



Sivil Toplum Geliştirme Programı

Proje Geliştirmede Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı



Hazırlayanlar
Güneşin Aydemir
Sunay Demircan
Feray Salman



AB Komisyonu tarafından desteklenmektedir.



Proje Geliştirmede Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı



Kapak resmi : P. Picasso / Don Quixote
Tasarım : Ahmet Işıkman
ANKARA 2004

I. Giriş

Sivil Toplum Kuruluşları, yaşamın pek çok alanında, toplumun zararına olduğunu düşündükleri sorunları tanımlama ve çözümler üretme görevini üstleniyor, bu konularda çaba gösteriyorlar. Amaçlarına ulaşmak yönünde fikirler geliştiriyor ve bu fikirleri hayata geçirmeye çalışıyorlar. Sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerinin, sayılarının ve destekçilerinin artması, kapasitelerinin gelişmesi ile şüphesiz daha eşit ve mutlu bir yeryüzünde yaşayacağız.



Elinizdeki bu kitapçık, hayallerini gerçekleştirmek isteyen sivil toplum kuruluşlarına, proje fikirlerini somut gerçeklere dönüştürebilmenin bir yöntemini sunmaktadır. Soyut fikirleri, somut faaliyetlere dönüştürmek için, bütün dünyada yaygın olarak kullanılmakta olan "mantıksal çerçeve yaklaşımını" özet olarak sunan bu yayını, içerisinde verilen örnekten yola çıkarak kendi fikirlerinizi projelendirmekte kullanabilirsiniz.

Kitapçık içerisinde,

- Projenin tanımı ve proje döngüsü
- Proje hazırlamada mantıksal çerçeve yaklaşımının tanımı, amacı, hazırlanma yöntemine ilişkin bilgiler bir örnek eşliğinde verilmektedir.

II. Proje Nedir?

Proje, belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla zamanın ve kaynakların kullanımını planlayan faaliyetler dizisidir. Finansal, teknik ve insani kaynakların bir sonuç üretmek üzere belirli bir zaman diliminde ve yerde planlı kullanımı üzerine kurulmuştur.

Proje;

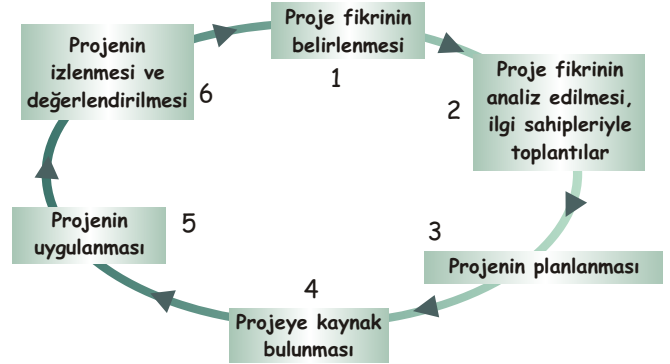
- Faaliyetleri belirli bir hedefe yönlendirir,
- Zaman ve kaynak planlamasına olanak sağlar,
- İzleme ve değerlendirmeye olanak sağlar,
- Kaynak bulunmasına yardımcı olur,
- Hedeflere ulaşılmasının önündeki risklere ve engellere ilişkin bilgi sahibi olunmasını ve önlem alınabilmesine olanak sağlar,
- Fikrin anlatımını ve faaliyetlere katılımı kolaylaştırır,
- Sonuçların sürdürülebilirliğini artırır.

Proje Döngüsü

Bir proje fikrinin ortaya çıkmasından projenin tamamlanmasına kadar geçen süre içindeki tüm aşamaları ifade etmektedir.

Proje Döngüsü,

- Fikrin belirlenmesi
 - Analiz edilmesi
 - Planlanması
 - Kaynak bulunması
 - Uygulanması
 - İzlenmesi ve Değerlendirilmesi
- aşamalarından oluşur.



Bu kitapçığın konusunu, proje döngüsü içinde ilk üç sırada yer alan fikrin belirlenmesi, analizi ve planlama aşamaları oluşturmaktadır. Her bir aşamada proje fikrinizi geliştirirken nasıl bir yol izlemeniz gerektiği önerilecek ve örneklerle yardımcı olunmaya çalışılacaktır.

III. Proje Geliştirme

ANALİZ Proje Fikri

Çevremizde sorun olarak gördüğümüz ve çözmeyi düşündüğümüz olgular bizi proje hazırlamaya doğru götürür. Evinizin akıtan çatısı, sokakta satıcılık yapan çocukların sayısında artış ya da tarım topraklarının tuzlanarak verimliliğin düşüşü gibi pek çok sorun size bir proje fikri verebilir.

Proje hazırlarken ilk adım olarak, çalışma alanlarınızda sorun olarak gördüğünüz konuları sıralayarak başlayabilirsiniz. Kurumunuzun bu sorunlara yönelik geliştirdiği yaklaşımlar neler olabilir? Hangi sorun sizi en çok rahatsız ediyor? Hangi sorunu çözmek için çalışmak, proje geliştirmek istiyorsunuz?

Bu soruların yanıtlarını bulduktan sonra, üzerinde proje yapıp, çözmeye niyetlendiğimiz sorunumuza ait mevcut durumu hep birlikte değerlendirmemiz gerekiyor.

DİKKAT: Proje hazırlarken sıkça düşülen yanılgılardan biri faaliyet ya da hedeflerin belirlenmesiyle işe başlamaktır. Sorunun gerçek kaynaklarına ulaşmadan ve sorunu somut olarak yaşayanların durumunu bilmeden geliştirilecek faaliyetler sorunun ortadan kaldırmanıza yardımcı olmayabilir.



Mevcut Durumun İncelenmesi

Projenin planlanması için gerekli veriler bu aşamada elde edilir. Çözmek istediğimiz sorun ya da değiştirmek istediğimiz şeylerin içinde bulunduğu mevcut koşullar, özellikleri, sorunla ilgili tarafların durumları, düşünce ve tavırları bu aşamada netleştirilir.

