

Proje Yönetimi

Eğitim Kılavuzları dizisine hoş geldiniz

Gençlere ve sivil toplum kuruluşlarına yönelik kapasite geliştirmeyi hedefleyen eğitim programları ve kılavuz yayınlar konusunda ülkemizde büyük bir boşluk bulunmaktadır. Özel sektöre ya da kişisel kariyere yönelik yayınların ve özel eğitim ve danışmanlık şirketlerinin varlığı ise zaten kısıtlı kaynaklarla çalışan kuruluşların ve ekonomik olanakları sınırlı olan gençlerin gereksinimine ne içerik olarak, ne de maddi açıdan yanıt verecek durumda değil.

Bu gereksinimi karşılamak için Avrupa Komisyonu ve Avrupa Konseyi'nin gençlik ile ilgili birimlerinin ortaklığıyla yayımlanan Eğitim Kılavuzları dizisinden seçme yayınları Türkçeye çevirerek bir ilk adım atmaya ve Türkçede daha sonra uyarlanabilecek bir örnek oluşturmaya karar verdik. Türkiye'de uygulanmasıyla birlikte gençliğe ve sivil toplum örgütlerine belirli bir açılım getirmeyi başaran ve henüz sayısı sınırlı olsa da önemli bir eğitim kitesinin oluşumuna önayak olan Avrupa Birliği Avrupa-Akdeniz Gençlik Eylem Programı ulusal koordinatörlüğü de bu yayına finansal destek sağladı.

Bu dizi Avrupa'da farklı kültürel, mesleki ve örgütsel yapılardan gelen kişilerin ortak çabasının sonucudur. Sivil toplum örgütlerindeki gençlik eğitimcileri, gençlik liderleri ve profesyonel yazarlar, her bir konu hakkında Avrupa'daki yaklaşımların çeşitliliğini göz önüne alırken hedef kitlenin gereksinimlerini karşılayacak nitelikli bir yayın hazırlamak için birlikte çalıştılar. Bu yayınlar hedef kitlesi olan gençlere yönelik olsa da genelde bütün sivil toplum kuruluşlarının kullanımına uygundur.

Elinizdeki kılavuz ilk olarak 2000 yılı içinde yayımlanan ve izleyen yıllarda yenileri eklenecek bir dizinin parçası. Aynı zamanda Avrupa Birliği Komisyonu ve Avrupa Konseyi tarafından yürütölen Avrupa Gençlik Çalışanları Eğitimi İçin Ortaklık Programının ürünlerinden biri. İki kurum arasındaki ortaklık, bu kılavuzlar dışında eğitim kursları, "Coyote" dergisi ve dinamik bir internet sitesi gibi başka işbirliği alanları da yarattı. Ortaklık hakkındaki (yeni yayınlar, eğitim kursu ilanları vb.) gelişmeleri izlemek veya kılavuzların elektronik versiyonlarını sanal ortamda edinmek için Ortaklığın web sayfasına başvurabilirsiniz: www.training-youthb.net. Dizinin orijinal adı olan T-Kit hem "Training Kit-Eğitim Kılavuzu" tamlamasının kısaltılmışı, hem de İngilizce okunuşu ile "bilet" anlamına geliyor; "Spiffy" adı verilen karakter de kapakta yeni fikirleri keşfetmek üzere çıkacağı yolculuğun biletini elinde tutarken görölüyor.

Dizinin yaratıcılarına göre bu kılavuz gençlik ve sivil toplum örgütlerinin çalışanları ve eğitimcilerine ulaşmak ve onlara sunacakları eğitimlerde kullanmak üzere kuramsal ve pratik araçlar sunmayı amaçlıyor. Türkçeye çevrilirken bu anlamı korumak için Eğitim Kılavuzu Dizisi ismini kullanmayı uygun gördük.

Dizi kapsamında ilk aşamada "Kültürlerarası Öğrenme", "Uluslararası Gönüllü Hizmetleri" ve "Proje Yönetimi" başlıklı kitleri Türkçede yayımlıyoruz. Bu yayınları aynı zamanda Tarih Vakfı'nın (www.tarihvakfi.org.tr), Avrupa-Akdeniz Gençlik Eylem Programının (www.euromed.org.tr) ve Ortaklığın yukarıda adresi belirtilen web sitesinden ücretsiz olarak takip edebilirsiniz.

Yararlanabilmeniz dileğiyle...

Alper Akyüz / aakyuz@taribvakfi.org.tr
Tarih Vakfı STK'lar ve İnsan Hakları Programı



Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı yayınıdır.
Valikonağı Cad. Samsun Apt. No. 57 Kat 2 34365 Nişantaşı-İstanbul
Tel: 0 212 233 21 61 / Faks: 0 212 234 32 90
www.tarihvakfi.org.tr / yayin@tarihvakfi.org.tr

Türkçeye Çeviren

Emre Eren
Redaksiyon
Alper Akyüz
Düzeltili
Nihal Boztekin

Avrupa Konseyi Yayınları
F-67075 Strasbourg Cedex

© Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu, Kasım 2000

Bu yayındaki materyal, ancak ticari olmayan eğitsel amaçlarla kaynak belirtmek kaydıyla kullanılabilir.

Bu belge, Avrupa Komisyonu, Avrupa Konseyi veya bu kurumlarla işbirliği içindeki diğer organizasyonların resmi görüşünü yansıtmaz.



Eğitim Kılavuzu (T-Kit) dizisi eşgüdümü

Silvio Martinelli

Bu Kılavuzun Editörleri

Silvio Martinelli, Mark Taylor

Bu Kılavuzun yazarları

(son sayfaya da bakınız)

Arne Gillart

Mohammed Haji-Kella

Maria de Jesus Cascao Guedes

Alexandra Raykova

Claudia Schachinger

Mark Taylor

Editorial Komite

Bernard Abrignani

*Institut National de la Jeunesse
et de l'Education Populaire*

Elisabeth Hardt

*European Federation
for Intercultural Learning*

Esther Hookway

Lingua Franca

Heather Roy

*World Association of Girl Guides
and Girl Scouts*

Sekreteryaya

Sabine Van Migem (*İdari Destek*)

Genevieve Woods (*Kütüphaneci*)

Kapak ve Spiffy Karakteri

The Big Family

Özel Teşekkür

Bu dizinin eşgüdümünü yürüttüğü, sürekli destek sağladığı ve Ortaklık Anlaşmasının diğer projeleriyle bağlantıyı kurduğu için Patrick Penninckx'e;

Projenin ilk aşamasındaki katkıları nedeniyle Anne Cosgrove ve Lena Kalibataite'e;

Özgün materyallerinin kullanımına izin veren bütün yayıncı ve yazarlara;

Ve farklı zaman, yol ve derecelerde buldukları katkılarla bunları olası kılan herkese...

The T-Kit on Intercultural Learning is a product of the Partnership Agreement on European Youth Worker Training, a joint programme of the Council of Europe and the European Commission. The institutions authorised the translation and publication of this material in Turkish.

Kültürlerarası Öğrenme, Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonunun ortak bir programı olan Avrupa Gençlik Çalışanlarının Eğitimi için Ortaklık Anlaşmasının bir ürünüdür. Adı geçen kurumlar bu eserin Türkçeye çevrilmesi için izin vermişlerdir.



Euromed Avrupa-Akdeniz Gençlik Eylem Programı Türkiye Ulusal Koordinatörlüğü ve Avrupa Birliği Komisyonu katkılarıyla çevrilmiş ve yayımlanmıştır.



Gençlik İşleri Müdürlüğü
TRAINING-YOUTH

Avrupa Konseyi DG IV Gençlik ve Spor Direktörlüğü

Avrupa Gençlik Merkezi Strasbourg
30 Rue Pierre de Coubertin
F-67000 Strasbourg, Fransa
Tel: +33-3-8841 2300 - Fax: +33-3-8841 2777

Avrupa Gençlik Merkezi Budapeşte
Zivatar utca 1-3
H-1024 Budapest, Macaristan
Tel: +36-1-2124078 - Fax: +36-1-2124076

Avrupa Komisyonu Eğitim ve Kültür Genel Direktörlüğü Birim D5: Gençlik Politika ve Programları

Rue de la Loi, 200
B-1049, Brussels, Belçika
Tel: +32-2-295 1100 - Fax: +32-2-299 4158



İçindekiler

Giriş	7
1. Gençlik çalışmalarında projeler	9
1.1 Proje değerleri ve projelerin değeri.....	9
1.2 Kurumlar ve projeler: tarihsel bir perspektif	9
1.3 Avrupa gençlik programları ve projeleri	10
1.4 Yönetim, yönetim!	12
1.5 Öncesi ve sonrasıyla değerler	13
1.6 Projedeki değerler	15
1.7 Proje merkezli politikaların sınırları	19
1.8 Kültür ve proje yönetimi.....	22
1.9 Ne yapmalı?	24
2. Proje nedir ?	27
2.1 Proje yönetimi aşağıdakiler değildir	27
2.2 Bir gençlik çalışması projesi	27
2.3 Proje modelleri	30
3. Adım Adım Proje	39
3.1 Giriş	39
3.1.1 Yönetim Hakkında	39
3.1.2 Bir model önerilmesi	42
3.1.3 Tanımlama-Uygulama-Değerlendirme	44
3.1.4 Temel sorular kafesi veya "Laswell yöntemi"	44
3.2 Projeyi tanımlamak	45
3.2.1 Toplulukları tanıtmak	45
3.2.2 Gereksinim analizi Neden?	45
3.2.2.1 Sosyal analiz.....	45
3.2.2.2 Kurumsal öncelikler ve değerler Kiminle?.....	49
3.2.2.3 Kişisel motivasyonlar	50
3.2.3 Amaçların tanımlanması Ne için?	52
3.2.4 Somut hedefler.....	53
3.2.5 Strateji ve metodoloji Nasıl?.....	56
3.2.6 Bir etkinliğin planlanması Ne? Ne zaman? Nerede? Ne ile?	58
3.2.6.1 Planlama ve zamanlama	58



3.3 Projenin uygulanması	61
3.3.1 Kaynakların yönetimi	62
3.3.1.1 Zaman yönetimi	62
3.3.1.2 Finansal kaynaklar	64
3.3.1.3 Fon sağlama	66
3.3.1.4 Materyal ve teknik kaynaklar	74
3.3.1.5 İnsan yönetimi	74
3.3.1.6 Takım çalışması	75
3.3.1.7 Sürekli izleme ve değerlendirme	83
3.4 Projenin Değerlendirilmesi	87
3.4.1 Değerlendirmenin hazırlanması ve uygulanması	88
3.4.2 Değerlendirme ve proje planlama	89
3.4.3 Değerlendirmeyi planlamak	89
3.4.4 Bitirme ve raporlama.....	94
4. Bir projeyi neler Avrupa projesi yapar?	97
Ek 1: Terimler sözlüğü	103
Ek 2: Proje Yönetimi Eğitim Kılavuzu Değerlendirme formu.....	105
Ek 3: Kaynakça	107



Son yirmi yılda projeler, gençlik çalışmalarında merkezi bir rol oynamış ve bugün toplumsal değişime yönelik bir araç, toplumun gelişiminin ve uluslararası gençlik çalışmalarının yapıtaşı, hatta sivil toplumun yapılandırılması ve güçlendirilmesi için bir araç görevi görmüşlerdir. Dolayısıyla, proje yönetimi, gençlik organizasyonları için gerekli bir beceri ve gençlik çalışmaları eğitiminde önde gelen bir konu haline gelmiştir.

Proje yönetimi, politik/sosyal analizden iletişime, insan yönetiminden kaynak yönetimine, fon oluşturmadan değerlendirme tekniklerine kadar geniş bir yelpazeden becerileri gerektirir. Açıkçası, bu eğitim kılavuzu bütün bu konuları geniş bir şekilde kapsayamayacağından, yazarlar uluslararası gençlik projelerine ilişkin ana maddeleri ele almayı uygun gördüler. Uluslararası deneyimi olan gençlik çalışanları tarafından kaleme alınan bu eğitim kılavuzu, büyük ölçüde uluslararası gençlik eğitimi çalışmalarını çerçevesinde organize edilen proje yönetimi eğitimlerinden esinlenmiştir ve temel eğitim örneklerini içermektedir.

Bu eğitim kılavuzu, bir projenin nasıl yönetileceği konusunda bir reçete olarak değil, proje yöneticisine bir projenin işleyişini izleyebilmesi için çeşitli ipuçları ve temellerle birlikte somut bir "adım adım" yaklaşım sağlayan bir çerçeve önerisi olarak görülmelidir.

Eğitim kılavuzu, projeler geliştirmek isteyenler ve kendi deneyimleri ve projeleriyle bağlantısını kurabilecek olanlar için hazırlanmıştır. Bu kılavuz:

- Proje geliştirme işinin başında olan proje yöneticileri ve

- Katılımcılara kendi projelerini geliştirmeleri için yardımcı olan eğitimciler için hazırlanmıştır.

Bu eğitim kılavuzu, projelerin değeri üzerine görüşlerden, bir projenin adım adım geliştirilmesine doğru ilerleyen dört ana bölüme ayrılmıştır. Bu dört bölüm doğal olarak bağlantılı olsa da, birbirlerinden bağımsız olarak okunabilir.

Birinci bölüm, uluslararası gençlik çalışmalarının geliştirilmesinde projelerin rolü ve öneminin evrimine genel bir bakıştır.

İkinci bölüm, gençlik çalışmaları çerçevesinde proje yönetiminden ne anlaşıldığının açıklanmasını içerirken, proje yönetimine ilişkin çeşitli yaklaşımları ve modelleri de sunmaktadır.

Üçüncü bölüm, gençlik çalışması projeleri geliştirilmesini yönlendirmek için adım adım açıklamaları da içeren bir çerçeve ortaya koymaktadır. Bu bölüm, proje yönetimini bir eğitim aracı olarak kullanan eğitimciler için pratik tavsiyeler ve açık öneriler de içermektedir. Uygulamaya aktarım konusunda size yardımcı olabilmek için, bu bölümde ayrıca, proje yönetimi açıklamalarının adım adım uygulandığı bir proje örneği de verilmektedir.

Dördüncü bölüm, projelerin Avrupa boyutu üzerine bazı düşünceleri ortaya koymaktadır.

Bu eğitim kılavuzunu keyifle okuyarak, buradaki metotları projelerinize uygulamanızı umuyoruz. Eğitim kılavuzunu kullanırken edineceğiniz deneyimi daha sonra bizimle paylaşmanızı umut ediyoruz.



1. Gençlik çalışmalarında projeler

1.1 Proje değerleri ve projelerin değeri

Avrupa gençlik çalışmalarında proje yönetimi, proje çalışmaları ve proje planlamasına yapılan vurgu oldukça yenidir.

Avrupa ve uluslararası gençlik çalışmaları 100 yıldan uzun bir zamandır öncelikli olarak gençlik dernekleri, örgütleri ve farklı türlerdeki federasyonlar tarafından geliştirilmektedir; ancak bunların çoğu uluslararası gençlik organizasyonları olarak yapılanmıştır. Bu organizasyonlar on yıllarca, işbirliğinin bir tür önkoşulu olarak, bu hareket dahilindeki organizasyonların tümü ya da birçoğu tarafından paylaşılan güçlü felsefi, dini, politik veya eğitsel temellere dayanmaktadır.

Bu organizasyonların gelişim ve etkinliklerinin altında yatan değerler, organizasyonların varlığı için de gereklidir ve bu değerlerin güçlendirilmesi ve desteklenmesi de çoğunlukla etkinliklerinin ana nedenidir.

1.2. Kurumlar ve projeler: tarihsel bir perspektif

Avrupa ve uluslararası gençlik çalışmaları içindeki etkinliklerin çoğu, yerel veya ulusal şubelerin üyeleri ve liderleri için (ve daha ender olarak, belirlenmemiş veya açık bir hedef grup için) yine bu üyeler ve liderler tarafından düzenlenmekteydi. Eğitsel amaçlar da, çoğunlukla (tematik seminerler, toplantılar, durum değerlendirme toplantıları aracılığıyla), organizasyon ve/veya onun değerleri etrafında odaklanmıştı. Eğitim, çoğunlukla, (zincirlerin kırılması, kurtuluş, kişisel gelişim için eğitim ya da salt ideolojik eğitim gibi) politik bir anlamda algılanıyordu. Uluslararası eğitim sağlayan organizasyonlar ise gençlik çalışanlarını, liderleri ve proje yöneticilerini eğitmektense, ana olarak seminer ve toplantıların iyi organize edilmesine ve hatta (çalışma kampları ve bireysel değişimler gibi) gençlik değişimlerine ağırlık vermekteydi. Bir etkinliğin veya projenin lideri çoğunlukla organizasyon içinde de politik sorumluluğu veya ağırlığı olan bir kimse olurdu. Elbette bu durumun istisnaları da bulunmaktaydı.

Bunun nedenleri arasında aşağıdakiler düşünülebilir: **Avrupa veya uluslararası düzeyde yalnızca eğitime ve eğitim etkinliklerine ayrılan belirli fonların ve programların azlığı.**

Avrupa Gençlik Fonu'nun (AGF) 1970'lerin başından beri süregelen varlığı, tam anlamıyla istisnai bir durumdur; ancak AGF iki nedenden dolayı o zamanlarda büyük değişimlere yol açmadı. Birincisi, kendi içinde kendisi için yaratılmış bir sistem olması, ikincisi de o zamanlar uluslararası düzeydeki eğitim etkinliklerinin de şu anki şekliyle anlaşılmasındaydı. Bu anlamda eğitim, bir terim olarak büyük olasılıkla, Avrupa Gençlik Fonu (AGF) ve Avrupa Gençlik Merkezleri (AGM) kurallarının, profesyonel eğitim etkinliklerini açıkça Merkezin programı dışında bırakmaları nedeniyle de kullanılmıyordu.

Aynı anda, hem kendini dışlayıcı, hem de hegemonyacı olan ideolojilerin ve organizasyonların birçok düzeyde var olmaları (ki komünist ideoloji bunun tek olmayan en iyi örneğidir). Bunlar, kendilerini herkese uygun olabilecek toplumsal analizlere ve çözümlere odakladılar (gerçeklikler farklıydı, ancak amaçlar aynıydı). Formal olmayan eğitim “yeni insanı” geliştirmek ve “daha iyi” bir toplumu yaratmak için bir yol olarak görülmüştü.

Sosyal gelişimin sistemin (sosyal dışlama, marjinalleşme, adaletsizlik vb.) sorunlarını ileriye dönük olarak ortadan kaldıracığına yönelik inanış ve sivil toplumun gençlik hareketleri de dahil- bu sorunları çözmekten çok sosyal ve politik değişim (iyileştirme, reform ve sistemin değiştirilmesi) için hareket etmesi şeklinde algılanan rolü.

Sosyal hizmetler ve gençlik hizmetleriyle, gençlik organizasyonlarının rollerinin ayrılması ve toplumsal sıkıntılara karşı yalnızca profesyonel olarak eğitilmiş sosyal hizmetlerin devreye girecek grup olarak algılanması (politik yetkinliğe karşı profesyonel yetkinlik ve uzmanlık).

Uluslararası gençlik çalışmalarının o zamanlar projelere hiç dayanmadığını düşünmek doğru olmaz. Ama gerçek şu ki, projeler o zamanlar organizasyonun gelişiminin bir parçası olarak anlaşılıyordu ve bu da proje yönetiminin lider eğitiminden ve politik eğitimden daha önemsiz görülmesine neden oluyordu. Avrupa Gençlik Merkezi'nin eğitim programlarında ve Avrupa Gençlik Fonu'nun etkinliklerinde, projelerin açıkça metodoloji ve kurs içeriği olarak kullanıldığı derslerin ve etkinliklerin sayısı ancak 1990larda önemli bir yere geldi.



1.3 Avrupa gençlik programları ve projeleri

Orta ve Doğu Avrupa'daki komünist rejimlerin yıkılmasıyla hızlanan değişim -1980'lerin başlarından beri fark edilebilir olan eğilimler - elbette ki, uluslararası gençlik çalışmaları üzerinde çok büyük bir etki yarattı. Toptancı ideolojiler önemlerini ve inanılırlıklarını yitirdi, "enternasyonalizm" etkisini kaybetti ve yerini, ilginç bir şekilde dünya pazarlarının uluslararasılaşmasına ve küreselleşmeye bıraktı. Uluslararası gençlik organizasyonları *raison detre*'lerini (varoluş nedenlerini) veya çoğu durumda güçlerini kaybetmeseler de, klasik uluslararası gençlik çalışmaları önemlerini biraz yitirdi.

Ancak, Avrupa gençlik çalışmalarındaki bizi ilgilendiren vurgu değişimi, başka etkenlerle görünür hale geldi, hatta hızlandı:

• **Avrupa Topluluğu / Birliği dahilinde gençlik programlarının ortaya çıkışı ve ulusal gençlik politikalarının gelişimi**

Özellikle Avrupa İçin Gençlik [Youth For Europe] programı, uluslararası ve Avrupa gençlik çalışmalarına yeni bir boyut eklemiştir ve bu program önceki benzerlerine göre tüm gençlere açık olduğundan, gençlik çalışanlarının ve diğer sosyo-kültürel profesyonellerin daha yoğun içerilmesini gerektirmiştir. O zamana kadar gençlik liderlerinin ve uluslararası gençlik organizasyonlarındaki aktif gençlerin "ayrıcalığı" olan şeyler, Avrupa'da potansiyel olarak genç olan herkes için ulaşılabilir hale geldi: Başka ülkelerden gençlerle bir arada çalışmak, seyahat etmek ve bir gençlik değişim programına katılmak mümkün oldu. Bu programların demokratik ve ulaşılabilirliğe yararlarının gerçek niteliği ne olursa olsun, Avrupa gençlik çalışmaları için sonuçları çok büyük olmuştur.

Avrupa için Gençlik programı -ve bunun kapsamında Avrupa Gönüllü Hizmetleri programı- Avrupa'nın tamamını bütün genç insanlara açmanın yanı sıra, Avrupa düzeyine yerel düzeyde gençlik derneklerinde, gençlik hizmetlerinde ve başka türlü hizmetler ve organizasyonlarda çalışanlar olmak üzere yeni bir gençlik çalışanları kategorisini getirdi. Bu gençlik çalışanlarının çoğu herhangi bir ideolojiden haberdar değildi; hatta, bazılarında gö-

re çoğunluğu "zayıf bir politik eğitime" sahipti. Ancak, bu kişiler, artık Avrupa gençlik politikalarının önemli aktörleriydiler ve kısa zamanda, Avrupa gençlik programlarının vazgeçilmez üyeleri haline geldiler.

Avrupa gençlik değişim programlarının yönetimi -ve eğitsel işlevi üzerindeki vurgu- proje yönetimi gereksinimini ön plana çıkardı. Gençlik değişimleri yalnızca projeler olarak düşünülüyor, aynı zamanda, proje yönetimi ilkeleri ve becerileri vurgusuyla hem eğitsel hem de idari bakış açılarından bu şekilde değerlendiriliyorlardı.

Programın geliştirilmesi ve sağlamlaştırılması eğitimin geliştirilmesini gerektirdi. Programın özellikle ikinci ve üçüncü aşamalarında ortaya çıkan bu eğitim gereksinimi, vurgunun politik/sosyal eğitimden teknik, idari ve yönetsel becerilerin eğitime kaymasına yardımcı ya da neden oldu. Gençlik çalışanlarının şimdi projeler örgütlemesi, yönetmesi ve raporlaması gerekiyordu. Kimilerinin korkusuna, çoğununsa mutluluğuna neden olacak şekilde, artık, geleneksel gençlik organizasyonlarının da aynı şeyi yapması gerekiyordu.

Ancak, vurgudaki bu kaymanın güçlü bir direniş ile karşılaştığını öne sürmek doğru olmaz. Gerçekte, çok acısız olmasa da, hızlı bir uyum dönemi yaşandı. Avrupa Konseyi Gençlik Direktörlüğü'nün uzun dönemli eğitim kursu (Long Term Training Course - LTTTC) bu evrimin bir belirtisidir. O zamanki adı "Uluslararası Gençlik Çalışmalarında Uzun Dönem Eğitim Kursu" olan eğitimin ilk iki versiyonunda, Avrupa Gençlik Merkezi'nin yönetsel yapıları tarafından açıkça düşmanca denilemeye de yarım ağızla dile getirilen bir şüphe nedeniyle akıntıya karşı ilerlendi. Dört yıl sonra, bu kurs çoğunlukla model olarak sunulmakta ve başka kuruluşlar tarafından da model olarak istenmekteydi. Uzun dönem eğitim kursu (LTTTC) proje yönetimi ilkelerinin "popülerleştirilmesi" en büyük katkısı yapmış olan etkinliktir, çünkü kursun kendisi öğrenme ve yerel gençlik çalışmaları projelerinin geliştirilmesi için araç olarak, projeler temelinde yürütülmüştür.

Avrupa Birliği'nde gençlik programlarının gelişmesi, aynı zamanda, bazı üye devletlerde gençlik politikalarının geliştirilmesine neden oldu. Programlar için ulusal ajansların kurulması -ve bunlar için gerekli bütçelerin ayrılması- gençlik için ulusal eylemler arasında eşgüdümün ve tamamlayıcılığın oluşmasına

Avrupa gençlik çalışmalarında proje yönetimine kaymayı destekleyen etkenler





katkıda bulunmuştur. Bazı ülkelerde, Avrupa İçin Gençlik programının uygulamaları ve yönetim ilkeleri diğer ulusal gençlik programları ve politikalarına "ithal" edilmiştir. Örneğin, programda, organizasyonların yapısal harcamalarının karşılanmasına dair az da olsa bir kalem vardı. Aslında, organizasyonların çoğunlukla % 50'den daha çok olan ihtiyaç duydukları kalan miktarı kendilerinin bulmaları isteniyor ve bekleniyordu. Özellikle, programın başlarında, var olan gençlik gruplarından yaygın genç insanlara ulaşacakları net ve adil projeler hazırlamalarına teşvik etmeye ilişkin bir vurgu yapılmıştı.

• **Genç insanları etkileyen ekonomik ve sosyal kriz, refah devletine karşı saldırılar ve sonuç olarak refah devletinin yenilenmesi**

Kamu sektörünün toplumsal ve sosyopolitik projelerden çekilmesini açıklamak üzere en yaygın olarak kullanılan açıklama budur. Birçok Avrupa devletinin içine girdiği (mali) kriz –Avrupa Birliği bünyesinde tek bir para birimi projesine yönelik çabalar ile birlikte– "geleneksel" toplumsal-egitsel projeleri destekleyecek ve sürdürecektir kaynakların yetersizliğine neden oldu. Sosyal projeler ve gençlik projeleri özerk ve hesap verebilir olmalıydı. Kimsenin işi artık garanti değildi ve yapılar artık desteklenmiyordu. Şimdi, sonuçlara önem veriliyor ve organizasyonlar değil, projeler destekleniyordu.

Bu düşüncelerin bazıları çok sığ, yanlı ve hatta kışkırtıcı gözükülebilir. Ancak, farklılık görünür hale gelmiştir; sonuçları açısından olmasa da en azından, felsefe ve gençlik politikalarının ilkeleri bakımından. Örneğin, gençlik veya diğer organizasyonlara verilen desteğin, bazı analizlerin öne sürdüğü gibi hiçbir zaman bu kadar bol ve dikkatsizce dağıtılmadığı iddiasına bakalım. Birçok ülkedeki gençlik organizasyonları –özellikle de uluslararası olanlar– bağımsızlıklarını korumak ve devamlılıklarını güvence altına almak için sıkı bir savaşım vermek zorunda kaldılar.

Proje yönetiminin popülerliği çevresindeki ilişkilerin bazılarını belki bunlar açıklayabilir: Gençlik organizasyonları da dahil olmak üzere derneklerin çoğu, (onlar da doğal olarak işleri daha iyi ve verimli bir yapıya biçimi aradıkları için) projelerin karşısında değil, aksine projeleri destekliyorlar. Aslında, proje yönetimine karşı ve taraftar görüşlerden oluşan bir tartışma da yok. Herkes –haklı bir biçimde– işlerin

mümkün olan en iyi şekilde, kaynakların en uygun kullanımıyla, en açık ve sürdürülebilir sonuçlarla ve en iyi tanıtımla yapılmasını istiyor.

• **İş fikirleri ve liberal ideolojinin sosyal sektöre ithali**

Yukarıdakine ek ve onun sonucu olarak, (neo)liberal ideolojinin ve ilkelerin hâkimiyetinin ve genel olarak kapitalizmin "zaferinin", iş dünyasının benzer kriterlerin, sivil toplumu ve bazen devlet yapısını bile içeren pazar dışı sektörlerle dayatılmasına neden olduğuna şüphe yok. Bu yayında kaygılarımızla en çok bağlantılı olanlar arasında hesap verebilirlik ve kârlılık gibi ilkeler ve daha genel olarak, iş yönetimi ilkelerinin devlet dışı ve kâr amacı gütmeyen sektörlerle uygulanması bulunuyor. Proje yönetimi de bu gelişmelerden uzak kalamadı. Ancak konformizmden kaçınmak adına özel sektörün de kâr amacı gütmeyen sektörden bir çok fikri alarak uyguladığını da eklememiz gerekir.

• **Doğu Avrupa'da demokrasi ve sivil toplumu yeniden inşa etmenin güçlükleri**

Doğu ve Orta Avrupa'da komünizmin çöküşü, "Batının", Doğu ve Orta Avrupa'da yeni ortaya çıkan demokrasileri destekleme çağrısını da beraberinde getirdi. Bu güçlük, Avrupa Konseyi ve uluslararası gençlik organizasyonları tarafından oldukça erken bir aşamada ele alınmıştır. Bu durum gençlik politikaları alanında, ilkelerden çok acil ve elle tutulabilir gereksinimlerle ilgilenilmesinin getirdiği güçlükler anlamına gelmiştir. Doğu Avrupa'daki devlet ve devlet dışı ortaklar, kendi politikalarını geliştirmek ve en basitinden iş çevrelerine uyum sağlayamayan her şeyin er geç batmasının beklendiği veya batmaya mahkûm olduğu bir ortamda ayakta kalmak için, somut araçlar ve beceriler edinmek istiyorlardı.

Analiz ve istekler ne kadar uygun olursa olsun, proje yönetimi kursları değişim için isteği desteklemiş ve özellikle özel sektör benzeri profesyonel veya profesyonelleşmiş eğitim taleplerinin daha da artmasına neden olmuştur. Bunun sonuçlarını tahmin etmek pek de güç değil: Bu durumun o ülkelerin gençlik yapıları ve politikalarına yaptığı etkinin yanı sıra, Avrupa ve uluslararası gençlik organizasyonlarının felsefelerine ve uygulamalarına da etkide bulunmuştur. Bu, bazıları için, yasak meyvenin tadı tarafından baştan çıkarılmak gibidir.

Avrupa gençlik çalışmalarında proje yönetimine kaymayı destekleyen etkenler





• **Politik yardımlarda ve kalkınma yardımlarında vurgunun değişimi**

Aynı zamanda, zengin Kuzey ve yardıma daha muhtaç Güney arasında da kalkınma için işbirliği ve yardım çevresinde de ciddi bir değişim olmaktadır. Kalkınma işbirliği politikalarındaki değişim de, büyük olasılıkla, yukarıda belirtilen etkenlerin etkisiyle oluşan genel politik değişim yüzündendir. Yine de, buna farkı açıklamak ve göstermek için değiniyoruz. Devlet dışı kalkınma organizasyonlarının etkisine de oldukça bağlı olarak, “yardım yapan devletler”, kalkınma yardımlarını ve desteklerini, sonuçlarla ve demokratik koşullarla bağdaştırmaya başladılar. Şimdi, destek neredeyse tümüyle projelere ve özellikle de küçük ölçekli projelere veriliyor, politikalara değil.

• **Postmodernizm: gençlerin ve gençlik gruplarının bireyselleşmesi ve ayrışması**

Gençlerin sosyal katılımının ve kolektif örgütlenme modellerinin aşınması ve gençlerde farkındalığın ve kendi üzerine düşünmenin –kimlik modellerinin reddiyle bağlantılı olarak– gelişmesi, diğer etkenlerin yanı sıra, uzun dönemli bağlılıkların bugünün gençleri arasında pek de popüler olmadığı ve onlara uygun olmadığı anlamına gelmiştir. “Risk toplumu” olarak da adlandırılan günümüz toplumunda, bireyin kendi başına vermesi gereken daha çok karar, yapılacak daha fazla seçim ve hayatını ve geleceğini şekillendirmek için taşınmakta olan daha ağır bir sorumluluk bulunmakta.

Bazı yaygın sosyal, kültürel ve politik kimlik modellerinin gelişimci bir şekilde ortadan kalkması, hem eşzamanlı, hem de tarihsel olarak gençler arasında sosyal parçalanmaya ve çoklu özdeşleşme süreçlerine neden oldu.

Bu yeni ortamda, gençlik organizasyonları ve kuruluşları uyum ve modernleşme sorunlarıyla başa çıkmak zorunda kaldılar: Uzun dönemli programlar ve bağlılıklar artık çok daha zordu. Aranılan kelime kısa dönemli ve mümkünse “şimdi”. Aslında, çoğu gençlik çalışanı, genç insanların ilgi ve bağlılığını altı aydan uzun bir süre gerektiriyorsa gençlik değişimi gibi heyecan verici ve motive edici bir program için bile korumanın ne kadar güçlü olduğunu söylüyor.

İdealizm ve politik bağlılıklar yerini gerçekçilik ve eylem gibi küçük ölçekli topluluk ve grup projeleriyle bağdaştırılan değerlere bırak-

tı. Görünebilir sonuçlar ve “şimdi!”nin deneyimi, yeni ve içinde yer alan insanlara bir kredi sağlayan “sosyal olarak anında pazarlanabilir” bir şey olarak oldukça çekici geliyor; tüketici alışkanlıklarına, kıyafette, bilgisayarlarda ve cep telefonlarında en son modayı yakalama gereksinimine (ve her şeyin ne kadar çabuk demode olduğuna) ve yeni, “radikal” sporların gelişimiyle popüleritesine dikkat edin.

Gençlerin bir organizasyona, programa veya bir amaca bağlanmaları artık daha az olası. Eskiden küresel kaygı ifadesi olan konuların yerine (örneğin ırkçılık, yoksulluk vb.) şimdilerde, küreselleşme ve bu sürece internet gibi farklı yollarla nasıl katılacağı gibi konular gündemde. Bu bağlamda, bir projeye bağlanmak ve katılımında bulunmak, bir organizasyona dahil olmaktan daha kolay. Proje kısa veya orta vadeli, esnek ve somut, görülebilir sonuçlara sahip. Benzer şekilde, gençler herhangi bir organizasyonun yönetim kademelerini bir bir atlamaları gerekmeden de bir projenin şekillendirilmesine ve yönetilmesine katkıda bulunabiliyorlar.

1.4 Yönetim, yönetim!

Bu etkenlerin, Avrupa gençlik projelerindeki programlar ve etkinliklerle ilgili olarak, öncelikler, düşünüş ve kullanılan dildeki değişimin ne derecede nedeni ya da sonucu olduğunu söylemek oldukça zordur. Gerçek şu ki, beraber ele alındıklarında, proje ve proje yönetiminin neden 1990'larda popüler terimler ve yaklaşımlar olduğunu anlamamıza yardımcı olurlar.

Bu değişikliklerin bazıları aslında görüldüklerinden daha az derinde veya daha az radikal-di. Temel farklılıklar, söylenen, öğretilen veya yapılanların doğasında değil, ele alınışlarındaki ve uygulanmalarındaki ciddiyet derecesinde ve kullanılan dilde gerçekleşmiştir. Uluslararası gençlik organizasyonlarının da bir parçası olduğu sivil toplumun gerçekliği ve doğası, herhangi birinin çok acele yapılan genellemelerin riskini anlamasına yeterlidir.

Proje yönetiminin dilinin ve ilkelerinin popüler olduğu gerçeği;

- Projelerin ve proje yönetiminin eskiden var olmadığı;

Avrupa gençlik çalışmalarında proje yönetimine kaymayı destekleyen etkenler





- Bugün yapılan işin kalitesinin geçmiştekinden daha iyi olduğu;
- Eskiden verimli kullanılmayan pek çok kaynak olduğu;
- Bugün herkesin iyi bir proje yöneticisi olduğu ve değişik seviyelerde herhangi bir sorun olmadığı anlamlarına gelmez.

Unutmayalım ki, yukarıda bahsedilen değişikliklerin ortaya çıkmasını, kaynakların, bugün eskiye göre daha bol olması (örneğin Avrupa gençlik projeleri) ve ilgili kuruluş ve ortak sayısının katlanarak artması sağlamıştır. Verimlilik ve hesap verilebilirliğe yönelik –en başta projelerin kalitesiyle ilgili– bir eğilim de, böylece kaçınılmaz hale gelmiştir.

1.5 Öncesi ve sonrasıyla değerler

Bu konuya proje yönetiminde ve gençlik çalışmalarında hangi değerlerin söz konusu olduğunu hatırlayarak ve analiz ederek bakabiliriz. Bunlar nelerdir? Değişmişler midir?

• Verimlilik

Proje planlama metodolojileri, verili bir durum veya belirli bir grup insanın somut gereksinimlerine önem vererek, organizasyonların ve kuruluşların daha verimli hale gelmesine olanak tanır. Müdahale alanını kısıtlayarak ve sonuçları olabildiğince somut bir şekilde ön-görerek kaynaklar daha iyi kullanılabilir ve verimlilik artar. Müdahalenin kapsamına odaklanılmasıyla, çabanın dağılması azalacağı ve farklı aktörlerin katkısı ve katılımı daha iyi koordine edilerek daha tutarlı olacağından, sonuç elde edilmesi sağlanmış olur.

• Hesap verilebilirlik ve (paylaşılan) sorumluluk

Bir organizasyon veya grup içerisinde, etkinliklerin sorumluluğu (seçilmiş kurullar gibi) politik sorumlularda olsa da, proje yönetiminin odağında proje lideri veya takımı bulunmaktadır. Bu kişiler, politik düzeyde amaçlar açıkça belirlenip üzerinde anlaşıldıktan sonra, proje yönetimlerinde yüksek düzeyde özerkliğe sahiptirler. Bunun sonuçları, her adımda kimin sorumlu olduğunu saptamak kolay olduğundan projenin sorumluluğunun da kime ait olduğunun daha açık olması gerektiğini de içe-

rir. Bir yandan da, çalışanlara, üyelere ve gönüllülere, açık bir sorumluluk payı ve bu nedenle de güç verdiğinden aynı zamanda daha “güçlendiricidir”. Hesap verilebilirlik, aynı zamanda projenin genişletilmiş ölçme ve değerlendirme –ve raporlama– olasılıklarından kaynaklanmaktadır.

• Eşitlik ve bağımsızlık

Projeler genellikle, hem içerik, hem de biçim açısından, kriterlere ve önceliklere uymak zorundadır. Projelerin parasal kaynak veya başka tür destekler bulabilmesini belirleyen, kriterlerin yerine getirilmesi ve önceden belirlenmiş önceliklere saygı gösterilmesidir. Bu yolla, bütün projeler en azından, hepsinin benzer kriterleri yerine getirmeleri gerektiği anlamında “eşittir”. Bu yolla kayırmacılık önlenir ve ayrıcalıkların ve olanakların bir organizasyona ya da diğerine ayrılması gerekçelendirilebilir. Bu yüzden, başlangıç olarak, bütün organizasyonlar eşit bir konumdadır ve karar ögesi projenin kalitesidir. Karar mercileri de bu durumda daha bağımsız bir şekilde karar alabilirler; ittifaklara veya baskılara karşı yükümlülükleri daha azdır. Aslında kararlar, çoğunlukla politik baskıya daha az maruz kaldığı söylenen uzman komiteler tarafından alınır. Bu durumun, aynı kurallara uymak zorunda oldukları ve gerekçelendirme gereksiniminden kaçındıkları için “politik” organizasyonların lehine olması gerekir.

• Ekonomi ve tutarlılık

Projelere fon sağlamak, sponsorların verdikleri paraların nasıl kullanıldığını daha iyi görebilmelerini (yani bütçelerin gerçekte ayrıldıkları kalemler için kullanıldığından emin olmalarını) sağlar. Paranın kullanımındaki sapmalar da böylece daha kolay görülebilir.

Belirli kaynakların, amaçların uygulanmasına ve somut etkinliklere ayrılmasıyla, aynı zamanda, kaynakların daha verimli kullanılması veya en azından, mantıksız veya kontrol edilemez harcamaların ve uygun olmayan ürünlerin kısıtlanması sağlanabilir. Projenin belirli bir zaman çerçevesinin bulunması ve belirli gözetim ve değerlendirme aşamalarının olması, mali kontrolü ve projenin yönetimini müdahale ve düzeltme sürecini hızlandırarak kolaylaştırabilir.

Projenin her etkinliğinin amaç ve hedeflerle aynı doğrultuda olması ve genel proje çerçevesine oturması, sapmaları ve bozulmaları ön-

Proje yönetimi ve gençlik çalışmalarında değişen değerler





leyebildiği şekilde tutarlılığın sağlanmasını izlemeyi de kolaylaştırır.

• **Kalite**

Proje yönetiminin bir sonucu olarak kalite, verili bir amaçlar dizisi için becerilerin, kaynakların ve süreçlerin belirlenmesini optimize etmeye yarayan fırsatların çoğalmasıyla birlikte potansiyel olarak artar. Kaynaklar, projenin özgün amacı ve gereksinimleriyle ilişkili olarak belirlenir. İzleme ve değerlendirme, kaliteyi “ölçmek” için ya da en azından, belirlenen amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemenin hızını nitel veya nicel olarak kontrol etmek için önemli araçlardır. Daha iyisini ve mümkün olan en iyiyi başarmak, proje temelli çalışmada seçeneklerin daha açıkça belirlenebilir olduğundan daha kolaydır.

• **Gerçekçilik**

Projelerin özü, hedeflerin ulaşılabilir olması gerektiği gibi kendilerinin de gerçekçi olmalarının gerekmesidir. Gerçekçilik, amaçları, organizasyonun boyutuna, kapsamına ve kapasitesine göre uygun veya istikrarlı olmayan projelerin elenmesini sağlaması açısından oldukça önemli bir değerdir. Gerçekçilik, akıl ve mantığın kalp ve ruha üstünlük sağlamasıdır. Gerçekçilik, aynı zamanda, hedeflere ulaşabilmeyi daha mümkün kılması ve bu yüzden projenin de potansiyel olarak daha görünür bir hale gelmesi nedeniyle bir motivasyondur. Büyük fikirleri, görünür uygulamalara ve sonuçlara dönüştürmek, projeler için bir deyiş de olabilir.

• **Esneklik**

Proje, planlanmalı, uygulanmalı ve değerlendirilmelidir. Sağlam proje yönetimi değişimlerin süren gelişim ve düzenli değerlendirmeler sonucu olarak sunulmasına olanak verir. Planlama aşamalarındaki işlevsizlikler ve bozukluklar bu yolla düzeltilebilir ve özellikle, projenin değişik parçaları öngörülemeyen değişiklikler ve evrime göre uyarlanabilir.

• **Şeffaflık ve görünebilirlik**

Hesap verebilirlik, aynı zamanda şeffaflık ve görünebilirlik demektir. Şeffaflık; çünkü kamusal (veya özel) kaynakların dağıtılması ve bunun politikalar ve programlar üzerindeki etkisi daha açık ve izi sürülebilir. Artık sorun parayı ve tazminatları kimin ne kadar aldığı

değil, ne için aldığı ve onunla nelerin başarıldığıdır. Şeffaflığın teşvik edilmesinin –ve kayırmacılığın ve ayırmacılığın bu yolla engellenmesi beklentisinin– yanı sıra projeler üzerinden çalışmak, her zaman medya ve diğer iletişim kanalları yoluyla kolayca gösterilebilecek ve anlaşabilecek somut sonuçları bulunabildiğinden politikaların ve programların daha açık bir biçimde görünmesini sağlayabilir.

Görünebilirlik, proje takımı ve organizasyon (hareketlilik, halkla ilişkiler, iletişim, tanıtım ve motivasyon) için olduğu kadar, yönettikleri fonlarla neler yaptıklarını gerekçelendirmek, göstermek ve tanıtmak isteyen sponsorlar ve destekçiler için de önemlidir. Diğer bir deyişle, bir organizasyon, bir vizyon veya bir öncelik, bir organizasyon, bir vizyon veya bir öncelik, projeler yoluyla daha iyi pazarlanabilir. Şeffaflık, aynı zamanda, kâr amacı gütmeyen herhangi bir organizasyon için vazgeçilmez değerler olan dürüstlük ve bütünlüğün bir garantisi olarak işlev görür.

