler	Varsayımlar
Faaliyetler	1.1.4. Ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüplerinin gönüllü öğrencilerinin belirlenmesi	1.1.4. Gönüllü desteklerin sürekliliği sağlanamıyor.	Gönüllü desteklerin sürekliliği sağlanıyor.
	2.2. Ders sonrası eğitim desteği veren üniversite öğrencilerinin en az bir kez bir aileyi ziyaret etmesi	2.2. Aileler ziyaret eden üniversite öğrencilerini dinlemiyorlar.	Aileler ziyaret eden üniversite öğrencilerini dinliyorlar.
	4.1.2. Deneysel öğrenme üzerine öğretmenlerle atölye çalışmalarının düzenlenmesi	4.1.2. Öğretmenler deneysel öğrenme yöntemlerine direnç gösteriyorlar.	Öğretmenler deneysel öğrenme yöntemlerine ilgi gösteriyor.
Önkoşul		MEB İLKÖĞRETİM GM daha önce TOG ile yapılan protokolü yürürlüğe koymuyor.	MEB İLKÖĞRETİM GM daha önce TOG ile yapılan protokolü yürürlüğe koydu.

Tablo 11.5.c. Risklerden Varsayımlara- Proje C

Düzey	Projenin Yapısı	Riskler	Varsayımlar
Proje Amacı	Nurhanlı köyünde, çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesi yoluyla, köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.	1. Çevredeki diğer köyler örnek alarak benzeri girişimlere başlamıyorlar. 2. Çiftçiler proje bittikten sonra ekolojik tarım uygulamalarına devam etmiyorlar.	Çevredeki diğer köyler örnek alma yoluyla benzeri girişimlere başlıyorlar. Çiftçiler proje bittikten sonra ekolojik tarım uygulamalarına devam ediyorlar.
Faaliyetler	1. Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması	1. Kanalların kapasitesini aşarak tahrip edecek düzeyde aşırı yağışlar oluyor.	Kanalların kapasitesini aşarak tahrip edecek düzeyde aşırı yağışlar görülmüyor.
	2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının azaltılması	2.2. Bölgede yetişen ürünlere uygun organik gübre ve böceklerle mücadele yöntemleri bilinmiyor	Bölgede yetişen ürünlere uygun organik gübre ve böceklerle mücadele yöntemleri var.
	4. Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması	4. Proje dönemi içinde aşırı kuraklık ve salgın hastalık oluyor.	Oluşturulan su rezervleri kuraklıkla mücadelede yeterli oluyor.
	5. Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi	5. Köyün ürettiği doğal ve ekolojik ürünleri talep eden pazar bulunamıyor.	Köyün ürettiği doğal ve ekolojik ürünleri talep eden pazar bulunabiliyor.

Uygulama 11.4

Varsayımların oluşturulması:

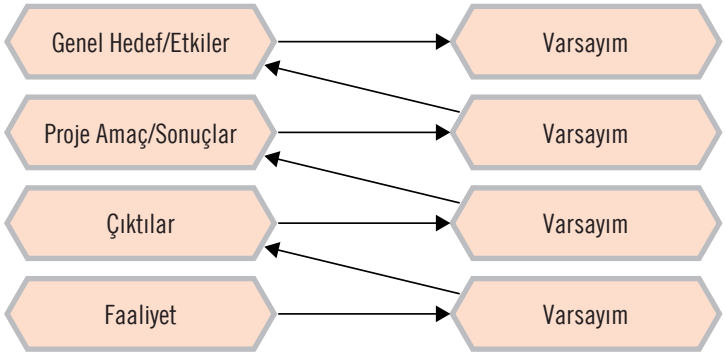
Risk cümlelerini varsayım cümlelerine çevirin, varsayımları mantıksal çerçeve matrisinize yerleştirin.

Süre 15 Dakika

Adım 5: 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. Yanal Mantık



Tablo 11.6'daki uygulama projesi A'nın örneğinin üzerinden gidersek:

Tablo 11.6.a.

Düzey	Projenin Yapısı			Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Orta Anadolu bölgesinin ekonomik kalkınması, istihdam artışı ve Ortadoğu ülkeleri ile ilişkilerinin güçlenmesine katkıda bulunmak.			
Proje Amacı/ Sonuçlar	Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.			İhracat yapılan ülkelerle Türkiye arasında siyasi bir gerginlik yaşanmıyor.
Çıktılar	4. Ülke bazında ihracat için gerekli sipariş alındı.			Bayilik anlaşmaları ülkelerin ithalat yasalarına uygun olarak gerçekleştiriliyor.
Faaliyet	4.2. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi.			Ticaret ataşelikleri ilgi gösteriyor.

Tablo 11.6'da yer alan yanal mantık şöyle okunur:

Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülür ve eğer ticari ataşelikler ilgi gösterlerse, o zaman Kağıt A.Ş. ürünleri sipariş almaya başlar; eğer Kağıt A.Ş.'nin bayilik anlaşmalarını ithalat yasalarına uygun olarak gerçekleştirirse, o zaman Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu pazarına yönelik ihracatı artar; eğer ihracat yapılan ülkelerle Türkiye arasında siyasi bir gerginlik yaşanmazsa Kağıt A.Ş.'nin artan ihracatı bölgesel kalkınmaya katkıda bulunur.

Uygulama 11.5

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 6: 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.

Uygulama projesi B için "MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü'nün TOG ile yapılan protokolü yürürlüğe koyması" olarak formüle edebiliriz ve bunu mantıksal çerçeve matrisine yerleştirmemiz gerekir (Tablo 11.7.b).

Uygulama 11.6

Projenin ön koşulunun yerleştirilmesi:

Projenin başlatılmasının önünde bir engel olup olmadığını düşünün, varsa bunu ön koşul olarak varsayımlar sütununun en alt gözüne yerleştirin.

Süre 15 dakika

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

Çizim 11.3

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar - Riskler
Genel Hedef / Etkiler	1 ✓			
Proje Amacı / Sonuçlar	2 ✓			8 ✓
Çıktılar	4 ✓			7 ✓
Faaliyetler	3 ✓			6 ✓
				5 ✓

Uygulama projeleri üzerinden gidersek, yeni mantıksal çerçeve matrislerimiz aşağıdaki gibi olur. Matrislerde riskleri azaltmak için eklenen faaliyetler altı çizili olarak gösterilmiştir. *

Tablo 11.7.a. Riskleri Azaltacak Faaliyetlerin ve Varsayımların Mantıksal Çerçeveye Eklenmesi – Proje A

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Orta Anadolu bölgesinin ekonomik kalkınması, istihdam artışı ve Ortadoğu ülkeleri ile ilişkilerinin güçlenmesine katkıda bulunmak.			
Proje Amacı/ Sonuçlar	Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.			İhracat yapılan ülkelerle Türkiye arasında siyasi bir gerginlik yaşanmıyor.
Çıktılar	1- Projeyi sorunsuz yürütebilecek proje ekibi oluşturuldu.			
	2- Kağıt A.Ş.'nin insan kaynağı Arapça ve dış ticaret bilgisi açısından gelişti.			Eğitim gören personel çalışmaya devam ediyor.
	3- Kağıt A.Ş.'nin ürünleri Ortadoğu ülkelerinde tanınıyor.			Ürünler Ortadoğu ülkelerinde ilgi görüyor.
	4- Ülke bazında ihracat için gerekli sipariş alındı.			Bayilik anlaşmaları ülkelerin ithalat yasalarına uygun yapılabiliyor.
Faaliyetler	**1- Proje ekibinin oluşturulması**			
	2- Yeni istihdam edilen personelin kapasitesinin geliştirilmesi 2.1. Kapasitesi geliştirilecek personelle iki yıllık sözleşme imzalanması 2.2. Dört personelin Arapça kursuna gönderilmesi 2.3. Dört personelin dış ticaret kursuna gönderilmesi 2.4. Dört personelin Ortadoğu ülkeleri ticaret yasaları konusunda eğitim almaları			
	3- Uluslararası fuarlara katılınması 3.1. Fuar katılımı için hazırlık yapılması 3.1.1. Arapça katalog hazırlanması 3.1.2. Arapça internet sitesi hazırlanarak yayınlanması 3.1.3. Fuar alanı için görsel malzemelerin hazırlanması 3.2. Üç ayrı fuara katılınması			
	4- Altı ülkeye ziyaretlerin yapılması 4.1. İhracatçı birlikleriyle görüşmeler düzenlenmesi 4.2. Altı ülkeyle ilgili olarak pazar araştırma raporları hazırlanması 4.3. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi 4.4. DEİK, ticaret ve sanayi odalarıyla görüşülmesi 4.5. Ortadoğu ülkelerindeki ithalatçı firmalarla yerinde görüşmeler düzenlenmesi 4.6. İhracat konusunda danışmanlık hizmeti alınması 4.7. İhracat anlaşmalarının peşin ödemeli veya akreditifli yapılması 4.8. İhracat kredi sigortası yaptırılması			Ticaret ataşelikleri ilgi gösteriyor
	5- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			

* Eğer AB'ye başvuruluyorsa varsayımlar ve riskleri azaltmak amacıyla eklenen faaliyetler (altı çizili), 10. Ders'te üretilen notasyonu değiştirilmiş mantıksal çerçeve matrisine yerleştirilmelidir.

Tablo 11.7.b. Riskleri Azaltacak Faaliyetlerin ve Varsayımların Mantıksal Çerçeveye Eklenmesi – Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef / Etkiler	Dezavantajlı ailelerin çocuklarının eğitim hakkından yararlanmalarına ve bu çocuklar arasında katılımcı demokrasi kültürünün yaygınlaşmasına katkıda bulunmak.			
Proje Amacı/ Sonuçlar	Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının okulu erken bırakma oranının azalmasını sağlamak.			
Çıktılar	1- Matematik, Fen, Sosyal ve Türkçe derslerinde başarı arttı.			
	2- Velilerden kaynaklı okulu erken bırakma azaldı.			
	3- Öğrencilerin okula aidiyetleri arttı.			
	4- Öğrenciler ihtiyaç ve taleplerini dile getiriyorlar.			
	5- Öğrenci önerilerinin uygulanması için okul içi katlımcı bir süreç oluştu.			
Faaliyetler	**1- Ders sonrası eğitim desteği verilmesi** 1.1. Ders sonrası eğitim desteği ekibinin oluşturulması 1.1.1. Her okulda ders veren öğretmenler ve ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüpleri ile çalıştay düzenlenmesi 1.1.2. Ders sonrası eğitim desteği için gönüllü ihtiyacının belirlenmesi 1.1.3. Ders sonrası eğitim danışma kurulunun oluşturulması 1.1.4. Ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüplerinin gönüllü öğrencilerinin belirlenmesi 1.2. Gönüllü öğrencilerin ders öncesi hazırlıklarının tamamlanması 1.2.1. Ders desteği organizasyon ve izleme ekibinin oluşturulması 1.2.2. Ders desteği programının hazırlanması 1.2.3. Gönüllü öğrencilerin oryantasyonu 1.3. Eğitim desteklerinin verilmesi			Gönüllü desteklerin sürekliliği sağlanıyor.
	2- Velilere yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması 2.1. Okula devamın önemi ile ilgili velilere yönelik broşür hazırlanması 2.2. Öğrenciler, öğretmenler, veliler ve üniversite öğrencilerinin katılımıyla bir tanışma pikniği düzenlenmesi 2.3. Ders sonrası eğitim desteği veren üniversite öğrencilerinin en az bir kez bir aileyi ziyaret etmesi 2.4. Öğrenci ve velilerde okula devamın önemi üzerine bir animasyon filmi geliştirilmesi 2.4.1. Animasyon filmi için danışma kurulu oluşturulması 2.4.2. Animasyon filminin içeriğinin oluşturulması 2.4.3. Animasyon filminin yapılması 2.4.4. Animasyon filminin gösterilmesi			Aileler ziyaret eden üniversite öğrencilerini dinliyorlar.

Tablo 11.7.b. Devamı. Riskleri Azaltacak Faaliyetlerin ve Varsayımların Mantıksal Çerçeveye Eklenmesi – Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
	3-Ders dışı sanat faaliyetlerinin düzenlenmesi 3.1. Sanat faaliyetlerinin planlanması 3.1.1. Öğrencilerin taleplerinin alınması 3.1.2. Sanat faaliyetlerine katkıda bulunacak STK'lar ve öğrenci kulüpleri ile toplantıların düzenlenmesi 3.1.3. Uygulama programının çıkarılması 3.1.4. Gerekli malzemelerin temini 3.1.5. Gönüllülerle toplantılar düzenlenmesi 3.2. Sanat faaliyetlerinin yapılması 3.2.1. Tiyatro ve şiir faaliyetlerinin uygulanması 3.2.2. Resim ve grafitti faaliyetlerinin uygulanması 3.3.3. Müzik ve dans faaliyetlerinin uygulanması 3.3. Dönem sonu sergi ve festivallerin yapılması 3.3.1. Proje kapsamındaki tüm ilkokulların öğrencilerin katılacağı sergi, fuar ve festival alanı için mekânların belirlenmesi 3.3.2. Sergi ve festivallerin programının yapılması ve duyurusu için öğrencilerin broşürleri tasarlamaları 3.3.3. Broşürlerin çoğaltılması ve öğrenciler tarafından dağıtılması 3.3.4. Sergi ve festival gönüllüsü ekibin oluşturulması 3.3.5. Sergi ve festivallerin düzenlenmesi			
	4- Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik eğitim programının uygulanması 4.1. Öğrencilerin katılımını artırmak için öğretmenlere yönelik oryantasyon yapılması 4.1.1. Yapılandırıcı eğitim ve deneysel öğrenme üzerine gönüllülerle atölye çalışması yapılması 4.1.2. Deneysel öğrenme ile ilgili deneyimi ve ilgisi olan öğretmenlerin belirlenmesi 4.1.3. Deneysel öğrenme üzerine öğretmenlerle atölye çalışmalarının düzenlenmesi 4.1.4. Yapılandırıcı eğitim modeli üzerine öğretmenlerle atölye çalışmaları düzenlenmesi 4.2. Çocuk haklarına yönelik deneysel öğrenme programı düzenlenmesi 4.2.1. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların gönüllülere tanıtılması 4.2.2. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların öğretmenlere tanıtılması 4.2.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması 4.2.4. Çocuk hakları evrensel bildirgesinin öğrencilere dağıtılması ve sınıflarda işlenmesi 4.3. Demokrasi ve hoşgörü farkındalık programının düzenlenmesi 4.3.1. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların gönüllülere tanıtılması 4.3.2. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların öğretmenlere tanıtılması 4.3.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması			Öğretmenler deneysel öğrenme yöntemlerine ilgi gösteriyor.

Tablo 11.7.b. Devamı. Riskleri Azaltacak Faaliyetlerin ve Varsayımların Mantıksal Çerçeveye Eklenmesi – Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
	5-Öğrencilerin önerilerinin okul yönetimince uygulanması 5.1. Panoların üretilmesi ve yerleştirilmesi 5.2. Öğrencilerin öneri oluşturmaları için takım çalışmalarının yapılması 5.3. Panolara yazılan önerilerin sınıfta tartışılması 5.4. Öneri gruplarının önerilerini sunacakları okul öneri tartışma gününün oluşturulması 5.5.Önerilerin öğrenciler tarafından oluşturulan bir seçici kurul tarafından değerlendirilmesi 5.6. Önerilerden en az üçünün hayata geçirilmesi için kaynak bulunması 5.7. Önerinin hayata geçirilmesi			
	6-İzleme ve değerlendirmenin yapılması			
			ÖNKOŞUL	MEB İLKÖĞRETİM GM daha önce TOG ile yapılan protokolü yürürlüğe koydu.

Tablo 11.7.c. Riskleri Azaltacak Faaliyetlerin ve Varsayımların Mantıksal Çerçeveye Eklenmesi – Proje C

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Nurhanlı köyünün içinde bulunduğu bölgede tersine göç artarken yaşam kalitesi ve biyolojik çeşitliliğin gelişimine katkıda bulunmak.			
Proje Amacı / Sonuçlar	Nurhanlı köyünde, çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesi yoluyla, köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.			Çevredeki diğer köyler örnek alma yoluyla benzeri girişimlere başlıyorlar. Çiftçiler proje bittikten sonra ekolojik tarım uygulamalarına devam ediyorlar.
Çıktılar	1- Yamaç bölgelerinde erozyon kontrol altına alındı ve heyelan tehlikesi azaldı.			
	2- Tarımsal faaliyet giderleri ve ürün ve arazi kayıpları azaldı.			
	3- Sürdürülebilir tarım uygulamalarıyla ilgili yerel farkındalık ve insan kaynağı gelişti.			
	4- Bölgedeki doğaya uyumlu tarımsal faaliyetlerden elde edilen gelir arttı.			
	5- Tarımsal ürünler sürdürülebilir bir şekilde gelir kaynağı haline geldi.			
Faaliyetler	**1- Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması** 1.1. Bölgedeki yağış oranlarıyla ilgili olarak meteorolojiden veri alınması ve köyün yaşlılarıyla görüşülmesi 1.2. 2.000 m.'lik drenaj kanalı açılması 1.3. 1.550 adet söğüt ağacı dikilmesi			Kanalların kapasitesini aşarak tahrip edecek düzeyde aşırı yağışlar görülmüyor.
	2- Kaynak kullanımında verimliliğin artırılması 2.1. Su kullanımının verimliliğinin artırılması 2.1.1. Su rezervleri ve su toplama sistemlerinin kuraklık dikkate alınarak oluşturulması 2.1.2. Damla sulama sistemlerinin geliştirilmesi ve yaşama geçirilmesi 2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının azaltılması 2.2.1. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararlarını anlatan broşür hazırlanması ve dağıtılması 2.2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararları ile ilgili belgesel film gösterilmesi 2.2.3. Organik gübre ve doğal mücadele yöntemlerinin tanıtılması			Oluşturulan su rezervleri kuraklıkla mücadelede yeterli oluyor. Bölgede yetişen ürünlere uygun organik gübre ve böceklerle mücadele yöntemleri var.
	3- Yerel Ekolojik Tarım Uygulamaları Merkezi'nin kurulması 3.1. Yerel tohum bankası ve veri tabanı oluşturulması 3.2. Yerel tarım uygulamaları derlemesi 3.2.1. Köyün yaşlılarıyla mülakatlar 3.2.2. Mülakat sonuçlarının derlenerek yayına çevrilmesi 3.3. Çiftçilere verimli ve ekolojiye duyarlı tarım eğitimleri verilmesi 3.4. Çiftçilere organik tarım sertifikası alınması için danışmanlık hizmeti verilmesi			

Tablo 11.7.c. Devamı. Riskleri Azaltacak Faaliyetlerin ve Varsayımların Mantıksal Çerçeveye Eklenmesi – Proje C

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
	4- Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması 4.1. Meyve bahçeleri oluşturulması 4.1.1. Meyve bahçeleri için talep toplanması ve uygun dikim alanlarının belirlenmesi 4.1.2. Organik sertifikalı meyve fidanı alımı ve dikimi 4.1.3. Mevsimlik bakımların yapılması 4.1.4. İlk hasatın yapılması 4.2. Hayvancılığın canlandırılması 4.2.1. Yem bitkisi üretimine başlanması 4.2.2. Hayvan barınma koşullarının iyileştirilmesi 4.2.3. Ürün elde etme tesislerinin modernleştirilmesi 4.3.Terk edilmiş tarım arazilerinin ıslahı 4.3.1. Mekanik ıslah yapılması 4.3.2. Organik gübrelemeye başlanması 4.3.3. Baklagiller ve yonca yetiştirilmesi			
	5- Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi 5.1. Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kurulması 5.1.1. İdari işlemlerin tamamlanması 5.1.2. Kooperatifin 5 yıllık stratejik planının hazırlanması 5.2. Ürün işleme tesisi ve soğuk hava deposu kurulması 5.3. Ürünlerin pazarlanması 5.3.1. Pazar araştırması yapılarak ortalama fiyatların belirlenmesi 5.3.2. Büyük şehirlerdeki tedarikçilerle bağlantıya geçilmesi ve sözleşme yapılması 5.3.3. Tanıtım materyalleri hazırlanması ve reklam kampanyası yürütülmesi 5.3.4. Tüketici kooperatifiyle ilişki kurulması 5.4. Çevre köylere Merkez ve Kooperatif'le ilgili olarak tanıtım ziyaretleri düzenlenmesi			Köyün ürettiği doğal ve ekolojik ürünleri talep eden pazar bulunabiliyor.
	6- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			

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 da 6-7 kişilik bir planlama grubu tarafından yapılmalıdır.

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*.

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 içermesi gerekir.

Temel olarak göstergeler dört adımda oluşturulur. Proje amacının başarı göstergelerini oluşturmakla başlarsak: Projenin amacını alın;

Adım 1: Nicelik (miktar) ekleyin;

Adım 2: Nitelik ekleyin;

Adım 3: Zaman ekleyin.

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

Uygulama projelerinin üzerinden gidersek:

Adım 1: Proje amacını yazın ve nicelik (miktarı) ekleyin

Nicelik ekleyin – Proje A

- Kağıt A.Ş. tarafından hazırlanan projenin amacı, Kağıt A.Ş. Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.
- Kağıt A.Ş. tarafından hazırlanan projenin amacı, Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının *yüzde 20* artmasını sağlamak.

Nicelik ekleyin – Proje B

- TOG ve Bilgi Üniversitesi Çocuk Çalışmaları tarafından hazırlanan projenin amacı, İstanbul'un Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının erken okulu bırakma oranlarının azalmasını sağlamak.
- TOG ve Bilgi Üniversitesi Çocuk Çalışmaları tarafından hazırlanan projenin amacı, İstanbul'un Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki *üç ilköğretim okulunun 7 ve 8. sınıflarından dezavantajlı ailelerin çocukları arasından 150 öğrencinin* okulu erken bırakmalarını % 80 oranında azaltmak.

Nicelik ekleyin – Proje C

- Nurhanlı Köyü Ekolojik Yaşam Derneği tarafından hazırlanan projenin amacı, Nurhanlı köyünde yaşayan çiftçiler ve ailelerin, ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.
- Nurhanlı Köyü Ekolojik Yaşam Derneği tarafından hazırlanan projenin amacı, Nurhanlı köyünde yaşayan köylülerin ekonomik durumlarında, *tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama % 20 gelir artışı sağlamak.*

Adım 2: Nitelik ekleyin

Nitelik ekleyin – Proje A

- Kağıt A.Ş. tarafından hazırlanan projenin amacı, *Kağıt A.Ş.'nin çalışanlarının kapasitelerini ve Ortadoğu ülkelerinde yer alan firmalarla ticari ilişkisini geliştirerek* Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının yüzde 20 artmasını sağlamak.

Nitelik ekleyin – Proje B

- TOG ve Bilgi Üniversitesi Çocuk Çalışmaları tarafından hazırlanan projenin amacı, İstanbul'un Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının üç ilköğretim okulunun 7 ve 8. sınıflarından dezavantajlı ailelerin çocukları arasından 150 öğrencinin *derslerdeki başarılarını, okula aidiyetlerini ve hakları konusunda bilgilerini artırarak*, okulu erken bırakmalarını % 80 oranında azaltmak.

Nitelik ekleyin – Proje C

- Nurhanlı Köyü Ekolojik Yaşam Derneği tarafından hazırlanan projenin amacı, Nurhanlı köyünde yaşayan köylülerin ekonomik durumlarında, *çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların yaşama geçirilmesi yoluyla*, tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama % 20 gelir artışı sağlamak.

Adım 3: Süre ekleyin

Süre ekleyin – Proje A

- Kağıt A.Ş. tarafından hazırlanan projenin amacı, Kağıt A.Ş.'nin çalışanlarının kapasitelerini ve Ortadoğu ülkelerinde yer alan firmalarla ticari ilişkisini geliştirerek Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının *bir yıl içinde* % 20 artmasını sağlamak.

Süre ekleyin – Proje B

- TOG ve Bilgi Üniversitesi Çocuk Çalışmaları tarafından hazırlanan projenin amacı, İstanbul'un Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının üç ilköğretim okulunun 7 ve 8. sınıflarından dezavantajlı ailelerin çocukları arasından *bir yıl içinde* 150 öğrencinin derslerdeki başarılarını, okula aidiyetlerini ve hakları konusunda bilgilerini artırarak, okulu erken bırakmalarını % 80 oranında azaltmak.

Süre ekleyin – Proje C

- Nurhanlı Köyü Ekolojik Yaşam Derneği tarafından hazırlanan projenin amacı, Nurhanlı köyünde, yaşayan köylülerin ekonomik durumlarında, çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların yaşama geçirilmesi yoluyla, *3 yıl içinde* tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama % 20 gelir artışı sağlamak.

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



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 koyacağının ifadesidir. 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.

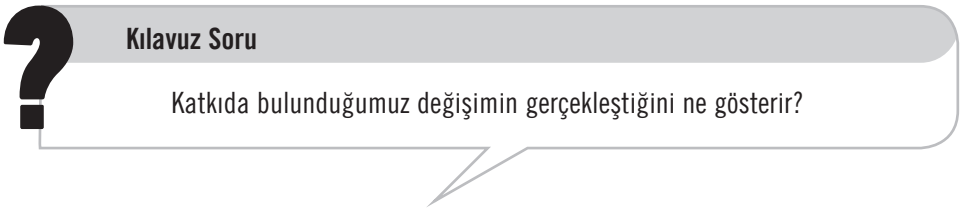
Özellikle nitelik içeren göstergelerin belirlenmesinde, paydaşların katılımı önemlidir. Yaratılmak istenen değişimi nasıl ölçeceğimiz konusunda, paydaşların proje ekibinden daha çok bilgisi ve deneyimi olabileceği gözönünde bulundurulmalıdır. Yaratılacak değişimle ilgili olarak kadın ve erkeklerin farklı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

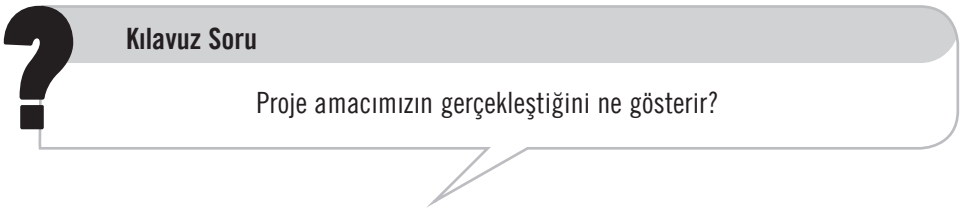
Mantıksal çerçevenin farklı düzeylerinde göstergeler (CIDT, 2002)

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



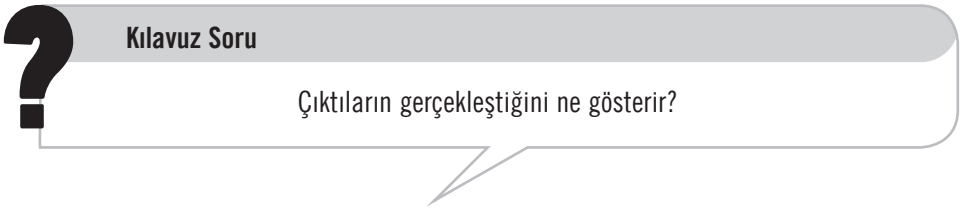
Genel hedef düzeyinde göstergeler

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.



Proje amacı düzeyinde göstergeler

Proje amacınız, projeyi gerçekleştirmenizin temel nedenidir. Üretilen sonuçlar aracılığıyla proje amacınıza ulaşacağınız varsayılmaktadır. Dolayısıyla bu düzeyde göstergeler, amacınızın gerçekleştiğini ispatlayabilecek 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.* Projeyle neyin elde edileceğini anlatmalıdır.



Çıktılar düzeyinde göstergeler

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

Faaliyetler düzeyinde matrisin ikinci sütununa yönelik yapılacaklar kaynak planlamasıyla 16. Ders'te aktarılacaktır.

* Sürdürülebilirlik konusuna 15. Ders'te değinilecektir.

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

1- **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.

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.

2- **Çıktı:** 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 sayısıyla 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.

3- **Çıktı:** Proje deneyimi, ilgili diğer kişi ve kurumlarla paylaşıma açıldı.

Gösterge: Bir yıl boyunca düzenlenen seminer, panel ve atölye çalışmaları sonucunda oluşturulan bildirgeden 1.000 adet basıldı.

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

Örneğin gösterge şöyle olabilir: Bir yıl boyunca düzenlenen seminer, panel ve atölye çalışmaları sonucunda oluşturulan bildirgeden basılan 1.000 kopya, yerel ve ulusal basın, bölgedeki STK'lar, kooperatifler, sendikalar, siyasi parti temsilcilikleri ve yerel yönetime gönderildi. % 10 oranında geri bildirim sağlandı.

4- **Çıktı:** Projenin yürütüldüğü bölgede toplumsal duyarlılık arttı.

Gösterge: Sekiz ay boyunca gerçekleştirilen dört etkinliğe 2.000 kişi katıldı. Yöre halkı imza kampanyası başlatarak 5.000 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.a, 12.1.b ve 12.1.c'de verilen uygulama projesi örnekleri üzerinden gidersek:

Tablo 12.1.a. Mantıksal Çerçeve Matrisi'ne (MÇM) Nesnel Başarı Göstergelerinin Eklenmesi- Proje A

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Orta Anadolu bölgesinin ekonomik kalkınması, istihdam artışı ve Ortadoğu ülkeleri ile ilişkilerinin güçlenmesine katkıda bulunmak.	2022 yılında Orta Anadolu bölgesinde tarım dışı işsizlik % 10,7'ye inecek, ihracatı ise % 10 artarak 3 milyar dolara çıkacak ve Ortadoğu ülkelerine ihracat yapan firma sayısı 24 olacaktır.		
Proje Amacı/ Sonuçlar	Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.	Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu'daki ülkelere yönelik ihracatı bir yıl içerisinde % 20 arttı ve 6 milyon dolar oldu.		İhracat yapılan ülkelerle Türkiye arasında siyasi bir gerginlik yaşanmıyor.
Çıktılar	1- Projeyi sorunsuz yürütebilecek proje ekibi oluşturuldu.	Projenin ilk ayında orta derece Arapça bilen proje koordinatörü, proje asistanı ve muhasebeciden oluşan proje ekibi kuruldu.		
	2- Kağıt A.Ş.'nin insan kaynağı Arapça ve dış ticaret bilgisi açısından gelişti.	Yeni istihdam edilen orta derecede Arapça ve dış ticaret bilen 4 personel, 6 ayda, Arapçalarını geliştirerek ve dış ticaret uzmanı olarak, % 80 başarıyla kursları tamamladılar.		Eğitim gören personel çalışmaya devam ediyor.
	3- Kağıt A.Ş.'nin ürünleri Ortadoğu ülkelerinde tanınıyor.	Üç fuarda toplamda en az 50 yeni şirket ile bağlantıya geçildi ve bilgileri veritabanına girildi.		Ürünler Ortadoğu ülkelerinde ilgi görüyor.
	4- Ülke bazında ihracat için gerekli sipariş alındı.	Çeşitli ürünleri satmak üzere, en az 4 bayilik verildi.		Bayilik anlaşmaları ülkelerin ithalat yasalarına uygun olarak gerçekleştirilebiliyor
		Toplam 6 milyon dolar civarında sipariş alındı.		
Faaliyetler	**1- Proje ekibinin oluşturulması**			
	2- Yeni istihdam edilen personelin kapasitesinin geliştirilmesi. 2.1. Kapasitesi geliştirilecek personelle iki yıllık sözleşme imzalanması 2.2. Dört personelin Arapça kursuna gönderilmesi 2.3. Dört personelin dış ticaret kursuna gönderilmesi 2.4. Dört personelin Ortadoğu ülkeleri ticaret yasaları konusunda eğitim almaları			
	3- Uluslararası fuarlara katılınması 3.1. Fuar katılımı için hazırlık yapılması 3.1.1. Arapça katalog hazırlanması 3.1.2. Arapça internet sitesi hazırlanarak yayınlanması 3.1.3. Fuar alanı için görsel malzemelerin hazırlanması 3.2. Üç ayrı fuara katılınması			
	4- Altı ülkeye ziyaretlerin yapılması 4.1. İhracatçı birlikleriyle görüşmeler düzenlenmesi 4.2. Altı ülkeyle ilgili olarak pazar araştırma raporları hazırlanması 4.3. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi 4.4. DEİK, ticaret ve sanayi odalarıyla görüşülmesi 4.5. Ortadoğu ülkelerindeki ithalatçı firmalarla yerinde görüşmeler düzenlenmesi 4.6. İhracat konusunda danışmanlık hizmeti alınması 4.7. İhracat anlaşmalarının peşin ödemeli veya akreditifli yapılması 4.8. İhracat kredi sigortası yaptırılması			Ticaret ataşelikleri ilgi gösteriyor
	5- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			

Tablo 12.1.b. MÇM'ye Nesnel Başarı Göstergelerinin Eklenmesi- Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Dezavantajlı ailelerin çocuklarının eğitim hakkından yararlanmalarına ve bu çocuklar arasında katılımcı demokrasi kültürünün yaygınlaşmasına katkıda bulunmak.	2017 yılında Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgesinde en az 20 okulda katılımcı uygulamalar yapılıyor.		
Proje Amacı/ Sonuçlar	Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının okulu erken bırakma oranının azalmasını sağlamak.	Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp'teki üç ilköğretim okulunun 7 ve 8. sınıflarında okuyan, en az yarısı kız dezavantajlı 150 öğrencinin % 80'i okula devam etme kararı aldılar.		
Çiktılar	1- Matematik, Fen, Sosyal ve Türkçe derslerinde başarı arttı.	Ders sonrası eğitim desteği alan, en az yarısı kız 150 dezavantajlı öğrencinin başarı oranı kontrol grubuna göre % 70 arttı.		
	2- Velilerden kaynaklı okulu erken bırakma azaldı.	Başarı oranı düşük, en az yarısı kız öğrenci olan dezavantajlı 150 öğrenci velisinin, yapılan bilgilendirme ve ziyaretleri sonrasında, çocuklarını okuldan almayı düşünenlerin oranı kontrol grubuna göre % 90 azaldı.		
	3- Öğrencilerin okula aidiyetleri arttı.	Bir yıl süreyle projeye katılan üç okulun 7. ve 8. sınıflarındaki, en az yarısı kız öğrenci olan, 300 öğrenci ders dışı zamanlarından haftada en az 5 saatini okulda sosyal etkinliklerde geçirdi.		
	4- Öğrenciler ihtiyaç ve taleplerini dile getiriyorlar.	Bir yıl süreyle projeye katılan üç okulun 7. ve 8. sınıflarındaki öğrencilerin kendi hakları ile ilgili bilgilerinde % 40 artış görüldü.		
	5- Öğrenci önerilerinin uygulanması için okul içi katlımcı bir süreç oluştu.	Bir yıl süreyle projeye katılan üç okulun 7. ve 8. sınıflarında öğrenci grupları tarafından geliştirilen 50 önerinin 10 tanesi okul yönetimince hayata geçirildi.		
Faaliyetler	**1- Ders sonrası eğitim desteği verilmesi** 1.1. Ders sonrası eğitim desteği ekibinin oluşturulması 1.1.1. Her okulda ders veren öğretmenler ve ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüpleri ile çalıştay düzenlenmesi 1.1.2. Ders sonrası eğitim desteği için gönüllü ihtiyacının belirlenmesi 1.1.3. Ders sonrası eğitim danışma kurulunun oluşturulması 1.1.4. Ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüplerinin gönüllü öğrencilerinin belirlenmesi 1.2. Gönüllü öğrencilerin ders öncesi hazırlıklarının tamamlanması 1.2.1. Ders desteği organizasyon ve izleme ekibinini oluşturulması 1.2.2. Ders desteği programının hazırlanması 1.2.3. Gönüllü öğrencilerin oryantasyonu 1.3. Eğitim desteklerinin verilmesi			Gönüllü desteklerin sürekliliği sağlanıyor.
	2- Velilere yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması 2.1. Okula devamın önemi ile ilgili velilere yönelik broşür hazırlanması 2.2. Öğrenciler, öğretmenler, veliler ve üniversite öğrencilerinin katılımıyla bir tanışma pikniği düzenlenmesi 2.3. Ders sonrası eğitim desteği veren üniversite öğrencilerinin en az bir kez bir aileyi ziyaret etmesi			Aileler ziyaret eden üniversite öğrencilerini dinliyorlar.

Tablo 12.1.b. Devamı. MÇM'ye Nesnel Başarı Göstergelerinin Eklenmesi- Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	2.4. Öğrenci ve velilerde okula devamın önemi üzerine bir animasyon filmi geliştirilmesi 2.4.1. Animasyon filmi için danışma kurulu oluşturulması 2.4.2. Animasyon filminin içeriğinin oluşturulması 2.4.3. Animasyon filminin yapılması 2.4.4. Animasyon filminin gösterilmesi			
	3- Ders dışı sanat faaliyetlerinin düzenlenmesi 3.1. Sanat faaliyetlerinin planlanması 3.1.1. Öğrencilerin taleplerinin alınması 3.1.2. Sanat faaliyetlerine katkıda bulunacak STK'lar ve öğrenci kulüpleri ile toplantıların düzenlenmesi 3.1.3. Uygulama programının çıkarılması 3.1.4. Gerekli malzemelerin temini 3.1.5. Gönüllülerle toplantılar düzenlenmesi 3.2. Sanat faaliyetlerinin yapılması 3.2.1. Tiyatro ve şiir faaliyetlerinin uygulanması 3.2.2. Resim ve grafitti faaliyetlerinin uygulanması 3.2.3. Müzik ve dans faaliyetlerinin uygulanması 3.3. Dönem sonu sergi ve festivallerin yapılması 3.3.1. Proje kapsamındaki tüm ilkokulların öğrencilerinin katılacağı sergi, fuar ve festival alanı için mekânların belirlenmesi 3.3.2. Sergi ve festivallerin programının yapılması ve duyurusu için öğrencilerin broşürleri tasarlamaları 3.3.3. Broşürlerin çoğaltılması ve öğrenciler tarafından dağıtılması 3.3.4. Sergi ve festival gönüllüsü ekibin oluşturulması 3.3.5. Sergi ve festivallerin düzenlenmesi			
	4- Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik eğitim programının uygulanması 4.1. Öğrencilerin katılımını artırmak için öğretmenlere yönelik oryantasyon yapılması 4.1.1. Yapılandırıcı eğitim ve deneysel öğrenme üzerine gönüllülerle atölye çalışması yapılması 4.1.2. Deneysel öğrenme ile ilgili deneyimi ve ilgisi olan öğretmenlerin belirlenmesi 4.1.3. Deneysel öğrenme üzerine öğretmenlerle atölye çalışmalarının düzenlenmesi			Öğretmenler deneysel öğrenme yöntemlerine ilgi gösteriyor.

Tablo 12.1.b. Devamı. MÇM'ye Nesnel Başarı Göstergelerinin Eklenmesi- Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	4.1.4. Yapılandırıcı eğitim modeli üzerine öğretmenlerle atölye çalışmaları düzenlenmesi 4.2. Çocuk haklarına yönelik deneysel öğrenme programı düzenlenmesi 4.2.1. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların gönüllülere tanıtılması 4.2.2. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların öğretmenlere tanıtılması 4.2.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması 4.2.4. Çocuk hakları evrensel bildirgesinin öğrencilere dağıtılması ve sınıflarda işlenmesi 4.3. Demokrasi ve hoşgörü farkındalık programının düzenlenmesi 4.3.1. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların gönüllülere tanıtılması 4.3.2. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların öğretmenlere tanıtılması 4.3.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması			Öğretmenler deneysel öğrenme yöntemlerine ilgi gösteriyor.
	5- Öğrencilerin önerilerinin okul yönetimince uygulanması 5.1. Panoların üretilmesi ve yerleştirilmesi 5.2. Öğrencilerin öneri oluşturmaları için takım çalışmalarının yapılması 5.3. Panolara yazılan önerilerin sınıfta tartışılması 5.4. Öneri gruplarının önerilerini sunacakları okul öneri tartışma gününün oluşturulması 5.5. Önerilerin öğrenciler tarafından oluşturulan bir seçici kurul tarafından değerlendirilmesi 5.6. Önerilerden en az üçünün hayata geçirilmesi için kaynak bulunması 5.7. Önerinin hayata geçirilmesi			
	6- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			
			ÖNKOŞUL	MEB İLKÖĞRETİM GM daha önce TOG ile yapılan protokolü yürürlüğe koydu.

Tablo 12.1.c. MÇM'ye Nesnel Başarı Göstergelerinin Eklenmesi- Proje C

	Projenin yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Nurhanlı köyünün içinde bulunduğu bölgede yaşam kalitesi ve biyolojik çeşitliliğin gelişimine ve bölgenin tersine göç almasına katkıda bulunmak.	Nurhanlı köyü ve komşu 5 köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir 2022 yılında (2015 fiyatlarıyla) % 40 arttı; bölgede 2020 yılında 15 yeni kuş türü gözlendi ve endemik geven bitkisinin doğal yayılma alanı % 35 genişledi; Nurhanlı köyünün kalıcı nüfusu 2020 yılı sonunda tersine göçle 700 kişiye ulaştı.		
Proje Amacı / Sonuçlar	Nurhanlı köyünde, çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesi yoluyla, köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.	2017 yılında 10 tarladaki numune değerler ortalaması organik tarım sertifikasına uygun düzeylere indi. 2017 yılında var olan su rezervlerinden ve akarsulardan alınan numunelerde organik ve kimyasal kirlilik değerleri AB su mevzuatının izin verdiği değerlerin altına indi. 2017 yılında köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başına ortalama gelir (2015 fiyatlarıyla) % 20 arttı.		Çevredeki diğer köyler örnek alma yoluyla benzeri girişimlere başlıyorlar. Çiftçiler proje bittikten sonra ekolojik tarım uygulamalarına devam ediyorlar.
Çıktılar	1- Yamaç bölgelerinde erozyon kontrol altına alındı ve heyelan tehlikesi azaldı.	2017 sonunda erozyon ve heyelan nedeniyle ürün kaybı ve maddi hasar görülmedi.		
	2- Tarımsal faaliyet giderleri ve ürün ve arazi kayıpları azaldı.	2017 yılı sonunda 2015 yılı öncesinde ekilen arazilerde ortalama verim bostanlarda % 20, tahıl arazilerinde % 35, sebze bahçelerinde % 30 arttı. 2017 yılı sonunda sulanan arazilerinin dönümü başına kullanılan su miktarı % 30 azaldı. 2017 yılı sonunda böcek ilacı ve suni gübre kullanımı % 90 azaldı. 2017 yılı sonunda arazi başına giderler % 40 azaldı.		
	3- Sürdürülebilir tarım uygulamalarıyla ilgili yerel farkındalık ve insan kaynağı gelişti.	2017 yılı sonunda köy tarım arazileri, meyve bahçeleri ve yemlik bitki üretim arazilerinin % 75'i organik tarım sertifikası veya organik tarıma geçiş sertifikası aldı. 2017 yılı sonunda 75 yetiştirici yerel tohum çeşitlerini kullanmaya başladı.		
	4- Bölgedeki doğaya uyumlu tarımsal faaliyetlerden elde edilen gelir arttı.	2017 sonunda ekilen ve meyve yetiştirilen arazi miktarı % 50 artarak % 75'e çıktı. 2017 sonunda belirlenen bölgeye uyumlu yeni ürünlerin üretimi % 50 arttı. 2017 sonunda beslenen büyük ve küçükbaş hayvan sayısı % 70 arttı. 2017 sonunda projeye katılan çiftçi başına ortalama gelir % 30 arttı.		
	5- Tarımsal ürünler sürdürülebilir bir şekilde gelir kaynağı haline geldi.	2017 yılında yetiştirilen ve işlenen ürünlerin % 90'ı pazarlandı ve 2017 yılında kilo başına ortalama gelir (2015 fiyatlarıyla) 1,5 TL oldu.		
Faaliyetler	**1- Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması** 1.1. Bölgedeki yağış oranlarıyla ilgili olarak meteorolojiden veri alınması ve köyün yaşlılarıyla görüşülmesi 1.2. 2.000 m.'lik drenaj kanalı açılması 1.3. 1.550 adet söğüt ağacı dikilmesi			Kanalların kapasitesini aşarak tahrip edecek düzeyde aşırı yağışlar görülmüyor.
	2- Kaynak kullanımında verimliliğin artırılması 2.1. Su kullanımının verimliliğinin artırılması 2.1.1. Su rezervleri ve su toplama sistemlerinin kuraklık dikkate alınarak oluşturulması 2.1.2. Damla sulama sistemlerinin geliştirilmesi ve yaşama geçirilmesi 2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının azaltılması 2.2.1. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararlarını anlatan broşür hazırlanması ve dağıtılması			Oluşturulan su rezervleri kuraklıkla mücadelede yeterli oluyor. Bölgede yetişen ürünlere uygun organik gübre ve böceklerle mücadele yöntemleri var.

Tablo 12.1.c. Devamı. MÇM'ye Nesnel Başarı Göstergelerinin Eklenmesi- Proje C

	Projenin yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	2.2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararları ile ilgili belgesel film gösterilmesi 2.2.3. Organik gübre ve doğal mücadele yöntemlerinin tanıtılması			
	3- Yerel Ekolojik Tarım Uygulamaları Merkezi'nin kurulması 3.1. Yerel tohum bankası ve veri tabanı oluşturulması 3.2. Yerel tarım uygulamaları derlemesi 3.2.1. Köyün yaşlılarıyla mülakatlar 3.2.2. Mülakat sonuçlarının derlenerek yayına çevrilmesi 3.3. Çiftçilere verimli ve ekolojiye duyarlı tarım eğitimleri verilmesi 3.4. Çiftçilere organik tarım sertifikası alınması için danışmanlık hizmeti verilmesi			
	4- Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması 4.1. Meyve bahçeleri oluşturulması 4.1.1. Meyve bahçeleri için talep toplanması ve uygun dikim alanlarının belirlenmesi 4.1.2. Organik sertifikalı meyve fidanı alımı ve dikimi 4.1.3. Mevsimlik bakımların yapılması 4.1.4. İlk hasatın yapılması 4.2. Hayvancılığın canlandırılması 4.2.1. Yem bitkisi üretimine başlanması 4.2.2. Hayvan barınma koşullarının iyileştirilmesi 4.2.3. Ürün elde etme tesislerinin modernleştirilmesi 4.3.Terk edilmiş tarım arazilerinin ıslahı 4.3.1. Mekanik ıslah yapılması 4.3.2. Organik gübrelemeye başlanması 4.3.3. Baklagiller ve yonca yetiştirilmesi			
	5- Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi 5.1. Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kurulması 5.1.1. İdari işlemlerin tamamlanması 5.1.2. Kooperatifin 5 yıllık stratejik planının hazırlanması 5.2. Ürün işleme tesisi ve soğuk hava deposu kurulması 5.3. Ürünlerin pazarlanması 5.3.1. Pazar araştırması yapılarak ortalama fiyatların belirlenmesi 5.3.2. Büyük şehirlerdeki tedarikçilerle bağlantıya geçilmesi ve sözleşme yapılması 5.3.3. Tanıtım materyalleri hazırlanması ve reklam kampanyası yürütülmesi 5.3.4. Tüketici kooperatifiyle ilişki kurulması. 5.4. Çevre köylere Merkez ve Kooperatif'le ilgili olarak tanıtım ziyaretleri düzenlenmesi			Köyün ürettiği doğal ve ekolojik ürünleri talep eden pazar bulunabiliyor.
	6- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			

Uygulama 12.1

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.

.....

.....

Adım 3: Nitelik ekleyin.

.....

.....

Adım 4: Zaman ekleyin.

.....

.....

Uygulama 12.1 - Devamı

Çıktılar düzeyinde göstergeler

(Her bir çıktı için ayrı ayrı göstergeler belirlenecektir.)

Adım 1: Çıktıyı yazın.



Kılavuz Soru

Çıktının 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, çizim 12.1'de görülen mantıksal çerçevimizin 9, 10, 11 numaralı gözlerini de doldurmuş olduk:

Çizim 12.1

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar - Riskler
Genel Hedef / Etkiler	1 ✓	9 ✓		
Proje Amacı / Sonuçlar	2 ✓	10 ✓		8 ✓
Çıktılar	4 ✓	11 ✓		7 ✓
Faaliyetler	3 ✓			6 ✓
				5 ✓

Başarı göstergelerinin ayrıntılandırılması: AB projelerine yönelik 2015 Haziran sonrası değişiklik

Mantıksal Çerçeve Matrisi oluşturmaya yönelik, Haziran 2015 tarihinden itibaren de kullanılmaya başlanan değişiklikten 10. Dersimizde söz etmiştik. Hatırlayacağınız gibi, 10. Dersimizdeki değişiklik proje amacının tek bir sonuç olarak değil gerekirse birkaç ayrı sonuç olarak ifade edilmesine yönelikti. Diğer yandan faaliyet/çıktı/sonuç ilişkisinin daha sağlam ve görünür şekilde kurulmasına yönelik bir notasyon değişikliğini kapsıyordu. Bu tarihte yapılan bir diğer değişiklik başarı göstergelerinin ayrıntılandırılması ve proje başlangıcı ve sürecinde başarı göstergelerinin daha somut olarak karşılaştırılabileceği eklemelerin yapılmasına yöneliktir. Ayrıca, mantıksal çerçeve matrisinin sadece projenin başında ve sonunda kullanılmasının ötesinde, proje süresince başarı göstergelerinin izlenebilmesi açısından, projenin önemli tarihleri için başarı göstergelerinin kullanılabilir bir araç haline getirilmesi hedeflenmektedir. Bu yeni eklemeler dikkate alındığında mantıksal çerçeve matrisi başarı göstergeleri tek sütundan üç sütuna çıkarılmış olmaktadır (Çizim 12.2).

