

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ EĞİTİMİ

Murat Ocak

Eđitmen

04.02.2011 Kale/ Antalya

program



Eğitim İçeriği

Tanışma	Sorun Analizi	Mantıksal Çerçeve (Varsayımlar – Risk Analizi)	Projeler (Sürdürülebilirlik, çarpan etkisi, ortaklıklar)
Giriş	Paydaş Analizi	Faaliyetler	Proje İzleme – Değerlendirme – Denetim Faaliyetleri
PDY ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı	Hedef Analizi	Bütçe	Kaynak Geliştirme Çalışmaları
	Stratejilerin Belirlenmesi	Göstergeler / Doğrulama Kaynakları	Mevcut Fon Kaynakları, AB Hibe Mekanizması

proje nedir?



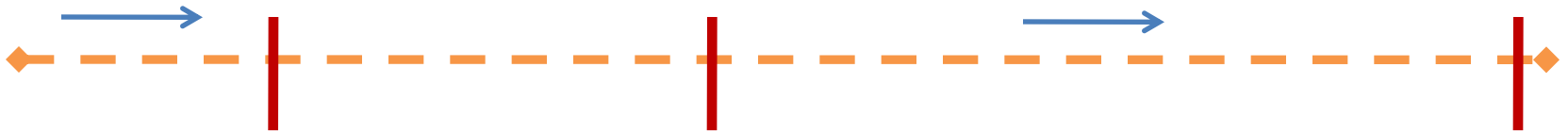
ABİGEM
AFYONKARAHİSAR

PROJE

PROJE

Belirli bir süre içinde,
belirli bir bütçe ile
net olarak tanımlanan hedeflere
ulaşmaya yönelik planlanan
faaliyetler bütünü

PROJE



Bir ihtiyaçtan doğmalı ve bu ihtiyaçı karşılamayı hedeflemeli

Problemler → **Hedefler** → **Faaliyetler**

proje

k a p s a m



b ü t ç e

z a m a n

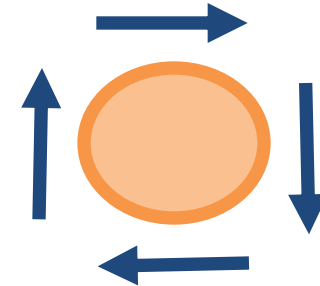
Farkında Olmak

- Bilginin ilk basamađı
- Tek Boyutlu
- Doğrusal
- Amatör bir olgu



Proje Hazırlamak

- Bilgide son aşama
- Çok Boyutlu
- Dairesel
- Profesyonel bir işlem



süreçler



Halihazırda işbirliği yapılan kurumların analizi

Hangi konularda ortak çalışma yürütülebilir

Hangi alanlarda ortaklık kuruluyor

İşbirliğinin niteliği

Maliyetlerin ve olası Fon Kaynaklarının Tespiti

Rollerin Belirlenmesi

Paydaşların Saptanması

Faaliyetlerin Tespiti

Hedeflerin Belirlenmesi

Hedef Kitlenin Tespiti

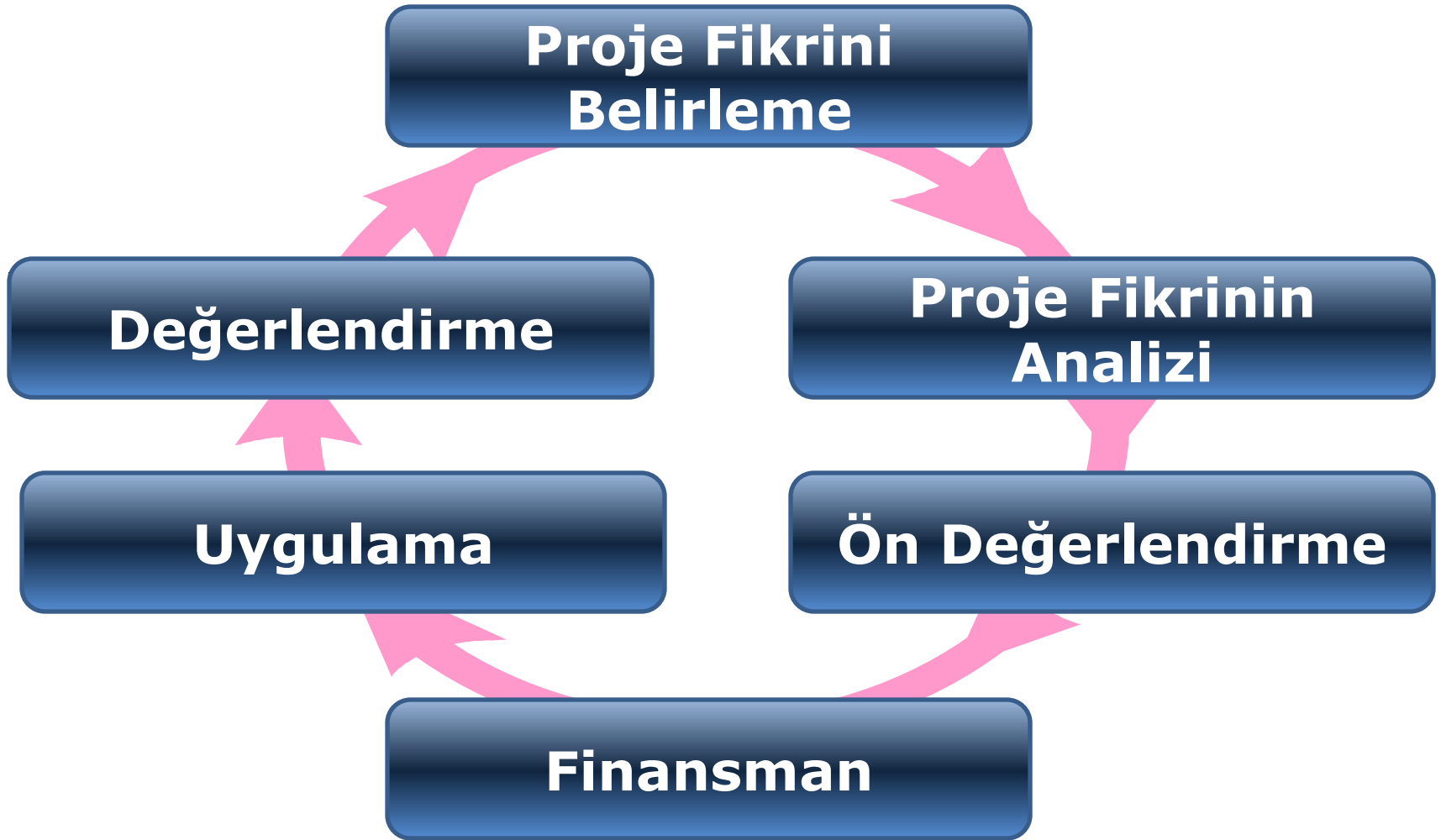
Proje Fikrinin Belirlenmesi

projelerde görülen eksiklikler

- Mevcut durumun yetersiz analizi
- Projelerin hedef gruplarla ilgili olmaması
- Proje sahibi kuruluŐun konuyla ilgisinin olmayıŐı
- Stratejik çerçevenin belirsizliĐi
- Risklerin yeterince dikkate alınmaması
- Kısa vadeli bakış ağısı
- GeçmiŐ deneyimlerin yeni projelerde dikkate alınmaması
- Faaliyet tabanlı uygulama ve planlama
- Doğrulanabilir olmayan proje çıktıları
- Yetersiz proje dokümanları

- Paraya göre proje yapmayın
- Sorun analizi yapın
- Somut hedefler belirleyin
- BaŐkalarına ihtiyacınız var, ortaklıklar oluŐturun
- Herkesi dinleyin
- Kendinizi tanıyın
- Projenin ölçülebilir ve somut çıktıları olmasına dikkat edin
- Her projenin bir halkla iliŐkiler / iletiŐim stratejisi olmalı!
- İzleme ve değerlendirme kriterlerini unutmayın!
- Proje bittięinde ne olacak

proje döngüsü



süreçler



Proje Fikrini Belirleme: Projeye İlişkin ilk fikirlerin ortaya konduğu tasarım aşaması

Proje fikrinin analizi: Projenin teknik ve operasyonel açıdan detaylı olarak tasarlandığı aşama

Ön Değerlendirme: Tasarımı tamamlanmış olan projenin teknik, mali, ekonomik, kadın-erkek eşitliği, sosyal, kurumsal, çevresel faktörler açısından tutarlılığının, bütünselliğinin ve işlevselliğinin değerlendirildiği aşama

Finansman: Proje önerisinin yazılması ve finansmanın sağlanması aşaması

Uygulama: Projede öngörülen faaliyetlerin hayata geçirilmesi, izlenmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi

Değerlendirme: Proje sonuçlarının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi aşaması

Farklı seviyelerdeki **hedefler**
arasındaki sebepsel ilişkiyi,
hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının nasıl
kontrol edileceğini,
ve proje kontrolü dışında kalan ve
başarıyı etkileyecek hangi
varsayımların ortaya konulacağını
yansıtır.

MÇ Yaklaşımı



**Müdahale
Mantığı-Projenin
Kapsamı**

**Objektif Olarak
Doğrulanabilir
Göstergeler**

**Doğrulama
Kaynakları**

Varsayımlar

Projenin
Genel Hedefi

Proje Amacı

Sonuçlar

Faaliyetler

Araçlar

Maliyetler

Önkoşullar

MÇ Yaklaşımı



- **Projenin neden gerçekleştirildiği** (Projenin Kapsamı)
- **Projenin neyi başarmasının beklendiği** (Göstergeler)
- **Projenin bunu nasıl başaracağı** (Faaliyetler ve Araçlar)
- **Projenin başarısı için hangi dışsal faktörlerin önemli olduğu** (Varsayımlar)
- **Projenin başarısının değerlendirilmesi için gerekli bilginin nereden bulunacağı** (Doğrulama Kaynakları)
- **Projenin maliyetinin ne olacağı** (Bütçe)
- **Projenin başlayabilmesi için hangi unsurların yada şartların gerçekleştirilmesinin gerektiği** (Ön koşullar)

Analiz Evresi

- **Paydaş (Stakeholder) Analizi** – Önemli proje taraflarının, hedef grup ve projeden fayda sağlayacakların belirlenmesi ve tanımlanması; *hangi problemler ilerde ortaya çıkacak ve hangi potansiyeller kullanılabilecek*
- **Problem Analizi** – Ana problemlerin, sınırlamaların ve olanakların tanımlanması ve sebep-sonuç ilişkilerinin belirlenmesi
- **Hedef Analizi** – Tanımlanan problemlerden amaçların oluşturulması ve araç-sonuç ilişkilerinin belirlenmesi
- **Strateji analizi** – Amaçları gerçekleştirecek farklı stratejilerin tanımlanması ve en uygun stratejilerin seçilmesi. Ayrıca, ana amaçların belirlenmesi (genel amaç ve proje amacı)

Planlama Evresi

- **Mantıksal çerçeve** – Proje\program yapısının tanımlanması, aralarındaki iç mantıksal tutarlılığın test edilmesi, amaçların ölçülebilir şekilde formüle edilmesi ile araçların ve maliyetlerin genel olarak tanımlanması
- **Faaliyet çizelgesi** – Faaliyetlerin sıralarının ve birbirlerine bağımlılığının belirlenmesi; sürelerinin tahmin edilmesi ve kilometre taşları belirlenerek sorumlulukların dağıtılması
- **Kaynak çizelgesi** – Faaliyet çizelgesinden hareketle girdilerin seçikleştirilmesi ve bütçenin hazırlanması

MÇ Adımları



1. Sorun Analizi

2. Paydaş Analizi

3. Hedef Analizi

4. Strateji Analizi

5. Mantıksal Çerçeve Matrisi

6. Faaliyet Planı

7. Kaynak Planı

Sorun Analizi

Mevcut Durumumuz Nedir?

- Değiştirmek istediğimiz durum,
- Değişmesini istediğimiz şeylerin içinde buldukları koşullar, özellikler, ilgili tarafların durumları, düşünce ve tavırları
öncelikle net olmalıdır

Durum Analizi

Güçlü Yanlar

Zayıf Yanlar

Fırsatlar

Tehditler

GZFT-SWOT Analizi
(Strengths-Weaknesses-
Opportunities-Threats)

Sorun Analizi Niçin Yapılır?