• **Yaratıcılık ve yenilik**

Yaratıcı ve yenilikçi projeler, işleri yapmak için yeni yollar, hedefler ve amaçları elde etmek için yeni yöntemler ortaya koymuştur. Projeler üzerinden çalışmak, yenilikçilik ilkesi nedeniyle her yeni projeyi farklı ve özgün olmaya zorlar. Bu yolla, insanlardaki ve organizasyonlardaki yaratıcılığın ortaya çıkması da sağlanır. Daha iyi bir performans veya takdir ve değerlendirme arayışı, organizasyonlar içerisinde önemli motivasyon etkenleri olan, rahatlık ve sıradanlığa karşı bir harekete geçiricidir. Yaratıcılık ve yenilik gençlerin ve toplulukların gerçeklerine daha yakın olmayı ve diğer insanlarla, organizasyonlarla ve eğilim belirleyicilerle etkileşim içinde bulunmayı içerir. Yaratıcılık ve yenilik, aynı zamanda, zamanımızın olmazsa olmaz kavramları olan modernlik ve modernleşme ile de uyum içindedir.

• **Rekabet**

Postmodern toplumun –ve neoliberal ideolojinin ve yönetimin– en önemli değerlerinden biri olarak rekabet, projelere fon sağlanmasına dayalı (gençlik) politikaları(n)ın üzerinden artırılmakta ve optimize edilmektedir. Projeler için genel koşulların belirlenmesiyle, kamu ve özel fon kuruluşları, başvuranların daha çalışkan, verimli ve hepsinin üstünde, iyi ve daha iyi olarak desteklenebilir olmaları için baskı yapar. Bütün projeler için hiçbir zaman yeterli kaynak olmadığından, her zaman bir seçim yapıl-

Proje yönetimi ve gençlik çalışmalarında değişen değerler





mak zorundadır. Rekabet elbette ki risksiz olmaz, ancak, proje takımlarını ve organizasyonları, fon bulabilmek, yüzeyde kalabilmek ve tanınmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya zorlar.

• **Katılım, modernlik, istihdam edebilirlik**

Burada, postmodern toplumlarda gençlerin özellikleri olarak özetlenen unsurlar –yani projenin bireyselleşmeye ve parçalanmaya uygunluğu– aynı zamanda, proje çalışmalarının hem gençler, hem de gençlik çalışanları için, iş hayatına da aktarılabilir değerli bir öğrenim ve deneyim için ulaşılabilir ve yararlı bir olanak sunması anlamına gelir.

Etkinliklerin proje olarak yönetimi hakkında düşünmek ve uygulamada bulunmak, aynı zamanda, planlama ve yönetim becerilerinin de kazanılması, geliştirilmesi ve uygulamasının yapılması demektir. Bu aynı zamanda, formal olmayan eğitim etkinlikleri yoluyla sorumluluk ve özerkliğin uygulanmasını öğrenmektir. Deneyime dayalı öğrenimde sağladığı olanaklar –özellikle de eğitsel değerlendirme teknikleriyle uygun bir şekilde destekleniyorsa– düşük özgüven, güvensizlik, marjinalleşme ve dışlanma durumlarının aşılmasında düşünülemez kadar etkili olabilir. Proje çalışması ve de içerdiği takım çalışması –sosyal ve iletişim becerilerinin gelişmesi– görünürlüğü marjinalleşme ve düşük özgüven durumlarına karşı etkili olabilecek, küçük, elde edilebilir değişikliklerle bağlantılandırılarak ve bu değişimlere değer vererek, bu yolla güçlendirir ve motivasyon sağlar.

Elbette ki, sosyal katılımın bu biçimleri, diğer “geleneksel” biçimlerden çok farklıdır. Henüz yeterince tanınmasalar ve her zaman hak ettikleri oranda değer görmeseler de, bugün birçok genç için daha uygun ve erişilebilir olma avantajına sahiptirler. Bu durum, bir çok genç ve gençlik çalışanı için sürmekte olan bir güçlüktür.

Küçük ölçekli projelerin, toplumu proje etrafında harekete geçirme potansiyeli vardır ve –yukarıda gerçekçilik ve görünürlük ile ilgili yaptığımız yorumları da hatırlayarak– topluluk katılımının gelişimine katkıda bulunabilirler. Aynı zamanda projenin anlamlılığı ve taşıdığı değerler yoluyla, toplum içinde gençlerin statüsünü yükseltebilirler.

1.6 Projedeki değerler

Projelerin, programların ve etkinliklerin planlanması, organize edilmesi ve sunulması için bir yol ya da insanların ve kaynakların yönetimi için bir araç olarak kullanılması, projelerin neye yaradığı ile ilgili çok az şey söyler. Bu şekliyle proje planlaması ve yönetimi, özel sektör ve kamu sektöründe olduğu kadar, sivil toplumda da uygulanabilecek, neredeyse değerlerden bağımsız tekniklerdir.

Avrupa gençlik çalışmaları ise, değerlere karşı tarafsız değildir. Avrupa gençlik çalışmaları ve ulusal gençlik çalışmaları, içkin veya açık gençlik politikasının ifadesi olan önceliklere ve değerlere göre yönlendirilmiş ve şekillendirilmiştir. “Avrupa gençlik projesi” basit terimi bile içinde belirli bir felsefeyi taşımaktadır: gençler tarafından veya gençlerle beraber, ulus-üstü projeler yoluyla Avrupa işbirliği, katılım, eğitim ve özerkliğin desteklenmesi. Bunun da ötesinde, Avrupa Komisyonu’nun ve Avrupa Konseyi’nin gençlik politikalarının ve programlarının, bu kurumlar çerçevesinde yürütülen projelerde saygı duyulması ve teşvik edilmesi gereken, kendi değerleri vardır.

Avrupa Birliği düzeyinde

• **Hareketlilik ve dayanışma**

Genç insanların, bir başka ülkeye yaşamak ve çalışmak için gitme olanakları ve motivasyonları, tek pazarı ve emeğin serbest dolaşımını vs. desteklemenin bir yoludur. Genç insanların hareketliliği, aynı zamanda “fikir hareketliliğini”ni de içerdiği ölçüde, yalıtılmışlık, yabancılaşma ve edilgenliği kırmak için önemli bir olanaktır. Avrupa Gönüllü Hizmetleri programı (AGH) kararında da olduğu gibi hareketlilik ve dayanışma birbirinden ayrılamaz, çünkü Avrupa yalnızca serbest dolaşımı da içeren bir serbest pazarın geliştirilmesi mekânı olarak görülmemelidir. Avrupa bütünleşmesi ancak aynı zamanda bir dayanışma gereksiniminin anlaşılması ve Avrupa’nın bir rekabet alanından çok bir dayanışma alanı olarak algılanması yoluyla politik, sosyal ve kültürel düzeylerde başarılı olabilir.

• **Genç insanların yaratıcılığı ve kendi ayakları üzerinde durabilmeleri**

Avrupa gençlik projeleri, özerkliği, kendine





Avrupa gençlik projelerinin yürütülmesinde önemli öğeler



güveni ve yaratıcılığı teşvik edecek şekilde planlanmalı ve yürütülmelidir. Bu değerlerin, projenin hazırlanması ve yürütülmesi, genç insanların (tüketicileri olarak değil, sahipleri/katılımcıları olarak) proje içinde sahip oldukları roller ve hedeflenen amaçlar ve teşvik edilen tutumlar üzerinde büyük bir etkisi vardır. Aynı zamanda kendi ayakları üzerinde durma ve yaratıcılığın değer olarak nasıl bir araya getirildikleri de oldukça ilgi çekicidir.

• Kültürel çeşitliliği anlamak

Avrupa kıtasına (ve bu açıdan, başka kıtalara da) bakıldığında, kültürel çeşitlilik açıkça görülebilir. Bir yandan kültürel farklılığa saygı duyarken, kültürel çeşitliliğin normal bir durum olarak tanınması ve ona pozitif değer verilmesi ve anlayış gösterilmesi Avrupa'yi oluşturan temel taşlardan biridir. Bu, aynı zamanda kültürlerarası öğrenme için de bir önkoşuldur.

• Irkçılığa, yabancı ve Yahudi düşmanlığına karşı verilen mücadele

Kültürel çeşitliliği anlamının ve ona değer vermenin yanında, ırkçılığın, yabancı ve Yahudi düşmanlığının tehlikelerine karşı duyarlılığı artırmak da Avrupa programlarının ana temalarından biridir. Bu konulardaki duyarlılık artırılmadan, öteki Avrupalıları, Avrupalı olmayanları ve kültürel çeşitliliği anlamak ve onlara değer vermek mümkün olmayacaktır.

• Bir Avrupa boyutu veya kimliği geliştirmek

Avrupa İçin Gençlik programı, “genç insanların, Avrupa Birliği’ni tarihsel, politik, kültürel ve sosyal ortamlarının ayrılmaz bir parçası olarak görmelerini sağlamaktan” söz etmektedir. Bu, programın diğer kısımlarında bahsedilen “Avrupa boyutu veya kimliğinin” belki de en açık ifadesidir. Bu ve diğer programların metinlerinden hareketle, buradaki açık amaç ulusal kimliğin (veya diğer kimliklerin) yerine yeni bir kimlik yaratmak değil, Avrupa Birliği’nin rolüne ve Avrupa entegrasyon sürecine dair, bugün ve gelecek için bir anlayış geliştirmektir. Bu, Avrupa boyutunun, yerel ve ulusal düzeylere bağlanması çağrısını/gereksinimini içermektedir.

Aynı zamanda, bu politikayı belirleyenler, Avrupa boyutunun yalnızca Avrupa Birliği’ne üye devletlere özgü olmamasına da dikkat etmişlerdir. Bu yüzden, bu iki program (Avrupa İçin Gençlik ve AGH) gençlik değişim programlarında farklı derecelerde ve farklı şekillerde –gençlik değişim programlarında karşılıklı es-

sa göre çalışmak daha kolay gözükmektedir–, diğer ülkelere de (program ülkeleri veya üçüncü ülkeler olarak) açıktır.

• Gençlerin topluma ve kurumlara aktif katılımı

“Genç insanları, kâr amacı gütmeyen dernek ve organizasyonlar yoluyla toplumda aktif rol oynamaya teşvik etmek”, sivil toplumun, derneklerin ve organizasyonların, yurttaşlığın ve katılımın geliştirilmesinde oynadıkları çok önemli rolün tanınması anlamına gelir. Bu, aynı zamanda, kâr amacı gütmeyen sektörün genel olarak önemini belirtmektedir (Avrupa gençlik programları genel olarak eğitimseldir ve kâr amacı gütmazler). Gençlik programları, “gençlerin, toplum örgütlenmesinde demokrasinin önemini anlamalarının sağlanmasına ve böylece, onların toplumun kurumlarında aktif rol almalarının teşvik edilmesine” değinir. Bunun da ötesinde, “gençlerin toplumun organizasyonunda, kendi düşüncelerini belirtmelerinin sağlanması ve bununla ilgili olan çeşitli kamu otoritelerinin de” kamu kurumlarının açılarak gençlerin katılım arzusuna karşılık verilmesi için desteklenmesi gereksinimine değinilmektedir.

• Yoksun [dezavantajlı] gençlerin katılımı

Sosyal kaynaşmanın öneminin ve Avrupa programlarının bütün genç insanlarca erişilebilirliğinin tanınmasına yönelik olarak her iki program da, yoksun gençlerin katılımına öncelik vermektedir. Bu durum, pratik olarak, ek maddi destek olasılıkları dahil, birçok uygulamayla yansıtılmaktadır. Buradaki amaç, aynı zamanda, (“dışlanmamış” olduğu varsayılan) gençlerin de, sosyal dışlanmanın risklerinden haberdar olmalarını sağlamaktır. Aynı tutumla, AGH’de de karşılaşılabılır: “(...) tüm gençlerin programa ulaşabilmesinin kolaylaştırılması”.

• Erkek ve kadınların eşit katılımı

Her iki program da, erkek ve kadın arasındaki eşitliğin korunması, hedeflenmesi ve bu konudaki duyarlılığın artırılmasını vurgular. Avrupa İçin Gençlik programı, kadınların katılımını teşvik etmekten bahsetmektedir: “Gençlerin, erkekler ve kadınlar için fırsat eşitliğinin temin edilmesi gereksinimine karşı duyarlı hale getirilmeleri ve kadınların, toplumun tüm sektörlerinde aktif bir yaşam sürmelerinin teşvik edilmesi.” Bu durum, Avrupa Gönüllü Hizmeti’nde, programın işleyişinin genel koşulu olarak belirir: “(...) Bu programda (AGH), kadınlar ve erkekler için fırsat eşitliği gözetilirken, hareketlilik ve dayanışmanın teşvik edilmesi



amaçlanmaktadır (...)" Bu konu, Avrupa Birliği'nin genel politika ilkelerinin bir yansıması olarak, kararların önsözünde okunabilir.

• Bağımsızlık, girişim ve yaratıcılık

"Gençler arasında, özellikle de sosyal, sivil, kültürel ve çevreci düzeylerde bağımsızlığı, yaratıcılığı ve girişimcilik ruhunu teşvik etmek", Avrupa İçin Gençlik programının, gençlerin istihdam edilebilirliğini artırma gereksinimi kaygısıyla konulan ana hedeflerden birisidir. AGH, bu bağlamda daha da ileri gider: "Gençler arasında inisiyatif, yaratıcılık ve dayanışma ruhunun teşvik edilmesi, toplumla etkin bir şekilde bütünleşmeleri açısından gereklidir (...)" Bu değerler sosyal ve politik hedeflerin ötesinde eğitsel değerlere uzanır: Bir Avrupa projesine katılım ve bu nedenle yurtdışında ikamet, gençlerin ufkuunu açarak, özerkliklerini, bağımsızlıklarını ve yaratıcılıklarını geliştirir. Formal olmayan eğitimin bunu gerçekleştirmedeki rolü, yeni gençlik programında daha da ileri bir şekilde tanınmıştır.

• Kültürlerarası öğrenme

Kültürlerarası öğrenme, gençlik programlarının bütününde ya bir hedef, ya bir koşul ya da bir gereksinim olarak rastlanabilecek bir temadır. Avrupa İçin Gençlik programında, kültürlerarası öğrenme, hem sosyal hedeflerin (dayanışma, insan hakları, kültürel çeşitlilik bilinci), hem de eğitsel hedeflerin (başvuru ve rapor formlarına veya aday kılavuzlarına bakınız) bir parçasıdır. Kültürlerarası öğrenme, Avrupa boyutunun ve (Avrupa içinde göçmen geçmişi olan gençlerin öz kültürlerini tanımaları da dahil olmak üzere) üçüncü ülkelere karşı açık olmanın başka yönleriyle bir arada düşünülmelidir. Son olarak, kültürlerarası öğrenmeye ilişkin değerler, "sorumlu yurttaşlık" bağlamında, "kültürel çeşitlilik ve onun temel ortak değerleri"ne karşı saygının teşvik edilmesi için yenilenmiş hedeflerde bulunabilir.

• Informal eğitimin tanınması ve teşvik edilmesi

Informal eğitimin, sosyal ve eğitsel hedeflerin karşılanmasındaki rolü, var olan gençlik programlarının tamamında, en azından formal eğitim kapsamı dışındaki eğitsel araçlar için yaratılmış programlar olmaları nedeniyle açık olarak görülebilir.

Informal eğitim, yaşam boyu öğrenme bağlamında da ele alınabilir ve bunun içinde "istihdam edilebilirliği, uyumu ve girişimcilik kültü-

rünü geliştirmek ve fırsat eşitliğini desteklemek adına temel bir rol oynar"¹ Benzer şekilde, yeni program "Avrupa bağlamında edinilen informal eğitimin tanınmasını sağlamayı" hedeflemektedir.

Avrupa Konseyi düzeyinde

Avrupa Konseyi gençlik politikasının temel değerleri ve eğilimleri, Bakanlar Komitesi tarafından, 16 Nisan 1998 tarihli, Karar (98) 6 ile, Konseyin gençlik direktörlüğünün öncelikleri ve uygulamalarının onaylanması ile kabul edilmişti.

• Gençlerin güçlükleri aşmalarına ve kendi isteklerine ulaşmalarına yardım edilmesi

Gençlik politikası, kurumlar yerine, gençlerin kendi öncelikleri ve perspektifleri doğrultusunda, barış, özgürlük ve dayanışma değerlerini yaymak üzere şekillendirilmiştir.

• Yoksun gençlere özel ilgi gösterilmesi

"Özellikle sosyal dışlamaya karşı savaşarak, sosyal kaynaşmaya katkıda bulunma" bakışıyla yoksun gençlere gösterilen özel ilgi, Avrupa Konseyi gençlik politikasının kılavuz ilkelerinden biridir.

• Katılım ve sivil toplumun güçlendirilmesi

Sivil toplumun geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, en başta insan hakları ve demokrasinin ilerlemesi için çalışan bir kuruluş açısından doğal görülmelidir. Gençlerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları, devlet yapıları ile gençlik organizasyonları arasında ortak yönetimin geliştirilmesinin de yardımıyla, konseyin gençlik kolunun, kuruluşundan beri dayandığı temel direklerinden biri olmuştur. Bu hedef, tıpkı başka hedefler gibi, "demokratik yurttaşlık için eğitimin" teşvik edilmesiyle elde edilebilir.

• Gençlerin hareketliliği

Gençlerin hareketliliğinin Avrupa Konseyi için önemi, organizasyonun bütün kıtayı kapsayan boyutu ve gençlerin Avrupa'nın batısı ve doğusu arasındaki hareketliliği önündeki sayısız engel ışığında da değerlendirilmelidir.

¹ Common Position (EC) No 22/1999 of the Council of Ministers adopted on 28 June 1999 with a view to adopting a decision establishing the "Youth" Community action programme (Official Journal, 22/07/99).

Avrupa gençlik projelerinin yürütülmesinde önemli öğeler





• Kültürlerarası diyalog

Karar (98) 6, kültürlerarası diyalogun, “çeşitliliğe saygı ruhuyla”, Avrupa Konseyi politikasının önceliklerinden birisi olduğunu söylemektedir. Avrupa Gençlik Merkezleri (AGM) ve Avrupa Gençlik Fonu (AGF), informal eğitsel etkinliklerde kültürlerarası öğrenmenin yayılması ve derinleştirilmesi bakımından anahtar bir rol oynamışlardır. Kültürlerarası öğrenme, Avrupa Birliği ile bu konuda işbirliği de dahil olmak üzere, Avrupa Konseyi’nin gençlik alanındaki tüm eğitim etkinliklerini etkilemiştir. Kültürlerarası diyaloga yapılan bu vurgu, aynı zamanda, azınlık haklarını korumak ve geliştirmek yoluyla, her toplum içinde ulusötesi ve Avrupa işbirliği anlayışını ve işbirliğini ilerletmeye yönelik bir teşvik görevi de görmektedir.

• İnsan haklarına ve demokrasiye bağlılık

Kültürlerarası diyalog ile ilgili olarak yukarıda söylenenlerin ışığında, “ırkçılık, yabancı ve Yahudi düşmanlığına ve tahammülsüzlüğe” ve “demokrasiyi engellemeye yönelik tüm hareketlere” karşı verilen mücadeleye öncelik tanınmaktadır. Ayrıca, gençlerin bağlılığını ve duyarlılığını geliştirerek demokrasinin ve insan haklarının güçlendirilmesinden anahtar öncelik olarak bahsedilmektedir.

• Yeni gençlik katılım biçimlerinin teşvik edilmesi

Daha önce bahsedilen diğer değerlerden ve önceliklerden daha içe dönük olsa da, gençlerin daima değişen doğalarını yansıtması ve Avrupa gençlik projeleri de dahil olmak üzere, gençlik politikalarının ve programlarının düzenli olarak elden geçirilmesi gereksinimi bakımından, yeni gençlik katılım biçimleri de, kuşkusuz, önemli bir önceliktir.

• Sorumluluk için eğitim

Avrupa Konseyi, “demokratik yurttaşlık eğitiminin” ve informal eğitimin rolü doğrultusunda, “gençlerin sorumluluk almaları için eğitilmelerine” öncelik vermektedir. Bu, sivil toplumun özgül rolünü ve devlet dışı organizasyonların ve de özellikle gençlik organizasyonlarının temsil ettiği “demokrasi okulu” kavramını göz önünde tutarak anlaşılabilir.

• Gençlik politikalarının geliştirilmesi

Karar (98) 6, “gençlerin sahip olduğu potansiyeli daha yüksek düzeyde gerçekleştirebilmelerine” yardım ettiği sürece, ki bu gençlik projelerine uygulandığında önemli bir açıklamadır, gençlik politikasının tanınması ve gelişimiyle

ilgili bazı amaç ve öncelikleri listelemektedir. Gençlik politikasının geliştirilmesi dahilinde, uygun yasama ve yapıların geliştirilmesi, bilgi ve pratik uygulamaların alışverişi vb. konulardan bahsedilmektedir. Bu, aynı zamanda, Avrupa Konseyi gençlik politikasının, ulusal gençlik politikaları olmadan geliştirilemeyeceğinin kabul edilmesidir.

Görünürde eski değerlerden daha resmi olsa da, gençlik politikasındaki biçimlerin ve yapıların, herhangi bir ülkedeki gençlik projelerinin biçimini ve rolünü önemli derecede etkilemesi olasıdır. Önceliklerin tanımı, fon kuruluşları, gençlik projelerinde karar alma süreçleri gibi bazı konular, ulusal gençlik politikalarının öncelikleri ve yapılarındaki farklılıkları yansıtmaktadır.

Projelerimizde bu değerler

Avrupa gençlik projelerinin yürütülmesi için ve bizim hedefimiz açısından, bütün bu değerleri ve ilkeleri bilmek şart değildir. Bunların tamamına tek projede değinmek de gerekmez. Ancak, aşağıdaki konular temel öneme sahiptir:

Doğrultusunda projelerimizi yürüttüğümüz değerleri bilmek

Göreceğimiz üzere, bu değerler ve ilkeler, ilgili hedef genç grup, projeyi yürüten veya teşvik eden organizasyon veya kuruluş ve proje lideri olarak görev yapan bireyler veya takımlar tarafından belirlenmelidir. Son olarak, finansal olarak uygun olmaları için, Avrupa kuruluşlarının –veya diğer sponsorların– öncelikleri ve değerleriyle uyumlu olmalıdırlar.

Bu ortakların her birinin anahtar kavramlarının aynı olması gerekmez, ancak uyum içinde olmaları gerekir. Bundan dolayı da, proje liderliğinin bu değerlerin ve ilkelerin farkında olması ve en azından, bu değerleri ve ilkeleri tanıyabilmeleri ve içkin veya açık olarak tartışabilmeleri gerekir. Bu yolla, anahtar önceliklerin ve kararların kararlaştırılması gerektiğinde, liderliğin kararlarını bildirebileceği sağlam ve ortak bir ahlaki ve politik temeli olacaktır.

Avrupa projeleri örneğinde, Avrupa işbirliğine girişilme nedenlerinin açık olması

Avrupa, yalnızca bir değişim programı veya yurtdışına bir gezi için fon bulma olasılığından daha fazlasıdır. Gençler için bir yurtdışı deneyiminin değeri ve etkisi çok önemli olabilir. Bu

Avrupa gençlik projelerinin yürütülmesinde önemli öğeler





yüzden, proje liderliğinin gençlerin itkilerini anlamaları, onların deneyimlerinden faydalanmaları açısından çok önemlidir. Diğer taraftan, Avrupa kuruluşlarının amaçlarının, yeni bir din veya mecburi program şartları olarak kabul edilmesi gerekir de demek istemiyoruz.

Kontrolde kalınabilmesi

Belki de, proje liderliğinin gerektirdiği en önemli beceri ve tutum, projeyi kontrolde tutabilmek ve olaylar ve üçüncü kişiler tarafından yönlendirilmektense projeyi yönlendirebilmektir. Bunu başarmak için, açıkça belirlenmiş önceliklere, amaçlara ve eğitim sürecinde belirli bir etkisi olanlar dahil anahtar değerlere ve ilkelerle sahip olmak gerekmektedir.

Sınırların farkında olunması

Bir proje çok özgün ve zenginleştirici bir deneyim olabilir, ancak, sonuçta, nasıl bir kişi yalnızca bir kişiyse, bir proje de yalnızca bir projedir. Her ikisinin de amaçlar, kapsam, zaman vb. sınırları vardır. Tek başına bir proje toplumu değiştiremez, ama belirli bir konuya ve soruna el atılmasına ve çözülmesine katkıda bulunabilir. Projelerle çalışmak, daha önce ayımsanamayan ve önemsenmeyen konuları öncelikli hale getirebilir. Önceliklerin ortaya konulması, birtakım değerlere, amaçlara veya gereksinimlere göre kriterlerin ortaya konması anlamına gelir. Sınırların farkında olmak, aynı zamanda değişime ve sonuçlara gereken değeri verebilmek için önemlidir. Her şey bir anda değiştirilemez; her şey eğitim yoluyla çözülemez.

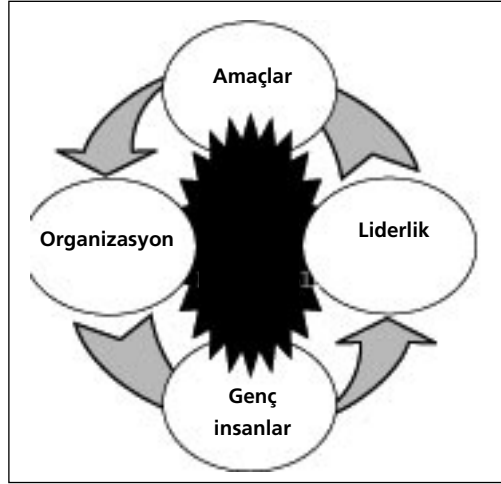
Uygun eğitim alınması veya hazırlık yapılması

Bir önceki bölümde, Avrupa kuruluşlarında ve Avrupa gençlik programlarında, gençler için resmi olmayan eğitimin ne kadar önemli hale geldiğini anlatmıştık. Eğer kültürlerarası öğrenme veya katılım gibi çok önemli ve ortak bir şeyden bahsedeceksek, tüm gençlik çalışanlarının veya liderlerinin, uygun eğitimi almadan, kendiliğinden, o belirli alanlarda yetkin olmalarını bekleyemeyiz. Dolayısıyla, uygun eğitim etkinliklerinin organizasyonu ve bunlara katılım yalnızca projenin başarısı için değil, aynı zamanda da projenin eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için oldukça önemli olabilir.

Bu değerleri genç insanlara uyarlayabilmek

Gençlik çalışanının, liderinin veya eğitimcisinin –ki bu proje yöneticisinden farklı bir kimse ola-

bilir– rolü, bu değerleri ve eğitsel ilkeleri gençlere uygun bir programa uyarlayabilmektir. Bu rol aynı zamanda genç insanları ve iletişim kurabilmek için onların değerlerini anlamaya çalışmak, onları projeye ve metodolojisine dahil edebilmektir.



1.7 Proje merkezli politikaların sınırları

Projelerin de sınırları vardır

Proje her şeyden önce ve en başta sosyal değişim için bir araçtır ya da en azından biz, projelerin gençlik çalışmalarında ve sosyal çalışmalarda bu anlamda anlaşılmasını istiyoruz. Proje nadiren kendi başına bir amaç olmuştur; yalnızca planlamanın, organize etmenin, harekete geçirmenin ve başarmanın farklı bir yöntemidir. Elbette ki projelerin kaynakları optimize etme kapasiteleri ve özellikle Avrupa gençlik programları için çok uygun olmaları, onları olağanüstü düzeyde elverişli bir araç yapmaktadır. Ancak, yukarıda verilen proje yönetiminin avantajlarına ek olarak, riskleri ve sınırları tanıyabilmeli ve onların farkında olmalıyız.

Artan kontrol ve zaaf

Programlara ve organizasyonlara verilen desteğin projeler lehine azaltılması, organizasyonlarda kısıtlayıcı ve belirleyici bir amaca ve biçime sahip belirli projelerin finansmanına yönelik zaafın oluşmasına neden olmuştur. Aynı zamanda organizasyonun gelişimini, des-





Avrupa gençlik projelerinin yürütülmesinde önemli öğeler



teklenen projelerin sayısı ve boyutu ile kontrol etmek daha kolaydır. Projeye verilen desteği kısıtlamak, programların gelişimini ve her koşulda, organizasyonun büyümesini engelleyebilir. Birçok proje düzenli bir şekilde (yılda veya iki yılda bir) karara bağlandıkça, organizasyonun bağımsızlığı ve hareket özgürlüğü, sponsorların (çoğunlukla kamu kurumlarının) projelerin kalitesi adına ve eşitlik maskesi altında daha fazla kontrole sahip olmasıyla fiili olarak kısıtlanabilir. Son olarak, projelere verilen önem, devletin, kime para verilip kime verilmeyeceğine karar vererek, STKların kapsamını daha rahat şekillendirmesini sağlar. Bir alternatif, gençlik örgütlerinin gereksinim ve bakış açılarından başlamak olabilir.

Gençlik politika ve programlarının kısa dönemli perspektifleri

Hepimiz, gençlik çalışma kurumlarının gençlerle uyumlu olmasının önemli olduğunu düşünsek de –ve bu yüzden sonsuz adaptasyon kapasitesiyle tepki verebilsek de– projelere politika oluşturma araçları olarak önem vermemizin, orta ve uzun dönemli hedefleri engellememesi gerekir. Toplumda daha derin ve daimi değişim, yalnızca kısa dönemli projelerle hedeflenemez. Projelerin çoğu, ne yazık ki, birçok kişinin kapsanmasının, (görünür, sunulabilir ve büyük sayılar) ve sürekli olarak farklı gençlerle ilgili olmanın (klikeşmenin engellenmesi için açıklığın gösterilmesi için vb.) baskısı altında yürütülmektedir. Bu durum bazı genç gruplarıyla orta vadeli çalışmayı engellemekte veya güçleştirmektedir. Bu yaklaşım kendi içinde, gençlerin bağıntısızlığın hem nedeni, hem de sonucudur.

Çok sayıda ve küçük projeler

Gençlik politikalarının Avrupa düzeyindeki genel gelişimi, ülkelerin, her zaman ulvi ilkelere yönlendirilmeden de, gençleri ve gençlik ortaklarını etkileyebilmek için yeni ya da en azından farklı olasılıklara sahip olmaları anlamına da gelmiştir. Medyanın dikkatini çekme ve “pazarlanabilir” sonuçlar elde etme arayışı, zaman zaman niceliğin niteliğe tercih edilmesine neden olmaktadır. Yeterince parasal destek görmeyen birçok projenin, minimum kaliteyle ama bunun yanında “müşteri ilişkileri” yaratacak veya baştaki politikacıların gelecek seçimlerden önce basına yüksek rakamlar sunabilmesini sağlayacak düzeyde bir kaliteyle yürütüldüğü görülmüştür.

Gençlik çalışanları üzerindeki ekstra baskı

Geçtiğimiz yıllarda, profesyonel gençlik çalışanları proje geliştirmeleri ve yönetmeleri yolunda artan bir baskıyla karşılaştılar. Bu durum bazı örneklerde tüm yapılması gerekenlerin projeler haline dönüştürülmesine (birtakım pozitif sonuçlar da elde ederek) neden olmuştur, ancak bu kadar ileri gitmeyen örneklerde bile gençlik çalışanları “farklı düşünceleri ve davranmaları” konusunda baskı görebilirler. Gençlik çalışanlarından proje yöneticileri, idareciler ve finansman yaratma uzmanları olmaları istenmiştir. Bunun yapılması için birtakım gerekli nedenler olsa da, gerçek, gençlik çalışanlarına yeterince yetkin olmayabilecekleri konularda giderek artan bir şekilde sorumluluk verilmesidir. Bu durumda elbette ki, gençlik çalışanlarının profesyonel “pazar” değeri artacaktır; ancak bu uygulamanın, gençlerle daha yakın bir ilişkinin kurulmaması ve bu iş kolunda zaten geleneksel olarak düşük olan istikrar ve güvence pahasına yapılması riski de söz konusudur. Buradaki motivasyon kaybı riski de göz ardı edilmemelidir. Bu tür politikaların etkisinin bir bölümü, “serbest çalışan” ya da “danışman” temelli çalışması istenen gençlik çalışanlarının sayılarının düzenli olarak artmasında görülebilir.

Sahte gereksinimleri olan gerçek projeler

Proje desteklemeye bir gençlik politikası biçiminde verilen öncelik, sapkın bir etki yaparak, gereksiz veya gereksinimleri açık olmayan projelerin oluşturulmasına neden olabilir. Bu durum, organizasyonların ayakta kalmak veya başka türlü koruması mümkün olmayacak bazı temel hizmetleri ve görevleri tutmak için proje paralarına bağlı oldukları durumlarda geçerlidir. Burada, projenin kalitesi tehlike altında olmasa da, projeler için suni bir öncelik söz konusu olabilir, ki bu durum her türlü projelerle uğraşan organizasyonlarda zaman zaman rastlanabilir.

Aynı ancak eşit değil

Projelere verilen desteğin demokratikliği –her projenin yürütücüsünün statüsüne değil kalitesine önem vererek (bunun belki de her zaman, en azından geçmiş kayıtlar adına bir role sahip olmasına rağmen)– bazı durumlarda farklı gerçekliklerin benzer şekilde ele alınmasına neden olabilir. Bir projenin başarılı bir şe-



kilde yürütülmesi için gereken koşullar birçok etkene bağlıdır: organizasyonun geçmiş deneyimi, boyutu ve parasal gücü; ödemelerdeki gecikmeyle başa çıkabilecek yapısal kapasite, iç sinerjiler yaratabilme ve farklı uzmanlık düzeylerini harekete geçirebilme kapasitesi vb. Organizasyonlardan, bütçenin önemli bir bölümü için kaynak geliştirmeleri ve ek finansmanı kendilerinin yaratmalarının istenmesi eğiliminin giderek artması bu durumun altını çizmektedir. Bazı organizasyonların diğerlerinden daha donanımlı (kriterlere resmen uyum da dahil olmak üzere) olduğu açıktır. Daha donanımsız olanlar, projeyi yüksek risk ortamında ve sorgulanabilir bir kalite düzeyinde yürütmek, hatta durdurmak zorunda kalmaktadır. Örneğin, en çok bilinen vakalardan biri olarak, Avrupa İçin Gençlik Eylem D projelerinin finansal olarak ortadan kaldırdığı küçük organizasyonların sayısını araştırmak herhalde ilginç olurdu. Bu durum eşitlik ilkesinin daha önce sözü geçen (Avrupa) gençlik programlarının bütün genç insanlar tarafından erişilebilirliği değeriyle çatıştığı bir noktadır. Orwell'in sözlerini anmak gerekirse, "Tüm projeler eşittir, ama bazıları, diğerlerinden daha eşittir."

Gençlik politikası ve proje yönetiminde bozulmalar

Proje yönetimine bağlı gençlik politikalarının tüm riskleri, sonuçta ya proje yönetiminde ya da gençlik politikaları veya programlarının tanımını veya yönlendirilmesinde meydana gelen bozulmalardır. Bunlar proje yönetimine ilişkin değildir ve düzeltilebilirler.

Aynı zamanda, gençlik politikaları geliştirmenin ve gençlik programlarını desteklemenin farklı yöntemleri de benzer ve bazen daha büyük boyutta risklere sahiptir ve her durumda proje yönetiminden daha az avantaj sağlar.

Gençlik politikalarının ve programlarının uygulamasının, rollerinin, güçlerinin ve etkilerinin farkında olan uygun şekilde eğitilmiş ve değerlendirilmiş profesyonellerce yapılması gerektiği de ileri sürülmelidir.

Projelerin ve programların politik değerler ve önceliklerin yansımaları olduğu ve bunların birçok ülkede, karar mercisinin veya politikacının projeyi etkilemesi ve kamu kaynaklarının projeler yoluyla dağıtımını belirlemesi olasılığını da içerdiği doğrudur. Projeler her zaman, temsili demokraside üzerine yatırım yapılan

farklı istekler arasındaki ince dengeyi içeren bir politikanın ifadesidir.

Bu yüzden, daha önce söylediklerimizi hatırlatmakta fayda var: Proje yönetimi esasında birçok işlevi ve yan etkisi olan bir araçtır. Gençlik politikaları oluşturucularının ve uygulamacularının yapabilecekleri, kapasitelerine ve becerilerine, değerlerine, ilgilerine ve öğrenme kapasitelerine bağlıdır.

Projelerin kültürlerarası boyutu

Avrupa Konseyi veya Avrupa Birliği programlarında ya da yalnızca ulusal çerçevelerde yürütülen programların hepsinde, gençlik çalışmalarının her düzeyinde her geçen gün daha da belirgin hale gelen bir boyut var: kültürlerarası öğrenme.

Kültürlerarası öğrenme, yıllar içerisinde giderek önem kazanan bir kriter ve boyut haline gelmiştir. Programların amaçları, gençlik politikalarının öncelikleri, projelerin somut hedefleri ve aynı zamanda metodolojileri içerisinde bulunmaktadır. Kültürlerarası öğrenme boyutuna birçok kitapta, Avrupa gençlik politikaları hakkındaki hukuki metinlerde, başvuru formlarında ve proje rapor formlarında rastlanmaktadır. Ayrıca, birçok gençlik projesinin etkinlikler programında da bulunmaktadır.

Şimdiye kadar, kültürlerarası öğrenmenin Avrupa Birliği'nin ve Avrupa Konseyi'nin programlarında bir değer, öncelik ve metodoloji olarak ne ölçüde bulunduğunu gördük. Ayrıca, ülkeler arasında ve ülke içinde farklılıkların (ör. azınlıklarla çoğunluk arasında, göçmenlerle ilgili olarak vb.) daha iyi anlaşılmasını teşvik eden ikili rolüne de kısaca değindik.

Kültürlerarası öğrenme, aynı zamanda, bu seride hazırlanan başka bir kılavuzun* da ana konusudur. Bu yüzden başka bir yerde genişçe anlatılan ve hakkında geniş bir metodolojik, pratik ve teorik yazın bulunan bu konuda daha ileri gitmekten kaçınacağız. Bu noktada, Avrupa ortaklıkları sonucu olsun, yurtiçinde gerçekleştirilen bir projede birçok kültürden kaynaklansın, bir projenin yönetiminde ortaya çıkması olası kültürlerarası etkileşimlere dikkat çekmek istiyoruz.

Avrupa gençlik projelerinin yürütülmesinde önemli öğeler





1.8 Kültür ve proje yönetimi

“Kültürel etkileşim” insanların bu konuya aşinalık düzeyine göre az çok algılanabilir olabilir- veya çıkardığı güçlükler yüzünden suçlanabilir. Ancak, kültürlerarası öğrenme ve yurtdışındaki ya da ülke içindeki *xenos* (yabancı) hakkındaki merak, aynı zamanda bir projenin yürütülmesi veya bir projeye katılım için motivasyon oluşumunun da sorumluları arasındadır. Kültürlerarası öğrenme ile uğraşmanın güçlüklerinden biri, herhangi birinin tutumunun, kültür veya karakterle bağlantısının ne olduğunun tam olarak bilinmemesidir. Benzer şekilde, kültürlerarası bir projenin yürütülmesi, en azından bir yabancı dilde çalışılmasını –ve dolayısıyla artan iletişim bozulmalarını–, dile ve iletişim güçlüklerine ve kültürel farklılığa atfedilecek yanlış anlaşılmaları da beraberinde getirir. Dil çok büyük oranda kültürün bir parçası olduğundan bir ayırım yapmak çok zordur, ancak, kişisel deneyimleri ve davranışları kültürel özelliklerle bağdaştırarak etnikleştirme ve genelleştirme eğilimi çok güçlüdür ve belki de kültürel bilince doğru atılan ilk adımdır.

Kültürün farklı yönetim tarzlarına etkisi üzerinde birçok araştırma yapılmış ve hiçbiri kesin sonuçlar vermemiş olsa da, belirli ilişkiler, Federico Garcia Lorca'nın “Yo no creo en las brujas, pero que las hay, las hay, (Cadılara inanmıyorum ancak varlıkları kesin) sözlerini çağrıştırmıştır. Kültürel farklılıklar, çokkültürlü projelerde meydana gelen gülünç veya daha az gülünç olabilen durumların da sorumlusudur. Yenilikçi veya tam olmaya çalışmadan, proje yönetimiyle bağlantılı olarak, çatışmanın, karmaşanın, hayal kırıklığının ve heyecanın azalması durumlarının meydana gelebileceği alanlardan bahsetmek istiyoruz.

Kültür ve güç

Bütün kültürler değer açısından eşittir; ancak biz bunu genel olarak böyle algılamayız. Biz, genellikle, kendimizden başlayarak, kültürler arasında bir hiyerarşi oluştururuz (“daha iyi veya daha kötü”, az çok “gelişmiş”, “zayıf ve güçsüz” gibi).

Proje planlama ve yönetimi, her zaman, farklı fakat bağdaştırılabilir ilgi alanlarının açık bir

tartışması ve uyumudur. Ortakların kendilerini ve birbirlerini karşılıklı algılayışı, müzakere ve sorunlara çözüm bulma yöntemlerinin etkilenmesine neden olur.

Projenin inisiyatifi kim alacak? Sınırları kim koyacak? Öncelikleri kim tanımlayacak? Kim neyin uygun, neyin uygun olmadığını belirleyecek? Kim “deplasmanda”, kim “evinde” oynuyor? Projenin sahibi kim?

Bunlar projenin düzgün bir şekilde tartışılması ve yürütülmesine etki edebilecek ve kültürün bir rol oynayabileceği soruların yalnızca bir kısmı.

Kültür ve organizasyon

Avrupa’da kim iyi organize, kim değil? Kim, iyi bir organizasyonu ne olarak tanımlıyor? Başarılı ve verimli bir organizasyon için gerekli kriterler nelerdir?

Verimliliğin ve organizasyonun kriterlerinin –ve proje de bir çabanın veya niyetin organize edilmesinin temel örneğidir– çoğunlukla evrensel olduğu varsayılmaktadır. Yine de, bazen bütünüyle farklı yollarla öğretilir, uygulanır ve değerlendirilir. Bazıları için adım adım yaklaşım idealken, diğerleri aynı anda birkaç adımı atlamayı tercih edebilir. Doğaçlanmanın rolü –ki değişik ortamlarda bazen yaratıcılık olarak da adlandırılabilir– belki de en çelişkili rollerden biridir; aslında, beklentilerin karşılanması (veya karşılanmaması) ile bir işi yapma biçimlerinin çatışmasıdır.

Kültür ve zaman

Benzer şekilde, kimin iyi organize olduğu sorusu, kimin zamanında yaptığı sorusuyla ilişkilidir. Zaman yönetimi, dakikliği tanımlamanın daha incelikli bir ifadesidir. Hepimiz Avrupa’da kimin dakik olmakla, olmamakla ve hatta fazla dakik olmakla ünlü olduğunu biliyoruz. Bu anlarda, saygı kelimesi derhal gündeme gelir ve hisleri ve tartışmaları hızlıca duygusal boyuta taşır. Evet, bir saat altmış dakikadan oluşur, herkes bunda hemfikir, ama bunun mantıksal sonuçları çok farklı şekillerde anlaşılabilir.

Kültür ve iletişim

İletişim, özellikle gerilimin ve çatışmanın yüksek olduğu durumlarda, kendi içinde bir çatış-

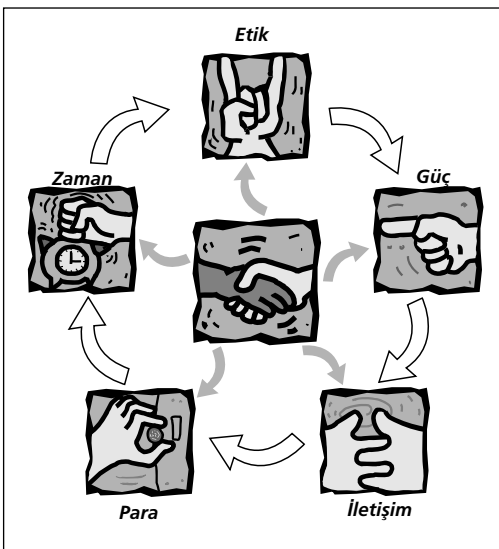
2 "I do not believe in witches, but they surely exist." Federico Garcia Lorca'ya atfedilmiştir.

Avrupa gençlik projelerinin yürütülmesinde önemli öğeler





ma kaynağıdır. Hangi konuda, nasıl ve ne zaman iletişim kurulmalıdır? Bir ortağa söylenmesi gereken şey nedir ve neler söylenmese de olur? Bir iletişim sürecine bağlılık düzeyi nedir ve iletişimin yalnızca iletişim olsun diye yapılmasındaki rolü nedir? Neden çok iyi başlayan bir eğitim kursu veya çalışma gezisindeki en iyi arkadaşlar arasında en iyi şekilde başlayan ortaklıklar, bazen iletişimsizlik yüzünden çıkmaza girer? Bir diğer kültürü anlama hamlesi nereye kadar mümkündür?