Çizim 12.2. Mantıksal Çerçeve Matrisi (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/ Referans Hattı (başlangıç yılı)	Göstergenin halihazırdaki değeri (ara hedef, kritik faaliyet tarihleri)	Gösterge Hedefi (tamamlanma yılı)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar-Riskler
Genel Hedef/ Etkiler	1 ✓				9 ✓		
Proje Amacı/ Sonuçlar	2 ✓				10 ✓		8 ✓
Çıktılar	4 ✓				11 ✓		7 ✓
Faaliyetler	3 ✓						6 ✓
							5 ✓

Haziran 2015 sonrası Mantıksal Çerçeve Matrisi'nde ortaya çıkan ve başarı göstergeleri ile ilgili olan gelişme ve eklenen sütunlar Çizim 12.2'de görülmektedir.

Başarı Göstergeleri: Bu sütunda sadece başarının izleneceği göstergenin ismi yazılacaktır. Örneğin: Türkiye'de kurulmuş olan STK sayısı, Orta Anadolu bölgesinin ihracat miktarı, istihdam oranı….

Dayanak/Referans Hattı (başlangıç yılı): Bu sütunda başarı göstergesinin proje başlamadan önceki değerine yer verilecektir. Örneğin başlangıç yılı 2014 ise STK sayısının kaç olduğu, Orta Anadolu bölgesinin 2014 yılındaki ihracat miktarının kaç olduğu. Bu sütun boş bırakılmamalıdır. Bu sütun örneğin ihracat oranı, istihdam oranı gibi makro göstergeler kullanıldığında kolayca bulunabilir bilgilerdir (Örneğin örnek proje A). Böylece proje tamamlandığında ne kadar artacağı/azalacağı somut olarak görülebilecektir. Ancak proje konusunun daha mikro ölçekte olması, örneğin proje B'de olduğu gibi Eyüp, Dolapdere, Kuştepe bölgesinde okulu erken bırakma oranı gibi) projeyi yazan STK'nın sorunun boyutu ile ilgili proje öncesinde araştırma yapmış olmasını gerektirmektedir.

Göstergenin halihazırdaki (ara hedef, köşe taşı tarihleri) değeri:
Yeni değişiklikle birlikte, mantıksal çerçeve matrisi projenin yaşam süresi boyunca evrilmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle gerek duyulduğunda ve raporlama amacıyla ara hedefler, kritik faaliyet* (milestone) için başarı göstergelerinin ölçülen/beklenen değerlerini gösteren yeni sütunlar eklenebilir. "Göstergenin halihazırdaki değeri" yukarıda belirtildiği gibi raporlama dönemi tarihi için olabileceği gibi, projenin önemli bir adımı, kritik faaliyet (milestone) ile ilgili bir yılda da olabilir.

Gösterge Hedefi (tamamlanma yılı): Çizim 2.1'de yer alan ve Haziran 2015'ten öncesinde proje tamamlandığında projenin başarılarının görülebileceği göstergeler Haziran 2015 sonrasında Gösterge Hedefi (tamamlanma yılı) sütununa alınmıştır.

* Kritik faaliyetin açıklaması için 16. Ders'e bakınız.

Adım Adım Başarı Göstergeleri hazırlama (Haziran 2015 sonrası AB)

Adım 1

Hazırlamış olduğunuz Başarı Göstergeleri sütunundaki bilgileri Gösterge Hedefi (tamamlanma yılı) sütununa alın.

Adım 2

Boşalmış olan Başarı Göstergeleri sütununa sadece göstergenin ismini/tanımını yazın.

Adım 3

İsmini yazdığınız göstergenin projenin başlangıç yılındaki değerini yazın.

Adım 4

Eğer gerekliyse, raporlama dönemine ya da projenizin kritik faliyeti ile ilgili yılına yönelik bir sütun daha açın ve ilgili tarihteki başarı göstergelerinin değerini yazın.

Başarı göstergeleri konusundaki söz konusu yeni sütunları eklediğimizde örnek projelerimizin mantıksal çerçeve matrisleri aşağıdaki gibi olmaktadır.

Tablo 12.2.a. Mantıksal Çerçeve Matrisi'ne (MÇM) Nesnel Başarı Göstergelerinin Eklenmesi- Proje A (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/Referans Hattı (2014)	Gösterge Hedefi (2015)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Orta Anadolu bölgesinin ekonomik kalkınması, istihdam artışı ve Ortadoğu ülkeleri ile ilişkilerinin güçlenmesine katkıda bulunmak.	Orta Anadolu bölgesinin işsizlik oranı, ihracat miktarı ve Ortadoğu ülkelerine ihracat yapan firma sayısı	2014 yılında, Orta Anadolu bölgesinin tarım dışı işsizlik oranı % 11,7; ihracatı ise 2,8 milyar dolardır, Ortadoğu ülkelerine ihracat yapan firma sayısı 12'dir.	2022 yılında Orta Anadolu bölgesinde tarım dışı işsizlik % 10,7'ye inecek, ihracatı ise % 10 artarak 3 milyar dolara çıkacak ve Ortadoğu ülkelerine ihracat yapan firma sayısı 24 olacaktır.		
Proje Amacı/ Sonuçlar	**OC 1-** Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.	Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu'daki ülkelere yönelik ihracatı	Kağıt A.Ş.'nin 2014 yılında Ortadoğu ülkelerine ihracatı 5 milyon dolardır.	Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu'daki ülkelere yönelik ihracatı bir yıl içerisinde % 20 arttı ve 6 milyon dolar oldu.		İhracat yapılan ülkelerle Türkiye arasında siyasi bir gerginlik yaşanmıyor.
Çıktılar	**OP 1.1-** Projeyi sorunsuz yürütebilecek proje ekibi oluşturuldu (OC 1 ile ilişkili).	Proje ekibi	Kağıt A.Ş.'de 2014 yılında proje ekibi bulunmamaktadır.	Projenin ilk ayında orta derece Arapça bilen proje koordinatörü, proje asistanı ve muhasebeciden oluşan proje ekibi kuruldu.		
	OP 1.2- Kağıt A.Ş.'nin insan kaynağı Arapça ve dış ticaret bilgisi açısından gelişti (OC 1 ile ilişkili).	Proje ekibinin Arapça ve dış ticaret bilgileri	Kağıt A.Ş.'de 2014 yılında orta derecede Arapça bilen dış ticaret uzmanı bulunmamaktadır.	Yeni istihdam edilen orta derecede Arapça ve dış ticaret bilen 4 personel, 6 ayda, Arapçalarını geliştirerek ve dış ticaret uzmanı olarak, % 80 başarıyla kursları tamamladılar.		Eğitim gören personel çalışmaya devam ediyor.
	OP 1.3- Kağıt A.Ş.'nin ürünleri Ortadoğu ülkelerinde tanınıyor (OC 1 ile ilişkili).	Veritabanında yer alan ve bağlantıya geçilen Ortadoğu ülkelerinden şirket sayısı	Veritabanında yer alan ve bağlantıya geçilen Ortadoğu ülkelerinden şirket bulunmamaktadır.	Üç fuarda, Ortadoğu ülkelerinden en az 50 yeni şirket ile bağlantıya geçildi ve bilgileri veritabanına girildi.		Ürünler Ortadoğu pazarlarında ilgi görüyor.
	OP 1.4- Ülke bazında ihracat için gerekli sipariş alındı (OC 1 ile ilişkili).	Bayilik sayısı	Ortadoğu ülkeleri ile yapılmış bayilik anlaşması yok.	Yapılan görüşmelerden 2 ay sonra, çeşitli ürünleri satmak üzere, en az 4 bayilik verildi.		Bayilik anlaşmaları ülkelerin ithalat yasalarına uygun olarak gerçekleştiriliyor.
		Sipariş miktarı	Ortadoğu ülkelerinden alınmış sipariş miktarı 5 milyon dolardır.	Toplam 6 milyon dolar civarında sipariş alındı.		

Tablo 12.2.a. Devamı. Mantıksal Çerçeve Matrisi'ne (MÇM) Nesnel Başarı Göstergelerinin Eklenmesi- Proje A (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/Referans Hattı (2014)	Gösterge Hedefi (2015)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	**A 1.1- Proje ekibinin oluşturulması (OP 1.1 ile ilişkili)**					
	A 1.2- Yeni istihdam edilen personelin kapasitesinin geliştirilmesi (OP 1.2 ile ilişkili) A 1.2.1. Kapasitesi geliştirilecek personelle iki yıllık sözleşme imzalanması A 1.2.2. Dört personelin Arapça kursuna gönderilmesi A 1.2.3. Dört personelin dış ticaret kursuna gönderilmesi A 1.2.4. Dört personelin Ortadoğu ülkeleri ticaret yasaları konusunda eğitim almaları					
	A 1.3- Uluslararası fuarlara katılınması (OP 1.3 ile ilişkili) A 1.3.1. Fuar katılımı için hazırlık yapılması A 1.3.1.1. Arapça katalog hazırlanması A 1.3.1.2. Arapça internet sitesi hazırlanarak yayınlanması A 1.3.1.3. Fuar alanı için görsel malzemelerin hazırlanması A 1.3.2. Üç ayrı fuara katılınması					
	A 1.4- Altı ülkeye ziyaretlerin yapılması (OP 1.4 ile ilişkili) A 1.4.1. İhracatçı birlikleriyle görüşmeler düzenlenmesi A 1.4.2. Altı ülkeyle ilgili olarak pazar araştırma raporları hazırlanması A 1.4.3. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi A 1.4.4. DEİK, ticaret ve sanayi odalarıyla görüşülmesi A 1.4.5. Ortadoğu'daki ithalatçı firmalarla yerinde görüşmeler düzenlenmesi A 1.4.6. İhracat konusunda danışmanlık hizmeti alınması A 1.4.7. İhracat anlaşmalarının peşin ödemeli veya akreditifli yapılması A 1.4.8. İhracat kredi sigortası yaptırılması					Ticaret ataşelikleri ilgi gösteriyor
	A 1.5- İzleme ve değerlendirmenin yapılması					

Tablo 12.2.b. Mantıksal Çerçeve Matrisi'ne (MÇM) Nesnel Başarı Göstergelerinin Eklenmesi- Proje B (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/Referans Hattı (2014)	Gösterge Hedefi (2015)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef / Etkiler	Dezavantajlı ailelerin çocuklarının eğitim hakkından yararlanmalarına ve bu çocuklar arasında katılımcı demokrasi kültürünün yaygınlaşmasına katkıda bulunmak.	Katılımcı uygulama yapan okul sayısı	MEB Raporlarına göre Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgesinde katılımcı uygulamalar yapan okul sayısı 0	2017 yılında Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgesinde en az 20 okulda katılımcı uygulamalar yapılıyor.		
Proje Amacı/ Sonuçlar	**OC 1-** Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının okulu erken bırakmalarını azaltmak.	Dezavantajlı kız ve erkek öğrencilerin okulu erken bırakma oranları	2014 yılındaki verilere göre Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp'teki üç ilköğretim okulunda okula devam oranları, kız ve erkek öğrenciler için, % 58.	Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp'teki üç ilköğretim okulunun 7. ve 8. sınıflarında okuyan, en az yarısı kız dezavantajlı 150 öğrencinin % 80'i okula devam etme kararı aldılar.		
Çiktılar	**OP 1.1-** Matematik, Fen, Sosyal ve Türkçe derslerinde başarı arttı (OC 1 ile ilişkili).	Dezavantajlı kız ve erkek öğrencilerin ders başarı oranları	Dezavantajlı kız öğrencilerin başarı oranları % 55, erkek öğrencilerin % 45.	Ders sonrası eğitim desteği alan, en az yarısı kız 150 dezavantajlı öğrencinin başarı oranı kontrol grubuna göre % 70 arttı.		
	OP 1.2- Velilerden kaynaklı okulu erken bırakma azaldı (OC 1 ile ilişkili).	Çocuğunu okuldan almayı düşünen veli sayısı	150 veliyle yapılan ön teste göre, dezavantajlı öğrencilerin velilerinin % 50'si çocuklarını okuldan almayı düşünüyor.	Başarı oranı düşük, en az yarısı kız öğrenci olan dezavantajlı 150 öğrenci velisinin, yapılan bilgilendirme ve ziyaretleri sonrasında, çocuklarını okuldan almayı düşünenlerin oranı kontrol grubuna göre % 90 azaldı.		
	OP 1.3- Öğrencilerin okula aidiyetleri arttı (OC 1 ile ilişkili).	7. ve 8. sınıftaki öğrencilerin ders dışı zamanlarda okulda geçirdikleri süre	7. ve 8. sınıftaki öğrenciler ders dışı zamanlarda okulda hiç vakit geçirmiyorlar.	Bir yıl süreyle projeye katılan üç okulun 7. ve 8. sınıflarındaki, en az yarısı kız öğrenci olan, 300 öğrenci ders dışı zamanlarından haftada en az 5 saatini okulda sosyal etkinliklerde geçirdi.		
	OP 1.4- Öğrenciler ihtiyaç ve taleplerini dile getiriyorlar (OC 1 ile ilişkili).	Öğrencilerin kendi hakları ile ilgili bilgi ve farkındalıkları	Öğrencilere düzenlenen ön teste göre öğrenciler kendi hakları konusundaki sorularda % 60 başarı sağladılar.	Bir yıl süreyle projeye katılan üç okulun 7. ve 8. sınıflarındaki öğrencilerin kendi hakları ile ilgili bilgilerinde % 40 artış görüldü.		
	OP 1.5- Öğrenci önerilerinin uygulanması için okul içi katılımcı bir süreç oluştu (OC 1 ile ilişkili).	Öğrenci önerileri ve hayata geçirilen öneri sayısı	Öğrencilerin geliştirdiği ve yönetimin uyguladığı öneri sayısı 0.	Bir yıl süreyle projeye katılan üç okulun 7. ve 8. sınıflarında öğrenci grupları tarafından geliştirilen 50 önerinin 10 tanesi okul yönetimince hayata geçirildi.		
Faaliyetler	**A.1.1- Ders sonrası eğitim desteği verilmesi (OP 1.1 ile ilişkili)** A.1.1.1. Ders sonrası eğitim desteği ekibinin oluşturulması A.1.1.1.1. Her okulda ders veren öğretmenler ve ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüpleri ile çalıştay düzenlenmesi A.1.1.1.2. Ders sonrası eğitim desteği için gönüllü ihtiyacının belirlenmesi A.1.1.1.3. Ders sonrası eğitim danışma kurulunun oluşturulması A.1.1.1.4. Ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüplerinin gönüllü öğrencilerinin belirlenmesi A.1.1.2. Gönüllü öğrencilerin ders öncesi hazırlıklarının tamamlanması A.1.1.2.1. Ders desteği organizasyon ve izleme ekibinin oluşturulması A.1.1.2.2. Ders desteği programının hazırlanması A.1.1.2.3. Gönüllü öğrencilerin oryantasyonu A.1.1.3. Eğitim desteklerinin verilmesi					Gönüllü desteklerin sürekliliği sağlanıyor.

Tablo 12.2.b Devamı. Mantıksal Çerçeve Matrisi'ne (MÇM) Nesnel Başarı Göstergelerinin Eklenmesi- Proje B (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/Referans Hattı (2014)	Gösterge Hedefi (2015)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	**A.1.2- Velilere yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması (OP 1.2 ile ilişkili)** A.1.2.1. Okula devamın önemi ile ilgili velilere yönelik broşür hazırlanması A.1.2.2. Öğrenciler, öğretmenler, veliler ve üniversite öğrencilerinin katılımıyla bir tanışma pikniği düzenlenmesi A.1.2.3. Ders sonrası eğitim desteği veren üniversite öğrencilerinin en az bir kez bir aileyi ziyaret etmesi A.1.2.4. Öğrenci ve velilerde okula devamın önemi üzerine bir animasyon filmi geliştirilmesi A.1.2.4.1. Animasyon filmi için danışma kurulu oluşturulması A.1.2.4.2. Animasyon filminin içeriğinin oluşturulması A.1.2.4.3. Animasyon filminin yapılması A.1.2.4.4. Animasyon filminin gösterilmesi					Aileler ziyaret eden üniversite öğrencilerini dinliyorlar.
	A.1.3- Ders dışı sanat faaliyetlerinin düzenlenmesi (OP 1.3 ile ilişkili) A.1.3.1. Sanat faaliyetlerinin planlanması A.1.3.1.1. Öğrencilerin taleplerinin alınması A.1.3.1.2. Sanat faaliyetlerine katkıda bulunacak STK'lar ve öğrenci kulüpleri ile toplantıların düzenlenmesi A.1.3.1.3. Uygulama programının çıkarılması A.1.3.1.4. Gerekli malzemelerin temini A.1.3.1.5. Gönüllülerle toplantılar düzenlenmesi A.1.3.2. Sanat faaliyetlerinin yapılması A.1.3.2.1. Tiyatro ve şiir faaliyetlerinin uygulanması A.1.3.2.2. Resim ve grafitti faaliyetlerinin uygulanması A.1.3.2.3. Müzik ve dans faaliyetlerinin uygulanması A.1.3.3. Dönem sonu sergi ve festivallerin yapılması A.1.3.3.1. Proje kapsamındaki tüm ilkokulların öğrencilerinin katılacağı sergi, fuar ve festival alanı için mekânların belirlenmesi A.1.3.3.2. Sergi ve festivallerin programının yapılması ve duyurusu için öğrencilerin broşürleri tasarlamaları A.1.3.3.3. Broşürlerin çoğaltılması ve öğrenciler tarafından dağıtılması A.1.3.3.4. Sergi ve festival gönüllüsü ekibin oluşturulması A.1.3.3.5. Sergi ve festivallerin düzenlenmesi					
	A.1.4- Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik eğitim programının uygulanması (OP 1.4 ile ilişkili) A.1.4.1. Öğrencilerin katılımını artırmak için öğretmenlere yönelik oryantasyon yapılması					Öğretmenler deneysel öğrenme yöntemlerine ilgi gösteriyor.

Tablo 12.2.b. Devamı. Mantıksal Çerçeve Matrisi'ne (MÇM) Nesnel Başarı Göstergelerinin Eklenmesi- Proje B (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/Referans Hattı (2014)	Gösterge Hedefi (2015)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	A.1.4.1.1. Yapılandırıcı eğitim ve deneysel öğrenme üzerine gönüllülerle atölye çalışması yapılması A.1.4.1.2. Deneysel öğrenme ile ilgili deneyimi ve ilgisi olan öğretmenlerin belirlenmesi A.1.4.1.3. Deneysel öğrenme üzerine öğretmenlerle atölye çalışmalarının düzenlenmesi A.1.4.1.4. Yapılandırıcı eğitim modeli üzerine öğretmenlerle atölye çalışmaları düzenlenmesi A.1.4.2. Çocuk haklarına yönelik deneysel öğrenme programı düzenlenmesi A.1.4.2.1. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların gönüllülere tanıtılması A.1.4.2.2. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların öğretmenlere tanıtılması A.1.4.2.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması A.1.4.2.4. Çocuk hakları evrensel bildirgesinin öğrencilere dağıtılması ve sınıflarda işlenmesi A.1.4.3. Demokrasi ve hoşgörü farkındalık programının düzenlenmesi A.1.4.3.1. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların gönüllülere tanıtılması A.1.4.3.2. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların öğretmenlere tanıtılması A.1.4.3.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması					Öğretmenler deneysel öğrenme yöntemlerine ilgi gösteriyor.
	A.1.5- Öğrencilerin önerilerinin okul yönetimince uygulanması (OP 1.5 ile ilişkili) A.1.5.1. Panoların üretilmesi ve yerleştirilmesi A.1.5.2. Öğrencilerin öneri oluşturmaları için takım çalışmalarının yapılması A.1.5.3. Panolara yazılan önerilerin sınıfta tartışılması A.1.5.4. Öneri gruplarının önerilerini sunacakları okul öneri tartışma gününün oluşturulması A.1.5.5. Önerilerin öğrenciler tarafından oluşturulan bir seçici kurul tarafından değerlendirilmesi A.1.5.6. Önerilerden en az üçünün hayata geçirilmesi için kaynak bulunması A.1.5.7. Önerinin hayata geçirilmesi					
	A.1.6- İzleme ve değerlendirmenin yapılması					
					ÖNKOŞUL	MEB İLKÖĞRETİM GM daha önce TOG ile yapılan protokolü yürürlüğe koydu.

Tablo 12.2.c. Mantıksal Çerçeve Matrisi'ne (MÇM) Nesnel Başarı Göstergelerinin Eklenmesi- Proje C (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/Referans Hattı (2015)	2016 Değeri	Gösterge Hedefi (2017)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef / Etkiler	Nurhanlı köyünün içinde bulunduğu bölgede yaşam kalitesi ve biyolojik çeşitliliğin gelişimine ve bölgenin tersine göç almasına katkıda bulunmak.	Nurhanlı köyü ve komşu 5 köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir; bölgede gözlenen yeni kuş türleri ve endemik geven bitkisinin doğal yayılma alanı; köyün kalıcı nüfusundaki artış	2015 yılında: Nurhanlı köyü ve komşu 5 köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir yıllık 20.000 TL; bölgede 122 kuş türü gözleniyor ve endemik geven bitkisinin doğal yayılım alanı 2.000 ha; Nurhanlı köyünün kalıcı nüfusu 300 kişi.	*(* Projenin bitim tarihi olan 2017 sonrası için gerçekleşecek hedefleri içerdiği için 2016'da ara değer koymak anlamlı değildir ve sütun boş bırakılacaktır)*	Nurhanlı köyü ve komşu 5 köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir 2022 yılında (2015 fiyatlarıyla) % 40 arttı; bölgede 2020 yılında 15 yeni kuş türü gözlendi ve endemik geven bitkisinin doğal yayılma alanı % 35 genişledi; Nurhanlı köyünün kalıcı nüfusu 2020 yılı sonunda tersine göçle 700 kişiye ulaştı.		
Proje Amacı/ Sonuçlar	**OC 1**- Nurhanlı köyünde çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesini sağlamak.	Köy sınırları içindeki tarım arazilerinde toprak kirliliğindeki azalma	2015 yılında 10 tarladan alınan numune değerler ortalaması organik tarım sertifikası için gereken minimum değerlerin 40 kat üzerinde.	2016 yılında 10 tarladan alınan numune değerler ortalaması organik tarım sertifikası için gereken minimum değerlerin 5 kat üzerinde.	2017 yılında 10 tarladaki numune değerler ortalaması organik tarım sertifikasına uygun düzeylere indi.		Çiftçiler proje bittikten sonra ekolojik tarım uygulamalarına devam ediyorlar.
		Köy sınırları içindeki su rezervleri ve akarsulardaki gübre ve ilaç kaynaklı organik ve kimyasal kirlilikte azalma	2015 yılında var olan su rezervlerinden ve akarsulardan alınan numunelerde organik ve kimyasal kirlilik değerleri AB su mevzuatının izin verdiği değerlerin en az 5 katı üzerinde.	2016 yılında var olan su rezervlerinden ve akarsulardan alınan numunelerde organik ve kimyasal kirlilik değerleri AB su mevzuatının izin verdiği değerlerin en az 2 katı üzerinde.	2017 yılında var olan su rezervlerinden ve akarsulardan alınan numunelerde organik ve kimyasal kirlilik değerleri AB su mevzuatının izin verdiği değerlerin altına indi.		
	OC 2- Nurhanlı köyünde yaşayan köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.	Köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir	2015 yılında Nurhanlı köyünde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir yıllık 20.000 TL.	2016 yılında Nurhanlı köyünde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir yıllık % 8 artış.	2017 yılında köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir (2015 fiyatlarıyla) % 20 arttı.		Çevredeki diğer köyler örnek alma yoluyla benzeri girişimlere başlıyorlar.
	OP 1.1- Yamaç bölgelerinde erozyon kontrol altına alındı ve heyelan tehlikesi azaldı (OC 1 ile ilişkili).	Erozyon ve heyelan nedeniyle ürün kaybı ve maddi hasar	2015 yılında geçmiş 5 yılda erozyon ve heyelan nedeniyle yılda ortalama % 30 ürün kaybı ve 15.000 TL maddi hasar görülüyor.	2016 yılında en çok % 10 ürün kaybı ve 0 TL maddi hasar oldu.	2017 sonunda erozyon ve heyelan nedeniyle ürün kaybı ve maddi hasar görülmedi.		
	OP 1.2- Tarımsal faaliyet giderleri ve ürün ve arazi kayıpları azaldı (OC 1 ile ilişkili).	Ekili arazilerde arazi başına verim.	2015 yılında ekili arazilerde ortalama verim bostanlarda dönüm başına 100 kg., tahıl için dönüm başına 150 kg, sebze için dönüm başına ortalama 170 kg.	2016 yılında bostanlarda dönüm başına % 5, tahıl arazilerinde % 10, sebze bahçelerinde % 15 verim artışı oldu.	2017 yılı sonunda 2015 yılı öncesinde ekilen arazilerde ortalama verim bostanlarda % 20, tahıl arazilerinde % 35, sebze bahçelerinde % 30 arttı.		
		Sulanan arazi başına su kullanımı.	2015 yılında sulanan arazilerin dönümü başına 1,5 ton su kullanılıyor.	2016 yılında sulanan arazilerin dönümü başına kullanılan su % 25 azaldı.	2017 yılı sonunda sulanan arazilerin dönümü başına kullanılan su miktarı % 30 azaldı.		
		Köy sınırları içinde kullanılan toplam böcek ilacı ve suni gübre kullanımı	2015 yılında köyde toplam 10 ton böcek ilacı ve 75 ton suni gübre kullanıldı.	2016 yılında böcek ilacı ve suni gübre kulanımı % 70 azaldı.	2017 yılı sonunda böcek ilacı ve suni gübre kullanımı % 90 azaldı.		
		Arazi başına tarımsal faaliyet giderleri	2015 yılında dönüm başına ortalama tarımsal faaliyet giderleri 1.000 TL.	2016 yılında arazi başına giderler % 30 azaldı.	2017 yılı sonunda arazi başına giderler % 40 azaldı.		

Tablo 12.2.c. Devamı. Mantıksal Çerçeve Matrisi'ne (MÇM) Nesnel Başarı Göstergelerinin Eklenmesi- Proje C (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/Referans Hattı (2015)	2016 Değeri	Gösterge Hedefi (2017)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	**OP 1.3**- Sürdürülebilir tarım uygulamalarıyla ilgili yerel farkındalık ve insan kaynağı gelişti (OC 1 ile lişkili).	Organik tarım sertifikası veya organik tarıma geçiş sertifikası alan tarım arazisi, meyve bahçesi ve yemlik bitki üretim arazisi	2015 yılında organik tarım sertifikası veya organik tarıma geçiş sertifikası sahibi olan arazi bulunmuyor.	2016 yılında köy tarım arazileri, meyve bahçeleri ve yemlik bitki üretim arazilerinin % 40'ı organik tarım sertifikası veya organik tarıma geçiş sertifikası aldı.	2017 yılı sonunda köy tarım arazileri, meyve bahçeleri ve yemlik bitki üretim arazilerinin % 75'i organik tarım sertifikası veya organik tarıma geçiş sertifikası aldı.		
		Yerel tohum çeşitlerini kullanan üretici sayısı	2015 yılında yerel tohum çeşitlerini kullanan üretici sayısı 5.	2017 yılı sonunda 50 yetiştirici yerel tohum çeşitlerini kullanmaya başladı.	2017 yılı sonunda 75 yetiştirici yerel tohum çeşitlerini kullanmaya başladı.		
	OP 2.1- Bölgedeki doğaya uyumlu tarımsal faaliyetlerden elde edilen gelir arttı (OC 2 ile ilişkili).	Ekilen ve meyve yetiştirilen tarım arazisi miktarı	2015 yılında ekilen ve meyve yetiştirilen arazi miktarı toplam arazinin % 50'si.	*(** OP2.1 ile ilişkili faaliyetler projenin ikinci yılında yürütüleceği için 2016 öncesinde bağlantılı bir etki görülmesi beklenemez, bu nedenle ilişkili hücreler boş bırakılacaktır)*	2017 sonunda ekilen ve meyve yetiştirilen arazi miktarı % 50 artarak % 75'e çıktı.		
		Bölgeye uyumlu yeni ürün çeşitlerinin üretimi	2015 yılında belirlenen bölgeye uyumlu yeni ürün çeşitlerinin üretimi 200 ton.	*(** OP2.1 ile ilişkili faaliyetler projenin ikinci yılında yürütüleceği için 2016 öncesinde bağlantılı bir etki görülmesi beklenemez, bu nedenle ilişkili hücreler boş bırakılacaktır)*	2017 sonunda belirlenen bölgeye uyumlu yeni ürünlerin üretimi % 50 arttı.		
		Beslenen büyük ve küçükbaş hayvan sayısı	2015 yılında 200 büyük, 500 küçükbaş hayvan bulunuyor.	*(** OP2.1 ile ilişkili faaliyetler projenin ikinci yılında yürütüleceği için 2016 öncesinde bağlantılı bir etki görülmesi beklenemez, bu nedenle ilişkili hücreler boş bırakılacaktır)*	2017 sonunda beslenen büyük ve küçükbaş hayvan sayısı % 70 arttı.		
		Projeye katılan çiftçi başına ortalama gelir	2015 yılında projeye katılan çiftçi başına ortalama yıllık gelir 20.000 TL	*(** OP2.1 ile ilişkili faaliyetler projenin ikinci yılında yürütüleceği için 2016 öncesinde bağlantılı bir etki görülmesi beklenemez, bu nedenle ilişkili hücreler boş bırakılacaktır)*	2017 sonunda projeye katılan çiftçi başına ortalama gelir % 30 arttı.		
	OP 2.2- Tarımsal ürünler sürdürülebilir bir şekilde gelir kaynağı haline geldi (OC 2 ile ilişkili).	Yetiştirilen ve işlenen ürünlerin pazarlanma oranı ve kilo başına getirdiği ortalama gelir.	2015 yılında yetiştirilen ve işlenen ürünlerin % 60'ı pazarlanıyor ve ürünlerden elde edilen ortalama gelir kilo başına 1 TL.	*(** OP2.1 ile ilişkili faaliyetler projenin ikinci yılında yürütüleceği için 2016 öncesinde bağlantılı bir etki görülmesi beklenemez, bu nedenle ilişkili hücreler boş bırakılacaktır)*	2017 yılında yetiştirilen ve işlenen ürünlerin % 90'ı pazarlandı ve 2017 yılında kilo başına ortalama gelir (2015 fiyatlarıyla) 1,5 TL oldu.		

Tablo 12.2.c. Devamı. Mantıksal Çerçeve Matrisi'ne (MÇM) Nesnel Başarı Göstergelerinin Eklenmesi- Proje C (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/Referans Hattı (2015)	2016 Değeri	Gösterge Hedefi (2017)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	**A 1.1- Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması (OP 1.1 ile ilişkili)** A 1.1.1. Bölgedeki yağış oranlarıyla ilgili olarak meteorolojiden veri alınması ve köyün yaşlılarıyla görüşülmesi A 1.1.2. 2.000 m.'lik drenaj kanalı açılması A.1.1.3. 1.550 adet söğüt ağacı dikilmesi						Kanalların kapasitesini aşarak tahrip edecek düzeyde aşırı yağışlar görülmüyor.
	A 1.2- Kaynak kullanımında verimliliğin artırılması (OP 1.2. ile ilişkili) A 1.2.1. Su kullanımının verimliliğinin artırılması A 1.2.1.1. Su rezervleri ve su toplama sistemlerinin kuraklık dikkate alınarak oluşturulması A 1.2.1.2. Damla sulama sistemlerinin geliştirilmesi ve yaşama geçirilmesi A 1.2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının azaltılması A 1.2.2.1. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararlarını anlatan broşür hazırlanması ve dağıtılması A 1.2.2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararları ile ilgili belgesel film gösterilmesi A.1.2.2.3. Organik gübre ve doğal mücadele yöntemlerinin tanıtılması						Oluşturulan su rezervleri kuraklıkla mücadelede yeterli oluyor. Bölgede yetişen ürünlere uygun organik gübre ve böceklerle mücadele yöntemleri var.
	A 1.3- Yerel Ekolojik Tarım Uygulamaları Merkezi'nin kurulması (OP 1.3 ile ilişkili) A 1.3.1. Yerel tohum bankası ve veri tabanı oluşturulması A 1.3.2. Yerel tarım uygulamalarının derlemesi A 1.3.2.1. Köyün yaşlılarıyla mülakatlar yapılması A.1.3.2.2. Mülakat sonuçlarının derlenerek yayına çevrilmesi A 1.3.3. Çiftçilere verimli ve ekolojiye duyarlı tarım eğitimleri verilmesi A 1.3.4. Çiftçilere organik tarım sertifikası alınması için danışmanlık hizmeti verilmesi						
	A 2.1- Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması (OP 2.1 ile ilişkili) A 2.1.1. Meyve bahçeleri oluşturulması A 2.1.1.1. Meyve bahçeleri için talep toplanması ve uygun dikim alanlarının belirlenmesi						

Tablo 12.2.c Devamı. Mantıksal Çerçeve Matrisi (MÇM)'ne Nesnel Başarı Göstergelerinin Eklenmesi- Proje C (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/Referans Hattı (2015)	2016 Değeri	Gösterge Hedefi (2017)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	A 2.1.1.2. Organik sertifikalı meyve fidanı alımı ve dikimi						
	A 2.1.1.3. Mevsimlik bakımların yapılması						
	A 2.1.1.4. İlk hasatın yapılması						
	A 2.1.2. Hayvancılığın canlandırılması						
	A 2.1.2.1. Yem bitkisi üretimine başlanması						
	A 2.1.2.2. Hayvan barınma koşullarının iyileştirilmesi						
	A 2.1.2.3. Ürün elde etme tesislerinin modernleştirilmesi						
	A 2.1.3. Terk edilmiş tarım arazilerinin ıslahı						
	A 2.1.3.1. Mekanik ıslah yapılması						
	A.2.1.3.2. Organik gübrelemeye başlanması						
	A 2.1.3.3. Baklagiller ve yonca yetiştirilmesi						
	A 2.2- Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi (OP 2.2 ile ilişkili)						
	A 2.2.1. Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kurulması						Köyün ürettiği doğal ve ekolojik ürünleri talep eden pazar bulunabiliyor.
	A 2.2.1.1. İdari işlemlerin tamamlanması						
	A 2.1.1.2. Kooperatifin 5 yıllık stratejik planının hazırlanması						
	A 2.2.2. Ürün işleme tesisi ve soğuk hava deposu kurulması						
	A 2.2.3. Ürünlerin pazarlanması						
	A 2.2.3.1. Pazar araştırması yapılarak ortalama fiyatların belirlenmesi						
	A 2.2.3.2. Büyük şehirlerdeki tedarikçilerle bağlantıya geçilmesi ve sözleşme yapılması						
	A 2.2.3.3. Tanıtım materyalleri hazırlanması ve reklam kampanyası yürütülmesi						
	A 2.2.3.4. Tüketici kooperatifiyle ilişki kurulması						
	A 2.2.4. Çevre köylere Merkez ve Kooperatif'le ilgili olarak tanıtım ziyaretleri düzenlenmesi						
	A 3- İzleme ve değerlendirmenin yapılması						

AB için yazılacak olan projelerde 2015 sonrası Başarı Göstergelelerindeki eklemelerle birlikte tamamlamış olduğumuz matris aşağıdaki gibi olacaktır.

Çizim 12.3

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/ Referans Hattı (başlangıç yılı)	Göstergenin halihazırdaki değeri (ara hedef, kritik faaliyet tarihleri)	Gösterge Hedefi (tamamlanma yılı)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar- Riskler
Genel Hedef/ Etkiler	1 ✓	✓	✓	✓	9 ✓		
Proje Amacı/ Sonuçlar	2 ✓	✓	✓	✓	10 ✓		8 ✓
Çıktılar	4 ✓	✓	✓	✓	11 ✓		7 ✓
Faaliyetler	3 ✓						6 ✓
							5 ✓

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 bulunamıyorsa, gösterge gözden geçirilmelidir. Elde edilecek bilginin zamanlaması, maliyeti ve güvenirliği 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, 2003) 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

- Proje öncesinde, sırasında ve sonrasında yapılan anketler,
- TÜİK, Kalkınma Bakanlığı, Maliye Bakanlığı 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,
- Sektör raporları,
- Siyasi partilerin programları,
- İmzalanan sözleşmeler,
- Gönüllü sözleşmeleri,
- Ex-post değerlendirmeler (proje tamamlandıktan altı ay gibi belirli bir süre sonra yapılan değerlendirmeler),
- Toplantı/gösteri/faaliyet video ve ses kayıtları,
- Telefon kayıtları, çağrı merkezi kayıtları,
- Toplantı öncesinde ve sonrasında karşılaştırmalı anket, katılımcı değerlendirmeleri ve mülakatlar,
- Başvuru kayıtları,
- Muhasebe kayıtları, banka dekontları,
- İmzalanan protokoller,
- Kira sözleşmeleri,
- Yolculuk biletleri,
- İnternet sitesi ziyaret raporları ve istatistikleri,
- Hukuki yardım talepleri, mahkeme kayıtları,
- Parlamento kayıtları.

Tablo 13.1.a, 13.1.b ve 13.1.c'de görülen uygulama projesi örnekleri üzerinden gidersek

Tablo 13.1.a. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje A

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Orta Anadolu bölgesinin ekonomik kalkınması, istihdam artışı ve Ortadoğu ülkeleri ile ilişkilerinin güçlenmesine katkıda bulunmak.	2022 yılında Orta Anadolu bölgesinde tarım dışı işsizlik % 10,7'e inecek, ihracatı ise % 10 artarak 3 milyar dolara çıkacak ve Ortadoğu ülkelerine ihracat yapan firma sayısı 24 olacaktır.	Orta Anadolu bölgesinin ticaret odasının ihracat ve istihdam istatistikleri, TÜİK istatistikleri	
Proje Amacı/ Sonuçlar	Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.	Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu'daki ülkelere yönelik ihracatı bir yıl içerisinde % 20 arttı ve 6 milyon dolar oldu.	Yıllık bilançolar, banka kayıtları, paketleme listeleri, faturalar	İhracat yapılan ülkelerle Türkiye arasında siyasi bir gerginlik yaşanmıyor.
Çıktılar	1- Projeyi sorunsuz yürütebilecek proje ekibi oluşturuldu.	Projenin ilk ayında orta derece Arapça bilen proje koordinatörü, proje asistanı ve muhasebeciden oluşan proje ekibi kuruldu.	Sosyal güvenlik bildirimleri ve kayıtları	
	2- Kağıt A.Ş.'nin insan kaynağı Arapça ve dış ticaret bilgisi açısından gelişti.	Yeni istihdam edilen orta derecede Arapça ve dış ticaret bilen 4 personel, 6 ayda, Arapçalarını geliştirerek ve dış ticaret uzmanı olarak, % 80 başarıyla kursları tamamladılar.	Kurs başarı sertifikaları	Eğitim gören personel çalışmaya devam ediyor.
	3- Kağıt A.Ş.'nin ürünleri Ortadoğu ülkelerinde tanınıyor.	Üç fuarda en az 50 yeni şirket ile bağlantıya geçildi ve bilgileri veritabanına girildi.	Veri tabanı kayıtları ve fuar ziyaretçi formları	Ürünler Ortadoğu ülkelerinde ilgi görüyor.
	4- Ülke bazında ihracat için gerekli sipariş alındı	Çeşitli ürünleri satmak üzere, en az 4 bayilik verildi.	Bayilik anlaşmaları	Bayilik anlaşmaları ülkelerin ithalat yasalarına uygun olarak gerçekleştiriliyor.
		Toplam 6 milyon dolar civarında sipariş alındı.	Sipariş talep formları	
Faaliyetler	**1- Proje ekibinin oluşturulması**			
	2- Yeni istihdam edilen personelin kapasitesinin geliştirilmesi 2.1. Kapasitesi geliştirilecek personelle iki yıllık sözleşme imzalanması 2.2. Dört personelin Arapça kursuna gönderilmesi 2.3. Dört personelin dış ticaret kursuna gönderilmesi 2.4. Dört personelin Ortadoğu ülkeleri ticaret yasaları konusunda eğitim almaları			
	3- Uluslararası fuarlara katılınması 3.1. Fuar katılımı için hazırlık yapılması 3.1.1. Arapça katalog hazırlanması 3.1.2. Arapça internet sitesi hazırlanarak yayınlanması 3.1.3. Fuar alanı için görsel malzemelerin hazırlanması 3.2. Üç ayrı fuara katılınması			
	4- Altı ülkeye ziyaretlerin yapılması 4.1. İhracatçı birlikleriyle görüşmeler düzenlenmesi 4.2. Altı ülkeyle ilgili olarak pazar araştırma raporları hazırlanması 4.3. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi 4.4. DEİK, ticaret ve sanayi odalarıyla görüşülmesi 4.5. Ortadoğu ülkelerindeki ithalatçı firmalarla yerinde görüşmeler düzenlenmesi 4.6. İhracat konusunda danışmanlık hizmeti alınması 4.7. İhracat anlaşmalarının peşin ödemeli veya akreditifli yapılması 4.8. İhracat kredi sigortası yaptırılması			Ticaret ataşelikleri ilgi gösteriyor.
	5- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			

Tablo 13.1.b. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Dezavantajlı ailelerin çocuklarının eğitim hakkından yararlanmalarına ve bu çocuklar arasında katılımcı demokrasi kültürünün yaygınlaşmasına katkıda bulunmak.	2017 yılında Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgesinde en az 20 okulda katılımcı uygulamalar yapılıyor.	MEB verileri	
Proje Amacı/ Sonuçlar	Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının okulu erken bırakma oranının azalmasını sağlamak.	Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp'teki üç ilköğretim okulunun 7. ve 8. sınıflarında okuyan, en az yarısı kız dezavantajlı 150 öğrencinin % 80'i okula devam etme kararı aldılar.	Öğrencilerle düzenlenen ön test ve son test sonuçları ve öğrencilerin okul devam kayıtları	
Çiktılar	1- Matematik, Fen, Sosyal ve Türkçe derslerinde başarı arttı.	Ders sonrası eğitim desteği alan, en az yarısı kız 150 dezavantajlı öğrencinin başarı oranı kontrol grubuna göre % 70 arttı.	Öğrencilerin not kayıtları	
	2- Velilerden kaynaklı okulu erken bırakma azaldı.	Başarı oranı düşük, en az yarısı kız öğrenci olan dezavantajlı 150 öğrenci velisinin, yapılan bilgilendirme ve ziyaretleri sonrasında, çocuklarını okuldan almayı düşünenlerin oranı kontrol grubuna göre % 90 azaldı.	Öğrencilerin okula devamıyla ilgili olarak velilere düzenlenen ön test ve son test sonuçları	
	3- Öğrencilerin okula aidiyetleri arttı.	Bir yıl süreyle projeye katılan üç okulun 7. ve 8. sınıflarındaki, en az yarısı kız öğrenci olan, 300 öğrenci ders dışı zamanlarından haftada en az 5 saatini okulda sosyal etkinliklerde geçirdi.	Sosyal etkinlikler devam takip formu	
	4- Öğrenciler ihtiyaç ve taleplerini dile getiriyorlar.	Bir yıl süreyle projeye katılan üç okulun 7. ve 8. sınıflarındaki öğrencilerin kendi hakları ile ilgili bilgilerinde % 40 artış görüldü.	Öğrencilerle düzenlenen ön test ve son test sonuçları	
	5- Öğrenci önerilerinin uygulanması için okul içi katlımcı bir süreç oluştu.	Bir yıl süreyle projeye katılan üç okulun 7. ve 8. sınıflarında öğrenci grupları tarafından geliştirilen 50 önerinin 10 tanesi okul yönetimince hayata geçirildi.	Hayata geçirilen projelerin resim, film, fotoğraf, web sitesi vb. yayınları	
Faaliyetler	**1- Ders sonrası eğitim desteği verilmesi** 1.1. Ders sonrası eğitim desteği ekibinin oluşturulması 1.1.1. Her okulda ders veren öğretmenler ve ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüpleri ile çalıştay düzenlenmesi 1.1.2. Ders sonrası eğitim desteği için gönüllü ihtiyacının belirlenmesi 1.1.3. Ders sonrası eğitim danışma kurulunun oluşturulması 1.1.4. Ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüplerinin gönüllü öğrencilerinin belirlenmesi 1.2. Gönüllü öğrencilerin ders öncesi hazırlıklarının tamamlanması 1.2.1. Ders desteği organizasyon ve izleme ekibinin oluşturulması 1.2.2. Ders desteği programının hazırlanması 1.2.3. Gönüllü öğrencilerin oryantasyonu 1.3. Eğitim desteklerinin verilmesi			Gönüllü desteklerin sürekliliği sağlanıyor.
	2- Velilere yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması 2.1. Okula devamın önemi ile ilgili velilere yönelik broşür hazırlanması 2.2. Öğrenciler, öğretmenler, veliler ve üniversite öğrencilerinin katılımıyla bir tanışma pikniği düzenlenmesi			

Tablo 13.1.b. Devamı. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
	2.3. Ders sonrası eğitim desteği veren üniversite öğrencilerinin en az bir kez bir aileyi ziyaret etmesi			Aileler ziyaret eden üniversite öğrencilerini dinliyorlar.
	2.4. Öğrenci ve velilerde okula devamın önemi üzerine bir animasyon filmi geliştirilmesi			
	2.4.1. Animasyon filmi için danışma kurulu oluşturulması			
	2.4.2. Animasyon filminin içeriğinin oluşturulması			
	2.4.3. Animasyon filminin yapılması			
	2.4.4. Animasyon filminin gösterilmesi			
	3- Ders dışı sanat faaliyetlerinin düzenlenmesi			
	3.1. Sanat faaliyetlerinin planlanması			
	3.1.1. Öğrencilerin taleplerinin alınması			
	3.1.2. Sanat faaliyetlerine katkıda bulunacak STK'lar ve öğrenci kulüpleri ile toplantıların düzenlenmesi			
	3.1.3. Uygulama programının çıkarılması			
	3.1.4. Gerekli malzemelerin temini			
	3.1.5. Gönüllülerle toplantılar düzenlenmesi			
	3.2. Sanat faaliyetlerinin yapılması			
	3.2.1. Tiyatro ve şiir faaliyetlerinin uygulanması			
	3.2.2.Resim ve grafitti faaliyetlerinin uygulanması			
Faaliyetler	3.2.3. Müzik ve dans faaliyetlerinin uygulanması			
	3.3. Dönem sonu sergi ve festivallerin yapılması			
	3.3.1. Proje kapsamındaki tüm ilkokulların öğrencilerin katılacağı sergi, fuar ve festival alanı için mekânların belirlenmesi			
	3.3.2. Sergi ve festivallerin programının yapılması ve duyurusu için öğrencilerin broşürleri tasarlamaları			
	3.3.3. Broşürlerin çoğaltılması ve öğrenciler tarafından dağıtılması			
	3.3.4. Sergi ve festival gönüllüsü ekibin oluşturulması			
	3.3.5. Sergi ve festivallerin düzenlenmesi			
	4- Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik eğitim programının uygulanması			
	4.1. Öğrencilerin katılımını artırmak için öğretmenlere yönelik oryantasyon yapılması			
	4.1.1. Yapılandırıcı eğitim ve deneysel öğrenme üzerine gönüllülerle atölye çalışması yapılması			
	4.1.2. Deneysel öğrenme ile ilgili deneyimi ve ilgisi olan öğretmenlerin belirlenmesi			
	4.1.3. Deneysel öğrenme üzerine öğretmenlerle atölye çalışmalarının düzenlenmesi			Öğretmenler deneysel öğrenme yöntemlerine ilgi gösteriyor.

Tablo 13.1.b. Devamı. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	4.1.4. Yapılandırıcı eğitim modeli üzerine öğretmenlerle atölye çalışmaları düzenlenmesi 4.2. Çocuk haklarına yönelik deneysel öğrenme programı düzenlenmesi 4.2.1. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların gönüllülere tanıtılması 4.2.2. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların öğretmenlere tanıtılması 4.2.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması 4.2.4. Çocuk hakları evrensel bildirgesinin öğrencilere dağıtılması ve sınıflarda işlenmesi 4.3. Demokrasi ve hoşgörü farkındalık programının düzenlenmesi 4.3.1. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların gönüllülere tanıtılması 4.3.2. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların öğretmenlere tanıtılması 4.3.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması			
	5- Öğrencilerin önerilerinin okul yönetimince uygulanması 5.1. Panoların üretilmesi ve yerleştirilmesi 5.2. Öğrencilerin öneri oluşturmaları için takım çalışmalarının yapılması 5.3. Panolara yazılan önerilerin sınıfta tartışılması 5.4. Öneri gruplarının önerilerini sunacakları okul öneri tartışma gününün oluşturulması 5.5. Önerilerin öğrenciler tarafından oluşturulan bir seçici kurul tarafından değerlendirilmesi 5.6. Önerilerden en az üçünün hayata geçirilmesi için kaynak bulunması 5.7. Önerinin hayata geçirilmesi			
	6- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			
			ÖNKOŞUL	MEB İLKÖĞRETİM GM daha önce TOG ile yapılan protokolü yürürlüğe koydu.