Sorun Analizi

İsterseniz bir örnek üzerinden gidelim: Varsayalım, Orta Anadolu'da 600 bin nüfuslu bir ilimizde, sokakta çalışan çocukların sayısı 5 bini geçti ve gittikçe de artıyor. Buna bağlı olarak çocuk hakları ihlal ediliyor. Yoksul aileleri için çocukları sokakta çalıştırmak okula yollamaktan daha cazip hale geliyor, çocuklar suça itiliyor ve sosyal düzen bozuluyor gibi çok sorunlu bir durumla karşı karşıyayız.

Bu soruna çözüm üretmeye başlamadan önce, sokakta çalışan çocukların kentin hangi bölgesinde yaşadıkları, bu çocukların suça katılma oranlarının ne olduğu, okullaşma oranlarının ne olduğu, hangi ailelerin çocuklarının sokakta çalıştığı, bununla ilgili yapılmış olan araştırmalar, anketler, vb, bu çocuklara yönelik her hangi bir kamusal ya da başka bir kuruluş program ya da projesinin var olup olmadığı, sokakta çalışan çocukları koruyucu hangi yasal çerçevenin var olduğu, ilgili yasaların uygulamaya geçirilme düzeylerinin neler olduğu konusunda sorunu çevreleyen mevcut durumun fotoğrafını çekebiliriz.

Siz de, ilgilendiğiniz konuyla ilgili durumu ortaya koyarak analize başlayabilirsiniz.

Sorun analizine başladığımızda, kendimize sormamız gereken çok temel birkaç soru var:

Değiştirmek istediğimiz, ya da sorun olarak gördüğümüz şey nedir? Önce bunu tanımlayıp, tam adını koymamız gerekiyor. Bu sorunun kaynağı ya da kaynakları nelerdir?

Sorunlar arasında neden-sonuç ilişkisi kuruldu mu?

Sorun analizi sırasında neler yapacaksınız?

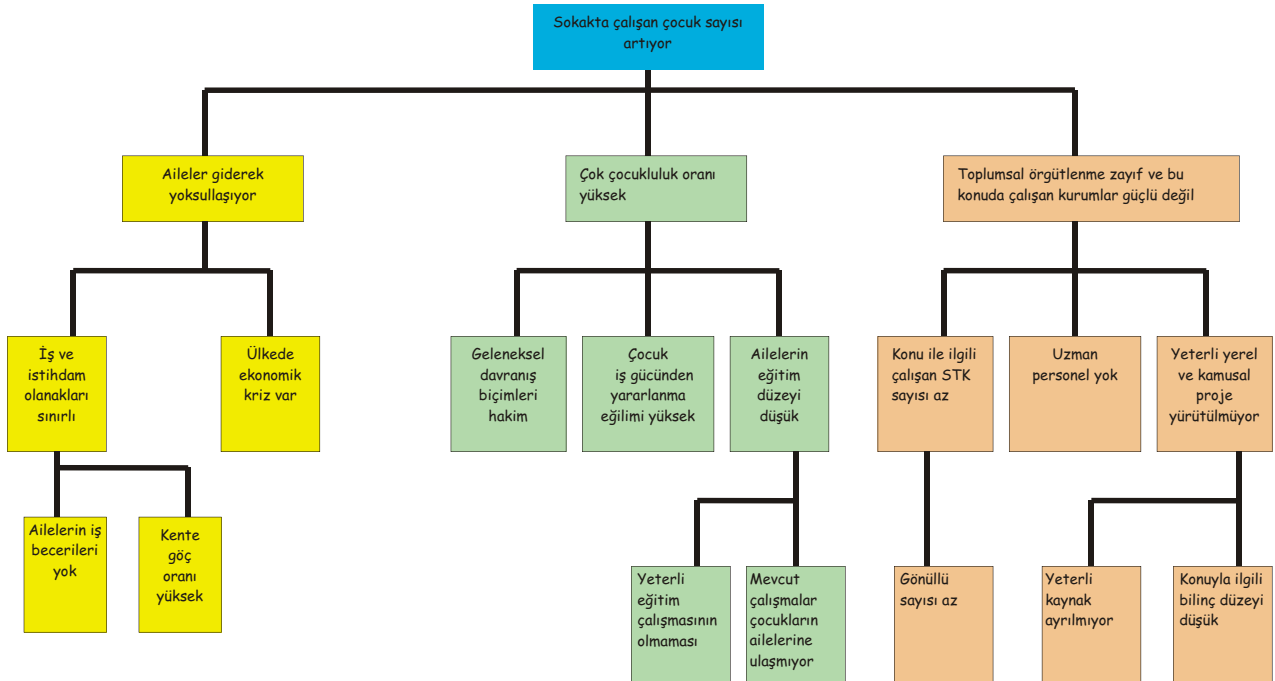
- Konu ile ilgili görülen sorunları ve varlığı istenmeyen durumları gelişigüzel sıralayın.
- Bu sorunlar arasından size göre en önemli olanı seçin.
- Tanımladığınız diğer sorunları neden-sonuç ilişkisi içinde seçtiğiniz sorunla ilişkilendirin. Seçili sorunu ortaya çıkaran nedenleri aşağıya, sorunun yarattığı sonuçları da yukarı yerleştirin.
- Şemada yer alan sorunların hepsi gerçek olmalı, hayali ya da gelecekte ortaya çıkması beklenen sorunlar olmamalıdır. Her sorunun doğru şekilde ifade edilmiş olması önemlidir.

Elde ettiğimiz şemaya, "Sorunlar Şeması" adını verelim.

DİKKAT: Sorunu tanımlamak, bir maçta rakip takımı tanımak ve tanımlamaya benzer. Nasıl kazanacağınıza dair ip uçları üretmek ve oyun stratejinizi kurmak için, rakibin zayıf noktalarını, güçlü yanlarını ve aldığı destekleri bilip, kağıt üzerinde analizini yapmanız gerekir.