Kültürlerarası işbirliği sürecini etkileyen değişik etkenlerin birbirleriyle karışması, etkileşimi, işbirliği sürecini anlamayı -ve başarıyla yönetmeyi- zorlaştırabilir.

Kültür ve para

Yukarıda güç örneğinde de gördüğümüz gibi, ekonomik güç ve kapasite - gerçek ve varsayılan - kültürlerarası ilişkilerin niteliği ve doğası üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ancak, paranın güç üzerindeki gözle görülür etkisi ve pratik konulardaki yansımaları (kim, para için nereye başvuruyor, kim kimi destekliyor, kim paranın nerede ve nasıl harcanacağına karar veriyor) bir yana, parayla olan ilişki ve paraya karşı olan tutum, yüksek düzeyde çeşitlilik gösterebilir ve kültürel farklılaşmanın bir unsuru ve aynı zamanda bir çatışma kaynağı olarak anlaşılabilir.

Aynı tutum, Avrupa kaynaklı para da dahil olmak üzere, kamu ödeneklerine karşı da geçerlidir: Başarılı uygulama ve akıllı yönetim nedir,

faydacılık veya yanlış yönetim nedir, "yolsuzluk" nedir ve akıllı muhasebe nedir? Finansal kurallar hangi ciddiyetle hesaba katılıyor ve hesaplar ne kadar iyi tutuluyor? Önemli bir unsur da, kuralların, Avrupa programlarında (bu, Avrupa İçin Gençlik gibi programların, merkezi yapının dışına çıkmasının sonucu olarak, bir miktar değişmiş olsa bile) herkese aynı şekilde uygulanması ve prosedürlerin herkes için benzer olmasıdır.

Kültür ve gençlik çalışmaları etiği

Profesyonellik etiği ve ilkeleri de, meslektaşlar ve ortaklar arasında şaşkınlık ve çatışmanın kolayca ortaya çıkmasına neden olur ve genellikle bu durum dile getirilmez. Farklılıklar, beklendiği gibi, olumsuz etkiyi yarattıktan sonra fark edilirler.

Kim katılımcıların "ciddiyetle" dahil olmalarını sağlayacak? Gençlik liderinin ve gençlik çalışanının gençlere karşı sorumlulukları ve davranışları nelerdir? İçki içmek kabul edilebilir mi? Sorumluluk kimde olacak ve kim sorumlu davranacaktır? Gençlik çalışanları, yurtdışındaki meslektaşları üzerindeki sınırlamaları ve yükümlülükleri ne dereceye kadar biliyorlar? Kim iyi ve modern bir gençlik çalışanıdır, kim değildir?

Avrupa gençlik projelerinin yürütülmesinde önemli öğeler





1.9 Ne Yapmalı?

Yukarıda açıklandığı üzere, bu kısa bölümdeki amacımız uluslararası işbirliğine girmek isteyen gençlik projesi yöneticilerinin karşılaşabileceği bazı güçlüklerin ana hatlarını çizmek. Bir gençlik değişim programında, genç insanlarla kültürlerarası öğrenmeyi geliştirmenin ilkeleri ve yöntemleri de bir başka yayın da ele alınmaktadır. Ayrıca, 3. bölüm de çokkültürlü takımlar ile çalışma konusunda tavsiyeler içermektedir.

Yine de, yukarıda açıklanan güçlüklerin ışığında kültürlerarası işbirliği için bazı temel ilkelere ve kuralları göz önünde bulundurmakta yarar var.

Güvensizliği ve belirsizliği kabullenin

Normların biraz belirsiz olması veya karıştırılması normaldir. Ortaklarınızın da aynı şekilde hissedebileceklerini unutmayın. Ne kadar uğraşırsanız uğraşın, her zaman sürprizler ve yalnızca sonradan anlayabileceğiniz olaylar olacaktır.

Kültürden olabilir...

... ya da olmayabilir. Başkalarının tutumlarını, aynı ulustan veya altyapıdan gelen kişiler hakkında öğrendiğiniz ve edindiğiniz kalıplaştırmalara göre yorumlamaktan kaçının. Özellikle de stereotiplerin doğrulanmasına yönelik eğilimi kontrol altında tutun. Büyük bir ihtimalle ortağınız tam da stereotiplere uygun davranıyordur. Unutmayın: Stereotipler gerçeğin, genellikle çok basitleştirilmiş ve kısmi bir yansımasıdır. O yüzden, ortağınızın davranışını mümkün olduğunca olduğu gibi anlamaya gayret edin. Bırakın, kültürlerine bağlantıyı onlar yapsın, siz değil. Bu onlardan geldiği takdirde, onlar bunu bilmeye daha uygun bir konumda olabilir ve büyük ihtimalle alınmayabilirler ya da savunmaya geçmeyebilirler.

Kendinizi ve iş arkadaşlarınızı hazırlamak amacıyla, bağlantılı olacağınız ülke veya kültür üzerine, mümkün olursa o kültürden bir kimse ile birlikte bir şeyler okuyun. Yardımcı olabilir. Gitmeden önce, o insanlar hakkında duymuş olabileceğiniz önyargılar üzerine düşünmek için –belki gençlerle ve/veya iş arkadaşlarınızla birlikte– biraz süre ayırın. Bunları hatırlamak sizin ve arkadaşlarınızın, bunların,

her zaman doğruymuş gibi gösterebilen insanlar olsa da (yeterince uğraşırsanız siz de öyle görebilirsiniz), önyargılar olduklarını anlamanızı sağlayabilir.

Kendinizi diğerinin yerine koyun...

Bunun oldukça cesur bir öneri olduğunu kabul ediyoruz. Yine de ister ziyaret eden, ister ziyaret edilen kişi olun, karşınızdaki insanın yerinde olsanız ne hissedeceğinizi bir düşünün (örneğin, kısıtlı yabancı dil bilgisi, muhtemelen kendini güvensiz hissedilen ve havadan veya yemekten rahatsız, projenin gelişimi konusunda kaygılı, başkalarına bağımlı, vb.) Bu empati deneyi ötekini ne hissettiğini ve onların tutumlarını anlamanızı sağlayabilir.

Sınırlarınız ve yüz yüze olduğunuz koşullar hakkında açık olun...

Organizasyonunuz ve projeniz için hayati olan koşulları –veya sonuçları– bilmeniz daha iyi pazarlık yapabilmeyi ve isteklerinizin daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacaktır. Benzer şekilde, eğer ilkelerinizi ya da değerlerinizi bilerseniz, onları ve arkalarındaki *raison d'être*² de daha iyi açıklayabilirsiniz. İnsanlar, genellikle onlara açıkladığınız takdirde, zorlanmış olan koşulları aşmanıza yardım edecek kadar duyarlı ve tecrübelidirler. Bu da aynı zamanda neyin aksesuar ve neyin önemli olduğunu veya neyin, nasıl iş yaptığınızla bağlantılı olduğunu ayırt etmek için biraz çaba harcamanızı gerektirmektedir (unutmayın, her zaman bir alternatif vardır).

... ve demek istediğinizin neredeyse hiçbir zaman kastettiğiniz şekilde anlaşılmayacağını kendinize anımsatın

Birbirimizi sınırların ötesinden anlayabilmemizin ne denli büyük bir mucize olduğunu genellikle unutuyoruz. Ortada ortak bir dil olduğu zaman, birbirimizi daha iyi anladığımız yanlışlığı daha büyük olmaktadır. Yanılgı, ortaklardan biri anadilini kullandığında, daha da büyük olabilir. Unutmayın: Gerçekte ne demek istediğinizi yalnızca siz biliyorsunuz. Ortaklarımızın, çoğunlukla demek istediğimizi tam olarak duymalarını ve anlamalarını bekleyebiliriz, ama bu durumun tersi için de her zaman hazırlıklı olmalıyız. Hatta, anladığımız ve anlaşıldığımız zamanlar dahi, bunun pratik sonuçları çok farklı olmaktadır (insanlar farklı şekillerde yorum ve iş yaparlar).

² Varoluş nedeni [ç.n.]

Kültürlerarası
işbirliği için
öneriler





Bir işi yapmanın birden çok yolu vardır!

Nasıl işleri yapmanın tek bir yöntemi yoksa, aynı amaçların peşinden koşmanın da birçok yolu vardır. “Bizim” yolumuz, elbette ki, (bizim için) hâlâ en iyi ve en normal yoldur, ama diğerleri büyük ihtimalle bizimle aynı fikirde olmayacaklardır (onların da kendi en iyi ve en normal yolları vardır). Diğerlerinin tutumlarını ve işlerini içten ve dıştan değerlendirirken, kendi etnomerkezciliğinizi göz önünde bulundurun.

Temel kuralları tartışın, pazarlık edin ve değerlendirin...

Özellikle de önceden kültürlerarası projelerde deneyimliyseniz, ortaklar arasında iletişim, programın yürütülmesi ve genç insanlarla uğraşılması konularında birtakım temel kuralların tartışılması ve karara bağlanması faydalı olabilir. Tanımlanan kurallar gerçekte çok da önemli olmayabilirler, ama tartışmanın kendisi, belirli konulara olası değişik yaklaşımları ve duyarlılıkları açığa çıkarması açısından, çok önemli bir fırsattır. Bazı kuralların varlığı, aynı zamanda hassas konuların, bu konuların uygulamalarının ortaklar ve katılımcılar arasında değerlendirilmesi yoluyla gündeme getirilmesi fırsatını da sağlar. Ancak, kuralların kölesi olmaktan kaçınmanız da gerekir. Daha önce de söylediğimiz üzere, kurallar, kör bir şekilde uygulanabilecek bir normlar dizisi değil, iletişim ve pazarlık için bir araçtır.

Güvenin!

Özellikle uluslararası ve Avrupa işbirliği projelerinde, ortaklar arasında yüksek düzeyde bir güven olması esastır. Bu durum, açık sözlülüğün ve naifliğin romantik tutumlarıyla karıştırılmamalıdır. Aynı zamanda neyin yanlış gidebileceğini anlamak ve bunu ortaklarıyla ve iş arkadaşlarıyla tartışabilmek için, kişinin minimum düzeyde pozitif yaklaşıma sahip olması gerekir. Ancak, kültürün ve deneyimin zenginliği, her şeyi tahmin etmenin imkânsızlığına dayanır. Bu yüzden, ortaklara ve genç insanlara karşı bir miktar güvenin her zaman olması gerekmektedir. Bu güvenin eksikliği ve buna karşılık gelen saygınlığın eşitliğinin (ve kültürel yetkinliğin) tanınmaması durumunda, daha başlangıçta, tutumlarda önyargının ve kendine güven eksikliğinin yansıtılması ve kehanetlerin kendini doğruladığı spiralin harekete geçirilmesi riski söz konusudur. Kuşkunuz olmadığı zaman, (Avrupa dahil!) insan toplulukları

arasında en önemli ve yayılması en kolay değerlerden birinin misafirperverlik olduğunu düşünebilirsiniz. Bu yüzden, evsahiplerinizin ellerinden gelenin en iyisini yapıyor olmaları ve misafirlerinizin de çabalarını anlıyor olmaları kuvvetle muhtemeldir.

Hoşgörü!...

Daha iyi bir ifade şekli bulunamadığında hoşgörü kelimesini, bazı şeyleri bazen oldukları gibi kabul etmek ihtiyacı şeklinde kullanacağız. Önce görün, anlamaya çalışın ve ancak ondan sonra tepki verin. Her şey öngörülemez, ancak ortakların ellerinden gelenin en iyisini yaptıklarını kabul etmek meşrudur. Hatta bu “en iyi” bizim standartlarımız için yeterli olmasa bile. Bir arkadaşımızın³ dediği gibi, hoşgörü ancak zor olduğunda, acı verdiğinde anlamlıdır; öbür türlü hoşgörü göstermenin anlamı ne? Kültürlerarası öğrenme çok ödüllendirici bir süreç ve deneyimdir, ancak oldukça zor olabilir.

... ve açık sözlülük

Kültürlerarası öğrenme, sürece katılanların, sorunlu konular dahil her şeyi, üst-iletişim ve değerlendirme süreci içerisinde tartışabilmesine ve analiz edebilmesine bağlıdır. Bunun içerdiği aşikâr öğrenme sürecinin dışında, bu duyguların ve deneyimlerin kıyaslanması, birikmiş olabilecek karşılıklı hayal kırıklıklarını ve kızgınlıkları ortadan kaldırarak, ortamı temizlemek açısından gereklidir. Çatışma yönetimi durumlarında çok yaygın olan bu tür anlar olmaksızın, işbirliğinin devam etmeme veya varsayımların ve yanlış anlamaların gelecekte de devam etme olasılığı söz konusudur.

En iyi şekilde yararlanın!

Söylenen bunca şeye rağmen, kültürlerarası öğrenme oldukça eğlencelidir! Çokkültürlü ortamlar yaşadığınız yerde de olduğundan ve büyük bir ihtimalle yurtdışında bulunan herhangi bir grup genç insan kadar ilgi çekici olduklarından, kültürlerarası öğrenme yaşadığınız yerlerde de elde edilmeye çalışılmalı, hatta gerçekleştirilmelidir. Buna rağmen, gerçek şu ki, hem genç kimseler, hem de gençlik çalışmaları için, çok az şey, seyahatin ve farklılıkla, yenilikle ve hatta bazen egzotikle karşılaşmanın getirdiği heyecanın ve bazı yönlerden de bir yabancı, ziyaretçi, turist (herhangi biri), özgür,

³ BERGERET, Jean-Marie, quoted in “Navigare Necesse est”ten alıntı.

Kültürlerarası işbirliği için öneriler





**Kültürlerarası
işbirliği için
öneriler**



vb.) olmanın getirdiği heyecanın yerini doldurabilir. Bu yüzden de, bunu bir baş ağrısı veya bir sorun olarak görmekten vazgeçip, tutumunuzu değiştirin ve kolaydan alarak keyif almaya bakın! Her şey önceden halledilemez ve açıkçası, bazen, hem liderler hem de proje katılımcıları için, deneyimi unutulmaz yapan küçük olaylardır.

Eğitim alın!

Kültürlerarası deneyime dair çok doğru bir şey, gençlik çalışanlarının, özellikle de yurtdışında, katılımcılarla aynı deneyimlerden geçtikleridir. Ancak, gençlik çalışanları ve proje yöne-

ticileri, aynı zamanda da bu konu üzerinde eğitim görme olanağına sahiptirler. Aslında, Avrupa gençlik programları ve politikalarının ana amaçlarından biri de, gençlik çalışanlarına ve genel olarak gençlere, kültürlerarası öğrenme konusunda eğitim sağlamaktır. Çabalarımızdan en iyi sonucu çıkarmak –çünkü kimse her şeyi bilerek doğmaz– ve daha iyi projeler hazırlamak amacıyla, kültürlerarası çalışmalar için gerekli bilgi, beceriler ve tutumlar öğrenilebilir, geliştirilebilir ve iyileştirilebilir.

Unutmayın, bir Avrupa gençlik projesi başarılı bir başvuru formundan daha fazlasıdır...





2. Proje nedir?

2.1 Proje yönetimi aşağıdakiler değildir...

Proje yönetimi gençlik organizasyonlarının gelişiminin köşetaşı haline gelmiştir, ancak bir organizasyonun veya kurumun yürütülmesinin veya yönetilmesinin tek yolu değildir. Görevleri organize etmenin ve somut hedefler doğrultusunda çalışmanın araçlarından biridir ve aşağıdakilerle hem karşılaştırılabilir, hem de onlardan ayrılabilir:

- **Stratejik planlama:** Daha uzun vadeli oryantasyon ve politikaların, etkinliklerin ve organizasyonel gelişimin tanımı. Görece büyük bir zaman dilimi içerisindeki yapısal değişiklikleri ve uyarlamaları öngörme kapasitesini ve bunlara karşı hazırlıklı olmayı tanımlar. Stratejik planlama genellikle yapısal ve altyapısal değişiklikleri etkiler veya hesaba katar (veya onları tetikler).
- **Taktik planlama:** Taktik planlama, proje planlamasına çok benzer şekilde, stratejik planlama hedeflerine ulaşmadaki çeşitli aşamalara ve süreçlere değinir veya genellikle, öngörülemeyen değişimlere ve ilerlemeye uyarak ve tepki göstererek, organizasyonu daha kısa sürede yönlendirmeyi ifade eder.
- **Döngüsel veya yinelenen planlama:** Düzenli veya düzenli bir temelde öngörülebilir olaylarla ilgilenme ve onları yönetme (örneğin, tatil dönemlerindeki etkinlikler, genel kurullar vb.)
- **Günlük planlama:** Acilen veya çok kısa süre içerisinde yapılması gereken işlerle ilgilenme.
- **Beklenmedik durum planlaması:** Öngörülemeyen durumların oluşması halinde bunlara cevap verebilmek için alınması gereken önlemler ve eylemler.
- **Hedefler yoluyla yönetim:** Hedeflere ulaşmak için en iyi yolu bulma konusunda genellikle hareket serbestliği tanınan hedef odaklı takımların ve görevlerin yönetilmesi için bir yaklaşım (buna karşın bazen esneklik ve uyum için çok az serbest alan kalır). Çalışanların ve gönüllülerin, görece yüksek özerliğe sahip oldukları bağlamları niteler ve onların yaratıcılığını ve bağlılığını ve üretkenliğini harekete geçireceği düşünülür (hedefler üzerinde beraberce anlaşıldığı varsa-

yılır). Daha çok bir yönetim tarzını ve yaklaşımını ifade eder.

- **Çevresinde yönetim:** Yönetim ve iş sağmalıkları hakkındaki Dilbert karikatürünün yaratıcısı Scott Adams tarafından ortaya atılan bir kavram. “Dolaşarak yönetim”, sonunda bir şey gerçekten olana kadar, etrafta dolanarak yönetim anlamına gelir. Yönetimin, olası antitezidir çünkü yönetim, harekete geçmeyi veya en azından planlamayı içerir...
- **Kriz yönetimi:** Bir kriz ardından diğeriyle uğraşmayı belirtir ve dolaşarak yönetim gibi, çok verimli bir yönetim biçimi değildir. Yönetim, son kertede, görevdekilerin, sonuçları tahmin etmesine ve önlemesine izin vermemelidir. Kriz yönetimi, orta veya kısa vadede perspektifi ve dolayısıyla olayların gelişimi üzerindeki kontrolü kaybetme eğilimindedir. Daha olumlu bir anlamı ise istisnai ve olağandışı krizlerle ve felaketlerle baş etmek için izlenen yoldur.

2.2 Bir gençlik çalışması projesi...

Oxford İngilizce Sözlüğü (OED) “proje”yi “Belirli bir amaca ulaşmak için dikkatlice planlanan ve tasarlanan, bireysel veya toplu girişim” olarak tanımlamaktadır: “[örnek] bir araştırma projesi/iş gelişimini ülke çapında teşvik edecek bir proje”

Bir proje yönetimi eğitim kursu başlangıcında bu soruyla karşılaşan gençlik çalışanları ise geniş bir yelpazeden cevaplar sundular. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- “Bir düşünceyi desteklemek, bir dizi düşünceyi yapılandırmak, çeşitli eylem önerilerini bir araya getirmek”;
- “Özgün bir gelecek durumuna erişmek için öngörmek, planlamak ve izlenmesi gereken bir eylem planı oluşturmak”;
- “Belirli bir zamanda ve durumda, gelecekte belirli bir zamanda yeni bir durum yaratabil-



mek için gerekli görülen değişim süreçlerini tanımlamak”;

- “Kapsamlı bir izlek oluşturmayı içeren ve bir durumun, bir başka duruma ulaşmak üzere çeşitli yönlerini göz önüne almayı gerektiren süreç”;
- “Kişinin kendini geleceğe taşıyabileceği, kendine hedefler, amaçlar belirleyebileceği bir rüya, süreç, araç”;
- “Geleceği bugünün deneyiminden tasarlamak. Beraber oluşturulan bir hedef”.

Kelimenin kaynakları ve anlamı

“Proje” kelimesi ilk olarak 16. yüzyıl dolaylarında kullanılmıştır ve Latince *projicere* (ileri fırlatmak) kelimesinden türetilmiştir. Kelimenin Latince kökü, bir hareket, izlek, zaman ve mekânla belirli bir ilişki anlamlarına gönderme yapar. Buradaki anlam aşağıda verilen şu süreci çağrıştırır:

- bir ayrılış noktası ...
- bir üs olarak kullanılarak...
- kişi kendini ileriye...
- bir hedefe doğru fırlatır.

Tarihsel olarak, kelime ve kavram ilk olarak mimarlar tarafından kullanılmıştır. 15. yüzyılda, Filippo Brunelleschi zamanının mimarlık pratiğinde iki yenilik yapmıştır:

- Floransa Katedrali'nin inşaatı 14. yüzyılda yarım kalmıştı ve Brunelleschi'ye bu yapıyı bir kubbe ekleyerek tamamlama görevi verilmişti. Brunelleschi, başlamadan önce, inşa edilecek kubbenin çeşitli perspektifleri kullanarak geometrik bir gösterimini oluşturmak üzere çizimlerini (*progetto* veya *plan*) keni öngördüğü şekilde yaptı; bu perspektiflerin kaynaşmasıyla, kubbenin şehrin tarihi ve politik içeriği hakkında bir şeyler söylemesi bekleniyordu. Floransa, dünyaya açık bir kent olmak istiyordu; bu yüzden, kubbenin bir dış ve bir iç olmak üzere iki katmanı vardı.

- Brunelleschi mimariyi rasyonalize ederek, ona zamansal bir perspektif kazandırdı: Bu yaklaşım, planlama ile performansın, proje ile uygulamanın ayrılabilmesini sağlamıştır.

Brunelleschi örneği, “proje” terimini yeniden, ***eylemi organize etmeye yarayan kavram*** olarak ele almamız gerektiğini düşündürmektedir.

Eğitim ve gençlik çalışmalarında projeler:

Ünlü “yaparak öğrenme” tezinin muciti Amerikan düşünürü John Dewey (1859-1952) eğitimde proje kavramının gelişimine en büyük katkıyı yapan kişidir.

Ona göre bir projenin dört önkoşulu vardır.

- Projenin oluşumunu ve gelişimini şekillendiren toplu düşünme süreci;
- Projenin tasarlandığı ortamın koşullarının gözlemlenmesi;
- Geçmişte benzer durumlarda olanların bilinmesi;
- Bugünün gözlemi ile geçmişin bilgisini kaynaştırarak anlamları tanımlayan bir yaklaşım.

Bütün bunlardan yola çıkarak bir proje...

- Süreç içerisinde çeşitli aşamaları yapılandırarak düşünceden eyleme geçilmesini sağlayan bir yöntemdir;
- Uygulanacağı (sosyal) çevreyi değiştirmeyi hedefler;
- Belirli bir sosyal, mekânsal ve zamansal bağlamda şekillenir;
- Eğitsel bir boyutu vardır ve insanların deneyerek öğrenmesini sağlar;
- Toplu bir etkinliğin ürünüdür;
- Düşünce ile eylem arasındaki bağlantıyı kuran bir değerlendirmeyi mutlaka gerektirir.

Bu, projelerin çeşitli tipik özellikleri bulunduğu anlamına gelmektedir.



Projelerin özellikleri

Projelerin bir amacı vardır: Projelerin açıkça belirlenmiş sonuçlara yönelik açıkça belirlenmiş amaçları vardır. Amaçları bir "sorunu" çözmektir ve bu, gereksinimlerin önceden analiz edilmesini gerektirir. Projeler bir veya daha çok çözüm önererek, kalıcı sosyal değişimi hedeflerler.



Projeler gerçekçidir: Projelerin hedefleri ulaşılabilir olmalı ve bu da hem ihtiyaçların, hem de eldeki finansal kaynakların ve insan kaynaklarının göz önünde bulundurulması demektir.

Projeler zaman ve mekân bakımından kısıtlıdır: Bir başlangıçları ve bir de sonları vardır ve belirli yer ve çerçeveler içinde uygulanırlar.

Projeler karmaşıktır: Projeler çeşitli planlama ve uygulama becerilerini gerektirir ve çeşitli ortakları ve oyuncuları içerir.

Projeler kolektiftir: Projeler kolektif çabanın ürünüdür. Ekipler tarafından yürütülürler, çeşitli ortakları içerirler ve başkalarının gereksinimlerine yöneliktirler.

Projeler özgündür: Tüm projeler yeni düşüncelerden filizlenirler. Bir proje belirli bir çerçevede içinde belirli bir gereksinime (soruna) yönelik belirli bir yanıt geliştirir. Yenilikçidirler.

Projeler bir maceradır: Her proje farklı ve öncüdür; her zaman biraz belirsizlik ve risk içerirler.

Projeler değerlendirilebilir: Projeler planlanarak değerlendirmeye açık olması gereken ölçülebilir hedeflere bölünür.

Projeler aşamalardan oluşur: Projeler belirli, ayrıştırılabilir aşamalardan oluşur (bkz. Bölüm 3: Proje: adım adım).

Aşağıdakiler ise (sözcüğün gençlik çalışmaları kapsamındaki anlamında) proje değildir:

- Geçmişte yapılmış ve düzenli olarak aynı şekilde tekrar edilen etkinlikler;
- Açıkça belirlenmiş hedefleri olmayan etkinlikler;
- Herhangi bir yer ve zamanda tekrarlanabilir veya herhangi bir yere, herhangi bir zaman aktarılabılır etkinlikler;
- Süregelen etkinlikler.



2.3 Proje modelleri

Bir projeye başlamak, zaman içinde kontrollü değişim için eyleme geçmektir. “Proje bir düşün değildir... ama, gerçekleşen bir düşün, bir proje olabilir.”

Proje yöntemi, bu düşün şekilleneceği ve gerçekliğe dönüşeceği çerçevedir.

Bukalemundan öğrenmek (Mali)

Bukalemun gerçekten iyi bir öğretmendir.

Onu dikkatle izleyin.

Hangi yönü seçerse seçsin buna sadık kalır.

Siz de aynısını yapın. Hayatta bir hedefiniz olsun ve hiçbir şeyin sizi bu hedeften sapıtmasına izin vermeyin.

Bukalemunun kafası hiçbir zaman hareket etmez, ama gözleri sürekli hareket halindedir. Hiçbir şeyi kaçırmazlar. Bu da şu anlama gelir: Her şeyi araştırın! Asla dünyadaki tek insan olduğunuzu düşünmeyin.

Nerede olursa olsun, bukalemun çevresinin rengine bürünür. Bu ikiyüzlülük değildir. Hoşgörülü olmak ve aynı zamanda sosyal becerilere sahip olmak demektir. Çatışma sizi hiçbir yere götürmez. Kavgadan yapıcı hiçbir şey elde edilemez. Daima başkalarını anlamaya çalışmalıyız. Biz varız ve başkalarının da var olduğunu kabul etmeliyiz.

Bukalemun hareket ederken, ayaklarını kaldırır ve duraksar.

Bu dikkatli yürümek anlamına gelir.

Hareket ederken, kuyruğuyla bir yerlere tutunur; dengesini kaybetse bile, yine de asılı kalır. Arkasını kollar. Siz de aynısını yapın; dikkatsizce davranmayın.

Bukalemun avını gördüğünde üzerine atlamaz ama dilini kullanır. Eğer, onu diliyle yakalayabilirse, yakalar. Yakalayamazsa, dilini her zaman geri çekebilir ve hiçbir zarar görmez. Ne yaparsanız yapın, dikkatli hareket edin.

Kalıcı bir şey yapmak istiyorsanız, sabırlı olun, iyi olun, insan olun.

Böylece başarılırsınız. Çalılıktayken, bukalemunun size öğretebileceklerini bilen birilerine sorun.



AMADOU HAMPATÉ BÂ



Farklı uygulama alanlarında ve zaman metodolojilerindeki farklı tanımları ve gelişmeleri yansıtan çeşitli proje modelleri vardır. Her model, aynı zamanda bağlam, hedef grup, erişilebilir kaynaklar gibi belirli etmenlere göre uyarlanmıştır. Yine de bütün projeler benzer bir

düzeneği izler. Bu bölüm, bir dizi model önermektedir; tekrarlanan özellikleri tespit etmeye çalışmalı ve bunları kendi proje uygulama planınız için bir temel olarak almalıyız.

Projenin, başlatılmadan önce sorulacak sorular yoluyla yapılandırılması

Ana konular	Projeyi başlatmadan sorulacak sorular
Amaçları, hedefleri, bağlamı ve hedef grubu tanımlama	Proje hangi bağlamda gerçekleşecek? Hangi değişiklikleri oluşturmaya çalışacak? Neden bu proje yürütülecek? Beklenen sonuç ne? Proje kimler için tasarlandı? Gündemdeki konular neler?
Projenin içeriği	Projenin teması ve içeriği ne? Seçilen yaklaşım (metodoloji) hangisi? Hangi etkinlikleri içeriyor? Projenin ilerlemesi için neler gerekli?
Nerede ve ne zaman	Proje nerede uygulanacak? Ne kadar sürecek? Ne zaman başlayacak/bitecek?
Uygulama	Lojistik olarak neler gerekli? Hangi pratik konularla uğraşılması gerekecek?
Finansman	Toplam maliyet ne kadar? (planlama/uygulama ve değerlendirme) Gerekli fon nereden gelecek?
Ortak	Ortaklar kim? Rolleri ne? Koordinasyon için yapılan düzenlemeler neler?
Eylem yolları	Proje herhangi bir finansal destek için yeterli mi? Var olan imkânları (koşulları) kullanabilir mi?
İletişim	İç iletişim: Bilgi, proje ekibi içerisinde nasıl dolaşıyor? Dış iletişim: Projenin medyada yer almaya gereksinimi var mı? (Neden? Nasıl? Hangi yönleriyle?)
Değerlendirme ve izleme	Nasıl ve ne zaman değerlendirilmeli? Hangi yönleri? Neden? Nasıl bir izleme planlandı?



Temel sorular yoluyla projeyi yapılandırma (Laswell metodundan esinlenilmiştir)

Proje öğelerini ve birbirleriyle ilişkilerini belirlemek için soruları kullanın. Cevaplarınız size projeye genel bir bakış ve bileşenlerin birbirleriyle nasıl ilişkilendiğini görmeyi için bir olanak sağlayacaktır.

KİM? KİMİN İÇİN? KİMİNLE BİRLİKTE?

- Proje ortaklarının veya hedef grupların tespiti
- Projedeki roller ve ilişkileri
- Projeye bakışları
- Bu ilişkiler ve bakışlardan kaynaklanan güçlü ve zayıf yönler

NE?

- Ana proje etkinlikleri; anlık, örgütlenmiş ve kurumsal etkinlikler
- Sosyal, ekonomik, kültürel, politik ve eğitsel boyutlar
- Projenin bu boyutlar üzerindeki etkisi

NEDEN?

- Proje tarafından karşılanan gereksinimler ve istekler
- Katılımcıların motivasyonları ve elde edecekleri
- Projenin ana hedefleri
- Proje finansman seçenekleri
- Katılımcıların hedefleri ve kurumsal hedefler arasındaki ilişki

NEREDE?

- Projenin toplumsal çerçevesi ve katılımcıların durumu

NE ZAMAN?

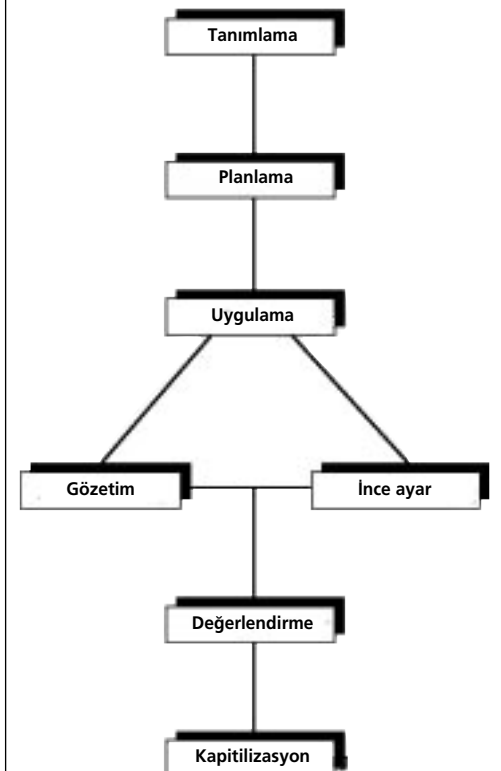
- Hangi zaman dilimine odaklanıldı (geçmiş, bugün, gelecek)?
- Kısa, orta ve uzun vade?
- Projeyi etkiledikleri oranda katılımcıların geçmişi/kökenleri

NASIL?

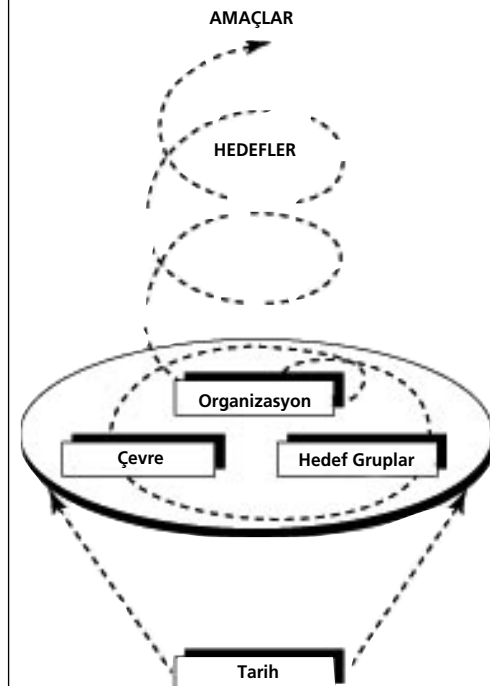
- Nasıl yapıldı? Örgütlenme ve katılım süreci
- Kullanılan teknikler ve araçlar
- Katılımcıların deneyimlerinin, teorilerin, diğer projelerin, vb. katkısı



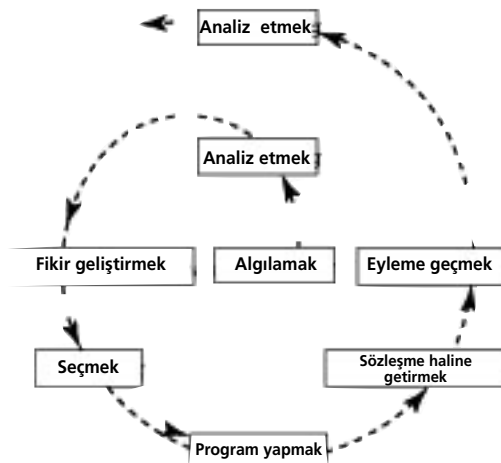
Projesi farklı aşamalar yoluyla yapılandırarak



Spiral model

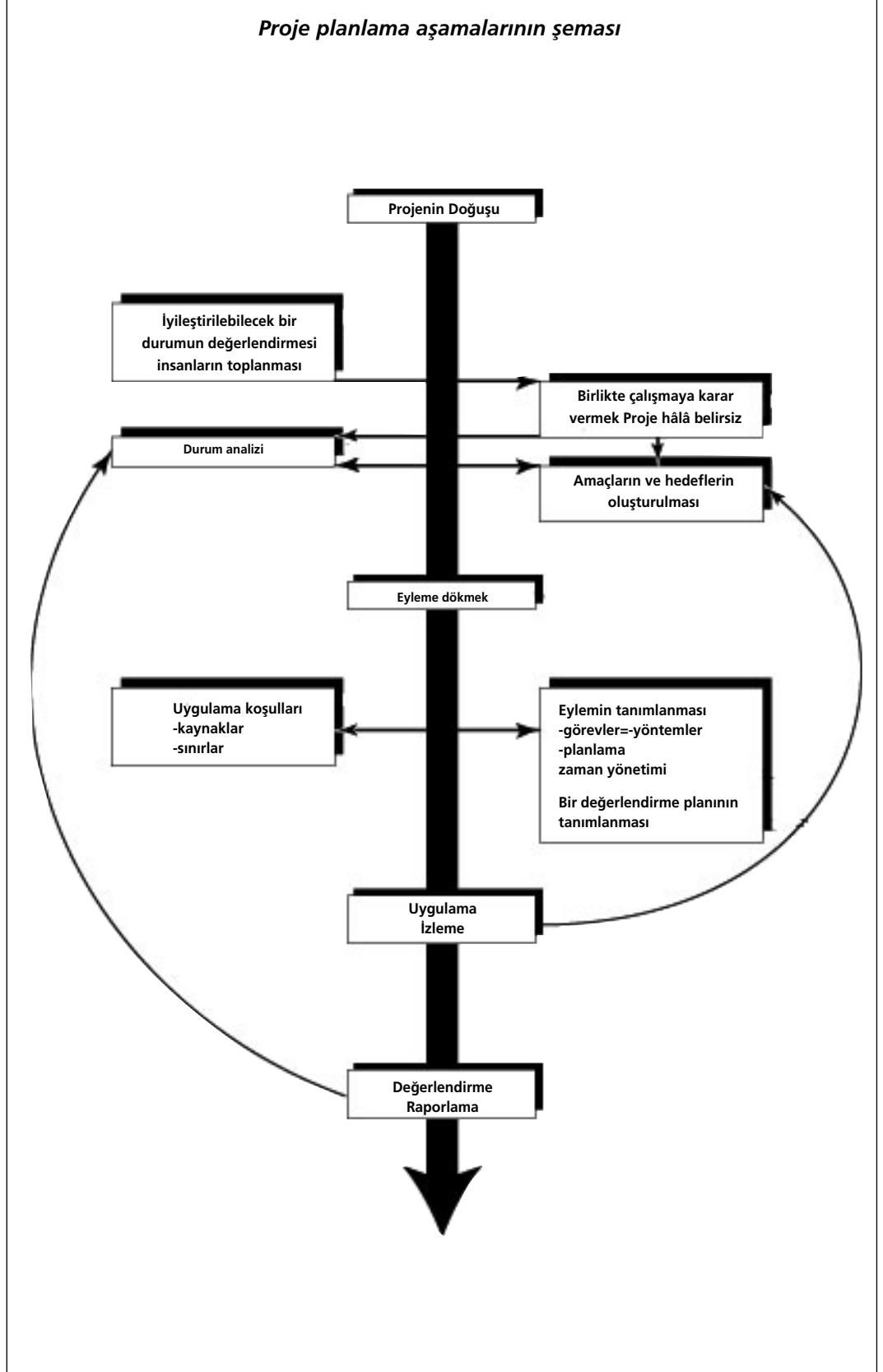


Spiral model





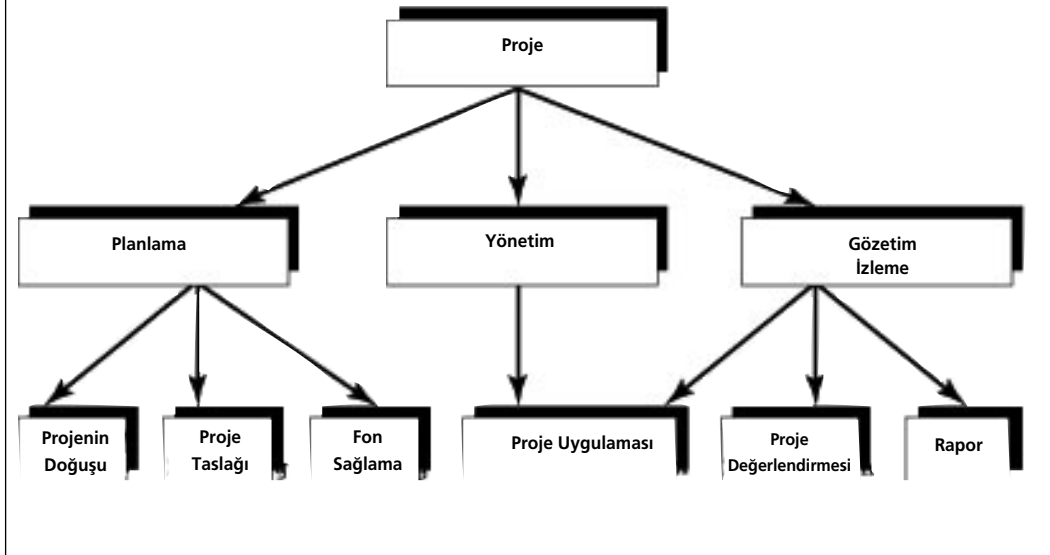
Proje planlama aşamalarının şeması





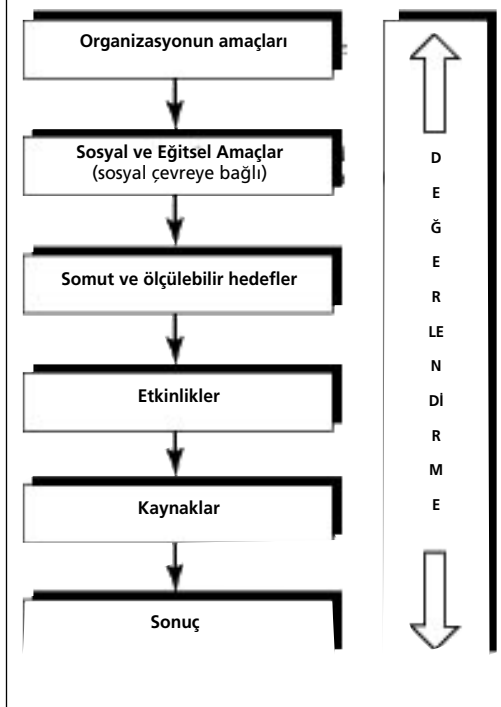
Proje yönetimi-aşamalar

(Leonid Kelim'in eğitim araçlarından/Azınlık genç kadınlar ve Avrupa azınlıkları seanslarından/
EYC Budapeşte Aralık 1999)



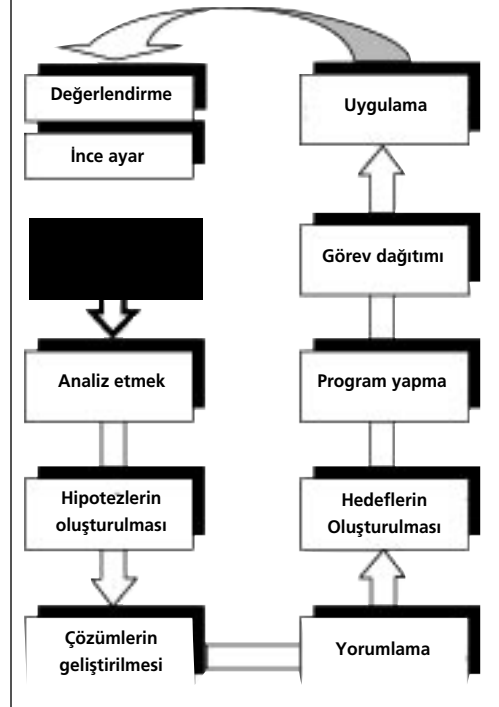
Proje aşamaları ve değerlendirme

(Rui Gomes'in eğitim araçlarından)



Projeyi süreçteki rolüne göre planlamak

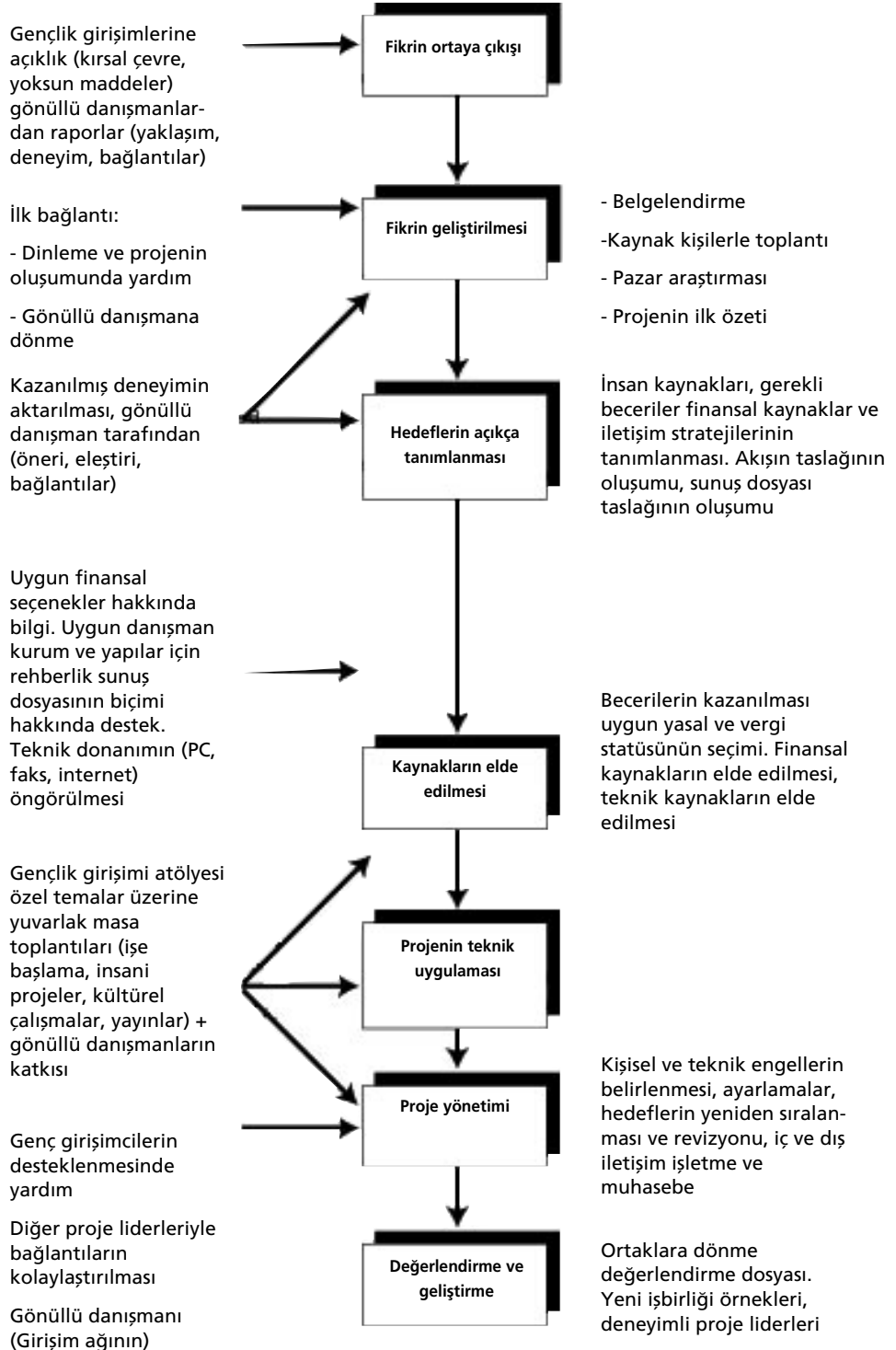
(Alain Roy eğitim araçlarından alınmıştır.
Üniversite Marc Bloch/Strasbourg)





Proje oluşumunun aşamaları

("In..." ağının (Fransa) gençlik projeleri gözlemcilerinin eğitim kursu için oluşturduğu model)





Yukarıdaki modeller, –gençlik çalışmaları projeleri ve okul projeleri gibi– çeşitli bağlamlarda gelecekteki proje liderlerine yönelik eğitim araçları olarak kullanılmıştır. Bazıları, diğerlerinden daha detaylı ve karmaşıktır ve terminoloji değişebilir, ama genel olarak aynı yapıya sahiptirler ve her biri aşağıdaki aşamaları içerir.