Tablo 13.1.c. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje C

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Nurhanlı köyünün içinde bulunduğu bölgede yaşam kalitesi ve biyolojik çeşitliliğin gelişimine ve bölgenin tersine göç almasına katkıda bulunmak.	Nurhanlı köyü ve komşu 5 köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir 2022 yılında (2015 fiyatlarıyla) % 40 arttı; bölgede 2020 yılında 15 yeni kuş türü gözlendi ve endemik geven bitkisinin doğal yayılma alanı % 35 genişledi; Nurhanlı köyünün kalıcı nüfusu 2020 yılı sonunda tersine göçle 700 kişiye ulaştı.	Vergi beyannameleri ve il çevre müdürlüğü, doğa koruma örgütlerinin ve ilçe nüfus idaresi kayıtları	
Proje Amacı / Sonuçlar	Nurhanlı köyünde, çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesi yoluyla, köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.	2017 yılında 10 tarladaki numune değerler ortalaması organik tarım sertifikasına uygun düzeylere indi. 2017 yılında var olan su rezervlerinden ve akarsulardan alınan numunelerde organik ve kimyasal kirlilik değerleri AB su mevzuatının izin verdiği değerlerin altına indi. 2017 yılında köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başına ortalama gelir (2015 fiyatlarıyla) % 20 arttı.	Toprak analizi sonuçları Su analizi test sonuçları Vergi beyannameleri	Çevredeki diğer köyler örnek alma yoluyla benzeri girişimlere başlıyorlar. Çiftçiler proje bittikten sonra ekolojik tarım uygulamalarına devam ediyorlar.
Çıktılar	1- Yamaç bölgelerinde erozyon kontrol altına alındı ve heyelan tehlikesi azaldı.	2017 sonunda erozyon ve heyelan nedeniyle ürün kaybı ve maddi hasar görülmedi.	Muhtarlık ve tarım sigortası kayıtları	
	2- Tarımsal faaliyet giderleri ve ürün ve arazi kayıpları azaldı.	2017 yılı sonunda 2015 yılı öncesinde ekilen arazilerde ortalama verim bostanlarda % 20, tahıl arazilerinde % 35, sebze bahçelerinde % 30 arttı. 2017 yılı sonunda sulanan arazilerin dönümü başına kullanılan su miktarı % 30 azaldı. 2017 yılı sonunda böcek ilacı ve suni gübre kullanımı % 90 azaldı. 2017 yılı sonunda arazi başına giderler % 40 azaldı.	Ziraat odası ve Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kayıtları ve DSİ istatistikleri	
	3- Sürdürülebilir tarım uygulamalarıyla ilgili yerel farkındalık ve insan kaynağı gelişti.	2017 yılı sonunda köy tarım arazileri, meyve bahçeleri ve yemlik bitki üretim arazilerinin % 75'i organik tarım sertifikası veya organik tarıma geçiş sertifikası aldı. 2017 yılı sonunda 75 yetiştirici yerel tohum çeşitlerini kullanmaya başladı.	Organik tarım ve geçiş dönemi sertifikaları ve Yerel Ekolojik Tarım Uygulama Merkezi kayıtları	
	4- Bölgedeki doğaya uyumlu tarımsal faaliyetlerden elde edilen gelir arttı.	2017 sonunda ekilen ve meyve yetiştirilen arazi miktarı % 50 artarak % 75'e çıktı. 2017 sonunda belirlenen bölgeye uyumlu yeni ürünlerin üretimi % 50 arttı. 2017 sonunda beslenen büyük ve küçükbaş hayvan sayısı % 70 arttı. 2017 sonunda projeye katılan çiftçi başına ortalama gelir % 30 arttı.	Ziraat Odası ve Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kayıtları	
	5- Tarımsal ürünler sürdürülebilir bir şekilde gelir kaynağı haline geldi.	2017 yılında yetiştirilen ve işlenen ürünlerin % 90'ı pazarlandı ve 2017 yılında kilo başına ortalama gelir (2015 fiyatlarıyla) 1,5 TL oldu.	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kayıtları	

Tablo 13.1.c. Devamı. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje C

	Projenin yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	**1- Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması** 1.1. Bölgedeki yağış oranlarıyla ilgili olarak meteorolojiden veri alınması ve köyün yaşlılarıyla görüşülmesi 1.2. 2.000 m.'lik drenaj kanalı açılması 1.3. 1.550 adet söğüt ağacı dikilmesi			Kanalların kapasitesini aşarak tahrip edecek düzeyde aşırı yağışlar görülmüyor.
	2- Kaynak kullanımında verimliliğin artırılması 2.1. Su kullanımının verimliliğinin artırılması 2.1.1. Su rezervleri ve su toplama sistemlerinin kuraklık dikkate alınarak oluşturulması 2.1.2. Damla sulama sistemlerinin geliştirilmesi ve yaşama geçirilmesi 2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının azaltılması 2.2.1. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararlarını anlatan broşür hazırlanması ve dağıtılması 2.2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararları ile ilgili belgesel film gösterilmesi 2.2.3. Organik gübre ve doğal mücadele yöntemlerinin tanıtılması			Oluşturulan su rezervleri kuraklıkla mücadelede yeterli oluyor. Bölgede yetişen ürünlere uygun organik gübre ve böceklerle mücadele yöntemleri var.
	3- Yerel Ekolojik Tarım Uygulamaları Merkezi'nin kurulması 3.1. Yerel tohum bankası ve veri tabanı oluşturulması 3.2. Yerel tarım uygulamaları derlemesi 3.2.1. Köyün yaşlılarıyla mülakatlar 3.2.2. Mülakat sonuçlarının derlenerek yayına çevrilmesi 3.3. Çiftçilere verimli ve ekolojiye duyarlı tarım eğitimleri verilmesi 3.4. Çiftçilere organik tarım sertifikası alınması için danışmanlık hizmeti verilmesi			
	4- Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması 4.1. Meyve bahçeleri oluşturulması 4.1.1. Meyve bahçeleri için talep toplanması ve uygun dikim alanlarının belirlenmesi 4.1.2. Organik sertifikalı meyve fidanı alımı ve dikimi 4.1.3. Mevsimlik bakımların yapılması 4.1.4. İlk hasatın yapılması 4.2. Hayvancılığın canlandırılması 4.2.1. Yem bitkisi üretimine başlanması 4.2.2. Hayvan barınma koşullarının iyileştirilmesi 4.2.3. Ürün elde etme tesislerinin modernleştirilmesi			

Tablo 13.1.c. Devamı. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje C

	Projenin yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
	4.3.Terk edilmiş tarım arazilerinin ıslahı 4.3.1. Mekanik ıslah yapılması 4.3.2. Organik gübrelemeye başlanması 4.3.3. Baklagiller ve yonca yetiştirilmesi			
	5- Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi 5.1. Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kurulması 5.1.1. İdari işlemlerin tamamlanması 5.1.2. Kooperatifin 5 yıllık stratejik planının hazırlanması 5.2. Ürün işleme tesisi ve soğuk hava deposu kurulması 5.3. Ürünlerin pazarlanması 5.3.1. Pazar araştırması yapılarak ortalama fiyatların belirlenmesi 5.3.2. Büyük şehirlerdeki tedarikçilerle bağlantıya geçilmesi ve sözleşme yapılması 5.3.3. Tanıtım materyalleri hazırlanması ve reklam kampanyası yürütülmesi 5.3.4. Tüketici kooperatifiyle ilişki kurulması. 5.4. Çevre köylere Merkez ve Kooperatif'le ilgili olarak tanıtım ziyaretleri düzenlenmesi			Köyün ürettiği doğal ve ekolojik ürünleri talep eden pazar bulunabiliyor.
	6- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			

Uygulama 13.1

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 edebilliriz?
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 dğrulama kaynakları belirlenecektir.)
Başarı göstergesi Doğrulama kaynağı

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Süre 30 dakika

Doğrulama kaynaklarının oluşturulmasında karşılaşılan riskler ve güçlükler

Seçtiğiniz bazı doğrulama kaynakları ek faaliyet tanımlanmasını gerektirebilir, yeni maaliyet 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 faaliyetlere eklemeniz gerekir.

Başarı Göstergeleri ve Doğrulama Kaynakları Kontrol Listesi

- Göstergeler, nicelik, nitelik ve zaman içeriyor mu?
- Göstergeler ve doğrulama kaynakları SMART mı?
- 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 kullananamazsınız, başka başka gösterge üretmelisiniz.)

Kaynak: CIDT, 2002

Uygulama 13.2

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

Bu dersin sonunda, mantıksal çerçevemizin bir tek 15 ve 16 numaralı gözleri boş kaldı.

Çizim 13.1

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar - Riskler
Genel Hedef / Etkiler	1 ✓	9 ✓	12 ✓	
Proje Amacı / Sonuçlar	2 ✓	10 ✓	13 ✓	8 ✓
Çıktılar	4 ✓	11 ✓	14 ✓	7 ✓
Faaliyetler	3 ✓			6 ✓
				5 ✓

Haziran 2015 sonrası AB projeleri için yeni mantıksal çerçeve matrisleri Tablo 13.2.a, b ve c'de görülen uygulama projesi örnekleri üzerinden verilmektedir.

Tablo 13.2.a. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje A (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/ Referans Hattı (2014)	Gösterge Hedefi (2015)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Orta Anadolu bölgesinin ekonomik kalkınması, istihdam artışı ve Ortadoğu ülkeleri ile ilişkilerinin güçlenmesine katkıda bulunmak.	Orta Anadolu bölgesinin işsizlik oranı, ihracat miktarı ve Ortadoğu ülkelerine ihracat yapan firma sayısı	2014 yılında, Orta Anadolu bölgesinin tarım dışı işsizlik oranı % 11,7; ihracatı ise 2,8 milyar dolardır, Ortadoğu ülkelerine ihracat yapan firma sayısı 12'dir.	2022 yılında Orta Anadolu bölgesinde tarım dışı işsizlik % 10,7'ye inecek, ihracatı ise % 10 artarak 3 milyar dolara çıkacak ve Ortadoğu ülkelerine ihracat yapan firma sayısı 24 olacaktır.	Orta Anadolu bölgesinin ticaret odasının ihracat ve istihdam istatistikleri, TÜİK istatistikleri	
Proje Amacı/ Sonuçlar	**OC 1-** Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.	Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu'daki ülkelere yönelik ihracatı	Kağıt A.Ş.'nin 2014 yılında Ortadoğu ülkelerine ihracatı 5 milyon dolardır.	Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu'daki ülkelere yönelik ihracatı bir yıl içerisinde % 20 arttı ve 6 milyon dolar oldu.	Yıllık bilançolar, banka kayıtları, paketleme listeleri, faturalar	İhracat yapılan ülkelerle Türkiye arasında siyasi bir gerginlik yaşanmıyor.
Çıktılar	**OP 1.1-** Projeyi sorunsuz yürütülebilecek proje ekibi oluşturuldu. (OC 1 ile ilişkili)	Proje ekibi	Kağıt A.Ş.'de 2014 yılında proje ekibi bulunmamaktadır.	Projenin ilk ayında orta derece Arapça bilen proje koordinatörü, proje asistanı ve muhasebeciden oluşan proje ekibi kuruldu.	Sosyal güvenlik bildirimleri ve kayıtları	
	OP 1.2- Kağıt A.Ş.'nin insan kaynağı Arapça ve dış ticaret bilgisi açısından gelişti. (OC 1 ile ilişkili)	Proje ekibinin Arapça ve dış ticaret bilgileri	Kağıt A.Ş.'de 2014 yılında orta derecede Arapça ve aynı zamanda bilen dış ticaret uzmanı bulunmamaktadır.	Yeni istihdam edilen orta derecede Arapça ve dış ticaret bilen 4 personel, 6 ayda, Arapçalarını geliştirerek ve dış ticaret uzmanı olarak, % 80 başarıyla kursları tamamladılar.	Kurs başarı sertifikaları	Eğitim gören personel çalışmaya devam ediyor.
	OP 1.3- Kağıt A.Ş.'nin ürünleri Ortadoğu ülkelerinde tanınıyor. (OC 1 ile ilişkili)	Veritabanında yer alan ve bağlantıya geçilen Ortadoğu ülkelerinden şirket sayısı	Veritabanında yer alan ve bağlantıya geçilen Ortadoğu ülkelerinden şirket bulunmamaktadır.	Üç fuarda, Ortadoğu ülkelerinden en az 50 yeni şirket ile bağlantıya geçildi ve bilgileri veritabanına girildi.	Veri tabanı kayıtları ve fuar ziyaretçi formları	Ürünler Ortadoğu pazarlarında ilgi görüyor.
	OP 1.4- Ülke bazında ihracat için gerekli sipariş alındı. (OC 1 ile ilişkili)	Bayilik sayısı	Ortadoğu ülkeleri ile yapılmış bayilik anlaşması yok.	Çeşitli ürünleri satmak üzere, en az 4 bayilik verildi.	Bayilik anlaşmaları	Bayilik anlaşmaları ülkelerin ithalat yasalarına uygun olarak gerçekleştiriliyor.
		Sipariş miktarı	Ortadoğu ülkelerinden alınmış sipariş miktarı 5 milyon dolardır.	Toplam 6 milyon dolar civarında sipariş alındı.	Sipariş talep formları	

Tablo 13.2.a. Devamı. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje A (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/ Referans Hattı (2014)	Gösterge Hedefi (2015)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	**A 1.1- Proje ekibinin oluşturulması (OP 1.1 ile ilişkili)**					
	A 1.2- Yeni istihdam edilen personelin kapasitesinin geliştirilmesi (OP 1.2 ile ilişkili) A 1.2.1. Kapasitesi geliştirilecek personelle iki yıllık sözleşme imzalanması A 1.2.2. Dört personelin Arapça kursuna gönderilmesi A 1.2.3. Dört personelin dış ticaret kursuna gönderilmesi A 1.2.4. Dört personelin Ortadoğu ülkeleri ticaret yasaları konusunda eğitim almaları					
	A 1.3- Uluslararası fuarlara katılınması (OP 1.3 ile ilişkili) A 1.3.1. Fuar katılımı için hazırlık yapılması A 1.3.1.1. Arapça katalog hazırlanması A 1.3.1.2. Arapça internet sitesi hazırlanarak yayınlanması A 1.3.1.3. Fuar alanı için görsel malzemelerin hazırlanması A 1.3.2. Üç ayrı fuara katılınması					
	A 1.4- Altı ülkeye ziyaretlerin yapılması (OP 1.4 ile ilişkili) A 1.4.1. İhracatçı birlikleriyle görüşmeler düzenlenmesi A 1.4.2. Altı ülkeyle ilgili olarak pazar araştırma raporları hazırlanması A 1.4.3. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi A 1.4.4. DEİK, ticaret ve sanayi odalarıyla görüşülmesi A 1.4.5. Ortadoğu'daki ithalatçı firmalarla yerinde görüşmeler düzenlenmesi A 1.4.6. İhracat konusunda danışmanlık hizmeti alınması A 1.4.7. İhracat anlaşmalarının peşin ödemeli veya akreditifli yapılması A 1.4.8. İhracat kredi sigortası yaptırılması					Ticaret ataşelikleri ilgi gösteriyor.
	A 1.5- İzleme ve değerlendirmenin yapılması					

Tablo 13.2.b. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje B (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/ Referans Hattı (2014)	Gösterge Hedefi (2015)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef / Etkiler	Dezavantajlı ailelerin çocuklarının eğitim hakkından yararlanmalarına ve bu çocuklar arasında katılımcı demokrasi kültürünün yaygınlaşmasına katkıda bulunmak.	Katılımcı uygulama yapan okul sayısı	MEB Raporlarına göre Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgesinde katılımcı uygulamalar yapan okul sayısı 0.	2017 yılında Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgesinde en az 20 okulda katılımcı uygulamalar yapılıyor.	MEB verileri	
Proje Amacı/ Sonuçlar	**OC 1-** Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının okulu erken bırakma oranlarının azalmasını sağlamak.	Dezavantajlı kız ve erkek öğrencilerin okulu erken bırakma oranları	2014 yılındaki verilere göre Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp'teki üç ilköğretim okulunda okula devam oranları, kız ve erkek öğrenciler için, % 58.	Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp'teki üç ilköğretim okulunun 7 ve 8. sınıflarında okuyan, en az yarısı kız dezavantajlı 150 öğrencinin % 80'i okula devam etme kararı aldılar.	Öğrencilerle düzenlenen ön test ve son test sonuçları ve öğrencilerin okul devam kayıtları	
Çıktılar	**OP 1.1-** Matematik, Fen, Sosyal ve Türkçe derslerinde başarı arttı (OC 1 ile ilişkili).	Dezavantajlı kız ve erkek öğrencilerin ders başarı oranları	Dezavantajlı kız öğrencilerin başarı oranları % 55, erkek öğrencilerin % 45.	Ders sonrası eğitim desteği alan, en az yarısı kız 150 dezavantajlı öğrencinin başarı oranı kontrol grubuna göre % 70 arttı.	Öğrencilerin not kayıtları	
	OP 1.2- Velilerden kaynaklı okulu erken bırakma azaldı (OC 1 ile ilişkili).	Çocuğunu okuldan almayı düşünen veli sayısı	150 veliyle yapılan ön teste göre, dezavantajlı öğrencilerin velilerinin % 50'si çocuklarını okuldan almayı düşünüyor.	Başarı oranı düşük, en az yarısı kız öğrenci olan dezavantajlı 150 öğrenci velisinin, yapılan bilgilendirme ve ziyaretleri sonrasında, çocuklarını okuldan almayı düşünenlerin oranı kontrol grubuna göre % 90 azaldı.	Öğrencilerin okula devamıyla ilgili olarak velilere düzenlenen ön test ve son test sonuçları	
	OP 1.3- Öğrencilerin okula aidiyetleri arttı (OC 1 ile ilişkili).	7. ve 8. sınıftaki öğrencilerin ders dışı zamanlarda okulda geçirdikleri süre	7. ve 8. sınıftaki öğrenciler ders dışı zamanlarda okulda hiç vakit geçirmiyorlar.	Bir yıl süreyle projeye katılan üç okulun 7. ve 8. sınıflarındaki, en az yarısı kız öğrenci olan, 300 öğrenci ders dışı zamanlarından haftada en az 5 saatini okulda sosyal etkinliklerde geçirdi.	Sosyal etkinlikler devam takip formu	
	OP 1.4- Öğrenciler ihtiyaç ve taleplerini dile getiriyorlar (OC 1 ile ilişkili).	Öğrencilerin kendi hakları ile ilgili bilgi ve farkındalıkları	Öğrencilere düzenlenen ön teste göre öğrenciler kendi hakları konusundaki sorularda % 60 başarı sağladılar.	Bir yıl süreyle projeye katılan üç okulun 7. ve 8. sınıflarındaki öğrencilerin kendi hakları ile ilgili bilgilerinde % 40 artış görüldü.	Öğrencilere düzenlenen ön test ve son test sonuçları	
	OP 1.5- Öğrenci önerilerinin uygulanması için okul içi katılımcı bir süreç oluştu (OC 1 ile ilişkili).	Öğrenci önerileri ve hayata geçirilen öneri sayısı	Öğrencilerin geliştirdiği ve yönetimin uyguladığı öneri sayısı 0.	Bir yıl süreyle projeye katılan üç okulun 7. ve 8. sınıflarında öğrenci grupları tarafından geliştirilen 50 önerinin 10 tanesi okul yönetimince hayata geçirildi.	Hayata geçirilen projelerin resim, film, fotoğraf, web sitesi vb. yayınları	

Tablo 13.2.b. Devamı. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje B (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/ Referans Hattı (2014)	Gösterge Hedefi (2015)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	**A.1.1- Ders sonrası eğitim desteği verilmesi (OP 1.1 ile ilişkili)** A.1.1.1. Ders sonrası eğitim desteği ekibinin oluşturulması A.1.1.1.1. Her okulda ders veren öğretmenler ve ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüpleri ile çalıştay düzenlenmesi A.1.1.1.2. Ders sonrası eğitim desteği için gönüllü ihtiyacının belirlenmesi A.1.1.1.3. Ders sonrası eğitim danışma kurulunun oluşturulması A.1.1.1.4. Ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüplerinin gönüllü öğrencilerinin belirlenmesi A.1.1.2. Gönüllü öğrencilerin ders öncesi hazırlıklarının tamamlanması A.1.1.2.1. Ders desteği organizasyon ve izleme ekibinin oluşturulması A.1.1.2.2. Ders desteği programının hazırlanması A.1.1.2.3. Gönüllü öğrencilerin oryantasyonu A.1.1.3. Eğitim desteklerinin verilmesi					Gönüllü desteklerin sürekliliği sağlanıyor.
	A.1.2- Velilere yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması (OP 1.2. ile ilişkili) A.1.2.1. Okula devamın önemi ile ilgili velilere yönelik broşür hazırlanması A.1.2.2. Öğrenciler, öğretmenler, veliler ve üniversite öğrencilerinin katılımıyla bir tanışma pikniği düzenlenmesi A.1.2.3. Ders sonrası eğitim desteği veren üniversite öğrencilerinin en az bir kez bir aileyi ziyaret etmesi A.1.2.4. Öğrenci ve velilerde okula devamın önemi üzerine bir animasyon filmi geliştirilmesi A.1.2.4.1. Animasyon filmi için danışma kurulu oluşturulması A.1.2.4.2. Animasyon filminin içeriğinin oluşturulması A.1.2.4.3. Animasyon filminin yapılması A.1.2.4.4. Animasyon filminin gösterilmesi					Aileler ziyaret eden üniversite öğrencilerini dinliyorlar.

Tablo 13.2.b. Devamı. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje B (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/ Referans Hattı (2014)	Gösterge Hedefi (2015)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	**A.1.3- Ders dışı sanat faaliyetlerinin düzenlenmesi (OP 1.3 ile ilişkili)**					
	A.1.3.1. Sanat faaliyetlerinin planlanması					
	A.1.3.1.1. Öğrencilerin taleplerinin alınması					
	A.1.3.1.2. Sanat faaliyetlerine katkıda bulunacak STK'lar ve öğrenci kulüpleri ile toplantıların düzenlenmesi					
	A.1.3.1.3. Uygulama programının çıkarılması					
	A.1.3.1.4. Gerekli malzemelerin temini					
	A.1.3.1.5. Gönüllülerle toplantılar düzenlenmesi					
	A.1.3.2. Sanat faaliyetlerinin yapılması					
	A.1.3.2.1. Tiyatro ve şiir faaliyetlerinin uygulanması					
	A.1.3.2.2. Resim ve grafitti faaliyetlerinin uygulanması					
	A.1.3.2.3. Müzik ve dans faaliyetlerinin uygulanması					
	A.1.3.3. Dönem sonu sergi ve festivallerin yapılması					
	A.1.3.3.1. Proje kapsamındaki tüm ilkokulların öğrencilerinin katılacağı sergi, fuar ve festival alanı için mekânların belirlenmesi					
	A.1.3.3.2. Sergi ve festivallerin programının yapılması ve duyurusu için öğrencilerin broşürleri tasarlamaları					
	A.1.3.3.3. Broşürlerin çoğaltılması ve öğrenciler tarafından dağıtılması					
	A.1.3.3.4. Sergi ve festival gönüllüsü ekibin oluşturulması					
	A.1.3.3.5. Sergi ve festivallerin düzenlenmesi					

Tablo 13.2.b. Devamı. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje B (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/ Referans Hattı (2014)	Gösterge Hedefi (2015)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	**A.1.4- Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik eğitim programının uygulanması (OP 1.4 ile ilişkili)** A.1.4.1. Öğrencilerin katılımını artırmak için öğretmenlere yönelik oryantasyon yapılması A.1.4.1.1. Yapılandırıcı eğitim ve deneysel öğrenme üzerine gönüllülerle atölye çalışması yapılması A.1.4.1.2. Deneysel öğrenme ile ilgili deneyimi ve ilgisi olan öğretmenlerin belirlenmesi A.1.4.1.3. Deneysel öğrenme üzerine öğretmenlerle atölye çalışmalarının düzenlenmesi A.1.4.1.4. Yapılandırıcı eğitim modeli üzerine öğretmenlerle atölye çalışmaları düzenlenmesi A.1.4.2. Çocuk haklarına yönelik deneysel öğrenme programı düzenlenmesi A.1.4.2.1. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların gönüllülere tanıtılması A.1.4.2.2. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların öğretmenlere tanıtılması A.1.4.2.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması A.1.4.2.4. Çocuk hakları evrensel bildirgesinin öğrencilere dağıtılması ve sınıflarda işlenmesi A.1.4.3. Demokrasi ve hoşgörü farkındalık programının düzenlenmesi A.1.4.3.1. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların gönüllülere tanıtılması A.1.4.3.2. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların öğretmenlere tanıtılması					Öğretmenler deneysel öğrenme yöntemlerine ilgi gösteriyor.

Tablo 13.2.b. Devamı. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje B (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/ Referans Hattı (2014)	Gösterge Hedefi (2015)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
	A.1.4.3.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması					
	A.1.5- Öğrencilerin önerilerinin okul yönetimince uygulanması (OP 1.5 ile ilişkili) A.1.5.1. Panoların üretilmesi ve yerleştirilmesi A.1.5.2. Öğrencilerin öneri oluşturmaları için takım çalışmalarının yapılması A.1.5.3. Panolara yazılan önerilerin sınıfta tartışılması A.1.5.4. Öneri gruplarının önerilerini sunacakları okul öneri tartışma gününün oluşturulması A.1.5.5. Önerilerin öğrenciler tarafından oluşturulan bir seçici kurul tarafından değerlendirilmesi A.1.5.6. Önerilerden en az üçünün hayata geçirilmesi için kaynak bulunması A.1.5.7. Önerinin hayata geçirilmesi					
	A.1.6- İzleme ve değerlendirmenin yapılması					
					ÖNKOŞUL	MEB İLKÖĞRETİM GM daha önce TOG ile yapılan protokolü yürürlüğe koydu.

Tablo 13.2.c. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje C (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/ Referans Hattı (2015)	2016 Değeri	Gösterge Hedefi (2017)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef / Etkiler	Nurhanlı köyünün içinde bulunduğu bölgede yaşam kalitesi ve biyolojik çeşitliliğin gelişimine ve bölgenin tersine göç almasına katkıda bulunmak.	Nurhanlı köyü ve komşu 5 köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir; bölgede gözlenen yeni kuş türleri ve endemik geven bitkisinin doğal yayılma alanı; köyün kalıcı nüfusundaki artış	2015 yılında: Nurhanlı köyü ve komşu 5 köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir yıllık 20.000 TL; bölgede 122 kuş türü gözleniyor ve endemik geven bitkisinin doğal yayılım alanı 2.000 ha; Nurhanlı köyünün kalıcı nüfusu 300 kişi.	*(* Projenin bitim tarihi olan 2017 sonrası için gerçekleşecek hedefleri içerdiği için 2016'da ara değer koymak anlamlı değildir ve sütun boş bırakılacaktır)*	Nurhanlı köyü ve komşu 5 köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir 2022 yılında (2015 fiyatlarıyla) % 40 arttı; bölgede 2020 yılında 15 yeni kuş türü gözlendi ve endemik geven bitkisinin doğal yayılma alanı % 35 genişledi; Nurhanlı köyünün kalıcı nüfusu 2020 yılı sonunda tersine göçle 700 kişiye ulaştı.	Vergi beyannameleri ve il çevre müdürlüğü, doğa koruma örgütleri ve ilçe nüfus idaresi kayıtları	
Proje Amacı/ Sonuçlar	**OC 1**- Nurhanlı köyünde çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesini sağlamak.	Köy sınırları içindeki tarım arazilerinde toprak kirliliğindeki azalma	2015 yılında 10 tarladan alınan numune değerler ortalaması organik tarım sertifikası için gereken minimum değerlerin 40 kat üzerinde.	2016 yılında 10 tarladan alınan numune değerler ortalaması organik tarım sertifikası için gereken minimum değerlerin 5 kat üzerinde.	2017 yılında 10 tarladaki numune değerler ortalaması organik tarım sertifikasına uygun düzeylere indi.	Toprak analizi sonuçları	Çiftçiler proje bittikten sonra ekolojik tarım uygulamalarına devam ediyorlar.
		Köy sınırları içindeki su rezervleri ve akarsulardaki gübre ve ilaç kaynaklı organik ve kimyasal kirlilikte azalma	2015 yılında var olan su rezervlerinden ve akarsulardan alınan numunelerde organik ve kimyasal kirlilik değerleri AB su mevzuatının izin verdiği değerlerin en az 5 katı üzerinde.	2016 yılında var olan su rezervlerinden ve akarsulardan alınan numunelerde organik ve kimyasal kirlilik değerleri AB su mevzuatının izin verdiği değerlerin en az 2 katı üzerinde.	2017 yılında var olan su rezervlerinden ve akarsulardan alınan numunelerde organik ve kimyasal kirlilik değerleri AB su mevzuatının izin verdiği değerlerin altına indi.	Su analizi test sonuçları	
	OC 2- Nurhanlı köyünde yaşayan köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.	Köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir	2015 yılında Nurhanlı köyünde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir yıllık 20.000 TL.	2016 yılında Nurhanlı köyünde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelirde yıllık % 8 artış.	2017 yılında köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir (2015 fiyatlarıyla) % 20 arttı.	Vergi beyannameleri	Çevredeki diğer köyler örnek alma yoluyla benzeri girişimlere başlıyorlar.
	OP 1.1- Yamaç bölgelerinde erozyon kontrol altına alındı ve heyelan tehlikesi azaldı (OC 1 ile ilişkili).	Erozyon ve heyelan nedeniyle ürün kaybı ve maddi hasar	2015 yılında geçmiş 5 yılda erozyon ve heyelan nedeniyle yılda ortalama % 30 ürün kaybı ve 15.000 TL maddi hasar görülüyor.	2016 yılında en çok % 10 ürün kaybı ve 0 TL maddi hasar oldu.	2017 sonunda erozyon ve heyelan nedeniyle ürün kaybı ve maddi hasar görülmedi.	Muhtarlık ve tarım sigortası kayıtları	

Tablo 13.2.c. Devamı. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje C (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/ Referans Hattı (2015)	2016 Değeri	Gösterge Hedefi (2017)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Proje Amacı/ Sonuçlar	**OP 1.2-** Tarımsal faaliyet giderleri ve ürün ve arazi kayıpları azaldı (OC 1 ile ilişkili).	Ekili arazilerde arazi başına verim.	2015 yılında ekili arazilerde ortalama verim bostanlarda dönüm başına 100 kg., tahıl için dönüm başına 150 kg, sebze için dönüm başına ortalama 170 kg.	2016 yılında bostanlarda dönüm başına % 5, tahıl arazilerinde % 10, sebze bahçelerinde % 15 verim artışı gldu.	2017 yılı sonunda 2015 yılı öncesinde ekilen arazilerde ortalama verim bostanlarda % 20, tahıl arazilerinde % 35, sebze bahçelerinde % 30 arttı.	Ziraat odası ve Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kayıtları ve DSİ istatistikleri	
		Sulanan arazi başına su kullanımı.	2015 yılında sulanan arazilerin dönümü başına 1,5 ton su kullanılıyor.	2016 yılında sulanan arazilerin dönümü başına kullanılan su % 25 azaldı.	2017 yılı sonunda sulanan arazilerin dönümü başına kullanılan su miktarı % 30 azaldı.		
		Köy sınırları içinde kullanılan toplam böcek ilacı ve suni gübre kullanımı	2015 yılında köyde toplam 10 ton böcek ilacı ve 75 ton suni gübre kullanıldı.	2016 yılında böcek ilacı ve suni gübre kullanımı % 70 azaldı.	2017 yılı sonunda böcek ilacı ve suni gübre kullanımı % 90 azaldı.		
		Arazi başına tarımsal faaliyet giderleri	2015 yılında dönüm başına ortalama tarımsal faaliyet giderleri 1.000 TL.	2016 yılında arazi başına giderler % 30 azaldı.	2017 yılı sonunda arazi başına giderler % 40 azaldı.		
	OP 1.3- Sürdürülebilir tarım uygulamalarıyla ilgili yerel farkındalık ve insan kaynağı gelişti (OC 1 ile ilişkili).	Organik tarım sertifikası veya organik tarıma geçiş sertifikası alan tarım arazisi, meyve bahçesi ve yemlik bitki üretim arazisi	2015 yılında organik tarım sertifikası veya organik tarıma geçiş sertifikası sahibi olan arazi bulunmuyor.	2016 yılında köy tarım arazileri, meyve bahçeleri ve yemlik bitki üretim arazilerinin % 40'ı organik tarım sertifikası veya organik tarıma geçiş sertifikası aldı.	2017 yılı sonunda köy tarım arazileri, meyve bahçeleri ve yemlik bitki üretim arazilerinin % 75'i organik tarım sertifikası veya organik tarıma geçiş sertifikası aldı.	Organik tarım ve geçiş dönemi sertifikaları ve Yerel Ekolojik Tarım Uygulama Merkezi kayıtları	
		Yerel tohum çeşitlerini kullanan üretici sayısı	2015 yılında yerel tohum çeşitlerini kullanan üretici sayısı 5.	2017 yılı sonunda 50 yetiştirici yerel tohum çeşitlerini kullanmaya başladı.	2017 yılı sonunda 75 yetiştirici yerel tohum çeşitlerini kullanmaya başladı.		

Tablo 13.2.c. Devamı. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje C (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/ Referans Hattı (2015)	2016 Değeri	Gösterge Hedefi (2017)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Proje Amacı/ Sonuçlar	**OP 2.1**- Bölgedeki doğaya uyumlu tarımsal faaliyetlerden elde edilen gelir arttı (OC 2 ile ilişkili).	Ekilen ve meyve yetiştirilen tarım arazisi miktarı	2015 yılında ekilen ve meyve yetiştirilen arazi miktarı toplam arazinin % 50'si.	*(** OP2.1 ile ilişkili faaliyetler projenin ikinci yılında yürütüleceği için 2016 öncesinde bağlantılı bir etki görülmesi beklenemez, bu nedenle ilişkili hücreler boş bırakılacaktır)*	2017 sonunda ekilen ve meyve yetiştirilen arazi miktarı % 50 artarak % 75'e çıktı.	Ziraat odası ve Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kayıtları	
		Bölgeye uyumlu yeni ürün çeşitlerinin üretimi	2015 yılında belirlenen bölgeye uyumlu yeni ürün çeşitlerinin üretimi 200 ton.	*(** OP2.1 ile ilişkili faaliyetler projenin ikinci yılında yürütüleceği için 2016 öncesinde bağlantılı bir etki görülmesi beklenemez, bu nedenle ilişkili hücreler boş bırakılacaktır)*	2017 sonunda belirlenen bölgeye uyumlu yeni ürünlerin üretimi % 50 arttı.		
		Beslenen büyük ve küçükbaş hayvan sayısı	2015 yılında 200 büyük, 500 küçükbaş hayvan bulunuyor.	*(** OP2.1 ile ilişkili faaliyetler projenin ikinci yılında yürütüleceği için 2016 öncesinde bağlantılı bir etki görülmesi beklenemez, bu nedenle ilişkili hücreler boş bırakılacaktır)*	2017 sonunda beslenen büyük ve küçükbaş hayvan sayısı % 70 arttı.		
		Projeye katılan çiftçi başına ortalama gelir	2015 yılında projeye katılan çiftçi başına ortalama yıllık gelir 20.000 TL	*(** OP2.1 ile ilişkili faaliyetler projenin ikinci yılında yürütüleceği için 2016 öncesinde bağlantılı bir etki görülmesi beklenemez, bu nedenle ilişkili hücreler boş bırakılacaktır)*	2017 sonunda projeye katılan çiftçi başına ortalama gelir % 30 arttı.		
	OP 2.2- Tarımsal ürünler sürdürülebilir bir şekilde gelir kaynağı haline geldi (OC 2 ile ilişkili).	Yetiştirilen ve işlenen ürünlerin pazarlanma oranı ve kilo başına getirdiği ortalama gelir.	2015 yılında yetiştirilen ve işlenen ürünlerin % 60'ı pazarlanıyor ve ürünlerden elde edilen ortalama gelir kilo başına 1 TL.	*(** OP2.1 ile ilişkili faaliyetler projenin ikinci yılında yürütüleceği için 2016 öncesinde bağlantılı bir etki görülmesi beklenemez, bu nedenle ilişkili hücreler boş bırakılacaktır)*	2017 yılında yetiştirilen ve işlenen ürünlerin % 90'ı pazarlandı ve 2017 yılında kilo başına ortalama gelir (2015 fiyatlarıyla) 1,5 TL oldu.	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kayıtları	

Tablo 13.2.c. Devamı. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje C (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/ Referans Hattı (2015)	2016 Değeri	Gösterge Hedefi (2017)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	**A 1.1- Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması (OP 1.1 ile ilişkili)** A 1.1.1. Bölgedeki yağış oranlarıyla ilgili olarak meteorolojiden veri alınması ve köyün yaşlılarıyla görüşülmesi A 1.1.2. 2.000 m.'lik drenaj kanalı açılması A.1.1.3. 1.550 adet söğüt ağacı dikilmesi						Kanalların kapasitesini aşarak tahrip edecek düzeyde aşırı yağışlar görülmüyor.
	A 1.2- Kaynak kullanımında verimliliğin artırılması (OP 1.2. ile ilişkili) A 1.2.1. Su kullanımının verimliliğinin artırılması A 1.2.1.1. Su rezervleri ve su toplama sistemlerinin kuraklık dikkate alınarak oluşturulması A 1.2.1.2. Damla sulama sistemlerinin geliştirilmesi ve yaşama geçirilmesi A 1.2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının azaltılması A 1.2.2.1. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararlarını anlatan broşür hazırlanması ve dağıtılması A 1.2.2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararları ile ilgili belgesel film gösterilmesi A.1.2.2.3. Organik gübre ve doğal mücadele yöntemlerinin tanıtılması						Oluşturulan su rezervleri kuraklıkla mücadelede yeterli oluyor. Bölgede yetişen ürünlere uygun organik gübre ve böceklerle mücadele yöntemleri var.
	A 1.3- Yerel Ekolojik Tarım Uygulamaları Merkezi'nin kurulması (OP 1.3 ile ilişkili) A 1.3.1. Yerel tohum bankası ve veritabanı oluşturulması A 1.3.2. Yerel tarım uygulamalarının derlemesi						

Tablo 13.2.c. Devamı. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje C (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/ Referans Hattı (2015)	2016 Değeri	Gösterge Hedefi (2017)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	A 1.3.2.1. Köyün yaşlılarıyla mülakatlar yapılması						
	A.1.3.2.2. Mülakat sonuçlarının derlenerek yayına çevrilmesi						
	A 1.3.3. Çiftçilere verimli ve ekolojiye duyarlı tarım eğitimleri verilmesi						
	A 1.3.4. Çiftçilere organik tarım sertifikası alınması için danışmanlık hizmeti verilmesi						
	A 2.1- Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması (OP 2.1 ile ilişkili)						
	A 2.1.1. Meyve bahçeleri oluşturulması						
	A 2.1.1.1. Meyve bahçeleri için talep toplanması ve uygun dikim alanlarının belirlenmesi						
	A 2.1.1.2. Organik sertifikalı meyve fidanı alımı ve dikimi						
	A 2.1.1.3. Mevsimlik bakımların yapılması						
	A 2.1.1.4. İlk hasatın yapılması						
	A 2.1.2. Hayvancılığın canlandırılması						
	A 2.1.2.1. Yem bitkisi üretimine başlanması						
	A 2.1.2.2. Hayvan barınma koşullarının iyileştirilmesi						
	A 2.1.2.3. Ürün elde etme tesislerinin modernleştirilmesi						
	A 2.1.3. Terk edilmiş tarım arazilerinin ıslahı						
	A 2.1.3.1. Mekanik ıslah yapılması						
	A.2.1.3.2. Organik gübrelemeye başlanması						
	A 2.1.3.3. Baklagiller ve yonca yetiştirilmesi						

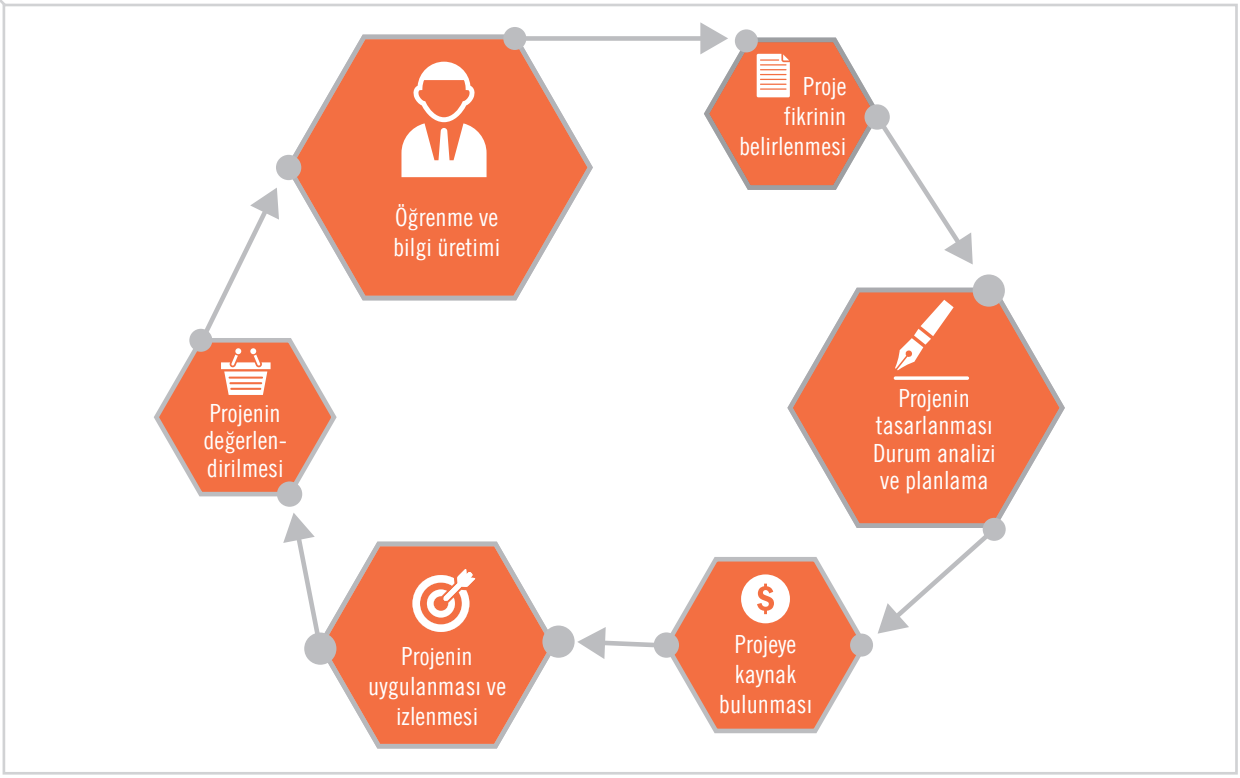
Tablo 13.2.c. Devamı. MÇM'ye Doğrulama Göstergelerinin Eklenmesi- Proje C (AB için Haziran 2015 sonrası)

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Dayanak/ Referans Hattı (2015)	2016 Değeri	Gösterge Hedefi (2017)	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	**A 2.2- Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi (OP 2.2 ile ilişkili)** A 2.2.1. Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kurulması A 2.2.1.1. İdari işlemlerin tamamlanması A 2.1.1.2. Kooperatifin 5 yıllık stratejik planının hazırlanması A 2.2.2. Ürün işleme tesisi ve soğuk hava deposu kurulması A 2.2.3. Ürünlerin pazarlanması A 2.2.3.1. Pazar araştırması yapılarak ortalama fiyatların belirlenmesi A 2.2.3.2. Büyük şehirlerdeki tedarikçilerle bağlantıya geçilmesi ve sözleşme yapılması A 2.2.3.3. Tanıtım materyalleri hazırlanması ve reklam kampanyası yürütülmesi A 2.2.3.4. Tüketici kooperatifiyle ilişki kurulması A 2.2.4. Çevre köylere Merkez ve Kooperatif'le ilgili olarak tanıtım ziyaretleri düzenlenmesi						Köyün ürettiği doğal ve ekolojik ürünleri talep eden pazar bulunabiliyor.
	A 3- İzleme ve değerlendirmenin yapılması						

DERS 14: İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Proje döngüsü yönetiminin aşamalarından biri de izleme ve değerlendirmedir (Çizim 14.1). İzleme ve değerlendirme, gerçekleştirilmek istenen sosyal dönüşüm ile ilgili olarak kesin kanıtlar ortaya koymamızı sağlar. Bu kanıtlar aynı zamanda gerçekleştirilen projeden çıkarılabilecek bilgi için de kaynak oluşturur.

Çizim 14.1. Proje Döngüsü Yönetimi



İzleme bir proje 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 projeleri 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 değerlendirme ile karar verilir. Değerlendirme üretilen dönüşümün etkisi, verimliliği ve sürdürülebilirliği gibi konularda da yargıya varmamızı sağlar. Değerlendirmeler güvenilir verilere dayanmalı, diğer kurum, kuruluş ve STK'lar, fon sağlayıcılar, yerel ve merkezi yönetimler gibi farklı paydaşların karar verme süreçlerine yansıtabilecekleri dersler çıkarmalarına fırsat veren bilgiler içermelidir.

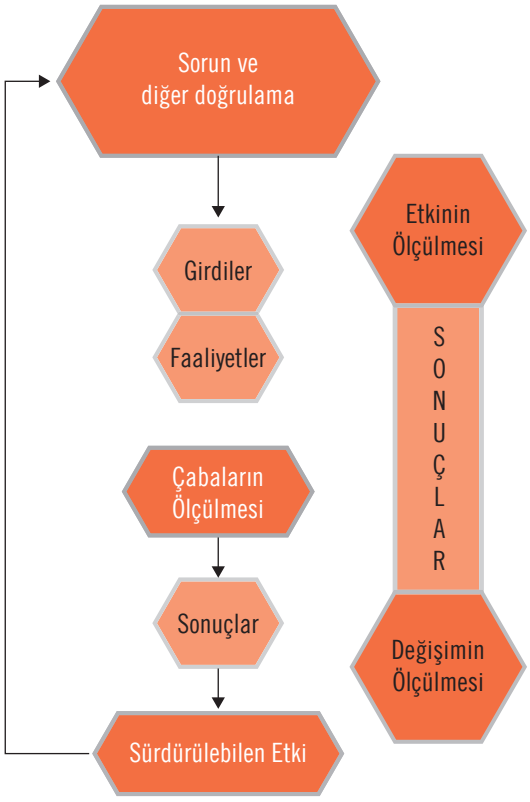
Özellikle, izleme, proje faaliyetlerinin gerçekleşmesini takip etmek için uygulanırken, değerlendirme proje için belirlenen hedeflerin ne kadarına ulaşıldığını ölçmeyi sağlar.

Tablo 14.1'de de açıklandığı gibi, izleme mantıksal çerçeve matrisinde faaliyetler düzeyinde gerçekleşenleri kapsar. Değerlendirme ise proje süreci sonunda ortaya çıkmasını planladığımız etkileri ölçmemizi, çıktıları ve proje amacımızın ne kadar gerçekleştiğini ve genel hedefe ne kadar katkıda bulunduğumuzu ölçmemizi sağlar.

Tablo 14.1. İzleme ve Değerlendirmede Önemli Sorular

	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 Proje amacı Genel hedef

Çizim 14.2. Farklı Düzeylerde Ölçme



(Kaynak: Fowler, 1997)

İzleme

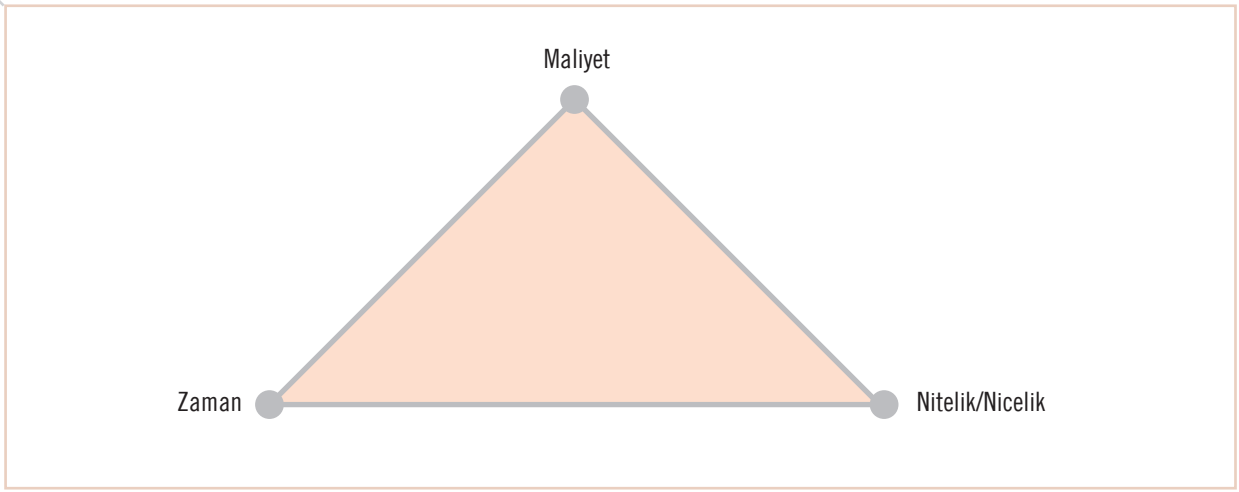
Bir projenin izlenmesi sırasında gözönünde bulundurulması gereken iki paralel izleme yöntemi vardır. Bunlar proje sürecinin izlenmesi ve bu süreçte yaratılmaya çalışılan etkinin izlenmesidir.