Örneğimize dönersek, sokakta çalışan çocukların sayısının artması gibi bir

sorunun altında yatan nedenler neler olabilir? Ailelerin gittikçe yoksullaşması, çok çocukluluk ve bu konuda çalışan kurumların yeterli olmaması olabilir mi? Peki bu nedenlerin nedenleri neler olabilir? Görebileceğiniz gibi bu nedenler bir süre sonra, bir birlerine eklene eklene dev bir ağaç gövdesine dönecekler. Bu ağacı şema haline getirip, adına da sorunlar şeması diyelim mi?



İlgi Sahipleri/Paydaşlar Analizi

İlgi sahipleri/paydaşlar kimlerdir? Son yıllarda sıkça kullanılan bu terim, çözmeye çalıştığınız sorun ya da proje konunuzla doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan grupları ifade eder. Bu grupları şu şekilde sınıflandırabiliriz:

- Sorunu doğrudan yaşayanlar/ çözümünden olumlu fayda sağlayacak olanlar
- Potansiyel yandaş, destekçiler
- Potansiyel karşıtlar, projeden zarar görme riski taşıyanlar
- Etkin proje tarafı olabilecek gruplar

Bunlar kişiler olabileceği gibi kurumlar ya da gruplar da olabilir.

İlgi sahibi/paydaşlar analizine başladığınızda, ilk olarak yukarıdaki gruplara giren kişileri ya da kurumları listelemeniz gerekir.

İlgi sahipleri/paydaşların ihtiyaçlarını ve beklentilerini, sorunun çözümündeki katkılarının ne olacağını (zayıf ve güçlü yanlarını) belirleyin.

Sonra, ilgi sahiplerinin projenizden alacağı faydaları ve görecekları zararları karşılığın yazınız.

En sonunda da, bu grupların aralarındaki ilişkileri belirtin. Örneğin, projeden yarar elde etmesi olası iki grup arasında farklı nedenlerden ötürü, geçmişten gelen sorunlar olabilir ve bu projenin başarısını etkileyebilir.

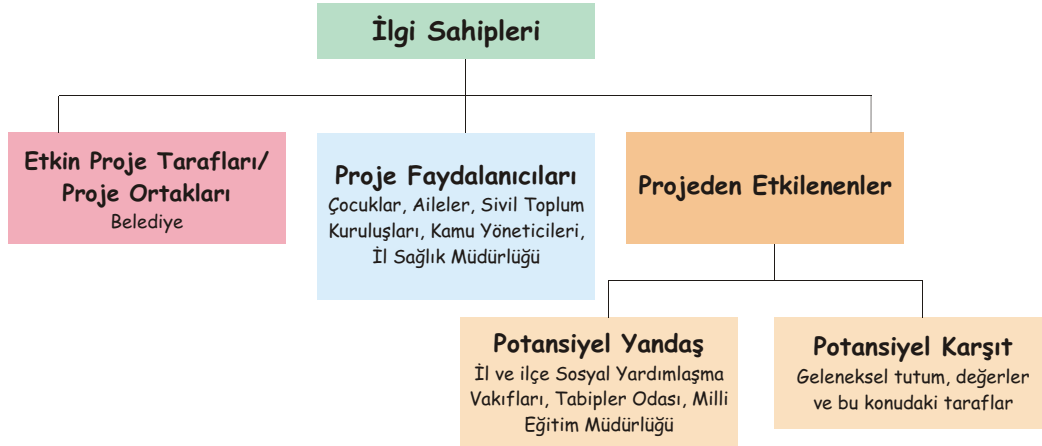
DİKKAT: Proje ortakları, projenin ilgi sahiplerinden farklıdır. Ortaklar, proje faaliyetlerini gerçekleştiren, tüm sorumluluğunu ve maliyetlerini de üstlenen taraflardır.



Yine örneğimize dönersek, sokakta çalışan çocuk sayısının artması sizce kimleri ilgilendirir? Öncelikle çocukları elbette. Sonra ailelerini, bu konuda çalışan sivil toplum kuruluşlarını, konuyla ilgili kamu kurumlarını. Bunlar sorun çözüldüğünde ilk faydalanacak gruplardır. Daha sonra sorundan dolayı olarak etkilenen grupları belirlememiz gerekiyor. Esnaf etkilenebilir mi? Belediye? Sorunun çözülmesi konusunda destek olacağı düşünülen kurumlarda belirlenmelidir. Tabipler Odası, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Belediye,

Valilik, gibi. Bu kurumların bir bölümü konuyla doğrudan ilgili olacaklar ve projenin ortakları arasına katılmaları gerekecektir. Bazı kurumlar ise "olmazsa olmaz" sınıfına girerler. Onları katmadan projeyi başlatmak ve hedefe ulaşmak imkansızdır.

DİKKAT: Projeden olumlu ve olumsuz etkilenecek kişi veya grupları proje hazırlama sürecine başından itibaren dahil etmek projenin başarısını artıran en önemli etkenlerden biridir.



Hedef Analizi

Daha önce sorunu nasıl tanımladıysak, burada da o sorunu ortadan kaldırarak varmak istediğimiz yeri-durumu tanımlayacağız. Yani, maça çıkmadan önce rakibi tanıdıktan sonra, maçın nasıl bir sonuçla bitmesini istiyorsunuz, bu konudaki beklentiniz nedir? gibi soruların yanıtlarını vermeniz gerekiyor bu noktada.

Hedef analizi sırasında, sorun analizinde ortaya konulan olumsuz durumların olumlu hale gelmiş olmaları hayal edilir. Böylelikle, gerçekleştirilecek ve planlanmakta olan projenin sebep olacağı değişiklikler belirlenmiş olacaktır. Başka bir deyişle bu çalışma sonucunda ortaya çıkacak olan hedefler şeması, sorunlar şemasının olumlu halidir.