Müdahale Konusu Durumların

ve buna neden olan

Sorunlar ile sebep olduğu sonuçların tarafların üzerinde uzlaşabileceği bir netlikte ortaya çıkarılması için yapılır

Sorun Analizi Nasıl Yapılır?

- Katılımcıların bakış açılarından problemler formüle edilir
- Konuyla ilgili tüm problemlerin ortaya çıkıp çıkmadığı incelenir
- Ortaya çıkanların önemli problemler olduğu konusunda görüş birliği oluşturulur
- Bir başlangıç problemi seçilerek, problemler sebep-sonuç ilişkisine göre hazırlanan **problem ağacıyla** gösterilir

Sorun Analizi



- Konu ile ilgili görünen problemleri ve varlığı istenmeyen durumları gelişigüzel sıralayınız.
- Ana problemi en üst seviyede tutarak, onu doğrudan etkileyen problemleri sıralayın.
- Şemada yer alan problemlerin hepsinin gerçek olmasına ve **gelecekte ortaya çıkması beklenen problemlerin belirtilmemesine** dikkat ediniz.
- Problem ağacı içerisindeki genel problemler problem ağacından ayıklayınız. (Bu tür genel problemler sonraki aşamalarda varsayım ya da önkoşul olarak kullanılabilir.)

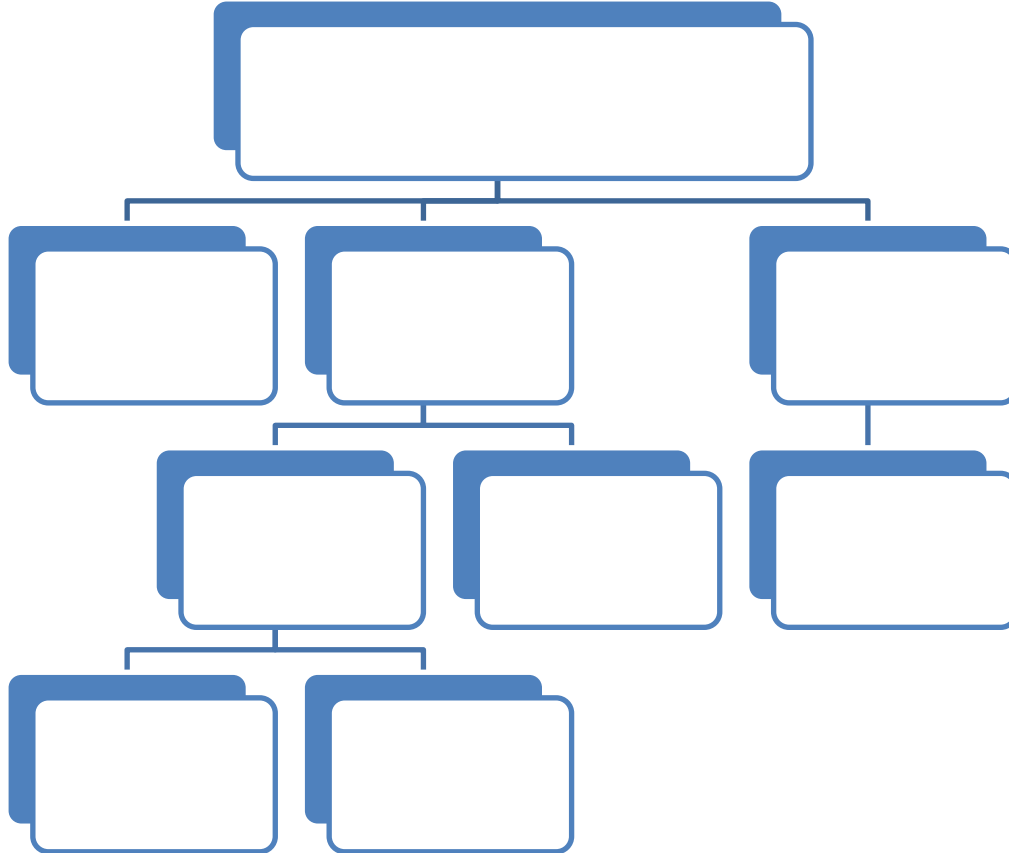
Sorun Analizi



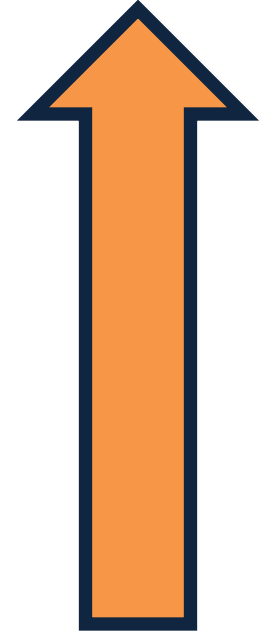
- **Mevcut durumdaki ana problemleri tanımla**
(beyin fırtınası)
- **Bir başlangıç problemi seç**
- **Başlangıç problemi ile bağlantılı diğer problemleri araştır**
- **Neden-sonuç ilişkisini kur**
 - Başlangıç problemine doğrudan sebep olan problemleri aşağı yaz
 - Başlangıç probleminden doğrudan etkilenen problemleri yukarı yaz
- **Benzer şekilde diğer tüm problemleri birbirleriyle karşılaştırarak yerleştir**
- **Problemleri sebep-sonuç oklarıyla ilişkilendir**
- **Ağacın tamamını gözden geçir ve tamamlılığını ve geçerliliğini kontrol et**

Sorun Analizi

Problemler Arasında Neden-Sonuç İlişkilerinin Kurulması



sonuç



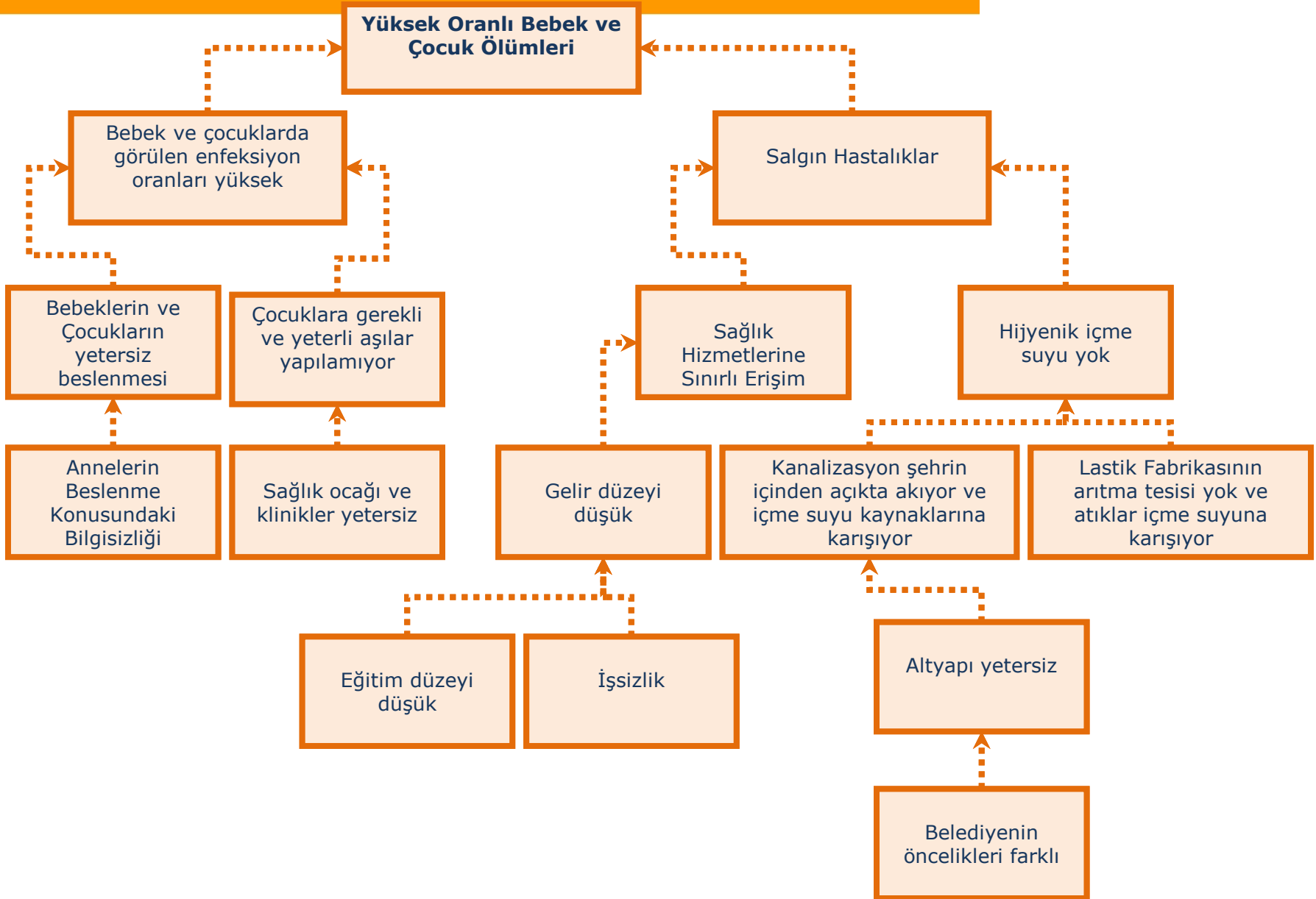
neden

Güllühisar

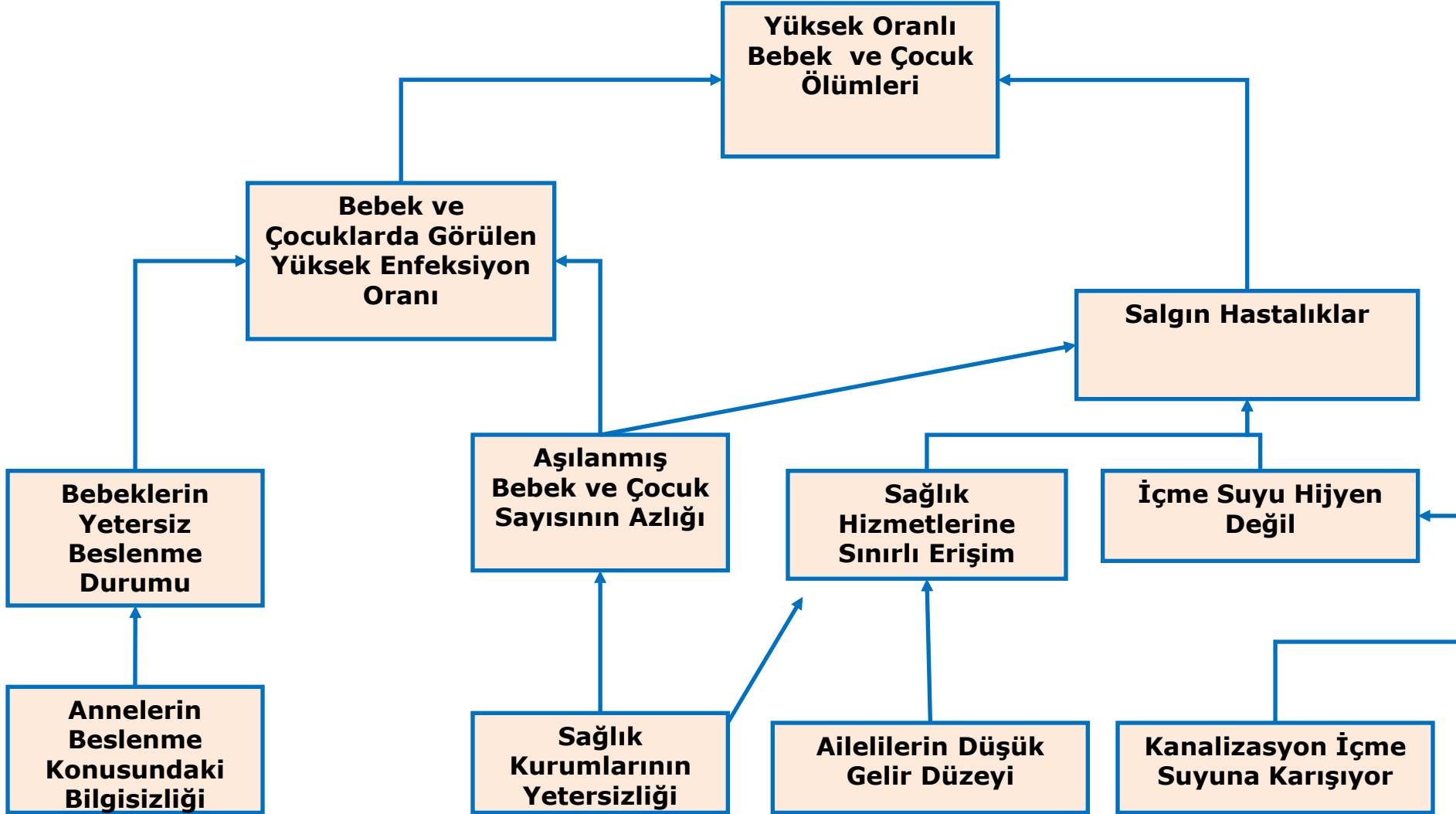


- Güllühisar İstanbul'un bir semti
- Yoksulluk var
- İşsizlik yüksek
- Eğitim düzeyi düşük
- Altyapı yetersiz, belediyenin öncelikleri farklı
- Kanalizasyon şehrin içinden açıkta akıyor ve içme suyu kaynaklarına karışıyor
- Lastik Fabrikasının arıtma tesisi yok ve atıklar içme suyuna karışıyor
- Bölgedeki lastik fabrikasının sağlık heyeti var
- Hijyenik içme suyu yok,
- Salgın hastalık var,
- Gelir düzeyi düşük,
- Annelerin çocukları beslenme konusundaki bilgisizliği (anneler bilinçsiz),
- Çocuklarda beslenme yetersizliği,
- Sağlık ocağı ve klinikler yetersiz,
- Yeterli sağlık taraması yok
- Çocuklara gerekli ve yeterli aşılar yapılamıyor,
- Kayıtlara göre yaş grubundaki bebek ve çocuk ölümleri son bir yıl içinde %10 oranında artmış, göre 0-5
- Bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranları yüksek