Proje sürecinin izlenmesi üç farklı alanda gerçekleşir:

- 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.

Proje izlemeyi proje ekibinin yürütmesi gerekir.

Çizim 14.3. Proje İzleme Üçgeni



Bir projenin başarısı, yarattığı etkinin yanı sıra, yukarıdaki üç alanı yönetmekte kurulan denge ile de değerlendirilir. Bu üç unsura her zaman eşit şekilde ağırlık verilemeyebilir. Örneğin, maliyetlerin aşılmaması gerektiği bir projede zamandan veya yapılan işlerin niteliğinden taviz verilecektir. Eğer zaman ile ilgili 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.

Değerlendirme (Etkiyi ölçmek)

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 farklı aşamalarında düzenli veri toplanarak yürütülür. Önemli olan bu verilerden ortaya çıkarılacak olan bilgidir.

Projenin öngördüğü, mantıksal çerçevede de açıkça belirtilen, dikey hiyerarşinin 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?)

Genelde projeler, hedef grupların projeyle ilgili, hatta projenin bir etkinliği ile ilgili, deneyimleri üzerinden değerlendirilir. Fakat yukarıdaki soruların cevaplarını ancak hedef grupla projeden yararlanmayanlar arasında yapılan bir karşılaştırma verecektir. Bu gibi yöntemler projenin etkisini kanıtlamanızı ve benzer işler yapanların sizin deneyiminizden öğrenmesine katkıda bulunmanızı sağlayabilir.

Ayrıca fayda-maliyet analizi, maliyet açısından etkinlik veya yatırımın sosyal getirisi (Social Return On Investment – SROI) gibi yöntemlerle de maliyet açısından farklı projelerle karşılaştırılması sağlanabilir.

Paydaş analizinde de belirtildiği gibi katılım konusu projenin etkisinin değerlendirilmesi aşamasında da önemlidir. Özellikle hedef grupların deneyimleri, bu projeden sonra gerçekleştireceğiniz projeler için önemli bir bilgi kaynağı oluşturacaktır. Hedef gruplar gibi tüm paydaşların gerçekleştirilenlerle ilgili deneyimleri de değerlendirmeye dahil edilebilir. Hissettikleri ihtiyaçlar temelinde ve zaman içerisinde paydaşlar yaşadıkları değişimi değerlendirebilirler.

İzleme ve Değerlendirme için bilgi toplama yöntemleri

Birincil ve ikincil kaynaklar

- **İkincil kaynaklar:** Projenin gerekçelerini açıklarken de kullanabileceğiniz bu kaynaklar yarattığınız dönüşüm ile 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.

- **Birincil kaynaklar:** ise 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.

Elde edilen verilerin değerlendirilmesi

- Bir araya getirmek: Elde edilen verilerden kullanılabilir bilgi üretmek gerekir. Üretilen bilginin örgütün 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 örgütün öğrenmesine katkıda bulunabilir.

- Öğrenme: İzleme ve değerlendirme sistemlerinin sürdürülebilir olması için sonuçların kullanılabilir olması gerekir. İzleme ve değerlendirme sadece fon sağlayıcılara raporlama için kullanılan bir yöntem değil, aksine örgütün öğrenme ve kendini geliştirmesi için kullanabileceği bir araç olarak düşünülmeli ve buna göre tasarlanmalıdır.

Mantıksal Çerçeve ve İzleme ve Değerlendirme

Faaliyetler düzeyi

Bu kitap kapsamında faaliyetler düzeyinde gösterge ve bilgi kaynakları yerine kaynaklar ve özet bütçe kullanılmıştır. Dolayısıyla GANTT şemasında belirtilen faaliyetler, 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. İzleme için olabildiğince örgütte varolan bilgi toplama sistemleri kullanılmalı gerekiyorsa proje için ayrı bir izleme sistemi oluşturulmalıdır.

Çıktılar ve proje amacı düzeyi

Çıktılar ve proje amacı düzeyinde ise göstergeler ve doğrulama kaynakları öncelikli bilgi kaynaklarını oluşturacaktır. Projede yapılan harcamalar veya toplam bütçesi ve elde edilen etkilerin üzerinden fayda-maliyet analizi gibi analizler de yapılabilir.

Özellikle bu iki düzeyde yaratılan etkiyi ölçebilmek için birincil kaynakları kullanmak gerekebilir. Bu düzeyde hedef grubun proje ile ilgili deneyimleri ve onlarda yarattığı değişimle ilgili olarak niteliksel veya niceliksel araştırma yöntemleri ile bilgi toplanmalıdır. 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 grubu ile yapılması gerekir. Fakat yöntemin belirlenmesine özellikle projeden doğrudan etkilenecek olan birincil paydaşların da katılmasında fayda vardır. Böylelikle başarı göstergelerinin ve o göstergelerin 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 içerisinde aşağıdaki soruların tartışılması gerekir:

1- İzleme ve değerlendirmeyi kim(ler) için yapıyoruz? (Fon sağlayıcılar, 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

Adım 1

İzlemeyi kimin (veya kimlerin) yapacağına karar verin.

Adım 2

Hangi belgelerin, nasıl toplanacağına karar verin.

Adım 3

Bir izleme yöntemi oluşturun.

Adım 4

Gantt şemanızda ilgili yerlere izleme ile ilgili faaliyetleri alt faaliyet olarak yerleştirin (16. Ders'te yapılacak).

Kılavuz Soru

Yapacağımızı söylediğimiz işleri yapıyor muyuz?

Uygulama projeleri örneklerinden gidersek:

Adım 2: Hangi belgelerin, nasıl toplanacağına karar verin

Genellikle proje ekibi veya ekipten bir izleme grubu, projede sorumlu olduğu kısımların izlemesini de yapmakla yükümlüdür. Bunun yanı sıra proje koordinatörü, muhasebe bölümü ile beraber mali kaynakları yönlendirir ve izler.

Tablo 14.2.a. İzleme için gerekli belgeler- Proje A

Faaliyetler	**2- Yeni istihdam edilen personelin kapasitesinin geliştirilmesi**	Personelle yapılan sözleşmeler
		Kurs kayıt belgeleri
	3- Uluslararası fuarlara katılınması	Ürün kataloğu
		Fuar katılım belgeleri
	4- Altı ülkeye ziyaretlerin yapılması	İhracatçı birlikleri görüşme raporları
		Pazar araştırma raporları
		Ticari ataşelik görüşme notları
		Firma görüşme notları
		İhracat konusunda danışmanlık hizmet sözleşmesi
		İhracat anlaşmaları
		Sigorta poliçesi

Tablo 14.2.b. İzleme için gerekli belgeler- Proje B

Faaliyetler	**1- Ders sonrası eğitim desteği verilmesi**	Gönüllü, öğretmen, danışma kurulu, organizasyon ve izleme ekibi katılımcıları iletişim listeleri
		Ders destek programı içeriği ve ilgili materyalleri
		Gönüllü öğrenci oryantasyon programı içeriği ve materyalleri
		Eğitim destek katılım ve değerlendirme formları+C26
	2- Velilere yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması	Velilere yönelik broşür
		Aile ziyaret raporları
		Okula devamla ilgili animasyon
	3- Ders dışı sanat faaliyetlerinin düzenlenmesi	Sanat faaliyetleriyle ilgili öğrenci geri bildirim formları
		Sanat faaliyetleri uygulama programı
		Sanat faaliyetleri uygulama raporları
		Dönem sonu sergi ve festivallerin broşürü
		Dönem sonu sergi ve festivaller raporu
	4- Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik eğitim programının uygulanması	Gönüllülere yönelik atölye çalışmasının içeriği
		Atölye çalışması raporları
		Öğretmenlere yönelik atölye çalışmalarının içeriği
		Öğretmenlere yönelik atölye çalışmalarının raporu
		Çocuk haklarıyla ilgili oyunlar
		Çocuk hakları oyun oynama raporları
		Demokrasi ve hoşgörü farkındalık oyunları
		Demokrasi ve hoşgörü farkındalık oyunları oynama raporları
	5- Öğrencilerin önerilerinin okul yönetimince uygulanması	Takım çalışması içeriği
		Sınıf tartışması raporları
		Okul öneri tartışma günlerinin belirlenmesi
		Seçici kurul listeleri
		Öneriler için bulunan kaynak listesi
		Önerilerin gerçekleşmesiyle ilgili belgeler

Tablo 14.2.C. İzleme için gerekli belgeler- Proje C

Faaliyetler	**1- Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması**	Bölgedeki yağış oranları verisi
		Yaşlılarla yapılan görüşme raporları
		Kanal ölçüm raporları
		Ağaç satın alma ve dikim belgeleri
	2- Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması	Meyve bahçeleri dikilen ağaç sayısı ve raporu
		Ekilen yem bitkisi alanı
		İyileştirilen hayvan barınağı sayısı
		Modernleştirilen tesis sayısı
		Mekanik ıslah yapılan toplam alan
		Organik gübreleme yapılan toplam alan
		Baklagil ve yonca yetiştirilen toplam alan
	3- Kaynak kullanımında verimliliğin artırılması	Toplam oluşturulan su rezervi hacmi
		Toplam damla sulama sistemi kurulan alan
		Böcek ilacı ve suni gübre ile ilgili broşür
		Broşür dağıtım raporları
		Belgesel film
		Film gösterimiyle ilgili rapor
		Organik gübre ve doğal mücadele yöntemleriyle ilgili tanıtım içeriği
		Organik gübre ve doğal mücadele yöntemleriyle ilgili tanıtım raporu
	4- Yerel Ekolojik Tarım Uygulamaları Merkezi'nin kurulması	Tohum bankası ve veritabanı
		Yerel tarım uygulamaları derlemesi
		Verimli ve ekolojiye duyarlı tarım eğitimleri içeriği
		Verimli ve ekolojiye duyarlı tarım eğitimleri uygulama raporları
		Organik tarım için verilen danışmanlık raporları
	5- Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi	Kooperatif kurulmasıyla ilgili yasal belgeler
		Kooperatif stratejik planı
		Ürün işleme tesisi ve soğuk hava deposu kurulum raporları
		Pazar araştırması raporu
		Büyükşehirlerdeki tedarikçi veritabanı
		Tedarikçilerle yapılan sözleşmeler
		Tanıtım materyalleri
		Çevre köylere tanıtım ziyaret raporları

Uygulama 14.1

Toplanacak belgelerin belirlenmesi:

Faaliyetlerin izlenmesi için gerekli belgeleri listeleyin

Faaliyet: ..... Belge .....

Faaliyet: ..... Belge .....

Faaliyet: ..... Belge .....

Faaliyet: ..... Belge .....

Adım 3: Bir izleme yöntemi oluşturun

Her bir faaliyet için hangi belgeleri izleme sırasında kullanacağınızı tespit edin. Daha sonra faaliyet-zaman planınız ve bütçenizle beraber izleme planınızı hazırlayın.

Uygulama 14.2

İzleme yönteminin belirlenmesi:

Faaliyetlerin gerçekleşmesi, çıktıların oluşması ve faaliyetler ile ilgili olarak yapılan harcamaların takip edilmesi için bir izleme yöntemi oluşturun.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Süre 45 dakika

İzleme için kontrol listesi

- Faaliyetler planlandığı gibi yürütülüyor 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?

Kaynak: DFID, 2001

Uygulama 14.3

İzleme sürecinin kontrol edilmesi:

Yukarıdaki kontrol listesini kullanarak izleme sürecini kontrol edin.

Süre 15 dakika

Adım adım değerlendirme

Adım 1

Değerlendirme için kullanacağınız veri toplama yöntemlerine karar verin. (İkincil kaynaklar, anket gibi niceliksel yöntemler ve/veya başka niteliksel yöntemler.)

Adım 2

Hangi zamanlarda değerlendirme için veri toplanacağına karar verin.

Adım 3

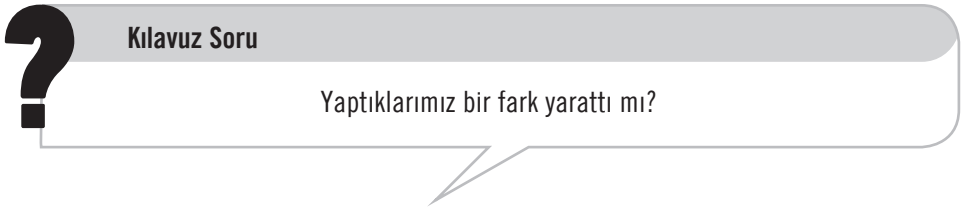
Bu verileri kimin toplayacağına karar verin. (Dışarıdan bir gözlemci, proje ekibi, ikisinin bir birleşimi gibi.)

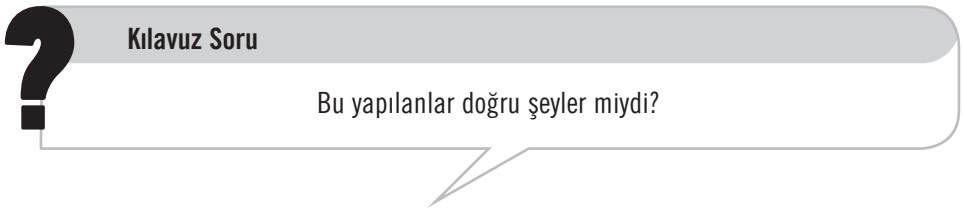
Adım 4

Edinilen yeni verilerle izlemeden elde edilen bilgilerin nasıl kullanılacağına karar verin.

Adım 5

Değerlendirme için gerekli faaliyetleri gantt şemanıza ve eğer maliyet yaratıyorsa bütçenize ekleyin.





Uygulama projesi örneklerinden gidersek:

Değerlendirme Yöntemi - Proje A

Proje çıktılarıyla ilgili olarak aşağıdaki belgelerin düzenli olarak toplanması gerekir.

Çıktı 1: Proje koordinatörü, proje asistanı ve muhasebecinin işe alındığını gösteren sosyal güvenlik bildirim ve kayıtları.

Çıktı 2: Yeni istihdam edilen 6 personelin ilk 6 ayda orta düzey Arapça öğrendiğini ve dış ticaret uzmanı olduğunu % 80 başarı oranıyla gösteren kurs başarı sertifikaları. (İzleme için devam kayıtları gerekirken değerlendirme için katılımcıların kursları başarı ile tamamlamış olduğunu gösteren belgeler değerlendirmeye temel oluşturur.)

Çıktı 3: Her bir fuarda en az 50 yeni şirketle bağlantıya geçildiğini gösteren veri tabanı kayıtları ve fuar ziyaretçi formları. (Eğer projeden önce bir iletişim/müşteri veri tabanı yoksa proje süresince oluşturulması gerekir. Aynı şekilde fuar ziyaretçi formu da her bir fuar için oluşturularak dijital olarak kayıt altına alınmalıdır.)

Çıktı 4: Yapılan bayilik anlaşmaları ve alınan siparişleri gösteren sipariş talep formları.

Bu proje amacının göstergesi Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu'daki ülkelere yönelik ihracatını % 20 artırmak olduğu için değerlendirmeye temel alacağımız verileri projenin başında ve sonunda bakacağımız yıllık bilanço ve bunun yanı sıra yıl içinde ihracatla ilgili olarak tutulan banka kayıtları, paketleme listeleri ve hazırlanan faturalarda bulabiliriz. Yılın başına oranla yılın sonunda ilgili ülkelere yapılan ihracat rakamları karşılaştırılarak proje amacı ölçülebilir. Bu projede değerlendirilecek olan etki yeterince somut olduğu için ek faaliyetlere ve dolayısıyla bütçeyi gözden geçirmeye ihtiyaç olmayacaktır.

Değerlendirme Yöntemi - Proje B

Proje çıktılarıyla ilgili olarak aşağıdaki belgelerin düzenli olarak toplanması gerekir.

Çıktı 1: Öğrencilerin not kayıtlarına dayanan başarı oranları.

Çıktı 2: Öğrenci velilerine yönelik düzenlenen ön ve son testlerin karşılaştırılması.

Çıktı 3: Sosyal etkinlikler devam takip formlarına dayanarak öğrencilerin ders dışı zamanlarda okuldaki sosyal etkinliklere ayırdıkları vaktin hesaplanması.

Çıktı 4: Öğrencilerin geliştirdiği öneriler listesi.

Çıktı 5: Okul yönetimlerinin hayata geçirdikleri projelerle ilgili film, fotoğraf, web sitesi vb. gibi üretimlerle ilgili belgeler.

Bu projenin amacının göstergesi şu şekilde belirlenmiştir:

Bir yıl sonunda Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp'teki üç ilköğretim okulunun 7. ve 8. sınıflarından 150 öğrencinin % 80'i, ders başarılarını artırarak, sınıf arkadaşları ve öğretmenleriyle sosyal ve katılımı artırıcı faaliyetlere katılarak okula devam etme kararı aldılar.

Projenin değerlendirmesi, amacında da belirtildiği gibi, öğrencilerin devam oranının artışı üzerinden yürütülecektir. Öğrencilerle proje başlamadan yapılacak bir ön test ve proje sonunda uygulanacak son test karşılaştırması projenin öğrenciler üzerindeki farklı etkilerini ölçmek için önemli bir araç olacaktır.

Proje kapsamında velilere yönelik bir ön ve son test uygulaması da öngörülmüştür. Hem öğrencilere, hem de velilere yönelik testlerin hazırlığı, proje öncesinde ve sonrasında uygulanması ve değerlendirilmesi işlerinin faaliyet-zaman planına işlenmesi gerekir. Bu işler için dışarıdan hizmet alımı (uzmanlık vb.) gibi bir harcama öngörülüyorsa bunun da bütçeye dahil edilmesi gerekir. Ön ve son testlerin katılımı artırıcı ve sosyal faaliyetler sonucunda beklenen etkileri de ölçecek şekilde sorular içermesi gerekir.

Proje amacının değerlendirmesi için ayrıca okul devam/devamsızlık kayıtları proje öncesinde ve sonrasında okuldan alınmalı, karşılaştırma yapılarak proje başarısının ölçülmesinde kullanılmalıdır. Eğer bu oranlar okul tarafından düzenli tutulmuyorsa bunun sağlanması için okulla ve öğretmenlerle görüşülmelidir.

Yukarıda sayılan tüm bu etkilerin proje sonucunda oluştuğunu ispat edebilmek için bir kontrol grubu üzerinde de benzer ön ve son testler yapılması ideal bir değerlendirme yöntemi olacaktır. Kontrol grubuna dahil edilen veli ve öğrencilerin bu veya benzer başka bir projeden etkilenmemiş olmalarına ve kontrol grubunun projenin müdahale ettiği alandaki demografik yapıya benzer olmasına dikkat etmek gerekir. Bu yöntem uygulanacak ön ve son test süresini ve maliyetini iki katına çıkaracaktır, dolayısıyla gantt şeması ve bütçeye de yansıtılması gerekir.

Değerlendirme Yöntemi- Proje C

Proje çıktılarıyla ilgili olarak aşağıdaki belgelerin düzenli olarak toplanması gerekir.

Çıktı 1: Muhtarlık ve tarım sigortası kayıtlarından projenin her bir yılı için erozyon ve heyelan nedeniyle yaşanan ürün ve maddi hasar kaybı kayıtları.

Çıktı 2: Ziraat odası, Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kayıtları ve DSİ istatistiklerinden sulanan arazi başına su kullanımının, böcek ilacı ve suni gübre kullanımı ve arazi başına giderlerin karşılaştırılması.

Çıktı 3: Organik tarım ve geçiş dönemi sertifikaları ve Yerel Ekolojik Tarım Uygulama Merkezi kayıtlarından, köy tarım arazileri, meyve bahçeleri ve yemlik bitki üretim arazileri için alınan organik tarım sertifikası veya organik tarıma geçiş sertifikaları ve yerel tohum çeşitlerini kullanan çiftçi sayısı.

Çıktı 4: Ziraat odası ve Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kayıtlarından ekilen ve meyve yetiştirilen arazi miktarındaki değişimi gösteren sayılar, bölgeye uyumlu yeni ürün üretimi ve beslenen küçük ve büyükbaş hayvan sayıları.

Çıktı 5: Tarımsal Kalkınma Kooperatifi'nden alınan kayıtlara dayanan ürünlerin satış kayıtları.

Proje amacının göstergesi şöyle belirlenmiştir:
3 yılda köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir % 20 arttı ve köyün kalıcı nüfusu 3 yıl sonunda tersine göçle % 50 artışla 550 kişiye ulaştı.

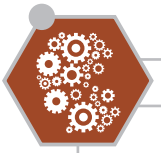
Proje amacı ortalama geliri ve kalıcı nüfusu artırmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla proje başında ve sonunda köydeki kişi başı ortalama gelir eğer varsa istatistiklerden yararlanılarak derlenmelidir. Bu istatistikler yoksa proje sürecine kişi başı ortalama gelir ve köyün nüfus bilgilerinin derlenmesi işleri eklenmelidir. Proje sonucunda aynı bilgiler tekrar derlenerek projenin etkisi ölçülmelidir.

Daha önce bahsedilen, projeye konu köydeki gelir ve nüfus değişikliğinin benzer bir proje uygulanmayan başka bir köyle karşılaştırılması bu değişikliklerin proje sonucunda ortaya çıktığının ispat edilmesini sağlar.



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. Sadece fon sağlayıcılar için yapılan izleme ve değerlendirme, proje ekibi ve diğer paydaşlar arasında farklı görüşlerin oluşmasına ve örgütün projeden çıkan sonuçlardan öğrenememesine yol açabilir.



Uygulama 14.4.

Değerlendirme yönteminin belirlenmesi:

Projenizin yarattığı etkiyi kanıtlayan bir değerlendirme yöntemi hazırlayın.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Süre 45 dakika

Değerlendirme için iki farklı yaklaşım:

Teknokratik, yönetici yaklaşımı: Değerlendirmeyi bir kontrol aracı olarak algılar. Gerçekleştirileceği söylenen faaliyetlerin yerine getirilip getirilmediğini kontrol eder. Çoğunlukla fon sağlayıcı kuruluşlar için veya fon sağlayıcı kuruluşlar tarafından uygulanır. Maliyet hesapları, proje ekibi ve yararlanıcılarla görüşmeler ve detaylı finansal denetleme raporlarını içerebilir. Daha çok ayrılan fonların vaat edildiği gibi kullanılıp kullanılmadığını göstermek üzere gerçekleştirilir.

Katılımcı değerlendirme yaklaşımı: Değerlendirmeyi daha nesnel ve farklı paydaşların farklı perspektiflerinin birleştirilmiş yargısı olarak algılar. Anlık bir ölçme yerine daha uzun dönemli bir süreçtir. Katılım, müzakere, öğrenme ve esneklik gibi temel noktalara dayanır.

Etkiyi her iki noktadan da değerlendirebilirsiniz. Eğer stratejileriniz iyi program ve proje değerlendirme temelinde yararlanıcıların ihtiyaçlarına dayanıyorsa ve sürekli olarak karşılıklı güven ve açıklık varsa, her iki perspektifi de kullanabilirsiniz.

Kaynak: INTRAC, 2004.

Tablo 14.3.a. İzleme ve Değerlendirme Faaliyetinin MÇM'ye eklenmesi- Proje A*

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Orta Anadolu bölgesinin ekonomik kalkınması, istihdam artışı ve Ortadoğu ülkeleri ile ilişkilerinin güçlenmesine katkıda bulunmak.	Orta Anadolu bölgesinde tarım dışı işsizlik % 10,7'e inecek ve ihracatı ise % 10 artarak 3 milyar dolar olacaktır.	Orta Anadolu bölgesinin ticaret odasının ihracat ve istihdam rakamları	
Proje Amacı/ Sonuçlar	Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatının artmasını sağlamak.	Kağıt A.Ş.'nin Ortadoğu'daki ülkelere yönelik ihracatı bir yıl içerisinde % 20 arttı ve 6 milyon dolar oldu.	Yıllık bilançolar, banka kayıtları, paketleme listeleri, faturalar	İhracat yapılan ülkelerle Türkiye arasında siyasi bir gerginlik yaşanmıyor.
Çıktılar	1- Projeyi sorunsuz yürütebilecek proje ekibi oluşturuldu.	Projenin ilk ayında orta derece Arapça bilen proje koordinatörü, proje asistanı ve muhasebeciden oluşan proje ekibi kuruldu.	Sosyal güvenlik bildirimleri ve kayıtları	
	2- Kağıt A.Ş.'nin insan kaynağı Arapça ve dış ticaret bilgisi açısından gelişti.	Yeni istihdam edilen orta derecede Arapça ve dış ticaret bilen 4 personel, 6 ayda, Arapçalarını geliştirerek ve dış ticaret uzmanı olarak, % 80 başarıyla kursları tamamladılar.	Kurs başarı sertifikaları	Eğitim gören personel çalışmaya devam ediyor.
	3- Kağıt A.Ş.'nin ürünleri Ortadoğu ülkelerinde tanınıyor.	Üç fuarda toplamda en az 50 yeni şirket ile bağlantıya geçildi ve bilgileri veritabanına girildi.	Veritabanı kayıtları ve fuar ziyaretçi formları	Ürünler Ortadoğu ülkelerinde ilgi görüyor.
	4- Ülke bazında ihracat için gerekli sipariş alındı.	Çeşitli ürünleri satmak üzere, en az 4 bayilik verildi. Toplam 6 milyon dolar civarında sipariş alındı.	Bayilik anlaşmaları ve sipariş talep formları	Bayilik anlaşmaları ülkelerin ithalat yasalarına uygun olarak gerçekleştiriliyor.

* AB çağrılarına başvurulması durumunda izleme ve değerlendirme faaliyetleri bir önceki derste Haziran 2015 sonrası için üretilen yeni matrislere eklenmelidir.

Tablo 14.3.a. Devamı. İzleme ve Değerlendirme Faaliyetinin MÇM'ye eklenmesi- Proje A

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	**1- Proje ekibinin oluşturulması**			
	2- Yeni istihdam edilen personelin kapasitesinin geliştirilmesi			
	2.1. Kapasitesi geliştirilecek personelle iki yıllık sözleşme imzalanması			
	2.2. Dört personelin Arapça kursuna gönderilmesi			
	2.3. Dört personelin dış ticaret kursuna gönderilmesi			
	2.4. Dört personelin Ortadoğu ülkeleri ticaret yasaları konusunda eğitim almaları			
	3- Uluslararası fuarlara katılınması			
	3.1. Fuar katılımı için hazırlık yapılması			
	3.1.1. Arapça katalog hazırlanması			
	3.1.2. Arapça internet sitesi hazırlanarak yayınlanması			
	3.1.3. Fuar alanı için görsel malzemelerin hazırlanması			
	3.2. Üç ayrı fuara katılınması			
	4- Altı ülkeye ziyaretlerin yapılması			
	4.1. İhracatçı birlikleriyle görüşmeler düzenlenmesi			
	4.2. Altı ülkeyle ilgili olarak pazar araştırma raporları hazırlanması			
	4.3. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi			Ticaret ataşelikleri ilgi gösteriyor.
	4.4. DEİK, ticaret ve sanayi odalarıyla görüşülmesi			
	4.5. Ortadoğu ülkelerindeki ithalatçı firmalarla yerinde görüşmeler düzenlenmesi			
	4.6. İhracat konusunda danışmanlık hizmeti alınması			
	4.7. İhracat anlaşmalarının peşin ödemeli veya akreditifli yapılması			
	4.8. İhracat kredi sigortası yaptırılması			
	5- İzleme ve değerlendirmenin yapılması			
	5.1. İzleme faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması			
	5.2. Değerlendirme faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması			
	5.2.1. Proje başı değerlendirme çalışmasının gerçekleştirilmesi			
	5.2.2. Proje dönem ortası değerlendirme çalışmasının gerçekleştirilmesi			
	5.2.3. Proje sonu değerlendirme çalışmasının gerçekleştirilmesi			
	5.3. Değerlendirme raporunun hazırlanması			

Tablo 14.3.b. İzleme ve Değerlendirme Faaliyetinin MÇM'ye eklenmesi- Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Dezavantajlı ailelerin çocuklarının eğitim hakkından yararlanmalarına ve bu çocuklar arasında katılımcı demokrasi kültürünün yaygınlaşmasına katkıda bulunmak.	2017 yılında Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgesinde en az 20 okulda katılımcı uygulamalar yapılıyor.	MEB verileri	
Proje Amacı/ Sonuçlar	Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp bölgelerindeki dezavantajlı ailelerin çocuklarının okulu erken bırakma oranının azalmasını sağlamak.	Kuştepe, Dolapdere ve Eyüp'teki üç ilköğretim okulunun 7. ve 8. sınıflarında okuyan, en az yarısı kız dezavantajlı 150 öğrencinin % 80'i okula devam etme kararı aldılar.	Öğrencilerle düzenlenen ön test ve son test sonuçları ve öğrencilerin okul devam kayıtları	
Çıktılar	1- Matematik, Fen, Sosyal ve Türkçe derslerinde başarı arttı.	Ders sonrası eğitim desteği alan, en az yarısı kız 150 dezavantajlı öğrencinin başarı oranı kontrol grubuna göre % 70 arttı.	Öğrencilerin not kayıtları	
	2- Velilerden kaynaklı okulu erken bırakma azaldı.	Başarı oranı düşük, en az yarısı kız öğrenci olan dezavantajlı 150 öğrenci velisinin, yapılan bilgilendirme ve ziyaretleri sonrasında, çocuklarını okuldan almayı düşünenlerin oranı kontrol grubuna göre % 90 azaldı.	Öğrencilerin okula devamıyla ilgili olarak velilere düzenlenen ön test ve son test sonuçları	
	3- Öğrencilerin okula aidiyetleri arttı.	Bir yıl süreyle projeye katılan üç okulun 7. ve 8. sınıflarındaki, en az yarısı kız öğrenci olan, 300 öğrenci ders dışı zamanlarından haftada en az 5 saatini okulda sosyal etkinliklerde geçirdi.	Sosyal etkinlikler devam takip formu	
	4- Öğrenciler ihtiyaç ve taleplerini dile getiriyorlar.	Bir yıl süreyle projeye katılan üç okulun 7. ve 8. sınıflarındaki öğrencilerin kendi hakları ile ilgili bilgilerinde % 40 artış görüldü.	Öğrencilerle düzenlenen ön test ve son test sonuçları	
	5- Öğrenci önerilerinin uygulanması için okul içi katılımcı bir süreç oluştu.	Bir yıl süreyle projeye katılan üç okulun 7. ve 8. sınıflarında öğrenci grupları tarafından geliştirilen 50 önerinin 10 tanesi okul yönetimince hayata geçirildi.	Hayata geçirilen projelerin resim, film, fotoğraf, web sitesi vb. yayınları	
Faaliyetler	**1- Ders sonrası eğitim desteği verilmesi** 1.1. Ders sonrası eğitim desteği ekibinin oluşturulması 1.1.1. Her okulda ders veren öğretmenler ve ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüpleri ile çalıştay düzenlenmesi 1.1.2. Ders sonrası eğitim desteği için gönüllü ihtiyacının belirlenmesi 1.1.3. Ders sonrası eğitim danışma kurulunun oluşturulması 1.1.4. Ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüplerinin gönüllü öğrencilerinin belirlenmesi 1.2. Gönüllü öğrencilerin ders öncesi hazırlıklarının tamamlanması 1.2.1. Ders desteği organizasyon ve izleme ekibinin oluşturulması 1.2.2. Ders desteği programının hazırlanması 1.2.3. Gönüllü öğrencilerin oryantasyonu 1.3. Eğitim desteklerinin verilmesi			Gönüllü desteklerin sürekliliği sağlanıyor.
	2- Velilere yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması 2.1. Okula devamın önemi ile ilgili velilere yönelik broşür hazırlanması 2.2. Öğrenciler, öğretmenler, veliler ve üniversite öğrencilerinin katılımıyla bir tanışma pikniği düzenlenmesi 2.3. Ders sonrası eğitim desteği veren üniversite öğrencilerinin en az bir kez bir aileyi ziyaret etmesi			Aileler ziyaret eden üniversite öğrencilerini dinliyorlar.

Tablo 14.3.b. Devamı. İzleme ve Değerlendirme Faaliyetinin MÇM'ye eklenmesi- Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
	2.4. Öğrenci ve velilerde okula devamın önemi üzerine bir animasyon filmi geliştirilmesi 2.4.1. Animasyon film için danışma kurulu oluşturulması 2.4.2. Animasyon filminin içeriğinin oluşturulması 2.4.3. Animasyon filminin yapılması 2.4.4. Animasyon filminin gösterilmesi			
	3- Ders dışı sanat faaliyetlerinin düzenlenmesi 3.1. Sanat faaliyetlerinin planlanması 3.1.1. Öğrencilerin taleplerinin alınması 3.1.2. Sanat faaliyetlerine katkıda bulunacak STK'lar ve öğrenci kulüpleri ile toplantıların düzenlenmesi 3.1.3. Uygulama programının çıkarılması 3.1.4. Gerekli malzemelerin temini 3.1.5. Gönüllülerle toplantılar düzenlenmesi 3.2. Sanat faaliyetlerinin yapılması 3.2.1. Tiyatro ve şiir faaliyetlerinin uygulanması 3.2.2. Resim ve grafitti faaliyetlerinin uygulanması 3.2.3. Müzik ve dans faaliyetlerinin uygulanması 3.3. Dönem sonu sergi ve festivallerin yapılması 3.3.1. Proje kapsamındaki tüm ilkokulların öğrencilerinin katılacağı sergi, fuar ve festival alanı için mekânların belirlenmesi 3.3.2. Sergi ve festivallerin programının yapılması ve duyurusu için öğrencilerin broşürleri tasarlamaları 3.3.3. Broşürlerin çoğaltılması ve öğrenciler tarafından dağıtılması 3.3.4. Sergi ve festival gönüllüsü ekibin oluşturulması 3.3.5. Sergi ve festivallerin düzenlenmesi			
	4- Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik eğitim programının uygulanması 4.1. Öğrencilerin katılımını artırmak için öğretmenlere yönelik oryantasyon yapılması 4.1.1. Yapılandırıcı eğitim ve deneysel öğrenme üzerine gönüllülerle atölye çalışması yapılması 4.1.2. Deneysel öğrenme ile ilgili deneyimi ve ilgisi olan öğretmenlerin belirlenmesi 4.1.3. Deneysel öğrenme üzerine öğretmenlerle atölye çalışmalarının düzenlenmesi 4.1.4. Yapılandırıcı eğitim modeli üzerine öğretmenlerle atölye çalışmaları düzenlenmesi 4.2. Çocuk haklarına yönelik deneysel öğrenme programı düzenlenmesi			Öğretmenler deneysel öğrenme yöntemlerine ilgi gösteriyor.

Tablo 14.3.b. Devamı. İzleme ve Değerlendirme Faaliyetinin MÇM'ye eklenmesi- Proje B

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
	4.2.1. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların gönüllülere tanıtılması 4.2.2. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların öğretmenlere tanıtılması 4.2.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması 4.2.4. Çocuk hakları evrensel bildirgesinin öğrencilere dağıtılması ve sınıflarda işlenmesi 4.3. Demokrasi ve hoşgörü farkındalık programının düzenlenmesi 4.3.1. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların gönüllülere tanıtılması 4.3.2. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların öğretmenlere tanıtılması 4.3.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması			
	5- Öğrencilerin önerilerinin okul yönetimince uygulanması 5.1. Panoların üretilmesi ve yerleştirilmesi 5.2. Öğrencilerin öneri oluşturmaları için takım çalışmalarının yapılması 5.3. Panolara yazılan önerilerin sınıfta tartışılması 5.4. Öneri gruplarının önerilerini sunacakları okul öneri tartışma gününün oluşturulması 5.5. Önerilerin öğrenciler tarafından oluşturulan bir seçici kurul tarafından değerlendirilmesi 5.6. Önerilerden en az üçünün hayata geçirilmesi için kaynak bulunması 5.7. Önerinin hayata geçirilmesi			
	6-İzleme ve değerlendirmenin yapılması 6.1. İzleme faaliyetlerinin planlanması ve yapılması 6.2. Değerlendirme faaliyetlerinin planlanması ve yapılması 6.2.1. Öğrencilerle yapılacak değerlendirme faaliyetleri 6.2.1.1. Proje katılımcısı öğrencilere ön-son test düzenlenmesi 6.2.1.2. Kontrol grubu öğrencilere ön-son test düzenlenmesi 6.2.2. Velilerle yapılacak değerlendirme faaliyetleri 6.2.2.1. Proje katılımcısı öğrencilerin velilerine ön-son anket düzenlenmesi 6.2.2.2. Kontrol grubu öğrencilerin velilerine ön-son anket düzenlenmesi 6.3. Değerlendirme raporunun hazırlanması			
			ÖNKOŞUL	MEB İLKÖĞRETİM GM daha önce TOG ile yapılan protokolü yürürlüğe koydu.

Tablo 14.3.c. İzleme ve Değerlendirme Faaliyetinin MÇM'ye eklenmesi- Proje C

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef/ Etkiler	Nurhanlı köyünün içinde bulunduğu bölgede yaşam kalitesi ve biyolojik çeşitliliğin gelişimine ve bölgenin tersine göç almasına katkıda bulunmak.	Nurhanlı köyü ve komşu 5 köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başı ortalama gelir 2022 yılında (2015 fiyatlarıyla) % 40 arttı; bölgede 2020 yılında 15 yeni kuş türü gözlendi ve endemik geven bitkisinin doğal yayılma alanı % 35 genişledi; Nurhanlı köyünün kalıcı nüfusu 2020 yılı sonunda tersine göçle 700 kişiye ulaştı.	Vergi beyannameleri ve il çevre müdürlüğü, doğa koruma örgütlerinin ve ilçe nüfus idaresi kayıtları	
Proje Amacı / Sonuçlar	Nurhanlı köyünde, çevreye duyarlı tarımsal uygulamaların hayata geçirilmesi yoluyla, köylülerin ekonomik durumlarında iyileşme sağlamak.	2017 yılında 10 tarladaki numune değerler ortalaması organik tarım sertifikasına uygun düzeylere indi. 2017 yılında var olan su rezervlerinden ve akarsulardan alınan numunelerde organik ve kimyasal kirlilik değerleri AB su mevzuatının izin verdiği değerlerin altına indi. 2017 yılında köyde tarımsal üretimden elde edilen kişi başına ortalama gelir (2015 fiyatlarıyla) % 20 arttı.	Toprak analizi sonuçları Su analizi test sonuçları Vergi beyannameleri	Çevredeki diğer köyler örnek alma yoluyla benzeri girişimlere başlıyorlar. Çiftçiler proje bittikten sonra ekolojik tarım uygulamalarına devam ediyorlar.
Çıktılar	1. Yamaç bölgelerinde erozyon kontrol altına alındı ve heyelan tehlikesi azaldı.	2017 sonunda erozyon ve heyelan nedeniyle ürün kaybı ve maddi hasar görülmedi.	Muhtarlık ve tarım sigortası kayıtları	
	2. Tarımsal faaliyet giderleri ve ürün ve arazi kayıpları azaldı.	2017 yılı sonunda 2015 yılı öncesinde ekilen arazilerde ortalama verim bostanlarda % 20, tahıl arazilerinde % 35, sebze bahçelerinde % 30 arttı. 2017 yılı sonunda sulanan arazilerin dönümü başına kullanılan su miktarı % 30 azaldı. 2017 yılı sonunda böcek ilacı ve suni gübre kullanımı % 90 azaldı. 2017 yılı sonunda arazi başına giderler % 40 azaldı.	Ziraat odası ve Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kayıtları ve DSİ istatistikleri	
	3. Sürdürülebilir tarım uygulamalarıyla ilgili yerel farkındalık ve insan kaynağı gelişti.	2017 yılı sonunda köy tarım arazileri, meyve bahçeleri ve yemlik bitki üretim arazilerinin % 75'i organik tarım sertifikası veya organik tarıma geçiş sertifikası aldı. 2017 yılı sonunda 75 yetiştirici yerel tohum çeşitlerini kullanmaya başladı.	Organik tarım ve geçiş dönemi sertifikaları ve Yerel Ekolojik Tarım Uygulama Merkezi kayıtları	
	4. Bölgedeki doğaya uyumlu tarımsal faaliyetlerden elde edilen gelir arttı.	2017 sonunda ekilen ve meyve yetiştirilen arazi miktarı % 50 artarak % 75'e çıktı. 2017 sonunda belirlenen bölgeye uyumlu yeni ürünlerin üretimi % 50 arttı. 2017 sonunda beslenen büyük ve küçükbaş hayvan sayısı % 70 arttı. 2017 sonunda projeye katılan çiftçi başına ortalama gelir % 30 arttı.	Ziraat Odası ve Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kayıtları	
	5. Tarımsal ürünler sürdürülebilir bir şekilde gelir kaynağı haline geldi.	2017 yılında yetiştirilen ve işlenen ürünlerin % 90'ı pazarlandı ve 2017 yılında kilo başına ortalama gelir (2015 fiyatlarıyla) 1,5 TL oldu.	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kayıtları	
Faaliyetler	**1- Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması** 1.1. Bölgedeki yağış oranlarıyla ilgili olarak meteorolojiden veri alınması ve köyün yaşlılarıyla görüşülmesi 1.2. 2.000 m.'lik drenaj kanalı açılması 1.3. 1.550 adet söğüt ağacı dikilmesi			Kanalların kapasitesini aşarak tahrip edecek düzeyde aşırı yağışlar görülmüyor.

Tablo 14.3.c. Devamı. İzleme ve Değerlendirme Faaliyetinin MÇM'ye eklenmesi- Proje C

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	**2- Kaynak kullanımında verimliliğin artırılması** 2.1. Su kullanımının verimliliğinin artırılması 2.1.1. Su rezervleri ve su toplama sistemlerinin kuraklık dikkate alınarak oluşturulması 2.1.2. Damla sulama sistemlerinin geliştirilmesi ve yaşama geçirilmesi 2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının azaltılması 2.2.1. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararlarını anlatan broşür hazırlanması ve dağıtılması 2.2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararları ile ilgili belgesel film gösterilmesi 2.2.3. Organik gübre ve doğal mücadele yöntemlerinin tanıtılması			Oluşturulan su rezervleri kuraklıkla mücadelede yeterli oluyor. Bölgede yetişen ürünlere uygun organik gübre ve böceklerle mücadele yöntemleri var.
	3- Yerel Ekolojik Tarım Uygulamaları Merkezi'nin kurulması 3.1. Yerel tohum bankası ve veri tabanı oluşturulması 3.2. Yerel tarım uygulamaları derlemesi 3.2.1. Köyün yaşlılarıyla mülakatlar 3.2.2. Mülakat sonuçlarının derlenerek yayına çevrilmesi 3.3. Çiftçilere verimli ve ekolojiye duyarlı tarım eğitimleri verilmesi 3.4. Çiftçilere organik tarım sertifikası alınması için danışmanlık hizmeti verilmesi			
	4- Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması 4.1. Meyve bahçeleri oluşturulması 4.1.1. Meyve bahçeleri için talep toplanması ve uygun dikim alanlarının belirlenmesi 4.1.2. Organik sertifikalı meyve fidanı alımı ve dikimi 4.1.3. Mevsimlik bakımların yapılması 4.1.4. İlk hasatın yapılması 4.2. Hayvancılığın canlandırılması 4.2.1. Yem bitkisi üretimine başlanması 4.2.2. Hayvan barınma koşullarının iyileştirilmesi 4.2.3. Ürün elde etme tesislerinin modernleştirilmesi 4.3.Terk edilmiş tarım arazilerinin ıslahı 4.3.1. Mekanik ıslah yapılması 4.3.2. Organik gübrelemeye başlanması 4.3.3. Baklagiller ve yonca yetiştirilmesi			

Tablo 14.3.c. Devamı. İzleme ve Değerlendirme Faaliyetinin MÇM'ye eklenmesi- Proje C

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
	5- Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi 5.1. Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kurulması 5.1.1. İdari işlemlerin tamamlanması 5.1.2. Kooperatifin 5 yıllık stratejik planının hazırlanması 5.2. Ürün işleme tesisi ve soğuk hava deposu kurulması 5.3. Ürünlerin pazarlanması 5.3.1. Pazar araştırması yapılarak ortalama fiyatların belirlenmesi 5.3.2. Büyük şehirlerdeki tedarikçilerle bağlantıya geçilmesi ve sözleşme yapılması 5.3.3. Tanıtım materyalleri hazırlanması ve reklam kampanyası yürütülmesi 5.3.4. Tüketici kooperatifiyle ilişki kurulması 5.4. Çevre köylere Merkez ve Kooperatif'le ilgili olarak tanıtım ziyaretleri düzenlenmesi			Köyün ürettiği doğal ve ekolojik ürünleri talep eden pazar bulunabiliyor.
	6- İzleme ve değerlendirmenin yapılması 6.1. İzleme faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması 6.2. Değerlendirme faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması 6.2.1. Muhtarlık ve tarım sigortası kayıtlarından erozyon ve heyelan nedeniyle yaşanan ürün ve maddi hasar kaybı kayıtlarının derlenmesi 6.2.2. Ziraat odası, Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kayıtları ve DSİ istatistiklerinden sulanan arazi başına su kullanımı, böcek ilacı ve suni gübre kullanımı ve arazi başına giderlerle ilgili verilerin derlenmesi 6.2.3. Ziraat odası ve Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kayıtlarından ekilen ve meyve yetiştirilen arazi miktarındaki değişimi gösteren sayılar, bölgeye uyumlu yeni ürün üretimi ve beslenen küçük ve büyükbaş hayvan sayılarının derlenmesi 6.2.4. Tarımsal Kalkınma Kooperatifi'nden alınan kayıtlara dayanan ürünlerin satış kayıtlarının derlenmesi 6.2.5. Ortalama gelir için ön tespit ve son tespitin yapılması 6.2.6. Kontrol grubu köy için ortalama gelir ön tespit ve son tespitin yapılması 6.2.7. Muhtarlık kayıtlarından proje öncesi ve sonrası köy nüfusunun derlenmesi 6.2.8. Kontrol grubu köy için proje öncesi ve sonrası dönemdeki nüfusun derlenmesi 6.3. Değerlendirme raporunun hazırlanması			

DERS 15: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sürdürülebilirlik nedir?

Bir sosyal dönüşüm yaratmak üzere gerçekleştirilen projelerin sürdürülebilirliğinin de planlanması gerekir. Sürdürülebilirlik, yaratılan etkinin veya yararın, proje bittikten sonra da devam etmesidir. Dolayısıyla mantıksal çerçeve analizinin, analiz, planlama, izleme ve değerlendirme aşamalarının her birinde göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle paydaş analizi sırasında değinilen farklı paydaşların sürece katılımı, sürdürülebilirlik konusunda da önem kazanır. 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 göz önünde bulundurulmalıdır.

Sürdürülebilirlik türleri

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

1- 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:

- Okulu erken bırakma projesi:
  - ☑ Proje sürecinde edinilen deneyim sonrasındaki yıllarda da tekrar edilecektir.
- Çevreye duyarlı tarımsal uygulamalar projesi:
  - ☑ Proje süresince yapılan tarımsal uygulamalar ve altyapıdaki değişiklikler sayesinde, proje sona erdikten sonra finansal kaynağa ihtiyaç duyulmayacaktır.
  - ☑ Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kurulması ürünlerin pazarlanması konusunda sürdürülebilirliği sağlayacaktır.

Örnekler:

- 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 sürdürebililiği 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.

2- Siyasal sürdürülebilirlik

Yerel veya merkezi yönetimin, projenin etkilerinin sürdürülmesini sağlaması ise siyasal sürdürülebilirlik olarak adlandırılmaktadır. Projenin planlanması aşamasında yerel veya merkezi yönetimin bu konuyla ilgili politika, program ve projeleri değerlendirilmelidir. Hazırlanacak projenin eğer bu politika, program veya projelerle bir tamamlayıcılığı varsa, siyasi sürdürülebilirliğinin sağlanması daha kolay olacaktır. Proje kapsamında ortaya konan bir modelle yerel veya merkezi yönetimin politika ve programlarını etkileyerek dönüşmesine yol açarak da projenin siyasi sürdürülebilirliği sağlanabilir.

Uygulama projesi örneğinden gidersek:

- Okulu erken bırakma projesi:
  - ☑ Okul yönetimi okulu erken bırakma konusunda yürütülecek çalışmaları proje sonrasında yürütecektir.
- Çevreye duyarlı tarımsal uygulamalar projesi:
  - ☑ Projenin birincil paydaşları olan üreticiler bu uygulamaları geliştirerek devamlılığını sağlayacaktır.

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.

3- Kurumsal sürdürülebilirlik

İzleme ve değerlendirmede de değinildiği gibi projeler aracılığıyla üretilen bilgiyi yaygınlaştırmak önemlidir. 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:

- Okulu erken bırakma projesi:
  - ☑ Projede elde edilen bilgi ve deneyim bundan sonraki yıllarda okul yönetimi, öğretmenler, veliler ve öğrenciler tarafından kullanılacaktır.
- Çevreye duyarlı tarımsal uygulamalar projesi:
  - ☑ Proje süresince ekolojik tarım uygulamaları konusunda üreticilerin bilgi ve becerileri geliştirilecektir.

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 özneleri durumuna gelerek projeyi sahipleneceklerdir.