1 - “Projenin doğuşu” ve “tanım”:

- Tanımlama ve arka plan, çevre,
- Organizasyon, organizasyonun amaçları,
- Hedef gruplar,
- Algılama-analiz, durum değerlendirmesi, sosyal amaçlar,
- Proje başlangıcı, fikrin ortaya çıkması ve uygulanması,
- Amaçların ve hedeflerin geliştirilmesi, seçilmesi, tanımlanması,
- Pratik ve ölçülebilir hedeflerin formüle edilmesi, etkinliklerin formüle edilmesi, kaynakların değerlendirilmesi, eylemlerin formüle edilmesi, planlama,
- Değerlendirme planı.

2 - “Uygulama”:

- Yürütme, uygulama,

- Planlama, görev dağılımı, harekete geçme,
- Yönetim, izleme, düzenleme, ince ayar,
- Kaynakların yönetimi.

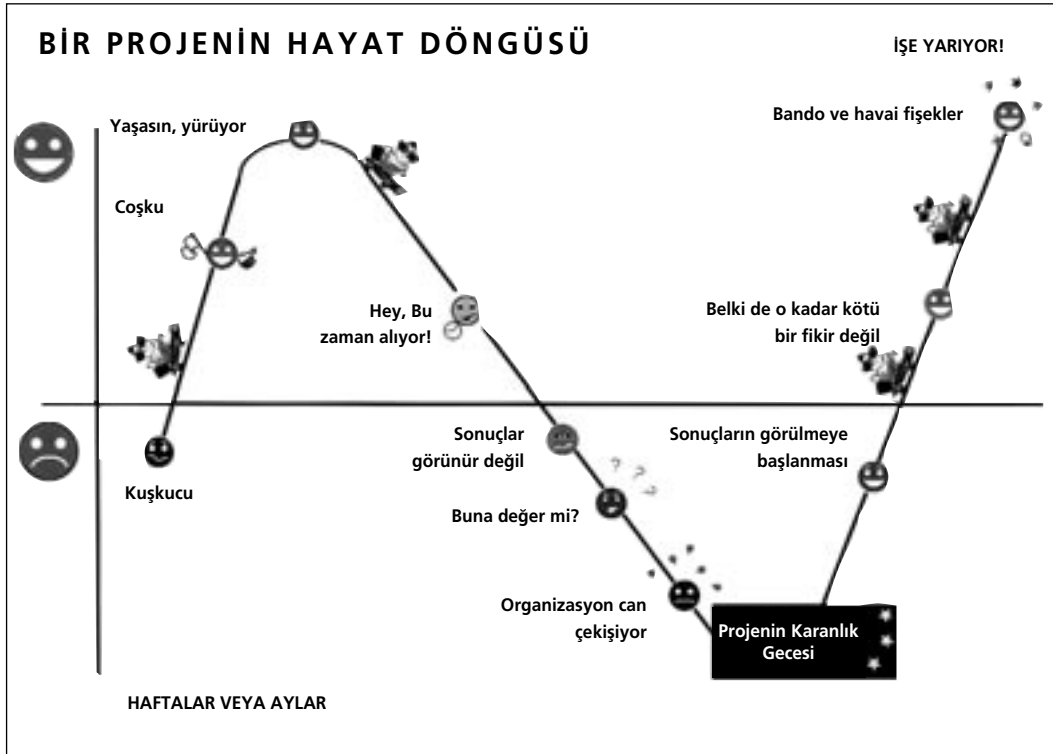
3 - “Değerlendirme”:

- Değerlendirme,
- Analiz-değerlendirme,
- Sonuçları değerlendirme,
- Değere dönüştürme-değerlendirme,
- Raporlama,
- Gelişim öngörülleri.

Çeşitli aşamaları birbirinden ayıran çizgiler mutlak değildir ve projenin türüne, bağlamına, hedef gruba vb. bağlı olarak, pratikte farklılıklar gösterebilir.

Bir projenin yönetilmesi, onun, başlangıçtaki fikirden, son haline kadar uygulanması, gerçeğe uyarlanması, kaynakların ve insanların değişik proje aşamaları süresince yönetilmesi demektir. Bu kolay bir süreç değildir; projenin yürütüldüğü süre boyunca konsantrasyon ve belli bir dayanıklılık gerektirir... aşağıdaki grafiğe bakınız.

(bkz. grafik - sayfa 37)



3. Adım Adım Proje



3.1 Giriş

3.1.1 Yönetim Hakkında

Yönetim kelimesinin basit tanımı, bir şeyi kontrol etme, yürütme ve planlama becerisi veya uygulaması, bir amaç uğruna yönetme veya yürütme eylemidir. Yönetim, bir başka deyişle insanları ve kaynakları verili bir amaca yönelik olarak planlama, organize etme ve harekete geçirme çabasıdır. Proje yönetimi durumunda ise, projeyi geçerli ve gerçek kılan yetkinliklerden ve becerilerden söz etmekteyiz.

Proje yönetimi, özellikle gönüllü organizasyonlarda ve gençlik derneklerinde değişimi getirecek daha iyi çalışmaların yapılması için bir araçtır. Politik eğitimden daha teknik içerikli beceri eğitimine kayma ile birlikte, yönetim merkezli eğitim için arz ve talep patlaması yaşanmıştır: zaman yönetimi, proje yönetimi, organizasyonel yönetim, takım yönetimi, çatışma yönetimi vb. Devlet dışı ve sivil topluma yönelik sektörlerle özel sektör arasında son on yıldır artmakta olan ortaklıklar, sivil toplum örgütleri üzerinde verimli çalışma ve profesyonelce yönetim baskısı doğurmuştur. Benzer şekilde, iş yönetimi de güçlenmek (*empowerment*) gibi, ilk olarak üçüncü sektörde ortaya çıkan kelimeleri ve kavramları ithal etmiştir. Bu durum her iki sektörün de bu kelimeleri ve

tanımları aynı anlamda kullandığını düşünmemize yol açmamalıdır. Kullanılan kelimeler her ne kadar aynı olsa da, anlamları ve çağrışımları genellikle oldukça farklıdır.

Bütün bunlar, sivil toplum örgütlerinin, profesyonelce ve verimli yönetilmemesi gerektiği anlamına gelmez. Tam tersine, genellikle en verimli kullanılması gereken kamu fonlarını kullandıkları için, böyle yönetilmelidir. Aslında, sivil toplum örgütlerinin yönetiminde, özel sektördekiye eşit, hatta zaman zaman daha yüksek bir düzeyde uzmanlık gerektiren pek çok alan vardır. Buna karşın, proje yöneticilerine eğitim verilmesi ve hazırlanmalarından söz ettiğimizde, teknik yönetim becerilerinden daha fazlasını kastediyoruz. Unutmayın ki, proje, öncelikle değişimi uygulamak, fark yaratmaktır. Bunun başarılması, projenin gerektirdiklerinin ışığında en önemli konulara eğilebilecek ve bunları takip edebilecek bir proje liderliğini gerektirir.

Gençlik çalışmalarında ve sosyal çalışmalarda proje yöneticisi, malzemenin ve insan kaynaklarının yönetiminden ve projenin beklenen sonuca yönlendirilmesinden sorumludur.

Proje yöneticileri pek çok konuda iyi olmak zorundadır; iyi takım elemanı olmaları, iyi ile-

Proje yöneticisi:

- Hedefleri tutturabilmek için çabaları ve kaynakları anlayacak, planlayacak ve koordine edebilecek yetkinliğe sahip bir organizatör,
- Uzun ve kısa vadeli hedefleri açıkça belirleyebilecek ve bunları projenin varoluş nedenleri ile birlikte aklında tutabilecek bir stratejist,
- Çalışanları, gönüllüleri ve gençleri projeye katkıda bulunmaya motive etmeyi sağlayacak becerilere ve tutuma sahip bir motivasyon sağlayıcı,
- Fon başvurusu yapacak bilgi ve özgüvene sahip ve fonları tutarlılıkla ve yetkinlikle yönetebilecek, hesapları tutturabilecek bir kaynak geliştirici,
- İnisiyatifleri belirleyebilecek ve düşünceleri, zaman içinde gelişecek açık değerlere sahip anlamlı eylemlere dönüştürebilecek bir eylemci,
- Toplumsal yenilikleri ve değişimi düşleyebilecek bir hayalperest,
- İçinde bulunduğu topluluğun ve/veya organizasyonun işlerine özel önem gösteren bir topluluk çalışanı,
- Kişilerin yerini almadan onlara yardım edebilen, onlara kendi projelerini gerçekleştirmeleri ve kendi geleceklerini şekillendirmeleri için motivasyon ve güven verebilen bir toplum çalışanı,
- Kişileri güçlendirirken aynı zamanda onların deneyimlerinden öğrenebilen ve bunu organizasyon, proje ve topluluk için kullanabilen, süreci değişen planlar ve son olarak hedeflere göre izleyebilen ve değerlendirebilen bir öğretici ve öğrenici olabilirdi.



tişim kurabilmeleri, zamanı iyi değerlendirebilmeleri, iyi motivasyon sağlayabilmeleri, pazarlık yapabilmeleri gerekir. Ancak en başta insan kalmaları gerekir.

Bu liste daha da detaylı olabilir. Örneğin, sizin organizasyon veya projenizde en önemli işlevler ve nitelikler nelerdir? Ayrıca, bu niteliklerin tamamı, her tür projede mutlaka gerekli değildir. Bu nitelikler, genellikle tek bir kişide yoğunlaşmaz, bir veya daha fazla takımındaki farklı kişilere dağılmış ve onlarca üstlenilmiş olabilir. Sonuç olarak, bunların çoğu, açıkça, becerilerden ve bir işin nasıl yapıldığını bilmekten daha fazlasıyla, bilgiyle ve bilgiyi kullanabilme yetkinliğiyle, insanlarla birliktelik ve beraber çalışma yollarıyla, deneyimi kullanmayla ve deneyimden öğrenmeyle ilgilidir. Bir başka deyişle, büyük oranda tutumla ilgilidir. Ancak, bütün bunların bir eğitim kılavuzunda anlatabileceği ve öğretebileceği iddia edilemez. Bunlar uygulamayla veya gerçek eğitim ortamlarında edinilir, geliştirilir, gözden geçirilir ve uyarlanır.

Proje yönetmek nedir?

Neredeyse herkes, her an üst düzey yönetimle ilişkilidir. Üç çocuğunun üstünü başını giydirip, kahvaltı ettirip, okula yolladıktan sonra, toplu taşıma araçlarıyla işine zamanında ulaşabilen herkes harika birer yöneticidir. On iki kişilik bir akşam yemeğini planlayıp ortaya çıkarabilen herkes karmaşık idari işlevleri ve görevleri üstlenebilir. Sosyal güvenlik sigortasıyla veya emekli maaşıyla yaşayabilmeyi başaran herkes bir finans yöneticisidir. *Kişilerin yalnızca bu becerileri başka durumlara yansıtacak özgüvene gereksinimleri vardır. (Adirondack, 1992)*

Yönetim, en temelde, bir projenin kararlaştırılmış hedefleri elde edebilmesi için, kaynakların en etkin ve en verimli biçimde

kullanılmasını sağlamak olarak tanımlanabilir.

- Neler Yönetilmelidir?

Aşağıdakilerin farklılıklarının algılanmasında fayda vardır:

- Kişilerin kendi işlerini yönetmelerinin bireysel sorumluluğu;
- Organizasyonu yönetme sorumluluğu (orta ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, izlenmesi ve politikaların geliştirilmesi); örneğin, bir uluslararası gençlik organizasyonunun yönetim kurulu;
- Gündelik yönetim (organizasyonun ne yaptığı, işin nasıl ve ne kadar iyi yapıldığı, işi yapan insanlar ve kaynaklar, ör. Uluslararası gençlik örgütlerinin genel sekreterleri ve takımları) sorumluluğu;
- Bir takımı veya bir projeyi yönetmenin sorumluluğu; örneğin, bir gençlik organizasyonu tarafından organize edilen belirli bir projeyi yürüten ekip.

- Kimler Yönetir?

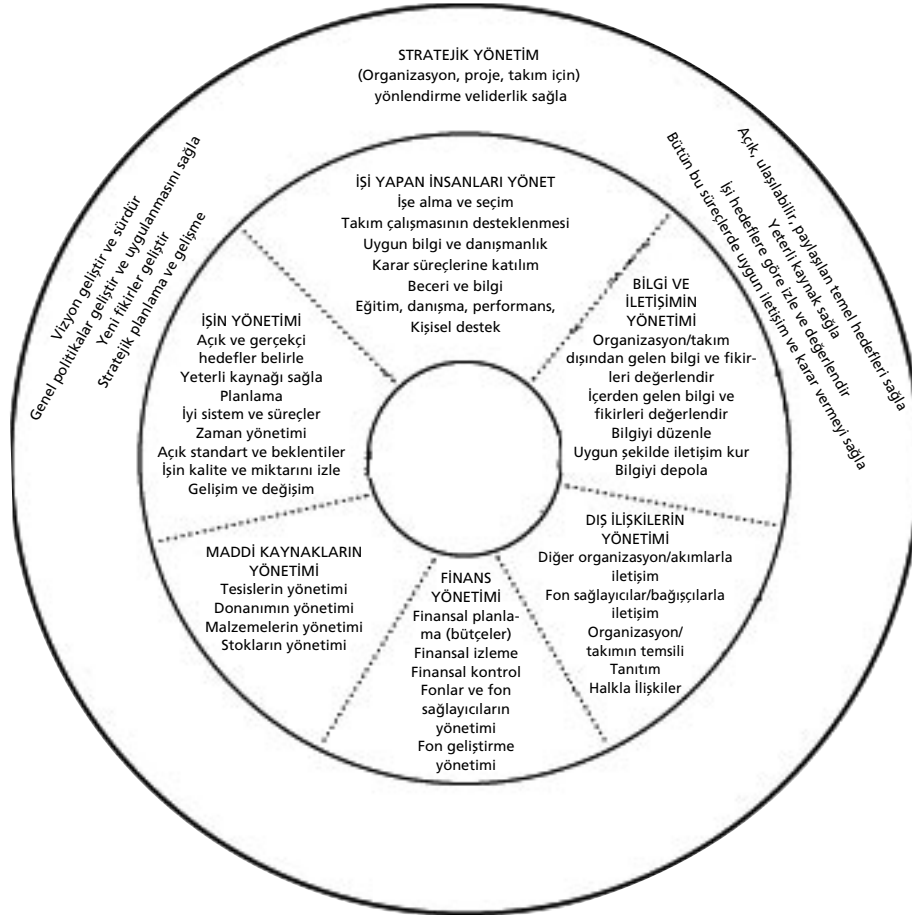
Bugünlerde projelerin çoğu bir takım tarafından yönetilmektedir. Gençlik çalışmaları projeleri artık tek bir gençlik çalışanının sıkı çalışmasıyla değil, farklı yetkinliklere, beklentilere, deneyimlere, altyapılara ve kültürlere sahip, farklı kişilerden oluşan bir grubun kolektif çabasıyla yürütülmektedir. "Takımlar, artık, dışsal uyum sorunlarına, karmaşıklığa çeşitli perspektifleri bir araya getirerek ve dinamik değişimlere takımı, eylemin olduğu noktada, tam cephede, karar almaya teşvik ederek karşılık veren bir çözüm olarak görülmektedir." (Schneider ve Barsoux, 1997)

Projelerin başarılı olmasının sekiz nedeni

1. Organizasyonel yapı proje takımına uygundur.
2. Proje takımı planlamaya katılır.
3. Proje takımı takvim oluşturmaya isteklidir.
4. Proje takımı gerçekçi bütçeler hazırlamaya isteklidir.
5. Projede ağ planlama teknikleri doğru uygulanır ve planın amaçların önüne geçmesine izin verilmez.
6. Proje takımı bürokrasi, politika ve kurallara karşı değil, onlarla beraber çalışır.
7. Proje takımı belirli ve gerçekçi proje hedefleri üzerinde uzlaşır.
8. Hedef kitle, baştan itibaren projeye dahildir.



- Yöneticiler ne yapar?



Kaynak: sayfa 3, Sandy Adironck 'Just about managing? Effective management for voluntary organisations and community groups', 3rd ed., 1998, ISBN 1-872582-17-6 © Sandy Adironck and London Voluntary Service Council.

Bazı projelerin başarısız olmasının 8 nedeni



1. Uygun olmayan yetkili
2. Proje takımının katılım ve planlama eksikliği
3. Sorun çözümünde proje takımı katılımı eksikliği
4. Yetersiz iletişim becerileri.
5. Yetersiz teknik beceriler
6. Yetersiz idari beceriler
7. Gerçekçi olmayan proje takvimleri
8. Açık olmayan proje hedefleri



Başarılı bir projede dört etken

Başarılı proje yönetimi, dört farklı ve zaman zaman birbiriyle çatışan etkeni ilişkilendirmektedir.

Gereksinim veya sorun	Fikir vizyon
Projeler en çok onları geliştiren kişilerin üstesinden gelmeleri gereken gereksinimleri ve sorunları anladıklarında ve önemlerinin farkına vardıklarında başarılı olur. Gereksinimi veya sorunu uygun şekilde değerlendirmek önemlidir. Köklerdeki nedenler nelerdir? Belirtileri nelerdir? Ölçeği nedir? Kimin sorunudur?	Projelerin tüm etkinliklerini ve çabalarını birleştirebilmeleri için bir vizyona gereksinimleri vardır. Stratejiler, hedefler ve iş planları bu vizyondan kaynaklanır. Projenin arkasındaki büyük düşünce, projenin, gereksinimlere ve sorunlara nasıl önemli ve sürdürülebilir bir çözüm getireceğini gösterecek derecede açık olmalıdır.
Proje olanakları	Kapasite
Projelerin yürütülecekleri bir alana sahip olmaları veya bu alanı yaratabilmeleri gerekir. Projeler aktif olarak paradan daha fazlasıyla desteklenmelidir. Anahtar kişilerin desteği ve hedef kitlenin projeye aktif katılımı gereklidir.	Projelerin, gelişip gerçekleşebilmek ve ortaya sonuçlar çıkarabilmek için beceriler, enerji, kaynaklar ve organizasyonun doğru biçimde dengelenmesine gereksinimi vardır. Bir etki yaratacak ve ortaya sonuç çıkaracak biçimde tasarlanmalıdırlar.

Proje tasarlanırken bütün bu etkenler eşit olarak göz önünde bulundurulmalı ve değerlendirilmelidir. Bir veya iki etkene çok fazla odaklanılması, diğerlerinin gözden kaçırılmasına neden olabilir.

3.1.2. Bir model önerilmesi

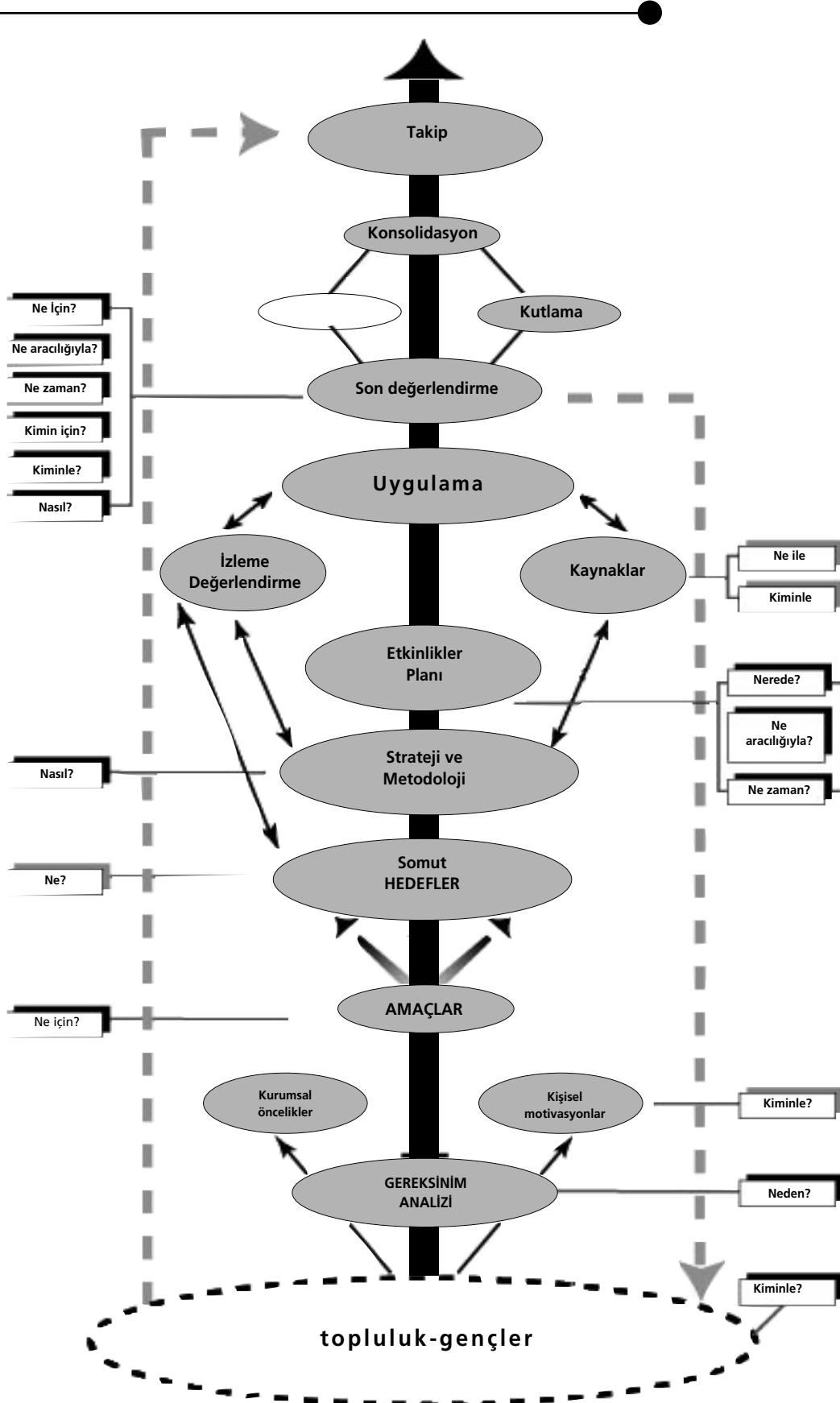
Bir projeyi planlamanın ve yönetmenin belki de proje yöneticisi sayısı kadar çok yolu vardır. Aynı zamanda, proje planlamanın farklı adımlarını açıklamanın da bir önceki bölümde ortaya konulardan farklı yolları da vardır. Hepsi geçerli olan bu yolların avantajları ve dezavantajları vardır. Sonuç olarak, proje planlama becerilerini ve tutumlarını geliştirme amacı, basitçe aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Projenin başındakilerin, yani proje yöneticisinin ve yönetici takımın, projenin kontrolünde olmasını sağlamak. Bu, onların planlarını değiştirebilmelerini, beklenmedik durumlara uyum sağlayabilmelerini, yeni fırsatlardan yararlanabilmelerini ve her şeyden önemlisi neyi neden yaptıklarını bilmelerini sağlar. Bu sayede, proje, iş bitirme tarihleri ve değişik yönlerden gelen isteklerle yönlendirilmektense projeyi kontrol edebilir, sabitlenebilir ve yönlendirebilirler.

Bu bölümde izleyeceğimiz plan, diğerlerinden daha iyi veya daha kötü değildir. Bu planı de-

ğişik eğitimlerde ve birçok projenin yürütülmesinde bir süredir kullanılmaktayız. Buradaki izlek, Avrupa Gençlik Merkezi'nin ilk LTTC takımı tarafından 1990 yılında kabul edilen plana göre hazırlanmış ve çeşitli katkılar sonucunda uyarlanmıştır. Biz bu planı diğerleriyle karşılaştırdıktan (bkz. Bölüm 2.3) ve anlaşılır, (bizce) mantıklı ve esnek olduğuna karar verdikten sonra seçtik. Bu planı, tam yukarıda söylendiği gibi, projenizi her bir adımda planlamanıza ve anlamınıza ve hem sizin, hem de diğer meslektaşlarınızın ve katılımcı gençlerin çabalarından en fazlasını elde edebilmeye yardım edecek bir araç olarak kullanmalısınız. Planı gereksinimlerinize göre bazı bölümlerini çıkararak veya yenilerini ekleyerek değiştirmek isterseniz bunu çekinmeden, rahatça yapabilirsiniz.

Aşağıda önerilen planın bir şemasını ve her bir görsel unsurun adım adım açıklamalarını, proje yönetimine yönelik bir eğitime nasıl başlayacağıyla ilgili tavsiyeleri (Eğitim için öneriler), bir başvuru formunun nasıl hazırlanacağını (*Başvuru metnindeki yeri*) ve somut bir uluslararası gençlik projesi örneğini (*Haydi Ban Uppa'ya gidelim!*) bulabilirsiniz. Sayfa kenarında bulunan Coyote figürü, okumanıza yardımcı olması için farklı görsel unsurları bölümün neresinde bulacağınızı gösterecektir.





3.1.3 Tanımlama-Uygulama-Değerlendirme

Projeyi düşünmenin basit ve sık kullanılan bir yolu, projeyi üç ana zaman dilimine ayırmaktır: tanımlama, uygulama ve değerlendirme.

Tanımlama

Tanımlama, erken planlama ve hazırlık çalışmalarının –gereksinim analizinden, hedeflerin tanımlanması, etkinlerin ve gerekli kaynakların belirlenmesine kadar- tamamını oluşturur. Bunlar, daha proje başlamadan gerçekleştirilen görünmez çalışmaların tamamıdır. Proje burada şekillenir ve projenin kaderi burada belirlenir. Bu aşamada yapılacak çalışmalar aşağıdakileri içermelidir:

- Sosyal gerçekliğin gereksinim analizi
- Organizasyonun ve organizasyonu destekleyenlerin kapasitelerinin ve çıkarlarının analizi
- Amaçların ve somut hedeflerin ön tanımı
- Olası etkinliklerinin belirlenmesi
- Değerlendirme gereksinimleri
- Proje takvimi
- Potansiyel kaynaklar
- Projenin başındaki kişiler
- Ortaklar
- Projenin genel şemasının oluşturulması
- Olası fon başvurusu

Uygulama

Projenin parçası olan birçok görev bazı tanımlama çalışmaları devam ederken yerine getirildiği için, uygulama süreci, genellikle tanımlama süreci ile örtüşür. Uygulama süreci aşağıdakileri göz önünde bulundurmalıdır:

- Ana etkinlikler ve birbiriyle bağlantıları
- Kaynakların –insan, finansal ve teknik- yönetimi
- İletişim ve halkla ilişkiler stratejileri
- Değerlendirme, geri besleme ve düzenleme süreçleri
- Muhasebe ve kayıt tutma
- Kişileri, özellikle de gençleri ve genel olarak çevrede yaşayan kişileri projeye katma yolları.

Değerlendirme

Değerlendirme, proje planının bir parçasıdır ve her ne kadar ara değerlendirme yapma gereksinimini göz önünde bulundursak da, çoğunlukla projenin sonunda gerçekleşir. Aslında, proje etkinliklerin sona ermesiyle tamamlanmaz: Nasıl tanımın bir bölümü toplum için görünmezse, değerlendirme ve onunla ilgili görevler de çoğunlukla öyledir.

- Değerlendirme prosedürleri: Örneğin neyin başarılıp, başarılmadığını kontrol etmek
- Topluluk ve organizasyon üzerindeki etki
- Göz önüne alınacak izleme önlemleri
- Projeye katkıda bulunanlara teşekkür etmek ve onları manevi olarak ödüllendirmek
- Belgeler yazmak
- Finansal raporları göndermek, hesapları kapatmak

Proje yönetiminin bu üç süreç içerisinde ele alınmasının avantajlarından biri, değerlendirme de, dahil olmak üzere projenin tüm zaman sürecinin düşünülmesidir. Bildiğimiz üzere, birçok projedeki güçlük, etkinliklerin uygulanmasından çok, değerlendirme adı altında sıralanan farklı görevlerin tamamlanmasındadır. Bunun sınırı ise, bu süreçlerin kısmen yapay olmasıdır: Örtüşme oranı oldukça yüksektir. Aslında, aralarındaki etkileşim o kadar fazladır ki, hangisinin nerede bitip nerede başladığını ayırt etmek güç olabilir. Yine de, hiç kimse, bir projeyi hazırlık, uygulama ve değerlendirme olmaksızın gerçekleştiremez.

Kafes şeklindeki proje planlama şeması –yapay olsalar da– bu üç ana süreci görsel biçimde anlatmak için verilmiştir.

3.1.4. Temel sorular kafesi veya "Laswell yöntemi"

Neden, ne için, kim, ne zaman ve nerede, projenin nedenlerinin ve nasıllarının açıklanmasına yardım eden beş klasik sorudur. Bu beş soru katılımcılara düşüncelerini ve eylemlerini açıklığa kavuşturmalarında yardımcı olduklarından, özellikle proje yönetimine dair eğitimlerde kullanışlıdır. Bu sorular, aynı zamanda, proje planlamanın gereksinim analizi veya amaçlar gibi farklı adımlarının ayırt edilmesine ve anlaşılmasına yardımcı olurlar.

Bu beş soru, özellikle de önceden tanımlanmış bir form olmadığı durumlarda, bir başvurunun tasarlanmasında ve hazırlanmasında son derece kullanışlıdır. Hangi kurum olursa olsun, potansiyel sponsorların ve destekçilerin, eninde sonunda cevap verilmesine gereksinim duydukları sorular bunlardır.

Bu soruları proje kafes şemasının kenarına ekledik. Bu sorular birbirlerini tamamlamaktadır.



3.2 Projeyi tanımlamak

3.2.1 Toplulukları tanıtmak

Gençlik projelerinin çoğu, herhangi bir topluluğu veya bir grup genci ele aldıklarından dolayı aynı zamanda topluluk projeleridir. Topluluk geniş olabilir (ulusal topluluk düşünülebilir) ve hedef grup projenin kapsamına ve amaçlarına bağlı olarak, oldukça dar ve belirli olabilir. Topluluk göz önünde bulundurulduğunda hatırlanması gereken, projenin:

- (Genç) insanlar için
- (Genç) insanlarla birlikte
- (Genç) insanlar tarafından

yapılıyor olduğudur.

Proje, para kazanmak için yapılmadığı gibi, yalnızca organizasyonun, sponsorların veya proje liderinin hatırı için de yapılmaz. Proje, toplumsal değişim için organize bir çaba olarak, insanlara, eksik olan, gereksinim duyulan, önemli ve yeni bir şey sunmayı amaçlar. Bu yüzden de projenin başlama noktası, her zaman için topluluktur. Bu aşama da bu projenin etki alanında bulunan kişilerle olan ilişkimizi düşünmek oldukça önemlidir. Onlar hakkında ne biliyorum? Onlar benim hakkımda ne biliyorlar? Ne gibi stereotipler ve önyargılarla karşılaşmak durumundayız? Bunların üstesinden nasıl gelebiliriz?

Kişiler ve topluluk, projenin *raison detrè*'i, varoluş nedenidir. Tanımlama aşamasındaki belki de en önemli soru, onların başlangıcından itibaren projeye nasıl dahil edilecekleridir. Bu, yalnızca başarıyı veya başarısızlığı değil, aynı zamanda projenin genel sosyal değerini belirler.



**Haydi Ban Uppa'ya gidelim!...
ve somut bir gençlik projesi
örneğine göz atalım.**

Bu bölümde, proje yönetimine bir örnek olması ve teoriyi pratiğin ışığında aydınlatması amacıyla Ban Uppa'nın hikayesini izleyeceğiz.

Yolculuğumuza büyük bir şehrin varoşlarında yer alan, küçük ve bala yeni bir kasaba olan Banville'den başlayacağız. Burada nüfusun

geniş bir bölümü, şehirde veya komşu endüstriyel bölgedeki işlerde çalışan göçmenlerden oluşuyor. Genç nüfus oranı ulusal ortalamaya göre daha fazla. Kısıtlı sayıda iş var ve okulda başarı düzeyi ulusal ortalamasının altında. Sosyal istikrarsızlık, genç suçlular ve uyuşturucu trafiği ile bağlantılı küçük suçlar nedeniyle, kasabanın medyada kötü bir imajı var.

Biz, gençlere yönelik kültürel olanakların eksikliği ile ilgilenen öğrenciler ve öğretmenler tarafından 2 yıl önce kurulmuş yerel bir dernek olan Ban Uppa'da çalışıyoruz. Ana amacı, sağlıklı bir yaşam tarzı ve gençlerin kültürel ve sosyal gelişimleri için alternatifler sağlamak olan dernek, çoğunlukla, semtte, okul sonrası spor etkinlikleri ve kültürel etkinlikler düzenlemektedir. Etkinliklerin çoğunluğu gençlere, bazılarıysa genel anlamda, tüm nüfusa yönelik olarak düzenlenmektedir.

Biz, Ban Uppa'da staj yapmakta olan ve gençlerle iş ve etkinlik alanında çalışmalar geliştirmekle görevlendirilmiş iki sosyal çalışmalar ve gençlik çalışmaları öğrencisiyiz. Ban Uppa'nın yönetim kurulu bizi gençlere yararlı olabilecek her türlü proje ve etkinliği tasarlamak üzere desteklemektedir.

3.2.2 Gereksinim analizi

Neden?

*Proje neden gereklidir?
Neden konumuzla ilişkilidir?
Neden herkesin ilgilenmesi gerekir?*

3.2.2.1 Sosyal analiz

İster sosyal gerçeklik, ister topluluk –veya geniş anlamda toplum⁴– adı verilsin, giriştiğimiz proje, ele aldığı grupların gereksinimlerini, koşullarını özelliklerini yansıtmalı ve onlarla tutarlı olmalı.

Açıkça söylemek gerekirse, çoğu zaman, fikir önce, proje ise sonradan oluşmaktadır (bu bizim düşüncemizdir). Fernando Pessea'nın da dediği gibi, "Tanrı ister; insanoğlu düşler; proje doğar..." Daha az şiirsel bir ifadeyle, gereksinimleri çoğunlukla seziyoruz ve kaba etken-

⁴ Buradaki odak noktası, büyük ölçüde, projenin sosyal ve coğrafi kapsamına bağlıdır. Bir mahalleden (örneğin gençlerin aksamaları buluşabileceği bir gençlik merkezi oluşturmak), Avrupa gibi (örneğin Avrupa gençlik politikasını etkilemek üzere bir gençlik merkezleri ağı yaratmak) çok geniş bir gerçeğe kadar değişebilir. Bu durum açıkça, projenin ele aldığı konu tipine bağlıdır





leri birbirine bağlayarak proje için fırsat ve gereksinimi görüyoruz.

Durum çoğu zaman bu kadar iyidir. Yine de, birçok fikir ve düş, ele almaya niyetlendikleri gerçeklikte doğru yansıma bulamadıklarından, buldukları noktadan öteye gidemiyorlar. Ancak daha da kötüsü, yanlış tasarlanmış fikirlerin, zaman zaman hizmet etmeleri gereken kişilerin çıkarlarının tersine işlemesi ve topluluğun gereksinimlerini yansıtmadan uygulamaya konulmasıyla genellikle bu kişilerin yabancılaştırılmasına olmasa bile duyarsızlığına yol açmasıdır. Fark, projenin ele aldığı toplumun veya grubun gereksinimlerinin ne ölçüde karşılandığıdır.

Gereksinim analizi bize, fikrimiz ne denli harika olursa olsun, rolümüz ne denli önemli ve hayati görünürse görünsün, gereksinim duyulmuyorsa, hiçbir şeyin bir anlamı olmadığını hatırlatır. Piyasa terimiyle ifade etmek gerekirse: Eğer talep yoksa, arz etmekle hiç uğraşmayın. Talep olabilmesi için önce bir gereksinim oluşturma yaklaşımı, sosyal alanda geçerli bir ilke kabul edilmek için oldukça risklidir. Burada söz konusu olan sınırlı kaynakların ayrılması, insanlar, katılım, yurttaşlık ve gençlerin özerkliğidir.

Gereksinim analizi, proje alanında varolan –ve aynı zamanda projeyi gerekli kılan– sosyal, politik ve ekonomik koşulları içerir. Bunlar, hedef grubun durumuyla veya topluluğun genel sosyal durumuyla bağlantılandırılabilir. Sosyal analiz, projenin sosyal amaç ve hedefleri kadar, uygulanacak eylem programını da belirlemek zorunda olduğundan önemlidir. Diğer yandan, proje, özellikle toplumsal dışlanma ile uğraşıyorsa, değişime yol açmak veya durumu iyileştirebilmek için, yerel bağlam ve amaçlar çerçevesinde konumlandırılmalıdır. Sosyal analiz, aynı zamanda, hedef grubun belirlenmesine de katkıda bulunacaktır.

Gereksinim analizi, aşağıdaki soruların cevaplarını bulmayı da içerir:

- Söz konusu gençler tarafından gereksinim duyulan veya onlar tarafından/için istenen nedir?
- Bu ne ölçüde bir öncelik oluşturur?
- Bu topluluk veya gençler tarafından istenen bir şey midir?

- Halihazırda yapılandan farklı bir şey midir?
 - Kendi bağlamında bir şey ifade ediyor mu?
 - Projeye hangi değişiklik hedeflenmektedir?
- Aşağıdaki sorular ve ipuçları, bu sorulara olumlu cevaplar almaya –ya da en azından bu soruların nasıl ele alınmaları gerektiğini öğrenmeye– yardımcı olabilir:
- Söz konusu gereksinimleri kim öncelik olarak tanımladı; dışarıdan kişiler mi topluluk içinden kişiler mi?
 - Aynı şey, aynı toplulukta veya mahallede daha önce yapılmış mı? Yeni bir proje ne tür bir farklılık yaratır? Önceki projelerin düştüğü tuzaklardan sakınmanın yolu nedir?
 - Böyle bir proje fırsatı konusunda kime danışıldı? Proje, bölgedeki kamu otoriteleri ve özel girişimlerle nasıl uyuyor?
 - Proje, yardım etmeyi amaçladığı kişilerin hedeflerini, gereksinimlerini ve isteklerini ne ölçüde hesaba katıyor? Onları gereksinim analizimize nasıl dahil ettik veya onlara nasıl danıştık?

Gereksinim Analizi



YAPMAYIN

- Projenizi topluluktaki etkili insanlara karşı başlatmayın! (sabote edebilirsiniz)
- Her şeyi bildiğinizi düşünmeyin!
- Gençler için yapmayın; gençler ile yapın.
- Yalnızca moda olduğu için yapmayın.
- Edilgenlik, kadercilik ve karamsarlığa saplanıp kalmayın.



YAPIN:

- Projeye dahil olanlara fikirlerini sorun!
- Potansiyel ortakların, sponsorların veya basitçe, desteğine gereksinim duyabileceğiniz kişilerin fikirlerini sorun (böylece en azından karşınızda yer almazlar)!
- Projenin harekete geçirebileceği (olumlu veya olumsuz) sosyal dinamikleri düşünün!
- Başka yerlerde uygulanmış benzer projelerin sonuçlarına bakın (işe yaradığı mı).
- Nesnel analiz diye bir şey olmadığını unutmayın.
- Projeyi gerektiği zamanda yapın!
- Akıntıya karşı yüzmeye cesaret edin!



Haydi Ban Uppa'ya gidelim... Ban Uppa! ...

Yönetim kurulu bizden örnek projemiz olacak ve organizasyona ve kasabaya yeni bir şeyler getirecek bir proje belirlemeye başlamamızı istedi. Çok fazla genç olmasından ve gençler arasındaki suç oranının her yerde konuşuluyor olmasından dolayı, projenin bir şekilde bu konuyu ele alması yönetim kurulunu mutlu edecektir.

Gençlik suçları gerçekten de ciddi bir sorun ve aynı zamanda gençlerin imajı için de zarar verici. Ancak, bunun gerçekten de gençlerin (çoğunlukla erkeklerin) bir sosyalleşme ve eğitim sorunu mu, yoksa işsizlik, yoksulluk ve uyuşturucu gibi diğer sorunlardan kaynaklanan bir belirti olduğunu merak ediyoruz.

Aşağıdaki kararlara varıyoruz:

- Gençlerin toplandığı yerlere giderek, bu konuyla ilgili düşüncelerini dinlemek;
- Bunu gençlerle tartışmak için gayri resmi bir toplantı organize etmek;
- Okul personeliyle ve polisle konuşmak;
- Okul aile birliği ile konuşmak;
- Diğer yerel (gençlik) dernekler(iy)le bir toplantı yapmak.

Gereksinim
analizi



Başvuru metnindeki yeri

- Gereksinim analizi, birçok başvuru formunda değişik bölümlere ve sorulara yayılmıştır.
- Ancak, gereksinim analizi, genellikle, projenin çerçevesi veya başvurunun arkaplanıyla ilgili olarak en başta yazmamız gereken bir şeydir. Bazı sponsorlar/finansörler, belirgin biçimde gereksinim analizinizin ne olduğunu, nasıl yapıldığını veya daha genel olarak projenin hangi değişikliklere yol açacağını sorabilirler.
- Çok az şeyin herkes için kolayca anlaşılır olduğunu unutmayın! Size açık görünse bile, birçok şeyi açıklamanız gerekebilir. Başvuru formunda ortaya koyduğumuz analiz, bir şekilde, sponsorunuzun finansman öncelikleriyle uyumlu olduğundan emin olun! Ve, her fon başvurusunda olduğu gibi, kendinizi şu anki ve sonraki dertlerden kurtarın: Dürüst olun!





Eğitim için öneriler

Aşağıdaki sorular, güçlü bir proje yönetimi boyutuna sahip birkaç kursta, bireysel çalışmalar ve grup çalışmaları için kullanılmıştır.