sorun analizi



sorun analizi



Paydaş Analizi

Paydaş analizi



Paydaşlar bir projeyi/kurumu etkileyen veya bundan etkilenen tarafların tümü

Paydaşlar, kişiler, gruplar, bir topluluk veya bir kuruluş olabilir; Paydaşlar, doğrudan ya da dolaylı biçimde proje sürecinden ve sonuçlarından **olumlu ya da olumsuz biçimde etkilenecek** olanlardır.

Niçin Yapılır?

- Şahısları, grupları, kuruluşları ve örgütleri projeye ilgilerine göre belirlemek;
- Bunların proje için önemli olan beklentilerini, katkılarını, risk unsurlarını tanımlamak

Paydaş Katılımı

Paydaş katılımı projelerin gelişimi için gereklidir.

Paydaş katılımının, bir proje ile ilgili olarak aşağıdakileri artırması amaçlanır:

- **Etkinlik**
- **Verim**
- **Sürdürülebilirlik**
- **Şeffaflık**
- **Hesap verilebilirlik**

paydaş katılımı



- Projenin toplumsal, ekonomik ve siyasal gerçekliklere uygun hale getirilmesine izin verir,
- Projenin geçerliliğini, uygunluğunu ve sürdürülebilirliğini artırır,
- Yerel kapasiteleri güçlendirir,
- Sivil toplumu ve demokratik süreçleri güçlendirir.

Birincil Paydaşlar

Projeden doğrudan olumlu ya da olumsuz etkilenecek olanlardır.

Projenin temel yararlanıcıları;
hedef gruplar ve nihai yararlanıcılar olarak
bu grupta yer alır.

Yararlanıcılar

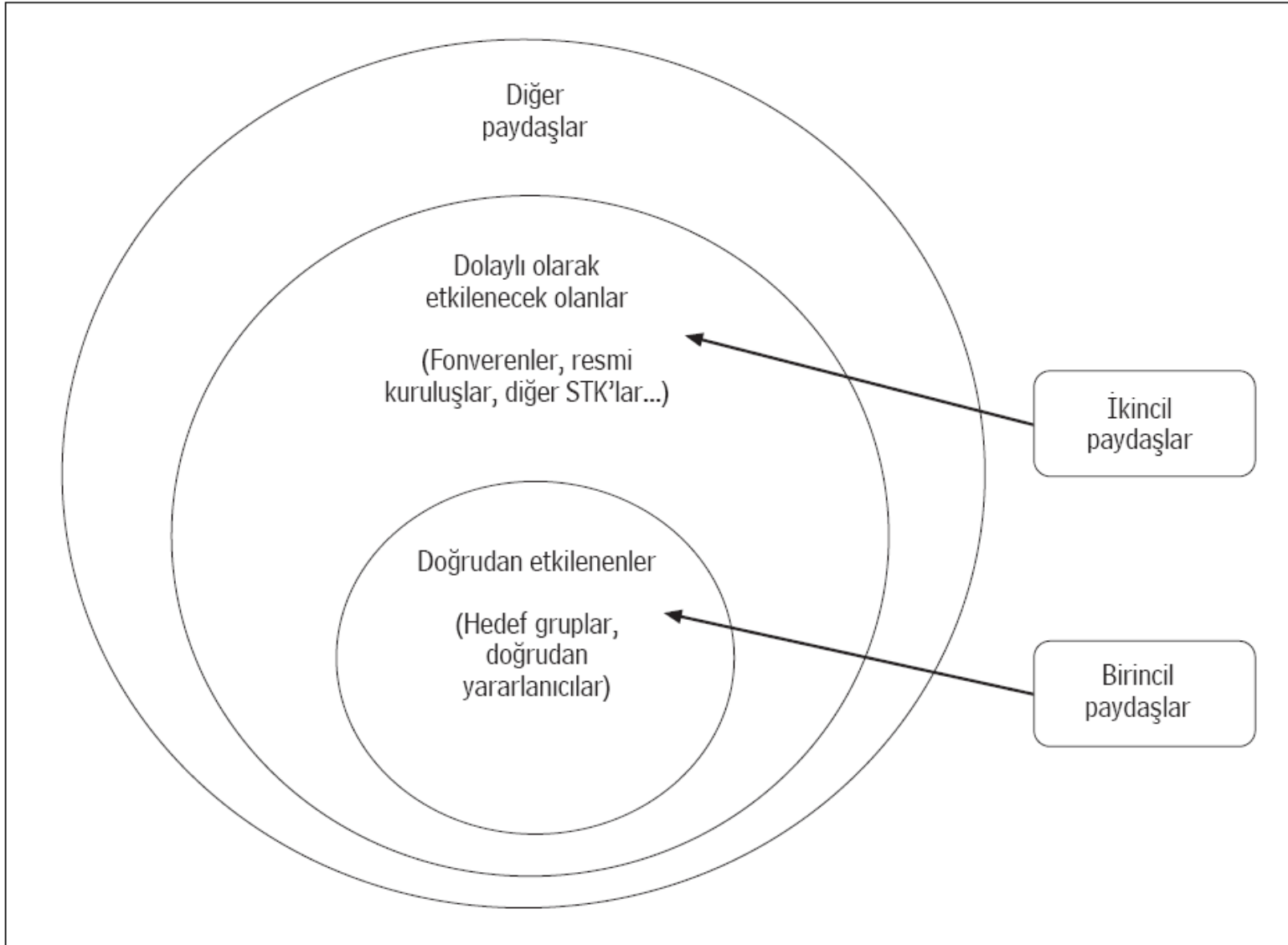
Hedef Gruplar:

Projenin doğrudan ve olumlu bir biçimde etkilediği grup ya da varlıklardır

Nihai Yararlanıcılar:

Proje hedefine ulaşılması ile gerçekleştirilen etkiden uzun dönemde yararlananlar

İkincil Paydaşlar: Birincil paydaşlara hizmet sağlamada aracılık edecek olanlardır. (Örn: fon kuruluşları, uygulama, izleme ve destekçi kuruluşlar vb.)



Paydaş Analizi Aşamaları

İlgili Tüm Paydaşların Belirlenmesi

mevcut sorundan etkilenebilecek olan veya projeyi etkileyebilecek olan paydaşların tümünün belirlenmesi:

hedef gruplar,

ilgili resmi kuruluşlar,

bireyler,

çıkar grupları,

sivil toplum kuruluşları,

diğer projeler

Paydaş Analizi Aşamaları

Adım 1: Paydaşların belirlenmesi

Adım 2: Paydaşların rollerine göre ayrıştırılması

Adım 3: Sosyal, ekonomik ve örgütsel özellikleri

Adım 4: Beklenti ve ilişkilerin tanımlanması

Adım 5: Potansiyellerin, kaynakların ve kapasitelerin belirlenmesi

Adım 6: Sonuçların çıkarılması

Paydaş Analizi Aşamaları

Paydaşların sınıflandırılması

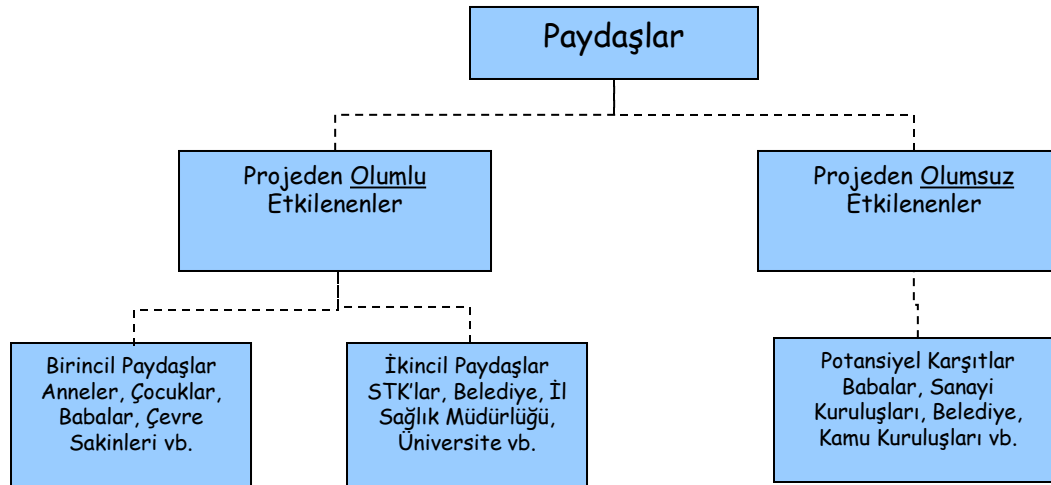
Paydaşlar projenin kapsamına bağlı olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılır.

- Genel (birincil, ikincil)
- Yararlanıcılar (Doğrudan, Dolaylı)
- Etkilenen (Olumlu, Olumsuz)

Paydaş Analiz Tablosu

Paydaşları analiz etmenin bir yolu

Paydaşların bireysel özellikleri ve bunların projeye etkileri (direniş veya destek gibi) belirlenir



Paydaş Analiz Tablosu

Paydaşlar	Karakteristikler <input type="checkbox"/> Sosyal, ekonomik <input type="checkbox"/> Cinsiyet <input type="checkbox"/> Yapı <input type="checkbox"/> organizasyon <input type="checkbox"/> statü <input type="checkbox"/> Politika <input type="checkbox"/> davranış kalıpları	İlgi- Beklentiler <input type="checkbox"/> İlgiler <input type="checkbox"/> hedefler <input type="checkbox"/> Beklentiler	Potansiyeller Yetersizlikler <input type="checkbox"/> Kaynak sınırlılığı <input type="checkbox"/> Bilgi- deneyim <input type="checkbox"/> Potansiyel katkı	Proje için uygulama ve sonuçlar <input type="checkbox"/> <u>Gerekli olan olası faaliyet önerisi</u> <input type="checkbox"/> Grup ile ilgisi
1ncil paydaşlar				
2ncil paydaşlar : .				

Paydaş Analiz Tablosu

Paydaş Adı	Paydaş Türü	Neden Paydaş	Önceliği
	Doğrudan		
	Dolaylı		
	Kilit		

kontrol listesi



1. Birincil ve ikincil paydaşların hepsi listede yer aldı mı?
2. Projenin potansiyel destekçileri ve karŐıtları belirlendi mi?
3. Birincil paydaşlar meslek ya da gelir gruplarına ayrıldı mı?
4. Birincil paydaşların çıkarları ve beklentileri belirlendi mi ?