Uygulama 15.1

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 ele aldığı sorun 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 16: FAALİYET VE ZAMAN PLANLAMASI

8. Ders'te faaliyetlerin belirlenmesini tamamlamıştık. Şimdi faaliyet-zaman planlaması yapacağız. Zaman planlamasının mantıksal çerçevenin tamamlanmasından sonraya bırakılmasının nedeni, mantıksal çerçeve tablosu hazırlanırken faaliyetlerde revizyonlar yapılması ve maliyet unsuru olabilecek yeni bazı ayrıntılı alt faaliyetler eklenmesi gerekebileceğidir.

Faaliyet-zaman planlaması nedir?

Tasarlanmış faaliyetlerin tamamlanma sürelerini, diğer ana ya da alt faaliyetlerle olan ilişkilerini, hangi faaliyetten önce, hangisiyle bir arada ya da hangisinden 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 eksende faaliyetler, yatay eksende zaman göstergeleri bulunur (Tablo 16.1).

Tablo 16.1. 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.													

Kritik faaliyet nedir?

Kritik faaliyetler projenin dönüm noktalarıdır; proje süresinin belirli bir noktasında mutlaka tamamlanması gereken anahtar faaliyetlerdir. Örneğin öğretmen eğitimi ile ilgili bir faaliyet yapıyorsanız öğretmenlerin meslek içi eğitimleri ancak Haziran sonunda yapılabileceği için bu faaliyet projeniz için kritik bir faaliyettir. Eğer bir ürün tanıtım kataloğu oluşturup bir fuara katılarak ihracatınızı artırmak istiyorsanız fuarın tarihinin sabit olması fuara katılımı kritik bir faliyet haline getirir.

Faaliyet-zaman planlamasının yöntemi

Faaliyet-zaman planlaması, projenin sürdürülmesinde görev alacak kişilerin, daha önce tartıştıkları ve kararlaştırdıkları faaliyetlerin hangi sırayla ve ne kadarlık sürelerde gerçekleştirileceğini tartışacakları bir grup faaliyeti olarak gerçekleştirilmelidir. Planlama aşamasının tümü 6-7 kişilik bir planlama grubu tarafından yapılmalıdır.

Faaliyet-zaman planlamasının ana adımları

1. Belirlenmiş olan faaliyetlerin sıralandırılması
2. Faaliyetlerin başlama ve bitiş sürelerinin saptanması
3. Toplam sürenin ve kritik faaliyetlerin belirlenmesi
4. Faaliyet sorumlularının saptanması

Faaliyet-zaman planlaması sırasında kritik faaliyetlere göre daha önce belirlenen proje süresinde ve beklenen sonuçların başarı göstergelerinde değişiklik yapılması gereği ortaya çıkabilir. Bu durumda mantıksal çerçevenin ilgili bölümleri revize edilmelidir.



Adım adım faaliyet-zaman 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 kâğıdı büyüklüğünde 2-3 adet beyaz kâğıt ve büyük bir masanın ve büyük kâğıtların asılabileceği bir duvarın bulunduğu bir oda gereklidir.

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

Adım 1

Faaliyetleri sıralandırmak için birbirleriyle ilişkilendirin.

Kılavuz Soru

Faaliyetler hangi sırayla tamamlanmalıdır?

Kılavuz Soru

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

Uygulama projesi örneklerinden gidelim (Tablo 16.2.a, 16.2.b ve 16.2.c):

Örneğin uygulama projesi A'yı ele alalım; bu projenin ana faaliyetlerinden birisi yeni istihdam edilen personelin Arapça ve dış ticaret eğitiminin gerçekleştirilmesidir. Bu faaliyet tamamlanmadan Ortadoğu ülkelerinin firmalarına ziyaret yapılması ya da bu ülkelerdeki fuarlara katılınması gibi diğer ana faaliyetlere geçilmesi mümkün değildir.

Uygulama projesi B'yi ele alalım; bu projenin ana faaliyetlerinden biri olan ders desteğinin verilmesidir. Ders desteğini verecek olan gönüllü ekibinin oluşturulması tamamlanmadan ders desteği yapılamaz.

Uygulama projesi C'yi ele alalım; bu projenin ana faaliyetlerinden kaynak verimliliğinin artırılması ve Yerel Ekolojik Tarım Merkezi işlerlik kazanmadan yeni ve ekolojik tarım ürünleri üretilmeye başlanamaz. Benzeri şekilde proje faaliyetleri sırasında mevsim özellikleri mutlaka dikkate alınmalıdır.

Başka örnekler de eklenebilir: 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 olamayacaktır. 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 etkilemeyebilir.

Adım 2

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 (Tablo 16.2.a, 16.2.b ve 16.2.c).

Kılavuz Soru:

Bu faaliyeti ne zaman yapmam gerekiyor?

Tablo 16.2.a. Faaliyet-Zaman Planlaması – Proje A

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Sorumlulular
1- Proje ekibinin oluşturulması	→												
2- Yeni istihdam edilen personelin kapasitesinin geliştirilmesi						→							
2.1. Kapasitesi geliştirilecek personelle iki yıllık sözleşme imzalanması	→												
2.2. Dört personelin Arapça kursuna gönderilmesi						→							
2.3. Dört personelin dış ticaret kursuna gönderilmesi					→								
2.4. Dört personelin Ortadoğu ticaret yasaları konusunda eğitim almaları					→	→							
3- Uluslararası fuarlara katılınması						→	→	→	→				
3.1. Fuar katılımı için hazırlık yapılması						→	→	→					
3.1.1. Arapça katalog hazırlanması						→	→						
3.1.2. Arapça internet sitesi hazırlanarak yayınlanması						→	→						
3.1.3. Fuar alanı için görsel malzemelerin hazırlanması							→	→					
3.2. Üç ayrı fuara katılınması								→	→				
4- Altı ülkeye ziyaretlerin yapılması									→	→	→	→	
4.1. İhracatçı birlikleriyle görüşmeler düzenlenmesi									→				
4.2. Altı ülkeyle ilgili olarak pazar araştırma raporları hazırlanması									→				
4.3. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi									→				
4.4. DEİK, ticaret ve sanayi odalarıyla görüşülmesi									→				
4.5. Ortadoğu'daki ithalatçı firmalarla yerinde görüşmeler düzenlenmesi										→	→	→	
4.6. İhracat konusunda danışmanlık hizmeti alınması										→			
4.7. İhracat anlaşmalarının peşin ödemeli veya akreditifli yapılması												→	
4.8. İhracat kredi sigortası yaptırılması												→	
5- İzleme ve değerlendirmenin yapılması		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
5.1. İzleme faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
5.2. Değerlendirme faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması		→					→				→		
5.2.1. Proje başı değerlendirme çalışmasının gerçekleştirilmesi		→									→		
5.2.2. Proje dönem ortası değerlendirme çalışmasının gerçekleştirilmesi							→						
5.2.3. Proje sonu değerlendirme çalışmasının gerçekleştirilmesi											→		
5.3. Değerlendirme raporunun hazırlanması												→	

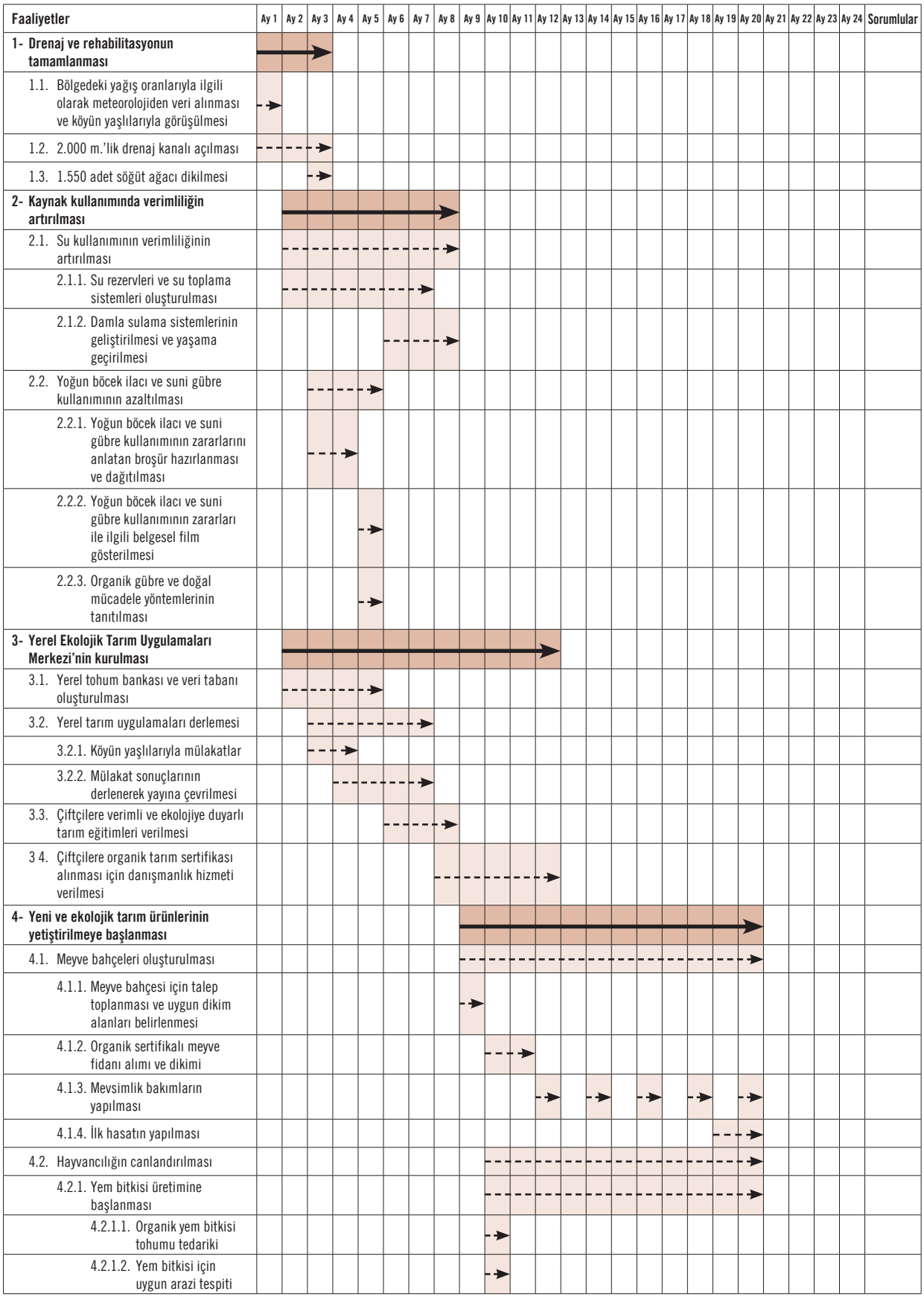
Tablo 16.2.b. Faaliyet-Zaman Planlaması – Proje B

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Sorumlulular
1- Ders sonrası eğitim desteği verilmesi													
1.1. Ders sonrası eğitim desteği ekibinin oluşturulması													
1.1.1. Her okulda ders veren hocalar ve ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüpleri ile çalıştay düzenlenmesi													
1.1.2. Ders sonrası eğitim desteği için gönüllü ihtiyacının belirlenmesi													
1.1.3. Ders sonrası eğitim danışma kurulunun oluşturulması													
1.1.4. Ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüplerinin gönüllü öğrencilerinin belirlenmesi													
1.2. Gönüllü öğrencilerin ders öncesi hazırlıklarının tamamlanması													
1.2.1. Ders desteği organizasyon ve izleme ekibinin oluşturulması													
1.2.2. Ders desteği programının hazırlanması													
1.2.3. Gönüllü öğrencilerin oryantasyonu													
1.3. Eğitim desteklerinin verilmesi													
2- Velilere yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması													
2.1. Okula devamın önemi ile ilgili velilere yönelik broşür hazırlanması													
2.2. Öğrenciler, öğretmenler, veliler ve üniversite öğrencilerinin katılımıyla bir tanışma pikniğinin düzenlenmesi													
2.3. Ders sonrası eğitim desteği veren üniversite öğrencilerinin en az bir kez bir aileyi ziyaret etmesi													
2.4. Öğrenci ve velilerde okula devamın önemi üzerine bir animasyon filmi geliştirilmesi													
2.4.1. Animasyon filmi için danışma kurulu oluşturulması													
2.4.2. Animasyon filminin içeriğinin oluşturulması													
2.4.3. Animasyon filminin yapılması													
2.4.4. Animasyon filminin gösterilmesi													
3- Ders dışı sanat faaliyetlerinin düzenlenmesi													
3.1. Sanat faaliyetlerinin planlanması													
3.1.1. Öğrencilerin taleplerinin alınması													
3.1.2. Sanat faaliyetlerine katkıda bulunacak STK'lar ve öğrenci kulüpleri ile toplantıların düzenlenmesi													
3.1.3. Uygulama programının çıkarılması													
3.1.4. Gerekli malzemelerin temini													
3.1.5. Gönüllülerle toplantılar düzenlenmesi													
3.2. Sanat faaliyetlerinin yapılması													
3.2.1. Tiyatro ve şiir faaliyetlerinin uygulanması													
3.2.2. Resim ve grafitti faaliyetlerinin uygulanması													
3.2.3. Müzik ve dans faaliyetlerinin uygulanması													
3.3. Dönem sonu sergi ve festivallerin yapılması													
3.3.1. Proje kapsamındaki tüm ilkokulların öğrencilerin katılacağı sergi, fuar ve festival alanı için mekânların belirlenmesi													
3.3.2. Sergi ve festivallerin programının yapılması ve duyurusu için öğrencilerin broşürleri tasarlamaları													
3.3.3. Broşürlerin çoğaltılması ve öğrenciler tarafından dağıtılması													
3.3.4. Sergi ve festival gönüllüsü ekibin oluşturulması													
3.3.5. Sergi ve festivallerin düzenlenmesi													

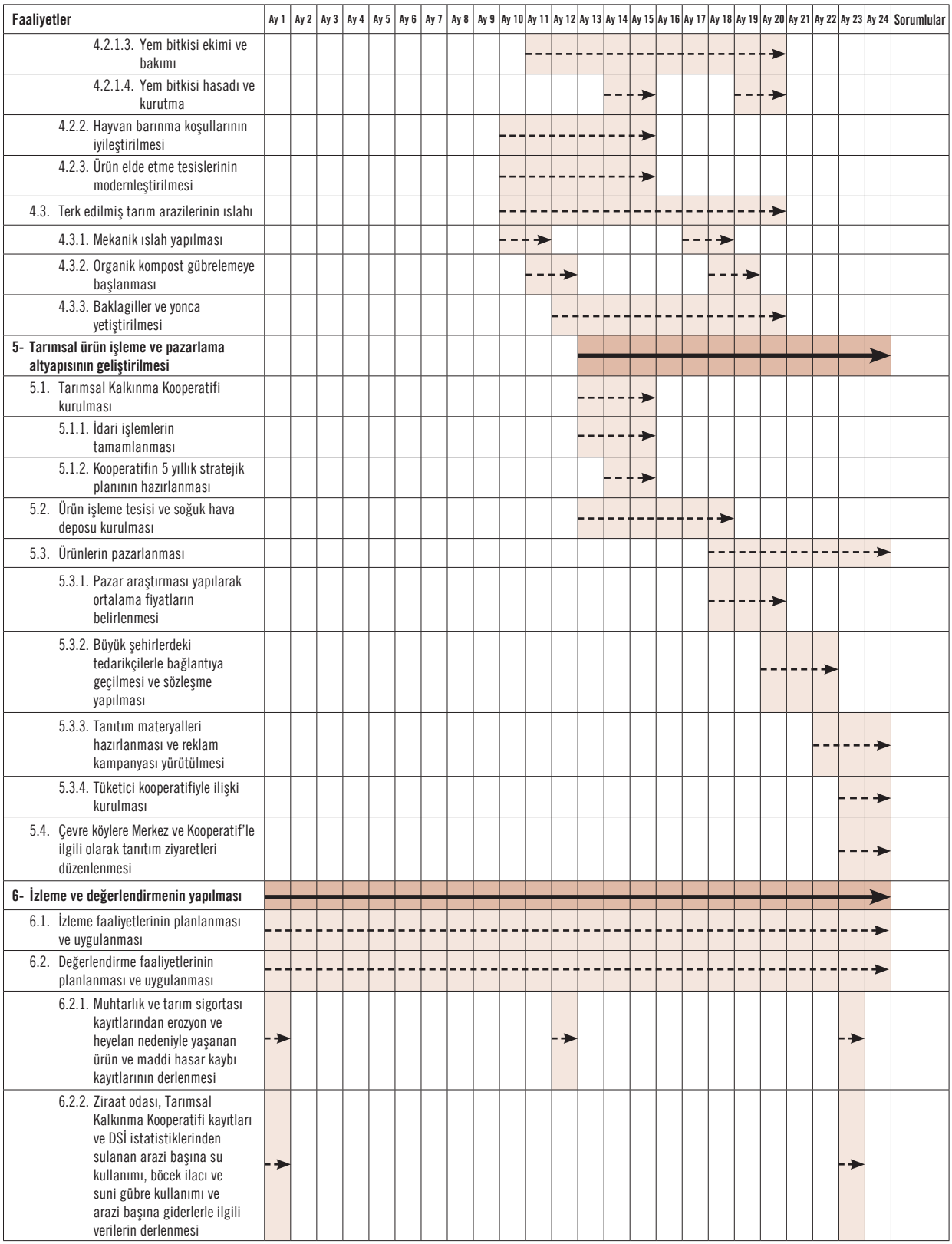
Tablo 16.2.b. Devamı. Faaliyet-Zaman Planlaması – Proje B

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Sorumlulular
4- Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik eğitim programının uygulanması													
4.1. Öğrencilerin katılımını artırmak için öğretmenlere yönelik oryantasyon yapılması													
4.1.1. Yapılandırıcı eğitim ve deneysel öğrenme modeli üzerine gönüllülerle atölye çalışması yapılması													
4.1.2. Deneysel öğrenme ile ilgili deneyimi ve ilgisi olan öğretmenlerin belirlenmesi													
4.1.3 Deneysel öğrenme üzerine öğretmenlerle atölye çalışmalarının düzenlenmesi													
4.1.4. Yapılandırıcı eğitim modeli üzerine öğretmenlerle atölye çalışmaları düzenlenmesi													
4.2. Çocuk haklarına yönelik deneysel öğrenme programı yapılması													
4.2.1. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların gönüllülere tanıtılması													
4.2.2. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların öğretmenlere tanıtılması													
4.2.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması													
4.2.4. Çocuk hakları evrensel bildirgesinin öğrencilere dağıtılması ve sınıflarda işlenmesi													
4.3. Demokrasi ve hoşgörü farkındalık programının düzenlenmesi													
4.3.1. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların gönüllülere tanıtılması													
4.3.2. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların öğretmenlere tanıtılması													
4.3.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması													
5- Öğrencilerin önerilerinin okul yönetimince uygulanması													
5.1. Panoların üretilmesi ve yerleştirilmesi													
5.2. Öğrencilerin öneri oluşturmaları için takım çalışmalarının yapılması													
5.3. Panolara yazılan önerilerin sınıfta tartışılması													
5.4. Öneri gruplarının önerilerini sunacakları okul öneri tartışma gününün oluşturulması													
5.5. Önerilerin öğrenciler tarafından oluşturulan bir seçici kurul tarafından değerlendirilmesi													
5.6. Önerilerden en az üçünün hayata geçirilmesi için kaynak bulunması													
5.7. Önerinin hayata geçirilmesi													
6- İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yapılması													
6.1. İzleme faaliyetlerinin planlanması ve yapılması													
6.2. Değerlendirme faaliyetlerinin planlanması ve yapılması													
6.2.1. Öğrencilerle yapılacak değerlendirme faaliyetleri													
6.2.1.1. Proje katılımcısı öğrencilere ön-son test düzenlenmesi													
6.2.1.2. Kontrol grubu öğrencilere ön-son test düzenlenmesi													
6.2.2. Velilerle yapılacak değerlendirme faaliyetleri													
6.2.2.1. Proje katılımcısı öğrencilerin velilerine ön-son anket düzenlenmesi													
6.2.2.2. Kontrol grubu öğrencilerin velilerine ön-son anket düzenlenmesi													
6.3. Değerlendirme raporunun hazırlanması													

Tablo 16.2.c. Faaliyet-Zaman Planlaması – Proje C



Tablo 16.2.c. Devamı. Faaliyet-Zaman Planlaması – Proje C



Tablo 16.2.c. Devamı. Faaliyet-Zaman Planlaması – Proje C

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Ay 13	Ay 14	Ay 15	Ay 16	Ay 17	Ay 18	Ay 19	Ay 20	Ay 21	Ay 22	Ay 23	Ay 24	Sorumlular
6.2.3. Ziraat odası ve Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kayıtlarından ekilen ve meyve yetiştirilen arazi miktarındaki değişimi gösteren sayılar, bölgeye uyumlu yeni ürün üretimi ve beslenen küçük ve büyükbaş hayvan sayılarının derlenmesi	→																						→		
6.2.4. Tarımsal Kalkınma Kooperatifi'nden alınan kayıtlara dayanan ürünlerin satış kayıtlarının derlenmesi	→											→													
6.2.5. Ortalama gelir için ön tespit ve son tespitin yapılması.	→																						→		
6.2.6. Kontrol grubu köy için ortalama gelir ön tespit ve son tespitin yapılması	→																						→		
6.2.7. Muhtarlık kayıtlarından proje öncesi ve sonrası köy nüfusunun derlenmesi	→																						→		
6.2.8. Kontrol grubu köy için proje öncesi ve sonrası dönemdeki nüfusun derlenmesi	→																						→		
6.3. Değerlendirme raporunun hazırlanması																								→	

Uygulama 16.1

Faaliyet-zaman planlamasının yapılması:

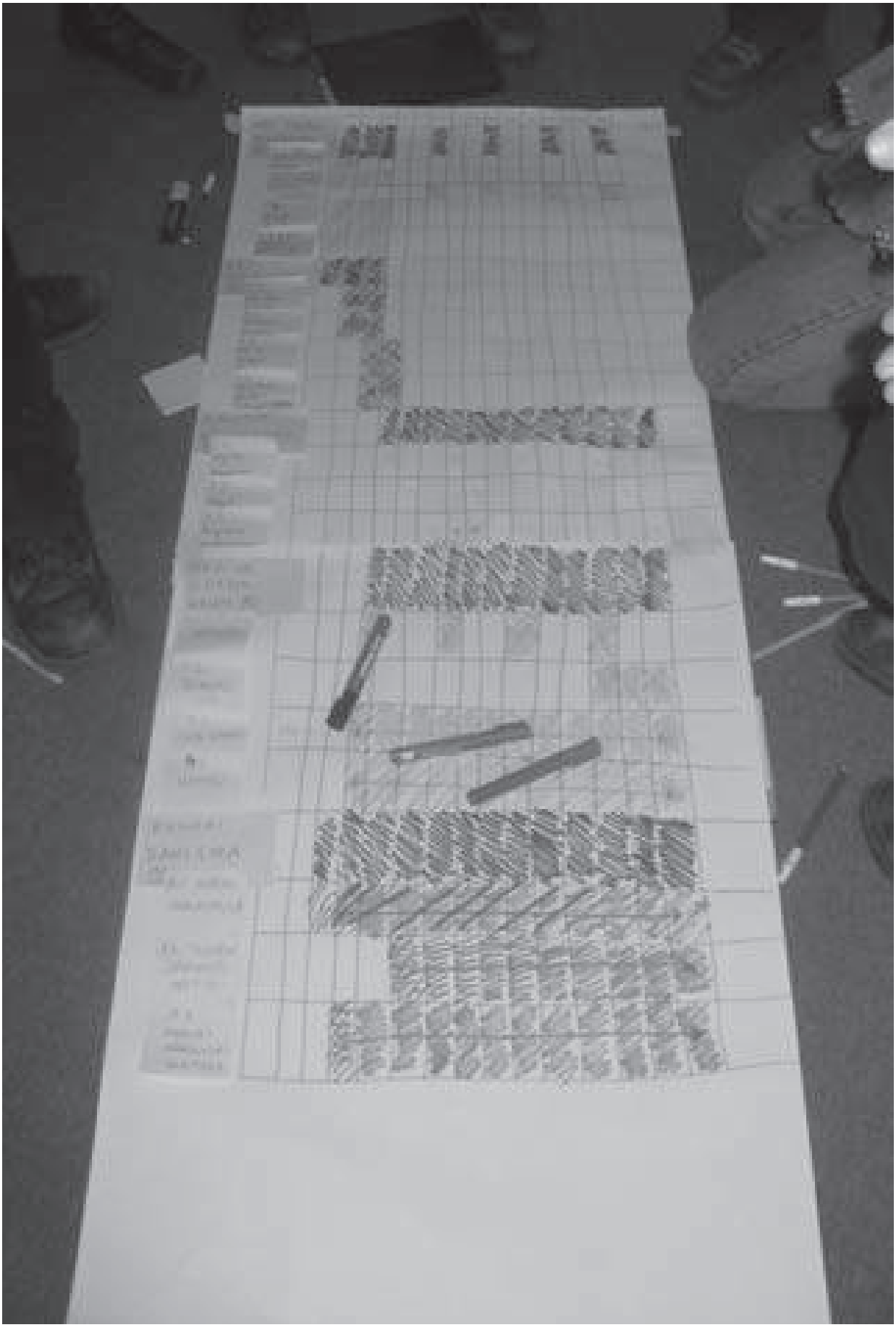
Alt ve ana faaliyetlerin başlama ve bitiş tarihlerini Gantt şeması üzerinde işaretleyin

Süre 45 dakika

Adım 3

Kritik faaliyetleri bulun

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 kısalırken bütçesi yükselecektir. Yapılacak olan fon başvurusunun koşullarına göre süre-bütçe tercihi yapılabilir. Eğer 12 ayda tamamlanması gereken bir fona başvuruyorsanız, daha çok sorumlu çalıştırarak bu koşulu yerine getirmeye çalışabilirsiniz.



Adım 4

Her faaliyetin sorumlusunu atayın

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.

Tablo 16.3.a, 3.b ve 3.c'deki uygulama projesi örneklerinden gidelim:

Tablo 16.3.a. Faaliyetlerin sorumlulularının atanması – Proje A

Proje Ekibi	Kısaltmalar		Faaliyetler	Sorumlu
Proje Koordinatörü	PK		**1- Proje ekibinin oluşturulması**	PK
Dış Ticaret Yöneticisi	DTY		**2- Yeni istihdam edilen personelin kapasitesinin geliştirilmesi**	
Dış Ticaret Uzmanı 1	DTU1		2.1. Kapasitesi geliştirilecek personelle iki yıllık sözleşme imzalanması	PK
Dış Ticaret Uzmanı 2	DTU2		2.2. Dört personelin Arapça kursuna gönderilmesi	PK
Dış Ticaret Uzmanı 3	DTU3		2.3. Dört personelin dış ticaret kursuna gönderilmesi	PK
			2.4. Dört personelin Ortadoğu ticaret yasaları konusunda eğitim almaları	PK
			3- Uluslararası fuarlara katılınması	
			3.1. Fuar katılımı için hazırlık yapılması	DTY
			3.1.1. Arapça katalog hazırlanması	DTY
			3.1.2. Arapça internet sitesi hazırlanarak, yayınlanması	DTY
			3.1.3. Fuar alanı için görsel malzemenin hazıranması	DTY
			3.2. Üç ayrı fuara katılınması	DTU1, DTU2, DTU3
			4- Altı ülkeye ziyaretlerin yapılması	
			4.1. İhracatçı birlikleriyle görüşmeler düzenlenmesi	DTY, DTU1, DTU2, DTU3
			4.2. Altı ülkeyle ilgili olarak pazar araştırma raporları hazırlanması	DTY, DTU1, DTU2, DTU3
			4.3. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi	PK
			4.4. DEİK, ticaret ve sanayi odalarıyla görüşülmesi	DTY, DTU1, DTU2, DTU3
			4.5. Ortadoğu ülkelerindeki ithalatçı firmalarla yerinde görüşmeler düzenlenmesi	PK, DTY, DTU1, DTU2, DTU3
			4.6. İhracat konusunda danışmanlık hizmeti alınması	PK, DTY
			4.7. İhracat anlaşmalarının peşin ödemeli veya akreditifli yapılması	PK, DTY
			4.8. İhracat kredi sigortası yaptırılması	PK, DTY
			5- İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	PK, DTY

Tablo 16.3.b. Faaliyetlerin sorumlulularının atanması – Proje B

Proje Ekibi	Kısaltmalar		Faaliyetler	Sorumlu
Proje Koordinatörü	PK		**1- Ders sonrası eğitim desteği verilmesi**	
Proje Sorumlusu 1	PS1		1.1. Ders sonrası eğitim desteği ekibinin oluşturulması	PK
Proje Sorumlusu 2	PS2		1.1.1. Her okulda ders veren hocalar ve ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüpleri ile çalıştay düzenlenmesi	PK, PS1
İdari Asistan	İA		1.1.2. Ders sonrası eğitim desteği için gönüllü ihtiyacının belirlenmesi	PS1
Animasyon Filmi Yönetmeni	Yönetmen		1.1.3. Ders sonrası eğitim danışma kurulunun oluşturulması	PK
Okul öğretmenleri	Öğretmenler		1.1.4. Ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüplerinin gönüllü öğrencilerinin belirlenmesi	PS1
Ders destek gönüllüleri	Gönüllüler		1.2. Gönüllü öğrencilerin ders öncesi hazırlıklarının tamamlanması	
Tiyatro Eğitmeni	TE		1.2.1. Ders desteği organizasyon ve izleme ekibinin oluşturulması	PS1
Şiir Eğitmeni	ŞE		1.2.2. Ders desteği programının hazırlanması	PS1
Resim Eğitmeni	RE		1.2.3. Gönüllü öğrencilerin oryantasyonu	PS1
Grafitti Eğitmeni	GE		1.3. Eğitim desteklerinin verilmesi	PS1
Dans Eğitmeni	DE		**2- Velilere yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması**	
			2.1. Okula devamın önemi ile ilgili velilere yönelik broşür hazırlanması	PS2
			2.2. Öğrenciler, öğretmenler, veliler ve üniversite öğrencilerinin katılımıyla bir tanışma pikniği düzenlenmesi	PS2
			2.3. Ders sonrası eğitim desteği veren üniversite öğrencilerinin en az bir kez bir aileyi ziyaret etmesi	PS2, Gönüllüler
			2.4. Öğrenci ve velilerde okula devamın önemi üzerine bir animasyon filmi geliştirilmesi	
			2.4.1. Animasyon filmi için danışma kurulu oluşturulması	PS2
			2.4.2. Animasyon filminin içeriğinin oluşturulması	PS2, Yönetmen
			2.4.3. Animasyon filminin yapılması	Yönetmen
			2.4.4. Animasyon filminin gösterilmesi	PS2
			3-Ders dışı sanat faaliyetlerinin düzenlenmesi	
			3.1. Sanat faaliyetlerinin planlanması	
			3.1.1. Öğrencilerin taleplerinin alınması	PS2
			3.1.2. Sanat faaliyetlerine katkıda bulunacak STK'lar ve öğrenci kulüpleri ile toplantıların düzenlenmesi	PS2, İA
			3.1.3. Uygulama programının çıkarılması	PS2
			3.1.4. Gerekli malzemelerin temini	PS2, İA
			3.1.5. Gönüllülerle toplantılar düzenlenmesi	PS2, İA
			3.2. Sanat faaliyetlerinin yapılması	
			3.2.1. Tiyatro ve şiir faaliyetlerinin uygulanması	PS2, TE, ŞE
			3.2.2. Resim ve grafitti faaliyetlerinin uygulanması	PS2, RE, GE
			3.3.3. Müzik ve dans faaliyetlerinin uygulanması	PS2, ME, DE
			3.3. Dönem sonu sergi ve festivallerin yapılması	
			3.3.1. Proje kapsamındaki tüm ilkokulların öğrencilerinin katılacağı sergi, fuar ve festival alanı için mekânların belirlenmesi	PS2
			3.3.2. Sergi ve festivallerin programının yapılması ve duyurusu için öğrencilerin broşürleri tasarlamaları	PS2
			3.3.3. Broşürlerin çoğaltılması ve öğrenciler tarafından dağıtılması	PS2, İA
			3.3.4. Sergi ve festival gönüllüsü ekibin oluşturulması	PS2, TE, ŞE, RE, GE, ME, DE
			3.3.5. Sergi ve festivallerin düzenlenmesi	PS2, İA, TE, ŞE, RE, GE, ME, DE

Tablo 16.3.b. Devamı. Faaliyetlerin sorumlulukların atanması – Proje B

Proje Ekibi	Kısaltmalar		Faaliyetler	Sorumlu
			4- Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik eğitim programının uygulanması	
			4.1. Öğrencilerin katılımını artırmak öğretmenlere yönelik oryantasyon yapılması	
			4.1.1. Yapılandırıcı eğitim modeli üzerine gönüllülerle atölye çalışmaları düzenlenmesi	PS1
			4.1.2. Deneysel öğrenme ile ilgili deneyimi ve ilgisi olan öğretmenlerin belirlenmesi	PS1
			4.1.3 Deneysel öğrenme üzerine öğretmenlerle atölye çalışmalarının düzenlenmesi	PS1
			4.1.4.Yapilandırıcı eğitim modeli üzerine öğretmenlerle atölye çalışmaları düzenlenmesi	PS1
			4.2. Çocuk haklarına yönelik deneysel öğrenme programı yapılması	PS1
			4.2.1. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların gönüllülere tanıtılması	PS1
			4.2.2. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların öğretmenlere tanıtılması	PS1
			4.2.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması	PS1
			4.2.4. Çocuk hakları evrensel bildirgesinin öğrencilere dağıtılması ve sınıflarda işlenmesi	PS1, Öğretmenler
			4.3. Demokrasi ve hoşgörü farkındalık programının düzenlenmesi	
			4.3.1. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların gönüllülere tanıtılması	PS1
			4.3.2. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların öğretmenlere tanıtılması	PS1
			4.3.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması	PS1
			5- Öğrencilerin önerilerinin okul yönetimince uygulanması	
			5.1. Panoların üretilmesi ve yerleştirilmesi	PK, İA
			5.2. Öğrencilerin öneri oluşturmaları için takım çalışmalarının yapılması	PS1
			5.3. Panolara yazılan önerilerin sınıfta tartışılması	PS1
			5.4. Öneri gruplarının önerilerini sunacakları okul öneri tartışma gününün oluşturulması	PS1
			5.5. Önerilerin öğrenciler tarafından oluşturulan bir seçici kurul tarafından değerlendirilmesi	PS1
			5.6. Önerilerden en az üçünün hayata geçirilmesi için kaynak bulunması	PK, PS1, İA
			5.7. Önerinin hayata geçirilmesi	PK, PS1
			6- İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yapılması	PK, İA, PSI, PS2

Tablo 16.3.c. Faaliyetlerin sorumlulularını atanması – Proje C

Proje Ekibi	Kısaltmalar		Faaliyetler	Sorumlu
Proje Koordinatörü	PK		**1- Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması**	
Proje Koordinatör Yardımcısı	PKY		1.1. Bölgedeki yağış oranlarıyla ilgili olarak meteorolojiden veri alınması ve köyün yaşlılarıyla görüşülmesi.	PK
Ekolojik Tarım Uzmanı	ETU		1.2. 2.000 m.'lik drenaj kanalı açılması	PK
Ekolojik Hayvancılık Uzmanı	EHU		1.3. 1.550 adet söğüt ağacı dikilmesi	PK
Organik Tarım Danışmanı	Danışman1		**2- Kaynak kullanımında verimliliğin artırılması**	
Reklamcılık ve Tanıtım Danışmanı	Danışman2		2.1. Su kullanımının verimliliğinin artırılması	
			2.1.1. Su rezervleri ve su toplama sistemleri oluşturulması	PK
			2.1.2. Damla sulama sistemlerinin geliştirilmesi ve yaşama geçirilmesi	PK
			2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının azaltılması	
			2.2.1. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararlarını anlatan broşür hazırlanması ve dağıtılması	PKY, ETU
			2.2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararları ile ilgili belgesel film gösterilmesi	PKY, ETU
			2.2.3. Organik gübre ve doğal mücadele yöntemlerinin tanıtılması	PKY, ETU
			3- Yerel Ekolojik Tarım Uygulamaları Merkezi'nin kurulması	
			3.1. Yerel tohum bankası ve veri tabanı oluşturulması	PKY, ETU
			3.2. Yerel tarım uygulamaları derlemesi	
			3.2.1. Köyün yaşlılarıyla mülakatlar	PKY
			3.2.2. Mülakat sonuçlarının derlenerek yayına çevrilmesi	PKY, ETU
			3.3. Çiftçilere verimli ve ekolojiye duyarlı tarım eğitimleri verilmesi	ETU, Danışman1
			3.4. Çiftçilere organik tarım sertifikası alınması için danışmanlık hizmeti verilmesi	ETU, Danışman1
			4- Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması	
			4.1. Meyve bahçeleri oluşturulması	
			4.1.1. Meyve bahçesi için talep toplanması ve uygun dikim alanları belirlenmesi	ETU
			4.1.2. Organik sertifikalı meyve fidanı alımı ve dikimi	ETU
			4.1.3. Mevsimlik bakımların yapılması	ETU
			4.1.4. İlk hasatın yapılması	ETU
			4.2. Hayvancılığın canlandırılması	
			4.2.1. Yem bitkisi üretimine başlanması	
			4.2.1.1. Organik yem bitkisi tohumu tedariki	ETU
			4.2.1.2. Yem bitkisi için uygun arazi tespiti	ETU
			4.2.1.3. Yem bitkisi ekimi ve bakımı	ETU
			4.2.1.4. Yem bitkisi hasadı ve kurutma	ETU
			4.2.2. Hayvan barınma koşullarının iyileştirilmesi	EHU
			4.2.3. Ürün elde etme tesislerinin modernleştirilmesi	EHU
			4.3. Terk edilmiş tarım arazilerinin ıslahı	
			4.3.1. Mekanik ıslah yapılması	ETU
			4.3.2. Organik kompost gübrelemeye başlanması	ETU
			4.3.3. Baklagiller ve yonca yetiştirilmesi	ETU
			5- Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi	
			5.1. Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kurulması	PK
			5.1.1. İdari işlemlerin tamamlanması	PK
			5.1.2. Kooperatifin 5 yıllık stratejik planının hazırlanması	PK, PKY, ETU, Danışman 1 ve 2
			5.2. Ürün işleme tesisi ve soğuk hava deposu kurulması	PK
			5.3. Ürünlerin pazarlanması	
			5.3.1. Pazar araştırması yapılarak ortalama fiyatların belirlenmesi	PK, Danışman2
			5.3.2. Büyük şehirlerdeki tedarikçilerle bağlantıya geçilmesi ve sözleşme yapılması	PK, Danışman2
			5.3.3. Tanıtım materyalleri hazırlanması ve reklam kampanyası yürütülmesi	PK, Danışman2
			5.3.4. Tüketici kooperatifiyle ilişki kurulması	PK, Danışman2
			5.4. Çevre köylere Merkez ve Kooperatif'le ilgili olarak tanıtım ziyaretleri düzenlenmesi	PK, Danışman2
			6- İzleme ve değerlendirmenin yapılması	PK, PKY

Uygulama 16.2.

Sorumluların atanması:

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

Süre 15 dakika

Faaliyet-zaman planlamasında karşılaşılan riskler ve güçlükler

Zamanlamayı belirlemek, her faaliyetin ne kadar süre içinde gerçekleşeceğiyle ilgili olarak gerçekçi bir öngörüde 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.

IV. BÖLÜM

PROJE BÜTÇELERİ

DERS 17: Bütçe Hazırlama ve Kaynak Planlaması



DERS 17: BÜTÇE HAZIRLAMA VE KAYNAK PLANLAMASI

17.1. Bütçe hazırlama için temel kavramlar

Bir proje, yazım aşamasında ne kadar iyi tasarlanmışsa, çıkabilecek sorunlar ve çözümleri ne kadar iyi öngörülmüşse, projenin uygulamasında da o kadar az sorun çıkacaktır. Bu koşuldan yola çıkarak proje bütçesi, bir projenin mali kaynaklarının nasıl kullanılacağını ve faaliyetler arasında nasıl dağıtılacağını gösteren bir tablodur. Bütçe hazırlığı uygulaması külfete dönüşmeye çok yatkın, ancak bir o kadar da kaçınılamaz bir süreçtir. Özellikle faaliyet takvimi şemasında ifadesini bulan işleyiş senaryosundan yola çıkıldığında ve bilgisayarda Microsoft Excel ya da LibreOffice Calc gibi tablolama programlarıyla çalışıldığında bütçe hazırlığı zevkli bir bulmaca çözümüne de dönüşebilir. Bu bölümde kitabın önceki kısımlarının bıraktığı yerden başlayarak ayrıntılı kaynak planlaması ve bütçe hazırlığını şemalar, tablolar, ayrıntılı örnekler ve uygulama çalışmalarıyla sunmaya çalışacağız.

Proje kaynak planlaması ve bütçesi, mantıksal çerçeve, proje faaliyetleri ve faaliyet planı (Gantt Şeması), proje için gerekli donanım, proje ekibinin nitelikleri ve çalışma süreleri dikkate alınarak hazırlanır. Bütçe, proje metni ve mantıksal çerçeve ile birlikte proje teklifinin ayrılmaz bir parçasıdır. Mantıksal çerçevede özetlenen bütün faaliyetler, riskler ve varsayımlar, proje bütçesi hazırlanırken dikkate alınmalıdır.

Proje büyüklüğüne göre en çok +/- % 5-10 sapma ile gerçekleştirilebilen bir proje bütçesi, doğru tasarlanmış bir bütçedir. Sapma oranı ne kadar düşükse, proje bütçesi o kadar doğru hazırlanmış demektir. Projenin planlama aşamasında stratejik bir değerlendirme hatası yapıldıysa, bu sorun doğrudan bütçeye yansıyacaktır.

Bütçe tablosu en başta bir iletişim, izleme ve kontrol aracıdır. Bütçe öncelikle projeyi tasarlayan ve yürütenlerin kendileri için, daha sonra projeyi desteklemesi amacıyla başvurulacak kuruluşlar için hazırlanmalıdır; bu nedenle de hazırlık ve uygulama sırasında bütçenin, projeyi yürüten kişilerin sürekli ellerinin altında bulunması ve bu kişilerin harcamaların bütçede öngörülen miktarlardan sapmamasını gözetmeleri gerekir.

Genellikle proje bütçesi, proje teklifinin en son hazırlanan bölümüdür. Proje bütçesi, proje faaliyetlerine, proje ekibine ve projenin zaman-faaliyet planına (Gantt Şeması) bağlı olarak hazırlandığı için, bütün diğer dokümanlar tamamlandıktan sonra son haline kavuşturulması anlamlıdır. Bu haliyle proje bütçesi projenin uygulanabilirliğinin kontrol edilmesi için de bir araçtır.

Ancak proje teklifiyle belli bir fon kuruluşuna başvurulması düşünülüyorsa, proje bütçesi taslak olarak daha önce hazırlanmalıdır. Aşağıda sayılan durumlarda ise projenin planlama aşamasında, durum değerlendirmesi yapmak için bütçe taslağı hazırlanması gerekebilir:

- Fon başvurusunda alt ve üst bütçe sınırı varsa (örneğin minimum 15.000, maksimum 90.000 Avro),
- Fon kuruluşunda, proje bütçesinin talep edilebilecek yüzdesine ilişkin alt ve üst sınırlar varsa (örneğin bütçenin minimum % 50, maksimum % 90'ı gibi)
- Planlama aşamasında, proje bütçesinin bu sınırları geçebileceğine ilişkin bir öngörü söz konusuysa,
- Proje faaliyetlerinin bir bölümü, diğer faaliyetlerin etkisini pekiştirme amacını taşıyor ve ek bir mali yük getiriyorsa...

Proje bütçesi, başvurulacak fonun bütçe ve talep edilebilecek yüzde sınırlarını geçiyorsa, planlama aşamasında bu durumu keşfetmek ve projeyi küçültmek, başka bir kaynak geliştirme yolu izlemek veya başka bir fona başvurmaya karar vermek gibi seçenekler değerlendirilebilir. Bu erken aşamada bütçe taslağı hazırlayarak mali durumu değerlendirmek, başvuruyu göndermeden önce telaşla bütçede rastgele kısıtlamalara gitmeyi de engelleyecektir.



Bütçe kavramlarıyla ilgili olarak karşılaşılan riskler ve güçlükler

- Bütçe, proje için gerek duyulacak kaynakların maliyetler şeklinde ifade edilmiş halidir.
- İyi bütçe, proje teklifinde yer alan bütün faaliyetleri ve amaçları olası en düşük ve etkin maliyetle gerçekleştirebilen bütçedir.
- Bütçe öncelikle projeyi oluşturan ve uygulayan grubun kendisi için, daha sonra bu grup dışında kaynak sağlanması amacıyla sunulacak kişi ve kuruluşlar için önemli bir araçtır.

Farklı fon kuruluşları farklı bütçe tablosu formatları kullanırlar. Kendiniz için anlaşılır bir kaynak planlaması yaparak bir bütçe tablosu hazırladıysanız bu formatlara kolaylıkla geçiş yapabilirsiniz. Tablo 17.1 ve 17.2'de iki farklı formatı bulabilirsiniz. Başlangıç olarak Tablo 17.1'de bulabileceğiniz faaliyetler temelli bütçe formatının kullanılmasını öneririz; bu formatın Gantt Şeması'yla birlikte kullanılması birçok hatayı önleyecektir. Bu formattan diğerlerine aktarım yapmak daha kolaydır. Fon kuruluşlarının ve programlarının genelde kendileri için geçerli kabul etmedikleri bazı maliyetlere bütçede de yer verilmemesini şart koştuklarını da göz önünde tutmak gerekir; bu maliyetlerin bütçede yer almaması gerçek maliyetler oldukları ve bir biçimde karşılanmaları gerektiği gerçeğini değiştirmez. Bu nedenle alternatifli bütçeler hazırlamak gerekebilir.

Tablo 17.1. Faaliyetlere göre bütçe formatı

			YIL 1			YIL 2		TOPLAM
Kod	**Faaliyet 1.1**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	
300	**İnsan kaynakları**							
	Ara toplam: İnsan kaynakları							
400	**Yolculuk**							
	Ara toplam: Yolculuk							
500	**Ekipman ve malzeme**							
	Ara toplam: Ekipman ve malzeme							
600	**Ofis harcamaları**							
	Ara toplam: Ofis harcamaları							
700	**Hizmetler ve diğer maliyetler**							
	Ara toplam: Hizmetler ve diğer maliyetler							
	Ara toplam: Faaliyet 1.1							
Kod	**Faaliyet 1.2**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	
300	**İnsan kaynakları**							
	Ara toplam: İnsan kaynakları							
400	**Yolculuk**							
	Ara toplam: Yolculuk							
500	**Ekipman ve malzeme**							
	Ara toplam: Ekipman ve malzeme							

Tablo 17.1. Devamı. Faaliyetlere göre bütçe formatı

			YIL 1			YIL 2		TOPLAM
Kod	**Faaliyet 1.2 (Devam)**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	
600	**Ofis harcamaları**							
	Ara toplam: Ofis harcamaları							
700	**Hizmetler ve diğer maliyetler**							
	Ara toplam: Hizmetler ve diğer maliyetler							
	Ara toplam: Faaliyet 1.2							
Kod	**Faaliyet 2.1**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	
300	**İnsan kaynakları**							
	Ara toplam: İnsan kaynakları							
400	**Yolculuk**							
	Ara toplam: Yolculuk							
500	**Ekipman ve malzeme**							
	Ara toplam: Ekipman ve malzeme							
600	**Ofis harcamaları**							
	Ara toplam: Ofis harcamaları							
700	**Hizmetler ve diğer maliyetler**							
	Ara toplam: Hizmetler ve diğer maliyetler							
	Ara toplam: Faaliyet 2.1							
	(...)							
Kod	**Koordinasyon**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	
300	**İnsan kaynakları**							
	Ara toplam: İnsan kaynakları							
600	**Ofis harcamaları**							
	Ara toplam: Ofis harcamaları							
	Ara toplam: Koordinasyon							
	Ara toplam: Bütün faaliyetler							
800	**Denetim**							
900	**Beklenmedik masraflar (% 5)**							
	TOPLAM							

Tablo 17.2. Ana kalemlere göre bütçe formatı (Avrupa Birliği Dış Yardımları)

Ek B. Proje bütçesi	Tüm yıllar				1. Yıl			
Giderler	**Birim**	**Birim ad.**	**Birim fiyat (€)**	**Giderler (€)**	**Birim**	**Birim ad.**	**Birim fiyat (€)**	**Giderler (€)**
1. İnsan kaynakları								
1.1. Maaşlar (brüt, yerel personel)								
1.1.1. Teknik	Aylık				Aylık			
1.1.2. İdari /destek personeli	Aylık				Aylık			
1.2. Maaşlar (brüt, yabancı/uluslararası personel)	Aylık				Aylık			
1.3. Harcırahlar yol/görev								
1.3.1. Yurtdışı (faaliyet için görevlendirilmiş personel)	Günlük				Günlük			
1.3.2. Yurtiçi (faaliyet için görevlendirilmiş personel)	Günlük				Günlük			
1.3.3. Seminer /Konferans katılımcıları	Günlük				Günlük			
Ara toplam: İnsan kaynakları								
2. Ulaşım								
2.1. Uluslararası ulaşım	Uçuş başına				Uçuş başına			
2.2. Yurtiçi ulaşım	Aylık				Aylık			
Ara toplam: Ulaşım								
3. Ekipman ve malzeme								
3.1. Vasıta satın alma veya kiralama	Araç başına				Araç başına			
3.2. Mobilya bilgisayar ekipmanı								
3.3. Makineler için yedek parça, aletler								
3.4. Diğerleri (lütfen belirtiniz)								
Ara toplam: Ekipman ve malzemeler								
4. Yerel ofis/faaliyet giderleri								
4.1. Vasıta giderleri	Aylık				Aylık			
4.2. Ofis kirası	Aylık				Aylık			
4.3. Tüketim malları - ofis malzemeleri	Aylık				Aylık			
4.4. Diğer hizmetler (tel/faks/elektrik/ ısınma/ bakım)	Aylık				Aylık			
Ara toplam: Yerel ofis/faaliyet giderleri								
5. Diğer giderler, hizmetler								
5.1. Yayınlar								
5.2. Çalışma ve araştırmalar								
5.3. Denetleme giderleri								
5.4. Değerlendirme giderleri								
5.5. Tercüme, simultane tercümanlar								
5.6. Mali hizmetler (banka garantisi giderleri vs.)								
5.7. Konferans/Seminer giderleri								
5.8. Tanıtım faaliyetleri								
Ara toplam: Diğer giderler, hizmetler								
6. Diğerleri								
Ara toplam: Diğerleri								
7. Ara toplam: Doğrudan proje giderleri (1.-6.)								
8. İdari giderler (7.'nin, doğrudan faaliyet giderlerinin azami % 7'si)								
9. Toplam geçerli faaliyet giderleri(7+8)								

17.2. Kaynak planlaması ve bütçe hazırlama aşamaları

Proje bütçesi hazırlarken dikkat edilmesi gereken üç adım vardır. Bu adımlar şunlardır:

- Kaynak planlaması ve bütçe taslağının hazırlanması
- Maliyetler için piyasa araştırmasının yapılması
- Proje bütçesinin hesaplanması

Bunun dışında eğer bir fon kuruluşundan destek alınacaksa bütçeyi hazırlarken o kuruluşun kural olarak talep ettiği harcama ispat belgelerinin elde edilebilirliğine ve harcama usullerine (örneğin belirli satın almalar için ihale gerekliliğinin gerektirdiği ek maliyetlere) göre de uyarlamalar yapmak gerekebilir. Bütçe hazırlarken bu durum da göz önüne alınıp buna göre maliyet araştırması yapılmalıdır.