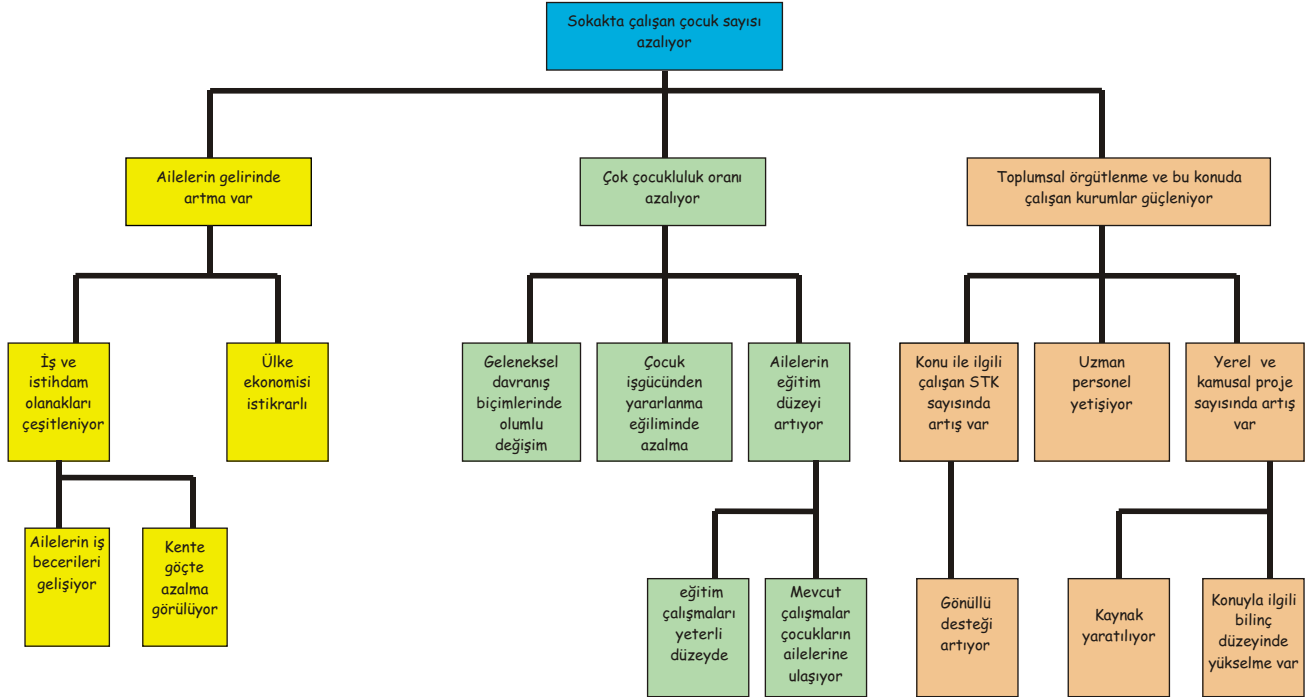
Hedefler şemasına şu aşamalardan sonra ulaşılır:

- Sorunlar şeması üzerindeki bütün sorunları, istenilen ve başarılması mümkün hedef cümleleri halinde yeniden yazın.
- Hedefler şemasındaki cümleler, olumlu oldukları kadar gerçekçi bir biçimde ifade edilmiş olmalıdır.
- Hedefler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini kontrol ederek hedeflerinizin gerçekçi ve ulaşılabilir olduğuna emin olun.

Sokakta çalışan çocukların sayılarını azaltmak istiyorsak, ailelerin gelirinde artış, çok çocukluluk oranında azalma olmalıdır. Ayrıca bu konuda çalışan kurumların kapasiteleri geliştirilmeli ve toplumsal örgütlenme sağlanmalıdır. Bu olumlu gelişmeler gerçekleşmediği durumda sokakta çalışan çocukların sayılarındaki artışı durdurmamız, sorunu ortadan kaldırmamız olası değildir. Bu örneğe ait başka sorunlar bulduysanız, onları da hedefler haline getirebilirsiniz?

DİKKAT: Hedefleri tanımladığınız cümleler, -mek, -mak ekleriyle biten, emir kipi içeren cümleler yerine, sorunların "doğrudan" olumlu hallerini gösteren

Cümleler olmalıdır. Merak etmeyiniz, bu cümleler daha sonra hedef cümlelerine dönüşecekler. Şu anda sorunlara ait hayalleriniz yazılıyor bir anlamda.



Strateji Analizi

Bu aşama, kendi kapasitemizi tanıdığımız ve tanımladığımız aşamadır. Yeteneklerimizi, gücümüzü, güçsüz yanlarımızı ortaya koymamız gerekiyor. İlgili grubu analizinde destekçilerimizi de gördük. Şimdi, karşımızda bir dev gibi duran hedefler ağacında (şemasında) hangi kutulara gücümüz yetiyor, hangilerinin altında kalırız burada karar vereceğiz.

Planlama aşamasına geçmeden önce atılması gereken en önemli adımlardan biri projenin hangi hedeflere yönleneceğinin belirlenmesidir.

Projenin ilgileneceği alan seçilirken aşağıda önerilen yolu izleyebilirsiniz:

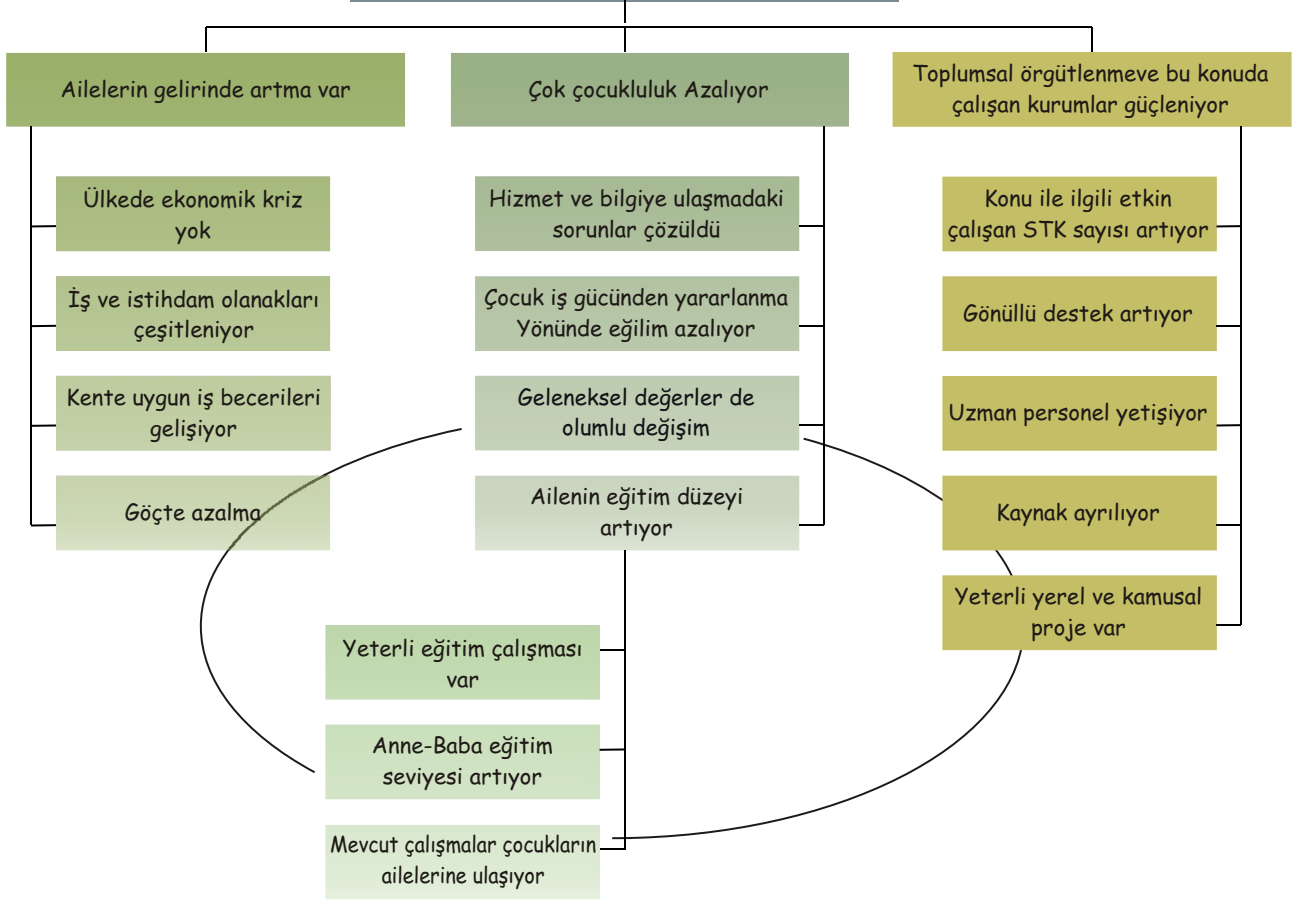
- Ulaşmak istediğiniz ve istemediğiniz hedefleri tanımlayın ve gruplayın. Böylece çeşitli stratejiler ortaya çıkacaktır.
- Hangi stratejinin sizin görüşünüzü en iyi temsil ettiğini değerlendirin. Bu değerlendirme için aşağıdaki kriterleri kullanabilirsiniz.

- o Kaynakların uygunluğu
- o Varolan kapasite
- o Politik esneklik
- o Etkinlik
- o Sosyal kabul
- o Eşitsizliklerin azaltılmasına katkı
- o Aynı konuda yapılan diğer projelerle tamamlayıcılık
- o Aciliyet

DİKKAT! Hedefler şeması üzerinde yoğunlaşılacak bölüm, kendi içinde bütün ve ulaşılabilir olmalıdır. Eğer dışarıda kalan alan proje başarısı için mutlak bir öneme sahipse stratejiyi yeniden değerlendirmek gerekebilir.

Örneğimize dönersek: Derneğimizin kapasitesi ve alınabilecek destekler gerçekçi olarak değerlendirildiğinde, çok çocukluluğu azaltma için, ailelerin eğitim düzeyini artırma hedefi seçilmiştir. Çünkü, kapasitemizin ve bizimle işbirliği yapma isteğindeki grupların bu konuda güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. O halde proje stratejisi başarılı olabileceğimiz hedeflere doğru yönelmelidir. Böylelikle proje stratejimiz belirginleşmiş oluyor.

Sokakta çalışan çocuk sayısı azalıyor



"Artık bitti!" diyorsanız, yanılıyorsunuz. Daha önümüzde aşılması gereken büyük bir adım var:
Planlama.

PLANLAMA

Analiz aşamasında elde ettiğimiz verileri planlama sürecinde, mantıklı bir çerçeveye oturtmamız gerekir. Planlama süreci, projemizin hangi kaynaklarla, hangi sürelerde, kimler tarafından yapılacağını ortaya koyar. Planlama aşamasına rahatça geçebilmek için birçok alternatif strateji içinden seçtiğimiz kısmı ayırmamız ve onun üzerinde yoğunlaşmamız gerekiyor.

Mantıksal Çerçeve Tablosu

Planlama süreci sonunda ortaya çıkan ürün, özünde bir tablodur. Mantıksal çerçeve ismi verilen bu tablo, proje ile ilgili hemen hemen bütün bilgileri kısa ve öz bir biçimde sunar. Mantıksal çerçeve tablosu sadece projenin geliştirilmesi aşamasında değil, projenin yürütülmesi sırasında da etkin biçimde kullanılır ve güncellenir, projenin dışında olan kişiler, örneğin finans sağlayan kurumlar tarafından kolay anlaşılmasını ve izlenmesini sağlar. Projenin izlenmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan önemli kriterler, bu tabloda yer alan, ölçülebilir göstergelerdir.

Bir projenin;

- neden yürütülecek olduğunu,
- neyi başarmayı hedeflediğini,
- başarıya hangi yollarla ulaşacağını,
- başarıya ulaşmasında hangi dışsal koşulların etkin olduğunu,
- başarının ölçülmesinde kullanılacak gösterge ve ölçütleri ve bunlarla ilgili bilginin nerede bulunacağını,

Mantıksal çerçeve tablosunda bulmak mümkündür.