Paydaş Analizi Aşamaları

Önceliklerin belirlenmesi

- Proje için hangi hedeflerin benimseneceği (yani, kimlerin çıkarlarına ve görüşlerine öncelik verileceği) hakkında bir karar alınması,
- Farklı paydaşlar arasında bir uzlaşma sağlanması

Fakat bazen **“hiç kimsenin kendini gerçekten adamadığı”** bir uzlaşma yerine, kilit paydaşlara ağırlık vermek gerekebilir.

Hedef Analizi

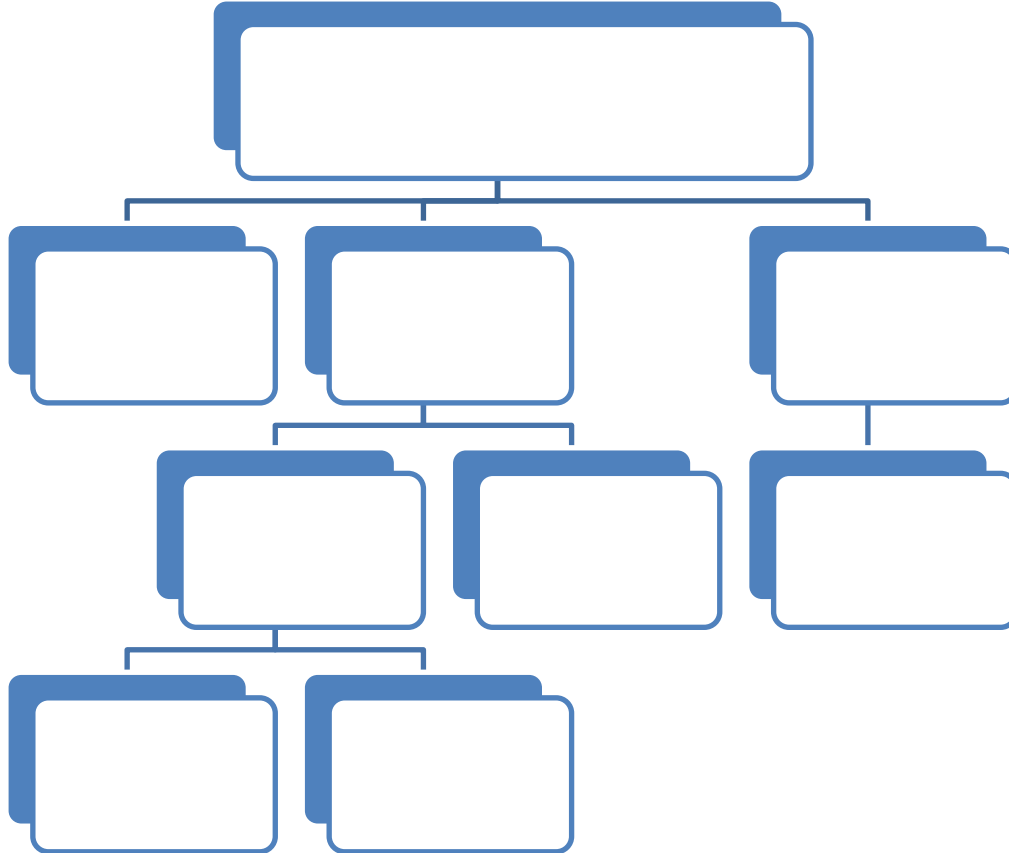
Gelecekte olması istenen durumun gerçekleştirilmesi için potansiyel çözümlerin analiz edilmesidir.

Nasıl Yapılır ?

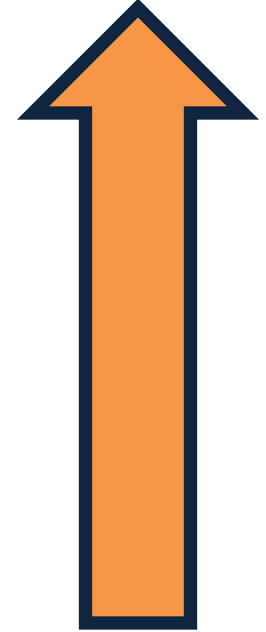
- Problem ağacındaki problemler pozitif olarak yeniden ifade edilir
- Problem ağacıyla karşılaştırılır ve yapılması gerekenler veya başarılması gerekenler yeniden ifade edilir
- Gerçekçi bir şekilde revize edilmesi gereken ve/veya ekleme/çıkarma yapılması gereken hususlar tamamlanır
- Bağlantıların tutarlı olmasına dikkat edilerek

hedef ağacı

Olumsuz durumların gelecekte olması arzu edilen ancak gerçekçi olan durumlara çevrilmesi

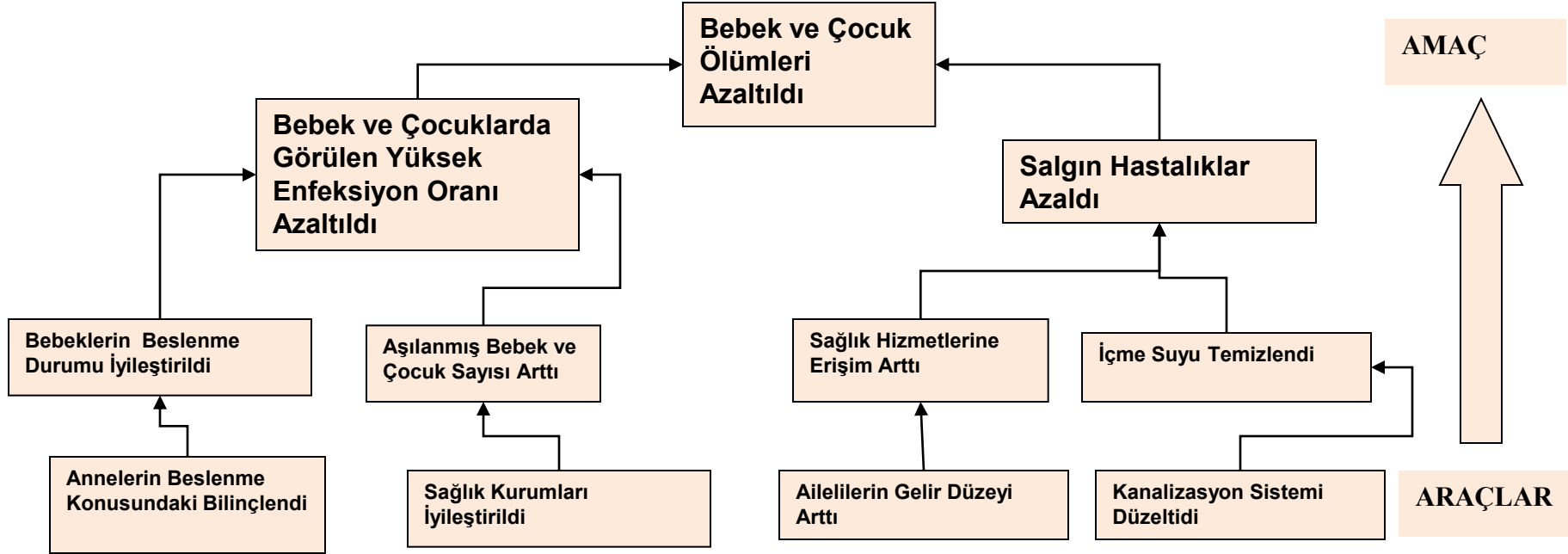


amaç



araç

hedef analizi



Problem

Yüksek Oranlı Bebek ve Çocuk Ölümleri

Bebek ve Çocuklarda Görülen Yüksek Enfeksiyon Oranı

Hedef

Bebek ve Çocuk Ölümleri Azaltıldı

Bebek ve Çocuklarda Görülen Yüksek Enfeksiyon Oranı Azaltıldı

Strateji Analizi

Hedef ağacındaki aynı türden hedef kümelerine **stratejiler** denir.

Nasıl Yapılır?

- Amaç ağacındaki arzu edilmeyen amaçlar elenir
- Bir proje oluşturacak olası alternatif stratejiler ortaya konur
- Bir veya birden fazla strateji seçilir
- Belirlenen kriterlere (maliyet, aciliyet, politik durum vb.) göre optimum stratejinin hangisi olduğunu konusunda değerlendirme yapılır
- Projeyi oluşturacak stratejiye karar verilir
- Proje Genel Amacı ve Proje Amacı net olarak ifade edilir

strateji analizi

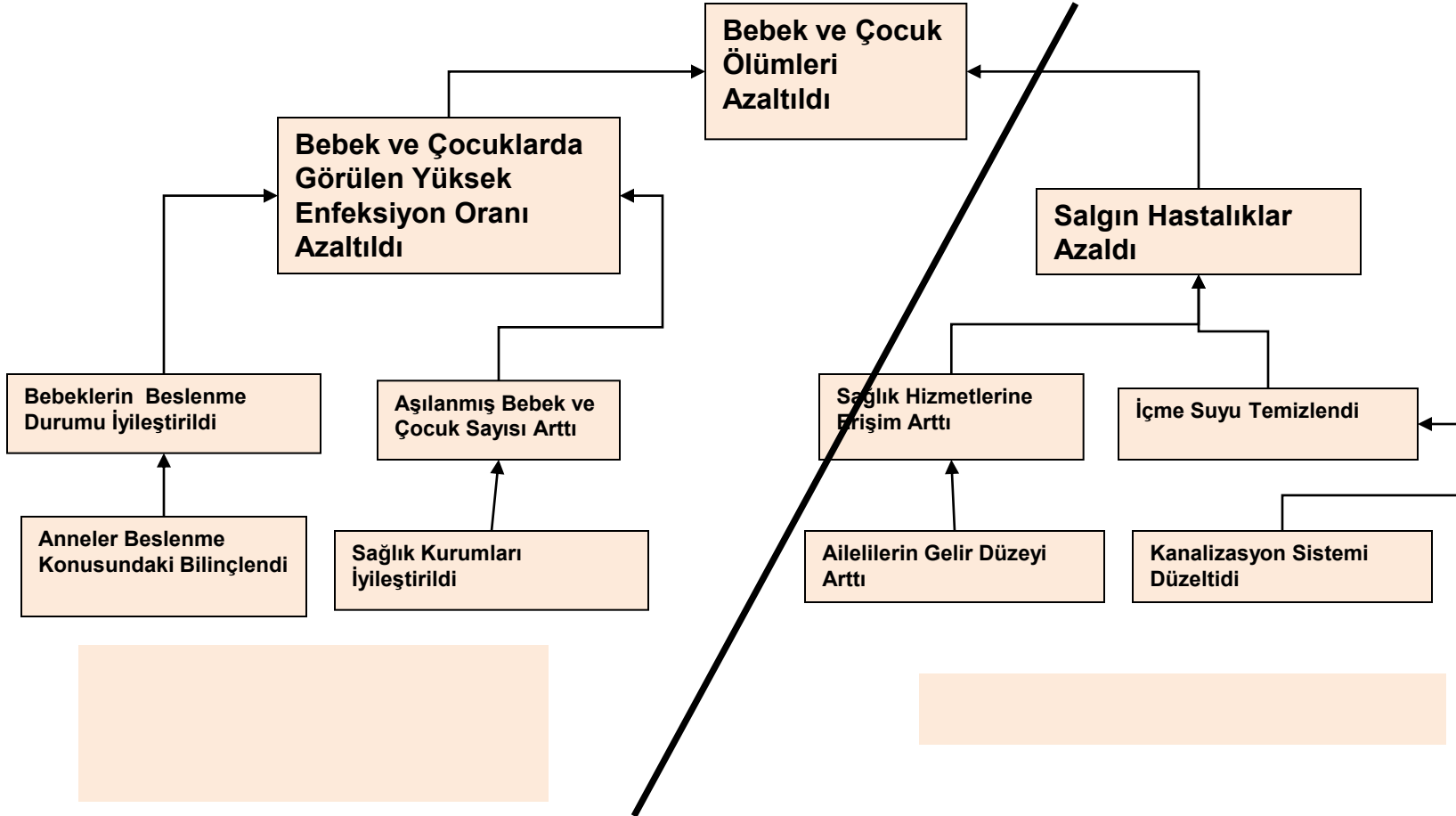


- Bu aşama, kendi kapasitemizi tanıdığımız ve tanımladığımız aşamadır.
- Yeteneklerimizi, gücümüzü, güçsüz yanlarımızı ortaya koymamız gerekir.