17.2.1. Kaynak planlaması ve mantıksal çerçeve ve iş planıyla karşılaştırma

Proje bütçesi hazırlanırken, bütçenin kaynakların dağılımını planlamaya yarayan bir araç olduğu unutulmamalıdır. İyi bir bütçe hazırlamanın sırrı, proje kapsamında yapılacak faaliyetler için ne tür bütçe kalemlerine gereksinim duyacağınızı öngörmekte ve bunları olabildiğince doğru varsayımlarla maliyete yansıtmakta yatar.

Proje teklifinde yapılması önerilen faaliyetleri senaryolaştırır ve kendinize belli bazı soruları, bütçeyi hazırlamadan önce sorarsanız daha düzgün bütçeler hazırlayabilirsiniz. Bütçeyi hazırlarken kullandığınız varsayımlar, proje kapsamında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerle tutarlı olmalıdır. Örneğin bir proje teklifinde sekiz tane toplantı yapılması öngörülmüşse, proje bütçesinde bu toplantılara katılacak kişilerin toplantı masraflarına da yer verilmelidir. Proje teklifinde yer alan ve toplantıya proje ekibinden kaç kişinin katılacağını, toplantının nerede yapılacağını gösteren varsayımlar, proje bütçesine de aynen yansıtılmalıdır. Bu senaryo için en yararlı araç Gantt Şeması'yla gösterilen faaliyet planı olacaktır.

Planlama aşamasında ve bütçe hazırlanırken kullanılan varsayımların bir kenara not edilmesi, tercihan ayrıntılı bir bütçe kalemleri yazımı, projenin hem fon sağlayanlar, hem de uygulama yapan kurum tarafından anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Gider gerekçelerini hazırlamak, proje bütçesini hazırlarken kullandığınız varsayımların hatırlanmasını da kolaylaştıracaktır. Bu tür bir doküman uzun dönemde, hem proje teklifini hazırlayanın hem de projeyi uygulayanın hayatını kolaylaştırdığı için, planlama aşamasında bu tür dokümanları hazırlamaktan kaçınmamakta yarar vardır.

Proje bütçesine ilişkin varsayımların ayrıntılı bir şekilde not edilmesi sözleşme aşamasında da işe yarayacaktır. Proje teklifi fon veren tarafından kabul edildikten ve projenin "fon yarışını" kazandığı bilgisi geldikten sonra, proje son bir değerlendirme ve revizyon sürecine girecektir. Bu aşamada, proje bütçesini hazırlarken kullanılan varsayımların açıklanması ve savunulması gerekir. Fon kuruluşu talep etmeden, onların isteyebileceği açıklamaların gönderilmesi fon kuruluşunun hibeyi gönderme sürecinin kısalmasını sağlayacaktır.

Projenin kaynaklarının planlanmasında bütçenin ana kalemleri olarak, AB bütçe formatında da benimsenmiş olan aşağıdaki başlıklar kullanılabilir:

- İnsan kaynakları/Personel giderleri
- Yolculuk giderleri
- Ekipman/teknik donanım ve malzeme giderleri
- Proje/Ofis giderleri
- Diğer giderler (Hizmet vs.)
- İdari giderler

Bütçe ana kalemlerinin ayrıntılandırılması yoluyla kaynak planlaması ve bütçe hazırlığını adım adım aşağıda inceleyeceğiz.

17.2.1.1. İnsan Kaynakları/Personel giderleri

İnsan kaynakları masraflarının altında şu tür harcamalara yer verilmektedir:

- Proje personeline ödenen brüt maaşlar
- Proje personeline destek veren çalışanlara (idari personele) ödenen brüt maaşlar
- Serbest çalışan proje personeline yapılan ödemeler ve onursal ücretler
- Proje personeline yolculuklar/toplantılar vs. için ödenen günlük harcırahlar
- Proje kapsamında düzenlenen toplantı, seminer, basın toplantısı gibi faaliyetlere katılan proje personeline ödenecek harcırahlar
- Toplantı katılımcılarına verilecekler, günlük harcırahlar

a) Ücretler: Personel masraflarında sadece proje ekibinin maaşları değil, projede çalışacak olan eğitmen, danışman ve diğer uzmanların ücretleri de yer alacaktır. Kuruluşun teklif alarak başka kuruluşlara ihale edeceği işlerde kullanılan personelin masrafları ise bu kalem içinde yer almaz.

Birçok projenin en önemli harcama kalemi insan kaynakları harcamalarıdır. İnsan kaynakları maliyetini hesaplarken, proje personelinin ne kadar süre için ve hangi sırayla işe alınacağı dikkate alınmalıdır. Projede kimlerin koordinatör ve/veya asistan olarak görev yapacağı bilinmiyorsa proje personelini bulmanın ve bir görevde kullanmanın 1-2 ay süreceği hesaplanarak, proje faaliyetleri ve bütçesi gerçekliği yansıtır bir biçimde düzenlenmelidir. İdeal durum, proje hazırlanırken söz konusu projede kimlerin çalışacağının da öngörülmesi ve personel maaşlarının bu kişilerin özellikleri ve talep edebilecekleri maaş göz önüne alınarak hesaplanmasıdır. Proje teklifi hazırlanırken, projede çalışacak personelin kim olduğu ve takvimlerinin bu projede çalışmaya uygun olup olmadığı biliniyorsa, projenin personel bütçesi de sağlıklı bir biçimde uygulanabilir.

Proje personeline ödenen ücretler, kurum içinde ödenen ücretler ve işe alınan elemanın vasıflarıyla uyum içinde olmalıdır. Farklı nitelikler gerektirmeyen bir iş için, kurum içinde veya piyasada benzer özellikler taşıyan insanlar 1.500 Avro gibi ücretlere çalışırken, aynı iş için bir proje koordinatörüne 5.000 Avro ödenmesi soru işareti ve sorun yaratabilir. Öte yandan söz konusu iş zor bulunan bir uzmanlığı gerektiriyorsa ve söz konusu kişi benzer işlerden 5.000 Avro alabilecekse maaş olarak 5.000 Avro ödenmesi sorun yaratmayacaktır. Personel maaş ve ücretlerinin düşük tutulması durumunda ise işin gereğine uygun personel bulmakta zorluk çekilebilir.

Uygulama aşamasında proje bütçesinde yer alan bütün personelin zaman çizelgelerinin tutulmasının gerekebileceği unutulmamalıdır. Yarı zamanlı çalışan personelin harcamaları da proje bütçesine yansıtılacaksa, bu kişilerin iş tanımları ve projeye ne tür bir katkı sağlayacakları da açıklanmalıdır. Bir proje ne kadar karmaşık ve ne kadar büyük bütçeli ise, o projeye emeği geçecek olan kişilerin sayısı da o kadar artacaktır. Örnek olarak çok az projenin proje koordinatörü ve asistanının yanı sıra tam zamanlı veya yarı zamanlı bir sekreteri gerektirecek yoğunlukta iş ve iletişim yüküne sahip olduğunu ve buna rağmen insan kaynakları arasında yer verilmesi için iyi gerekçelendirilmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Zaman çizelgelerinin olmadığı durumlarda, bu tip personelin her projeye eşit zaman ayırdığı varsayılarak, personel maliyetleri proje sayısına bölünerek hesaplanabilir. Uygulamada birkaç aydan bir seneye kadar bütün çalışanların zaman çizelgesini tutarsanız, hangi tip işlerin hangi tür elemanlar tarafından ne kadar sürede tamamlandığını hesaplayabilir ve bu harcamaları, projelerin personel bütçesine çok gerçekçi biçimde yansıtabilirsiniz.

Projenin personel kaleminde yer alacak kalemlerden biri de, proje danışmanlarına, proje kapsamındaki bazı işleri dışarıdan, serbest çalışan olarak (free-lance) yapan insanlara yapılacak olan ödemelerdir. Bu kişilere yapılacak olan ödemeler, ödenecek ücreti, stopaj vb. kesintileri içerecek biçimde hesaplanmalıdır. Projede çalışan danışman ve uzmanlara sürekli maaş olarak değil de, adam/gün üzerinden ücret ödeniyorsa, kaynak planında ve proje bütçesinde bu uzmanların çalışma günleri gerekçelendirilmelidir. Dışarıdan iş yaptırmanın alternatifi ise başka bir kuruluştan (şirket vs.) hizmet alımıdır ve insan kaynakları altında değil, hizmetler kategorisinde planlanmalıdır. Personel istihdam etmekle hizmet alımı yapmak arasında karar verirken maliyet, yapılması beklenen iş veya hizmetin niteliği ve proje personeline getireceği yük göz önüne alınmalıdır; hizmetler kategorisinde yer verilecek dış alım ihtiyaçları için belirli tutarların aşılması durumunda ihaleye çıkmak gerekecektir ve bunun için fon verenlerin şart koştuğu prosedürler zorlayıcı ve zaman alıcı olabilmektedir.

Proje bütçesine yansıtılan ücretler, brüt ücretlerdir. Bütçede yer alan personel maliyetleri hesaplanırken, SSK primleri, vergi, yemek ödemeleri gibi bütün maliyetler dikkate alınmalıdır. Proje sonunda, istihdam edilen proje personelinin işine son verilecekse, personele ödenecek ücretler, proje sonunda ödenecek kıdem tazminatı yüzdesini de içermelidir. Yurttaşı olduğu ülke dışında çalışacak personel için çalışma izni alınması için gerekli ücretler ve ödemeler de önceden öngörülmelidir.

b) Harcırahlar: Proje personel maliyetleri altında yer alacak kalemlerden biri de personelin ve toplantı katılımcılarının konaklama ve yemekleri için ödenecek harcırahtır. Harcırah, proje personelinin veya faaliyet katılımcılarının yerleşik oldukları şehir dışında başka bir şehre veya ülkeye seyahat etmeleri durumunda ihtiyaç duyacakları konaklama, yemek, şehir içi ulaşım ve yolculuk nedeniyle oluşabilecek diğer ek masrafların bir bölümünü veya tamamını karşılamak üzere verilir ve kalınan gece sayısı üzerinden hesaplanır. Konaklama ve/veya yemekler için hizmetler kategorisinde ayrı bir kalem öngörülmüşse harcırah miktarı konaklama ve/veya yemek hariç olarak hesaplanmalıdır.

Projenin zaman planını çıkarırken, belli faaliyetlerin maliyetleri etkileyebileceği de unutulmamalıdır. Örneğin yaz aylarında turistik bölgelere yapılacak uçuş ve bu bölgelerde konaklama maliyetleri sezon dışına göre çok daha yüksek miktarlarda olacaktır. Bu nedenle, proje bütçesinin zaman planı ile birlikte, teklif metni ile uyum ve tutarlılık içinde hazırlanması gereklidir. Yine proje bütçesinde uluslararası yolculuklar için gerekli harcırahlar ayrı ayrı gösterilmelidir. AB tarafından finanse edilen projelerde harcırahlar için ülkelere göre farklılaşan maksimum miktarlar Avrupa Komisyonu tarafından belirlenir ve gerek duyuldukça güncellenir.*

Harcırah öngörülmesi ve ödenmesinde dikkat edilmesi gerekenler

- Günübirlik faaliyetler ya da günübirlik katılım gösteren katılımcılar için harcırah öngörülemez.
- Harcırahlar harcıraha tabi kişinin hesabına yatar ve harcırah bildirim formu düzenlenir.
- Geçirilen gece sayısının ispatlanması gerekir (ör. otel geceleme belgesi).
- Harcırah katılımcıya net olarak yatırılır ancak Gelir Vergisi Kanunu'nun 24. maddesine göre vergilendirilir ve bunun için "muhtasar beyanname" düzenlenir.
- Harcırah verilen katılımcıdan harcamasını fiş veya fatura ile belgelenmesi istenmez, ancak katılımcılar arasında kamu personeli varsa onlar aldıkları harcırah karşılığında fiş ya da fatura teslim etmek zorundadır.

17.2.1.2. Yolculuk giderleri

Proje bütçesi hazırlanırken yolculuk harcamaları ve harcırahlar arasındaki ilişki göz ardı edilmemelidir. Yolculuk maliyetleri daima gidiş geliş olarak hesaplanır. Olası yolculuk masrafları şu biçimde sınıflandırılabilir:

- Ülke içi yolculuklar (otobüs) ... 200 kilometreden az
- Ülke içi yolculuklar (uçak)
- Yurtdışı yolculuklar (otobüs)
- Yurtdışı yolculuklar (uçak)

Projenizde Yunanistan, Bulgaristan gibi komşu ülkelere yolculuklar ve/veya bu ülkelerden katılımcılarla toplantılarınız olacaksa, uluslararası yolculuk (taksi, otobüs) gibi bir bütçe kalemi seçeneğini de düşünmelisiniz. Yunanistan'ın ve Bulgaristan'ın bazı kentlerinden taksiyle İstanbul'a gelmek, uçakla yolculuktan daha ucuza gelmektedir.

* Kitabın yazıldığı tarihte güncel miktarlara erişilebilecek internet adresi: https://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-procurement-contracts/procedures-and-practical-guide-prag/diems_en (son erişim 20.05.2015)

Yolculuk maliyetlerinde kapıdan kapıya ilkesi geçerlidir. Uçakla yurtdışında bir toplantıya gidiyorsanız, evinizden havaalanına, havaalanından yurtdışındaki otelinize gidişte yaptığınız taksi/metro/otobüs harcamaları da yolculuk kalemlerine dahil edilmeli, yaptığınız harcamalar bu bütçe kaleminde gösterilmelidir. Yurtdışı yolculuklar için vize alınması gerekiyorsa vize ücretleri de hesaba katılmalıdır.

Tüm yapılan masraflar belgelenmelidir ve bu belgelerde isim yazılı olmalıdır. Özellikle otobüs, vapur gibi araçlarda jeton veya bilet kullanılıp saklanamadığı durumlarda bu ulaşım araçları ile ilgili kurumlardan belge alınmalıdır. Belge elde edilemediği durumlarda muhasebe bölümünün vereceği harcama belgesi geçerlidir. AB tarafından finansman sağlanan projelerde isme göre düzenlenen uçak biniş kartları olmadan yolculuk gerçekleşmiş sayılmaz; bu nedenle yolculk yapan kişi proje yönetim ekibine biniş kartını da teslim etmelidir.

17.2.1.3. Ekipman/Donanım ve Malzeme giderleri

Ekipman/donanım maliyetlerinde, proje kapsamında kullanmaya gereksinim duyduğunuz ve satın alacağınız ya da kiralayacağınız her türlü donanım, ekipman, mobilya ve malzeme yer almalıdır.

AB tarafından finansman sağlanan projelerde kural olarak satın alınacak ekipman/donanım ve malzemenin AB veya ilgili fon programının yararlanıcısı olan ülkeler menşei olması gerekir.

17.2.1.4. Proje/Ofis giderleri

Proje kapsamında kullanılacak ofisin çalışma maliyetleri bu kalemin içeriğini oluşturur. Aşağıda bu kalem kapsamında belirtilebilecek bazı maliyetleri bulabilirsiniz:

- Ofis kirası
- Elektrik
- Su
- Isınma
- Fotokopi
- Telefon
- Kırtasiye ve sarf malzemeleri

AB tarafından desteklenen projelerde ancak proje kapsamında yeni bir ofis açmanız gerekli ise doldurmanız gereken bu ana başlığı, bunun dışında genel olarak ofis masraflarını tahmin edebilmek için kullanabilirsiniz. Eğer ek olarak yeni bir ofis açılmıyorsa ve bütçede "idari giderler" olarak belirli bir yüzde bulunuyorsa ofis giderleri "idari giderler" başlığı altında ayrıntılandırılmadan belirtilebilir.

Yine AB tarafından desteklenen projelerde, kurum ya da kuruluş daha önceden kiraladıkları bir ofisin kontratını ofis kirası belgesi için kullanacaksa kontratı imzalayan kişinin AB ile sözleşmeyi imzalayan kişi ile aynı olması gerekebilir.

17.2.1.5. Diğer harcamalar/hizmetler

Birçok sivil toplum kuruluşunun gerekli alt yapıya sahip olmadığı için dışarıya/üçüncü şahıslara yaptırması gereken işler "diğer harcamalar ve hizmetler" grubunda ayrıntılandırılır. Projeniz sergi, belgesel, kitap basımı gibi ürünlerin üretimini veya eğitim, konferans gibi organizasyonları içeriyorsa bu bütçe grubundaki kalemler kullanılmalıdır. Doğru planlama ve hesap yapılmaz ise en çok sorun çıkaracak kalemler bunlardır.

Bu bütçe grubuna giren kalemlere örnek olarak aşağıdakileri gösterebiliriz:

- Üretim ve organizasyon maliyetleri
  - Kitap
  - Film/Belgesel
  - Sergi
  - Araştırma
  - Seminer/konferans, basın toplantısı, çalıştay, sempozyum
  - Çeviri yayın için telif maliyeti
- Çeviri/simültane tercüme maliyetleri
- Araştırma maliyeti
- Web tasarım maliyeti
- Mali denetim maliyeti
- Değerlendirme maliyeti
- Finansal maliyetler (banka teminat mektubu maliyetleri vs.)

Proje teklifinde üretilecek olan ürünün özelliklerini belirgin bir biçimde tanımlamadıysanız, uygulama aşamasında sorun yaşanacaktır. Bütçe hazırlarken ciddi bir ön çalışma ve planlama yaparak, teklifi olabildiğince ayrıntılı hale getirip, uygulama aşamasında karşılaşabileceğiniz sorunları en aza indirebilirsiniz. Örnek olarak bir kitap bastıracaksanız ihtiyaç duyacağınız bütçe için kitabın içeriğinin hazırlanması kadar boyutu, kâğıdının türü, yaklaşık sayfa sayısı, cilt ve kapak özellikleri, baskı biçimi (renkli veya siyah/beyaz) ve basım adedi de önemli olacaktır. Yine proje teklifinde kitap, broşür gibi basılı ürünlerin üretimi öngörülüyorsa, proje bütçesinde bu ürünlerin üretim ve dağıtım maliyetleri de yer almalıdır. Düzenleyeceğiniz her faaliyet için ayrıntılı bir soru listesi hazırlamanız, bütçe hazırlamanın telaşı içinde gözünüzden kaçabilecek kalemleri unutmanızı engelleyecektir.

Proje kapsamında düzenlenecek seminer, konferans gibi faaliyetler için simültane tercüme hizmeti alınması, ya da proje kapsamında yürütülecek faaliyetler veya raporlama için bir dilden başka bir dile tercüme yapılması gerekiyorsa, çeviri harcamaları da bu grupta ele alınmalıdır. Planlama sırasında tercüman ücretleri, gerekli teknik ekipmanın özellikleri, toplantının çeviri yapılacak bölümünün süresi ve kayıt alınması isteniyorsa telif olarak ek bir ücret ödenmesi gerektiği dikkate alınması gereken önemli bilgiler arasındadır.

Projenin uygulanması için bir araştırma (anket, fokus grupları vs.) yapılması gerekiyorsa, araştırmanın özellikleri iyice belirlenerek, araştırma şirketlerinden fiyat alınarak, araştırmanın maliyeti proje bütçesine yansıtılmalıdır.

Birçok fon sağlayıcı, özellikle büyük ölçekli projeler için dış mali denetimi zorunlu tutmaktadır. Özellikle bu durumlarda proje bütçesine yalnızca bu projenin denetim maliyetini karşılayacak bir tutar koymak anlamlıdır. Yine AB örneğinde olduğu gibi özellikle büyük ölçekli projelerde fon kuruluşlarınca banka teminat mektubu istenmektedir ve banka teminat mektubu garantisi maliyeti de projeye yansıtılmalıdır.

17.2.2. Adım adım faaliyet planlamasından kaynak planlamasına geçiş

Adım 1

Projenin Gantt Şeması'nda faaliyetler bazında dolu olan her hücre, yani her bir faaliyetin yürütüleceği her bir ay için yukarıdaki ana başlıklara (insan kaynakları, yolculuk, ekipman, ofis, hizmet ve diğer giderler, idari giderler) göre ihtiyaç duyulacak kaynaklar listelenir.
Aynı kaynak ihtiyacının birden fazla kez belirlenip kaynak listesinin şişirilmemesi için bu işlem en alt düzeydeki faaliyetler için yapılmalıdır. Örneğin Faaliyet 2'nin alt faaliyetleri 2.1, 2.2, 2.2.1, 2.2.2 şeklinde ise 2.1, 2.2.1 ve 2.2.2 için kaynak listesi belirlenmelidir; faaliyet planlama başlıklı bölümden hatırlanacağı üzere faaliyet 2.2 sonuçta 2.2.1 ve 2.2.2'nin toplamı olduğu için 2.2 için de kaynak listesi belirlemek mükerrer kalemlere yol açacaktır.

Proje koordinatörü ve yardımcısı, sekreter ve muhasebe elemanı gibi projenin genelinde birçok görevi yürüten personelin maaşları ile projenin tamamı için geçerli olan giderler en altta açılacak koordinasyon bölümünde, koordinasyon bölümünde yer verilmiş olan kişilerin faaliyetler özelinde yapacakları yolculuk ve harcırah masrafları ise ilgili faaliyet altında belirtilir.

Adım 2

Gantt Şeması'nın satırları boyunca belirtilen kaynakların toplamı her bir faaliyet ya da isteğe göre alt faaliyet için, sütunları boyunca kaynakların toplamı ise her bir ay için tahsis edilmesi gereken kaynak listesini gösterecektir. Bu şekilde ayrıntılı bir kaynak planlaması tablosu elde edilmiş olur.

Adım 3

Sonuç olarak en sağdaki sütunda toplanacak faaliyet kaynaklarının toplamının en alt satırda toplanacak aylara göre kaynak dağılımının toplamına eşit olup olmadığı böylece kontrol edilebilir. Elde edilen toplam kaynak listesi, bütçede ve mantıksal çerçevenin ilgili hücresinde (Tablo 17.3'te görülebileceği üzere Faaliyetler düzeyinde Başarı Göstergesi hücresinde) kullanılan kaynak planlamasını oluşturacaktır.

Tablo 17.3. Mantıksal çerçevede kaynak planlaması ve bütçe

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar - Riskler
Genel Hedef / Etkiler	Projenin çözümlenmesine yardımcı olacağı, katkıda bulunacağı büyük sorun	Hedefe yaklaşılıp yaklaşılmadığının ölçüleceği başarı göstergeleri	Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağı	
Proje Amacı / Sonuçlar	Projenin yararı, sağlayacağı dönüşüm	Amaca ulaşılıp ulaşılmadığının ölçüleceği başarı göstergeleri	Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağı	Projenin genel hedefe katkıda bulunabilmesi için gerekli dışsal koşul
Çıktılar	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
Faaliyetler	Projenin istenilen dönüşümü sağlamasında gerekli olan çıktıları üretmek için yapılan işlemler	Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli olan insani ve fiziki kaynaklar → **Kaynaklar**	Projenin gerçekleşmesinde gerekli olan kaynakların sağlanacağı bütçe → **Bütçe**	Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli dışsal koşullar
				Projenin başlamasının önünde var olan engel ya da projenin başlamasının ön koşulu

Bu işlemin adımlarını örnek projelerimizin faaliyetleri üzerinden yürütelim:

Örnek Proje A

1) Ders 16'da belirlenen faaliyet planlaması tablosu alınarak en altına bir koordinasyon satırı eklendi. Proje personelinin tamamı birden fazla faaliyette yer aldığı için her birinin maaşları işe alındıkları varsayılan aylardan itibaren (PK, DTY ve yarı zamanlı çalışacak muhasebe elemanı için birinci, 3 DTU için ikinci ay) koordinasyon bölümünde belirtildi. Koordinasyon bölümüne ayrıca sabit ofis giderleri eklendi.

Proje ekibinin oluşturulmasından ibaret olan Faaliyet 1 kapsamında birinci ayda temin edilmesi gereken kaynaklar olarak işe alınacak personelin ihtiyacı olacak donanım listelendi.

Faaliyet 2 kapsamında dört personelin üçer aylık başlangıç ve orta düzey Arapça dil eğitimi ve dört aylık dış ticaret kursuna gönderilmesi ve Ortadoğu ülkelerinin ticari yasaları hakkında iki ayda toplam 18 saatlik özel bir eğitim almaları öngörüldü ve bu eğitimlerin başlangıç aylarına eğitim ve eğitmen ücretleri eklendi.

Faaliyet 3 için gerekecek kaynaklar en alt düzeydeki alt faaliyetleri olan 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3 ve 3.2 için belirlendi. Başka şirketlere ücreti karşılığı yaptırılacak olan katalog, web sitesi ve fuar standı tasarım ve basım/yapımı uygun iş kalemlerinin altında belirtildi. Üç ayrı fuara ikişer personelin katılımı için toplam altı uluslararası yolculuk, fuar katılım ücreti ve her bir fuar için yedişer günden toplam 42 gün*kişi konaklama dahil harcırah varsayıldı.

Faaliyet 4 kapsamında ihracatçı birlikleri ve ticari ataşeliklerle ilk görüşmelerin telefon ve internet yoluyla yapılmaları nedeniyle sabit ofis giderleri içinde, araştırma raporlarının personel tarafından hazırlanacağı varsayımı ile maaşları içinde yer verilebileceği ve ek kaynak gerektirmeyeceği öngörüldü. Ancak altı ülkede firmalarla ilk görüşmeler için birer personelin 5'er günlük ziyaretleri için uluslararası uçuşlar ve konaklama dahil harcırahları, ihracat konusunda 6 günlük bir danışmanlık hizmeti alımı ve her bir ülkede sözleşme imzalanması için birer personelin ikişer günlük ikinci ziyaretleri için yolculuk ve harcırahları ile kırtasiye, sözleşme ve sigorta masrafları ihtiyaç duyulacak kaynaklar olarak planlamaya dahil edildi.

2) Her bir ana faaliyet ve koordinasyon için gerekli toplam kaynak ilgili faaliyet satırının sonunda toplanarak faaliyet bazında ihtiyaç duyulan kaynaklar listesi elde edildi.

3) 4 ana faaliyet ve koordinasyon için gereken kaynaklar ortak kalemler bazında (örneğin faaliyet 3 ve 4'te gereken uluslararası uçuşlar ve harcırahlar) en altta toplanarak toplam gerekli kaynak listesi elde edildi. Burada yolculuklar farklı ülkelere olsa da aynı bölgeye yapılacağından arada gerek uçuş, gerekse de konaklama ve yaşam masrafları açısından önemli farklar olmadığı varsayılabileceği için aynı kalem altında toplanabileceğine dikkat edilmelidir. Eğer yolculukların bazıları kıtalararası uçuş olsaydı ya da konaklama ve yaşam masraflarının farklı düzeylerde olduğu Avrupa ülkelerine gerçekleştirilseydi, bu kalemler aynı başlık altında toplanamazdı.

Sonuçta ortaya çıkan kaynak planlama tablosunu Tablo 17.4.a'da bulabilirsiniz.

Tablo 17.4.a. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje A)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
1- Proje ekibinin oluşturulması													**Faaliyet 1 için toplam**
	Ekipman ve Malzeme: 5 laptop, 5 masa sandalye, 5 telefon,												**Ekipman ve Malzeme:** 5 laptop, 5 masa sandalye, 5 telefon
2- Yeni istihdam edilen personelin kapasitesinin geliştirilmesi													**Faaliyet 2 için toplam**
2.1. Kapasitesi geliştirilecek personelle iki yıllık sözleşme imzalanması													**İnsan Kaynakları:** Eğitmen ücreti*18 saat **Hizmetler ve diğer maliyetler:** Orta düzeyi kurs ücreti*4 kişi, ileri düzeyi kurs ücreti*4 kişi, Dış ticaret kurs ücreti*4 kişi
2.2. Dört personelin Arapça kursuna gönderilmesi													
	Hizmetler ve diğer maliyetler: Orta düzey kurs ücreti*4 kişi			**Hizmetler ve diğer maliyetler:** İleri düzeyi kurs ücreti*4 kişi									
2.3. Dört personelin dış ticaret kursuna gönderilmesi													
		Hizmetler ve diğer maliyetler: Dış ticaret kurs ücreti*4 kişi											
2.4. Dört personelin Ortadoğu ticaret yasaları konusunda eğitim almaları													
					İnsan kaynakları: Eğitmen ücreti*18 saat								

Tablo 17.4.a. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje A)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
3- Uluslararası fuarlara katılınması.													**Faaliyet 3 için toplam**
3.1. Fuar katılımı için hazırlık yapılması													**İnsan kaynakları:** Harcırah*21 gün*2 kişi **Ulaşım:** Uluslararası uçuş*3*2kişi **Hizmetler ve diğer maliyetler:** Katalog tasarım, katalog basım (5.000 adet), Web tasarım, Stand tasarım ve yapımı, fuar katılım ücreti (3 fuar)
3.1.1. Arapça katalog hazırlanması													
						Hizmetler ve diğer maliyetler: Katalog tasarım, katalog basım (5.000 adet)							
3.1.2. Arapça internet sitesi hazırlanarak yayınlanması													
						Hizmetler ve diğer maliyetler: Web tasarım (şirket domain ve hosting varsayılıyor)							
3.1.3. Fuar alanı için görsel malzeme hazırlanması													
							Hizmetler ve diğer maliyetler: Stand tasarım ve yapımı						
3.2. Üç ayrı fuara katılınması													
								İnsan kaynakları: Harcırah*7 gün*2 kişi **Ulaşım:** Uluslararası uçuş*1*2kişi **Hizmetler ve diğer maliyetler:** Fuar katılım ücreti	**İnsan kaynakları:** Harcırah*14 gün*2 kişi **Ulaşım:** Uluslararası uçuş*2*2 kişi **Hizmetler ve diğer maliyetler:** Fuar katılım ücreti*2				

Tablo 17.4.a. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje A)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
4- Altı ülkeye ziyaretlerin yapılması													**Faaliyet 4 için toplam**
4.1. İhracatçı birlikleriyle görüşmeler düzenlenmesi													Uluslararası uçuş*12*1 kişi, Harcırah*42 gün*1 kişi, Danışman ücreti (6 gün), Kırtasiye ve vergi masrafları*6 ülke, Sigorta ücreti*6 ülke
4.2. Altı ülkeyle ilgili olarak pazar araştırma raporları hazırlanması													
4.3. Ziyaret edilecek ülkelerdeki ticari ataşeliklerle görüşülmesi													
4.4. DEİK, ticaret ve sanayi odalarıyla görüşülmesi													
4.5. Firmalarla görüşmeler düzenlenmesi													
										İnsan kaynakları: Harcırah*5 gün*1 kişi **Ulaşım:** Uluslararası uçuş*1*1 kişi	**İnsan kaynakları:** Harcırah*15 gün*1 kişi **Ulaşım:** Uluslararası uçuş*3*1 kişi	**İnsan kaynakları:** Harcırah*10 gün*1 kişi **Ulaşım:** Uluslararası uçuş*2*1 kişi	
4.6. İhracat konusunda danışmanlık hizmeti alınması													
										İnsan kaynakları: Danışman ücreti (6 gün)			
4.7. İhracat anlaşmalarının peşin ödemeli veya akreditifli yapılması													
											İnsan kaynakları: Harcırah*4 gün*1 kişi **Ulaşım:** Uluslararası uçuş*2*1 kişi **Hizmetler ve diğer maliyetler:** Kırtasiye ve vergi masrafları*2 ülke	**İnsan kaynakları:** Harcırah*8 gün*1 kişi **Ulaşım:** Uluslararası uçuş*4*1 kişi **Hizmetler ve diğer maliyetler:** Kırtasiye ve vergi masrafları*4 ülke	

Tablo 17.4.a. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje A)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
4.8. İhracat kredisi sigortası yaptırılması													
												Hizmetler ve diğer maliyetler: Sigorta ücreti (6 ülke için)	
5-İzleme ve değerlendirmenin yapılması													
5.1. İzleme faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması													
5.2. Değerlendirme faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması													
5.2.1. Proje başı değerlendirme çalışmasının gerçekleştirilmesi													
5.2.2. Proje dönem ortası değerlendirme çalışmasının gerçekleştirilmesi													
5.2.3. Proje sonu değerlendirme çalışmasının gerçekleştirilmesi													
5.3. Değerlendirme raporunun hazırlanması													

Örnek Proje B

1) Ders 16'da belirlenen faaliyet planlaması tablosu alınarak en altına bir koordinasyon satırı eklendi. Proje genel koordinasyonundan ve birden fazla faaliyetten sorumlu olan PK, PS1, PS2 ve muhasebe elemanının ücretleri ve ilk ayda satın alınacak ekipman gereksinimleri ile aylık sabit ofis giderleri koordinasyonla ilgili gerek duyulan kaynaklar olarak listelendi.

   Faaliyet 1'in en alt düzey alt faaliyetleri olarak Faaliyet 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, 1.1.4, 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3 ve 1.3 belirlendi ve kaynak ihtiyaçları çıkarıldı. Faaliyet 1.1.1 için her üç okul ikişer saatlik birer toplantı düzenleneceğinden toplam 6 saatlik toplantı salonu, 1.1.3 ve 1.1.4 için ikişer saatlik birer toplantı salonu gerektiği kaynak planlamasına eklendi; 1.1.2 dahil bu alt faaliyetler için koordinasyon satırında belirtilenler dışında bir insan kaynağı gerekmediği için ek kaynak listelenmedi. Faaliyet 1.2.2 için iki ayda toplam altı günlük danışman desteği, 1.2.3 için üç okulun her biri için belirlenen 20'şer gönüllüyle toplantı yapabilmek için ikişer saatten altı saatlik toplantı salonu ihtiyacı ve gönüllülerin masrafları için 60 kişilik gönüllü harcırahı ile toplantılarda programın sunumunu yapacak danışmanın üç günlük ücreti, 1.3 için ise 10 ay boyunca öğrencilere ayda dörder gün eğitim desteği verecek 60 gönüllünün masrafları öngörülerek kaynak planlamasına eklendi.

   Faaliyet 2 içinde Faaliyet 1'dekine benzer olanlar dışında gözden kaçırılmaması gereken ihtiyaçlar broşür tasarım ve basımı ile piknik ve film gösterimlerinin katılımcıları için ikramlar gibi hizmetler ile animasyon filminin hazırlanması ve çekimi için yönetmen ücretidir. Burada dikkat edilmesi gereken tercih film için yönetmen gibi kişi bazında bir insan kaynakları kalemi yerine bu işin başka bir kuruluştan hizmet alımı şeklinde, ya da broşür tasarımının öngörüldüğü gibi hizmet alımı yerine tasarımcı ücreti gibi bir insan kaynakları şeklinde de gerçekleştirilebileceğidir.

2) Her bir ana faaliyet ve koordinasyon için gerekli toplam kaynak ilgili faaliyet satırının sonunda toplanarak faaliyet bazında ihtiyaç duyulan kaynaklar listesi elde edildi.

3) 6 ana faaliyet ve koordinasyon için gereken kaynaklar ortak kalemler bazında en altta toplanarak toplam gerekli kaynak listesi elde edildi.

Diğer faaliyetler için varsayımlarla birlikte gerekli kaynakların çıkarılması ile oluşturulan kaynak planlaması tablosunu Tablo 17.4.b.'de bulabilirsiniz.

Tablo 17.4.b. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje B)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
1- Ders sonrası eğitim desteği verilmesi													**Faaliyet 1 için toplam kaynak**
1.1. Ders sonrası eğitim desteği ekibinin oluşturulması													**İnsan kaynakları:** Danışman (9 gün), Gönüllü harcırahı (2.460 kişi) **Hizmetler ve diğer maliyetler:** Toplantı salonu (16 saat),
1.1.1. Her okulda ders veren hocalar ve ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüpleri ile çalıştay düzenlenmesi													
	Toplantı salonu (3*2 saat)												
1.1.2. Ders sonrası eğitim desteği için gönüllü ihtiyacının çıkarılması													
1.1.3. Ders sonrası eğitim danışma kurulunun oluşturulması													
	1 toplantı salonu (2 saat)												
1.1.4. Ders sonrası eğitim desteği verecek üniversite öğrenci kulüplerinin gönüllü öğrencilerinin belirlenmesi													
		1 toplantı salonu (2 saat)											

Tablo 17.4.b. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje B)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
1.2. Gönüllü öğrencilerin ders öncesi hazırlıklarının tamamlanması													
1.2.1. Ders desteği organizasyon ve izleme ekibinin oluşturulması													
1.2.2. Ders desteği programının hazırlanması													
		Danışman (3 gün)	Danışman (3 gün)										
1.2.3. Gönüllü öğrencilerin oryantasyonu													
			Danışman (3 gün), Toplantı salonu (3*2 saat), 60 gönüllü harcırahı										
1.3. Eğitim desteklerinin verilmesi													
			Gönüllü harcırahı (60 gönüllü*4 gün)	Gönüllü harcırahı (60 gönüllü*4 gün)	Gönüllü harcırahı (60 gönüllü*4 gün)	Gönüllü harcırahı (60 gönüllü*4 gün)	Gönüllü harcırahı (60 gönüllü*4 gün)	Gönüllü harcırahı (60 gönüllü*4 gün)	Gönüllü harcırahı (60 gönüllü*4 gün)	Gönüllü harcırahı (60 gönüllü*4 gün)	Gönüllü harcırahı (60 gönüllü*4 gün)	Gönüllü harcırahı (60 gönüllü*4 gün)	
2- Velilere yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması													**Faaliyet 2 için toplam kaynak**
2.1. Okula devamın önemi ile ilgili velilere yönelik broşür hazırlanması													**İnsan kaynakları:** Yönetmen (12 gün), Gönüllü harcırahı (220 kişi) **Hizmetler ve diğer maliyetler:** Broşür tasarımı (A4 arkalı önlü), Broşür basımı (500 adet), İkram (250 kişi), Toplantı salonu (2 saat), İkram (300 kişi)
		Broşür tasarım, Broşür basım (500 adet)											

Tablo 17.4.b. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje B)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
2.2. Öğrenciler, öğretmenler, veliler ve üniversite öğrencilerinin katılımıyla bir tanışma pikniği düzenlenmesi													
		İkram (250 kişi), 60 gönüllü harcırahı											
2.3. Ders sonrası eğitim desteği veren üniversite öğrencilerinin en az bir kez bir aileyi ziyaret etmesi													
			Gönüllü harcırahı (40 gönüllü* 1 gün)	Gönüllü harcırahı (40 gönüllü* 1 gün)	Gönüllü harcırahı (40 gönüllü* 1 gün)	Gönüllü harcırahı (40 gönüllü* 1 gün)							
2.4. Öğrenci ve veliler de okula devamın önemi üzerine bir animasyon filmi geliştirilmesi													
2.4.1. Animasyon film için danışma kurulu oluşturulması													
		1 toplantı salonu (2 saat)											
2.4.2. Animasyon filminin içeriğinin oluşturulması													
		Yönetmen (3 gün)	Yönetmen (3 gün)										
2.4.3. Animasyon filminin yapılması													
			Yönetmen (3 gün)	Yönetmen (3 gün)									
2.4.4. Animasyon filminin gösterilmesi													
					İkram (100 kişi)	İkram (100 kişi)	İkram (100 kişi)						

Tablo 17.4.b. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje B)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
3- Ders dışı sanat faaliyetlerinin düzenlenmesi													**Faaliyet 3 için toplam kaynak**
3.1. Sanat faaliyetlerinin planlanması													**İnsan kaynakları:** Gönüllü harcırahı (1.640 kişi.gün) **Ekipman ve malzeme:** Eğitim malzemesi-kırtasiye **Hizmetler ve diğer maliyetler:** Anket formu fotokopi (300 adet), Toplantı salonu (28 saat), Broşür basımı (3.000 adet),
3.1.1. Öğrencilerin taleplerinin alınması													
			Anket formu fotokopi (300 adet)										
3.1.2. Sanat faaliyetlerine katkıda bulunacak STK'lar ve öğrenci kulüpleri ile toplantıların düzenlenmesi													
			Toplantı salonu (3*2 saat)	Toplantı salonu (3*2 saat)									
3.1.3. Uygulama programının çıkarılması													
3.1.4. Gerekli malzemelerin temini													
				Malzemeler				Malzemeler					
3.1.5. Gönüllülerle toplantılar düzenlenmesi													
				Toplantı salonu (2*2 saat), Gönüllü harcırahı (30)	Toplantı salonu (2*2 saat), Gönüllü harcırahı (30)			Toplantı salonu (2*2 saat), Gönüllü harcırahı (60)					

Tablo 17.4.b. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje B)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
3.2. Sanat faaliyetlerinin yapılması													
3.2.1. Tiyatro ve şiir faaliyetlerinin uygulanması													
					Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)	Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)	Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)		Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)	Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)	Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)		
3.2.2. Resim ve grafitti faaliyetlerinin uygulanması													
					Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)	Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)	Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)		Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)	Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)	Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)		
3.2.3. Müzik ve dans faaliyetlerinin uygulanması													
					Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)	Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)	Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)		Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)	Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)	Gönüllü harcırahı (20 gönüllü*4gün)		
3.3. Dönem sonu sergi ve festivallerin yapılması													
3.3.1. Proje kapsamındaki tüm ilkokulların öğrencilerinin katılacağı sergi, fuar ve festival alanı için mekânların belirlenmesi													
3.3.2. Sergi ve festivallerin programının yapılması ve duyurusu için öğrencilerin broşürleri tasarlamaları													
3.3.3. Broşürlerin çoğaltılması ve öğrenciler tarafından dağıtılması													
							Broşür basımı (1.500 adet)				Broşür basımı (1.500 adet)		

Tablo 17.4.b. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje B)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
3.3.4. Sergi ve festival gönüllüsü ekibin oluşturulması													
							1 toplantı salonu (2 saat), Gönülllü harcırahı (20)				1 toplantı salonu (2 saat), Gönülllü harcırahı (20)		
3.3.5. Sergi ve festivallerin düzenlenmesi													
								Gönüllü harcırahı (20)				Gönüllü harcırahı (20)	
4- Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik eğitim programının uygulanması													**Faaliyet 4 için toplam kaynak**
4.1. Öğrencilerin katılımını artırmaya yönelik öğretmenlere yönelik oryantasyon yapılması													**İnsan kaynakları:** Eğitmen (8 gün), Gönüllü harcırahı (180) **Hizmetler ve diğer maliyetler:** Toplantı salonu (8 gün ve 18 saat), Fotokopi (300 adet)
4.1.1. Yapılandırıcı eğitim üzerine gönüllülerle atölye çalışması yapılması													
			1 toplantı salonu (2 gün), 1 eğitmen (2 gün), Gönüllü harcırahı (60)										
4.1.2. Deneysel öğrenme ile ilgili deneyimi ve ilgisi olan öğretmenlerin belirlenmesi													

Tablo 17.4.b. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje B)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
4.1.3. Deneysel öğrenme üzerine öğretmenlerle atölye çalışmaları düzenlenmesi													
			1 toplantı salonu (3 gün), 1 eğitmen (3 gün)										
4.1.4. Yapılandırıcı eğitim modeli üzerine öğretmenlerle atölye çalışmalarının düzenlenmesi													
				1 toplantı salonu (3 gün), 1 eğitmen (3 gün)									
4.2. Çocuk haklarına yönelik deneysel öğrenme programı yapılması													
4.2.1. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların gönüllülere tanıtılması													
					1 toplantı salonu (3*2 saat), Gönüllü harcırahı (30)								
4.2.2. Çocuk haklarını öğrenme ve korumaya yönelik oyunların öğretmenlere tanıtılması													
					1 toplantı salonu (3*2 saat)								

Tablo 17.4.b. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje B)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
4.2.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması													
						Gönüllü harcırahı (30)							
4.2.4. Çocuk hakları evrensel bildirgesinin öğrencilere dağıtılması ve sınıflarda işlenmesi													
						Fotokopi (300 adet)							
4.3. Demokrasi ve hoşgörü farkındalık programının düzenlenmesi													
4.3.1. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların gönüllülere tanıtılması													
					1 toplantı salonu (3*2 saat), Gönüllü harcırahı (30)								
4.3.2. Çocuklar arasında demokrasi ve hoşgörünün deneyimleneceği oyunların öğretmenlere tanıtılması													
					1 toplantı salonu (3*2 saat)								

Tablo 17.4.b. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje B)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
4.3.3. Çocuk haklarına yönelik oyunun sınıflarda öğretmen ve gönüllü üniversite öğrencileri ile oynatılması													
						Gönüllü harcırahı (30)							
5- Öğrencilerin önerilerinin okul yönetimince uygulanması													**Faaliyet 5 için toplam kaynak**
5.1. Panoların üretilmesi ve yerleştirilmesi													**Hizmetler ve diğer maliyetler:** 3 pano üretim, pano nakliyesi, fotokopi (750 sayfa)
							3 pano, nakliye						
5.2. Öğrencilerin öneri oluşturmaları için takım çalışmalarının yapılması													
5.3. Panolara yazılan önerilerin sınıfta tartışılması													
5.4. Öneri gruplarının önerilerini sunacakları okul öneri tartışma gününün oluşturulması													
5.5. Önerilerin öğrenciler tarafından oluşturulan bir seçici kurul tarafından değerlendirilmesi													
									Fotokopi (5*150 sayfa)				
5.6. Önerilerden en az üçünün hayata geçirilmesi için kaynak bulunması													
5.7. Önerinin hayata geçirilmesi													

Tablo 17.4.b. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje B)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
6- İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin yapılması													**Faaliyet 6 için toplam kaynak**
6.1. İzleme faaliyetlerinin planlanması ve yapılması													**İnsan kaynakları:** Değerlendirme uzmanı (7 gün) **Hizmetler ve diğer maliyetler:** Fotokopi (1.450 sayfa)
6.2. Değerlendirme faaliyetlerinin planlanması ve yapılması													
6.2.1. Öğrencilerle yapılacak değerlendirme faaliyetleri													
6.2.1.1. Proje katılımcısı öğrencilere ön-son test düzenlenmesi													
			Fotokopi (150*3 sayfa)								Fotokopi (150*3 sayfa), Değerlendirme uzmanı (2 gün)		
6.2.1.2. Kontrol grubu öğrencilere ön-son test düzenlenmesi													
			Fotokopi (150*3 sayfa)								Fotokopi (150*3 sayfa), Değerlendirme uzmanı (2 gün)		

Tablo 17.4.b. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje B)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
6.2.2. Velilerle yapılacak değerlendirme faaliyetleri													
6.2.2.1. Proje katılımcısı öğrencilerin velilerine ön-son anket düzenlenmesi													
			Fotokopi (150*3 sayfa)								Fotokopi (150*3 sayfa), Değerlendirme uzmanı (2 gün)		
6.2.2.2. Kontrol grubu öğrencilerin velilerine ön-son anket düzenlenmesi													
			Fotokopi (150*3 sayfa)								Fotokopi (150*3 sayfa), Değerlendirme uzmanı (2 gün)		
6.3. Değerlendirme raporunun hazırlanması													
												Değerlendirme uzmanı (3 gün)	

Örnek Proje C

1) Ders 16'da belirlenen faaliyet planlaması tablosu alınarak en altına bir koordinasyon satırı eklendi. Proje genel koordinasyonundan ve birden fazla faaliyetten sorumlu olan PK, PKY, ETU ve Muhasebe elemanının ücretleri ve ilk ayda satın alınacak ekipman gereksinimleri ile aylık sabit giderler koordinasyonla ilgili gerek duyulan kaynaklar olarak listelendi. Bunun gibi şehir dışı yerleşimlerde yürütülecek projelerde çalışacak personelin eğer dışarıdan getirilmesi planlanıyorsa proje boyunca konaklamalarının da nasıl olacağının önceden düşünülerek kaynak planlamasına eklenmesi, ya da önerilecek ücretlerin ev kiralamalarına yetecek ölçüde tutulması gerekir.