Projenin yapısı	Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Dışsal Koşullar/Varsayımlar
Genel Hedef: Projenin çözümlenmesine katkıda bulunacağı genel hedefler	Genel Hedefin gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmede kullanılan nicel değerler	Göstergeleri değerlendirme sırasında kullanılacak ya da kanıtlayacak kaynaklar ve yöntemler	
Proje Amacı: Proje ile edinilen kazanç, proje alanı veya hedef grubu üzerindeki etki ya da değişiklik Sonuçlar/Çıktılar: Projenin amacının gerçekleşmesine katkıda bulunacak ara hedeflerin elde edilmesi için faaliyetlerin yürütülmesi sonucunda elde edilecek ölçülebilir sonuçlar	Proje amacının gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmede kullanılan nicel ve nitel değerler Sonuçlara ulaşılmasını sağlayacak çıktıların nicelik, nitelik ve zamanlama açısından tanımlanmasını sağlayan ölçütler	Göstergeleri değerlendirme sırasında kullanılacak ya da kanıtlayacak kaynaklar ve yöntemler	Proje amacının genel hedefe katkıda bulunması için gerekli olan dışsal faktörler Projenin kontrolü altında üretilen çıktıların proje amacına katkıda bulunabilmesi için gereksindiği dışsal faktörler
Faaliyetler: Projenin amacına ulaşmasını sağlayacak ölçülebilir çıktıları elde etmek için planlanmış bütün görevler	GİRDİLER: Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli olan teknik ve insani kaynakların nicelik ve zaman açısından tanımlanması	BÜTÇE	Planlanmış faaliyetlerin ulaşması gereken sonuçları üretebilmesi için gerekli olan dışsal faktörler

Hedeflerin mantıksal düzeni

Mantıksal çerçeve tablosunun ilk sütunu projenin değişik seviyelerdeki hedeflerinden oluşur. Bu hedefler, projenin uzun, orta ve kısa vadede gerçekleştireceği düşünülen amaçlarıdır.

Tabloda, her bir hedef, bir üstteki hedefin gerçekleşmesine katkıda bulunacak şekilde yerleştirilir. Hedeflerin yukarıdan aşağıya sıralanması, üst-alt ilişkisine dayandığı için tabloda bir mantıksal düzen söz konusudur.

Ana Hedef

Projenin yönünü belirleyen en üst seviyedeki uzun dönemli hedefdir. Projeler genel olarak ana hedefe ulaşamazlar, sadece gerçekleşmesine katkıda bulunurlar. Bu durumda, ana hedef soyut, gerçekleşmesini dilediğimiz, ideal bir hedef yada hayalimizdir. Ana hedefin, proje stratejisi içinde yer alması, projenin hangi yöne baktığını, nasıl bir soruna çözüm arayışı içinde olduğunu ve çözümün hangi parçasını üstlendiğinin ortaya konması bakımından gereklidir ve söz konusu proje dışında, çözüm için başka proje fikirlerine olan ihtiyacın görülmesi açısından da değerlidir.

Örneğimizdeki proje önerisinde Ana Hedef, "Sokakta çalışan çocuk sayısının azaltılması için ailelerin çok çocuk sahibi olma eğiliminin önüne geçilmesi" dir. Proje, varlığı ile bu hedefin gerçekleşmesini sağlamayacak sadece katkıda bulunacaktır.

Proje Hedefi

Proje hedefi, ana hedefe göre, çok daha iyi, net tanımlanmış, ulaşılabilir bir hedef olmalıdır. Burada bizden beklenen, İngilizcedeki karşılığı ile SMART bir hedef oluşturmamızdır. Yani: S (specific) özgün, M(measurable) ölçülebilir, A (achievable) ulaşılabilir, R(realistic) gerçekçi, T (time related) zaman belirten. Mantıksal çerçeve içinde proje hedefini SMART hale getiren, biraz sonra göreceğimiz, hedefin göstergeleri ve varsayımlarıdır (dışsal koşullar da denilebilir).

Örnek projemizin, proje hedefi ne olabilir? "Ailelerin eğitim düzeyini artırarak, tecrübenin paylaşılmasını sağlama" olabilir mi? Bu, proje süresi sonunda çalışılan pilot alanlarda ailelerin eğitim düzeyinin artması ve başka alanlarda uygulanabilecek bir yöntem geliştirilebileceğini umuyoruz demektir. Projenin genel başarısı bu hedef içinde belirlenecek olan göstergelere ulaşıp ulaşılmadığı sorularak ölçülür.



Sonuçlar/Çıktılar

Sonuçlar, proje süresi içinde ulaşılabilecek kısa dönemli hedeflerdir. Bu kısa dönemli hedeflere ulaşmak için ölçülebilir, gerçekçi, özgün, zamana dayalı ürün ve hizmetlerin elde edilmesi gerekir.

Planlanmış faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilecek ürün ve hizmetler de çıktılardır. Her projenin birden fazla sayıda sonucu vardır. Proje sonuçlarının toplamı projeyi hedefine götürür.