Strateji Seçiminde Dikkate Alınacak Kriterler

- Maliyetler
- Farklı Paydaşların Bakış Açıları
- Faydaların Zaman Perspektifi
- Mevcut Kaynaklar
- Mevcut Potansiyel ve Kapasiteler
- Politik Yapılabilirlik
- Verimlilik ve Etkinlik
- Sosyal Kabul Edilebilirlik
- Eşitsizliklerin (Kadın-Erkek) Giderilmesine Katkısı
- Diğer Projeleri Tamamlayıcılık
- Aciliyet

strateji analizi



Mantıksal ereve Matrisinin Hazırlanması

MÇ matrisi



**Müdahale
Mantığı-Projenin
Kapsamı**

**Objektif Olarak
Doğrulanabilir
Göstergeler**

**Doğrulama
Kaynakları**

Varsayımlar

Projenin
Genel Hedefi

Proje Amacı

Sonuçlar

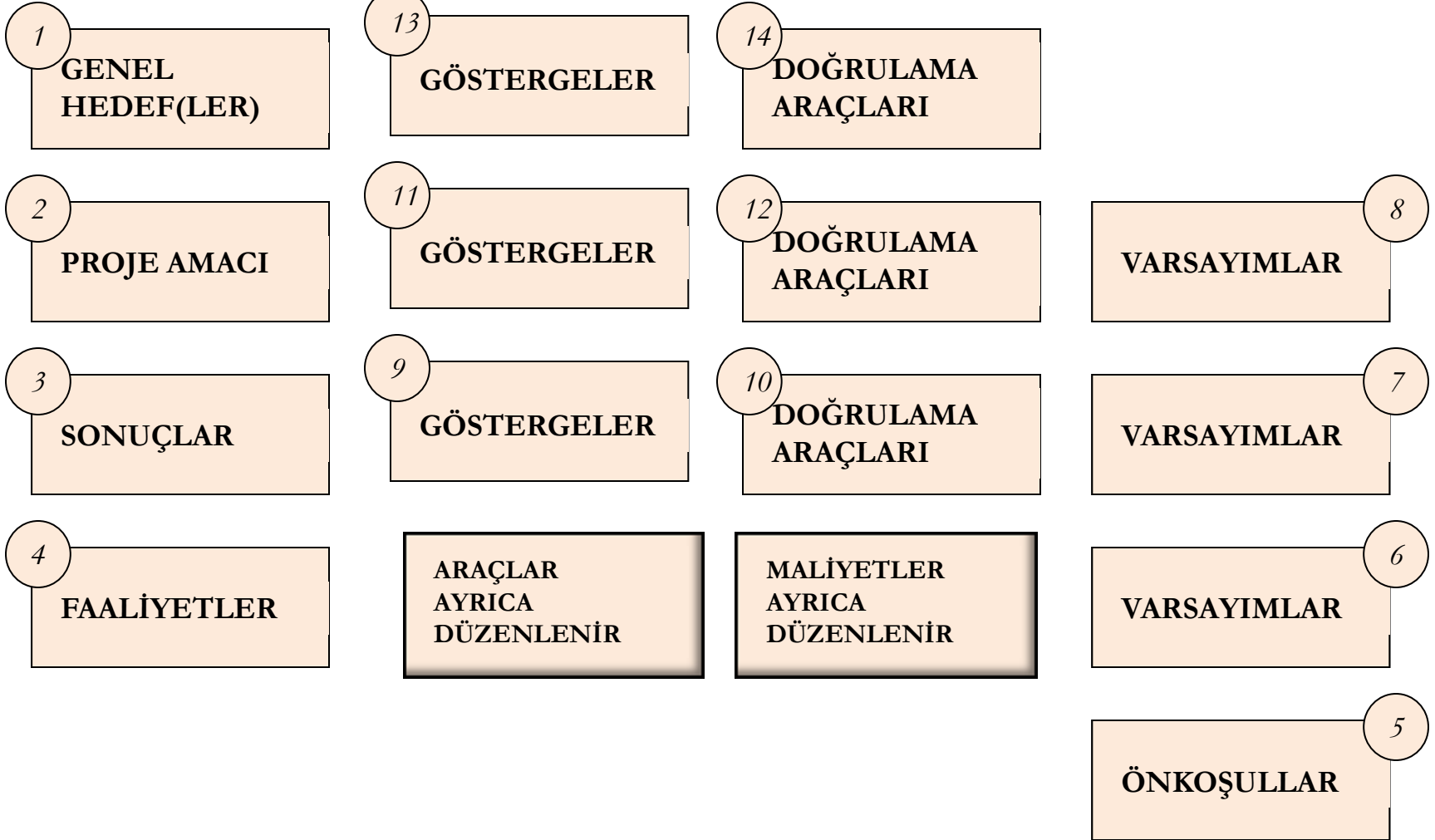
Faaliyetler

Araçlar

Maliyetler

Önkoşullar

MÇ matrisi

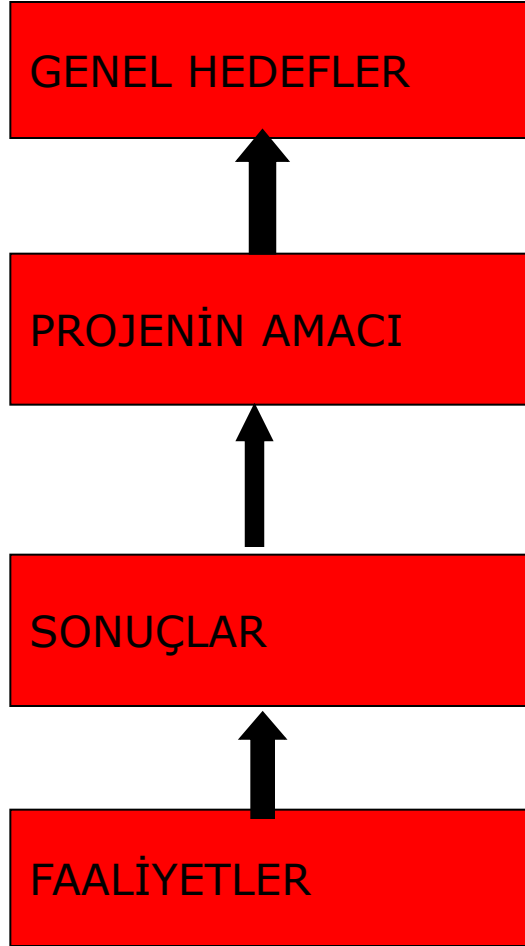


hedeflerin seviyeleri



- Hedeflerin nasıl yazılması gerektiğine karar verin
- Stratejiyi seçin
- Seçtiğiniz stratejinin ağacını tamamlayın
- Hedeflerin nasıl ifade edileceğine karar verin
- Hedefleri mantıksal çerçeveye aktarın (genel amaç, proje amacı, sonuçlar)
- Hedefleri gözden geçirin (araç-amaç ilişkisi)
- Olası etkinlikleri tanımlayın

- Projenin katkıda bulunacağı üst düzey hedefler
- Hedef gruplar için sürdürülebilir yarar sağlama açısından projenin ana hedefi
- Gerçekleştirilecek faaliyetlerin ürünleri
- Projenin sonuçlarını üretmek için projenin parçası olarak uygulanacak görevler

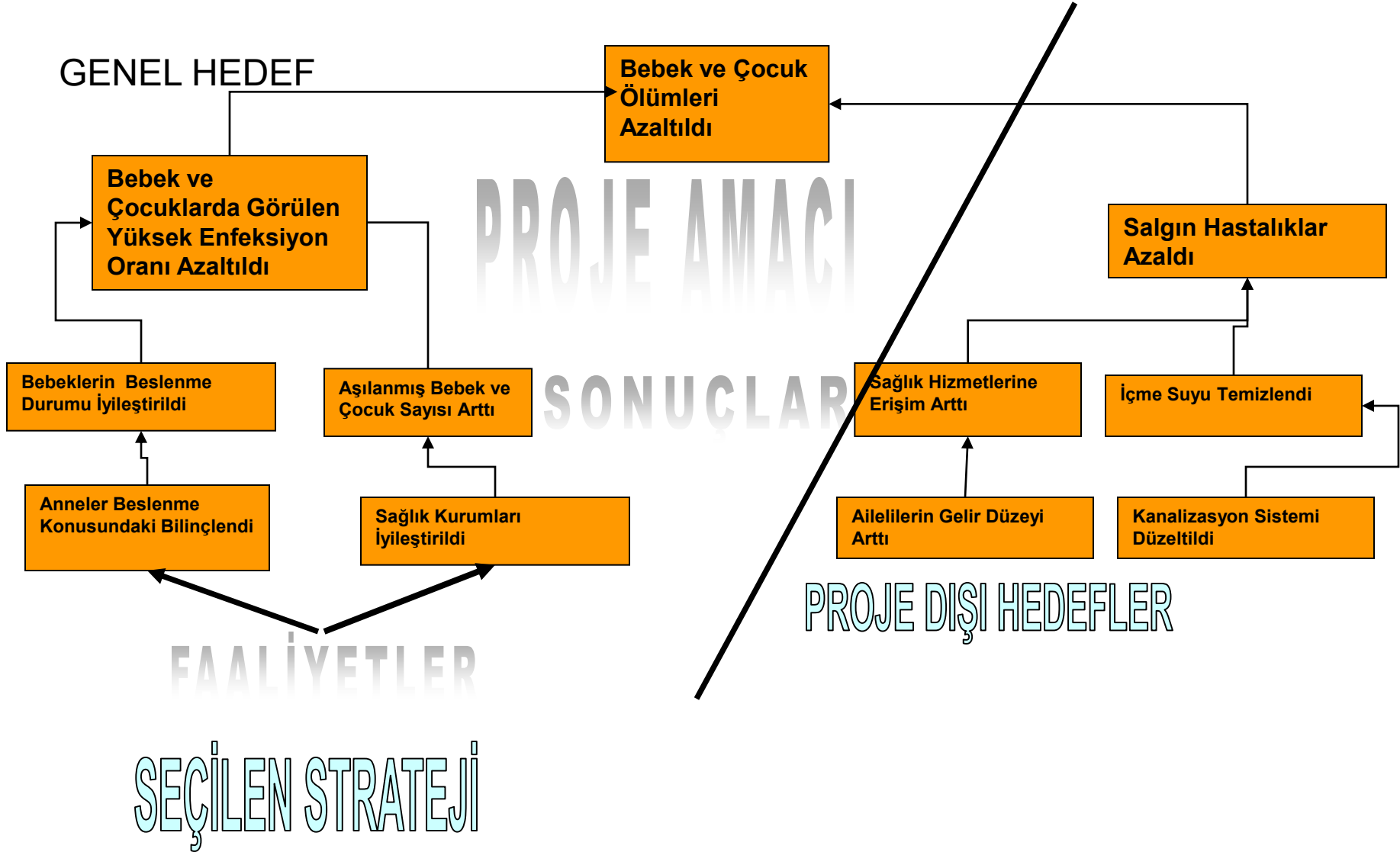


İdeal durum- uzun dönemde gerçekleşir

Projenin sonucunda ulaşılır. Özgün, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi olan ve belli bir zaman ve yere bağlı olarak tanımlanmalıdır.

Projenin amacına ulaşılması için yerine getirilmesi gereken alt hedefler - ölçülebilir, gerçekleştirilebilir **olarak tanımlanmalıdır.**

Belirli bir zamana ve bütçeye dayalı olarak kaynakların kullanılması ve proje amacına ulaşmayı sağlayacak sonuçların üretilmesi



genel hedef

GENEL HEDEFLER

HEDEF AĞACININ ÜST KISMINDA YER ALAN VE PROJENİN KATKIDA BULUNACAĞI HEDEFLER

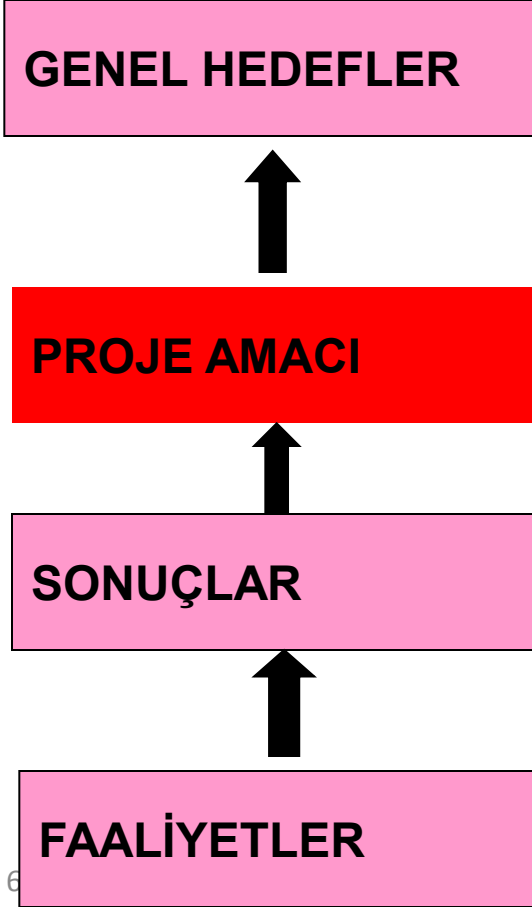
PROJE AMACI

Genel hedefler aynı zamanda ideal durumu tanımlar. Ulaşılması uzun dönemlidir. Her bir projenin amacına erişmesi, genel hedeflere bir adım daha yaklaşmayı olanaklı kılar.