   Faaliyet 1.2 kapsamında yapılacak olan 2.000 m.'lik drenaj kanalı açılması işi için büyük ölçekli bir ihaleye çıkılarak dış alım yapılması gerekecektir. Bu işin ihaleye çıkılmadan projenin kendi personeli ve iş makinesi kiralanması yoluyla yapılması daha fazla kaynak ve emek gerektireceğinden dış alım yolu tercih edildi. Bu boyutta bir ihale için gazeteye ilan vermek gerekecektir. Faaliyet 1.3 kapsamında satın alınarak dikilecek söğüt fidanları için ise imece yolu tercih edildi ve işgücü maliyeti olarak sadece düzenlenecek şenlik için temin edilecek kumanyalar kaynak planlamasına dahil edildi.

   Benzer şekilde Faaliyet 2.1 kapsamında su rezervleri ve damla sulama sisteminin planlanması ve oluşturulması işleri için ihale yoluyla dışalım yapılması planlandı ve kaynak planlamasına eklendi; bu işler de teknik bilgi ve iş makinesi gerektirdiği için projenin kendi personeli ve ekipmanı ya da imece yoluyla yapılması yerine dış alım tercih edilmesi daha uygun görüldü. Faaliyet 2.2.3 ve sonrasında ihtiyaç duyulacak eğitmen ve danışman gibi geçici personel için günlük ücretler dışında konaklama ve yemeği içeren harcırahlar ve şehirlerarası gidiş-dönüş ulaşımın atlanmaması gerekir. Bu alt faaliyet kapsamında düzenlenecek seminerin dört gün süreceği, iki eğitmen tarafından hazırlanıp yürütüleceği ve 40 kişilik bir katılımcı öngörüldüğü kaynak planlama tablosundan görülebilir.

   Faaliyet 4.1 kapsamında yürütülecek meyve ağaçlarının dikimi, bakımı ve ilk hasadı ile 4.2 kapsamında yem bitkisi üretim ve hasadının gerektireceği insan kaynağının arazi sahiplerince karşılanacağı ve gelirin de kendilerine kalacağı varsayılarak kaynak planlamasına eklenmedi. Ancak yine faaliyet 4.2.2 ve 4.2.3'teki hayvan barınma koşulları ile üretim tesislerinin yenilenmesi işleri köylünün maliyet ve teknik uzmanlık açısından kendi başına altından kalkamayacağı bir altyapı yatırımı olduğu için dışalım yoluyla karşılanması ve bunun için ihaleye çıkılması öngörüldü. Bu alt faaliyetteki kaynak için başka bir alternatif ise bu altyapı yatırımı için hayvancılık yapacak çiftçilerin, köy mülki idaresinin ya da kooperatifin kredi başvurusunda bulunması ve bu işin maliyetinin EHU tarafından sağlanacak danışmanlık hizmeti dışında bütçeye eklenmemesi olabilirdi.

   Faaliyet 6'da Değerlendirme Uzmanı için 15 günlük ücret öngörülmesine rağmen bunun veri toplamayı içeren 7 gününde bizzat köyde bulunması yeterli bulunarak 7 günlük harcırah kaynak planlamasına dahil edildi.

2) Her bir ana faaliyet ve koordinasyon için gerekli toplam kaynak ilgili faaliyet satırının sonunda toplanarak faaliyet bazında ihtiyaç duyulan kaynaklar listesi elde edildi.

3) 6 ana faaliyet ve koordinasyon için gereken kaynaklar ortak kalemler bazında en altta toplanarak toplam gerekli kaynak listesi elde edildi.

Diğer faaliyetler için varsayımlarla birlikte gerekli kaynakların çıkarılması ile oluşturulan kaynak planlaması tablosunu Tablo 17.4.c.'de bulabilirsiniz.

Tablo 17.4.c. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje C)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12
1- Drenaj ve rehabilitasyonun tamamlanması												
1.1. Bölgedeki yağış oranlarıyla ilgili olarak meteorolojiden veri alınması ve köyün yaşlılarıyla görüşülmesi												
1.2. 2.000 m.'lik drenaj kanalı açılması												
	İhale gazete ilanı, 2.000 m. Drenaj kanalı iş bedeli											
1.3. 1.550 adet söğüt ağacı dikilmesi												
			1.550 söğüt fidanı, 300 kumanya (köylü tarafından şenlikle dikilecek)									
2- Kaynak kullanımında verimliliğin artırılması												
2.1. Su kullanımının verimliliğinin artırılması												
2.1.1. Su rezervleri ve su toplama sistemleri oluşturulması												
		İhale gazete ilanı (2.1.1. ve 2.1.2. iş kalemleri için), 2 su rezervi ve yağmur suyu toplama sistemi kurulması iş bedeli (köy ortak mülkiyeti üzerinde kurulacak)										
2.1.2. Damla sulama sistemlerinin geliştirilmesi ve yaşama geçirilmesi												
						300 dönüm arazi için damla sulama planlama bedeli, rezervlerden tarlalara 15 km. su kanalı iş bedeli	300 dönüm arazi için damla sulama kurulum bedeli					

Tablo 17.4.c. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje C)

Ay 13	Ay 14	Ay 15	Ay 16	Ay 17	Ay 18	Ay 19	Ay 20	Ay 21	Ay 22	Ay 23	Ay 24	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
												Faaliyet 1 için toplam
												Ekipman ve malzeme: 1.550 söğüt fidanı **Hizmetler ve diğer maliyetler:** İhale gazete ilanı, 2.000 m. Drenaj kanalı iş bedeli, Kumanya (300 kişilik)
												Faaliyet 2 için toplam
												İnsan kaynakları: Eğitmen ücreti (8 gün), Harcırah (8 gün) **Ulaşım:** Eğitmen ulaşım (2 şehirlerarası gidiş-dönüş) **Hizmetler ve diğer maliyetler:** İhale gazete ilanı, 2 su rezervi ve yağmur suyu toplama sistemi kurulması iş bedeli, 300 dönüm arazi için damla sulama planlama ve kurulum bedeli, rezervlerden tarlalara 15 km. su kanalı iş bedeli, Broşür tasarımı, Broşür basımı (1.000 adet, katlanabilir A4 boyutu), Belgesel gösterim telif bedeli, İkram (510 kişilik)

Tablo 17.4.c. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje C)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12
2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının azaltılması												
2.2.1. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararlarını anlatan broşür hazırlanması ve dağıtılması												
			Broşür tasarımı	Broşür basımı (1.000 adet, katlanabilir A4 boyutu)								
2.2.2. Yoğun böcek ilacı ve suni gübre kullanımının zararları ile ilgili belgesel film gösterilmesi												
					Belgesel gösterim telif bedeli, 350 kişilik ikram							
2.2.3. Organik gübre ve doğal mücadele yöntemlerinin tanıtılması												
					2*4 gün eğitmen ücreti, 2 Eğitmen ulaşım, 2 eğitmen* 4 gün harcırah, 40 kişi*4 günlük ikram							
3- Yerel Ekolojik Tarım Uygulamaları Merkezi'nin kurulması												
3.1. Yerel tohum bankası ve veritabanı oluşturulması												
3.2. Yerel tarım uygulamaları derlemesi												
3.2.1. Köyün yaşlılarıyla mülakatlar												
			Ses ve görüntü kayıt cihazı									
3.2.2. Mülakat sonuçlarının derlenerek yayına çevrilmesi												
						yayın tasarım ve dizgi (50 sayfa)	yayın baskı (50 sayfa, 1.000 adet)					

Tablo 17.4.c. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje C)

Ay 13	Ay 14	Ay 15	Ay 16	Ay 17	Ay 18	Ay 19	Ay 20	Ay 21	Ay 22	Ay 23	Ay 24	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
												Faaliyet 3 için toplam
												İnsan kaynakları: Danışman 1 (80 gün), Harcırah (80 gün) **Ulaşım:** Danışman 1 ulaşım (7 gidiş-dönüş yolculuk) **Ekipman ve malzeme:** Ses ve görüntü kayıt cihazı. **Hizmetler ve diğer maliyetler:** Yayın tasarım ve dizgi (50 sayfa), Yayın baskı (50 sayfa, 1.000 adet), İkram (600 kişi)

Tablo 17.4.c. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje C)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12
3.3. Çiftçilere verimli ve ekolojiye duyarlı tarım eğitimleri verilmesi												
						Danışman 1 (10 gün), Danışman ulaşım, Danışman harcırah (10 gün), İkram (20 kişi*10 gün)	Danışman 1 (10 gün), Danışman ulaşım, Danışman harcırah (10 gün), İkram (20 kişi*10 gün)	Danışman 1 (10 gün), Danışman ulaşım, Danışman harcırah (10 gün), İkram (20 kişi*10 gün)				
3.4. Çiftçilere organik tarım sertifikası alınması için danışmanlık hizmeti verilmesi												
								Danışman 1 (10 gün), Danışman ulaşım, Danışman harcırah (10 gün)	Danışman 1 (10 gün), Danışman ulaşım, Danışman harcırah (10 gün)	Danışman 1 (10 gün), Danışman ulaşım, Danışman harcırah (10 gün)	Danışman 1 (10 gün), Danışman ulaşım, Danışman harcırah (10 gün)	Danışman 1 (10 gün), Danışman ulaşım, Danışman harcırah (10 gün)
4- Yeni ve ekolojik tarım ürünlerinin yetiştirilmeye başlanması												
4.1. Meyve bahçeleri oluşturulması												
4.1.1. Meyve bahçesi için talep toplanması ve uygun dikim alanları belirlenmesi												
4.1.2. Organik sertifikalı meyve fidanı alımı ve dikimi												
										1.000 meyve ağacı fidanı		
4.1.3. Mevsimlik bakımların yapılması												
4.1.4. İlk hasatın yapılması												
4.2. Hayvancılığın canlandırılması												
4.2.1. Yem bitkisi üretimine başlanması												
4.2.1.1. Organik yem bitkisi tohumu tedariki												
										10 ton yem bitkisi tohumu		
4.2.1.2. Yem bitkisi için uygun arazi tespiti												
4.2.1.3. Yem bitkisi ekimi ve bakımı												
4.2.1.4. Yem bitkisi hasadı ve kurutma												

Tablo 17.4.c. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje C)

Ay 13	Ay 14	Ay 15	Ay 16	Ay 17	Ay 18	Ay 19	Ay 20	Ay 21	Ay 22	Ay 23	Ay 24	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
												Faaliyet 4 için toplam
												İnsan kaynakları: EHU (6 ay) **Ekipman ve malzeme:** 1.000 fidan, 10 ton yem bitkisi tohumu, 10 sağma makinesi, 10 ton kompost gübre, 5 ton baklagil tohumu, 5 ton yonca tohumu. **Hizmetler ve diğer maliyetler:** İhale gazete ilanı (4.2.2 ve 4.2.3.), 10 ahır yenileme işi bedeli, 10 tesis yenileme işi bedeli, 2*100 dönüm arazi sürümü ve çapalaması

Tablo 17.4.c. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje C)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12
4.2.2. Hayvan barınma koşullarının iyileştirilmesi												
										EHU, İhale gazete ilanı (4.2.2 ve 4.2.3.), 10 ahır yenileme işi bedeli	EHU	EHU
4.2.3. Ürün elde etme tesislerinin modernleştirilmesi												
										EHU, 10 sağma makinesi, 10 tesis yenileme işi bedeli	EHU	EHU
4.3. Terk edilmiş tarım arazilerinin ıslahı												
4.3.1. Mekanik ıslah yapılması												
										50 dönüm arazi sürümü ve çapalaması	50 dönüm arazi sürümü ve çapalaması	
4.3.2. Organik kompost gübrelemeye başlanması												
											5 ton kompost gübre	
4.3.3. Baklagiller ve yonca yetiştirilmesi												
												5 ton baklagil tohumu, 5 ton yonca tohumu
5- Tarımsal ürün işleme ve pazarlama altyapısının geliştirilmesi												
5.1. Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kurulması												
5.1.1. İdari işlemlerin tamamlanması												
5.1.2. Kooperatifin 5 yıllık stratejik planının hazırlanması												

Tablo 17.4.c. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje C)

Ay 13	Ay 14	Ay 15	Ay 16	Ay 17	Ay 18	Ay 19	Ay 20	Ay 21	Ay 22	Ay 23	Ay 24	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
EHU	EHU	EHU										
EHU	EHU	EHU										
				50 dönüm arazi sürümü ve çapalaması	50 dönüm arazi sürümü ve çapalaması							
					5 ton kompost gübre							
												Faaliyet 5 için toplam
												İnsan kaynakları: Eğitmen (13 gün), Danışman (65 gün), Harcırah (74 gün) **Ulaşım:** Eğitmen ve danışman ulaşım (11 şehirlerarası gidiş-dönüş yolculuk) **Ekipman ve malzeme:** Ürün işleme tesisi ekipman bedeli, Soğuk hava deposu ekipman bedeli **Hizmetler ve diğer maliyetler:** Tescil masrafları, 3*50 kişi ikram, İhale gazete ilanı, 2 endüstriyel bina inşası bedeli, Broşür tasarım (3 broşür, A4), Broşür basım (3*5.000 adet), Broşür posta (3*5.000 adet)
50 kişi ikram		Tescil masrafları, 50 kişi ikram										
	Danışman 2 (3 gün), Danışman 2 ulaşım, Danışman 2 harcırah (3 gün), İkram (25 kişi*2 gün)	Danışman 2 (2 gün)										

Tablo 17.4.c. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje C)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12
5.2. Ürün işleme tesisi ve soğuk hava deposu kurulması												
5.3. Ürünlerin pazarlanması												
5.3.1. Pazar araştırması yapılarak ortalama fiyatların belirlenmesi												
5.3.2. Büyük şehirlerdeki tedarikçilerle bağlantıya geçilmesi ve sözleşme yapılması												
5.3.3. Tanıtım materyalleri hazırlanması ve reklam kampanyası yürütülmesi												
5.3.4. Tüketici kooperatifiyle ilişki kurulması												
5.4. Çevre köylere Merkez ve Kooperatif'le ilgili olarak tanıtım ziyaretleri düzenlenmesi												

Tablo 17.4.c. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje C)

Ay 13	Ay 14	Ay 15	Ay 16	Ay 17	Ay 18	Ay 19	Ay 20	Ay 21	Ay 22	Ay 23	Ay 24	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
İhale gazete ilanı, 2 endüstriyel bina inşası bedeli			Ürün işleme tesisi ekipman bedeli, Soğuk hava deposu ekipman bedeli	Ürün işleme tesisi personel eğitimi (2 eğitmen*5 gün), Soğuk hava deposu personel eğitimi (1 eğitmen*3 gün), Eğitmen ulaşım (3 gidiş-dönüş), Eğitmen harcırah (13 gün)								
					Danışman 3 (10 gün), Danışman 3 ulaşım, Danışman 3 harcırah (10 gün)	Danışman 3 (10 gün), Danışman 3 ulaşım, Danışman 3 harcırah (10 gün)	Danışman 3 (10 gün), Danışman 3 ulaşım, Danışman 3 harcırah (10 gün)					
							Danışman 3 (5 gün), Danışman 3 harcırah (5 gün)	Danışman 3 (5 gün), Danışman 3 ulaşım, Danışman 3 harcırah (5 gün)	Danışman 3 (5 gün), Danışman 3 ulaşım, Danışman 3 harcırah (5 gün)			
									Danışman 3 (5 gün), Danışman 3 harcırah (3 gün), broşür tasarım (3 broşür, A4)	Danışman 3 (5 gün), Danışman 3 ulaşım, Danışman 3 harcırah (5 gün), Broşür basım (3*5.000 adet), Broşür posta (3*2.000 adet)	Danışman 3 (5 gün), Danışman 3 ulaşım, Danışman 3 harcırah (5 gün), Broşür posta (3*3.000 adet)	

Tablo 17.4.c. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje C)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12
6- İzleme ve değerlendirmenin yapılması												
6.1. İzleme faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması												
6.2. Değerlendirme faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması												
6.2.1. Muhtarlık ve tarım sigortası kayıtlarından erozyon ve heyelan nedeniyle yaşanan ürün ve maddi hasar kaybı kayıtlarının derlenmesi												
6.2.2. Ziraat odası, Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kayıtları ve DSİ istatistiklerinden sulanan arazi başına su kullanımı, böcek ilacı ve suni gübre kullanımı ve arazi başına giderlerle ilgili verilerin derlenmesi												
6.2.3. Ziraat odası ve Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kayıtlarından ekilen ve meyve yetiştirilen arazi miktarındaki değişimi gösteren sayılar, bölgeye uyumlu yeni ürün üretimi ve beslenen küçük ve büyükbaş hayvan sayılarının derlenmesi												
6.2.4. Tarımsal Kalkınma Kooperatifi'nden alınan kayıtlara dayanan ürünlerin satış kayıtlarının derlenmesi												
6.2.5. Ortalama gelir için ön tespit ve son tespitin yapılması												

Tablo 17.4.c. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje C)

Ay 13	Ay 14	Ay 15	Ay 16	Ay 17	Ay 18	Ay 19	Ay 20	Ay 21	Ay 22	Ay 23	Ay 24	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
												Faaliyet 6 için toplam
												İnsan kaynakları: Değerlendirme Uzmanı (15 gün), Değerlendirme Uzmanı Harcırah (7 gün) **Ulaşım:** Değerlendirme Uzmanı Ulaşım (2 gidiş-dönüş)

Tablo 17.4.c. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje C)

Faaliyetler	Ay 1	Ay 2	Ay 3	Ay 4	Ay 5	Ay 6	Ay 7	Ay 8	Ay 9	Ay 10	Ay 11	Ay 12
6.2.6. Kontrol grubu köy için ortalama gelir ön tespit ve son tespitin yapılması												
6.2.7. Muhtarlık kayıtlarından proje öncesi ve sonrası köy nüfusunun derlenmesi												
6.2.8. Kontrol grubu köy için proje öncesi ve sonrası dönemdeki nüfusun derlenmesi												
6.3. Değerlendirme raporunun hazırlanması												

Tablo 17.4.c. Devamı. Gantt Şeması'ndan yararlanarak kaynak planlaması örneği (Örnek Proje C)

Ay 13	Ay 14	Ay 15	Ay 16	Ay 17	Ay 18	Ay 19	Ay 20	Ay 21	Ay 22	Ay 23	Ay 24	Faaliyetlere Göre Toplam Kaynak Gereksinimi
										Değerlendirme uzmanı (5 gün), Değerlendirme uzmanı harcırah (5 gün), Değerlendirme Uzmanı Ulaşım		
											Değerlendirme uzmanı (10 gün), Değerlendirme Uzmanı Harcırah (2 gün), Değerlendirme Uzmanı Ulaşım	

Uygulama 17.1

- Kendi projenizin faaliyet planından yararlanarak bütçe hazırlığına yardımcı olacak ayrıntılı kaynak planlamasını oluşturun ve faaliyetlere ve aylara göre ihtiyaç duyulacak kaynakları belirleyin.
- Faaliyetlere göre kaynakların toplamının aylara göre kaynaklar toplamına eşit olup olmadığını kontrol edin.

17.3. Bütçe hazırlanması

Gereken kaynakların ayrıntılı olarak belirlenmesi ve bu kaynakların maliyetlerinin araştırılması proje bütçesinin son haline getirilmesi için yeterli hazırlığımızın olduğunu gösterir.

Bütçede bulunması gereken kalemler saptandıktan sonra ihtiyaç duyulacak her bir kaynağın maliyetinin hesaplanması için bir piyasa araştırması yapılmalıdır. Bu araştırma yapıldıktan sonra bütçe son haline kavuşturulur. Burada piyasa araştırmasıyla anlatılmaya çalışılan, ulaşım maliyetlerini öğrenmek için otobüs firmaları ve havayollarına telefon etmek, internetten bilgisayar fiyatlarına bakmak, basım maliyetlerini bir yayıncıyla veya matbaa sahibiyle konuşarak fiyat almaktır.

Kaynak planlamasından bütçeye geçiş için en sağlıklı yöntem öncelikle faaliyet temelli bir bütçe hazırlamaktır. Bu işlemi adım adım aşağıda bulabilirsiniz. Bir kez faaliyet temelli bütçeyi hazırladığınızda bu bütçeyi diğer formatlara kolaylıkla aktarabilirsiniz.

17.3.1. Adım adım faaliyet temelli bütçe hazırlığı

Adım 1

Gantt Şeması'nda faaliyetlerden yola çıkarak koordinasyon dahil her bir ana faaliyetin bulunduğu satırın sonunda çıkarmış olduğunuz kaynak gereksinimini Tablo 17.1'de bulunan faaliyet temelli bütçe formatını kullanarak uygun yerlere yerleştirin.

Adım 2

Her bir kalemin miktar olarak ayrıntısını faaliyet planına ve yukarıda belirtilen esaslara uygun olarak belirleyerek bütçeye yazın. Bu sırada yaptığınız varsayımları kesinlikle not alın.

Adım 3:

Her bir kalemin birim maliyetini maliyet araştırması yaparak belirleyin.

Adım 4

Her bir kalemin toplam maliyetini miktar ile birim maliyetin çarpımı yoluyla bulabilirsiniz.

Adım 5

Her bir faaliyetin toplam maliyeti, o faaliyet içindeki kalemlerin maliyetlerinin toplamı olarak bulunabilir.

Adım 6

Projenin toplam maliyeti faaliyetlerin ve koordinasyonun maliyetlerinin toplamı olarak bulunabilir.

Örnek Proje A, B ve C'nin faaliyet temelli bütçeleri Tablo 17.5.a, Tablo 17.5.b ve Tablo 17.5.c 'de görüldüğü gibi şekillenmiştir. Bu tablolarda yeralan birim maliyetlerin bütçe hazırlanmasına yönelik örnekler olarak düşünülmesi gerekir. Bu maliyet bilgileri bütçeye eklenirken mutlaka maliyet araştırması yapılması gerekmektedir.

Tablo 17.5.a. Faaliyet temelli bütçe örneği (Örnek Proje A)

				YIL 1	TOPLAM
	KOD	**FAALİYET 1**	**Miktar**	**Birim maliyet €**	
500		**Ekipman ve malzeme**			
	501	Dizüstü Bilgisayar	5 adet	1.200	6.000
	502	Masa ve sandalye	5 adet	450	2.250
	503	Telefon	5 adet	20	100
	Ara Toplam Ekipman ve Malzeme				**8.350**
	Ara Toplam				**8.350**
				YIL 1	**TOPLAM**
	KOD	**FAALİYET 2**	**Miktar**	**Birim maliyet €**	
300		**İnsan kaynakları**			
	301	Eğitmen	18 saat	250	4.500
	Ara Toplam İnsan Kaynakları				**4.500**
700		**Hizmetler ve diğer maliyetler**			
	701	Arapça orta düzey kurs ücreti	4 kişi	500	2.000
	702	Arapça ileri düzey kurs ücreti	4 kişi	500	2.000
	703	Dış ticaret kurs ücreti	4 kişi	750	3.000
	Ara Toplam Hizmetler ve diğer maliyetler				**7.000**
	Ara Toplam				**11.500**
				YIL 1	**TOPLAM**
	KOD	**FAALİYET 3**	**Miktar**	**Birim maliyet €**	
300		**İnsan kaynakları**			
	301	Harcırah (21 gün*2 kişi, konaklama dahil)	42 gün	200	8.400
	Ara Toplam İnsan Kaynakları				**8.400**
400		**Yolculuk**			
	401	Uluslararası uçuş (3*2 kişi)	6 uçuş	600	3.600
	Ara Toplam Yolculuk				**3.600**
700		**Hizmetler ve diğer maliyetler**			
	701	Katalog tasarım			2.000
	702	Katalog basım	5.000 adet	1,5	7.500
	703	Web tasarım			1.300
	704	Stand tasarım ve yapımı			3.000
	705	Fuar katılım ücreti	3 fuar	1.000	3.000
	Ara Toplam Hizmetler ve diğer maliyetler				**16.800**
	Ara Toplam				**28.800**

Tablo 17.5.a. Devamı. Faaliyet temelli bütçe örneği (Örnek Proje A)

				YIL 1	TOPLAM
	KOD	**FAALİYET 4**	**Miktar**	**Birim maliyet €**	
300		**İnsan kaynakları**			
	301	Harcırah (42 gün*1 kişi, konaklama dahil)	42 gün	200	8.400
	Ara Toplam İnsan Kaynakları				**8.400**
400		**Yolculuk**			
	401	Uluslararası uçuş (12*1 kişi)	12 uçuş	600	7.200
	Aratoplam Yolculuk				**7.200**
700		**Hizmetler ve diğer maliyetler**			
	701	Danışmanlık ücreti	6 gün	500	3.000
	702	Kırtasiye ve vergi masrafları	6 ülke	500	3.000
	703	Sigorta ücreti	6 ülke	1200	7.200
	Ara Toplam Hizmetler ve diğer maliyetler				**13.200**
	Aratoplam				**28.800**
				YIL 1	**TOPLAM**
	KOD	**KOORDİNASYON**	**Miktar**	**Birim maliyet €**	
300		**İnsan kaynakları**			
	301	Proje Koordinatörü	12 ay	2500	30.000
	302	Dış Ticaret Yöneticisi	12 ay	2000	24.000
	303	Dış Ticaret Uzmanı	33 ay	1750	57.750
	304	Muhasebeci	12 ay	1000	12.000
	Ara Toplam İnsan Kaynakları				**123.750**
600		**Ofis harcamaları**			
	604	Sabit gider	12 ay	300	3.600
	Ara Toplam Ofis Harcamaları				**3.600**
	Ara Toplam	**KOORDİNASYON**			**127.350**
	Ara Toplam	**BÜTÜN ETKİNLİKLER**			**204.800**
800		**Denetim**			**2.000**
900		**Beklenmedik masraflar (% 5)**			**10.240**
		TOPLAM			**217.040**

Tablo 17.5.b. Faaliyet temelli bütçe örneği (Örnek Proje B)

				YIL 1	
	KOD	**FAALİYET 1**	**Miktar**	**Birim maliyet €**	**Toplam**
300		**İnsan kaynakları**			
	301	Danışman	9 gün	300	2.700
	302	Gönüllü harcırahı	2.460 kişi.gün	15	36.900
	Ara Toplam İnsan Kaynakları				**39.600**
400		**Yolculuk**			
	Ara Toplam Yolculuk				
500		**Ekipman ve malzeme**			
	Ara Toplam Ekipman ve Malzeme				
600		**Ofis harcamaları**			
	Ara Toplam Ofis Harcamaları				
700		**Hizmetler ve diğer maliyetler**			
	701	Toplantı salonu	16 saat	100	1.600
	Ara Toplam Hizmetler ve diğer maliyetler				**1.600**
	Aratoplam				**41.200**
				YIL 1	
	KOD	**FAALİYET 2**	**Miktar**	**Birim maliyet €**	**Toplam**
300		**İnsan kaynakları**			
	301	Yönetmen	12 gün	**300**	**3.600**
	302	Gönüllü harcırahı	220 kişi.gün	**15**	**3.300**
	Ara Toplam İnsan Kaynakları				**6.900**
400		**Yolculuk**			
	Ara Toplam Yolculuk				
500		**Ekipman ve malzeme**			
	Ara Toplam Ekipman ve Malzeme				
600		**Ofis harcamaları**			
	Ara Toplam Ofis Harcamaları				
700		**Hizmetler ve diğer maliyetler**			
	701	Broşür tasarımı (A4 çift taraf)			500
	702	Broşür basımı	500 adet	1	500
	703	Toplantı salonu	2 saat	100	200
	704	İkram	550 kişi	5	2.750
	Ara Toplam Hizmetler ve diğer maliyetler				**3.950**
	Aratoplam				**10.850**

Tablo 17.5.b. Devamı. Faaliyet temelli bütçe örneği (Örnek Proje B)

				YIL 1	
	KOD	**FAALİYET 3**	**Miktar**	**Birim maliyet €**	**Toplam**
300		**İnsan kaynakları**			
	301	Gönüllü harcırahı	1.640 kişi.gün	15	24.600
	Ara Toplam İnsan Kaynakları				**24.600**
400		**Yolculuk**			
	Ara Toplam Yolculuk				
500		**Ekipman ve malzeme**			
	501	Eğitim malzemesi-kırtasiye			3.000
	Ara Toplam Ekipman ve Malzeme				**3.000**
600		**Ofis harcamaları**			
	Ara Toplam Ofis Harcamaları				
700		**Hizmetler ve diğer maliyetler**			
	701	Fotokopi	300 adet	0,5	150
	702	Toplantı salonu	28 saat	100	2.800
	703	Broşür tasarımı (A4 çift taraf)			500
	704	Broşür basımı	3.000 adet	1	3.000
	Ara Toplam Hizmetler ve diğer maliyetler				**6.450**
	Aratoplam				**34.050**
				YIL 1	
	KOD	**FAALİYET 4**	**Miktar**	**Birim maliyet €**	**Toplam**
300		**İnsan kaynakları**			
	301	Eğitmen	8 gün	300	2.400
	302	Gönüllü harcırahı	180 kişi.gün	15	2.700
	Ara Toplam İnsan Kaynakları				**5.100**
400		**Yolculuk**			
	Ara Toplam Yolculuk				
500		**Ekipman ve malzeme**			
	Ara Toplam Ekipman ve Malzeme				
600		**Ofis harcamaları**			
	Ara Toplam Ofis Harcamaları				
700		**Hizmetler ve diğer maliyetler**			
	701	Toplantı salonu	82 saat	100	8.200
	702	Fotokopi	300 adet	0,5	150
	Ara Toplam Hizmetler ve diğer maliyetler				**8.350**
	Aratoplam				**13.450**

Tablo 17.5.b. Devamı. Faaliyet temelli bütçe örneği (Örnek Proje B)

				YIL 1	
	KOD	**FAALİYET 5**	**Miktar**	**Birim maliyet €**	**Toplam**
300		**İnsan kaynakları**			
	Ara Toplam İnsan Kaynakları				
400		**Yolculuk**			
	Ara Toplam Yolculuk				
500		**Ekipman ve malzeme**			
	501	Pano	3 adet	150	450
	Ara Toplam Ekipman ve Malzeme				**450**
600		**Ofis harcamaları**			
	Ara Toplam Ofis Harcamaları				
700		**Hizmetler ve diğer maliyetler**			
	701	Nakliye ücreti			300
	702	Fotokopi	750 adet	0,5	375
	Ara Toplam Hizmetler ve diğer maliyetler				**675**
	Ara Toplam				**1.125**
				YIL 1	
	KOD	**FAALİYET 6**	**Miktar**	**Birim maliyet €**	**Toplam**
300		**İnsan kaynakları**			
	301	Değerlendirme uzmanı	11 gün	300	3.300
	Ara Toplam İnsan Kaynakları				**3300**
400		**Yolculuk**			
	Ara Toplam Yolculuk				
500		**Ekipman ve malzeme**			
	Ara Toplam Ekipman ve Malzeme				
600		**Ofis harcamaları**			
	Ara Toplam Ofis Harcamaları				
700		**Hizmetler ve diğer maliyetler**			
	701	Fotokopi	3.600 sayfa	0,5	1.800
	Ara Toplam Hizmetler ve diğer maliyetler				**1.800**
	Aratoplam				**5.100**

Tablo 17.5.b. Devamı. Faaliyet temelli bütçe örneği (Örnek Proje B)

				YIL 1	
	KOD	**KOORDİNASYON**	**Miktar**	**Birim maliyet €**	**Toplam**
300		**İnsan kaynakları**			
	301	Proje Koordinatörü	12 ay	2500	30.000
	302	Proje Sorumluları (2 sorumlu)	24 ay	2000	48.000
	303	Muhasebe Elemanı (part-time)	12 ay	1000	12.000
	Ara Toplam İnsan Kaynakları				**90.000**
400		**Yolculuk**			
	401	Yerel ulaşım giderleri	12 ay	250	3.000
	Ara Toplam Yolculuk				**3.000**
500		**Ekipman ve malzeme**			
	501	Dizüstü bilgisayar	3 adet	1500	4.500
	502	Masaüstü bilgisayar	1 adet	1000	1.000
	503	Yazıcı/tarayıcı/faks aleti	1 adet	500	500
	504	Projeksiyon aleti	1 adet	1200	1.200
	505	Çalışma masası	4 adet	300	1.200
	506	Sandalye	4 adet	150	600
	507	Telefon	4 adet	20	80
	508	Modem	1 adet	100	100
	Ara Toplam Ekipman ve Malzeme				**9.180**
600		**Ofis harcamaları**			
	601	Ofis kirası	12 ay	500	6.000
	602	Telefon hattı			60
	603	İnternet hattı			50
	604	Elektrik ve su aboneliği			60
	605	Sabit ofis giderleri	12 ay	250	3.000
	Ara Toplam Ofis Harcamaları				**9.170**
	Ara Toplam	**KOORDİNASYON**			**111.350**
	Ara Toplam	**BÜTÜN ETKİNLİKLER**			**217.125**
800		**Denetim**			**2.000**
900		**Beklenmedik masraflar (% 5)**			**10.856,25**
		TOPLAM			**229.981,25**

Tablo 17.5.c. Faaliyet temelli bütçe örneği (Örnek Proje C)

				YIL 1			YIL 2		TOPLAM
	KOD	**FAALİYET 1**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	
700		**Hizmetler ve diğer maliyetler**							
	701	İhale gazete ilanı			**500**				
	702	İkram	300	**2**	**600**				
	703	2.000 m. Drenaj kanalı iş bedeli			**5.000**				
	704	Söğüt fidanı	1.550	**3**	**4.650**				
	Ara Toplam Hizmetler ve diğer maliyetler				**10.750**				**10.750**
	Ara Toplam				**10.750**				**10.750**
				YIL 1			**YIL 2**		**TOPLAM**
	KOD	**FAALİYET 2**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	
300		**İnsan kaynakları**							
	301	Eğitmen ücreti (2*4 gün)	**8**	**300**	**2.400**				
	302	Harcırah	**8**	**100**	**800**				
	Ara Toplam İnsan Kaynakları				**3.200**				**3.200**
400		**Yolculuk**							
	401	Şehirlerarası Ulaşım (gidiş-dönüş)	**2**	**150**	**300**				
	Ara Toplam Yolculuk				**300**				**300**
700		**Hizmetler ve diğer maliyetler**							
	701	İhale gazete ilanı			**500**				
	702	2 su rezervi ve yağmur suyu toplama sistemi kurulması iş bedeli			**50.000**				
	703	300 dönüm arazi için damla sulama planlama ve kurulum bedeli			**30.000**				
	704	Rezervlerden tarlalara 15 km. su kanalı iş bedeli			**30.000**				
	705	Broşür tasarımı			**2.000**				
	706	Broşür basımı (1.000 adet, katlanabilir A4 boyutu)	**1.000**	**2**	**2.000**				
	707	Belgesel gösterim telif bedeli			**200**				
	708	510 kişilik ikram	**510**	**2**	**1.020**				
	Ara Toplam Hizmetler ve diğer maliyetler				**115.720**				**115.720**
	Ara Toplam				**119.220**				**119.220**

Tablo 17.5.c. Devamı. Faaliyet temelli bütçe örneği (Örnek Proje C)

				YIL 1			YIL 2		TOPLAM
	KOD	**FAALİYET 3**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	
300		**İnsan kaynakları**							
	301	Danışman 1 (80 gün)	**80**	**300**	**24.000**				
	302	Harcırah	**80**	**100**	**8.000**				
	Ara Toplam İnsan Kaynakları				**32.000**				**32.000**
400		**Yolculuk**							
	401	Şehirlerarası Ulaşım (gidiş-dönüş)	**7**	**150**	**1.050**				
	Ara Toplam Yolculuk				**1.050**			**0**	**1.050**
500		**Ekipman ve malzeme**							
	501	Ses ve görüntü kayıt cihazı			**1.500**				
	Ara Toplam Ekipman ve Malzeme				**1.500**				**1.500**
700		**Hizmetler ve diğer maliyetler**							
	701	yayın tasarım ve dizgi (50 sayfa)			**500**				
	702	yayın baskı (50 sayfa, 1.000 adet)	**1.000**	**10**	**10.000**				
	703	İkram (600 gün)	**600**	**2**	**1.200**				
	Ara Toplam Hizmetler ve diğer maliyetler				**11.700**				**11.700**
	Ara Toplam				**46.250**				**46.250**
				YIL 1			**YIL 2**		**TOPLAM**
	KOD	**FAALİYET 4**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	
300		**İnsan kaynakları**							
	301	Ekolojik Hayvancılık Uzmanı (6 ay)	**3**	**2.500**	**7.500**	**3**	**2.500**	**7.500**	**15.000**
	Ara Toplam İnsan Kaynakları				**7.500**			**7.500**	**15.000**
500		**Ekipman ve malzeme**							
	501	1.000 fidan	**1.000**	**3**	**3.000**				
	502	10 ton yem bitkisi tohumu	**10**	**200**	**2.000**				
	503	10 sağma makinesi	**10**	**2.000**	**20.000**				
	504	10 ton kompost gübre	**10**	**200**	**2.000**				
	505	5 ton baklagil tohumu	**5**	**300**	**1.500**				
	506	5 ton yonca tohumu	**5**	**200**	**1.000**				
	Ara Toplam Ekipman ve Malzeme				**29.500**				**29.500**
700		**Hizmetler ve diğer maliyetler**							
	701	İhale gazete ilanı			**500**				
	702	10 ahır yenileme işi bedeli			**30.000**				
	703	10 tesis yenileme işi bedeli			**30.000**				
	704	200 dönüm arazi sürümü ve çapalaması	**100**	**30**	**3.000**	**100**	**30**	**3.000**	**6.000**
	Ara Toplam Hizmetler ve diğer maliyetler				**63.500**				
	Ara Toplam				**100.500**			**10.500**	**111.000**

Tablo 17.5.c. Devamı. Faaliyet temelli bütçe örneği (Örnek Proje C)

				YIL 1			YIL 2		TOPLAM
	KOD	**FAALİYET 5**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	
300		**İnsan kaynakları**							
	301	Eğitmen ücreti				**13**	**300**	**3.900**	
	302	Danışman 2 ve 3 (65 gün)				**65**	**300**	**19.500**	
	303	Harcırah				**74**	**100**	**7.400**	
	Ara Toplam İnsan Kaynakları							**30.800**	**30.800**
400		**Yolculuk**							
	401	Şehirlerarası Ulaşım (gidiş-dönüş)				**11**	**150**	**1.650**	
	Ara Toplam Yolculuk							**1.650**	**1.650**
500		**Ekipman ve malzeme**							
	501	Ürün işleme tesisi ekipman bedeli						**30.000**	
	502	Soğuk hava deposu ekipman bedeli						**20.000**	
	Ara Toplam Ekipman ve Malzeme							**50.000**	**50.000**
700		**Hizmetler ve diğer maliyetler**							
	701	Tescil masrafları						**1.000**	
	702	150 kişi ikram				**150**	**2**	**300**	
	703	İhale gazete ilanı						**500**	
	704	2 endüstriyel bina inşası bedeli						**40.000**	
	705	Broşür tasarım (3 broşür, A4)				**3**	**2000**	**6.000**	
	706	Broşür basım (3*5.000 adet)				**15.000**	**1**	**15.000**	
	707	Broşür posta (3*5.000 adet)				**15.000**	**0,5**	**7.500**	
	Ara Toplam Hizmetler ve diğer maliyetler							**70.300**	**70.300**
	Ara Toplam							**152.750**	**152.750**
				YIL 1			YIL 2		TOPLAM
	KOD	**FAALİYET 6**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	
300		**İnsan kaynakları**							
	301	Değerlendirme Uzmanı (15 gün)				**15**	**200**	**3.000**	
	302	Harcırah				**7**	**100**	**700**	
	Ara Toplam İnsan Kaynakları				**0**			**3.700**	**3.700**
400		**Yolculuk**							
	401	Şehirlerarası Ulaşım (gidiş-dönüş)				**4**	**150**	**600**	
	Ara Toplam Yolculuk							**600**	**600**
	Ara Toplam				**0**			**4.300**	**4.300**

Tablo 17.5.c. Devamı. Faaliyet temelli bütçe örneği (Örnek Proje C)

				YIL 1			YIL 2		TOPLAM
	KOD	**KOORDİNASYON**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	**Miktar**	**Birim maliyet**	**Toplam**	
300		**İnsan kaynakları**							
	301	PK (24 ay)	**12**	**2.500**	**30.000**	**12**	**2.500**	**30.000**	
	302	PKY (24 ay)	**12**	**2.000**	**24.000**	**12**	**2.000**	**24.000**	
	303	ETU (18 ay)	**11**	**2.300**	**25.300**	**7**	**2.300**	**16.100**	
	304	Muhasebe (24 ay)	**12**	**1.000**	**12.000**	**12**	**1.000**	**12.000**	
	Ara Toplam İnsan Kaynakları				**91.300**			**82.100**	**173.400**
400		**Yolculuk**							
	401	Yerel ulaşım (24 ay)	**12**	**500**	**6.000**	**12**	**500**	**6.000**	
	Ara Toplam Yolculuk				**6.000**			**6.000**	**12.000**
500		**Ekipman ve malzeme**							
	501	3 laptop	**3**	**1500**	**4.500**				
	502	1 PC			**1.000**				
	503	1 Printer/faks/scanner			**500**				
	504	1 Projeksiyon aleti			**1.000**				
	505	4 telefon	**4**	**100**	**400**				
	506	4 sandalye masa	**4**	**500**	**2.000**				
	507	1 modem			**200**				
	Ara Toplam Ekipman ve Malzeme				**9.600**				**9.600**
		Ofis harcamaları							
600	601	1 telefon hattı			**100**				
	602	1 internet hattı			**100**				
	603	Elektrik ve su aboneliği			**100**				
	604	Ofis binası kirası	**12**	**500**	**6.000**	**12**	**500**	**6.000**	
	605	Sabit ofis giderleri (24 ay)	**12**	**500**	**6.000**	**12**	**500**	**6.000**	
	Ara Toplam Ofis Harcamaları				**12.300**			**12.000**	**24.300**
	Ara Toplam	**KOORDİNASYON**			**119.200**			**100.100**	**219.300**
	Ara Toplam	**BÜTÜN ETKİNLİKLER**			**395.920**			**267.650**	**663.570**
800		**Denetim**							**3.000**
900		**Beklenmedik masraflar (% 5)**							**33.178,5**
		TOPLAM							**699.748,5**

Uygulama 17.2

Kendi projenizin faaliyet temelli bütçesini faaliyet planından yararlanarak ve maliyet analizi ve araştırmasını tamamlayarak oluşturun.

17.3.2 Adım adım ana kalemler temelli bütçe hazırlığı

Adım 1

Gantt Şeması'nın en alt sağ köşesinde ana kalemlere göre çıkarmış olduğunuz ve Mantıksal Çerçevenin kaynak planlaması bölümüne eklediğiniz kalemleri Tablo 17.2'de bulunan bütçe tablosu içinde uygun yerlere yerleştirin.

Adım 2

Her bir kalemin miktar olarak ayrıntısını faaliyet planına ve yukarıda belirtilen esaslara uygun olarak belirleyerek bütçeye yazın. Bu sırada yaptığınız varsayımları kesinlikle not alın.

Adım 3

Her bir kalemin birim maliyetini maliyet araştırması yaparak belirleyin.

Adım 4

Her bir kalemin toplam maliyetini miktar ile birim maliyetin çarpımı yoluyla bulabilirsiniz.

Adım 5

Her bir ana kalemin toplam maliyeti, o başlık altındaki kalemlerin maliyetlerinin toplamı yoluyla bulunabilir.

Adım 6

Projenin toplam maliyeti ana kalemlerin ve idari giderlerin maliyetlerinin toplamı yoluyla bulunabilir. AB formatında yer verilen "idari harcamalar" kaleminde proje için zaten var olan ofisin kullanımı gibi proje bütçesine yansımayan harcamalar gösterilebilir. Sarf malzemeleri veya ofis giderleri için bütçede ayrı bir kalem açtıysanız, bu tür kalemleri idari harcamalar altında gösteremezsiniz. Bazı fonlarda idari harcamalar aylık harcamalara göre hesaplanmaktadır. Bu kurala göre bir ay içinde gösterilebilecek idari harcamaların toplam tutarı, o ay yapılan toplam proje harcamalarının belirli bir oranının üstüne çıkamaz.

Alternatif olarak eğer faaliyetler temelli bir bütçeyi zaten hazırlamışsanız ana faaliyetlere göre bölünmüş bütçede ana kalem kategorileri (İnsan Kaynakları, Ulaşım, Ekipman ve Malzeme, Hizmetler ve Diğer Maliyetler) temelinde bir toplama yaparak da ana kalemler temelli bütçeyi oluşturabilirsiniz. Bunu yaparken birim maliyeti eşit olan benzer kalemleri birleştirmek gerekir; eğer örnek proje C'de olduğu gibi birden fazla ana faaliyette günlük ücreti aynı olan danışmanlar veya eğitmenler varsa bunlar farklı kişiler bile olacaksa tek kalemde toplamak mümkündür. Benzeri şekilde sabit olan harcırah miktarlarının tamamı aynı kalem altında toplanabilir.

Sonuçta ortaya çıkan toplam miktar faaliyet temelli bütçede ortaya çıkandan çok farklı olmamalıdır. Ortaya çıkabilecek küçük farklar ilk yöntemde ayrıntılı bir biçimde verilen idari giderlerin ikinci yöntemde tahmini bir yüzdeyle belirtilmesi gibi nedenlerden kaynaklanabilir, ancak ana kalemler ve genel toplam yaklaşık olarak aynı olmalıdır.

Örnek Proje A, B ve C'nin ana kalemler temelli bütçeleri Tablo 17.6.a, Tablo 17.6.b ve Tablo 17.6.c 'de görüldüğü gibi şekillenmiştir.