Mantıksal Çerçeve Tablosu / Proje

Projenin yapısı	Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Dışsal Koşullar/Varsayımlar
Genel Hedef: Sokakta çalışan çocuk sayısının azaltılması için ailelerin çok çocuk sahibi olma eğiliminin önüne geçilmesi	10 yıl içinde çok çocuklu ailelerin sayısında %15 oranında azalma Sokakta çalışan çocuk sayısında 10 yıl içinde %15 oranında azalma	İstatistikler Gözlemler	
Proje Amacı: Ailelerin eğitim düzeyinin artırılması ve edinilen deneyimin yaygınlaştırılması	Pilot alandaki ailelerin sosyal seviyelerinde 5 yıl içinde iyileşme	İstatistikler Gözlemler	Aileler hizmet ve bilgiye kolayca erişiyorlar Ailelerin çocuklarını okula gönderme konusunda istekliliği sürüyor
Sonuçlar/Çıktılar: 1. Yeterli içerikte ve etkinlikte eğitim çalışmaları 2. Eğitim seviyesi yükselmiş anne ve babalar 3. Mevcut çalışmalardan yararlanan aileler	5 sene sonunda en az 5 pilot alanda davranış değişikliğinin gözlenmesi . 1 sene sonunda eğitim kitlerini hazırlanmak . 2. sene sonunda en az 2 pilot alanda eğitim çalışması yapmak ve 3. senenin sonunda pilot alanları 5'e çıkarmak 5 sene sonunda en az 10 ailede geleneksel bakışın ortam şartlarına uyuyor olması 5 sene sonunda okur yazarlığın %75 artması 5 sene sonunda en az 5 pilot alanda en az 5'er ailenin (toplam 25) üreme sağlığı konusunda bilgisini içselleştirmiş olması 5 sene sonunda alandan kopuk yürütülen projelerin %50sinin alana dönük olarak yürütülmeye başlanması	Gözlemler Proje raporları Basılı Eğitim kitleri Anket sonuçları Proje raporları Okur yazarlık kurs kayıtları Kontraseptif kullanım kayıtları Proje raporları Önceki projelerin arşivleri Proje Kütüphanesi ve arşivi	Yeterli uzmanlık var Kurumlar ortak hedefler doğrultusunda çalışma anlayışını sürdürüyor Aileler istekli Mevcut çalışmaları yürüten kurumlar istekli Kurumlar arası işbirliği mevcut
Faaliyetler: 1.1. Eğitim konularını saptamak 1.2. Çalışılacak pilot alanı ve aileleri tespit etmek 1.3. Eğitimcilerin eğitimini sağlamak 1.4. Raporlama 2.1. Okur-yazarlık kursları düzenlemek 2.2. Üreme sağlığı kursları açmak 2.3. Raporlama 3.1. Koordinasyon toplantıları düzenlemek	Araçlar/Girdiler Teknik personel: uzman, eğitici, anketör, ... Yayınlar	BÜTÇE	Aileler istekli ve yeterli sayıda Kurumlar kendi üstlerine düşen görevleri yerine getirmede istekli
			ÖN KOŞUL:

Dışsal koşullar / Riskler / Varsayımlar

Projenin etki alanı dışında olan, ancak projenin başarısını etkileyen koşullardır. Sadece hedef ve faaliyetlerin olduğu bir tablo gerçeği tam anlamıyla yansıtmaz. Çevreden soyutlanmış bir projenin başarısı ise her zaman tartışılır. Bu nedenle, dışsal koşullar ayrıntılı olarak tanımlanmalı ve ciddiye alınmalıdır.

Dışsal koşulları tanımlamak ve mantıksal çerçeve tablosuna yerleştirmek için aşağıdaki önerileri izleyebilirsiniz:

- Faaliyetlerin başlayabilmesi için gerekli olan önkoşulların neler olduğunu belirleyin. Önkoşullar faaliyetlerin gerçekleştirilebilirliği ve sürdürülebilirliği için bir altyapı oluştururlar.
- En başta oluşturduğunuz hedefler şemasında proje hedefleri dışında kalan hedefleri tanımlayın. Bu hedefler sizin dışsal koşullarınızı oluşturacak. **DİKKAT!** Bu hedefler arasındaki mantıksal düzeni bozmayın!

- Dışsal koşulların; ana hedef, proje hedefi ve sonuçlarla olan mantıksal düzenini kontrol edin.
- Dışsal koşulların "olumlu" gelişmeler olduğu varsayımını düşünün. Cümleleriniz olumlu olsun.



Örnek projenin odaklandığı alan, ailelerin eğitim düzeyinin artırılması idi. Proje bu hedef dışındaki hedefler için herhangi bir faaliyet öngörmez. Ancak proje hedefi dışında kalan, toplumsal örgütlenmenin geliştirilmesi ve ailelerin gelirlerindeki artış olmaksızın projenin ana hedefi olan sokakta çalışan çocuk sayısının azalmasına tam olarak ulaşması mümkün değildir. Proje bu haliyle ana hedefe ancak katkı koyabilir. Proje hedefi dışında kalan hedefler ise dışsal koşullar olarak mantıksal çerçeve tablosunda yerlerini alırlar.

DİKKAT! Herhangi bir dışsal koşulun projenin faaliyetleri ve hedeflerini olumsuz etkileyecek olup olmadığını kontrol ediniz. Bazı durumlarda, bir dışsal koşul projenin başarılı olmasını varlığıyla engelleyebilir ve projeyi gereksiz hale getirir. Başka bir deyişle projeniz, o dışsal koşulu ortadan kaldırmadan projeyi yürütmeniz imkansızdır. Bu tip dışsal koşullara "katil dışsal koşul/varsayım" denir. Çok sık rastlanmamakla beraber, bu tip durumlarda projenin hedefinin değiştirilmesi yoluna gidilir. Örneğin Karadeniz'deki kükürt düzeyini düşürmek gibi bir hedef belirlediyseniz ve kükürtün de deniz altından doğal olarak, sürekli çıktığını öğrendiyseniz, bu bir katil varsayımdır ve hedefinizi değiştirmenize neden olur.



Göstergeler ve Doğrulama Kaynakları

Göstergeler, herhangi bir hedefin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamamıza yardımcı olan parametrelerdir.

Hedeflerimizi ölçülebilir hale (SMART) getirirler. Çoğunlukla, her bir hedef için birden fazla gösterge bulunur.

Göstergelerin hepsi beraber hedeflerin başarısı hakkında güvenilir veri sağlar. Bu nedenle göstergeler açıkça;

- nitelik,
- nicelik,
- zaman ve
- mekanı tanımlarlar.

Göstergelerin en belirgin özellikleri, doğrulanabilir ve ölçülebilir olmalarıdır.

Örneğin, 5 sene sonunda en az 5 pilot alanda en az 5'er ailenin (toplam 25) üreme bilgisini içselleştirmiş olması cümlesi,

- belli bir zaman süresi içinde (5 sene sonunda),
- çalışma yapılacak belli sayıda alan ve belli sayıda gruptan (en az 5 pilot alanda en az 5'er ailenin),
- alınması beklenen sonucu (üreme bilgisinin içselleştirilmiş olması) ifade etmektedir.