SONUÇLAR

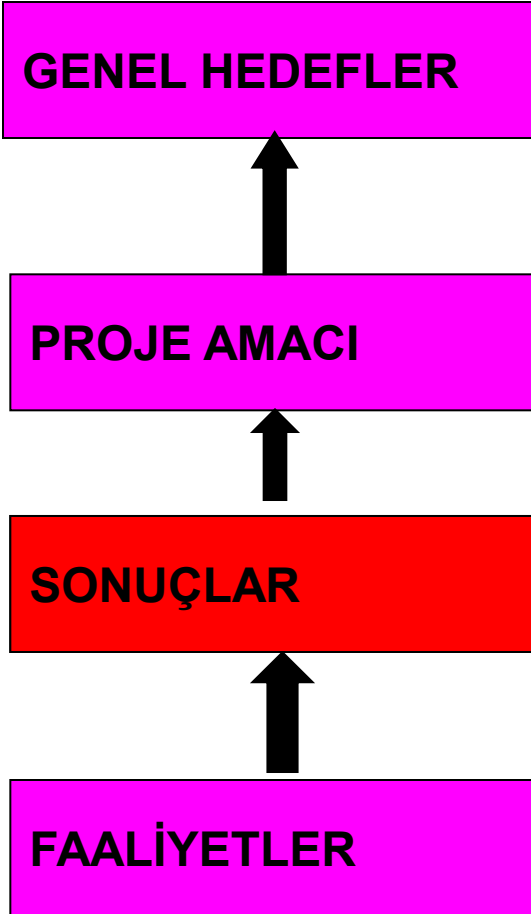
FAALİYETLER

proje amacı

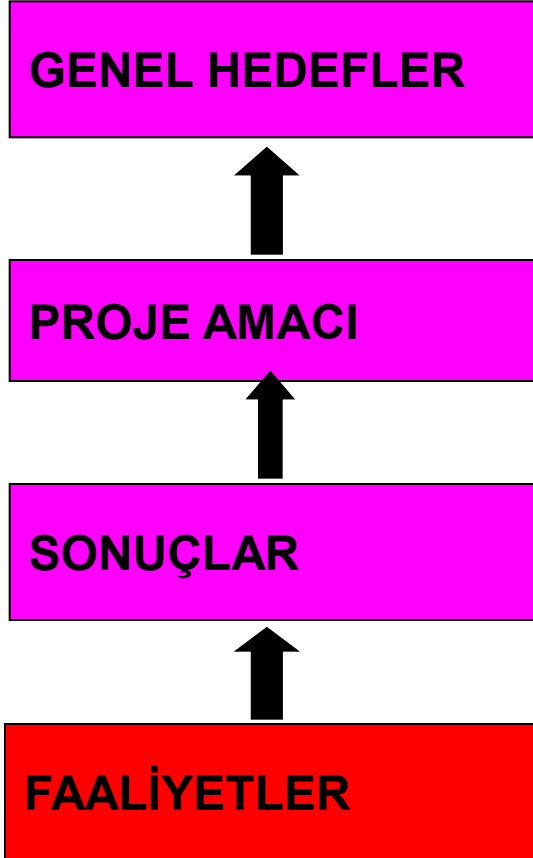


- Projenin gerçekleştirilmesiyle erişilecek olan ve projenin kendisinden daha uzun ömürlü olması beklenen hedef.

proje sonuçları

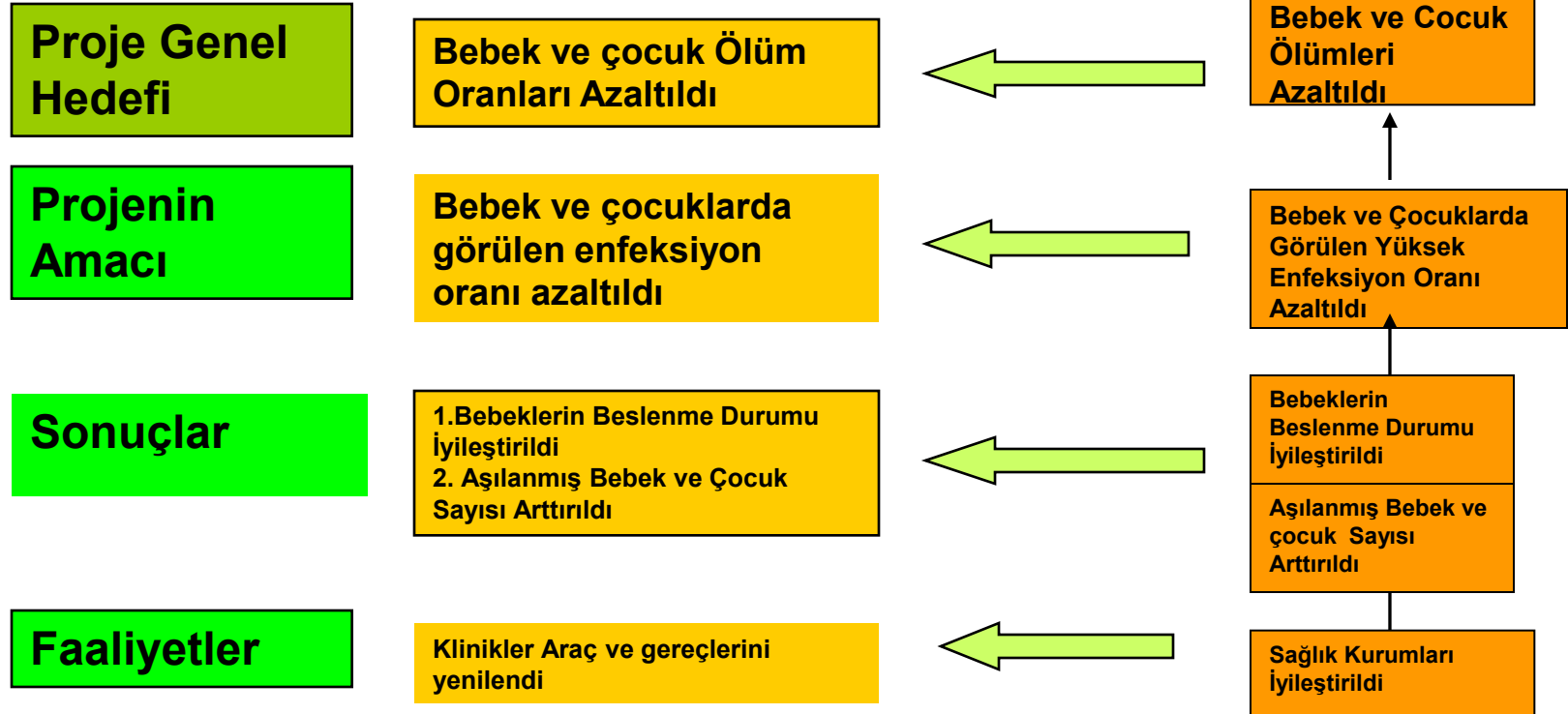


- Hedef Ağacından Elde Edilir ve Proje Amacına Erişilmesini Sağlayan Hedefleri İçerir



- **FAALİYETLER: Sonuçları Elde Etmek İçin Yapılması Gerekenler**
 - Hedefler Şemasından Çıkarılır
 - Özel Teknik İncelemelerle Ortaya Çıkar
 - Paydaşlar Analizinde Belirlenir

Müdahale Mantığı



Varsayımlar nedir?

- Projenin başarısını etkileyen veya belirleyen dışsal faktörlerdir

Niçin gereklidirler?

- Müdahale mantığı asla gerçek durumu kapsayamaz. Dışsal faktörler başarı üzerinde önemli etkilere sahiptirler ve tanımlanarak dikkate alınmalıdırlar.

Önkoşullar nelerdir?

- Faaliyetler başlamadan önce aşılması gereken koşullardır

- Proje faaliyetlerine başlanabilmesi için gerekli önkoşulları belirlenmesi,
- Hiyerarşik sıralamada, seçilen strateji ile tam olarak kapsanamayan ancak projenin başarısı açısından önemi bulunan dışsal faktörlerin ifade edilmesi,
- Bu faktörlerden hangilerinin Genel Amacın, Proje Amacının veya Sonuçların gerçekleştirilmesi için gerekli olduğunun belirlenmesi ve mantıksal çerçevenin uygun seviyesine yerleştirilmesi,
- Varsayım Değerlendirme Algoritması'nı kullanarak dışsal faktörlerin önemleri konusunda karar oluşturulması,
- Mantıksal çerçevenin tamamını gözden geçirerek müdahale mantığının ve varsayımların tam olarak belirlenip belirlenmediğini kontrol edilmesi.

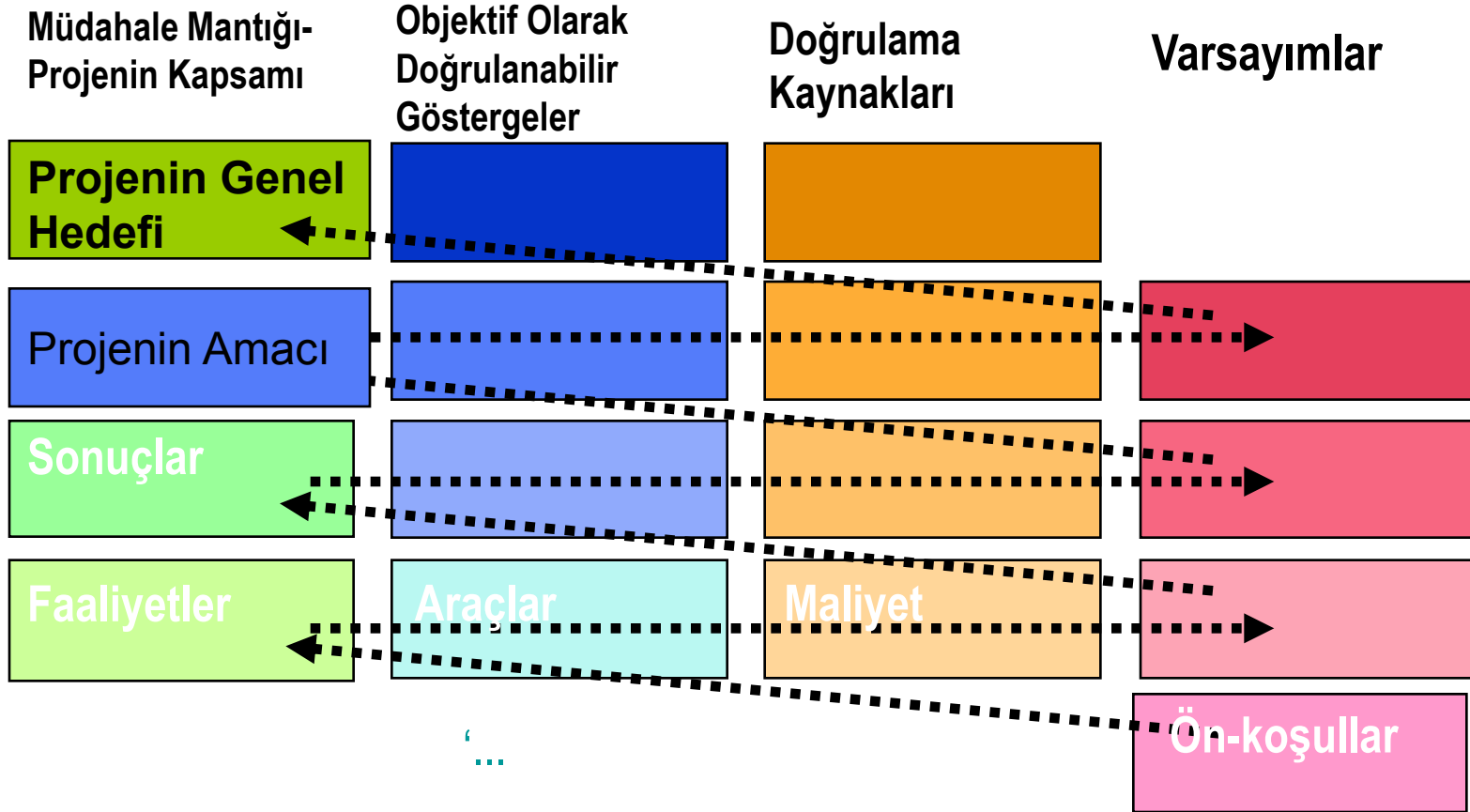


- Sonuçları elde etmek için gerekli olan varsayımlar
- Proje amacına ulaşmak için gerekli olan varsayımlar
- Üst hedeflere erişmek için gerekli olan varsayımlar
- Sonuçlarla ilgili olan Faaliyetler seviyesine yerleştirilir
- Sonuçlar seviyesine yerleştirilir
- Proje amacı seviyesine yerleştirilir