Tablo 17.6.a. Ana kalemler temelli bütçe örneği (Örnek Proje A)

Proje bütçesi	Tüm yıllar			
Giderler	**Birim**	**Birim ad.**	**Birim fiyat €**	**Giderler €**
1. İnsan kaynakları				
1.1. Maaşlar (Brüt, yerel personel)				
1.1.1. Teknik	Aylık			
1.1.1.1. Proje Koordinatörü		12	2.500	30.000
1.1.1.2. Dış Ticaret Yöneticisi		12	2.000	24.000
1.1.1.3. Dış Ticaret Uzmanı (3 kişi)		33	1.750	57.750
1.1.2. İdari/destek personeli	Aylık			
1.1.2.1. Muhasebeci (part-time)		12	1.000	12.000
1.3. Harcırahlar yol/görev (konaklama dahil)	Günlük	84	200	16.800
Ara toplam: İnsan kaynakları				**140.550**
2. Ulaşım				
2.1. Uluslararası ulaşım	Uçuş başına	18	600	10.800
Ara toplam: Ulaşım				**10.800**
3. Ekipman ve malzeme				
3.1. Dizüstü Bilgisayar		5	1.200	6.000
3.2. Masa		5	300	1.500
3.3. Sandalye		5	150	750
3.4. Telefon		5	20	100
Ara toplam: Ekipman ve malzemeler				**8.350**
4. Yerel ofis/faaliyet giderleri				
4.1. Ofis kirası	Aylık			
4.2. Tüketim malları - ofis malzemeleri	Aylık			
4.3. Diğer hizmetler (tel/faks/elektrik/ısınma, bakım)	Aylık			
Ara toplam: Yerel ofis/faaliyet giderleri				
5. Diğer giderler, hizmetler				
5.1. Orta düzey Arapça dil kursu ücreti	Kur başına	4	500	2.000
5.2. İleri düzey Arapça dil kursu ücreti	Kur başına	4	500	2.000
5.3. Dış ticaret kurs ücreti	Kurs başına	4	750	3.000
5.4. Eğitim ücreti	saatlik	18	250	4.500
5.5. Danışmanlık ücreti	günlük	6	500	3.000
5.6. Katalog tasarım (24 sayfalık)				2.000
5.7. Katalog basım	adet	5.000	1,5	7.500
5.8. Web tasarım (şirket domain ve hosting varsayılıyor)				1.300
5.9. Stand tasarım ve yapımı				3.000
5.10. Fuar katılım ücreti	fuar başına	3	1.000	3.000
5.11. Sigorta ücreti	ülke başına	6	1.200	7.200
Ara toplam: Diğer giderler, Hizmetler				**38.500**
6. Diğerleri				
6.1. Denetim				2.000
6.2. Sözleşme kırtasiye ve vergi masrafları	ülke başına	6	500	3.000
Ara toplam: Diğerleri				**5.000**
7. Ara toplam: Doğrudan proje giderleri (1.-6.)				**203.200**
8. İdari giderler (7.'nin, doğrudan faaliyet giderlerinin azami % 7'si)				**3.600**
9. Toplam geçerli faaliyet giderleri (7.+ 8.)				**206.800**

Tablo 17.6.b. Ana kalemler temelli bütçe örneği (Örnek Proje B)

Proje bütçesi	**Tüm yıllar**			
Giderler	**Birim**	**Birim ad.**	**Birim fiyat €**	**Giderler €**
1. İnsan kaynakları				
1.1. Maaşlar (Brüt, yerel personel)				
1.1.1. Teknik	Aylık			
1.1.1.1. Proje Koordinatörü	Aylık	12	2.500	30.000
1.1.1.2. Proje Sorumlusu (2 adet)	Aylık	24	2.000	48.000
1.1.1.3. Danışman	Günlük	9	300	2.700
1.1.1.4. Yönetmen	Günlük	12	300	3.600
1.1.1.5. Eğitmen	Günlük	8	300	2.400
1.1.1.6. Değerlendirme Uzmanı	Günlük	11	300	3.300
1.1.2. İdari/destek personeli	Aylık			
1.1.2.1. Muhasebe Elemanı (yarı-zamanlı)		12	1000	12.000
1.3. Harcırahlar yol/görev	Günlük			
1.3.1. Gönüllü Harcırahları		4.500	15	67.500
Ara toplam: İnsan kaynakları				169.500
2. Ulaşım				
2.1. Uluslararası ulaşım	Uçuş başına			
2.2. Şehiriçi ulaşım	Aylık	12	250	3.000
Ara toplam: Ulaşım				3.000
3. Ekipman ve malzeme				
3.1. Masaüstü Bilgisayar	Adet	1	1.000	1.000
3.2. Dizüstü Bilgisayar	Adet	3	1.500	4.500
3.3. Yazıcı/Tarayıcı/Faks	Adet	1	500	500
3.4. Projeksiyon Aleti	Adet	1	1.200	1.200
3.5. Telefon	Adet	4	20	80
3.6. Çalışma Masası	Adet	4	300	1.200
3.7. Sandalye	Adet	4	150	600
3.8. Eğitim malzemesi (kırtasiye)				3.000
3.9. Pano	Adet	3	150	450
Ara toplam: Ekipman ve malzemeler				12.530
4. Yerel ofis/faaliyet giderleri				
4.1. Ofis kirası	Aylık	12	500	6.000
4.2. Abonelikler				170
4.3. Tüketim malları - ofis malzemeleri	Aylık	12	200	2.400
4.4. Diğer hizmetler (tel/faks/elektrik/ısınma, bakım)	Aylık	12	250	3.000
Ara toplam: Yerel ofis/faaliyet giderleri				11.570
5. Diğer giderler, hizmetler				
5.1. Toplantı salonu	saatlik	128	100	12.800
5.2. Fotokopi	sayfa	4.950	0,5	2.475
5.3. Broşür tasarımı		2	500	1.000
5.4. Broşür basımı		3.500	1	3.500
5.5. Nakliye (3 pano)				300
5.6. İkram	kişi başına	550	5	2.750
Ara toplam: Diğer giderler, Hizmetler				22.825
6. Diğerleri				
6.1. Denetim				2.000
Ara toplam: Diğerleri				2.000
7. Ara toplam: Doğrudan proje giderleri (1.-6.)				221.425
8. İdari giderler (7.'nin, doğrudan faaliyet giderlerinin azami % 7'si)				5000
9. Toplam geçerli faaliyet giderleri (7.+ 8.)				226.425

Tablo 17.6.c. Ana kalemler temelli bütçe örneği (Örnek Proje C)

Proje bütçesi	Tüm yıllar			
Giderler	**Birim**	**Birim ad.**	**Birim fiyat €**	**Giderler €**
1. İnsan kaynakları				
1.1. Maaşlar (Brüt, yerel personel)				
1.1.1. Teknik				
1.1.1.1. Proje Koordinatörü	Aylık	24	2.500	60.000
1.1.1.2. Proje Koordinatör Yardımcısı	Aylık	24	2.000	48.000
1.1.1.3. Ekolojik Tarım Uzmanı	Aylık	18	2.300	41.400
1.1.1.4. Ekolojik Hayvancılık Uzmanı	Aylık	6	2.500	15.000
1.1.1.5. Eğitmenler	Günlük	21	300	6.300
1.1.1.6. Danışmanlar	Günlük	140	300	42.000
1.1.1.7. Değerlendirme Uzmanı	Günlük	15	200	3.000
1.1.2. İdari/destek personeli				
1.1.2.1. Muhasebe Elemanı	Aylık	24	1.000	24.000
1.3. Harcırahlar yol/görev	Günlük	169	100	16.900
Ara toplam: İnsan kaynakları				**256.600**
2. Ulaşım				
2.1. Şehirlerarası Ulaşım	Yolculuk başına	24	150	3.600
2.2. Şehiriçi ulaşım	Aylık	24	500	12.000
Ara toplam: Ulaşım				**15.600**
3. Ekipman ve malzeme				
3.1. Dizüstü bilgisayar		3	1.500	4.500
3.2. Masaüstü Bilgisayar		1	1.000	1.000
3.3. Printer/faks/scanner		1	500	500
3.4. Projeksiyon aleti		1	1.000	1.000
3.5. Telefon		4	100	400
3.6. Çalışma masası ve sandalye		4	500	2000
3.7. Modem		1	200	200
3.8. Ses ve görüntü kayıt cihazı		1	1.500	1.500
3.9. Üretim işleme tesisi ekipman alımı				30.000
3.10. Soğuk hava deposu ekipman alımı				20.000
3.11. Fidan alımı	fidan başına	2.550	3	7.650
3.12. Yem bikisi tohumu	ton başına	10	200	2.000
3.13. Baklagil tohumu	ton başına	5	300	1.500
3.14. Yonca tohumu	ton başına	5	200	1.000
3.15. Kompost gübre	ton başına	10	200	2.000
3.16. Süt sağma makinesi	Adet	10	2000	20.000
Ara toplam: Ekipman ve malzemeler				**95.250**
4. Yerel ofis/faaliyet giderleri				
4.1. Ofis kirası	Aylık	24	500	12.000
4.2. Tüketim malları - ofis malzemeleri	Aylık	24	250	6.000
4.3. Diğer hizmetler (tel/faks/elektrik/ısınma, bakım)	Aylık	24	250	6.000
Ara toplam: Yerel ofis/faaliyet giderleri				**24.000**

Tablo 17.6.c. Devamı. Ana kalemler temelli bütçe örneği (Örnek Proje C)

Proje bütçesi	Tüm yıllar			
Giderler	**Birim**	**Birim ad.**	**Birim fiyat €**	**Giderler €**
5. Diğer giderler, hizmetler				
5.1. Broşür tasarımı	tasarım başına	4	2000	8.000
5.2. Broşür basımı	adet	16.000	2	32.000
5.3. Broşür dağıtımı	adet	15.000	0,5	7.500
5.4. İkram	kişi başına	1.560	2	3.120
5.5. Gazete ilanı	ilan başına	4	500	2.000
5.6. 2.000 m. Drenaj Kanalı açılması işi				5.000
5.7. 2 su rezervi ve yağmur suyu toplama sistemi kurulması işi				50.000
5.8. 300 dönüm arazi için damla sulama planlama ve kurulum işi				30.000
5.9. Rezervlerden tarlalara 15 km. su kanalı yapım işi				30.000
5.10. 10 ahır yenileme işi				30.000
5.11. 10 tesis yenileme işi				30.000
5.12. 2 endüstriyel bina inşası				40.000
5.13. Arazi çapalama ve sürme işi	dönüm başına	200	30	6.000
5.14. Belgesel gösterim telif				200
5.15. Yayın tasarım ve dizgi (50 sayfa)				500
5.16. Yayın baskı (50 sayfa, 1.000 adet)	adet	1.000	10	10.000
Ara toplam: Diğer giderler, Hizmetler				**284.320**
6. Diğerleri				
6.1. Denetim				3.000
6.2. Kooperatif tescil masrafları				1.000
Ara toplam: Diğerleri				**4.000**
7. Ara toplam: Doğrudan proje giderleri (1.-6.)				**679.770**
8. İdari giderler (7.'nin, doğrudan faaliyet giderlerinin azami % 7'si)				20.000
9. Toplam geçerli faaliyet giderleri (7.+ 8.)				**699.770**

Uygulama 17.3

Kendi projenizin ana kalemler temelli bütçesini faaliyet temelli bütçeden aktararak veya faaliyet planının sağ alt köşesindeki genel toplam bölümünden yararlanarak ve maliyet analizi ve araştırmasını tamamlayarak oluşturun.

17.4. Genel Yorum ve Öneriler

Bu bölüm boyunca bir proje bütçesi hazırlığını kaynak planlaması aşamasından başlayarak inceledik. Böylece bir proje teklifinin bütün aşamaları tamamlanmış oluyor. Hazırlanan bütçenin ne eksik ne de fazla, ancak doğru kalemleri ve miktarı içermesi planlama ve uygulamadaki sorunların önüne geçilmesi dışında fon veren kuruluşlar ve kamuoyu gözünde güvenilirliğin sağlanmasının da temellerinden biridir. Bunun için hazırlıklar sırasında ve sonrasında kontrol açısından aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir.

Bütçe Hazırlarken Nelere Dikkat Edilmeli?

- Proje bütçesi kolay anlaşılıyor mu?
- Varsayımlar açıkça gözlenebiliyor mu veya gerekçelerde belirtilmiş mi?
- Bütçe, faaliyetler ve takvimle uyumlu mu?
- Bütçe gerçek maliyetleri yansıtıyor mu? Atlanan/belirtilmeyen maliyet var mı? Fazladan/gereksiz maliyetler var mı?
- Bütçede verilen maliyetler için piyasa araştırması yapıldı mı? Daha yüksek olması gereken ya da daha düşük olabilecek maliyetler var mı?
- Projede kullanılacak bir kaynak için çifte maliyetlendirme yapılmamasına dikkat edildi mi? Yanlış kalem altında olan maliyet var mı?
- Bütçede yer verilen kalemlerin tamamı belgelendirilebilir mi?
- Projenin zaman planında gecikme riski varsa, bütçede bu duruma karşı önlem alınmış mı?
- Proje kaynak planlamasında her etkinliği gerçekleştirmek için yeterince kaynak ayrılmış mı?
- Ödenecek vergiler, stopaj ve KDV oranlarına dikkat edildi mi?
- Döviz cinsinden bir hibe ise kur doğru hesaplandı mı?
- Proje bütçesinde yer verilen maliyetler fon kuruluşu tarafından geçerli kabul ediliyor mu? Edilmiyorsa projenin gerçekleştirilebilmesi için bu durum nasıl telafi edilebilir?
- Bütçede projenin uygulama ve raporlama aşamasında karşılaşılabilecek güçlükler düşünülmüş mü?

Proje bütçesi kolay anlaşılıyor mu?

Proje bütçesi sonuçta bir iletişim aracıdır ve anlaşılır olması gerekir. Sadece kalemler ve sayılardan oluşan bir bütçe tablosu anlaşılır değildir; özellikle ana kalemler temelli bütçelerde her bir kalemin gerekçesi faaliyet planıyla ilişkilendirilerek belirtilmeli, gereken diğer açıklamalar ise dipnot veya ek bir notlar listesi şeklinde sağlanmalıdır.

Varsayımlar açıkça gözlenebiliyor mu veya gerekçelerde belirtilmiş mi?

Bütçenin anlaşılabilmesi ve değerlendirilebilmesi için varsayımların proje metninde, kaynak planlama tablosunda ya da bütçe gerekçelendirmesinde gözlenebilmesi gerekir.

Bütçe, faaliyetler ve takvimle uyumlu mu?

Bütçe, sonuçta faaliyetlerin öngörülen takvim ve zaman planı içinde gerçekleştirilebilmesi için gereken kaynaklar bütününün maliyetler şeklinde ifadesidir ve bunlarla uyum içinde olmalıdır. Bu nedenle kaynak planlamasının Gantt şemasından yola çıkılarak yapılması hataların önüne geçecektir.

Proje bütçesi gerçek maliyetleri yansıtıyor mu?

Proje bütçesinde yer alan her kalem, o işi gerçekleştirmek için gerekli gerçek maliyetleri yansıtmalıdır. Sivil toplum kuruluşu, proje teklifinde yer alan herhangi bir etkinliği, gönüllüleri sayesinde gerçek maliyetinin altında bir maliyetle gerçekleştirebilir ama proje bütçesine yansıtılan maliyet, söz konusu faaliyetin gerçekleşecek maliyeti olmalıdır. Bir sivil toplum kuruluşunun, gönüllülerini kullanarak bir etkinliği para harcamadan gerçekleştirmesi, söz konusu faaliyetin maliyetinin sıfır lira olduğu anlamına gelmez; en azından gönüllülerin yol, yemek gibi ihtiyaçlarının ve masraflarının karşılanması gibi maliyetlerin ortaya çıkabileceği önceden düşünülmelidir. *Proje bütçesinde yer alan maliyetler, daima gerçek maliyetler olmalıdır.* Bu maliyetlerin fon veren kuruluşlarca desteklenmek üzere kabul edilmeyen maliyetler olması durumuna karşı alternatif bütçe ve/veya bu kalemlerin hangi kaynaklardan sağlanacağı belirlenmelidir.

Bütçede sunulan değerler için piyasa araştırması yapıldı mı?

Bütçe hazırlarken, "olsa olsa şu kadardır!" yönteminden olabildiğince kaçınılmalıdır. Bütçede maliyetlerin düşük gösterilmesi kadar önemli bir sorun da, maliyetlerin olduğundan çok yüksek gösterilmesidir. Proje bütçesinin, gerçek maliyetleri yansıtması için, bütçe hazırlanmadan önce bir piyasa araştırması yapılması, farklı yerlerden fiyat alınması, uzun dönemde çıkabilecek birçok sorunu önleyecektir. Piyasada fiyat araştırması yapmadan önce, satın alınmak istenen donanımın veya görevlendirilmesi düşünülen personelin özellikleri saptanmalıdır. Kaldı ki uygulamada hizmet/mal alımları için çoğu fon veren kuruluş üç teklif istemektedir.

Projede kullanılacak bir kaynak için çifte maliyetlendirme yapılmamasına dikkat edildi mi?

Aynı bilgisayarın satın alma maliyeti iki ayrı bütçe kaleminde belirtilemez, ya da aynı ofisin masrafları hem idari giderler hem de ofis masrafları kalemi altında gösterilemez. Ancak aynı aracın ayrı dönemlerde kiralanması veya aynı kişinin farklı dönemlerde yapacağı farklı işler ayrı ayrı fiyatlandırılarak ayrı bütçe kalemlerinde gösterilebilir.

Bütçede yer verilen kalemlerin tamamı belgelendirilebilir mi?

Bütçede yer verilen kalemlerin tamamı fiş, fatura, maaş bordrosu, bilet, alındı belgesi gibi geçerli belgelerle belgelendirilebiliyor olmalıdır. Belgesi bulunmayan bir harcama finansal rapor hazırlığı sırasında size güçlük çıkaracak ve belki de o harcamanın karşılanamamasına yol açarak kuruluşu zarara uğratacaktır.

Projenin zaman planında gecikme riski varsa, bütçede bu duruma karşı önlem alınmış mı?

Proje bütçesinin, bir hedefe ulaşmak amacıyla kaynakların kullanımını planlayan bir araç olduğu unutulmamalıdır. Projenin zaman planında bir kayma, planlanan faaliyetlerde bir değişiklik yapıldığı zaman, proje bütçesi ciddi bir sorun alanı haline gelecektir. Mantıksal çerçevede belirtilen risklerden birinin gerçekleşmesi durumunda, projedeki faaliyetlerden birini gerçekleştirmenin 8 ay yerine, 12 ay sürebileceğini varsayalım. Proje bütçesinde söz konusu faaliyetin 4 ay uzaması durumunda katlanılacak maliyetlere karşı önlem alınmamışsa, teklifi veren sivil toplum kuruluşu ciddi bir sorun yaşayacak, ekstra maliyetlere katlanacaktır. Bu nedenle özellikle riskli projelerde, gecikmeler ve yaşanılacak olası sorunlara karşı belli bir zaman marjını da içeren faaliyet planları ve bütçeler hazırlamak anlamlı olacaktır.

Proje bütçesinde, her etkinliği gerçekleştirmek için yeterince kaynak ayrılmış mı?

Proje bütçesinde sık sık yapılan hatalardan biri de, aşırı derecede iyimser varsayımlar kullanarak, her faaliyet için yeterince kaynak ayrılmamasıdır. Proje kapsamında üretilen ürünlerin (kitap, broşür vs.) basımı için kaynak ayırır, dağıtımını dikkate almazsanız, faaliyet amacına ulaşamaz, ya da sivil toplum kuruluşunun zaten kıt olan öz kaynaklarını kullanmak zorunda kalabilirsiniz.

Ödenecek vergiler, stopaj ve KDV oranlarına dikkat edildi mi?

Proje kapsamında yapılacak harcamalar ve bazı işlemlerde yasal olarak ödenmesi gereken vergiler ile diğer yasal işlem ücretleri bütçe hazırlığı sırasında kolayca gözden kaçırılabilir, ancak bu durum harcama yapılması sırasında ek maliyete yol açarak sorun oluşturabilir. Bu nedenle bu tür harcamaların neler olabileceği önceden araştırılarak bütçede öngörülmelidir. AB ile yararlanıcı ülkeler arasında yapılan çerçeve finansman anlaşmaları gereği satın almalar Katma Değer Vergisi'nden muaftır ve bütçede KDV oranı çıkarılmış değerler kullanılmalıdır. Harcamaların yapılması sırasında bu muafiyet (Türkiye özelinde) Hazine Müsteşarlığı'ndan alınacak bir belge ile uygulamaya geçer, ancak bu yaygın bir uygulama olmadığından tedarikçiler bunu kabul etmekte isteksiz davranabilmektedir.

Döviz cinsinden bir hibe ise kur doğru hesaplandı mı? Kur oynamaları dikkate alındı mı?

Yurtdışı kaynaklı destekçiler bütçenin çoğunlukla kendi para birimlerinde (yaygın olarak Avro veya ABD doları) hazırlanmasını beklerler. Harcamaların yapılacağı ülkenin para biriminin bütçedekine göre farklı olması durumunda kurun yanlış hesaplanmış olması projenin yazıldığı dönem ile uygulandığı dönem arasındaki kur farkı mağduriyete yol açabilir. Bu olasılığın dikkate alınması ve bütçede buna uygun rakamlara yer verilmesi gerekebilir.

Proje bütçesinde yer verilen maliyetler fon kuruluşu tarafından geçerli kabul ediliyor mu?

Projeyi hazırlayan ve uygulayan kuruluşun bütün gerçek maliyetlere dayalı bir bütçe hazırlaması önerilse de, hangi tür harcamaların geçerli kabul edildiğini proje teklifi için başvurulan fonun koşulları belirleyecektir. Her fon kuruluşu ve fonun farklı bazı kuralları olabilmektedir. Örneğin bazı fon kuruluşları ilke olarak proje bütçesinden proje personelinin maaşlarının ödenmesine izin vermez. Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarına fon sağlayan kuruluşların, proje bütçesine ilişkin koşulları farklı olup, her bir kuruluşun farklı bütçe formatı talepleri ve gerekleri vardır. Bazı bütçe şablonları, nakit akışı bütçesinin bile gönderilmesine gereksinim duymaktadır.

Proje bütçesinin uygulama ve raporlama aşamasında karşılaşılabilecek güçlükler düşünülmüş mü?

Proje teklifi sunulduktan ve prensipte kabul edildikten sonra, bazı fon kuruluşları proje bütçesinde revizyon ve düzeltme isteyebilirler. Değerlendirme sürecinin olabildiğince hızlı ve sorunsuz ilerlemesini istiyorsanız, bütçede yapmayı planladığınız harcamaların gerekçelerini bütçe ile göndermeniz yerinde olacak, teklifinizin kabul edilme şansını artıracaktır. Projenin müzakere aşamasında size getirilen her itiraza karşı mantıklı bir savınız varsa, proje teklifinde hiçbir revizyon yapmadan müzakere sürecini geçirmeniz de olasıdır.

Proje sözleşmesi imzalandıktan sonra, fon kuruluşlarının çoğu parayı taksitler halinde size vereceklerdir. Bazı küçük fonlarda proje teklifinin kabul edilmesiyle birlikte proje bütçesinin % 80'i alınabilirken bu oran büyük ölçekli ve uzun süreli Avrupa Birliği projelerinde daha azdır. Proje bütçesinin bir sonraki dilimini almanız için de, projenin içerik ve mali raporunun iyi hazırlanmış olması gereklidir.

Proje uygulanmaya başladığında ise, harcamalarınızı nasıl takip edeceğinize karar vermeniz anlamlı olacaktır. Muhasebe bölümünün yanı sıra proje ekibinin de harcama kayıtlarını tutması yararlı olabilir. Bunun gereksiz bir enerji israfı olduğunu düşünseniz bile, kayıtlarda bir sorun yaşanıp yaşanmadığını görmek için birkaç ay boyunca böyle bir deneme yapmanızda yarar vardır.

Fon kuruluşları her proje için yapılan harcamaların faturalarını görmeyi isteme hakkını ellerinde tutarlar. Faturalarda o proje için yapılmış harcama dışında başka harcama görünmemelidir. Kısaca, bir faturada çok harcama kalemi göstermek isteyen, matbaa gibi şirketler önceden uyarılmalı, hata söz konusu ise durum birkaç defa hatırlatılmalı ve fatura kesene ek iş çıkaracak olsa bile, birden çok fatura kestirilmelidir. Bu tür çok kalemli faturalar geri gönderilmeli, iptal ettirilmeli, her proje harcaması için ayrı fatura istenmelidir.

Çok fazla sayıda proje ile uğraşıyorsanız ve muhasebe bölümünden yeterince hızlı bilgi alamıyorsanız, projelerin mali durumunu görmek için, ikili bir kayıt sistemi size ciddi bir yarar sağlayacaktır. Özellikle çok ortaklı ve bir seneden uzun sürecek bir proje üzerinde çalışıyorsanız, projenin mali yapısını günbegün bilmenizde yarar vardır.

Proje bütçesinin, proje süresince ve sonrasında sağlıklı bir biçimde değerlendirilebilmesi için de, her bir bütçe kaleminde ne kadar para harcadığınızı ve harcadığınız para ile yapılan faaliyetler arasındaki dengenin, istenen ve planlanan durum olup olmadığını da kontrol etmeniz gerekecektir. Bu nedenle, uygulama aşamasında tamamlanan faaliyetlerle yapılan harcamaları denetleyen bir sistem kurmanız anlamlı olacaktır. Bu nedenle kaynak planlama tablosu ve proje bütçesi aynı zamanda iyi bir izleme ve kontrol aracıdır.

Bir seneden uzun döneme yayılan projelerde, birinci yıl süresince yapılacak harcamalar ayrıca belirtilmiştir. Bu tür bir proje bütçesinde, her bütçe kaleminde her sene ne kadar harcama yapılabileceği bellidir. Bu tutarların altına düşer veya üstüne çıkarsanız, orijinal tekliften farklı gerçekleşen her bütçe kalemi için ayrıca bir açıklama yazılması gereklidir. Bu nedenle her aşamada ilk sene avansının ne kadarının harcandığını izlemeniz de kaynak sıkıntısı çekmemek için önemli olacaktır.

AB tarafından finansman sağlanan projelerde bütçe ve harcamalar açısından dikkat edilmesi gerekenler

Finansman sağladığı projeler için AB kendi finansman kurallarının uygulanmasını şart koşmaktadır. Bu kurallara göre yukarıda yeri geldikçe sıralananlara ek olarak aşağıdaki noktalara da dikkat edilmelidir:

- Projeye özel bir banka hesabı açılmalı ve bütün finansman giriş çıkışı ve ödemeler bu hesap üzerinden yürütülmelidir.
- Bankaya yatırılan finansman AB açısından uygun bir gelir değildir, bu nedenle faiz geliri elde edilmemelidir.
- AB ile yararlanıcı ülke arasındaki anlaşma gereği KDV muafiyeti kullanılmalıdır.
- Bütçe kalemleri arası kaydırma yapmak gerekiyorsa bu kaydırmalar kuralına uygun oranlarda, bildirim veya izin gerekliliğine uyarak ve zamanında yapılmalıdır.
- Döviz cinsinden verilen hibelerde faturalar mümkün olduğunca döviz cinsinden kestirilmeye çalışılmalıdır.
- Harcamalar AB veya fon veren kuruluş içindeki sizin projenizden sorumlu hibe danışmanı ile yakın ilişki içinde ve kendisine danışılarak yapılmalıdır. Uzun dönmeli projelerde hibe danışmanının değişebileceği dikkate alınarak tüm yazışmalar saklanmalıdır.
- Raporlama genellikle proje bitiminden sonra ve proje süresi dışında yapıldığı için raporlama için gerekli ek maliyet (ör. ek insan kaynakları maliyeti) dikkate alınmalı ve gerekirse ek finansman bulunmalıdır.

AB tarafından finansman sağlanan projeler için harcama kuralları genellikle benzer olsa da finansmanın sağlandığı programa özel harcama kuralları sözleşme eki olarak bir kitapçık halinde yararlanıcı kuruluşa verilmektedir. Yukarıda çok sınırlı olarak yer verilen kuralların tamamı için ilgili kitapçığın esas alınması gerekir.

EKLER



EK 1: MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİNDE YANLIŞ BULMA

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



Uygulama I

Arka sayfadaki mantıksal çerçeve matrisinin (Tablo EK 1.1) yanlışlarını bulun:

Süre 60 dakika

Tablo Ek 1.1. Yanlışların bulunacağı mantıksal çerçeve matrisi

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Amaç	Mutlu çocuklar ve mutlu ebeveynlerle bütünleşmiş bir mahalle halkı oluşmasına katkıda bulunmak.	İlk yılda stresli ailelerin oranı % 50 azaldı.	Mahalledeki sağlık merkezinden ve polisten edinilen raporlar	
Proje Amacı	Çocukların aileleriyle birlikte vakit geçirebilecekleri sürdürülebilir bir oyun parkı oluşturmak.	1- Mahalledeki çocuk ve ailelerin % 75'i, bir yıl boyunca en az ayda bir kez oyun parkına geldi. 2- Proje tamamlandığında çocuklar ve ailelerinin mahalleden memnuniyetleri % 60 arttı.	Çocuklar ve aileleriyle proje öncesi ve sonrasında yapılan katılımcı değerlendirmenin sonuçları	
Sonuçlar / Çıktılar	1. Oyun parkı komitesi çalışmaya başladı.	1- 5 ebeveyn ve 5 çocuktan oluşan 10 kişilik yürütme kurulu oluştu. 2- 6 ayda bir komite toplantıları yapıldı.	Oyun parkı komitesi kurulu ve toplantı tutanakları	Mahalle halkı parkı korumaya istekli.
	2. Güvenli ve iyi yapılandırılmış bir oyun parkından çocuklar ve aileleri yararlanmaya başladı.	1- Park 12 ayda tamamlandı ve kullanılmaya başlandı. 2- İlk 12 ayda parkta yaralanmalar diğer parklara göre % 80 oranında daha düşük oldu.	İnşaat tamamlandıktan sonra çocuklar ve ailelerle yapılan test kullanımı raporu ve mahalle sağlık ocağından alınan kaza kayıtları	Park tahrip edilmiyor.
Faaliyetler	**1- Oyun parkı komitesi kurulması** 1.1. Mahalledeki okul, sağlık merkezi ve muhtarlık gibi kurumlar aracılığıyla park projesinin tanıtımının yapılması 1.2. Çocuklar ve ailelere yönelik sokak faaliyetleri düzenlenmesi 1.3. Çocuklar ve ailelerle mahalle toplantıları düzenlenmesi 1.4. Çocuklar ve ailelerden oluşan park komitesi seçimlerinin düzenlenmesi			
	2. Oyun parkının inşa edilmesi 2.1. İnşaat hazırlıklarının yapılması 2.1.1. Çocuklar ve ailelerle planlama toplantıları düzenlenmesi 2.1.2. Oyun parkı inşaat projesi ve bütçesinin oluşturulması 2.1.3. Park bakım ve koruma yönetmeliğinin geliştirilmesi 2.2. İnşaatın yapılması 2.2.1. İnşaat projesinin hazırlanması 2.2.2. İnşaat izinlerinin alınması 2.2.3. Müteahhit şirket bulunması ve anlaşılması 2.2.4. İnşaatın tamamlanması 2.2.5. Oyun parkının çocuklar ve ailelerle test kullanımının yapılması			Çocuklar ve aileler planlama toplantılarına katılıyor.
	3. İzleme ve değerlendirmenin yapılması 3.1. İzleme faaliyetlerinin yapılması 3.2. Değerlendirme raporunun hazırlanması			
				Önkoşul: Park inşaatı için izin alınabiliyor.

Tablo Ek 1.2. Tablo Ek 1.1'de yer alan yanlışlar

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Amaç	Mutlu çocuklar ve mutlu ebeveynlerle bütünleşmiş bir mahalle halkı oluşmasına katkıda bulunmak.	İlk yılda stresli ailelerin oranı % 50 azaldı.	Mahalledeki sağlık merkezinden ve polisten edinilen raporlar	
Proje Amacı	Çocukların aileleriyle birlikte vakit geçirebilecekleri sürdürülebilir bir oyun parkı oluşturmak.	1- Mahalledeki çocuk ve ailelerin % 75'i, bir yıl boyunca en az ayda bir kez oyun parkına geldi. 2- Proje tamamlandığında çocuklar ve ailelerinin mahalleden memnuniyetleri % 60 arttı.	Çocuklar ve aileleriyle proje öncesi ve sonrasında yapılan katılımcı değerlendirmenin sonuçları	Değerlendirme faaliyetleri arasında çocuklar ve aileleri ile katılımcı değerlendirme yapılması olmalı
Sonuçlar / Çıktılar	1. Oyun parkı komitesi çalışmaya başladı.	1- 5 ebeveyn ve 5 çocuktan oluşan 10 kişilik yürütme kurulu oluştu. 2- 6 ayda bir komite toplantıları yapıldı.	Oyun parkı komitesi kurulu ve toplantı tutanakları	Mahalle halkı parkı korumaya istekli.
	2. Güvenli ve iyi yapılandırılmış bir oyun parkından çocuklar ve aileleri yararlanmaya başladı.	1- Park 12 ayda tamamlandı ve kullanılmaya başlandı. 2- İlk 12 ayda parkta yaralanmalar diğer parklara göre % 80 oranında daha düşük oldu.	İnşaat tamamlandıktan sonra çocuklar ve ailelerle yapılan test kullanımı raporu ve mahalle sağlık ocağından alınan kaza kayıtları	Park tahrip edilmiyor.
Faaliyetler	**1- Oyun parkı komitesi kurulması** 1.1. Mahalledeki okul, sağlık merkezi ve muhtarlık gibi kurumlar aracılığıyla park projesinin tanıtımının yapılması 1.2. Çocuklar ve ailelere yönelik sokak faaliyetleri düzenlenmesi 1.3. Çocuklar ve ailelerle mahalle toplantıları düzenlenmesi 1.4. Çocuklar ve ailelerden oluşan park komitesi seçimlerinin düzenlenmesi			
	2. Oyun parkının inşa edilmesi 2.1. İnşaat hazırlıklarının yapılması 2.1.1. Çocuklar ve ailelerle planlama toplantıları düzenlenmesi 2.1.2. Oyun parkı inşaat projesi ve bütçesinin oluşturulması 2.1.3. Park bakım ve koruma yönetmeliğinin geliştirilmesi 2.2. İnşaatın yapılması 2.2.1. İnşaat projesinin hazırlanması 2.2.2. İnşaat izinlerinin alınması 2.2.3. Müteahhit şirket bulunması ve anlaşılması 2.2.4. İnşaatın tamamlanması 2.2.5. Oyun parkının çocuklar ve ailelerle test kullanımının yapılması			Çocuklar ve aileler planlama toplantılarına katılıyor.
	3. İzleme ve değerlendirmenin yapılması 3.1. İzleme faaliyetlerinin yapılması 3.2. Değerlendirme raporunun hazırlanması			
				Önkoşul: Park inşaatı için izin alınabiliyor.

Her iki gösterge de zaman içermeli

Çıktılar faaliyetlerin tekrarı değil soncunda elde edilen etkisi olmalı. Çıktının yeniden yazılması gerekiyor

İzleme ve değerlendirme faaliyetlerine yeni bir faaliyet eklenmeli (Proje öncesi ve sonrası çocuklar ve aileleriyle katılımcı değerlendirme yapılması).

Tablo Ek 1.3. Tablo Ek 1.1.'in düzeltilmiş durumu

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Amaç	Mutlu çocuklar ve mutlu ebeveynlerle bütünleşmiş bir mahalle halkı oluşmasına katkıda bulunmak.	İlk yılda stresli ailelerin oranı % 50 azaldı.	Mahalledeki sağlık merkezinden ve polisten edinilen raporlar	
Proje Amacı	Çocukların aileleriyle birlikte vakit geçirebilecekleri sürdürülebilir bir oyun parkı oluşturmak.	1- Mahalledeki çocuk ve ailelerin % 75'i, bir yıl boyunca en az ayda bir kez oyun parkına geldi. 2- Proje tamamlandığında çocuklar ve ailelerinin mahalleden memnuniyetleri % 60 arttı.	Çocuklar ve aileleriyle proje öncesi ve sonrasında yapılan katılımcı değerlendirmenin sonuçları	
Sonuçlar / Çıktılar	1. Mahalle halkı, oyun parkını yönetecek ve uzun vadede koruyacak kapasiteye ulaştı.	1- 5 ebeveyn ve 5 çocuktan oluşan 10 kişilik yürütme kurulu projenin ilk 6 ayında oluştu. 2- İki yıl boyunca 6 ayda bir komite toplantıları yapıldı.	Oyun parkı komitesi kurulu ve toplantı tutanakları	Mahalle halkı parkı korumaya istekli.
	2. Güvenli ve iyi yapılandırılmış bir oyun parkından çocuklar ve aileleri yararlanmaya başladı.	1- Park 12 ayda tamamlandı ve kullanılmaya başlandı. 2- İlk 12 ayda parkta yaralanmalar diğer parklara göre % 80 oranında daha düşük oldu.	İnşaat tamamlandıktan sonra çocuklar ve ailelerle yapılan test kullanımı raporu ve mahalle sağlık ocağından alınan kaza kayıtları	Park tahrip edilmiyor.
Faaliyetler	**1- Oyun parkı komitesi kurulması** 1.1. Mahalledeki okul, sağlık merkezi ve muhtarlık gibi kurumlar aracılığıyla park projesinin tanıtımının yapılması 1.2. Çocuklar ve ailelere yönelik sokak faaliyetleri düzenlenmesi 1.3. Çocuklar ve ailelerle mahalle toplantıları düzenlenmesi 1.4. Çocuklar ve ailelerden oluşan park komitesi seçimlerinin düzenlenmesi			
	2. Oyun parkının inşa edilmesi 2.1. İnşaat hazırlıklarının yapılması 2.1.1. Çocuklar ve ailelerle planlama toplantıları düzenlenmesi 2.1.2. Oyun parkı inşaat projesi ve bütçesinin oluşturulması 2.1.3. Park bakım ve koruma yönetmeliğinin geliştirilmesi 2.2. İnşaatın yapılması 2.2.1. İnşaat projesinin hazırlanması 2.2.2. İnşaat izinlerinin alınması 2.2.3. Müteahit şirket bulunması ve anlaşılması 2.2.4. İnşaatın tamamlanması 2.2.5. Oyun parkının çocuklar ve ailelerle test kullanımının yapılması			Çocuklar ve aileler planlama toplantılarına katılıyor.
	3. İzleme ve değerlendirmenin yapılması 3.1. İzleme faaliyetlerinin yapılması 3.2. Proje öncesi ve sonrası çocuklar ve aileleriyle katılımcı değerlendirme yapılması 3.2. Değerlendirme raporunun hazırlanması			
				Önkoşul: Park inşaatı için izin alınabiliyor.

EK 2: 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, çıktıların yeniden formüle edilmesi değildir.
5. Çıktılarla amaç arasındaki ilişki gerçekçidir.
6. Amaç açıkça belirtilmiştir.
7. Tüm çıktılar amaca ulaşmak için gereklidir.
8. Çıktılar açıkça belirtilmiştir.
9. Çıktılar faaliyetlerin tekrar edilmiş bir ifadesi değildir.
10. Faaliyetler sonuçlara ulaşmak için eylem planını belirlemektedir.
11. Faaliyetler ve çıktılar arasındaki ilişki gerçekçidir.
12. Faaliyet, çıktı, 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 çıktıyı gerçekleştirmek için gerekli koşulu üretmektedir.
16. Çıktılar 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 çıktıların özeti değil, amacın ölçümüdür.
19. Amaç göstergeleri, projenin etkisini ölçmektedir.

Haziran 2015 öncesi ve Kalkınma Ajansı projeleri için:

20. Amaç göstergeleri nitelik, nicelik, yer ve zaman ölçümlerine sahiptir.
21. Çıktı 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.

Haziran 2015 sonrası AB projeleri için:

24. Hedef, amaç ve çıktılar düzeyindeki göstergelerde sadece kullanılacak olan gösterge belirtilmiştir.
25. Kullanılacak göstergenin projenin başlangıç yılındaki değeri Dayanak/referans hattı sütununda nitelik, nicelik ve zaman açısından doğrulanabilir durumdadır. Veri yok ifadesi kullanılmamıştır.
26. Gösterge hedefi olarak, projenin tamamlanmasında başarı göstergesi nitelik, nicelik ve zaman açısından doğrulanabilir durumdadır.
27. Projenin süresi ve yapısı elveriyorsa, kilit faaliyet ya da ara raporlama dönemi için başarı göstergeleri eklenmiştir.

Doğrulama Kaynakları (3. Sütun)

28. Göstergelerin doğrulanacağı kaynaklar sütunu, her göstergeyi doğrulamak için gereken bilginin nerede bulunacağını belirtmektedir.
29. 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!

EK 3: AVRUPA KOMİSYONU PROJE BAŞVURU FORMU

Avrupa Komisyonu'nun genişleme ile ilgili olanlar dahil Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma projelerine başvururken aşağıdakine benzer bir formu doldurmak gerekiyor. Gerekli form elektronik olarak her teklif çağrısında bulunur. 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 yazılmış durumda. Biz de size bu kutuları doldurmayı hangi dersimizde işlediğimizi büyük harflerle not ettik.

Başarılar.

1. Tanım	
1.1. Projenin ismi	Projenin hatırda kalacak ve amaçlarını yansıtacak tanımı (slogan türü de olabilir, ya da uzun uzun yazılabilir)
1.2. Proje alanı (ülke, –ya da ülkeler, –bölge, kent)	Proje faaliyetlerinin nerede gerçekleştirileceği
1.3. Finansman kuruluşundan talep edilen fon miktarı (ve toplam içindeki oranı)	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) **KİTABIN 4. BÖLÜMÜ İNCELENDİKTEN SONRA YAPILABİLİR**
1.4. Projenin özeti	
a. Projenin amacı	Projenin tasarımı bittikten ve mantıksal çerçeve hazırlandıktan sonra yazılmalıdır. **PROJE AMACINI ÖZET OLARAK EKLEYİNİZ. DERS 7, DERS 12**
b. Projenin hedef grupları	Paydaşlar analizinde belirlenen hedef gruplar (nicelleştirilmiş) **DERS 6**
c. Projenin temel etkinlikleri	Mantıksal çerçevede belirtilen temel faaliyet gruplarının özeti **DERS 8**
1.5. Projenin Hedefleri	Sorun analizi üzerine yerleştirilmiş hedefler ve strateji analizlerinin yazılı hale getirilmesi **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	Ele alınan sorun alanının ülkede, bölgede ve yerelde yasal düzenlemeler, uygulama politikaları ve yerel pratikler açısından konumunun tanımlanması **DERS 3, DERS 7, DERS 10, DERS 12**
b) Doğrudan ve dolaylı yararlanıcıların tahmini sayısıyla birlikte hedef grupların listesi	Mevcut durum, sorun analizi ve paydaşlar analizi sonuçlarının yerleştirilmesi **DERS 3, DERS 6**
c) Hedef grupların ve etkinliklerin seçiminin nedenleri	Paydaşlar analizi **DERS 6**
d) Projenin hedef gruplar açısından uygunluğu	Paydaşlar analizi ve strateji analizi: hedef grupların (birincil paydaşlar) hangi ihtiyaçlarına nasıl yanıt verecek **DERS 5, DERS 6**
e) Projenin programın hedeflerine uygunluğu	
f) Projenin programın önceliklerine uygunluğu	
1.7. Etkinliklerin ayrıntılı tanımlanması	
Etkinliğin adı ve tanımı	Projenin amacına ulaşmasına katkıda bulunacak sonuçları ortaya çıkaracak çıktılar bazında planlanan faaliyetlerin ayrıntılı tanımlanması **DERS 8**
1.8. Yöntem	
a) Projenin uygulama yöntemi	Önerilen faaliyetlerin hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirileceğinin anlatımı **DERS 8**

b) Önerilen yöntemin gerekçeleri	Kullanılan yöntemin sağlayacağı düşünülen yararları açısından anlatımı **DERS 8**
c) Proje, daha önce yapılmış olan projelere ya da etkinliklere nasıl katkıda bulunacak	Mevcut durum analizinde gözden geçirilmiş ve değerlendirilmiş olması gerekir **DERS 3, DERS 8**
d) iç değerlendirme prosedürleri	Proje faaliyetleri hayata geçirildiğinde göstergelerde öngörülmüş olan somut hedeflere ulaşılıp 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 **DERS 12, DERS 13, DERS 14, DERS 15**
e) Katılım düzeyleri ve diğer kuruluşların (ortakların ya da diğerlerinin) projedeki etkinliği	Paydaşlar analizi ve Faaliyet planlaması sonuçları **DERS 6, DERS 8**
f) Proje ortaklarının rollerinin gerekçesi	Paydaşlar analizinin ve varsayımların sonuçları **DERS 6, DERS 11**
g) Uygulama için önerilen proje ekibi ve görev tanımları	**DERS 16**
1.9. Eylem Planı ve **Süre**	
Toplam proje süresi	Proje faaliyetlerinin toplam süresi, izleme ve değerlendirme süreleri ve proje koordinasyon ekibinin hazırlanması sürelerinin toplamı **DERS 16**
Etkinliklerin zamana ve rollere göre dizgesi	Hazırlık ve uygulama süreleri ile kimin tarafından yapılacağı belirlenmiş faaliyetlerinin birbiriyle ilişkili bir biçimde bir zaman çizelgesi içine yerleştirilmesi **DERS 16, GANTT ŞEMASI eklenecek**
2. Beklenen Sonuçlar	
2.1. Hedef gruplar üzerinde beklenen etki	**PROJENİN ETKİLERİNİ GÖSTERGELERİ İLE BİRLİKTE EKLEYİNİZ. SMART OLSUN.** **DERS 7, DERS 10, DERS 12**
a) Proje hedef grupların durumunu nasıl iyileştirecek?	Paydaşlar, Hedefler ve Strateji analizlerinin sonuçları **DERS 4, DERS 5, DERS 6, DERS 10**
b) Proje hedef grupların ya da ortakların yönetsel ve teknik kapasitelerini nasıl iyileştirecek?	Paydaşlar, Hedefler ve Starteji analizlerinin sonuçları **DERS 4, DERS 5, DERS 6, DERS 10**
2.2. Yayınlar ve Diğer Proje Ürünleri	Proje faaliyetleri içinde üretilecek olan yayınların niteliği ve niceliği **DERS 10**
	Çıktılara ilişkin doğrulanabilir göstergeler **DERS 12**
2.3. Projenin Çoğaltıcı Etkileri	
Proje sonuçlarının tekrarlanması ve genişletilmesi olanaklarının tanımlanması	
2.4. Sürdürülebilirlik	
a) Finansal sürdürülebilirlik	**DERS 15**
b) Kurumsal sürdürülebilirlik	**DERS 15**
c) Politika düzeyinde sürdürülebilirlik	**DERS 15**
3. Bütçe	Toplam Bütçe, Kurumsal katılımlar ve istenen hibe miktarı (Ekteki ayrıntılı bütçenin hazırlanmasından sonra elde edilir) **BÖLÜM IV**
II. Kurumsal Özellikler	
Ekleri	
Mantıksal çerçeve matrisi	Sorun, paydaşlar, hedef ve strateji analizlerinden sonra hazırlanmış olan göstergeler, doğrulanabilir kaynaklar ve varsayım ve önkoşulları içeren 4x4 tablo.
BÜTÇE (excel dosyası)	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

KAYNAKLAR

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

Avrupa Birliği (2004) Aid Delivery Methods, Project Cycle Management Guidelines, http://europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Avrupa Birliği (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

Avrupa Komisyonu (2015) Procurement And Grants for European Union external actions - A Practical Guide
http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?isAnnexes=true

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

Akyüz, A., Eser, İ ve Kurma, E (2007) Proje döngüsü Yönetimill, AB fonları, bütçeleme ve raporlama, STK Çalışmaları – Eğitim Kitapları Dizisi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul. http://stk.bilgi.edu.tr/

Ausaid, (2004) The Logical Framework Approach, www.ausaid.gov.au/ausguide., May 2004.

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

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

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

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

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.

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, Michael (2004) Civil Society, Londra, Polity.

FAO (2001) Project Cycle Management Technical Guide, Socio-Economic and Gender Analysis Programme, Food and Agriculture Organization of United Nations.

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

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

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

Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli 5. Değerlendirme Raporu, (2013) http://www.ipcc.ch

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

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

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", Bilgi Üniversitesi STK Eğitimleri, basılmamış ek ders notları

Işık, S.N. (2001), Proje Denenmeye Değer Bir Kolaylıktır, Sosyal Hizmetler Yüksek Okulu Master Programı için kısa ders notu.

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

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

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

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

Akay. H. ve Kurma, E. (2006) Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme, STK Çalışmaları – Eğitim Kitapları Dizisi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul. http://stk.bilgi.edu.tr/

Lewis, D., (2001) Introduction to NGO Management, Routledge, Londra.

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.

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

Scholte, Jan Aart ve Keyman, Fuat (2005) Küreselleşme ve Sivil Toplum, İstanbul Bilgi Üniversitesi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları no. 10, 2005. http://stk.bilgi.edu.tr

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

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

Walter V. Reid and et al. (2005) Millennium Ecosystem Assessment, Ecosystems and Human Well-being – Synthesis, World Resources Institute http://www.wri.org/

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

Yentürk, N. ve Aksakoğlu, Y. (2006) Proje Döngüsü Yönetimi I, Proje teklfif yazma, izleme ve değerlendirme, STK Çalışmaları – Eğitim Kitapları Dizisi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul. http://stk.bilgi.edu.tr/

World Resource Institute, (2009), Binyıl Ekosistem Andizi, http://www.wri.org/publication/millennium-ecosystem-assessment-0

Yurttagülen, Laden vd. (2006) Gönüllülerle İlişkiler, STK Çalışmaları – Eğitim Kitapları Dizisi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul. http://stk.bilgi.edu.tr/

Yentürk, Nurhan (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, 2006. http://stk.bilgi.edu.tr

AB VE KALKINMA AJANSLARINA YÖNELİK

Proje Hazırlama ve Bütçeleme Teknikleri

Nurhan Yentürk - Yiğit Aksakoğlu - Alper Akyüz

STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi'nin İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları'yla ortak yürüttüğü bir çalışmadır. Bu dizi çerçevesinde yayımlanan kitapları http:/stk.bilgi.edu.tr ve http:/www.bilgiyay. com adreslerinden izleyebilirsiniz. STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi kapsamında 2006 yılından itibaren yedi tanesi telif, üç tanesi de tercüme kitap ve 10 adet STK Eğitim CD'si yayınlandı. Elizdeki bu kitap STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi'nin en son kitabıdır.

Bu kitap STK'ların, KOBİ'lerin ve Kooperatiflerin Avrupa Birliği, Kalkınma Ajansları ve fon veren diğer ulusal ve uluslararası kurumlara yönelik projelerini yazabilmeleri için gerekli bilgileri ve yöntemi tanıtma amacıyla yazılmıştır.

AB ve Kalkınma Ajanslarına projeyi başvurusu yapmak için gerekli olan "Proje Döngüsü Yönetimi" yaklaşımının ayrıntısıyla incelenmesi ve tanıtılması bu kitabın temel amacıdır. Bu kitap boyunca "Proje Döngüsü Yönetimi" tanıtılmaya çalışırken tümüyle uygulamaya dayalı bir yöntem izlenecektir.

Kitap boyunca, üç ayrı temel projeyi örnek olarak işledik. Bunlardan birincisi KOBİ'ler için bir örnek oluştururken ikincisi STK'lar için örnek oluşturmaktadır. Üçüncü örneğimiz ise STK'lar kadar kooperatifler için de örnek olabilecektir. Bu örnekleri izleyerek ve kitap boyunca var olan uygulamaları adım adım yaparak kılavuzu bir çalışma malzemesi olarak kullanan kurum ve kuruluşların kitaptaki uygulamalar bittiğinde ellerinde başvuru için hazır bir proje metni ve mantıksal çerçeve matrisi ve bütçesi olacaktır.

Avrupa Komisyonu Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı'nda projenin başarısının daha kolay izlenmesine ve projenin gerçekleşme sürecinde kullanılabilen, yaşayan ve proje ile evrilebilen bir araç olmasına yönelik değişiklikler yapmıştır. Haziran 2015 tarihinde yapılan değişiklikler bu kitap çerçevesinde okuyucuyla paylaşılmıştır.

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ
Sivil Toplum Kuruluşları
Eğitim ve Araştırma Birimi

15.YIL
İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI
STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi

İstanbul
Bilgi Üniversitesi
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

ISBN: 978-605-399-429-9