Projenin önemi

- Proje neden gerekli ve önemlidir?
- Hangi topluluğa/sosyal bağlama dayanmaktadır?
- Gençliğin/topluluğun karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
 - Bu sorunlar, nasıl ve kim tarafından belirlendi?
 - Bu sorunların nedenleri nelerdir?
 - Öncelikler, ana gereksinimler nelerdir? Neden bu öncelikler?
- Gençlerin güçlendirilmesi ve durumlarının iyileştirilmesi arasındaki ilişki nedir?
- Proje neyi değiştirmeyi hedeflemektedir?
- Gerçekçi ve başarılabılır olan nedir?
- Daha önce yapılmış mıdır? Başkası tarafından yapılmakta mıdır? Yenilikçi olan yönü nedir?

Kişisel motivasyon ve yeterlilikler

- Bu projeyi neden gerçekleştiriyorsunuz? Projeden ne kazanmayı/öğrenmeyi/çıkarmayı bekliyorsunuz?
- Bu iş için hangi yeterliliğe ve uzmanlığa sahipsiniz? Sizi bu işi yapmaya iten değerler nelerdir?
- İlgi alanlarınız ve değerleriniz projenin amaçları ve halkla uyumlu mu? Ya organizasyonunkilerle?

Organizasyonun rolü ve amaçları

- Proje, organizasyonunuzun amaçları, değerleri, gelenekleri ve deneyimleriyle nereye kadar uyuyor?
- Organizasyonunuzun bu tür bir projeye ilgili ne deneyimi vardır?
- Organizasyonunuz tam olarak projenin arkasında mı? Bundan ne gibi yararlar sağlayabilir? Organizasyon için riskleri nelerdir?

Sorularda ilerlerken, bulduğunuz cevapları ve cevabını nasıl verebileceğinizi henüz bilmediğiniz soruları, yazılı olarak not edin.

Gereksinim
analizi





3.2.2.2 Kurumsal öncelikler ve değerler Kiminle?

Bir projeyi nadiren tek bir kişi yürütür. Avrupa gençlik çalışmaları uygulamalarında, projeler genellikle bir organizasyon veya kurum çerçevesinde yürütülür. Her organizasyonun kendi hedefleri ve amaçları, kendi değerleri ve kendi deneyimi vardır. Proje, bu amaçlara ve değerlere bir şekilde uymak ve onları yansıtmak durumundadır; aksi takdirde, organizasyon, projeye yatırım yapmak için herhangi bir neden görmeyebilir ve kurum, proje çalışanı ve proje arasında eninde sonunda bir çatışma yaşanması muhtemeldir.

Proje için doğru organizasyonu bulmak da önemlidir. Her organizasyonun her konuyla uğraşamayacağını aklınızda tutun; ayrıca, belirli görevleri olan yerel kurumlar (örneğin okul, polis) olduğunu da unutmayın. Bu kurumların yetki alanlarına girmek olumlu değişiklikler getirmeyebilir. Organizasyonun değerleri, uygulamaları ve deneyimi, doğal olarak yürütülecek projenin tipini ve uygulanacak yöntemi belirler. Bu aynı zamanda ölçüğü de etkiler: Küçük bir organizasyonun küçük bir projeyi destekleme olasılığı büyük bir projeden daha yüksektir.

Proje fikri organizasyondan gelse bile, organizasyonun çıkarları, değerleri ve öncelikleri ile topluluk tarafından ifade edilen gereksinimler arasında, her zaman üstü kapalı veya açık bir pazarlık süreci olur. Tarafların bir yerde buluşmaları gerekir.

Örneğin, organizasyon, gençleri sağlıklı bir yaşam tarzı benimsemeleri konusunda eğitmeyi hedeflemektedir. Organizasyonun deneyimi, büyük olasılıkla, programın şekillendirilmesi ve benimsenecek çalışma yöntemleri kadar, hedef grup seçimini de (kimin için) etkileyecektir. Organizasyonun değerleri de hesaba katılmalıdır, ancak bu yalnızca bu yönde bir beklenti olduğu için değil, geçmiş deneyim, topluluktaki imajı, tutarlılık vs. için de yapılmalıdır.



Haydi Ban Uppa'ya gidelim...

Biz, Matto ve Dali, iki gençlik çalışanı/öğrencisi olarak, topluluktaki gençlerle ve diğer ortaklarla konuştuk ve gençler arasında suçun, işsizlik,

uyuşturucu kullanımı (uyuşturucu almak için hırsızlık yapıyor) ve diğerlerine karşı özensiz bir tutuma yol açan sosyal yozlaşmanın bir sonucu olduğunu düşünüyoruz. Nasıl bir proje oluşturursak oluşturalım, özgüven ve uyuşturucu sorununu ele alması gerektiğini düşünüyoruz. Bize göre proje, gençlere olumlu şeyleri deneme ve yapma fırsatını vermeli, şiddet, dışlanma ve kötü imaj çemberini kırarak, yurtdışı seyahati gibi motive edici alternatifler sunmalıdır.

Bu durum, yönetim kurulunun da bu konuları ele almaya çalıştığı Ban Uppa'daki deneyimlerle oldukça uyuyor. Bu konuyu meslektaşlarımızla ve yönetim kuruluyla konuştuğumuzda yoğun destek ve tavsiye aldık. Ancak, aynı zamanda, bize organizasyonun bütün topluluk için var olduğu ve dolayısıyla da, projenin, gençler ve topluluğun geri kalanı arasındaki imajı ve ilişkiyi onarmaya yardım etmesinin önemli olacağı da söylendi. Proje hiçbir şekilde ahlakçı veya lekeleyici olmamalıdır: Birçok genç sorunları olduğundan, herhangi bir kişiyi suçlu olarak göstermenin bir anlamı yoktur. Çalışmaya başlayarak bir proje fikri sunmanız için yeşil ışık yakılmıştır.

Kurumsal öncelikler



YAPIN

- Organizasyonunuzun yönetim kuruluna fikrile ilgili düşüncelerini sorun! Tavsiyelerini dinleyin.
- Organizasyondaki diğer çalışanlarla ve gönüllülerle konuşun (benzer projeleri olabilir, onların yardımına gereksinimiz olabilir).
- Organizasyonun bu süreçten kazanacaklarına saygı duyun ve değer verin.
- Kurumdan yalnızca söz değil, bağlılık da isteyin.
- Organizasyonun kaynaklarından ve deneyimlerinden yararlanın.
- Organizasyonun bu projeyi yürütmek için doğru organizasyon, projenin de organizasyon için doğru proje olup olmadığını kontrol edin.
- Organizasyonun imajının projeyi engelleyip engellemeyeceğini (ve gerekirse bunun nasıl üstesinden geleceğinizi) kontrol edin.



Kişisel motivasyonlar



YAPMAYIN

- Projenize size destek olacak kişiler ve/veya organizasyon olmadan başlamayın!
- Projeyi artık sizin projeniz olduktan çıkacak kadar değiştirmeyin.
- Diğer kişilerin rollerine ve yetkinlik alanlarına karışmayın.
- Size de anlamlı geliyorsa proje kapsamı dahilinde değişiklik yapmaktan çekinmeyin!
- Başkalarıyla iş ve sorumluluk paylaşmaktan çekinmeyin.
- Organizasyon değerleri ve proje uygulamalarınız arasındaki olası çelişkilerin sürüp gitmesine izin vermeyin.

Başvuru metnindeki yeri

- İdari detayların genellikle ayrıca sunulması istense de, organizasyon çoğunlukla, projenin genel kapsamı içerisinde tanıtılır. Eğer organizasyonunuz fon sağlayıcı tarafından çok iyi tanınmıyorsa, organizasyonun proje konusuna veya hedef gruba ne denli yakın olduğuna dair kısa bilgiler verdiğinizden emin olun. Organizasyonun güvenilirliğini, geçmiş başarılı projelerden verilecek örneklerle de göstermek isteyebilirsiniz. Proje ve organizasyon arasındaki bağı açıkça gösterin! Hiçbir organizasyon, her cephede etkin olma zorunluluğu taşımaz!
- İstenmedikçe çok fazla bilgi göndermeyin veya tanıtım yapmayın.

3.2.2.3 Kişisel motivasyonlar

Gençlik çalışmalarında çalışan herkesin, bir projeye başlamak için şahsi motivasyonları vardır. Bunlar, profesyonel motivasyonlar (yeni yaklaşımlar denemek, kariyer geliştirme isteği) olabileceği gibi, kişisel motivasyonlar (projede ele alınan konularla özellikle ilgili olmak, yurtdışına seyahat etme arzusu...) da olabilir.

Bu konuda net olmak aynı zamanda kişisel ilgiyi ve motivasyonu meşrulaştırmak anlamına da gelir. Bir projeyi yalnızca başkaları için değil, kendimiz için de yaparız. Saf yardımseverlik veya hizmet etme isteğiyle yola çıkmış olsak bile bizi asıl sürükleyen, bunun için duyduğumuz istektir. Projeye yalnızca kendi çıkarlarımız için atılmamız gerekse de, onları hesaba katmak yine de adil olur.

Motivasyonlar her ne kadar, bir proje sunumunda mecburi olmasalar da, çalışmaya devam etme motivasyonunu ve projeye dahil olma ve bağlılık derecelerini etkileyeceği için, gençlik çalışanı için açık ve net olmalıdırlar. Proje dahilindeki kişilerin:

- Olası çıkar çatışmalarını belirlemeleri,
- Beklentileri karşılama olasılığını korumaları,
- Beklentileri öncelik sırasına koymaları,
- Bu motivasyonları gerçekleştirmek için başkalarının desteğini almaları, işlerini kolaylaştırır.

Motivasyonlar, genellikle hedef gruba veya konuya yakınlığımızla da ilişkilendirilir. Bu, projeyi ve projeye dahil olmamızı meşrulaştırmaya yardım edebileceği için (örneğin, ben de gençlerdeki suç olgusunun kurbanı olmuş bir gencim), bazı durumlarda önemli olabilir. En azından, projeye dahil olacak kişileri harekete geçirme kapasitesini gösterebilir.

Motivasyonlara yakın olan bir unsur da, proje yöneticisinin gerçekten projenin altından kalkabilme yetkinliğidir. Bu konu "kaynaklar" bölümünde yer alsada, kişinin, projeye girişmeden önce, gerekli yetkinlikler ve gereken diğer beceriler konusunda kendini değerlendirmesi gerekir (Bu, başkalarını takıma davet etmeyi de kolaylaştırabilir).

Ancak, çok fazla özel yetkinliğin gerekmesi durumunda, bunların organizasyondan veya başka bir yerden (tabii belli bir maliyetle) edinilmesi gerekebilir.



YAPIN

- Gerekirse fazladan eğitim alın (kendinizi geliştirmek için de iyi fırsat).
- Profesyonel hedeflerinizi organizasyonla tartışın!
- Kendinizin ve meslektaşlarınızın da egoları ve gereksinimleri olduğunu kabul edin!
- Projede sizi neyin mutlu ettiğini tanımlayın (bu korumak isteyeceğiniz şeydir)!
- Projeyi profesyonel gelişim ve yenilikler için bir fırsat olarak kullanın.

YAPMAYIN

- Bildiğinizden daha fazla biliyor-muş gibi davranmayın!
- Kişisel veya profesyonel hedeflerinizi izlemekten utanmayın!
- Projeyi neden yaptığınızı hakkında kendinize yalan söylemeyin!
- Yardım istemekten korkmayın!
- Kişileri ve organizasyonu tamamen kişisel hedefleriniz için kullanmayın.

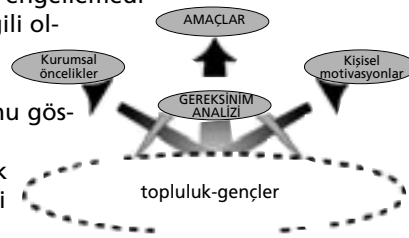
Başvuru metnindeki yeri

Hiçbir başvuru formu, kişisel motivasyonunuzu sormayacaktır. Bu durumda, organizasyonunuzun güvenilirliği, projenin yürütülmesinde gereken kapasite hakkında karar verilmesi için en önemli kriterdir.

Ancak, sponsorlar, genellikle projenin başında kimin/kimlerin olduğunu, bu kişinin/kişilerin projenin başına nasıl getirildiğini bilmek isterler. Bu noktada, projenin başındakilerin:

- Yetkin olduklarını,
- (Dışarıdan bir perspektifte sahip olmalarını engellemediği sürece) temayla veya organizasyonla ilgili olduklarını,
- Motive olduklarını ve somut görev ve işlevlerde arkalarında başkalarının da olduğunu göstermeniz yararınıza olacaktır.

Kuşkunuz varsa çok fazla yazmayın! Ancak başvuruya bir katkısı olacaksa yazın. Aksi halde zararlı olabilir!



Ban Uppa'da!... Matto ve Dali'nin amaçları

İkimiz de, gençlik ve topluluk çalışanları ile ilgili çalışmalarımızı bitiriyoruz. Bu deneyimden iyi bir sonuç elde etmek istiyoruz, çünkü bu durumda iş bulmamanın daha kolay olacağını düşünüyoruz. Matto, aslen Banville'de doğmuş ve hep burada yaşamış. Kendi topluluğunda gençlerle ilgili yararlı bir şeyler yapmasının vaktinin geldiğini düşünüyor ve

burada çalışmaktan gurur duyuyor. Ban Uppa'daki kişileri tanıyor ve eğer proje işe yarsa, burada düzenli olarak çalışmayı düşünüyor. Dali çok da uzak bir yerden gelmese de, Banville'i evi olarak görmüyor. En çok, bir kadın olarak, "zorlu bir bölgede" yetkinlik ve deneyim kazanmak istiyor ki bu durum erkek meslektaşlarıyla karşı karşıya kaldığında daha da önem kazanacak. İkimiz de genç kişileriz ve Ban Uppa'daki meslektaşlarımız gibi, kimsenin gençleri ciddiye almaya hazır olmadığını ve önemsemediğini düşünüyoruz.

Kişisel motivasyonlar





3.2.3 Amaçların tanımlanması Ne için?

Gereksinim analizi sayesinde şimdi projenin neden önemli olduğunu biliyoruz.

Ayrıca, organizasyon da Banville'in bütün karmaşık gerçekliği içerisinde, özgüven ve sağlıklı yaşam tarzlarıyla ilgili belirli tipteki projelere öncelik tanımayı seçmiştir.

Artık Matto ve Dalı'nın ne aradıklarını ve onları neyin harekete geçirdiğini biliyoruz.

Bu da, bizi projeyi niçin yapacağımızı –amaçlarının ne olduğunu, uzun vadede neler başarmayı öngördüğünü– belirlemeye yöneltmektedir. Amaçların tanımlanması, çabaların yoğunlaştırılması ve rasyonelizasyonu yönündeki ilk çabadır, çünkü bu tanımların okunması, ele alınan konuların, hedef kitlelerin, yöntemin, destekçilerin, coğrafi kapsamın ve projenin hedeflediği değişimin genel bir resmini ortaya koyar.

Amaçlar projenin birincil önceliğini yansıtır. Amaçlar çoğunlukla genel hedefler, yani proje yüzde yüz başarılı olsaydı gerçekleştirilmiş olacak değişimler olarak tanımlanır. Projenin varoluş nedenini, işlevini ve mantığını tanımlar. Amaçlar (Anglosakson terimlerine alışkın olanlar için) misyon bildirgesine benzer.

Amaçlar, aynı zamanda, bütün projenin eğitsel, ideolojik ve işleyiş çerçevesini sağlar. Hangi etkinlikleri gerçekleştirmeye karar verirsek verelim, hangi yöntemleri seçersek seçelim, bunların amaçlarımıza uygun olmaları gerekir. Amaçlar proje süresince değişmemelidir: Amaçların değişmesi bütün projenin değişmesi anlamına gelecektir!

Bazı kişiler belirli bağlamlarda, sosyal amaçlarla eğitsel amaçları yaygın olarak birbirinden ayırırlar. Bu ayrım her zaman yararlı veya gerekli değildir. Buna karşın, bunların tanımlanması, konumuzu daha iyi anlamamıza yardım edebilir.

Sosyal Amaçlar

Sosyal çevrede veya ilgili hedef grubun durumunda projenin desteklemeyi amaçladığı değişimler (örneğin Banville'deki gençlerin dışlanmasını engellemek, gençlik suçlarıyla mücadele etmek).

Eğitsel Amaçlar

Sosyal amaçlar sosyal çevrede değişimi hedeflerken, eğitsel amaçlar bireysel veya ilgili hedef grupta değişimi destekler. Bir başka deyişle, gençlerin öğreneceklerini nasıl ve ne için

güçlendirileceklerini belirler (örneğin, uyuşturucunun tehlikeleri, HIV hakkında bilgi edinmek vb.).

Eğitim için öneriler

Aşağıdaki sorular, güçlü bir proje yönetimi boyutu olan birçok kursta, bireysel çalışma ve grup çalışması için kullanılmıştır.

- Projeniz ne için?
- Projeniz sosyal/politik çevrede (ülke, bölge, topluluk, hedef grup, organizasyon) ne gibi bir değişim hedeflemektedir?
- Projeniz bir parçası olduğu gençlik programının veya organizasyonunun küresel hedeflerine nasıl bir karşılık vermeyi öngörüyor?
- Projeniz yüzde yüz başarılı olsa, neler elde etmeyi hedeflerdi?

Amaçlar özetlenerek, projenin özünü içeren ve projenin kalanından neredeyse bağımsız okunabilen bir veya birkaç cümleyle ifade edilmelidir.



Ban Uppa'da!... Matto ve Dalı'nın amaçları

Artık proje araştırmasının son aşamasındayız. Birbirimize danıştık, birbirimizi kontrol ettik ve birbirimizle tartıştık. İzlenimiz, Banville'deki gençlerin, gerçekten de motivasyonsuz olduğu ve bazılarının geleceği karanlık gördüklerinden, suç ve şiddet tuzağına kolaylıkla düşmeye eğilimli oldukları doğrultusundadır. Uyuşturucuların varlığı da bütün sorunu daha da ağırlaştırmakta. Oldukça akut bir sağlık sorunu olması yanında bütün semti lekelemekte ve suç oranındaki artışta etkisi bulunmakta. Bu durum, aynı zamanda, ailelerde çatışmaları da su yüzüne çıkartıyor.

Gençlere uyuşturucu sorununu açıkça anlatarak ve onlara daha sağlıklı alternatifler önererek, özgüvenlerini artırmaya odaklanmaları gerektiği düşünüyoruz. Bunun yapabileceğimiz en iyi şey olduğunu düşünüyoruz. Ban Uppa! yönetim kuruluna sunum yaparken, projenin amaçlarını aşağıdaki şekilde tanımladık:

Banville gençlerine boş vakitleri için sağlıklı alternatifler sağlamak ve özgüvenlerini, sosyal katılımlarını ve zihinsel hareketliliklerini artırarak, uyuşturucu alışkanlığının önüne geçmek.

Amaçların tanımlanması





Başvuru metnindeki yeri

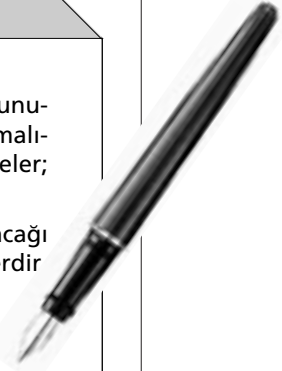
- Bazı formlar amaçların yazılmasını istese de, çoğunlukla hedefler sorulur. Bu durumda, amaçların, hedeflerin bir çerçevesi olarak sunulması yazarın sorumluluğudur. Diğer durumlarda, soru, organizasyonun önceliklerinin tarifinden gelebilir.



- Ancak, amaçlar, genellikle projenin bağlam/gereksinim analizi sunumunun sonucu veya ondan sonraki mantıksal aşama olarak yazılmalıdır. Amaçlar, gereksinimler denizinin ortasındaki bir önceliği simgeler; o kısa cümlelerde her şeyin açıkça anlaşılabilirliği önemlidir.
- Ne kadar belirli bir konuya eğilineceği ile ne kadar genel olunacağı arasında her zaman bir tereddüt olacaktır. Amaçlar toptan hedeflerdir ama yine de, aşağıdakileri belirlemelidir:

- Ele alınan hedef grup,
- ele alınacak konu veya önerilen değişiklikler,
- Projenin kapsadığı bölge (örneğin bir şehir, bir bölge, tüm ülke...),
- Yöntem ve/veya iletilecek değerlere dair bir miktar ipucu.

- Amaçların tarihleri ve nasıl gerçekleştirileceklerini, hatta, ender durumlar hariç, etkinlikleri bile belirtmeleri gerekmez. Bunlar başka bir bölümde işlenecektir.



3.2.4 Somut hedefler

Ne?

hangi yetkinlikleri edinecekler? Proje sayesinde neler değişecek? Sonuçta ne üretilcek?

Proje Yönetimi Kanunu No. 1

"Muğlak proje hedeflerinin bir avantajı, belirli hedeflere karşılık gelecek harcamaları hesaplama utancından kurtulmasıdır."

Bir proje her şeyden önce zamansal boyutu (her projenin bir başlangıcı ve sonu olmalıdır) ve hedefleri, yani belirlenen zaman çerçevesinde, proje aracılığıyla elde edilmesi beklenenler ile tanımlanır.

Hedeflerin tanımlanması, projenin gerçekçi ve gerçekleştirilebilir olması bakımından çok önemlidir. Projenin hedeflerini okuyan herkesin, projeye somut olarak ne yapılacağı ve ne başarılacağı konusunda açık bir fikre sahip olmalıdır.

Hedefler, proje amaçlarının eyleme tercümesidir. Amaçlar, genel ve geniş kapsamlı olsalar da, hedefler somut ve mümkünse çok açık olmalıdır. Hedefler aşağıda belirtilen niteliklere sahip olacak şekilde tanımlanmalıdır:

- **Somut** - Tam olarak ne elde etmeye çalışıyorsunuz? İlgili veya dahil olacak kaç kişi var? Hangi belirli konular ele alınacak? Kişiler

- **Çoğulluk** - Bir proje birçok hedefe ayrılabilir ve ayrılmalıdır da. Bunun bazı avantajları vardır: -u sayede, her bir hedefin ve projenin sunabileceği bütün potansiyelin planlanması ve kontrol edilmesi daha kolay olur. Ayrıca değerlendirme sırasında sonuçları değerlendirmek, hedefler ayrılmış olursa daha kolay olacaktır. Eğitsel ve sosyal hedefler, kurumlar ve katılımcılar için saptanan hedefler vs. açısından elde edilecek doğrudan ve dolaylı sonuçlar yoluyla düşünmeye olanak verir.

- **Değerlendirilebilir** - Projeler ne kadar somut olursa, değerlendirilmeleri de o kadar kolay olur. Eğer hedef beş yüz kişiye ulaşmaksa, sonuçta kaç kişiye ulaşıldığı hesaplanabilir ve ne ölçüde başarı sağlandığı değerlendirilebilir. Eğer "mümkün olduğu kadar çok kişiye ulaşmak" istenseydi, birilerine her zaman ulaşılacağından, yapılacak değerlendirme de çok daha zor ve muğlak olurdu. En azından bazı hedefler ölçülebilir şekilde tanımlanmalıdır.

- **Zamanlı** - Hedefler, projeye göre kısa, orta ve uzun vadeli olabilirler. Ancak, her ne olursa olsun, hedeflerin elde edilebilmeleri için, belirli bir zaman göre belirlenmeleri gerekir.

Somut hedefler





Somut hedefler



- **Gerçekçi** - Hedefler gerçekçi olmadığı takdirde, projenin sağlayacağı motivasyon ve güçlendirme potansiyeli gerçekleştirilemez. Çok yüksek hedefler belirlenmesi, kâğıt üzerinde etkileyici gözükebilir, ama “blöf” çoğu zaman, er geç açığa çıkar ve değerlendirmede gerçekler anlaşılır. Elde edilecek başarının fark edilmesini sağlayacak ve daha fazlasını elde etme riskini göze alabileceğiniz, daha mütevazı, somut ve ulaşılabilir hedefler belirlenmesi tercih edilir.

- **Esnek** - Hedefler ve proje planı, ortak bir amaca yönelik çeşitli etkinliklerin hazırlanma ve öngörülme çalışmasıdır. Proje uygulaması başlayınca, düzenli aralıklarla formal ve informal değerlendirmeler ve kontroller yapılması gerekir. Sonuç olarak, bazı hedeflerin (özellikle de bazıları öncükilerin başarısına bağlı olduğunda) gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi de dahil olmak üzere ayarlamalar yapılması gerekebilir. Hedeflerin esnek olması, sürekli değişebilecekleri anlamına gelmez, ancak, bazı değişiklikler, gerçekçilik ve verimlilik adına düzenli olarak yapılabilir. Eğer proje planlamanın tüm mantığı, projenin kontrolünde kalabilmemizi sağlamaksa, değişiklikleri –olası alternatiflerle karşılaştırarak– bilinçli olarak kabullenmek, projenin kalanına yapacakları etkiyi düşünme fırsatı ve tercih hakkı olmadan kabullenmek zorunda kalmaktan çok daha iyidir.

- **Etkinliklerde fark edilebilir** - Hedefler etkinliklerden farklıdır. Bir kişinin, proje sayesinde ulaşmak, elde etmek veya gerçekleştirmek istediklerini simgelerler. Etkinlikler, hedeflerden bu hedeflere ulaşmanın yolu olmaları bakımından farklıdır. Bütün etkinlikler, bir veya birkaç hedefe ulaşmayı hedeflemelidir. Bütün hedefler de, bir veya daha çok sayıdaki etkinlikte doğrudan veya dolaylı olarak tanımlanabilmelidir. Hedeflerde karşılığını bulamadığınız etkinliklere karşı dikkatli olun!

Hedefler kendi başlarına bir şey ifade etmezler, projenin kendisi son hedefdir. Hedefleri (sonuçlar) ve süreci (insan ilişkilerinin ve sosyal ilişkilerin kalitesi) ön plana çıkaran argümanlar arasında bir tercih yapmamız istenirse bunu söylememiz gerekir ki, insan ilişkilerinin-sosyal ilişkiler ve öğrenmeye yönelik tutumlar da dahil olmak üzere- iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, hedeflere dönüştürülebilir, hatta dönüştürülmelidir. Hedefler, yalnızca üretilecek şeyler değil, öncelikle somut ve soyut olarak ulaşılacak noktalardır.

Hedefleriniz SMART?

Özgül	[Specific]
Ölçülebilir	[Measudrable]
Erişilebilir	[Achievable]
Gerçekçi	[Realist]
Zamanlı mı?	[Timed]

YAPIN

- Hedeflerinizi ilgililerle (hedef grup, ortaklar, meslektaşlar) tartışın.
- Hedeflerinizin oluşturulma ve tanımlanma biçimiyle ilgili yorumlara açık olun.
- Kendinize hedeflerin ne zaman ve nasıl değerlendirilebileceklerini sorun.
- Hedeflerin size göre açık değilse, başkalarına göre de açık olmayacaklarını göz önünde bulundurun.
- Hedeflerle ilgili her şeyi yazın ve hedefleri iletişimde ve sunumlarda kullanın (bu yalnızca bir fon bulma çabası değildir).

YAPMAYIN

- Gereçlendirebiliyorsanız hedeflerinizi gözden geçirmekten çekinmeyin.
- Hedefleri etkinliklerle karıştırmayın.
- Elde etmeyi düşünmediğiniz hedefleri tanımlamayın.
- Yalnızca ideal, ölçülemeyecek olan hedefleri tanımlamayın.
- Proje resmiyetinin kölesi olmayın! Bir proje yaşar ve sonunda bir gün sona erer. Bu yüzden değişiklikler yapabilirsiniz ve hatta yapmalısınız. (Bu gerçeğin farkında olup olmadığınızdan emin olun.)



Başvuru metnindeki yeri

- Formların çoğunluğu, basitçe, proje hedeflerini sorar. Diğerleri ise, proje sayesinde neyi başarmak istediğinizi ve bazen kümülatif olarak, ne gibi sonuçların elde edilmesini beklediğinizi sorarlar.
- Bir kere hedefleri belirledikten sonra, bunların herhangi bir başvuru formuna yazılması zor olmamalıdır. Hedefler, az önce belirttiğimiz özellikleri taşıyorlarsa, okuyucuya/değerlendiriciye, ne yapmak istediğinizi açıkça ortaya koyarlar.
- Hedefler basit ve kolay anlaşılır olmalıdır. Hedefleri yazarken gereksiz edebiyat yapmayın. Açıklama yapmanız gerekiyorsa, ya gereksinim analizi kısmına ekleyin ya da kısa tutun.
- Tekrardan kaçının.
- Okuyucudan ne yapmak istediğinizi bilmesini veya tahmin etmesini beklemeyin. Açık olun. Bir kitap oluşturmak ve bu kitabı anlayabilmeleri için insanlara ders vermek istiyorsanız, bunu açıkça söyleyin!
- Formların kendini tekrar ettiğini (amaçlar, hedefler, program, sonuç beklentileri vb. sorularla) düşünseniz de, her maddeyi mutlaka doldurun. Gerekirse ilgili kurumdan açıklama talep edin.
- Yazdıklarınızın yapmış olduğunuz analizle, projeyi yürüten organizasyonla ve amaçlarla uyumlu ve tutarlı olduğundan emin olun.
- Proje başvurularınızı değerlendiren kişilerin genellikle kendilerinin de projelerde deneyimli olduklarını aklınızda bulundurun. Bu nedenle, projenizi değerlendirenlerde, gerçek izlenimi yaratacak olan etken hedeflerdir. Hedeflerin dile getiriliş biçimleri her şeyi yansıtır. Bu yüzden, hedeflerinizi gerektiği gibi tanımlamaya zaman ayırın.



Ban Uppa'da Matto ve Dali bir başvuru formu yazdılar

İşte bir özeti: Projenin amaçları ve hedefleri

Genel amaç:

Banville gençlerine boş zamanlarını değerlendirmeleri için sağlıklı alternatifler sunmak ve sosyal katılımlarını ve özgüvenlerini artırarak, semtteki uyuşturucu alışkanlığının önüne geçmek.

Somut hedefler:

- Gençler arasındaki uyuşturucu tehlikesine karşı bir toplumsal kampanya başlatmak.
- Haftasonları Banville'de kültürel gençlik etkinlikleri organize etmek.

- Bir takımın, mayıs ve ekim ayları arasında, haftada iki akşam ayrı bir sokak çalışması yapması.
- Sekiz gençlik bir grubu okullarında akran eğitimliği ve liderlik yapmaları amacıyla bir araya getirmek ve yetiştirmek.
- Gençlik suçlarını bir yıllık süre içerisinde üçte bir oranında azaltmak.
- Önleyici politikalar ışığında, polis, okul bölümleri ve Ban Uppa'nın gençlik çalışanları arasında ortaklıklar ve sinerjiler oluşturmak.
- Gençleri, anlamlı etkinlikler geliştirerek, semtteki imajlarını düzeltmeleri doğrultusunda desteklemek.
- *Gençlik değişim programları çerçevesinde, en az iki diğer Avrupa ülkesindeki benzer gençlik gruplarıyla yakın ilişki kurmak.*

Somut hedefler





Eğitim için öneriler

Peki, projenizle, somut sonuçlar anlamında tam olarak ne elde etmeye çalışacaksınız?

- Belirlenen gereksinimlere cevap vermek?
- Amaçlar dahilinde kalmak?
- Hedef grubu eğitmek?
- Projeyi gerçekçi hale getirmek?
- Temel hedefler nelerdir?
- Uzun, orta ve kısa vadedeki hedeflerinizi tanımlayabilir misiniz?

- Bu hedefleri ne zaman ve nasıl değerlendirebileceğinizi düşünüyorsunuz?
- Hangi hedefler değiştirilebilir? Hangileri değiştirilemez?
- Hedeflerinizi başka (alternatif) etkinliklerle bağlantılandırabilir misiniz?
- Hedeflere ulaşıp ulaşılamadığınızı ne zaman ve nasıl kontrol edeceksiniz?
- Amaçlarınız ve hedefleriniz okuduklarınızda, aralarında bir tutarlılık olduğu açıkça ortaya çıkıyor mu?

3.2.5 Strateji ve metodoloji Nasıl?

Evet, ama ... bunu **nasıl** yapacağız?

Metodoloji, hedeflerin tutarlı bir biçimde elde edilmeye çalışıldığı, sosyal, eğitsel ve ya organizasyonel süreçtir; farklı etkinliklerin, hedeflere ulaşılması amacıyla birbirinin üzerine yapılanmasıdır.

Metodoloji ve çalışma yöntemleri, çoğunlukla birbirine karıştırılsa ve kafa karıştırıcı olsa da, ayrımlarının farkında olmak önemlidir. Metodoloji, daha çok, bütüncül bir yaklaşım ve kavramla ilgilidir; çalışma yöntemleri ise genellikle etkinliğe özeldir, belirli işleri yapmanın veya somut hedeflere veya adımlara ulaşmaya çalışmanın *modus operandi*'sidir (operasyon yöntemi). Metodoloji, organize edilecek etkinlik tipini veya etkinliklerin sırasını belirler. Çalışma yöntemleri ise genellikle, bir etkinlikte, işleri yapmanın birçok yolundan yalnızca bir tanesine değinir.

Metodoloji, açığa çıkartılabilsede, genellikle görünmezdir. Eğer hedefim uyuşturucu satıcılarından kurtulmaksa, hepsini tutuklamak, müşterileri onlardan uzak tutmak, bütün müşterileri tutuklamak veya uyuşturucuyu yasallaştırmak gibi çeşitli metodolojilerim olabilir. Metodoloji, genellikle, aşağıda belirtilen etkenlerle belirlenir:

- Eldeki imkânlar (finansal kaynaklarımız bir TV kampanyasına değil, yalnızca bir poster kampanyasına yetiyor);
- Organizasyonun ve organizasyonu yürüten-

lerin deneyimi ve uzmanlığı (tatil kampları organizasyonu, küçük grup etkinlikleri gibi başarılı olduğumuz işlere yoğunlaşırız);

- Organizasyonun ve projenin felsefesi ve değerleri (büyük ölçekli etkinliklerden çok, bireye değer veren doğrudan kişisel yaklaşımı tercih ediyoruz);
- Takvim ve elimizdeki zaman;
- Ele aldığımız kamusal ve toplumsal çevre (küçük yerel gruptan, anonim, ulusal kitleye);
- Gençlere, eğitime ve projelere yönelik kendi yaklaşımlarımız.

Metodoloji, projenin planlanmasını ve organizasyonunu yönlendirmesi bakımından önemlidir. Aynı metodoloji, etkinlikler açısından çeşitli alternatifler sağlasa da, önceliklere hedeflere nasıl ulaşmaya çalışılacağıyla ilgili bir ilk izlenim verir.

Strateji ve metodolojinin, başkaları, öncelikle de ortaklar ve katılımcılar tarafından anlaşılması da ayrıca önemlidir. Kişilerin, onları yaşama-ya davet ettiğiniz süreçlerden yararlanabilmeleri, katkıda bulunabilmeleri veya gerektiğinde değişiklikler yapabilmeleri için, öncelikle bu süreçleri anlayabilmeleri gerekir. Metodolojiyle ilgili kafa karışıklığı, genellikle program hatalarına ve alternatiflerin karşılaştırılmalarında ve sunumlarında hatalara neden olur.

Metodoloji ile ilgili dikkate almamız gereken en önemli unsurlar şunlardır:

- Anlamlılık - Programımızın farklı bileşenleri, amaçlar ve hedeflerle sağlanan çerçeveye

Strateji ve Metodoloji





bağlı kalmalı ve bir bütün olarak bir anlam ifade etmelidir. Aynı zamanda, zamanlamaları da anlamlı olmalıdır (örneğin önce bilgi, sonra eğitim).

- Tutarlılık - Esneklik, projemizi “yaşayan” bir varlık yapsa da, yaptıklarımız, kimliğimizle veya söylediklerimiz, değerlerimizle tutarlı olmalıdır. Örneğin, vergi kaçırsaydık ve bu ortaya çıksaydı, vergi kaçırmaya karşı bir kampanya yürütme projem ciddi sorunlarla karşılaşır... Eğitim alanında –formal olmayan eğitim olsa da– söylem ve eylem arasındaki tutarlılık son derece önemlidir.

YAPIN

- Plana ve önerilen etkinlikler sürecine alternatifler düşünün.
- Olay akışının yan etkilerini veya oluşabilecek tepkileri öngörmeye çalışın.
- Katılımcıların veya hedef grubun önerdiğiniz süreci anlayıp anlamadıklarını düşünün.
- Projenin planlanması ve organize edilmesinden belli olacak yaklaşımları ve değerleri düşünün.

YAPMAYIN

- Etkinlikleri öylesine sıralayarak, rastlantı sonucu kendiliklerinden bir bütünlük oluşturmalarını beklemeyin.
- Çok karmaşık görünürse kafanızın karışmasına izin vermeyin. Ancak planın bir anlam ifade ettiğinden ve planı açıklayabileceğinizden emin olun.
- Metodoloji ile yöntemleri karıştırmayın. Bazıları bu terimleri birbirlerinin karşılığı olarak kullansalar da, bu bağlamdaki anlamlarını biliyorsanız, bu durum sizin için geçerli olmamalıdır.

- Etkinlik - Somut etkinlikler olarak ne yapmaya karar verirsiniz verin, etkin olmalarına gayret edin. Bunu yalnızca çoğunlukla kısıtlı olan kaynakları en iyi biçimde kullanmak için değil, aynı zamanda, projenin açığa çıkardığı potansiyelin en iyi biçimde değerlendirilebilmesi için yapın. Metodoloji, sinerjiler yaratılmasını, sonuçların en uygun zamanda elde edilmesini, değerlendirmelerin, sonuçların hâlâ işe yaradığı bir zamanda ve biçimde yapılmasını güvence altına almaktadır.



**Ban Uppa'da!...
Matto ve Dali...**

- Söyle bakalım, bu işi nasıl yapacağız?
- Hmm... Boş zamanları için spor veya bir gençlik kafesi gibi etkinlikler organize etmeliyiz... Belki bir haftasonu kamp yapmaya gidebiliriz.
- Gençlere ne istediklerini sormalıyız ama öncelikle onlara örnek olmaya, bir şeyler vermeye hazır olduğumuzu göstermeliyiz.
- Uyuşturucu konusunu da çok açık ve net olarak gündeme getirmeliyiz...
- Ama özgüvenlerini ve sosyal katılımlarını arttırmak istiyorsak, onlara destek omalı ve onları da bir şekilde bu projeye dahil etmeliyiz. Belki de, uyuşturucu konusunda kendi başlarına çalışabilirler. Bir grup oluşturabiliriz...
- Ama bu, onlara, bu konuda eğitim vermemiz ve onları desteklememiz gerektiği anlamına gelir.
- Sanırım bu olayı çözdüm:

- Kamp yapmaya gitmek gibi sosyal etkinlikler organize edebilir ve gençlik kafesini kendimiz açabiliriz. Bu, daha fazla sayıda gençle tanışabilmemizi ve bizimle en fazla çalışmak isteyecekleri belirlememize yardımcı olur.
- Aynı zamanda da, gençlerin ne gibi çözüm önerileri düşündüklerini görebilmek için, Banville ve şiddet konusunda informal tartışmalar organize edebiliriz.
- Bizimle çalışmaya en hevesli olanlar için bazı liderlik kursları, bir tür akran grubu eğitimi organize edebiliriz... Bu kurslarda yapmak is-

**Strateji ve
metodoloji**





tedikleri etkinlikleri kendileri şekillendirmeliler.

- Bir grubun okullara ve ailelere yönelik uyuşturucu karşıtı bir kampanya hazırlamasını sağlayabiliriz...
- Sonra, yaz tatilleri için bir etkinlikler programı planlamaya başlayabiliriz. Nelere ilgi duyacaklarını bilemiyorum ama gençlik değişim programları, herhalde, en azından bazıları için iyi bir fikirdir. Spor festivali de birkaçının ilgisini çekecektir.
- Bu, medyanın ilgisini çekeceği ve bir kez olsun gençlerle ilgili olumlu haberler çıkabileceği için iyi bir durum.
- Akran gruplarının liderlerini hem finansal olarak, hem de motivasyon bakımından destekleyecek yollar aramalıyız. Ban Uppa'nın neler yapabileceğini görelim!
- Yurtdışındaki kardeş şehirlerle ilgili olarak şehir meclisiyle görüşmeliyiz. Buna benzer projelerle temas kurmak ve olası gençlik değişimlerinin uygulanabilirliğini araştırmak için iyi bir başlangıç olabilir.
- Evet, bu, gençleri motive etmek bakımından önemli olabilir. Hepsinin seyahat etmekten hoşlandıklarına eminim! Bundan tüm gençler hoşlanır...
- O zaman, önce ilgilerini çekelim. Ondan sonra, onlara danışalım. Akran liderlerine eğitim verelim. Kampanyayı biz yapalım. O zamana kadar gençlik değişimine ve spor festivaline başlamak için yeterince bağlantı kurmuş ve güvenlerini kazanmış oluruz. Onları Ban Uppa'ya kazandırabiliriz.
- Bu harika bir proje olabilir! Sonlara doğru bir gençlik festivali veya partisi hazırlamalıyız. Çalışmalarımız hakkındaki düşüncelerimizi almak iyi olur.
- *Afedersin Dali! Bu bizim değil, onların projesi!*

3.2.6 Bir etkinliğin planlanması

**Ne?
Ne zaman?
Nerede?
Ne ile?**

Yukarıda proje ile ilgili aktarılanlar, şimdi pratik olarak, bir takvim, etkinliklerin dökümü vs. gibi gerekli unsurlarla beraber bir plan içinde bir araya getirilmelidir.

Etkinlikler planı, projenin, topluma en açık ve projenin içeriği düşünüldüğünde en çok akla gelen kısmıdır. Etkinlikler, proje sonuçlarını elde etmemizi sağlayan araçlardır.

Elbette ki, her etkinliğin belirli bir işlevi ve değeri vardır. Ancak bunlara asıl değerlerini veren, projenin bir parçası olmalarıdır. Projenin parçası olduklarından, etraflıca düşünülerek, birbirlerine bağlantılı olarak planlanmalıdırlar. Benzer biçimde, geçmiş etkinliklerin sonuçları, sonrakileri etkileyecektir. Etkinlikler, projeyi yürütme ve hedeflere ulaşmaya çalışmanın yoludur. Her hedef için düşünülebilecek farklı ve alternatif bir etkinlik bulunur - ki bunun seçimi temel olarak metodoloji ile belirlenebilir.

3.2.6.1 Planlama ve zamanlama

Proje yönetimi kanunu No. 2

"Dikkatsizce planlanmış bir projenin tamamlanması, beklenenden üç kat daha uzun sürer. Dikkatlice planlanmış bir projenin tamamlanması ise, beklenenden iki kat daha uzun sürer."

Etkinliklerin planlanmasındaki en önemli ve hassas unsur zamandır. Finansal, materyal ve insan kaynakları da eşit derecede belirleyici olsalar da, proje planlayıcısının ve yöneticisinin en önemli sorunu zamandır. Etkinlikler, bir şekilde birbirleriyle bağlantılı olduklarından, herhangi birinde oluşabilecek bir gecikme, hepsinde gecikmeye neden olabilir ve aralarındaki olası bir sinerjiyi engelleyebilir. Etkinlikler planını oluştururken, aşağıdakileri göz önünde bulundurun:

- Proje için bir başlangıç ve bitiş tarihi belirleyin (her projenin bir başlangıcı ve sonu vardır).
- Hazırlık etkinlikleri de projenin bir parçasıdır ve bu yüzden de etkinlikler takviminde yer almaları gerekir.
- Her hedefin tanımlandığından ve bir etkinlik yoluyla etkili bir biçimde elde edilmeye çalışıldığından emin olun. Ayrıca, her etkinliğin bir hedefe karşılık gelip gelmediğini kontrol edin.
- Etkinlikler arasındaki etkileşime önem verin. Bir etkinliğin sonuçları, bir sonrakinde nasıl kullanılacak? Hangi etkinlikler diğerleriyle bağlantılıdır?

**Etkinlikler
planı**





- Her etkinliğin hazırlık olarak neler gerektirdiğini belirleyin ve gerekiyorsa, bunu kendine başına, ayrı bir etkinlik olarak değerlendirin.
- Plan ve takvim çevrenizdeki gerçekleri yansıtıyor mu? Kurumsal takvimleri (örneğin akademik takvimler) göz önünde bulunduruyor mu? Belirlenmiş iş bitirme tarihleriyle (başvuru için, raporların bitirilmesi için vb.) uyuyor mu?
- Yönetilebilir mi? Uygulanabilir mi?
- Çalışmalarınızda daha iyiyi yapabilmek adına geçmişteki benzer projelerin değerlendirmelerini göz önünde bulunduruyor musunuz?
- Beklenmedik durumlar için ne kadar manevra alanınız var? Hangi alternatifleri düşündünüz? Bir etkinlik iptal edilirse ne olacak?