Oysa, göstergemiz "ailelerin üreme bilgisini içselleştirmiş olmaları" biçiminde olsaydı, somut ve ölçülebilir bir gerçeği yansıtmayacaktı.

Doğrulama kaynakları, göstergelerin bulunabileceği somut belgelerdir. Örneğin, veriler, raporlar, istatistikler, toplantı tutanakları, ölçüm çalışmalarının sonuçlarıdır. Doğrulama kaynakları sütununu doldururken ilk sorulacak soru "göstergelerin gerçekleştiğini nasıl kanıtlayabilirim?" sorusudur.

Örneğin, 5 sene sonunda en az 5 pilot alanda en az 5'er ailenin (toplam 25) üreme bilgisini içselleştirmiş olduğunu yapılacak anketlerin analiz edilen sonuçlarından ve bu sonuçların anıldığı raporlardan öğrenebilir ve kanıtlayabiliriz.



Faaliyetler

Projenin her bir sonucuna ulaşması için yapılması gereken işlerdir. Eylem anlattıkları için faaliyet ifade eden cümleler mek, -mak ekleriyle biter.

Örnek projede "Eğitim çalışmalarının içerik ve etkinlik bakımından yeterli olması" sonucuna ulaşabilmek için;

- Eğitim konularını saptamak.
- Çalışılacak pilot alanları ve aileleri seçmek.
- Konu ile ilgili çalışan kurumları bir araya getirmek ve eylem planı hazırlamak gerekmektedir.

Sizce diğer sonuçlara ulaşmak için hangi faaliyetleri yürütmek gereklidir?

Bu aşamadan sonra detaylı bir maliyet tablosu ve iş planı hazırlamak gerekecektir. Maliyet tablosu ve iş planı, proje teklifinin hazırlanması ve bütçenin oluşturulması için ön adımdır. Bu kitapçıkta konunun daha fazla dağılmaması için maliyet ve iş planı hazırlamaya yer verilmemiştir.



Proje Hazırlamanın 10 altın kuralı:

1. Değiştirmek istediğiniz sorunu, en başta çok iyi tanıyıp, tanımlamanız gerekiyor. **Dikkat: Sorunu tanımlamadan, analizini yapmadan projeye başlamak projenin kitlenmesine yol açabilir.**
2. Başkalarına ihtiyacınız var! Sorunları tek başına ortadan kaldırmak kolay değil. O sorunu yaşayan ve değiştirmek isteyen insanlarla birlikte hareket etmek size g verir. Ayrıca unutmayın ki sizi rahatsız eden sorun başkalarının yaşam gerekçesi olabilir. Bu nedenle **sorunu ortadan kaldırmak isterken başka gruplar için siz ve projeniz sorun olabilirsiniz.** Yani paydaş analizi çok önemli. Başta nemsemediğiniz bir kişi dahi ilerde tüm projeyi engelleyebilir.
3. Kendinizi tanıyın! Gcnz ne kadar? Yanınıza kimleri alabiliyorsunuz? Bu olanaklar ve gle sorunun ne kadarını değiştirebileceksiniz? **Lütfen tüm sorunu zebileceğinizi düşünüp projeyi geniş tutmayın.** Sorunun en altından başlayın. Gerçekçi olsun ama üstesinden gelebileceğiniz şekilde olsun. Hedeflerinizi de buna göre belirleyin.
4. Paraya göre proje yapmayın! O verilen paranın verilme gerekçesi sizin kurumunuzun prensipleriyle, amaçlarıyla, misyonuyla uyuyor mu? O parayı aldıktan sonra projeyi uygulayabilecek kapasiteniz var mı?
5. Bir st hedef belirleyin kendinize. Sonra da ona ulaşmak için kk kk alt hedefler (ya da proje hedefleri). **Aktiviteler hedef olamazlar.** Konferans düzenlemek bir hedef değil aktivitedir. Konferans ile ulaşmak istediğiniz şey sizin hedefiniz olmalı.
6. Paydaş analizine ek olarak projede farklı gruplarla-kurumlarla ortaklıklar kurmanın yararlı olabileceğini ciddi olarak düşünün. Devletle-diğer STK'lar ile ve özel sektörle neden ortak olmayısını? Ortaklık yapmayı dşndğnz gurup ya da kişileri projenin planlama aşamasında sürece katın. Projeyi birlikte hazırlayın. Proje başladıktan sonra onlara gitmek doğru değil.

7. Sponsora göre projelerde küçük değişiklikler yapın. **Her kurumun beklentisi farklıdır.**

8. Projenizin **ölçülebilir-net ve somut çıktıları** olmasına dikkat edin.

9. **Her projenin bir halkla ilişkiler-iletişim stratejisi olmalı.** Proje çıktılarınızı-aktivitelerinizi insanlara nasıl duyuracaksınız? Proje süresince sorunları çözmeye nasıl bir iletişim stratejisi izleyeceksiniz? Bu arada dışardan destek almayı düşünüyor musunuz?

Tüm bunları önceden düşünüp, planlayıp projeye dahil edin.

10. Projenizin bir sonraki adımını önceden düşünün. Proje bittiğinde ne olacak? Projenin sürdürülebilirliğini planlamak, sorunları çözdükten sonra iyileştirilmiş durumu sürdürülebilmek için gerekli. Hastayı iyileştirmek yeterli değil, bir de iyileşmiş gövdenin hayatını sürdürmesi için nasıl yaşaması gerektiğini planlamak var.

Kaynakça

- Çevre Koruma Projeleri Geliştirme Eğitimi Dosyası, UNDP GEF-SGP ve DHKD 2001
- Bir Proje Önerisinin Tanımlanması, Hazırlanması ve Yazılması, Alain Lambert/Ramsar Bürosu
 - STGP Proje Hazırlama Kurs Notları, Feray Salman



SİVİL TOPLUM GELİŞTİRME PROGRAMI
Sivil Toplum Destek Birimi

Uğur Mumcu Cad. 59 / 4
G.O.P. 06700 Ankara
Tel : 0.312. 447 77 81
Fax : 0.312. 447 77 84
e-mail : bilgi@stgp.org
www.stgp.org