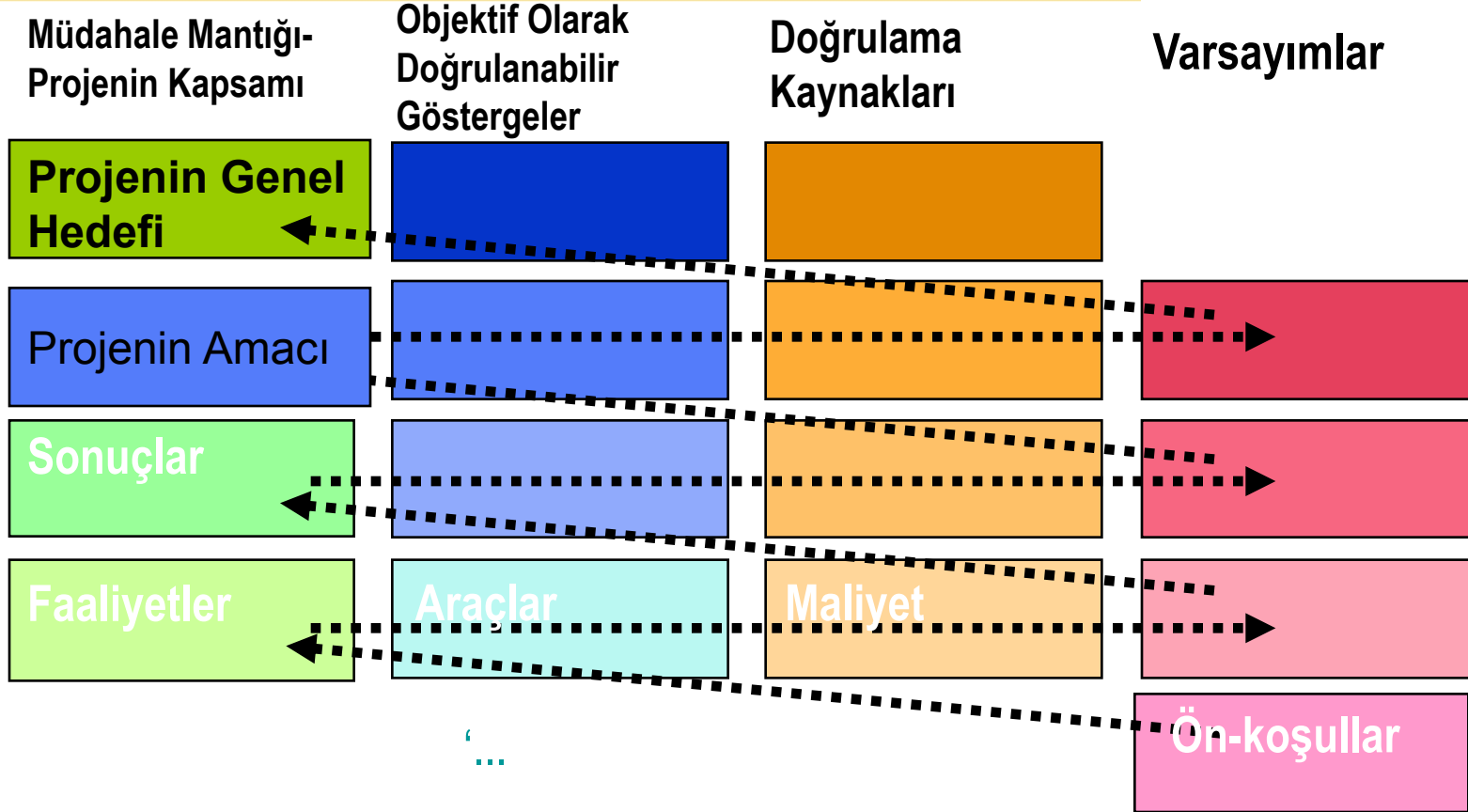
MÇ Yapısı

DİKEY MANTIKTA

- Projenin amacını belirleyen
- Nedensel ilişkileri açıklayan
- Önemli varsayımları ve belirsizlikleri açıklayan



MÇ Yapısı



1.EĞER önkoşullar sağlanır ve fiziksel/fiziksel olmayan girdiler harekete geçirilirse faaliyetler gerçekleşecek...

2.Faaliyetler yapılır ve varsayımlar tutarsa sonuçlar gerçekleşecek.....

3.....

Nedir?

- Proje amaçlarını operasyonel olarak ölçebilen, performans ölçüm olanağı sağlayan ve projenin her aşamada izlenmesine olanak sağlayan araçlardır. Her bir gösterge kısaca müdahaleye ilişkin **Nicelik, Nitelik, Zaman ve Yer** konusunda bilgi içermelidir. Ayrıca göstergeler **SMART** olmalıdır

Ne İşe Yararlar?

- Genel Amacın, Proje Amacının ve Sonuçların karakteristiklerini açıklığa kavuştururlar
- Projeyi daha objektif bir şekilde yönetmeyi sağlarlar
- Performans ölçümü, izleme ve değerlendirme için bir baz oluştururlar

Not: Sıklıkla, bir amaç için birden fazla gösterge kullanmak gereklidir. Böylece, amacın başarılabildiği konusunda daha güvenilir bilgi elde edilir.

– **S**PECIFIC (Spesifik), ölçmesi gereken şeyi ölçen

– **M**EASURABLE (Ölçülebilir)

Kabul edilebilir maliyetler içerisinde tarafsız olarak doğrulanabilir olmalı

– **A**GREED UPON (Üzerinde uzlaşılan)

Bütün taraflar göstergenin özellikleri konusunda uzlaşmış olmalı

– **R**REALISTIC & SENSITIVE (gerçekçi ve duyarlı)

Proje hedefleri ile ilgili ve değişime duyarlı olmalı

– **T**IME BOUND & COST EFFECTIVE (Süreli ve maliyet etkin)

Hedef

İlköğretim öğretmenlerine hizmet içi eğitim sağlanması

Tarafsız Doğrulanabilir Göstergeler (TDG)

Quantity - Miktar

Örnek: 100 ilköğretim öğretmenine hizmet içi eğitim sağlandı

Quality - Kalite

Örnek: 100 ilköğretim öğretmenine “eğitimde teknolojinin kullanımı” konusunda hizmet içi eğitim sağlandı

Time - Zaman

Örnek: 100 ilköğretim öğretmenine Eylül 1996’ya kadar “eğitimde teknolojinin kullanımı” konusunda hizmet içi eğitim sağlandı

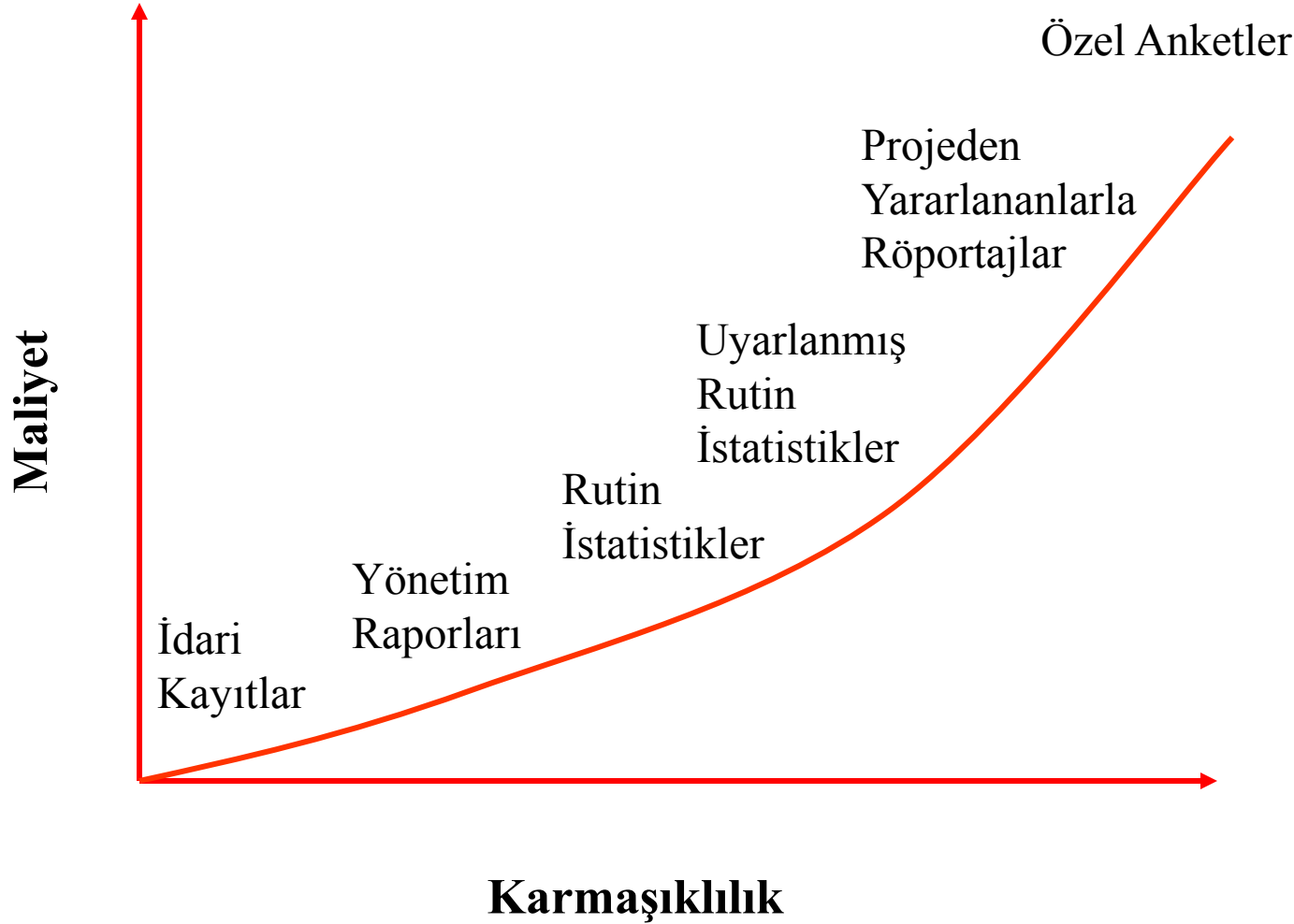
Doğrulama Kaynakları, göstergelerin kontrol edilmesi için gerekli bilgiyi sağlayacak dokümanlar, raporlar ve diğer kaynaklardır.

Göstergelerin formüle edilmesiyle eş zamanlı olarak doğrulama kaynakları da belirtilmelidir.

Doğrulama kaynakları şu bilgileri vermelidir:

- Bilginin sağlanacağı format (örn: İlerleme raporları, proje hesapları, proje kayıtları, resmi istatistikler vs.),
- Bilgiyi *kimin* sağlayacağı,
- Bilginin *hangi sıklıkta* sağlanacağı (örn: Aylık, üç aylık, yıllık vs.).