Zaman planları ve takvimler

Projenizi planlamak için bir takvim hazırlayabilirsiniz. Bu takvimde, proje uzunluğu kadar ay bulunmalıdır. Ayrıca, her etkinlik için neler yapılması gerektiğini, karşılık gelen ayın altına

yazarsanız, farklı etkinlikleri bir perspektif içine alabilirsiniz.

Genellikle dikkatten kaçan ve önceden yapılması gereken bir sürü küçük iş ve görev vardır (fon başvurusu, ortaklarla iletişim kurulması, gençlerin ilgi alanlarının araştırılması, medyaya bu konuda bilgi verilmesi, rezervasyonlar yapılması vb.)

Benzer biçimde, her şey kapatıldığında bile yapacak bir sürü iş kalır: hesapların tutulması, kişilere teşekkür edilmesi, raporların yazılması, değerlendirme yapılması, belgelerin yapılması, ileriye dönük planlamasının yapılması vb.

Bir projenin etkinlikler planını, birbiriyle kısmen örtüşen parabolik eğriler (etkinlikler) dizisi olarak düşünebilirsiniz. Bu resim, projenin zaman içerisindeki görevler boyutunu ortaya koyar. Etkinliklerin birbirleriyle bu bağlantısının anlaşılabilmesi, genellikle bu etkinliklerin iptal edilmesine, ertelenmesine veya hiç bitirilememesine yol açar.

YAPIN

- Toplulukta aynı dönem için planlanmış başka bir etkinlik var mı, kontrol edin.
- Finansal destek sağlamaya istekli olabilecek kamu kurumlarını ve özel kurumları araştırın.
- Bütün etkinlikleri bir plana veya takvime yerleştirin ve gerçekçi olup olmadıklarını kontrol edin.
- Planlama, hazırlık, uygulama, değerlendirme süreçlerine ve elbette ki raporları yazmaya zaman ayırın.
- Düzenli değerlendirme ve kontrol için zaman belirleyin.
- Görülebilir olması için yalnızca etkinlikler takvimi yeterli olsa da, siz kendinize, bütün işleriniz için bir takvim hazırlayın.
- Hedeflerle etkinlikleri karşılıklı listeleyin. Birini ya da diğerini gözden geçirmeniz gerekebilir.

YAPMAYIN

- Projenin tek bir etkinliğe bağımlı hale gelmesine izin vermeyin.
- Zamanınızı çok görmeyin! Büyük olasılıkla az gelecektir!
- Tek bir döneme çok fazla etkinlik sıkıştırmayın.
- Kapasitenizi olduğundan daha çok görmeyin. Sizin de enerjiye ve dinlenmek için zamana gereksiniminiz olduğunu unutmayın!
- Sonsuza dek planlama aşamasına takılıp kalmayın! Organizasyon yapmaya ve uygulamaya başlamanız gerektiğini de unutmayın.
- Mükemmel plan diye bir şey olmadığını unutmayın.

Etkinlikler planı





Eğitim için öneriler

1. Projenizin farklı bölümleri nelerdir?
2. Projede ne, nasıl gerçekleşecek?
 - Neyi, ne zaman yapacaksınız?
 - Kimlerle beraber yapacaksınız? (Meslektaşlar, ortaklar, katılımcılar...)
 - Her etkinlikteki rolünüz ne olacak?
 - Size kimin yardımcı/destek olmasına gereksiniminiz var?
 - Bu kişiler nasıl hazırlanacaklar?
3. Bunlar anlamlı bir plana nasıl uyaktadır? (Her bir etkinliğin rolü nedir?)
 - Ne ile başlayacaksınız?
 - Ne ile bitireceksiniz?
 - Hangi etkinlikler projenizin temelini oluşturuyor?
 - Hangi etkinlikler ikinci planda kalıyor?
4. Etkinlikler bütün hedeflerinizi kapsıyor mu?
5. Planınız ne kadar esnek, ne kadar açık?
6. Planınız ne kadar gerçekçi? Gerekli desteği nereden elde edeceksiniz? Destek (kaynak) olarak nelere gereksiniminiz var? Bu desteği elde etmek için ne yapacaksınız?
7. Planınıza gerçekten inanıyor musunuz?



Başvuru metnindeki yeri

- Formların çoğunluğunda, etkinlikler veya program hakkında belirli bir soru bulunur. Her halükârda, genellikle (ve ne yazık ki), her etkinlik için bir başvuru yapmanız gerekmektedir. Ancak, bütün bir projenin etkinlikler programı da, tek bir etkinlik programı da, nerede, ne zaman, kimin için ve kiminle gibi sorulara yönelik, en azından belirtilen kısımlar için yeterli miktarda bilgi içermelidir. Sonuçsuz olduğunu veya destek sağlama şansını etkileyeceğini düşündüğünüz durumlar dışında (çünkü o zaman, bu etkinlikler projenin zaman kapsamı dışında kalırdı), projeye hazırlık ve değerlendirme etkinliklerini de dahil etmelisiniz.
- En önemlisi, etkinliklerin yerinde ve bütçeyle uyumlu olduklarından emin olun (örneğin gösteriyi kayda almak için profesyonel video operatörü kiralayacağınızı yazacaksınız, gösterinin programın bir parçası olduğundan ve video operatörünün ücretinin de bütçede mutlaka yer aldığından emin olun). Daha azı yeterince hazırlanmamışlığın göstergesidir.



Ban Uppa!...:

*Çıkış yolu
Ben Uppa'nın yeni projesi!
Dali ve Matto*

*Etkinlikler plan taslağı
(Lütfen eleştirilerinizi
belirtiniz!)*

Şubat-Mart:	Sponsorlarla, fon sağlayan kurumlarla ve yabancı ortaklarla ilişki kurulması. Dışarıda geçirilecek hafta sonunun planlanması.
Nisan:	Projenin son haline getirilmesi ve başvuru metninin yazılması. Paskalya tatili boyunca dağlarda kamp yapılması. Gençlik değişimi liderleriyle hazırlık toplantısı yapılması. "Gençlik Değişimi Görev Gücü'nün" kurulması.
Mayıs:	Çıkış Cafe'nin perşembeden pazara açık tutulması. Gençlerle sivil etkinlikler ve tartışmalar düzenlenmesi.
Haziran:	Akran grubu liderleri için liderlik kursları hazırlanması.
Temmuz:	Spor festivali.
Ağustos:	Gençlik değişimi (kardeş şehirlerle gençlik değişimine ev sahipliği yapılması).
Eylül:	Liderlik kursu. Projenin elde edilen sonuçlarının işlevleri doğrultusunda değerlendirilmesi.
Ekim-Kasım:	Okullarda, sınıflarda ve kültür merkezlerinde, gençlere ve ailelerine yönelik uyuşturucu karşıtı kampanya hazırlanması. Gençlik değişimi değerlendirme toplantısının yapılması.
Aralık:	Tabii ki, bir yeni yıl partisi düzenleyeceğiz!
Ocak-Şubat:	Daha çok şey olacak ... Bekleyin ve görün!... ama Proje, hazırında, stajımızı bitirdiğimizde sona eriyor! Bize lütfen görüşlerinizi ve önerilerinizi yollayın! Dali&Matto

3.3. Projenin uygulanması

**Ne ile? Kim ile? Ne zaman?
Nerede? Nasıl?**

Bir proje, gerçekleştirilmeye çalışılan basit bir fikirden daha fazlasıdır. Bir proje, dikkatli bir planlama süreci ile dönüştürülen ve uygulanabilir hale getirilen ve uygulanan bir fikirdir.

Planlamanın sonu, projeyi uygulamaya başlama zamanıdır. Açıkça söylemek gerekirse, bu iki aşama örtüşmektedir çünkü planlama halihazırda uygulamadır.

Ancak projeyi etkinlikler planında anlatılanlar olarak düşünürsek, bu etkinliklerin bir gün hazırlanarak yürütülmesi gerektiği açıktır.

Genel olarak ele almak için en uygun ve en önemli unsurlar olduklarını düşündüğümüz



Uygulama kaynakların yönetimi



için, uygulamanın yalnızca iki unsuruna değineceğiz (elbette ki, her proje uygulamasının belirli unsurları ve gereksinimleri vardır):

- Proje kaynaklarının yönetimi
- Proje uygulamasının gözlemlenmesi/değerlendirilmesi

3.3.1 Kaynakların yönetimi

Nerede, ne zaman, ne yapmayı amaçladığımızı bilmemiz, hazırlanmaya ve programı uygulamaya başlamak için gereksinim duyduğumuz şeyleri belirlememize yardımcı olur. Kaynaklar, finansal (kampanyayı yürütmek veya tatile çıkmak için para), materyal veya teknik (buluşmak için bir oda), insan (programı uygulamak için gerekli personel veya gönüllüler) veya zaman temelli (projenin tüm aşamalarını etkili olarak uygulamak için gerekli zaman) olabilir.

Eldeki kaynakların değerlendirilmesi, proje liderlerinin, hangi ek kaynaklara (ve fon veya destek için kaynak araştırmalarına) ve hangi personele (ve gönüllülere) gereksinim duyduğunu ve bu personele nasıl bir eğitim verilmesi gerektiğini belirlemesini sağlar.

Ancak eldeki kaynakların değerlendirilmesi, aynı zamanda diğer kurumlarla (okullar, diğer gençlik projeleri, vb.) ortaklık kurma gereksinimini de belirleyebilir. Kaynakların belirlenmesi, doğal olarak, eylem planı bir kez somut olarak değerlendirildikten sonra daha kolay olur.

Kaynaklar, bu bakımdan, genel metodoloji ve hedeflerin dışına çıkılmadığı takdirde, programda büyük olmayan değişiklikleri de belirler. Bir TV kampanyası, uyuşturucu karşıtı bir proje için çok pahalı olur; böyle bir kampanyayı yürütmek için yeterli deneyimimiz olmadığından, kampanyayı okullarda ve gençlik merkezlerinde yürüteceğiz.

Gerçekte, kaynaklar, daha ilk planlama aşamalarında gözden geçirilir. Proje hedeflerinin gerçekçi olma yükümlülükleri, işin başındakilerin, en azından kendi kaynaklarını ve elde edilebilir kaynakların ölçeğini, zihinsel olarak göz önünde bulundurmaları gerekir.

3.3.1.1. Zaman Yönetimi

(ayrıca Organizasyonel Yönetim Eğitim Kılavuzu bölüm 2.7.3'e bakınız)

Proje yönetimi kanunu No. 3

"Hiçbir proje, hiçbir zaman, ilk başta belirlenen zaman, bütçe ve kişilerle bitirilmmez. Sizininki de ilk olmayacaktır."

"Aman zaman seni kandırmasın, ele geçiremezsin zamanı"
(W.H. Auden)

"Koşmak bir işe yaramaz;
Bir noktaya ulaşmak için yola çıkmalı."
(J. de La Fontaine, tavşan ile kaplumbağa)

Zaman anahtar bir değerdir ve elinizdeki zamandan en iyi biçimde yararlanmanın yolu, onu yönetmektir.

Zaman üzerine bazı gerçekçi düşünceler

- Zaman tasarruf edilemez
- Zaman karşılıklı değiştirilemez
- Zaman satın alınamaz
- Zaman satılamaz
- Zaman yalnızca kullanılabilir

Zamanı daha etkin kontrol etmek için bazı ipuçları

Zamanınızı ve hayatınızı daha etkin yönetebilmek için:

- Tepki vermeyin, eyleme geçin.
- Her yöne dağılırken hiçbir şey yapmamaktan kaçının.
- Etkinlikleri planlayın.
- Etkinliklerinizi zaman planına göre düzenleyin.
- Çalışma ve keyif arasında denge kurmaya çalışın.
- Profesyonel, ailevi ve kişisel etkinlikleriniz arasında bir denge kurun.
- Günlük programınızda okumak, düşlemek, oyun oynamak, gülmek, düşünmek, sosyalleşmek, yalnız kalmak, mutlu olmak vb. etkinlikler için yer ve zaman ayırın.



Günün planlanması ve organize edilmesi:

Bazı ipuçları:

- Amaçlarınızı listeleyin, önceliklerinizi belirleyin.
- Ajanda kullanın (haftalık, aylık, yıllık).
- Bir günlük tutun veya kişisel ajanda kullanın.
- Günlük plan yapın.
- Bir YAPILACAKLAR listesi hazırlayın; önceliklerinizi belirleyin veya uygulayın.
- Evraklarla uğraşırken, her evrakı yalnızca bir kez ele alın!
- Günlük farklı zamanlarında kendinize şu soruyu sorun: “Zamanımı şu anda en iyi nasıl kullanabilirim?”
- HAYIR diyebilmeyi öğrenin.
- Masanızı temiz ve derli toplu tutun; elinizdeki görevle ilgili olmayan bütün dosyaları eşyaları kaldırın.
- En zor işlerle en son değil, en başta uğraşın.
- Anlamı ne? Belirli bir toplantı veya tartışmayı niye düzenleyeceksiniz, bu soruyu kendinize sorun ve konudan uzaklaşmamaya çalışın.
- İşleri olabildiğince devredin.

Zamanı yönetin, onun sizi yönetmesine izin vermeyin.

Ve zaman yönetiminin altın kuralını anımsayın: **“Gösterilmeyen çaba, kaybedilen fırsattır.”**

Öncelik belirleme rehberi

Önceliklerin belirlenmesi, birçok kişinin ne pahasına olursa olsun kaçındıkları, karmaşık bir görevdir. Bu kişiler ne yazık ki, yapılması gerekeni belirleyip yapmak yerine, stratejik olarak ele alındığında gayet açık olabilecek bir görevle yüzleşmeyi reddederek sorunu büyütmektedirler.

Öncelikleri belirlerken, aşağıdaki unsurları dengede tutabilmenin zorluğunu göz önünde bulundurmalıyız:

- Acil olanla önemli olan
- Yapılmayı bekleyen bütün işler arasındaki ilişkiler
- Görevin yürütülmesi ve bitirilmesi için gerekli zaman

Aşağıdaki tablo, özellikle de aciliyet ve önem ana kaygılar olduklarında, size yardımcı olabilir. Bu tablo, farklı tipteki görevlerin, ödevlerin, toplantıların, sorumlulukların, aciliyetlerine ve önemlerine göre nasıl ele alınabileceğini göstermektedir:

Çok acil/az önemli	Çok acil/çok önemli
Boş zamanınız varsa, kendiniz yapın. Yoksa, işi yapması için bir başkasını bulun.	Bu iş kalemleri mutlaka sizin ele almanız gerekmektedir.
az acil/az önemli	Az acil/çok önemli
Bu iş kalemleri ertelenebilir, ilgilenilmeyebilir, tamamen göz ardı edilebilir, bir başkasına devredilebilir.	Bu iş kalemleri sizin tarafınızdan ele alınabilir veya en azından fırsatın yakalanması veya sorunun çözümü için bir temel atılması adına bir başkasına devredilebilir.



**Zaman
Yönetimi**



Çok stresli olduğunuzu nasıl anlarsınız?

- Merhum akrabalarınız sizi ziyaret ederek, biraz dinlenmeniz gerektiğini söylüyorsa,
- Farkında olmadan aynı cümleyi defalarca tekrarlıyorsanız,
- Güneş çok gürültülü geliyorsa,
- Ağaçlar sizi kovalıyorsa,
- Hava moleküllerinin tek tek titreştiğini görebiliyorsanız,
- Mimikleri duyabiliyorsanız,
- Yeterince konsantre olursanız uçabileceğinize inanıyorsanız,
- Her şey birdenbire çok açıklıyorsa,
- Farkında olmadan aynı cümleyi defalarca tekrarlıyorsanız,
- İp kullanmadan ip atlıyorsanız,
- Kalbiniz aksak ritimde atıyorsa,
- Gerçekliğe boşanma davası açıyorsanız,
- Hayat, evren ve bunun gibi konularda birden vahiy iniyorsa ve bu parlak an geçene kadar kendinizi ifade edecek kelimeleri bulamıyorsanız ve kafanız eskisinden de daha karışık kalıyorsa,
- Kıpırdamadan yolculuk yapabiliyorsanız,
- Mide ilaçları tek gıda kaynağınız haline gelmişse,
- Konuştuğunuz insanların burunlarını ısırma için dayanılmaz bir arzu duyuyorsanız.
- Farkında olmadan aynı cümleyi defalarca tekrarlıyorsanız.

Etkin zaman planlaması yapın

Eldeki zamanın en iyi biçimde değerlendirilmesi, herkes için ortak bir güçlük ve verimliliği artırmanın yollarından biridir. Elinizdeki zamanı daha iyi değerlendirmeye çalışın. Bunu, etkinlikleri günde güne planlayarak herkes yapabilir.

Yöntem, formlarla çalışmaya dayanmaktadır.

Ancak unutmayın

- Zamanınızın hepsini değil, % 80'ini planlayın.
- Planınıza uyabilmek için öz disipline gereksiniminiz vardır.
- 80/20 oranını aklınızda tutun. Eldeki zamanın % 80'i genellikle, gerekli işin % 20'sini yaparken harcanır.



3.3.1.2. Finansal kaynaklar

Her projenin bir bütçesi olmalıdır. Bütçe, proje değeri veya fiyatının tahmini bir hesabıdır ve her zaman harcamalardan –proje masrafları– ve gelirden –harcamaları karşılamak üzere projeye sağlanan kaynaklar– oluşur. Bütçeler dengeli olmalıdır. Negatif olamazlar (öyle olsaydı para nereden gelecekti). Söz konusu kâr amacı gütmeyen sivil toplum projeleri olduğu için, bütçeler pozitif de olamaz. (Konuştuğumuz projeler, kâr amacı gütmeyenler).

Başlangıçta, bir genel bütçe oluşturulması, projenin ölçeğine bağlı olarak zor olabilir ve orta ve uzun vadede, genellikle, gözden geçirilerek güncellenmiş bütçeler kullanılır. Bütçe oluşturmak zor olsa da, proje gerçekliği ve boyutu üzerine bir fikir sağladığı için, önemlidir. Projeyi bütçe olmaksızın kontrol etmek veya uygulanabilirliğini kestirmek imkânsızdır. En basitinden, bir şeyin kaç mal olduğunu bilmeyorsanız, ne kadar paraya gereksiniminiz olduğunu da bilemezsiniz.

Genel bütçeye ek olarak, her etkinlik veya en azından, en önemli etkinlik için (örneğin gençlik değişim, poster kampanyası vb.) özel bir bütçe hazırlamanız gerekecektir. Bunun iki ana nedeni vardır:

- Söz konusu parasal değerler (ör. uluslararası seminerlerde) o kadar büyüktür ki, özel bir muhasebe ve fonlama gerektirirler.



- Bir proje çok ender olarak tamamen fonlanabilir. Bunu çok az sponsor yapar. Bunu görünürde yapanlar bile, genellikle, fonlayamayacakları kalemlerden oluşan uzun bir istisnalar listesini öne sürerler. Bu yüzden, bütün bir proje yerine, tek bir etkinlik için

sponsor bulmak daha kolaydır (“Spor etkinliklerini destekliyoruz ama seyahate hiçbir zaman finansal destek sağlayamayız.”)

- Yaşamı koruyun ve daha fazla yaşayın. Stres ve baş ağrısından kurtulun. Hesapları bugün tutun! Söz konusu paradan, yasal olarak, veya en azından etik olarak siz sorumlusunuz.
- Açık sözlü olun. Bazı kişiler gerçeklerin farkındadır.



- Cesur olun! Projeniz iyi de olsa, parayı hak etse de, hâlâ çok çalışmanız gerekmektedir. Çok çalışmak er geç meyvesini verecektir.
- Organizasyonunuzun bağlılıklarının gerçekliğinden emin olun ve fon ararken bunları “ön plana” çıkartın.
- Tavsiye ve görüş isteyin. Projenize fon sağlayanlar, projenize özel bir ilgi duyabilirler. Görüşlerinin önemli olduğu duygusu verilirse, projeye daha çok bağlılık göstereceklerdir.
- (Bütün kalemler için başvurmuyacaksınız) Bütün genel masrafları ve personel masrafla-

rını, etkinliklerin bütçelerine dağıtmaya çalışın. Yoksa, herkes, karşılığını ödemediği çalışmanızın sonuçlarına ortak olmak isteyeceğinden, bütçe açığı ile karşılaşabilirsiniz.

- Aldığınız bütün paraların hesabını vermek zorunda olduğunuzu unutmayın.
- Ne kadar acı olsa da, finansal raporlama hâlâ projenin bir parçasıdır ve bu da sizin sorumluluğunuzdur!
- Hayır'ı bir cevap olarak kabul etmeyin. Başka bir yeri, başka etkinlikleri deneyin. Daha önce başvurduğunuz sponsorlarla bağlantıyı kaybetmeyin.

Para yönetimi ve kaynak geliştirme

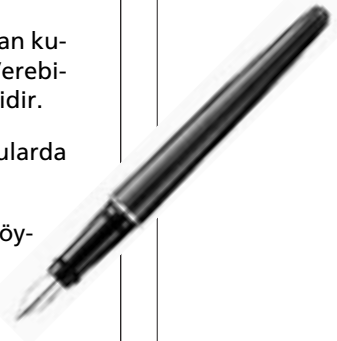


Başvuru metnindeki yeri

Her başvurunun ekinde spondordan ve fon sağlayan kurumdan istediklerinizin yer aldığı bir bütçe bulunmalıdır.

Unutmayın:

- Bütçenizi dengeli tutun (harcamalarla gelirler eşit olmalıdır).
- Sponsorunuzun ne kadar para verebileceğini kontrol edin (bazı fon sağlayan kurumların projeye veya fonlanan organizasyona göre kısıtlamaları vardır). Verebileceklerinden daha fazlasını istemek kötü finansal planlamanın göstergesidir.
- Fon sağlayıcıların seçim kriterleri, öncelikleri, hesaplama kuralları gibi konularda bilgi edinin ve bu bilgi ışığında hareket edin.
- Kendinize amacın para değil, proje hedeflerinin yakalanması olduğunu söyleyin.
- Kaynaklarınızı çeşitlendirin. Bu şekilde birbirlerini tamamlayıcı olabilirler.
- Organizasyon, gönüllüler ve diğer sponsorların ne kadar katkı sağladıklarını gösterin.
- Size saçma gelse de, başvuru formunu doldurma kurallarına uyun. Kurallara uymamak reddedilmenin en kısa yoludur.
- Gerçekçi bir bütçe sunun! Neyin, ne kadar tuttuğunu genelde bilirler! Çok düşük fiyatlar ciddiyet veya bilgi eksikliğini, çok yüksek fiyatlar ise, kötü yönetim riskini ifade eder.
- Aynı katkılar da dahil olmak üzere, bütün masrafları ve katkıları sayın. Gerekirse, sponsorun, gönüllü veya aynı katkılar konusunda kısıtlamaları veya kuralları olup olmadığını kontrol edin.





YAPIN

- Fon alamazsanız bile, sponsorlarla bağlantıyı koparmayın.
- Parayı belirtilenlerden farklı etkinliklerde kullanmayı düşünüyorsanız veya buna gereksiniminiz varsa, bu konuda direktif isteyin.
- Sponsorlara teşekkür edin.
- Sponsorları bir şekilde, projeye katılmaya davet edin.
- Yalnızca büyük miktardaki değil, her katkıya değer verin!
- Projenin kalanını güvence altına aldığı veya bir anlam ifade ettiği sürece değişiklik yapmaktan çekinmeyin.

YAPMAYIN

- Bir hayır yanıtıyla moralinizi bozmayın.
- Paranız yoksa, iş yapmaya kalkmayın.
- Fonlanmaya doğal hakkınız olduğunu düşünmeyin.
- Sponsorları bilgilendirmedikçe, projenizin önemini bilmelerini beklemeyin.
- Ne kadar küçük olursa olsun, hiçbir katkının değerini küçümsemeyin.
- Her şeyi tek başınıza yapmaya kalkışmayın. Muhasebeciler, saymanlar ve uzmanlar da yardımınıza yarayacaktır.

3.3.1.3 Fon sağlama

Bir projenin yürütülmesi için gerekli finansal kaynağın yaratılması genellikle oldukça güçtür. Ne yazık ki, gerekli fonların birkaç gün içerisinde elde edilebilmesini sağlayan bir formül yoktur ve para, bir projenin meyve verme aşamasına gelmesini sağlayan ana unsurdur. Fon sıkıntısı yüzünden, yürütülmesi imkânsız olan pek çok proje vardır.

Fon sağlamak, kendi başına önemli bir etkinliktir ve projenin yalnızca bir yan unsuru olarak görülmemelidir. Proje, rekabetle karşılaşacağından, verimli olması ve fon sağlayan organizasyonlarda, katkıları karşılığında ikna edici ve yenilikçi çalışmalar gösterilmesi gerektiğinden, fon sağlamak oldukça profesyonel bir yaklaşım gerektirir.

Finansal kaynak aranması ve sağlanması oldukça ilgi çekici bir iş olabilir. Ancak, kötü organize edilir ve planlanırsa, hayal kırıcı bir deneyim olabilir. Büyük organizasyonlarda çalışan profesyonel fon sağlayıcılarının tavsiyesi, organizasyonun etkinliklerine ve hedeflerine sempati duyacak sponsorlar hakkında sis-

tematik olarak bilgi toplayarak, organizasyonu potansiyel ilgili şirketlere tanıtılarak ve son olarak da, başvuruların hedefini finansal kaynak aranan projeye göre belirleyerek her zaman uzun dönemli bir fon sağlama stratejisinin oluşturulmasıdır.

Çeşitli fon kaynakları (parasal yardımlar, sponsorluklar, insani yardım, kişisel bağışlar ve harcama katkıları) ve proje destekleme yolları (para dışında, ekipman, mekân, personel, ulaşım gibi başka kaynaklar) vardır. Farklı fon kaynaklarını araştırmak ve projenin gereksinimlerini en iyi biçimde karşılayacak olanı seçmek size kalır.

Fon sağlamanın bazı genel ilkeleri



- Fon sağlama, halkla ilişkiler çalışmalarının bir bölümüdür ve projenin ve organizasyonun imajının yansıtılmasıyla ilgilidir.
- Fon sağlama, organizasyonun genel stratejisinin bir bölümünü oluşturmalıysa da, aynı zamanda, her projeye özel gereksinimlere göre uyarlanabilmelidir.
- Bütün proje takımıyla bağlan-

**Para yönetimi
ve fon geliştirme**





tılı çalışan tek bir kişi tarafından, organizasyon yöneticileriyle fikir birliği içerisinde yürütülür.

- Belirli bir zaman dilimi içerisinde planmalı, bütçelenmeli ve hesaplanmalıdır. Proje sırasında, tüm gerekli koşulların sağlandığından emin olunması için düzenli olarak yeniden değerlendirilmelidir.

Fon sağlamaya başlamadan önce

- Projeyi ve organizasyonu baştan aşağı bildiğinize emin olun.
- Projeye inandığınızdan ve projeyi savunmaya hazırlıklı olduğunuzdan emin olun.
- Projenin belirli unsurlarını uyarlamaya ne ölçüde hazırlıklı/yetkili olduğunuzdan emin olun.
- Projenin yürütülmesi için gerekli her şeyin bir listesine sahip olduğunuzdan ve gerekli kaynakların organizasyon tarafından sağlandığına emin olun.
- Projenin diğer ortaklarının ve organizasyon üyelerinin fikir birliğine veya desteğine sahip olduğunuzdan emin olun; bireysel bağışların araştırılması veya belirli vakıflara başvurulması, bazen politika değişikliği gerektirir.

Not: Büyük projelerin, alt-projelere bölünerek, her birine ayrı fon aranması yararlı olacaktır.

a - Finans kaynaklarının bulunması

Fon sağlamanın ilk adımı, potansiyel kaynakları ve türlerini not ederek, fon olanaklarının bir listesinin çıkartılmasıdır.

Ödenekler

Ödenekler aşağıda belirtilen iki ana fon türünden sağlanır:

- Kamu fonları: Bu fonlar, devlet tarafından, belirli sivil toplum alanlarının gelişimine yardım etmek amacıyla sağlanır. Devlet yapısındaki programlar (yerel veya bölgesel otoriteler, ulusal bakanlıklar veya uluslararası

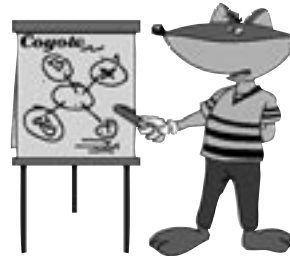
kuruluşlar) aracılığıyla yönetilirler;

- Özel fonlar: Bu fonlar, sivil toplumun gelişimine "yatırım" yapmak isteyen firmalar veya bireyler tarafından karşılanır ve vakıflar tarafından yönetilirler (bkz. Sponsorluklar).

Programların, ödeneklerin, proje tiplerini (hedeflerine göre), başvuru ve seçim prosedürlerini, maksimum ödenek düzeylerini, toplam maliyet yüzdesini belirleyerek dağıtılması için bir çerçeve oluşturan hedefleri vardır.

Devlet kurumları veya vakıflarca yürütülen, farklı sektörlerde (program, hedefleri aracılığıyla) ve farklı düzeylerde (yerel, bölgesel, ulusal veya uluslararası) proje finansmanına yönelik programlar bulunmaktadır.

Projenizle ve organizasyonunuzun çalışmaları ile uyumlu olabilecek bütün programları belirlemeye çalışın: bir başvuru yapmadan önce, sistematik olarak fon sağlayabilecek bütün programların bir listesini çıkartın. Projenizin



ele aldığı çeşitli başlıkları (sosyal sektör, gençlik, sağlık, çevre, sosyal dışlanma, insan hakları vs.) ve etkinliklerin düzeyini (yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası) gözden geçirin ve programların bakanlıklar mı, yerel otoriteler mi, vakıflar mı veya başka yapılar tarafından mı yürütüldüğünü araştırın.

Potansiyel kaynakların bir listesini çıkardıktan sonra, projenizle aynı amaç ve hedefleri yansıtan programları seçmelisiniz. Projenizle aynı coğrafi bölgede yürürlükte olan programları seçin (projenizin bir Avrupa boyutu yoksa, bir Avrupa programı bünyesindeki ödeneklere başvurmanın bir anlamı yoktur). Bunu yapmak için, potansiyel bir fon kaynağı için ayrı bir bilgi sayfası hazırlayın (bu sayfa olabildiğince kapsamlı olmalıdır).

Bu bilgileri edinmek için fon sağlayan organizasyonla bağlantı kurmaktan çekinmeyin.

Rastgele başvuru göndermenin bir anlamı

Para yönetimi...
ve fon





Fon türleri hakkında bilgiler

- Organizasyonun ismi ve adresi.
- Fon başvurularının iletişim sorumlusu.
- Fon sağlanan proje türleri: Öncelikler nasıl, kim tarafından ve ne kadar bir süre için belirleniyor?
- Başvuru yapma prosedürü: Bir form var mı? Varsa, nasıl elde edilebilir? Bir son başvuru tarihi var mı? Başvurmak için en iyi zaman hangisi?
- Başvuranlar için seçim prosedürleri neler? Ne kadar kaynak ayrılacağını kim belirliyor? Ödenekler bir komite tarafından mı kararlaştırılıyor? Bir projeye verilen toplam miktar/maliyet yüzdesi ne kadar?
- Başvuru için istenen başka ek belgeler var mı?

yoktur. Başvurunuzu doğru hedefe yolladığınızdan emin olun. Projeniz ödenek ayırma kriterlerine uymalı ve potansiyel bağışçının ilgi alanı içinde olmalıdır.

Programlar ve/veya organizasyonlarla ilgili bilgi edinmek için yerel ve bölgesel yetkililerle veya gençlik bilgi merkezleriyle bağlantıya geçebilirsiniz. Vakıflar yoluyla ulaşabileceğiniz çeşitli olanakların detaylı listeleri bulunmaktadır. Ayrıca, internet de, vakıflarla ilgili bilgi edinebileceğiniz bir kaynaktır. Son olarak, başka projelerin nasıl finanse edildiğini soruşturun.

Bir ilk seçim yaptıktan sonra, fon sağlayan organizasyonun öngördüğü prosedür uyarınca başvurunuzu yollayabilirsiniz (Aşağıya bakınız: Başvurunun yapılması.)

Sponsorluklar

Sponsorluk bir şirket, banka veya başka bir kurum tarafından doğrudan projeye verilen finansal destektir.

Gençlik projelerinin finansmanı, büyük oranda vakıflardan veya programlardan gelen ödenekler sayesinde karşılanmaktadır (Özellikle de uluslararası gençlik sektöründe.) Firmaların katkısı genellikle yok denecek kadar azdır. Bunun nedeni büyük olasılıkla karşılıklı anlayış eksikliği (firmalar gençlik çalışmalarına alışık değillerdir ve proje organizatörleri her zaman özel sektörde fon aramazlar) ve ideolojik

dirençtir.

Ancak, firmalar giderek fonlamaya daha açık ve ilgili görünmektedirler ve bunun iki nedeni olabilir: tanıtım (bir firma proje fonlayarak olumlu ve cömert bir imaj sergiler) veya vergi (bağışlar çoğunlukla vergiden düşülür). Büyük şirketlerin yıllık bütçelerinin bir bölümünü proje fonlamaya ayırmakta olmaları dikkat çekicidir. Bu paranın bir bölümü doğrudan vakıflara ödenirken, bir kısmı projelere finansal destek amacıyla kullanılabilir.

Son zamanlarda yapılan bir çalışma, desteğin ana olarak finans, enerji, elektronik (ve özellikle yeni teknolojiler), tütün ve alkol sektörlerinden geldiğini göstermektedir.

Ancak, bu ana sektörlerin yanısıra, küçük yerel şirketler de paha biçilmez bir destek sağlayabilir. Unutmayın, desteğin mutlaka parasal olması gerekmez; bir firma bazen aynı katkı yapmak isteyebilir (ekipman, ulaşım, personel, v.b.)

Bir firmaya yaklaştığınız anda, pazarda bir oyuncu haline geldiğinizi ve “ürününüzün” (proje) rekabete uygun olması gerektiğini unutmayın. Burada bir imaj (topluluk eylemi, sosyal değişim, gençlik çalışmaları, sosyal kalkınma vb.) “satıyorsunuz”. Bağış yapmak, firmalar için kendilerini tanıtmaya ve yeni bir “cömertlik” ve “sosyal bilinç” imajı yansıtmaya aracıdır. Bu projenin imajı ile firma imajının ilişkilendirilmesidir.

Destekçilerin beklentileri

- Projenin başarıyla yürütüleceğine dair güvence.
- Fonların sağlam yönetimi ve proje metninde belirlendiği biçimde kullanılması.
- Projenin iyi tanıtılması ... ve destekçilerin isimlerinin bütün tanıtımlarda görünmesi.
- Açık ve iyi yapılandırılmış bir proje.
- Güvenilir muhasebe.
- “Profesyonel”, güvenilir ve bilgili bir takım.
- Geçmiş başarı ve/veya büyüme göstergeleri.
- Projeyi uygulayacağınız topluluktan destek.

Para yönetimi...
ve fon geliştirmek





Projelere fon sağlayan Firmaların bir listesi yoktur.
O halde:

- Daha önce fon sağlayan şirketler hakkında araştırma yapın, neden yaptıklarını ve ne tür projeler seçtiklerini öğrenin.
- Yaratıcı olun ve daha önce hiç başvurulmamış şirketlere yaklaşın.
- İnanıcı olmak ve “ürününüzü” satmak için çalışın.

Bireysel bağışlar

Projeniz için gerekli kaynakları toparlayabilmek için bireysel bağışlardan da yararlanabilirsiniz. Bireylerden farklı yollarla fon sağlanabilir:

- Toplama (para ve ekipman),
- Kermesler,
- Yerel kermesler ve etkinlikler,
- Fon sağlama kampanyaları.

Bireylerden bağış toplamanız aynı zamanda, projenize ilgi duyulmasına neden olarak projenin daha çok tanınmasını sağlar. Bu durum, özellikle yerel projelerde oldukça işe yarayabilir.

Bireysel bağış toplamanın sorunu, potansiyel bağışçıların dağınık olmaları yüzünden, başvurulacak hedefleri belirleme zorluğudur.

Ulusal ve uluslararası projeler için ise, büyük bir bilgilendirme kampanyası gereklidir. Böyle bir kampanyanın masrafının sağlayacağı katkıyı aşmamasına dikkat edin.

Çeşitli potansiyel kaynakları listeledikten sonra fon için başvurabilirsiniz. Fon sağlamanın bu ilk adımında, proje ortaklarınıza ve organizasyonunuzdaki karar alma sorumlularına danışmayı unutmayın ve desteklerini aldığınız-

dan emin olun.

b - Başvurunun yapılması

Potansiyel finans kaynaklarının bir listesini oluşturduktan sonra, projenizi, organizasyonunuzu ve nasıl bir destek aradığınızı açıklamak üzere onlarla bağlantı kurun.

Projenin sunulması

Projenizi açık, öz ve tamamen açıklayan, her proje aşamasının belirtildiği ve projenin gerçekçi ve başarı için her türlü şansa sahip olarak gösterildiği bir sunum paketi hazırlayın.

Başvurunuzu oluştururken, bir başvuru formu olup olmadığını öğrenin (çoğu program ve birçok vakıf form sağlamaktadır). Bir form varsa mutlaka kullanılmalıdır ve başvuru prosedürüne tamamen uyulmalıdır.

Başvurunuz projenin içeriğini, hangi bağlamda yürütüleceğini, bütçe büyüklüğünü ve ne kadar fonlama istendiğini tamamen açıklamalıdır.

Formu okuyanlar güvenilirliğini kontrol edebilmeli ve başarı şansını değerlendirebilmelidirler. Proje ne kadar açık ve detaylı olursa, o derece gerçekçi gözükcektir.

**Para yönetimi
ve fon**





Başvuru metnindeki yeri

Başvuru:

0 - Proje başlığı, yer, süre ve hedef grup

1. Proje nedeni (gereksinim analizi)

- Projenin hangi gereksinimleri karşılaması bekleniyor? Gereksinim analizini destekleyen ne gibi istatistikî bilgiler var? Bu gereksinimlerin karşılanması neden önemli?
- Topluluğun diğer üyeleri bu görüşe katılıyor mu?
- Nasıl ilerlemeyi düşünüyorsunuz?

(bkz. 3. bölüm-Gereksinim Analizi)

2. Proje sayesinde ne elde etmeyi umuyorsunuz? (amaçlar ve hedefler)

- Beklenen sonuçlar nelerdir?
- Proje çevrenizdekileri nasıl etkileyecek?
- Topluluğu nasıl etkileyecek?
- Proje hedefleri, organizasyon hedeflerini nasıl yansıtıyor?

Not: Proje amaçları yeterince açık, belirli ve değerlendirilmeye elverişli olmalıdır.

(bkz. 3. bölüm - Amaçlar ve Hedefler)

3. Amaçlarınızı nasıl elde etmeyi düşünüyorsunuz? (yöntemler)

- Proje nasıl bir şekil alacak? Yapısını ve etkinlikleri tanımlayın. Neden bu etkinlikler? Etkinlikler programı pratik görünüyor mu?
- Tam zamanlı bir proje koordinatörü olacak mı? Projeye kimler, nasıl katılıyor?

(bkz. 3. bölüm - Yöntemler)

4. Gerekli kaynaklar neler? (finans, materyal, mekân)

- Bütçe belirtilen program için uygun mu? Bütün giderler ayrıntılı olarak belirtilmiş mi (ulaşım, mekân, malzeme, personel giderleri vb.)? Bütçe yeterince ayrıntılı mı?
- Bu giderler nasıl karşılanacak?

5. Projeyi kim koordine edecek?

- Koordinatörün kimliği (isim, adres, telefon ve faks numaraları, e-mail)
- Projedeki rolü ne? Karar alabilir mi? Diğer organizasyon üyeleriyle ve karar alma sorumlularıyla ilişkileri nasıl?
- Katılımcılar projenin yürütülmesine ve koordine edilmesine katılıyorlar mı? Evet ise, nasıl?

6. Proje ne zaman uygulanacak?

- Projenin başlama ve bitiş tarihleri neler? Proje aşamaları ve bitiş tarihleriyle ilgili ayrıntı verin.
- Hangi etkinlikler halihazırda başlamış bulunuyor?
- Hangi aşamada personel alınacak?

Para yönetimi...
ve fon





7. Proje nasıl değerlendirilecek?

- Proje nasıl ve hangi kriterlere göre değerlendirilecek?
- Herhangi bir izleme planlanıyor mu?

(bkz. 3. bölüm - Değerlendirme)

8. Bütçe

Fon sağlayan organizasyonların bütçeyi başvurunun en önemli kısmı olarak göreceklarını unutmayın.

Aşağıdaki bilgiler eklenmelidir:

Harcamalar

- Projeye ilgili bütün harcamaları listeleyin.
- Bütün giderlerin tutarını (formda belirtilen kur cinsinden) hesaplayın. Ortaya çıkan tutar gerçekçi (toplam tutara nasıl ulaştığınızı gösterir) olmalıdır.
- Harcamalar, daha önceden belirtilen etkinlikler programına karşılık gelmelidir.
- Özel sektörden kiralanan materyellerin, kira bedelini hesaplayarak harcamalar kısmına faturalarıyla birlikte ekleyin.
- Toplam harcamanızı hesaplayın.

Gelirler

- Proje için gerekli bütün fon kaynaklarını (organizasyonunuzun kendi kaynakları, katılımcıların katkıları, ödenekler, bağışlanan veya kiralanan malzeme ve hizmetler ve destekçilerden istenen miktarlar) ekleyin.
- Sponsorlar tarafından bağışlanan veya kiralanan materyellerin kira bedelini hesaplayın.
- İstenen toplu miktar açık olmalıdır (ve maksimum ödeneni geçmemelidir.)
- Gelirlerin toplamını hesaplayın. Bu değer toplam harcamaya eşit olmalıdır. (Aksi halde bütün gerekli kaynaklara sahip değilsiniz ve bu yüzden de projenin uygulanması imkânsız demektir.)

Not: Fon sağlayan organizasyonların ilk baktıkları bölümün bütçe olduğunu unutmayın. Bu yüzden:

- Bütçeniz güven vermeli ve projenizin hem gerçekçi, hem de güvene layık olduğunu göstermelidir;
- Proje tanımına uymalıdır;
- Ne kadar genel olsa da, toplam tutara olabildiğince yakın olmalıdır;
- Adil ve gerçekçi bir bütçe oluşturun (hesaplarınızı hem siz kontrol edin, hem de proje ile alakası olmayan birinden aynısını yapmasını isteyin);
- Değerleri tam sayılara yuvarlayın (ondalık miktarlara yer vermeyin);
- Hesaplamaları belirtilen kurda yapın;
- Fon kaynaklarınızı çeşitlendirin (bütün gereksinimleriniz için tek bir kaynağa başvurmayın);
- Gelirler bölümünde belirtilen miktarların karşılanmasının belli olup olmadığını veya onay beklenip beklenmediğini belirtin.

Para yönetimi
ve fon





**Para yönetimi
ve fon**



Başvurunun yapılmasıyla ilgili bazı tavsiyeler:

- * Başvuru açık olmalı, anlaşılması kolay terimlerle ifade edilmeli ve rahatlıkla okunabilmelidir. (Bilgisayarda veya daktiloda yazın ve forma daha çok bilgi sığdırmak için küçük font kullanmaktan kaçınınız!)
- * Başvurunun neden yapıldığını açıklayan ve proje başlığını, istenen miktarı ve gerekli olabilecek başka bilgileri (gazete yazıları, organizasyon ile ilgili belgeler vb.) içeren bir kapak yazısı ekte olmalıdır. Ancak, projeye ilgili her türlü bilgi başvurunun kendisinde veya uygun formda belirtilmelidir.
- * Projeye bağlantısı olmayan birine, başvuru, ne istediğinizin açıkça belirtilip belirtilmediğini kontrol etmesi için yeniden okutun.

Fon sağlayan organizasyonla bağlantılı kurun

- * Destek sağlamak için fonlama programlarının sorumluları ile bağlantı kurmaktan kaçınmayın. Sizinle ilgili ne kadar çok bilgi sahibi olurlarsa, sizin davanızı savunmak için o kadar donanımlı olurlar.
- * Organizasyonunuzun tanıtımını yapmakta tereddüt etmeyin (özellikle de vakıflara).
- * Başvurunuzun nasıl ilerlediğini, istenen kriterlerin karşılanıp karşılanmadığını ve kararın ne zaman verileceğini telefon ile öğrenmeye çalışmaktan kaçınmayın.
- * Son olarak, fon sağlayan organizasyonu, projeyi birinci elden incelemeye davet edin.