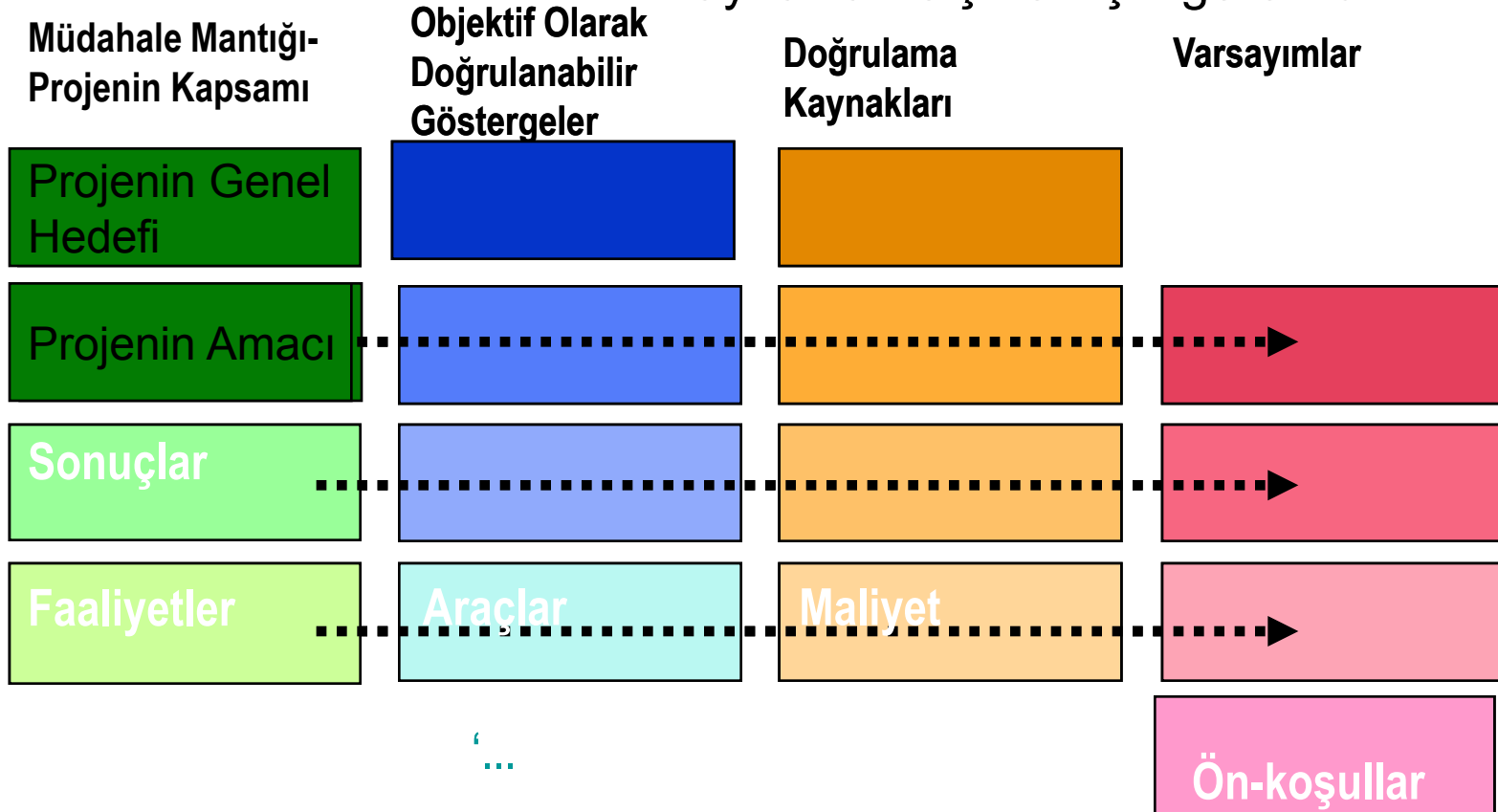
Doğrulama kaynakları



YATAY MANTIKTA

Müdahale Mantığı

- Ölçüm göstergelerini sağlayan
- Ölçümün doğrulanacağı aracı sağlayan
- Projenin etkilerini ve Projenin kullandığı kaynakları ölçmek için gereklidir



MÇ – Araçlar (Means)



Araçlar, projenin yürütülmesi ve planlanan faaliyetlerin yapılması için gereken fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklardır.

İkiye ayrılır:

- İnsan Kaynakları
- Fiziksel Kaynaklar
 - (Büro, Ekipman, Malzeme vb.)

Maliyetler, tüm belirlenmiş kaynakların (araçlar) finansal olarak ifade edilmesidir.

Özel dikkat gerektirecek alanlardan birisi de Nesnel Olarak Doğrulanabilir Göstergelerle ilgili toplanacak verinin maliyetidir.

Faaliyetler

- Faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli detayları tanımlar
- Faaliyetlerin sırasını, süresini ve önceliğini belirler
- Uygulama ve yönetim sorumluluklarını tayin eder

Bir faaliyet Planı:

- Hedefe Yönelik Mantıksal Çerçeve Yaklaşımını Sürdürür
- Faaliyetleri Operasyonel Detaylara Ayırır
- Faaliyetlerin Sırasını, Süresini ve Önceliğini Netleştirir
- Kilometre Taşlarını Belirler
- Yönetim ve Uygulama Sorumlulukları ile Yönetim Görevlerini Dağıtır

Faaliyet Planının Hazırlanma Aşamaları:

Ana faaliyetlerin listelenmesi; MÇ'deki faaliyetler operasyonel detayda faaliyet planının hazırlanması için bir baz olarak kullanılabilir.

Faaliyetleri detaylandırmak; faaliyetleri detaylandırmanın amacı onları organize etme ve yönetme işlerini kolaylaştırmaktır. Bunun kritik noktası detaylandırmayı doğru yapmaktır. En yaygın hata fazla detaylandırmaktır. Planlamacı gerekli zaman ve kaynakları öngörür ve sorumlulukların dağıtılması için yeterli ayrıntıya sahip olur olmaz detaylandırmayı durdurmalıdır.

Sıralama ve bağımlılıkların belirlenmesi; faaliyetler yeterince detaylandırıldıktan sonra birbirleriyle ilişkilerine karar verilmelidir. Sıralama bir faaliyetin hangi faaliyeti izleyeceğini, bağımlılık ise birisi bitmeden başlayamayacak veya tamamlanamayacak faaliyetler dizinini gösterir. Bağımlılıklar aynı kişi tarafından yapılacak faaliyetler arasında da olabilir.

Faaliyet Planının Hazırlanma Aşamaları:

Faaliyetlerin başlama, uygulanma süreci ve tamamlanma zamanını belirlemek; detaylandırılmış faaliyetlerin başlama ve bitiş zamanlarının belirlenmesiyle Faaliyet Planı oluşturulabilir. Zamanı doğru öngörmek genellikle güçtür, bunda deneyim ve teknik bilgiden faydalanılmalıdır. Bu konuda yeterli bilgi sahibi olunamaması, karşı karşıya kalınan yaygın bir durumdur ve gerekli zamanı doğru öngörememeye neden olur. Öngörülerde sapmalar aşağıda belirtilen diğer nedenlere de bağlıdır:

- Gerekli bazı detay faaliyetleri ihmal etmek,
- Faaliyetlerin bağımlılıkların yeterince ortaya konamaması,
- Kaynak dağılımında etkinsizlik (aynı kişi /kurum veya aynı malzemeyi aynı anda iki veya daha fazla sayıda işin yapılması için tahsis etmek),
- Hızlı sonuç alma isteği.

Belirgin önemi olan noktaları (Kilometre Taşları) belirlemek; bunlar proje uygulamasının izlenmesi için kolaylık sağlarlar. En yalın şekliyle bunlar her bir faaliyetlerin tamamlanacağı öngörülen tarihlerdir. (Örneğin; eğitim ihtiyaçlarının 2005'e kadar tamamlanması).

Gerekli ihtisas/becerinin tamamlanması; ne yapılması gerektiği ortaya konduğunda gerekli ihtisası belirlemek kolaydır. Böylece mevcut beşeri sermaye ile Faaliyet Planının gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini öngörmek ve gerekli eksikliklerin tamamlanması mümkün olur.

Grup içinde işlerin tahsisi; hangi işi kimin yapacağını belirlemekten daha kapsamlı bir şeydir. Görev ve sorumluluklar belirlenir ve bunların dağılımında bireylerin yetenek, deneyim ve kapasiteleri dikkate alınır. Bireylerin görevlerinin gereğini yeterince kavramış olmaları sağlanır. Eğer bu sağlanamazsa alt faaliyetlere ilişkin tüm detayların da belirlenmesi durumunda kalınabilir.

Faaliyetlerden sorumlu kişilerin/birimlerin iş planlarında **haftalık zaman aralığı** kullanılabilirken, genel bir faaliyet planında, termin, **aylık veya üç aylık** bazda belirlenmektedir.

	Müdahale mantığı	Objektif Şekilde Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynak ve Araçları	Varsayımlar
Genel Hedef(ler)	Projenin katkıda bulunacağı genel kapsamlı hedefler nelerdir?	Genel Hedeflerle ilgili kilit göstergeler hangileridir?	<i>Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?</i>	
Proje Amacı	Projenin genel hedef(ler)e katkısı olması için, hangi proje amacı başarması istenmektedir?	Proje amacının başarıldığı hangi göstergelerden anlaşılacaktır?	Mevcut veya derlenebilir bilgi kaynakları hangileridir? Bu bilgiyi temin için gerekli yöntemler nelerdir?	Söz konusu amacın başarılması için Faydalananın sorumluluğu dışında olan hangi faktör ve koşulların sağlanması gereklidir? (harici koşullar) Hangi riskler hesaba katılmalıdır?
Beklenen Sonuçlar	Sonuçlar, Proje Amacı'nın başarılması için gerekli ve öngörülen proje çıktılarıdır (output). Projenin Beklenen Sonuçları nelerdir? (maddeleyiniz)	Projenin Beklenen Sonuçları vermek bakımından başarılı olup olmadığı ve/veya ne kadar başarılı olduğu hangi göstergelerle ölçülecektir?	<i>Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?</i>	Beklenen Sonuçların zamanında elde edilmesi için, hangi harici koşullar sağlanmalıdır?
Faaliyetler	Beklenen Sonuçlar'ın elde edilebilmesi için uygulanacak temel faaliyetler nelerdir ve hangi sırada uygulanacaktır? (aktiviteleri beklenen sonuçlara göre sıralayınız)	Araçlar: Proje bileşenlerinin uygulanması için gerekli, örneğin, personel, ekipman, eğitim, etüd, malzeme, tesis gibi hangi araçlar gereklidir?	Projedeki ilerleme hakkındaki bilgi kaynakları hangileridir? Maliyetler Projenin maliyetleri nelerdir?	Planlanan faaliyet bileşenlerinin uygulanabilmesi için, Faydalananın doğrudan kontrolü dışında hangi koşulların sağlanması gereklidir? Projenin başlamasından önce hangi ön-koşulların sağlanması gerekmektedir?

BÜTÇELEME

Kaynak Planlama



- Sonuç üretmeye dayalı bütçelemeyi ve maliyet-faydayı izlemeyi kolaylaştırır
- Planlanmış kaynakların harekete geçirilmesine dayanak oluşturur
- Maliyetin ve finansman kaynaklarının belirlenmesine kolaylık sağlar

- Planlanmış kaynakların harekete geçirilmesine dayanak oluşturur
- Proje Maliyetinin ve finansman kaynaklarının belirlenmesine kolaylık sağlar

Genel Esaslar

- Bütçe proje teklifi hazırlanan kurumun belirlediği para birimi ile hazırlanmalıdır.
- Bütçe süresi proje süresi ile sınırlıdır.
- Bütçeye aktarılan her türlü gider yapılacak faaliyetlerle ilgili olmalıdır.
- Bütçeye aktarılan giderler sadece istenilen hibe tutarını değil, projeye ilgili tüm giderleri kapsamalıdır.
- Bütçenin yıllar itibarıyla dağılımının faaliyet planına uygun olması gerektiği unutulmamalıdır.

Genel Esaslar

- Bütçe aktarılan her tutar gerçekçi olmalı, hibe tutarını arttırabilmek için bu tutarlar şişirilmemelidir.
- Bütçeye aktarılan giderler hibe rehberinde açıklanan uygun giderler tanımına uymalıdır.
- Bütçeye aktarılan her giderin kullandırım aşamasında belgelendirileceği unutulmamalıdır.