Kısaca

Kaçınılması gerekenler

- Çok sayıda vakıf, kurum ve şirketlere sistematik olarak birbirinin aynı olan proje sunumları yollamayın.
- Başvurularla uğraşan sorumlu bir kişi varsa, doğrudan program/vakıf direktörlüğüne yazmayın.
- Başvurunuzun kopyasını değil, aslını gönderin.
- Olmayacak miktarlar istemeyin.
- Başvuru bitiş tarihinden sonra başvuru yapmayın.
- Fon sağlayan organizasyonun projenizin yürütüleceği koşulları veya karşılamak üzere tasarlandığı gereksinimleri bildiğini varsaymayın.
- Operasyonel giderler ve kendi organizasyonunuz için alınan materyeller için fon istemeyin.
- Yalvarmayın.

Pratik tavsiyeler

- Amaçları sizinkilerle benzer olduğu için projenizi veya organizasyonunuzu fonlaması muhtemel kurum/vakıf/şirketleri seçin ve hedefleyin.
- Projelerin inandırıcı olduklarından emin olun. (Gerçekçi olmayan başvurular organizasyonun gelecekteki başarısını baltalayabilir.)
- Organizasyonunuzun tam adresini ve bağlantı kurulacak kişinin ismini eklemeyi unutmayın.
- Projeye inanın.
- Başvurunuzu fon sağlayan organizasyonun önceliklerine göre uyarlayın.
- Kişisel bağlantılarınızı kullanın.
- Proje ile ilgili danıştığınız uzmanların isimlerini verirseniz, bu kişilere haber vermeyi unutmayın.
- Dengeli ve doğru olan, ayrıntılı ve gerçekçi bir bütçe hazırlayın.
- Proje sunumunuz açık ve öz olsun.
- Kısaltmalardan kaçınınız.
- Yapılan her hareketin bir kaydını tutun. Sizden bir etkinlikler raporu (ilgili gazete yazılarını, katılımcıların katkılarının kayıtlarını vb. saklayın) ve son hesaplar (bütün faturaları saklayın) istenecektir.
- Destekçilerinizle, özellikle de amaçları organizasyonunuzunkilerle benzer olanlarla, uzun vadeli ortaklıklar geliştirmeye çalışın.
- Destekçilerinize teşekkür etmeyi unutmayın.



Sponsorluklar

Sponsorluk aracılığıyla fonlama için yapılacak bir başvuru, yukarıdakinden önemli ölçüde farklı olmayacaktır. Diğer kurumlar ve vakıflar gibi, şirket fonlarını kontrol eden kişiler de

projenizle ilgili aynı bilgilere gerek duyar. Ancak, sponsorluk elde etmek için daha “ticari” bir yaklaşım edinmelisiniz.

Pratik tavsiyeler

- Kendinizi şirketin yerine koyun: Para, borsada değerlendirilmek yerine neden bir projeye verilsin? Neden sizin projeniz de, bir başkasına değil? Söz konusu şirket, projenizle anılmaktan ne gibi avantajlar sağlayabilir? Başvurunuzu yaparken bu önemli soruları aklınızda bulundurun.
- Projeyi şirketin bakış açısından ele alın.
- Şirketteki bütün bağlantılarınızı kullanın.
- Şirketin size sağlayabileceği farklı destek türlerini düşünün. Para vermek yerine size ödünç araç, ekipman, hatta bir süreliğine personel vermek, şirket için daha uygun olabilir.
- Aynı bağışlara bile yaklaşık bir değer verilmeli ve bütçeye eklenmelidir.
- Gerekli fonu bulma ilkesinden şaşmayın ve alternatif kaynakları da göz önünden bulundurun.
- Başvuru kapak yazısında kimin imzasının yer almasının stratejik olarak en iyisi olacağını dikkatlice düşünün (sizin/organizasyon başkanının vb.)
- Projeyi fonlamanın şirkete kazandıracaklarını (özellikle tanıtımı) vurgulayın.

Proje süresince

Projeyi tanıtım ve paranın nereden geldiğini söylemeyi unutmayın!

Yukarıda söylenildiği üzere, proje finansmanı, fon sağlayan organizasyonlar için bir tanıtım fırsatıdır. Bu bakımdan, proje süresince, bütün açık etkinliklerde fon kaynağına o veya bu şekilde dikkat çekilmelidir (logo, çıkartma veya yalnızca destekçilerin isimlerinin kullanılması).

Bazı durumlarda, fon sağlayan organizasyonların, projenizden bekledikleri tanıtıma yönelik belirli şartları vardır. Bu yüzden, beklentilerini öğrenin ve projenizin veya organizasyonunuzun beklentileriyle uyuşup uyuşmadıklarını kontrol edin. Bunlara karşın, her zaman işinizin başında siz olun; destekçilerin önceliklerini zorla kabul ettirmelerine izin vermeyin!

Destekçilerinizi projenizin belirli aşamalarına –özellikle de son aşamaya– davet etmeyi unutmayın.

Raporunuzu düşünün: Proje uygulaması sırasında, proje kaydı ve rapor hazırlığı için kullanılacak her şeyi saklamayı unutmayın:

- Etkinlikler raporu için gazete yazılarını, posterleri, videoları, katılımcı raporlarını, resim-

leri vb. saklayın.

- Finansal rapor için, bütün faturaları saklayın.

Eğer, projenin yürütülmesini, proje etkinliklerini önemli ölçüde etkileyecek biçimde değiştirmeye gereksinim duyarsanız, destekçileri bu konuda bilgilendirmek çok önemlidir. Sizden bir son etkinlik raporu ve finansal rapor isteyeceklerini ve raporların para vermelerini sağlayan, baştaki proje tanımına uyup uymadıklarını kontrol edeceklerini unutmayın.

Bitirdikten sonra: proje raporu

Destekçiler, projenin yürütülmesi üzerine ve finansal raporlardan oluşan iki bölümlü bir rapor isteyeceklerdir. Bu durum, projeniz için fon sağlanmasının temel parçalarından biri olmasa da, uzun vadeli fon sağlama stratejinizin bir parçasıdır. Etkinlik raporu kısa ve öz, harcamalar raporu ise detaylı olmalı ve bütün kalemleri kapsamalıdır. Bütün masrafların gerekçelendirilebilir olduğu gösterilebilmelidir.

Rapor, organizasyonunuzun, projeyi başarılı olarak bitirme ciddiyetinin göstergesi olacaktır. Muhasebe kayıtlarınız destekçiler için vazgeçilmez önem taşır. Bu yüzden, açık ve tam olmalarına dikkat edin ve bütün harcamalar için fatura kopyalarını eklemeyi unutmayın.

**Para yönetimi
ve fon**





**Para yönetimi
ve fon**



Proje tamamlandıktan sonra para artması durumunda, bu paranın izlemeye ayrılıp ayrılmayacağını destekçilerinize sorun. Olumsuz cevap alırsanız, parayı ödemeyi teklif edin.

Rapor, organizasyonunuzun, fon sağlayan organizasyonlar arasında genel olarak tanıtılmasında rol oynar.

Destekçilerle iyi ilişkiler sürdürmek, sizin, gelecek fon sağlama çalışmalarında iyi bir konuda olmanızı sağlayacaktır.

3.3.1.4 Materyal ve teknik kaynaklar

Materyal kaynaklar ve finansal kaynaklar birçok bakımdan aynıdır. Paranız varsa, ekipman, ürün veya uzmanlık satın alabilir veya kiralayabilirsiniz. Bütün bunların, belirtilmesi gereken bir ekonomik değeri vardır.

Materyal kaynaklar, toplantı odaları, fotokopi makineleri veya bilgisayarlar, ulaşım araçları veya yiyecek ve içecek gibi çok farklı şeyleri içerir. Özellikle ulusal ve yerel düzeyde çalışmalar yapıyorsanız, benzer organizasyonlarla ortaklık veya işbirliği yapmak yararlı olabilir. Bazı ekipmanlar (örneğin kayıt stüdyosu, video ekipmanı, spor tesisleri) çok düzensiz olarak veya kapasitelerinin altında kullanılabilirler. Bazı durumlarda, neleri bedava veya "tanıdığa özel" fiyatlarda kullanabileceğinizi araştırabilirsiniz. Bu, aynı zamanda diğer organizasyon ve kurumlarla yararlı ortaklıklar kurulması için de iyi bir fırsattır. Bu girdiler bütçede gelir olarak gösterilir.

Teknik ekipman satın alımı, bazı programlar ve sponsorlar tarafından paralarının etkinliklerde değil de, kuruluş için harcanacağından çekindiklerinden, zorlaştırılmaktadır. (Satın almayı kabul etmeyip de, finansal kiralamaya izin verilmesi de dahil olmak üzere) bu tür politikaların ikiyüzlülüğü bir yana, proje veya etkinlik bütçesinin bir bölümünün, geri kalanına oranla çok büyük olması, genellikle kötü bir imaj yaratır. Böyle bir durum söz konusu olursa –ki bazen bu durum gerçekleştirilebilir– tüm kiralama, ödünç alma, finansal kiralama olanaklarını denediğinizden gerçekten emin olun. Zira, her şey bir yana, bir proje bir daha hiç tekrar edilmeyebilir ve ekipmanın bir bölümü çürümeye terk edilebilir.

Teknik uzmanlık da bir kaynaktır. Materyal ekipmanda olduğu gibi, bilgi ve birikimlerini

başkalarıyla paylaşmaya hevesli olabilecek gönüllülerden veya kişilerden yararlanabilme olanaklarını her zaman araştırın. Ancak, bir proje yöneticisi olarak sizin (veya genç insanların) bazı alanlardaki teknik yetkinliklerinizi geliştirmeniz gerekebilir. Organizasyon veya projenin tek bir kişiye verdiği emeğin karşılığının gerçekleştirilebildiği durumlarda gerçekleştirildiğinden, yani gelecekteki eylemlerde yinelenme olasılığından emin olun.

Başvuru metnindeki yeri

- Aynı katkıların ve ödünç materyallerin bütçede ve finansal raporda düzgün olarak gösterildiğinden emin olun.
- Projenin yalnızca içinde mikrodalga fırını ve üç boyutlu video sistemi olan son teknoloji ürün bir bilgisayar almak amacıyla yazılmış olduğu izlenimini vermemin.
- Bütçede satın alma yerine finansal kiralama yapmayı düşünün.
- Gönüllülere ve teknik uzmanlara hizmetlerinin değerini sorun.
- "Bedava yemek" diye bir şey olmadığını unutmayın. Günün sonunda, hesabı başkası öderse gelir, siz öderseniz gider sayılacaktır.

3.3.1.5 İnsan yönetimi

Başarı, beğenilmeyi getirdiği gibi, kıskançlık da yaratır. Proje yönetimi bünyesinde insan yönetimi –veya genellikle adlandırıldığı üzere "insan kaynakları yönetimi"– öncelikle, projenin başındaki takımın yönetilmesidir (bkz. sonraki bölüm). İnsan yönetimi, buna ek olarak çalışanların en iyi yönlerini ortaya çıkarabilmek ve kendileri dahil diğer insanlara yararlı olabilmek için bunları en iyi şekilde değerlendirmektir. Proje uygulamasını ve sonucu en çok etkileyebilecek kişiler şunlardır:

- Takım arkadaşlarınız,
- Organizasyondaki gönüllüler ve eylemciler,
- Projenizdeki gençler.



Yönetim için tavsiyeler...

Takım arkadaşlarınız (daha fazla bilgi için takım çalışması bölümüne bakınız)

- Kaygılarına saygı duyun ve bunları aşmaya çalışın. Onları, istedikleri ölçüde işe dahil edin ama istemedikleri ölçüde sorumluluk yüklemeyin.
- Deneyimlerinden yararlanın ve kendi projeleriyle sizin projeniz arasında ne gibi sinerjiler yaratılabileceğini araştırın. Rakip değil, müttefik olmaya çalışın.
- Kabul etmeye hazırlarsa sorumluluk verin. İsterlerse, onları kaynak olarak işe dahil edin. Projenin yarattığı değişimden etkilenip etkilenmediklerini sorun.
- Arkadaşlarınızın proje hakkında sizin kadar istekli olmayabileceklerini kabul edin. İtirazlarını ve çekincelerini değerlendirin.

Gönüllüler

- Onlara sorumluluk verin ve bilgili oldukları konularda danışın. Yetkin olmadıkları konularda görüş belirtmelerini ve bağlılık göstermelerini beklemeyin; sorumluluk sınırlarını zorlayabilirsiniz.
- Beklediğiniz bağlılık düzeyine göre onları sürecin başında işe dahil edin.
- Beklentileriniz konusunda açık olun ve onların da beklentilerine ve çekincelerine karşı duyarlı olun.
- Yaptıkları işe her zaman değer verin ve teşekkür edin.
- Projeden yararlanabilecekleri yolları araştırın (örneğin daha çok eğitim, eğitimleri için kredi, profesyonel deneyim vb.)
- Bir gönüllünün, finansal biçimde olmasa da, ödüllendirilmek isteyebileceğini kabul edin. Onlar için destek sistemleri düşünün.
- Gönüllülüğün, finansal boyutun ötesinde, politik ve sosyal değeri vardır. Gönüllülük, özellikle de, projenin bir bölümüne uygun ise, bunu göz önünde bulundurduğunuzdan emin olun.
- Proje hazırlığında, gönüllülerin eğitim ve hazırlık masraflarını göz önünde bulundurun.

Gençler

Gençler, çoğunlukla, projenin hem nesnesi, hem de öznesi olacaktır. Onları, ortak veya meslektaş konumunda görmüyor olabilirsiniz. Ancak, gençler de, projenizin kaynaklarından birisi, muhtemelen de en önemlisidir. Unutmayın, gençler olmadan bir gençlik projesi yap-

mak imkânsızdır. Gençler, aşağıdaki koşullar sağlanırsa, projenize kaynak olabilirler:

- Gençler, benim vazgeçilmez direktörü (!) olduğum bu harika projede, yalnızca katılımcı veya tüketici olarak değil, ortak konumunda görülür ve kabul edilirse;
- Görüşleri, projenin planlanması ve yönetiminde etkili etkenler olarak göz önünde bulundurulur ve tanınır;
- Bir sorun olarak değil de bir değer olarak görülürlerse;
- Deneyimlerine değer verilir ve geçerlilikleri kabul edilirse; (Buna inanmak zordur ama gençler genç insanlar hakkında yetişkinlerden daha çok bilgiye sahip olabilirler.)
- Proje, siz ve meslektaşlarınız tarafından yönetilse de, gençler tarafından yönlendirilebilirse;
- Proje, onlar hakkında değil, onlarla ve onlar için yapılırsa. Bu bölüme dikkat edin. Kendinize bir sorun: Gençlerin projeden çıkarımları nelerdir? Yeterince iyi mi? Ben de onlardan biri olsaydım, projeden tatmin olur muydum? Projem aracılığıyla, bana ve topluma ait kaç örnek iletiyorum? Projeyi nasıl etkiliyorlar? Projemin uygulanma biçiminden ne öğrenebilirler?

3.3.1.6 Takım çalışması

İyi takım çalışması sade ve koyu bir fincan kabve kadar uyarıcı olduğundan, sonrasında uyumak da o denli zordur.

(Ann Lindberg'in bir sözünden uyarılma)

Takım çalışması bir projenin geliştirilmesinde önemli yer tutar. Projenin tek bir kişiyle çok fazla özdeşleştirilmesini engeller ve projeye farklı becerileri kazandırarak onu güçlendirir. Ancak, projenin de ilerleme kaydetmesi gerekir; yapılacak iş ve tutturulması gereken tarihler vardır. Projenin merkezinde yer alan takımın aynı anda birçok farklı etkinliği yürütebilmesi gerekir. Takımlar, bir yandan organizasyonel ve finansal konularda kararlar almaları gerekirken, diğer yandan da, proje çevresinde enerji ve heyecan duygusu yaratabilmelidirler. Bir başka deyişle, takım çalışması etkin olmalıdır. Farklı kültürlerden, farklı becerilere sahip, hatta bazen farklı dilleri konuşan insanlarla bir arada çalışmak, kulağa çok hoş bir fikir gibi gelebilir ama, genellikle, oldukça zor bir iştir.

**İnsan yönetimi
ve takım çalışması**





**İnsan yönetimi
ve takım çalışması**



Bu paragrafın ilk bölümü takım çalışmasına eğilecektir. Aşağıdaki konuları içermektedir:

- İşbirliği ile ilgili sorunlar
- Etkin takım çalışması için bir model
- Takım gelişimi için bir model
- Etkin bir takımın gelişmesine yardımcı olabilecek altı nokta
- Takımlarda karar alma için bir çerçeve
- Bir proje takımı ve dış dünya

Takım çalışması, zor ama heyecan vericidir, hatta çokkültürlü bir ortamda çalışılıyorsa daha da zor ve heyecan vericidir.

Etkin takım çalışmasının kendiliğinden ortaya çıkmayacağı açıktır. İyi bir takım çalışmasının geliştirilmesi teşvik edilmelidir.

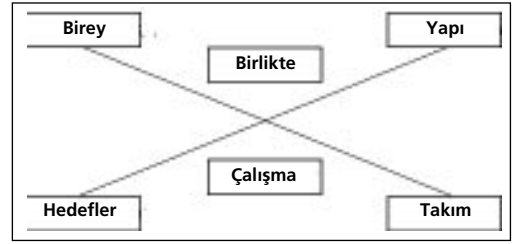
Bu bölümün takım çalışması ile ilgili ikinci kısmı çokkültürlü takımların özelliklerine eğilecek ve aşağıdaki konulara değinecektir:

- Çokkültürlü takımların değerli olmalarının nedeni
- Belirli özellikler ve dikkat edilmesi gereken noktalar
- Çokkültürlü takımlarda çalışmaya yardımcı olabilecek öneriler

Bir takım, bir takım, bir takıma karşı tüm krallığım!

**Sihirli kelime: işbirliği
İşbirliğinin dört kutubu**

Takım çalışmasının anahtar unsurlarından biri verimli işbirliğidir. Öte yandan, işbirliği hakkında konuşmak kolay, ancak uygulamak zordur. İşbirliği ile ilgili sorunların çoğunluğu, ilişki unsurlarıyla (beraberlik sorunları) ve görev unsurlarıyla (iş sorunları) ilgilidir.



Kaynak: Drs. A.P.R. van Veen, ed. Frank Oomkes, *Training als beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid*, Amsterdam: Boom 1994.

Beraberlik sorunları	Görev sorunları
<p>Bireysel düzeydeki sorunlar Bu sorunlar üç temel sosyal gereksinimle ilgilidir: takıma dahil olma, takım çalışmasını etkileme ve ilgi görme isteği. Bu gereksinimlerin bireyler için önemi, takımın işbirliğine ayırması gereken zamana ve işbirliğinin gelişmişlik düzeyine bağlıdır. Eğer takım çalışması, takım üyeleri için çok önemliyse bu temel gereksinimleri daha çok karşılamaları gerekir. Bu gereksinimler takımı etkiler. Örneğin, etkileme gereksinimlerinin karşılanmasını isteyen bireyler, diğerleriyle rekabet edeceklerdir. İşe dahil olmayan kişiler ise ilgi görmek isteyeceklerdir.... Takım üyelerinin bu gereksinimlerinin farkında olması ve bu konuları tartışmaya açıklığı, bireyler arasındaki ve takım içindeki olası gerginliği azaltabilir.</p> <p>Takım düzeyindeki sorunlar Bir takımda belirli bir uyumun sağlanamaması, yüksek derecede çeşitlilik, takım üyeleri arasındaki kopukluk, hedefler üzerinde fikir karışıklığı, çok fazla görev odaklı bir liderlik vb. yüzünden olabilir. Bu konuların açıkça ve dürüstçe tartışılması, sorunların takım düzeyinde çözümüne yardımcı olabilir.</p>	<p>Hedefler Takımın hedefleri açık ya da iyi tanımlanmamış olduğu zaman, sorunlar veya çatışmalar ortaya çıkabilir. Açık hedefler, takım çalışmasının gelişimini değerlendirmeye ve ölçmeye olanak verir. Eğer hedefler çok muğlaksız veya artık yeterince açık değilse, çalışmayı bırakın ve hedefleri yeniden tartışın. Takım üyeleri hedeflere erişmek için beraber çalışmak zorunda kalırsa, işbirliği güçlenir.</p> <p>Yapı Bir takımın belirli hedeflere ulaşmak için belirli bir görev yapısına, yani kurallar, yöntemler, stratejiler, görev ve güç bölümü bütününe gereksinimi vardır. Bir takımın etkili olarak çalışabilmesi için, bu yapının bütün takım üyelerince kabul edilmesi gerekir. Yinelemek gerekirse, bu, tartışma ve açık iletişim gerektirir.</p>



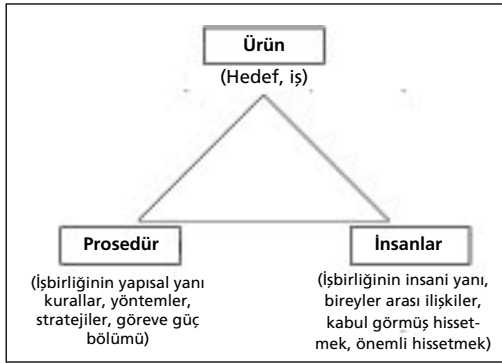
Bir takımın başarılı ve verimli olabilmesi için bu dört temel dengeli olması gerekir. Farklı gereksinimlere, beklentilere, kapasitelere, sosyal becerilere ve bazen de farklı kültüre ve altyapıya sahip, farklı kişilerden kurulu bir takımda bunu başarmak zordur. Bu farklılıkların farkında olmak ve bu farklılıkları tartışmak yararlıdır. Zaman alsa da, uzun vadede takımın ilerlemesine yardımcı olur.

Etkin takım çalışması için bir model

Ürün - prosedür - insanlar üçgeni

“Proje bir ilerleme kaydetmelidir, tutturulması gereken tarihler ve yapılması gereken işler vardır. Projeyi yönlendiren kişilerin etkili bir takım haline gelmeleri gerekir...” (Lawrie, 1996)

Aşağıdaki üçgen, bir takımın etkili olabilmesi için, ürün, prosedür ve takımdaki insanlar arasında bir denge bulunması gerektiğini göstermektedir.



Üçgen etkili bir takımda şu üç nokta arasında bir denge olması gerektiğini göstermektedir:

- Prosedüre çok fazla önem verilmesi, çok katı kurallar, yaratıcılığı ve kişilerin duruma göre hareket edebilme kapasitelerini yok eder. Kişiler, kendilerini daha az iyi hissediler ve bu da sonuç olarak ürüne (sonuç) etki eder.
- İnsanlara çok fazla önem verilmesi, ne hissettiğimiz ve birbirimizi sevip sevmediğimiz hakkında çok fazla konuşulması, sonuca odaklanılmasını engeller. Proje takımı bir terapi grubu değildir.
- Ürüne (sonuç) çok fazla odaklanılması, takımın iyi çalışma prosedürleri bulmasını en-

gelleterek, insanlar boyutuna ters etki yapar. (Karşılıklı düşüncelerimizi dinlemek, çalışmayı ve süreci değerlendirmek için daha az zamanımız olur.)

Birçok takım, yoğun biçimde ürüne (sonuç) odaklanır. Zaman yokluğundan birbirlerini tanıyacak, birlikte çalışma prosedürlerini düşünecek ve takımdaki kişilerin kendilerini nasıl hissettiklerini dinleyecek zamanı ayırmazlar. “Bu hazırlık toplantısı için yalnızca iki günümüz var...”

İlk bakışta, bütün dikkatin göreve, ürüne yoğunlaştırılması, daha verimli görünmektedir; farklı düşünceleri dinlemek için zaman ayırmazsanız, görevi yerine getirmek için daha çok zamanınız olur. Ancak, birbirimizi dinlemek, birbirimize zaman ayırmak, uzun vadede çok daha verimli olacaktır. Örneğin, bir sorunun kaynağı açığa çıkabilir veya birbirimizi gerçekten dinlemek motivasyon sağlayabilir (dinleme=dikkat verme=o kişiyi tanımak, takım için önemli olduğunu hissettirmek=daha çok çalışmak için motivasyon). Ürün-prosedür-insanlar arasındaki dinamik denge uzun dönemde ekibin işlevinin gelişmesine yardımcı olur.

Takım çalışmanız üzerine düşünmek için bir yöntem

Bu model, verimli birlikte çalışmaya yardım edebileceği gibi, aynı zamanda takım çalışmanızı değerlendirmek için bir yöntem olarak kullanılabilir.

Bütün takım üyelerinden, modelin üç elemanına birden (1) beşe (5) kadar bir puan vermelerini isteyin. Ardından farklı puanları tartışın ve kişilere neden bu puanları verdiklerini sorun. Daha yüksek bir puan elde etmek için neler değiştirilebilir?

Bir takım gelişimi modeli

Bütün gruplar gibi takımlar da birlikte çalışırken gelişir. Etkin bir takım olmak, zaman ve emek gerektirir. Takım üyelerinin oryantasyonları, bilinçleri ve takımın durumu, sürekli bir süreç gerektirir. Gruplar, etkin olabilmek için, bu süreç içinden büyümelidir. Bir takımın, bu süreçten geçilmesi gerektiğini bilmesi, sürecin farkında olması ve sürecin neresinde yer alındığını bilmesi önemlidir.

**İnsan yönetimi
ve takım çalışması**

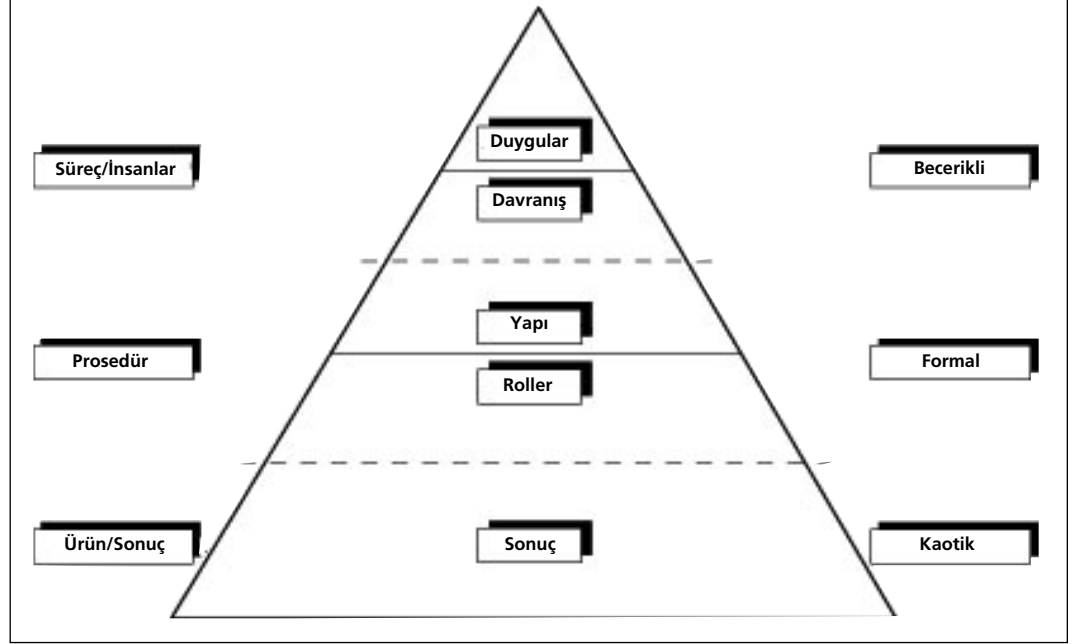




**İnsan yönetimi
ve takım çalışması**



Bu model her takımın içinden geçtiği süreci gösterir.



Başlangıçta, bütün takımlar, neredeyse yalnızca göreve, sonuca veya hedefe odaklıdır. Herkes fikirleriyle bir katkı sağlamak ister ve işbirliği kısa zamanda çok kaotik bir hal alır. Takım üyeleri, bu kaosa bir süreliğine izin verebilirler ama bir süre sonra düzenin sağlanması gerekecektir. “Toplantıları kim koordine edecek? Zaman yöneticisi kim olacak?” Takımın eğilimi, kaosa bir yapı, bir düzen getirecek prosedürler doğrultusunda olacaktır: Bütün bu düşünceleri, katkıları nasıl kanallize ederiz? İşbirliği çok daha resmi bir hal alır, kişiler yalnızca koordinatör izin verdiği sürece konuşur, karar alma prosedürlerine kesinlikle uyulur vb. Takım üyeleri bir kez bu prosedürlerle esnek bir biçimde çalışabileceklerini hissettikten sonra, takım yeni aşamaya geçebilir: herkesin birbirlerinin davranışları hakkında yorum yapması ve duygular hakkında konuşulması. Artık koordinatör geri çekilebilir. Kişiler artık birbirlerini mecbur oldukları için değil, birbirlerinin fikirlerine, kapasitelerine, sağlam ve zayıf niteliklerine güvendikleri ve saygı duydukları için dinlerler. Takım, takım üyelerine çok daha fazla odaklanır.

Davranışlar hakkında yorum yapılmasının ve duygular üzerinde konuşulmasının piramidin en tepesinde yer alması, bunun, her takımın mutlak hedefi olması gerektiği anlamına gelmez. Ancak, birçok takım da bu aşamaya ulaşmamaktadır. Bu durum, piramidin diğer elemanlarının önemsiz olduğu anlamına gelmez, ama üyeleri birbir-

lerinin davranışları hakkında yorum yapabilen ve duygularını tartışabilen takımların uzun vadede daha etkili olacaklarını gösterir.

Etkin takım çalışması kendiliğinden ortaya çıkmaz

İyi takım çalışmasının gelişimi teşvik edilmelidir. Aşağıda belirtilen noktalar, takımların yüksek performans gösterebilmeleri için anahtar unsurlardır:

Birkaç kural yardımcı olabilir.

Gençlik çalışmalarında, bazı kişiler katı kurallara tepki duysalar ve esnek çalışmayı tercih etseler de, birkaç açık kurala sahip olmak yararlıdır. Birtakım kurallar olmadan işler bozulur ve karmaşıklaşır. Takım çalışmasının başında karar alma, sorumluluk, iletişim ve zaman konusunda ortak belirlenmiş kuralları göz önünde bulundurmak önemlidir. Bazı kurallar da, elbette ki, grubun gereksinimleri doğrultusunda değiştirilebilir.

Kararlar için bir çerçeve

Proje takımlarında birçok karar alınması gerekir. Aşağıdaki çerçeve, sorunlara ve zor durumlara yaklaşımı kolaylaştırabilir (Sandy Adirondak *Gönüllü Organizasyonlar ve İletişim Gruplarının Etkili Yönetimi Hakkında*, 3. baskı, 1998 1-872582-17-6, c. Sandy Adirondak ve Londra Gönüllüler Hizmet Konseyi, s. 36.-37.).



Kararlar için bir çerçeve TANIMLAYIN

- Sorunu veya durumu tanımlayın ve tanıma sadık kalın. Tanıma ekleme yapmayın veya tanımları karmaşıklaştırmayın.
- Sürece kimin nasıl dahil olması gerektiğini tanımlayın.
- Olası bir karar için en azından zaman sınırı tanımlayın.
- Sorunu çözmek için gerekli bilgiyi ve bu bilgiyi edinecek kişiyi tanımlayın. Bilgi, gerçekler kadar görüşleri de içerir.
- Tanımlanan her şeyi açıkça not edin ve ilgili herkese bir kopya verildiğinden emin olun.

ARAŞTIRIN

Bilgi toplarken kimsenin sorun hakkındaki düşüncelerini ve çözüm önerilerini yargılamayın.

AÇIKLIĞA KAVUŞTURUN

Karar alma sürecine dahil olan herkesin gerekli bilgiye sahip olduğundan ve bu bilgiyi anladığından emin olun.

FİKİRLER

İster komik, ister ciddi, olası bütün çözümleri düşünün. Yalnızca grup olarak tartışmak yerine, beyin fırtınası veya küçük grup tartışması gibi yaratıcı sorun çözme teknikleri kullanın. Farklı fikirleri görünür kılın.

KARAR

- Hiçbir çözümün veya kararın herkesi tatmin edemeyeceğini kabullenin; hiçbir karar mükemmel olamaz; her kararın sınırları vardır! Taviz vermeye hazırlıklı olun!
- Önerileri açık ve sakın bir biçimde değerlendirin.
- İsterseniz oylama ile karar alın veya gerekirse, herkesin kabul edebileceği bir anlaşmaya vararak karar alın.
- Karar almayla doğrudan ilgili herkesin, kararlarla hemfikir olmasalar bile, kararın uygulanmasını isteyip istemediklerini kontrol edin. Bazıları istemese de –sabotaj riskini göze alarak– uygulamaya geçin veya bütün egzersizi baştan tekrar edin.
- Kararın veya çözümün uygulanmasını kimin güvence altına alacağını ve uygulamanın nasıl ve ne zaman gerçekleşeceğini açıklığa kavuşturun.

DEĞERLENDİRİN

- Sorunun tamamıyla çözümlüp çözümediğini veya diğer unsurların şimdi düşünülmesi gerekip gerekmediğini değerlendirin.

Çokkültürlü gruplarla çalışmak, çokkültürlü bir takım gerektirir

Başarılı çokkültürlü takım çalışmasından söz ederken bu takımlarda birlikte çalışmanın nasıl gerçekleştirilebileceği, kültürel farklılıklarla nasıl başa çıkılacağı, inançların, davranışların, değerlerin ve varsayımların bir gökkuşağı yaratmak üzere nasıl paylaşılacağı üzerine odaklanılmalıdır.

Aslında, çokkültürlü takımlar üzerine konuşmak veya yazmak, bu takımlarla veya bu takımlar içinde çalışmaktan daha kolaydır. Çokkültürlü takımların daha etkin olmasını engelleyebilecek birçok güçlük bulunmaktadır. Farklılıklarla başa çıkmak farklı değerleri, altyapıları tartışabilmek; farklı inançları, varsayımları ve davranışları tanımlayabilmek hiç de kolay değildir.

Çokkültürlü ekipler: daha çok çeşitlilik için potansiyel

Toplumdaki ve dolayısıyla gençlik çalışmalarındaki büyük karmaşıklık ve değişimleri göz önünde bulundurursak, farklı kültürel arka planlardan gelen kişileri bir araya getirmenin, proje kalitesini artıracak ortaya çıkar.

Bu kültürel farklılıklar, gençlik projelerindeki büyük karmaşıklık ve kültürlerarası boyuta odaklanma yönündeki uluslararası eğilim bakımından, daha geniş bir perspektif ve çok daha fazla seçenek sunmaktadır. *Kültürel farklılıklar, aynı zamanda, eski sorunlara yeni perspektiflerden bakılmasına katkıda bulunarak, daha fazla yaratıcılık ve yenilik için fırsat yaratmaktadır.* (Schneider & Barsoux, 1997) Çokkültürlü gruplar, benzer düşünen çok sayıda bireyin bir arada oldukları gruplardaki benzeşme baskılarının ve tekdüzeleşme riskinin en aza indirilmesine yardımcı olur. (Janis, 1972)

Meredith Belbin (Belbin, 1981) tarafından takım performansı üzerine yapılan bir çalışma, farklı profillerdeki üyelerden oluşan takımların, benzer profillerdeki üyelerden oluşan takımlardan daha üstün bir performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Son zamanlarda yapılan araştırmalar da, çokkültürlü takımların bir kere oturduktan sonra, sorun perspektiflerinin belirlenmesinde ve alternatif ürettilmesinde, tekkültürlü takımlardan daha iyi bir performans gösterdiklerini ortaya koymuştur.

Sorun, takımın nasıl oturacağı ve takım üyelerinin nasıl ortak bir paydaya getirileceğidir. Çokkültürlü takımlar, tutum, değer, altyapı, beklenti ve hatta dil farklılıklarıyla mücadele etmekte zorundadır.

**İnsan yönetimi
ve takım çalışması**





- **Takımlar çeşitliliği davet eder ve kullanır.** Takım çalışması herkesin birbirinin aynı olması anlamına gelmez. Kişiler, bir projeye çoğunlukla diğer takım üyelerine benzedikleri ve bu yüzden de, onlara uyum sağlayabilecekleri düşünüldüğü için seçilirler. Bu seçim kaçınılmaz olsa da, fazlaya kaçması durumunda projede içe dönük, "klik" bir his yaratılır. **İyi takımların üyeleri, proje vizyonuna ve değerlerine ortak bağlılık besler, ancak farklı becerilere, altyapılara ve deneyimlere sahip kişilerden oluşur. İyi takım çalışması, herkesin, her zaman aynı düşünmesi ve davranması demek değildir.**
- **Takımdaki her üyenin becerileri bilinmeli ve kullanılmalıdır.** Takım üyelerinin birbirlerini beceri, deneyim ve bağlantıları konusunda bilgilendirmesi, takım gelişimi açısından yararlı bir araçtır. Gereğinden fazla alçakgönüllü olmayın! Bu egzersiz, bilinmeyen kaynakları gün ışığına çıkartmaya ve projenin doldurması gereken boşluklarını belirlemeye büyük bir yardım sağlayabilir.
- **Takım büyüklüğü önemlidir.** Takım çalışması üzerine yapılan araştırmalar on-on beş kişiden daha büyük takımların, takım olarak işlev görmekte zorlandıklarını ortaya koymaktadır. Büyük gruplarda, iletişim kurmak, sorumluluk paylaşmak, karar almak, kendini kabul edilmiş hissetmek vb. daha zordur. Büyük gruplarda çalışma yöntemleri üzerinde fikir birliğine varmak da daha zordur.
- **Bağlılık ve dahil olmak.** Bütün takım üyeleri hedefleri anlamaktadır ve onların gerçekleştirilmesine bağlıdır. Herkes, görevlerin oluşturulmasına ve başarılmasına yüksek derecede dahil olmak ister.
- **Rahatlık ve güven durumu gereklidir.** Takım üyelerin rahat olduğu bir ortam yaratır. Üyeler, güven duydukları sürece risk alabilir. Üyeler, diğerlerinin gereksinimlerine karşı duyarlıdır.
- **Çatışma yönetimi.** Anlaşmazlık ve çatışma doğal sayılır ve bunlarla başa çıkılır. Burada vurgu kişiliklerde

Çokkültürlü takımların belirli özellikleri ve dikkat edilmesi gereken noktalar

Takımın işleyişiyle ilgili farklı beklentiler

Takımların etkili olmak için iç bütünleşme sorunlarına çözümler bulmaları gerekir. Bu, takımın ana görevi olan projenin yönetiminin yanı sıra süreç, yani bir arada nasıl çalışılacağı hakkında da stratejiler geliştirmek anlamına gelir. Takım üyeleri takımın nasıl çalışması gerektiği konusunda farklı kültürel varsayımlara sahip olduğunda ise, bunu gerçekleştirmek daha zor olur.

Takımların, uluslararası boyutta etkin çözümler yaratabilmeleri için, öncelikle, kültürün bu takımların verimliliği üzerindeki etkisinin anlaşılması gerekir.

"Çokkültürlü takımların, çeşitlilik sayesinde daha iyi performans gösterebilmeleri için, görevi ve süreci yönetebilmek adına, kültürel olarak uygun stratejiler geliştirilmesi gerekir." (Schneider & Barsoux, 1997)

Çokkültürlü takımlar, görev stratejilerini ve etkileşim sürecine dair beklentilerdeki farklılıklarını belirlemeye ve bu farklılıklarla uzlaşmaya istekli olmalıdır. Buradaki amaç, farklılıkları törpülemek değil, onların üzerine yapılanıdır. Eğer farklılıklar açıkça tanınmazsa, değerlendirilemez, onlardan yararlanılamaz ve biz onları yok saydığımız sürece birer handikap olabilirler.

"Çok-kültürlü takımların önemi, farklılıklarla beraber yaşamakta değil, onlardan yararlanabilmekte yatar." (Schneider & Barsoux, 1997)

Bu kültürel farklılıkları ele almak ve görev ve süreç üzerinde anlaşabilmekte başarısızlık, herhangi bir grup çalışmasını sabote edebilir. Birçok yeni oluşturulmuş takım hemen tartışmaya başlar. Bu takımlar etkileşim süreçleri, hangi iletişim stiline gerektiği, ilişkilerin nasıl kurulduğu, kararların nasıl alındığı, kişilerin hangi altyapılara sahip oldukları üzerinde düşünmeye yeterince vakit ayırmazlar. *Bu farklılıklarla uzlaşmayı göz ardı eden takımlar, gelecek sorunları yaratmaktadırlar.*

Kültürel farklılıkları masaya yatırmak

Kültürler farklılıklar, takımın amacı ve nasıl işlev görmesi gerektiği üzerine farklı beklentilerle dile getirilir. Bu beklentilerden bazıları sonuç ile ilgilidir: hedefler nelerdir, açık hedeflere gereksinimimiz var mı, Hedefleri tartışarak vakit harcamamız zorunlu mu vb. Diğer beklentiler ise prosedürle, yani, görevin nasıl yapılandırıldığıyla ve rollerle veya kimin neyi, ne zaman yaptığıyla ve kararların nasıl alındı-

İnsan yönetimi ve takım çalışması





ğıyla ilgilidir. Beklentiler, aynı zamanda takım kurma, dil, katılım, çatışma yönetimi yolları, takım üyelerinin duyguları gibi, takım çalışmasının insanları (süreç) taraflıyla ilgilidir. *Bu beklentilerin üzerinde takım işe başlamadan önce tartışılması gerekir.* Bu durum, takımın bütün bu sorulara cevap bulması gerektiği anlamına gelmez, ama bu farklı beklentilerden bazılarının dile getirildiği, takım üyelerinin bunları ve üyelerin farklı beklentilere sahip olduklarını bildikleri anlamına gelir.

Süregelen bu tartışmanın amacı, takım için ortak çalışma stratejileri geliştirmektir. Kültürel farklılıkların tanınması, kendiliklerinden kaybolacakları umuduyla göz ardı edilmelerinden, tartışmalarını sağlar. *“Kültürel farklılıkların üstünü örtmeye çalışmak yerine, masaya yatırılması, potansiyel sorunlar öngörülerek gündeme getirilebilir ve böylece potansiyel fırsatlar gün ışığına çıkar.”* (Schneider & Barsoux, 1997)

Çokkültürlü takımlar için önemli noktalar

- Ortak bir hedef yaratılması
- Birlikte çalışmaya özel hedefler belirlenmesi
- Görev ve süreç stratejilerinin oluşturulması
- Takım performansının değerlendirilmesi ve üzerine yorum yapılması



Çokkültürlü takım çalışmasına yardımcı olacak öneriler

“Kültürel farklılıkların tartışılması, her türden değer merkezli tercihin ve önyargının ortaya çıkmasına neden olduğundan, takım için çok riskli bir etkinliktir. Bu durum, yüksek derecede duyarlılık, güven ve bütünleşme kararlılığı gerektirir. Farklılıklar yok sayılmamalı, idare edilmeye çalışılmamalı; aksine, saptanmalı, tartışılmalı ve kanalize edilmelidir.

Bazen bu şu anlama gelir: Eğer bu farklılıklar gerçekten takım bünyesine içselleştirilebilirse, sorgulanmadan kabul edilen varsayımlardan, kısmen vazgeçildiğinden herkes kendisini biraz daha rahatsız hisseder. Yüksek performans gösteren çokkültürlü takımlar ise, daha karışık ve renkli etkileşim süreçleri yaratmak için, farklılıklarını belirleme riskini göze alanlardır. Çokkültürlü ekiplerin avantajı, farklılıklardan ya-

rarlanmasıdır; yalnızca onlarla yaşamaları değil.” (Schneider & Barsoux, 1997)

İşe yeni başlayan bir takımın, bu yükümlülükleri daha en baştan karşılayamayacağı açıktır. Ancak, bir takımın baştan itibaren, farklılıkların rahatça tartışılabileceği, açık ve karşılıklı saygının gözetildiği bir atmosfer yaratmaya çalışması da önemlidir. Aşağıda takımlarda kültürler-ötesi konularda çalışmaya yardımcı olacak bazı örnekler verilmiştir.

Bir amaç duygusu yaratın: İşe başlamadan önce farklı düzeylerdeki temel konuları tartışmak için zaman ayırın.

- **İşin sonucu:** Hedeflerimiz nelerdir? Bu hedefler üzerinde hemfikir miyiz? Hedeflerin ne derece açık olması gerekmektedir?
- **Prosedürler:** Takım çalışmamızı organize etmek için açık prosedürlere gereksinimimiz var mı? Hangi prosedürlere gereksinimimiz var? Bir koordinatör atanmalı mı? İş, nasıl paylaştırılmalı? Birlikte ve tek tek neler yapılabilir? Nasıl karar alacağız? Zaman nasıl yönetilmeli? Bir gündeme gereksinimimiz var mı? Kim ne yapar? Kim, neyden sorumlu?
- **Süreç (Kişiler):** Bütün üyelerin katılımını nasıl güvence altına alabiliriz? Takımdaki herkesin kendini iyi hissetmesini nasıl sağlarız? Bu, takım için önemli bir kaygı mı? Çatışmalarla nasıl başa çıkarız? Sürekli değerlendirmeyi nasıl organize ederiz?

Birbirinizi tanımaya zaman ayırın: Takım üyelerinin, özellikle çokkültürlü takımlarda işe başlamadan önce birbirlerini tanımaya zaman ayırmaları şarttır. Birbirini daha iyi tanımak demek, karşınızdakinin ismi, işi ve hobileri hakkında bir şeyler öğrenmek demek değildir. Birbirinin altyapısı, farklı kişilerin takım çalışması üzerine görüşleri, proje üzerine düşünceleri, geçmiş proje ve takım çalışması deneyimleri hakkında daha çok şey öğrenmeye çalışmaktır. Bu sürecin resmi olması gerekmez; oyunlarla, işbirliğine dair etkinliklerle, hatta beraber bir şeyler içerek olabilir. Bir takım oluşturmak zaman alır ve bunun için informal zamanlar, formal çalışma zamanından daha değerli olabilir.

Farklılıkları kabullenin: Etkin takım çalışması, takım üyelerinin her zaman fikir birliği

**İnsan yönetimi
ve takım çalışması**





**İnsan yönetimi
ve takım çalışması**



içerisinde olmasını gerektirmez. Tartışmalar sağlıklıdır ve takımın gelişmesine yardımcı olur. Kişileri, takım çalışmasına katkıda bulunmaya motive etmek için çaba gösterilmesi önemlidir. Kişilerin farklı takım çalışması anlayışlarını, dil kabiliyetlerini ve dilin nasıl kullanıldığını göz önünde bulundurursak, katılım sağlamak için çaba gösterilmesi özel bir dikkat gerektirir. Bütün üyelerin sesinin duyulduğundan, görüşlerinin doğru dürüst dikkate alındığından emin olunması da, duyarlılık ve cesaret gerektirir. Belirli takım üyelerinin dışlanmasına neden olabilecek farklılıklar ve önyargılar ancak bu biçimde belirlenebilir ve onlarla yüzleşilebilir. Bu bağlamda, bazı baskın takım üyelerinin dizginlenmesi ve daha sessiz kalan üyelerin konuşmaya teşvik edilmesi gerekebilir.

Kültürel farklılıklar bazen “kişilik sorunu” olarak algılanabilir: Bir takım üyesi aslında yalnızca farklı kültürel normlara göre davranmaktayken, o kişinin zor birisi olduğu veya (sessiz kalarak ya da belirli bir bakış açısını çok şiddetle savunarak) grubun çabalarını sabote ettiği düşünülebilir. Bu kişi, değişken birisi olarak algılanabilir ve göz ardı edilebilir veya takıma uymaya zorlanabilir. Oysa, bu kişilerin takıma uyması, onların potansiyel katkılarının yitirilmesine neden olur. Bunun da ötesinde, bireyi suçlamak, durumu suçlamayı engelleyebilir ve bir takım çalışması kültürünün, diğerlerine veya konuşmanın doğasına baskın olmasına neden olarak, bazı takım üyelerinin katılımını olumsuz yönde etkileyebilir.

Anlamli katılım herkesin aynı miktarda konuşması gerektiği anlamına gelmez. Bir kişi arada bir konuşabilir ama düzenli olarak katkı yapabilir. Anlamli katılım, kişinin kendi yöntemiyle takımın ilerlemesine bir şekilde yardım etmesi anlamına gelir. Çokkültürlü takımlar, katılımı zorlamaya çalışma tuzağına düşmemelidirler. (Schneider Barsoux, 1997)

- Aslında, takım “anlamli katılımı” ve bunun nasıl başarılacağını, çalışmaya başlamadan ve çalışma süresince tanımlayabilirler.
- Toplantılar, kişilere, daha çok konuşma fırsatı tanıyacak biçimde düzenlenebilir:
 - Küçük gruplarda çalışan ve sonuçları birlikte üreten kişiler
 - Tartışmaya dalmadan önce birbirlerinin fikirlerini dinleyen kişiler
 - Karşısındakine fikirlerinin bazılarını yazmak üzere zaman veren kişiler
 - Karşıt fikirler için iki ayrı poster asılması: Böylece herkes fikirlerinin bazılarını pos-

terlere yazabilir ve ardından topluca tartışma yapılabilir.

- Davranışların altında yatan anlamları araştıran kişiler. Bazıları neden bütün gün sessizdir? Bazıları neden her şeye karşı çıkar?

Dil konuları

Takımların “konuşma” biçimleri, düşünceler ve duygular yaratarak, ilişkileri, sorun çözmeyi ve öğrenmeyi geliştirebilir veya kısıtlayabilir. “Takım konuşması”, aynı zamanda, kimlik, karşılıklı yükümlülükler, güç, sosyal mesafe, çatışma ve uzlaşma gibi unsurların nasıl yönetildiklerini açığa çıkarır. Bu nedenle, dil ve iletişimin, karşılaştırılabilmesi, birlikte çalışma stratejileri üzerinde uzlaşılabilmesi bakımından son derece önemlidir.

Çokkültürlü takımlarda dil seçimi, takım üyeleri için bir çok sonuç doğurur. Takımda kullanılan dili yeterince iyi konuşamayanların, bir anlamda elleri kolları bağlanır. Tartışmaları takip etmek, araya girmek ve çalışmayı ertelemek o denli zorlaşır.

Çokkültürlü takımlar için önemli noktalar

Dil konularıyla başa çıkabilmek için birtakım tavsiyeler:

- Çalışmaya başlamadan önce, takım üyelerinin dil kabiliyetlerini kontrol edin.
- Yavaş konuşun.
- Takım üyelerinden herhangi bir noktayı açıklamalarını istemekten kaçınmayın.
- Tablolar, çizimler kullanarak meseleleri görünür hale getirin.
- Seçili bir dilde bir şeyi ifade edemiyorsanız veya bu dilde ifade etmeye çalışmaktan bıktıysanız ve ortamda çeviri yapabilecek birisi bulunuyorsa, her zaman ana dilinize dönebilirsiniz.
- Anadilinizde konuşuyorsanız ya da seçilmiş dili iyi konuşuyorsanız güçlü olduğunuzu bilin.
- Anadilini konuşmayanların konuşma yavaşlığına saygı gösterin.

Sürekli değerlendirme

Takımlar etkinliği güvence altına almak için gelişimlerini hem işler, hem de süreç bakımından, sürekli olarak değerlendirmek zorundadır. Takım olarak düşünmeye ve öğrenmeye fırsat tanınmalıdır. Bu da, takımın ve takım üyelerinin yaptıklarının değerlendirilmesi, dinamiklerin tartışılması ve potansiyel çatışmaların çözümlenmesi için zaman gerektirir. Bu durum, takım performansını değerlendirme sürecini, potansiyel bir mayın tarlasına çevirir. Bu nedenle, ta-



kım üyelerinin birbirleri hakkında yorum yapabileceği ve grup etkileşimini tartışabileceği yollar üzerinde anlaşılması gerekir.

Sonuç

Başarılı çokkültürlü takımlar üyelerinin katkılarını takıma entegre etme yollarını bulmuş ve değer yaratan çözümleri çeşitliliğe rağmen değil, çeşitlilik sayesinde bulmayı öğrenmiş takımlardır. Bunlar aynı zamanda eğlenmeyi ve kültürel farklılıkları sürpriz, öğrenme ve birlikte eğlenme fırsatları olarak öğrenmiş olan takımlardır. (Schneider & Barsoux, 1997)

3.3.1.7 Sürekli izleme ve değerlendirme

Proje Yönetimi Kanunu No. 4

“İşler iyi gittiğinde kötü bir şeyler olacaktır. İşler, daha kötü olamazsa bile daha kötü olacaktır. İşler daha iyiye gider gibi görüldüğünde ise, mutlaka bir şeyi gözden kaçırmışsınızdır...
Murphy bir iyimserdi!”

Proje planı bir varsayımdır. A noktasından C noktasına, B durağından geçmeyi unutmadan gitmek için harita üzerinde çizilen bir rotaya benzer. Yolculuğa bir kere başladıktan sonra değişiklikler yapmak, fazladan duraklardan geçmek veya alternatif yollar kullanmak zorunda kalabilirsiniz. Ancak, gideceğiniz yer bellidir. Proje yönetimi de buna benzer. Projenizi engeller, eksiklikler, hırs, teklifler ve değişiklikler arasından, aklınızdaki hedef doğrultusunda yönlendirmelisiniz.

Proje planlamanın önemi, projede neyi, neden değiştirmeniz gerekebileceğini anlamanızı sağ-

lamasından kaynaklanmaktadır. Ancak, proje planı, mutlaka satır satır izlenmesi gereken kutusal metin değildir.

Projenin değişiklikler arasından yönlendirilmesi, izleme ve değerlendirme sayesinde yapılır. Bu işlemleri otomatik olarak yapma eğilimi gösteririz: finansal tahminler, ödemeler, değişiklikler, düzeltmeler ve değerlendirmeler gibi eylemleri, adımı koymadan, içgüdüsel olarak yaparız. Proje bir araç olarak bunları bilinçli ve düşünerek yapmamızı sağlar, hepsi bu.

Uygulama sırasında, uygulamanın yönetimi için, iki önemli aracı kullanmayı düşünebilirsiniz –ve muhtemelen düşünmelisiniz de–: izleme ve değerlendirme.

İzleme

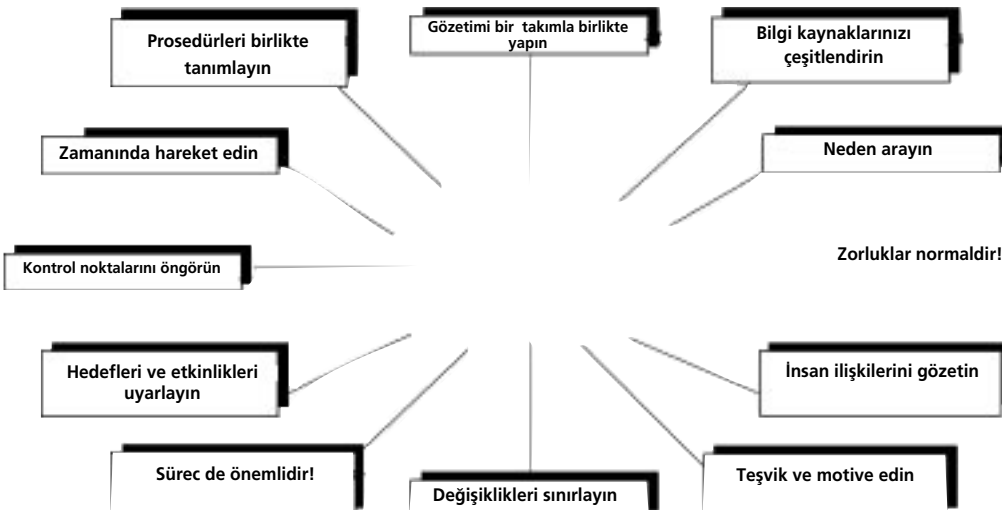
Proje Yönetimi Kanunu No. 5

“Proje takımları, ilerleme eksikliğini açıkça gösterdiği için gelişim raporu vermekten nefret ederler.”

İzleme, “bir şeyi düzenli olarak kontrol, kayıt ve takip etmek”⁵ anlamına gelir. Proje yönetimine uygulandığında ise, proje gelişiminin, plan uygulanmasının, kaynakların yönetiminin ve yapılmakta olanların, amaç ve hedefler çerçevesinde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin kontrol edilmesi anlamına gelir.

İzleme, değişiklik yapmanın, yön değiştirmenin ve değişen gerçeklere uyum sağlamanın hâlâ mümkün olduğu proje süresince yapılır. Değerlendirme (1) “bir şeyin değerini belirle-

⁵ American Heritage Dictionary



Değerlendirme
İzleme
Bitirme





**Değerlendirme
İzleme
Bitirme**



mek” veya (2) “genellikle dikkatli bir çalışma ile bir şeyin önemini, değerini veya durumu belirlemek”⁶ anlamına gelir. Proje yönetiminde değerlendirme neyin, neden olduğunun gözlemlenmesi demektir. Yalnızca sonuçlara değil, aynı zamanda bu sonuçlara giden süreç de bakılmasıdır.

Biz bu aşamada, düzenli veya ara değerlendirmeyle ilgileniyoruz. Son değerlendirme, önümüzdeki bölümde konu edilecektir.

İzleme ve değerlendirmenin tam potansiyelinin kullanılabilmesi için aşağıdaki noktaları göz önünde bulundurmalısınız:

Proje planında kontrol noktaları oluşturun. İzlemede planlanma gerekmektedir. Elde edilecek başarıyı değerlendireceğiniz anları ve bunların hedeflerinize ne kadar uygun olduklarını önceden kestirmeye çalışın. Bunu düzenli olarak da yapabilirsiniz (örneğin her ay) veya her önemli etkinlikten sonra, etkinliğin etkisini ölçmek için izleme puanları verebilirsiniz.

Bir izleme takımınız olsun. Dışarıdan veya yukarıdan bir bakışa sahip olamayacağınız için proje izlemeyi tek başınıza yapmamalısınız. Takımınızı, elbette ki izlemeye dahil etmelisiniz, ancak, organizasyondan, projede doğrudan yer almayan kişileri de bu sürece dahil etmeyi düşünün. Bazı durumlarda, sponsorlar, kullanıcılar, uzmanlar gibi proje yönetimiyle hiçbir ilgisi olmayan kişileri izlemede kullanmak akıllıcadır.

Sonuçların kaydını tutun. Düzenli ve kararlı bir değerlendirmeyi güvence altına almanın en iyi yolu başarılarınızı not etmeye ve kayıt etmeye zaman ayırmaktır. Aynı zamanda, her etkinlik için hedeflerinizi de kaydetmelisiniz. Ayrıca, kişilerin, başarıları hakkında görüşlerini sorun.

Bilgi kaynaklarınızı çeşitlendirin. Proje izlenmesine dışarıdan kişileri –öncelikle de kullanıcıları ve gençleri– dahil etmek kadar, proje dışından kişilere, projenin gidişatı ile ilgili bilgi ve görüş vererek, onları projeye ilişkilendirmek de yararlıdır. Ayrıca her bir etkinliğin hedef kitlesi ve ortaklar da değerlendirmeye katılmalıdır (bu çok fazla kâğıt üstünde angaryaya yol açmaz). Bu sayede, yalnızca, daha objektif bir bilgi temeli güvence altına alınmakla kalmaz, aynı zamanda da, insanları projeye bağlı kalmaları yönünde motive edersiniz.

⁶ Webster English Dictionary

Meslektaşlarınızı hedeflerin ve prosedürlerin tanımlanması sürecine dahil edin. Her etkinliğin kendi belirli hedefleri olabilir ve bu hedefleri değerlendirmek için (işe alma, bilgi, finans yönetimi vs.’ye yönelik) birtakım prosedürler belirleyebilirsiniz; bu hedefler ve prosedürler herkes tarafından rahatlıkla anlaşılabilir.

Hedef ve etkinlikleri uyarlayın. Eğer plan gerçeklikle uyumsuzsa, gerçekliğin kendi kendine değişmesini beklemeyin ve planı değiştirin. Bu genellikle zaman takviminin yeniden düzenlenmesiyle ve etkinliklerin değiştirilmesiyle sağlanır. Ancak, bazı durumlarda hedefleri de gözden geçirmeniz gerekebilir.

Yalnızca değiştirilmesi gerekeni değiştirin. Değiştirilmesi gereken bir şeyi değiştirmekten ve uyarlamaktan çekinmeyin. Ancak, yalnızca bazı şeyler beklendiği gibi gitmiyor diye, her şeyi birdenbire aceleyle değiştirmeye çalışmayın. Çok fazla değişim, hem motivasyon kaybına, hem de kafa karışıklığına neden olabilir.

Proje Yönetimi Kanunu No. 6

“Hiçbir sistem sorunlardan tamamen arındırılamaz. Bir sistemi sorunlardan arındırmaya çalışmak, kaçınılmaz olarak giderilmesi daha zor olan yeni sorunları beraberinde getirecektir.”

Nedenler ve düzen arayın. Değişiklikleri neyin yaratmış olabileceğini bulmaya çalışın. Tamamen kötü planlamadan mı? Olanakların, yaklaşımların veya başka bir şeylerin yetersizliğinden mi? Bu sorulara cevap bulunması, değişim ve gelişim alanlarına odaklanmanıza yardımcı olacaktır. *Gecikme normaldir.* İşlerin yürümeye başlaması için zaman gerekmesi, özellikle de proje alanında veya çalışma konusunda ilk uygulama olacaksa, normaldir. Değişikliklerin, prosedürlerde mi, yöntemlerde mi, organizasyonda mı, yoksa bütün projede mi yapılması gerektiğini kontrol edin!

Takdir ve motive edin. İzleme ve değerlendirme yalnızca kötü giden çalışmalar için geçerli değildir. Aynı zamanda gelişimi not etmek ve kabul etmektir. Bu sayede meslektaşlarınızı ve ortaklarınızı motive edebilir, değişikliklere ve ayarlamalara karşı açık olmalarını sağlayabilirsiniz.

İnsan ilişkileri de sonuçtur! Proje yönetiminin ve çalışma sürecinin izlenmesi sayesinde hem kendiniz, hem de meslektaşlarınız, yönetim



hakkında çok şey öğrenebilirsiniz. Proje yönetme süreci birçok açıdan aslında kendisi bir projedir. Önemli olan yalnızca sonuçlar değildir. İnsan ilişkileri ve bu ilişkilerin gelişimi de çok önemlidir. Proje yalnızca bir araçtır ve onun adına her şeyden feragat etmenizi gerektirmez. Kişilerin projeden bir şeyler öğrenmelerine yardımcı olun.

Zamanında bareket edin. Değerlendirme ve izlemenin yararlı olması için, süreç içerisindeki adımların uygun zaman aralıklarıyla uygulanmasına dikkat edin. Bu süreç, yalnızca olayların not edilmesine değil, gelişime ve uyarlamaya da hizmet etmelidir.

Proje Yönetimi Kanunu No. 7

"Proje içeriğinin serbestçe değişmesine izin verilirse, değişim oranı, gelişim oranını geçer..."

YAPIN

- Sonuçların belli olması için zaman tanıyın.
- Gerçeklerle dürüstçe yüzleşin.
- Öngörülemeyen sonuçlara da değer verin.
- Projenin finansal yönetimini göz önünde bulundurun.
- Gençlerin görüşlerine ve değerlendirmeye yaptıkları katkılara değer verin.
- İşleri iyileştirmek için izleme takımınızdan yandaş edinmeye çalışın.

YAPMAYIN

- Dirençten korkmayın.
- Kaçınılmaz kararları erteleme-
yin.
- Projenin tek sahibiymiş gibi davranmayın.
- Ne yapmanız gerektiğini başkalarının dikte etmesine izin vermeyin.
- Finansal sorun çıkması riskini küçük görmeyin.
- Karamsarlığa kapılmayın.

Başvuru metnindeki yeri

Bazı sponsorlar ve kurumlar, projenin başında hangi takımın bulunduğunu, yeterliliklerinin ne olduğunu (bazen CV'lerin verilmesi gerekebilir) ve projenin nasıl ve ne zaman değerlendirileceğini bilmek isteyebilirler.

Sponsorlar, özellikle yüksek tutarlar verdikleri projelerin gelişimini izlemek isteyecekler ve daha sonraki ödemeleri yapmadan önce ara raporları görmeyi şart koşacaklardır.

Bütün bu nedenler yüzünden, proje yönetimini ve izlemeyi ciddiye alın! Unutmayın, sponsorların niyeti, genellikle, projenizi kontrol etmek değil, paralarının en iyi amaçlar uğruna doğru kullanıldığından ve bu amaçların gerçekleştirileceğinden emin olmaktır.

Size sorulmasa da, önemli olduğunu hissettiğinizde proje izleme ile ilgili detaylar verin.

Mümkünse, sponsorları, izleme takımına katılmaya davet edin ve proje gelişimini onlarla tartışmaya hazır olduğunuzu gösterin.



Değerlendirme
İzleme
Bitirme





Ban Uppa'ya dönelim!

Kime: Robert P., Markka Z., Rosita L. (Ban Uppa!); John A. (Banville Kent Konseyi Gençlik Bölümü); Fabbio K. (Okul etkinlikleri koordinatörü); Mario P. Ve Raisa X. (Grup liderleri)

Sevgili Arkadaşlar,

İlişikte, gelecek cumartesi öğleden sonra yapılacak olan toplantımızın gündemini bulabilirsiniz. Spor festivalini organize ederken nasıl sorunlarla karşılaştığımızı bilmek isteyebilirsiniz. Erteleyecek miyiz, iptal mi edeceğiz, karar vermemiz gerekiyor. Olumlu bakarsak, gençlik değişimi onaylandığından beri etkinlikler iyice hız kazandı. Gençler şu anda çok aktif olarak hazırlık yapıyorlar. Diğer gençler (elbette ki başlangıçta bu işi ilginç bulmayanlar) biraz kıskançlık gösteriyorlar, ama bunu, onlarla başka etkinlikler geliştirmek için bir fırsat olarak kullanabiliriz. Finansal işlerle uğraşması ve sekreteryaya yardım etmesi için bir proje asistanı bulmalıyız. Çok ilginç bir gelişme de, "karşılıklı yararlarımız bakımından", polis karakolundan "işbirliği yapma yollarını incelemek için" toplantı daveti içeren bir mektup ve telefon almamız oldu. Bu iş gerçekten de çok ilginçleşiyor.

Tartışacak ve karar verecek çok şey var. Kısa raporlar hazırlamakla ve provizyon hesaplarını bitirmeye çalışmakla meşgulüz.

İyi günler. Lütfen geç kalmayın. Herkese uygunsa belki birlikte bir öğle yemeği de yeriz.

Görüşmek üzere,

Dali ve Matto

**Değerlendirme
İzleme
Bitirme**



Gündem

Gençlik değişimi ile ilgili görüş bildirilmesi ve dönüş yolculuğu ile ilgili perspektif oluşturulması

Uyuşturucu karşıtı kampanyanın hazırlanması

Liderlik eğitiminin takibinin yapılması

Gönüllüler için destek önlemleri

Bütçe raporları ve analiz

Basından görüş alınması

Spor festivaline alternatifler bulunması

Proje asistanının işe alınması

Başka işler



3.4 Projenin Değerlendirilmesi

Proje, etkinlikler planının sonuna doğru tamamlanmaktadır. Ancak projeyi resmen “kapatmadan” önce, bir son değerlendirme yapılması gereklidir. Değerlendirme, değerlendirilen zaman çerçevesini tanımlayarak projenin sonunu belirler. Unutmayın, bir projenin bir başlangıcı ve bir sonu olmalıdır.

Gerçekte, projenin sonu genellikle, yeni bir projenin habercisidir veya yalnızca sonlanan projenin devamını müjdelir. Değerlendirme projenin devamını da göz önünde bulundurmaktadır.

Son değerlendirme, bilgi toplama ve aşağıda belirtilen konulara dair kriterlerin belirlenmesi süreci olarak açıklanabilir:

- Elde edilenlerin bir değerlendirmesi;
- Nasıl gerçekleştiğinin bir açıklaması;
- Gelecek projelerin daha iyi bir planlaması.

Değerlendirme, paranın harcanma şeklinin gerektirilmesi, halkla ilişkiler politikalarından, fon sağlama stratejilerinden ve bir kişinin zayıflıkları için bahaneler bulunmasından farklı bir şeydir. Ancak değerlendirme genellikle, alakalı olduğu bu noktalardan biriyle veya birkaçıyla karıştırılır veya sınırlandırılır.

Değerlendirme, planlama ve özellikle de yeteneklerimizi, projelerimizi ve etkinliklerimizi geliştirmek için önemli bir araçtır. Aynı zamanda sosyal değişime yönelik süreçler için temel bir araç olarak anlaşılmalıdır, çünkü değerlendirmenin ana gücü, bizi işleri geçmişe göre daha iyi biçimde yapmaya hazırlamasındadır. Değerlendirmeleri genel olarak, aşağıdaki nedenlerden dolayı yapmalıyız:

- Daha çok öğrenmek ve kapasitelerimizi ve becerilerimizi geliştirmek istememiz.
- Çabalarımız ve eylemlerimiz sonucunda elde ettiklerimizi kontrol etmek istememiz.
- Bir öğrenim deneyimini pekiştirmek ve meşrulaştırmak istememiz.
- Ne kadar etkin olduğumuzu görmek istememiz.
- Hangi konuları iyileştirebileceğimizi görmek

⁷ Formal olarak, çünkü gerçekte proje tarafından başlatılan etkinlikler hâlâ sürüyor olabilir; yine de her projenin bir sonu vardır.

istememiz.

- Kişileri kendi öğrenim veya gelişim süreçlerine bağlamak istememiz.

Aşağıda belirtilen durumlarda, değerlendirme zor ve korkutucu bir görev olabilir:

- Değerlendirmeyi zorla yaptığımızda;
- Yaratabileceği sonuçlardan korktuğumuzda;
- Değerlendirmeyi düzgün olarak yapmayı bilmediğimizde;
- Sonuçlarla hiçbir şey yapılmayacağını, bir değişiklik olmayacağını bildiğimizde.

Bir projenin son değerlendirmesi aşağıdakileri içermelidir:

- Elde edilen sonuçlar;
- Ulaşılan hedefler;
- Finansal yönetim;
- Organizasyon üzerindeki etki;
- Süreç.

Sonuçların değerlendirilmesi

Şimdi, proje sayesinde doğrudan ve dolaylı olarak elde edilen sonuçları gözden geçireceğiz. Her düzeyde elde edilen sonuçları değerlendirerek, planlanmış olanları, planlanmamış olanlardan ayırt etmeliyiz. Bir önemli etken de, sonuçların ne dereceye kadar proje sayesinde elde edildiğinin değerlendirilmesi ve belirlenmesidir.

Sonuçlar ile öncelikle ele almak istediğimiz sosyal gerçeklikteki yaratılmak istenen değişimi, ama aynı zamanda da, kişilerdeki (sosyal eğitim süreçleri), organizasyonlardaki, ortaklıklardaki, topluluk ilişkilerindeki vb. değişimi kastediyoruz.

Hedeflerin değerlendirilmesi

Son değerlendirmenin doğal uygulamalarından biri de, somut ve değerlendirilebilir oldukları sürece, sonuçları, baştaki hedeflerle karşılaştırmaktır. Hedefler ne kadar somut olursa, değerlendirilmeleri de o kadar kolay olur. Değerlendirme, hedeflerin elde edilip edilmemelerinden çok, ne ölçüde karşılandıklarıyla ilgilidir. Eğitsel hedeflerin çoğunun değerlendirilmesi tanımları gereği zordur; çünkü ne sayılabilir, ne de ölçülebilirler. Bu yüzden, proje oluşturulurken ölçülebilir hedeflerin tanımlanması önemlidir. Bu sayede, değerlendirme sunulurken, nitelik değerlendirmenizi destekleyecek nicelik değerlere ve rakamlara sahip olabilirsiniz.

Değerlendirme
İzleme
Bitirme





Finansal yönetimin değerlendirilmesi

Finansal yönetimin değerlendirilmesi her projede önemlidir. Bunun nedeni yalnızca sponsorlara, organizasyona vb. rapor sunulması mecburiyeti değildir. Rapor, potansiyel bir açığın boyutunun belirlenmesinden çok, organizasyon için yeni fon kaynakları olup olmadığının, paranın büyük ölçüde nereye harcandığının vb. kontrol edilmesi açısından yararlıdır. Paranın ve ya kaynakların bir kısmının nasıl daha farklı kullanılabileceğini kontrol etmek de yararlıdır.

Organizasyon üzerindeki etkinin değerlendirilmesi

Projelerin organizasyonlar üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi önemli bir yeniliktir. Organizasyon üzerindeki etki, yeni deneyim ve uzmanlıklardan, yeni üyelere, yeni ortaklıklardan, artan prestijden, ek kaynaklardan, yeni kişilere ulaşma yeteneğinden vb. kaynaklanır.

Sürecin değerlendirilmesi

Sonuçlar yalnızca görünür unsurlar değildir; aynı zamanda, öğrenmeyle ilgili sonuçlar, belirli bir alanda kazanılan deneyim de olabilirler. Bunların farkına varmak ve anlamak için, projenin planlama ve yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi gerekir. Ne farklı yapılabilirdi? Proje planlaması ve yönetimi konusunda ne öğrenilebilir? Kişiler projenin yürütülme sürecinden ne öğrenebilirler?

3.4.1 Değerlendirmenin hazırlanması ve uygulanması

Her türlü değerlendirmenin başarısı üç temel koşula bağlıdır.

Zaman

Bir projenin değerlendirilebilmesi için bir başlangıcı ve sonu olmalıdır. Bu, projelerin mutlaka durdurulması gerektiği anlamına gelmez, ama, “durup geriye bakılacak” noktaların belirlenmesi gerektiğini gösterir. Bu durum, son değerlendirmeler kadar ara değerlendirmeler için de geçerlidir. Yetersiz zaman yönetimi, projede, uygun zamanlarda değişiklikler yapmayı imkansızlaştırır veya değerlendirme sürecinin kontrolünün ya da amacının yitirilmesine yol açar. Önemli bilgilerin veya verilerin elde edilerek değerlendirme zamanına kadar hazırlanabilmesi için de uygun zaman yönetimi

önemlidir.

Hedeflerin iyi tanımlanması

Somut hedefler tanımlanması (ve bu hedeflerin genel amaçlardan ayrıştırılabilmesi) bir projenin tanımlanmasındaki ve değerlendirilmesinin uygulanmasındaki en önemli adımlardan biridir. Hedeflerin açık olmaması, ulaşılmak istenilen hedeflerle, elde edilen sonuçlar arasında uyumsuzluk yaratacağından, projenin eğitsel ve uygulamalı boyutunda kontrolün kaybedilmesi anlamına gelir. Hedefler, ara değerlendirmeler sonucunda değiştirilebilir, hatta gerekiyorsa, mutlaka değiştirilmelidir. Ancak, değişiklikler her zaman olabildiğince açık ve yazılı olarak proje bünyesindeki herkese duyurulmuş olmalıdır.

Değerlendirmenin iyi planlanması

Değerlendirmek kolaydır, ama, başlangıçtan itibaren planlanırsa daha kolay ve etkili olur. Planlama, değerlendirmenin gerçekten hazırlanması değil, ancak en azından değerlendirme gerekeceğinin farkında olunması ve değerlendirmede gerekli olacak ilgili bilginin güvence altına alınması demektir. Aslında bu bilginin bir bölümü, ancak projenin başında elde edilebilir (eğer okuryazarlık üzerine bir proje yürütüyorsam, hedef grubun okuryazarlık oranını projenin başında öğrenmek yararlıdır/gereklidir).

Değerlendirmenin sonuçları, sosyal koşullara ve daha fazla ne yapılması gerektiğine bakarak, projenin sonrasına veya gerekiyorsa devamına karar verilmesinde kullanılmalıdır. Önceki bir örneğimizi devam ettirmek gerekirse, uyuşturucu kampanyası çok başarılı olsa da (gençler arasında uyuşturucu kullanımı yarıya düşmüştür) gençlere boş zamanlarını farklı biçimde kullanabilmeleri için olanaklar sunulması, akran-grup liderlerinin projelerine destek verilmesi veya şehrin belirli bir bölgesinde etkinliklerin devam ettirilmesi gereksiniminin devam ettiğini anlamaktayız.

3.4.2 Değerlendirme ve proje planlama

Bir projenin planlama ve yürütme sürecinde, değerlendirmenin işlevlerinden biri, projenin ve aktivitelerin, projenin hedeflerinde belirlenen toplumsal gereksinimlerine uygunluğu ve yeterliliğini görebilmektir.

Son değerlendirmeyle doğal olarak anlatılmak istenen, yalnızca sonuçları baştaki hedeflerle karşılaştırmak değil, ilgili sonuçları (sosyal

Değerlendirme
İzleme
Bitirme

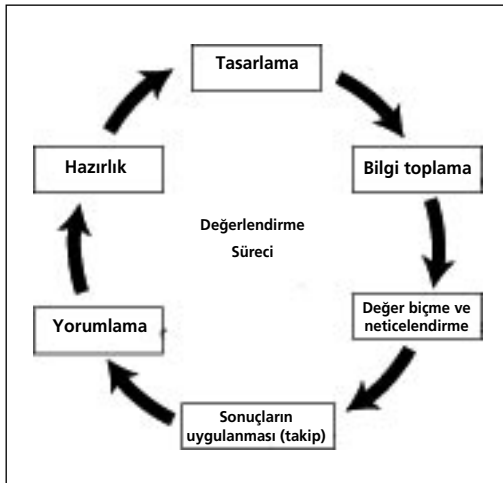




gerçeklikte değişim oldu, sorunlar devam ediyor ve projenin genişletilmesi gerek, benim motivasyonum arttı vb.) çıkarabilmek için, projenin yapılmasına yol açan (toplumsal, kurumsal ve kişisel) nedenlerle de karşılaştırılabilir. Projenin takibine (yapısı, formu, kapsamıyla), ancak bu analizin sonuçlarına göre karar verilmelidir.

3.4.3 Değerlendirmeyi planlamak

Bir değerlendirme, bir proje gibi planlanabilir: hedefleri belirlemek, çalışma metodları, eylem planı vb. Aşağıdaki şema⁸ değerlendirmenin bazı adımlarını göstermektedir. Değerlendirmeler her zaman bu şekilde planlanıp yürütülmez (ve gerekmez de), ancak bu unsurlar zımni ola-



rak (veya arka planda) vardır ve olmalıdır.

Hazırlanma

Değerlendirme için hazırlık, öncelikle amaçlarını ve maksadını ortaya koymak demektir: Değerlendirme neden gerekli? Kimin ihtiyacı var? Kimin bu değerlendirmede yer alması gerek?

Tasarlanma

Değerlendirmenin amaçlarını ortaya koyduktan sonra, hedeflerini, yani neyin değerlendirileceğini tanımlamak gerekir (kaynakların kullanımı, eğitsel metodlar, sonuçlar, etki vb.). Bu hedefler, gösterge ve kriterleri (nite ve nicel) ve değerlendirmenin ne zaman başlaması gerektiğini belirleyecektir.

Bilgi toplama

Gösterge ve kriterlerin belirlenmesinden sonraki adım, fiilen gereken bilginin (verilerin)

toplanmasıdır (kaç kişi katıldı, ne öğrendiler, ardından neler yaptılar vb.). Kriterler ve hedefler ne şekilde bilgi toplanacağını da tanımlayacaktır (yazılı kayıtlar, görüşmeler, proje sırasında veya sonrasında vb.).

Yorumlanma

Derlediğimiz veriler ve bilgi ne anlama geliyor? Yorumlanma, sonraki adımlar gibi, en zorlayıcı bölümdür, çünkü nesnellik gerektirir. Gerçek her zaman farklı şekillerde yorumlanabilir ve insanlar değerlendirmeyi kendi çıkar ve kaygılarına göre etkileyebilirler. Yine de nesnellik gereksinimini göz önünde bulundurmamak önemlidir.

Bilgi aynı özelliklerdeki benzer başka deneyimlerle karşılaştırılabilirse, yorumlanma kolaylaşır (ve sonuçlara doğru giden yolu gösterir).

Değerlendirme ve sonuçlar

Değerlendirme, elde edilen bilgiden ilgili sonuçların çıkarılma sürecidir. Olanların nedenlerinin araştırılması, sonuçların altının çizilmesi ve projenin başındaki hedef ve amaçların perspektifine yerleştirilmesidir.

Sonuçların uygulanması

Çıkarılan bütün bilgi ve sonuçlar, bunlarla hiçbir şey yapılmadığı takdirde anlamsızdır. Değerlendirmenin sonuçlarını açıklamaya ve bu doğrultuda değişiklikler yapmaya yönelik bir istek yoksa, değerlendirmenin sosyal değişime yönelik işlevi kaybolmuş demektir. Değişime karşı direnişin kaynakları çeşitlidir (kurumsal, kişisel, politik vb.). Bu kaynaklar değerlendirmenin tarafsızlığıyla sınırlı olabildikleri gibi, değişimi yürütenlere de bağlıdır.

Değerlendirme
İzleme
Bitirme



⁸ Inspired from Warren Feek, *Working effectively*, 1988.



**Değerlendirme
İzleme
Bitirme**



YAPIN

- Değerlendirmeye farklı kişileri dahil edin ve onları ciddiye alın.
- Benzer projelerin sonuçlarına bakın. Karşılaştırılabilecek eğilimler veya noktalar var mı?
- Başlangıçtaki gereksinim analizini, amaçları ve hedefleri hatırlayın.
- "Tarafsız" değerlendirme diye bir şeyin olmadığını unutmayın. Ancak, kaynakları ve yöntemleri çeşitlendirerek, öznellik düzeyinizi sınırlayabilirsiniz.
- Projenin etkisini ve sonuçlarını gençlerle birlikte gözden geçirin. Bu sayede, geçirdikleri değişimi anlamalarına yardım edebilirsiniz.
- Değerlendirmeyi, projeyi planlarken ve yürütürken düşünün, projenin sonuna doğru değil.
- Açık bir sonucun veya verinin olmadığı konularda, potansiyel fikir farklılıklarını veya çatışmalarını sergileyin.
- Yanlış anlaşılabilirsiniz, bunu yadırgamayın.

YAPMAYIN

- Bazı değerlendirmelerin olumsuzluğuna saplanmayın. Çoğu kişinin hâlâ değerlendirmenin nelerin yolunda gitmediğini söylemek olduğunu düşündüklerini unutmayın. Dürüstlük, olumlu unsurların altını çizmek anlamına gelmez (özellikle de sponsorlara karşı).
- Değerlendirmeyi, (bu bir başlangıç noktası olabilir de) çatışmaları çözmek için bir yol olarak kullanmayın.
- Bazı şeyler istediğiniz veya planladığınız gibi gitmezse, kendinizi saldırıya uğramış gibi hissetmeyin. Başka kişilerin değerlendirmelerine saygı duyun.
- Sonuçları yalnızca kendinize saklamayın!
- Değiştirilemeyecek olana odaklanmayın; değişimin mümkün olduğu alanlara odaklanın.
- Planlamadan bir değerlendirme yapmayın.

Eğitim için öneriler

Aşağıdaki değerlendirme çizelgesi "Katılım ve Yurttaşlık" başlıklı uzun dönemli eğitim kursu için hazırlanmıştır. Katılımcıları, projelerini değerlendirmeye hazırlamak için kullanılmıştır.



Değerlendirme: özeleştirici çizelgesi

Aşağıdaki soru listesi, proje planlama, yönetim ve değerlendirmenin farklı unsurlarını gözden geçirmenize yardımcı olması için hazırlanmıştır. Sorular tam sayılamaz ve onları yazılı olarak cevaplamamız gerekmemektedir. Grubun kalanına açıklama yapmaya ve onlarla değerlendirmeye daha hazırlıklı olabilmeniz için, projeniz sırasında nelerin, neden olduğunu hatırlamanıza ve anlamınıza yöneliktirler. İstedığınız kadar not almaktan ve başka öğeler eklemekten çekinmeyin.

Şimdiye kadarki proje değerlendirmem...

1. Proje planıyla bağlantılı olarak

Toplumsal analiz

- Uygun muydu?
- Yeterli miydi?
- Yeni olan neydi?

Notlar:



- Başkalarınınca paylaşılıyor muydu?
- Şu anda da geçerli mi?
- O zamandan beri neler değişti?

Proje ve organizasyonum

- Organizasyon projeyi benimsedi mi? Notlar:
- Proje, organizasyonun etkinlikler programına uydu mu?
- Hangi engellerle karşılaştım?
- Arkadaşlarımprojeye dahil oldular mı? Nerede ve nasıl?
- Nasıl bir dirençle karşılaştım? Neden? Nasıl üzerinden gelindi?
- Yandaşlarım kimlerdi? Onlar projeden ne kazandılar?

Motivasyonlarım

- Tatmin edildiler mi? Notlar:
- Yenilerini buldum mu?
- Ben ne kazandım?
- Yeniden yapar mıyım?

Sosyal ve eğitsel hedefler

- Açık ve tutarlı mıydı? Notlar:
- Ortaklarım ve hedef grubuma karşılık geliyorlar mıydı?
- Ne değişti?
- Projeye başka kimler katıldı?
- Onlar ne öğrendiler?

Somut Hedefler

- Hedefler somut muydu? Notlar:
- Değiştiler mi ve neden?
- Proje sayesinde, proje olmasaydı gerçekleştirilemeyecek neler elde edildi?

Projenin zaman tablosu

- Uyabildim mi? Notlar:
- Gerçekçi miydi?
- Değiştiyse, olumlu/olumsuz ne sonuçları oldu?

Etkinlikler programı

- Gerçekçi miydi? Notlar:
- Tepki/katılım beklediğim gibi oldu mu?
- Kim beni destekledi?
- Katılımı destekleyici miydi?
- Nerelerde yandaş buldum?

**Değerlendirme
İzleme
Bitirme**





2. Bazı yönetim becerileri

Projenin finansal yönü

- Sorunlu muydu? Notlar:
- Parayı kim verdi?
- Para olası en iyi biçimde kullanıldı mı?
- Proje ne kadara mal oldu?
- Öngördüğüm bütün desteği ve bağlantıları kullandım mı?

Takım yönetimi

- Proje yönetimine başka kimi dahil ettim? Notlar:
- Başka kim dahil oldu?
- Açık rolleri var mıydı?
- Motivasyonlarını ve beklentilerini kontrol ettim mi?
- Onlara nasıl destek olundu?
- Nasıl seçildiler ve eğitildiler?
- Nasıl ödüllendirildiler?

Başka kaynaklar

- Projem için para dışında, başka hangi Notlar:
- kaynakları yaratabildim?
- Projemden hangi becerileri kazandım?
- Etrafımdaki topluluğu ve diğer organizasyonları işe dahil edebildim mi?
- Projeye başka kimse katkıda bulunabildi mi?

3. Değerlendirme

- Proje sırasında hangi değerlendirmeleri yaptım? Notlar:
- Başka kimler dahil oldu veya rol aldı?
- Nasıl sonuçlar çıkarıldı? Kim çıkardı?
- Hangi değişiklikler sonuç olarak projeye uygulandı?
- Projeyi iş arkadaşlarımla beraber değerlendirdim mi?
- Organizasyon liderleriyle? Katılımcılarla? Ortaklarımla?

4. Başka...

-
-
-
-

Değerlendirme
İzleme
Bitirme





Başvuru metnindeki yeri

Tüm kurumlar, başvuru formunda projenin nasıl değerlendirileceğini sormazlar. (Ama bazen sonradan, son raporda açıklamanızı isteyeceklerdir.) Ancak sayıları her geçen gün artan organizasyonlar ve kuruluşlar, uygun ve kapsamlı değerlendirmelerin öneminin farkına varmaktadır. Özellikle belirli bir zaman veya para boyutu olan projeler için, sizden yalnızca izleme ve ara değerlendirmeleri değil, aynı zamanda, projeyi nasıl değerlendirmeyi düşündüğünüzü ve bunu kimin yapacağını tariflemenizi isteyeceklerdir. Genellikle, proje başlamadan önce, değerlendirme için hangi adımları öngördüğünüzü soracaklardır. Bu, proje değerlendiricilerin, değerlendirme hakkında ne kadar bilgili olabilecekleri konusunda somut bir örnektir. Böyle bir durumla karşılaşarsanız, cesaretiniz kırılmasın! Bu birçok açıdan size zaman kazandırır, çünkü zaten yapmanız gereken bir şeye sizi itmektedirler. Bu yüzden düşünün ve yazın! Takıldınız mı? Bir arkadaşınızı veya eğitimcilerinizden birini arayın. Pes etmeyin. Ayrıca, değerlendirmeyle ilgili, özellikle de resmi olmayan eğitim bağlamında size aptalca gelen sorularla karşılaşabilirsiniz. Kafanıza takmayın. Kendinize güveniyorsanız, sorunun neden anlamsız olduğunu gerçekleştirebilirsiniz.

- Başvuruda unutulmaması gerekenlerden biri de değerlendirmeye kimin, ne zaman dahil olacağı ve neyin değerlendirileceğidir. Bazen, değerlendirmeyi kimin yürüttüğü de önemlidir.
- Çoğu sponsorun ve kuruluşun değerlendirme masraflarını (toplantılar, çalışmalar vb.) halihazırda bütçeye katmış olduğunuzu kabul ettiklerini not edin. Bu yüzden, para bir bahane değildir.
- Değerlendirmeye yaklaşım, projeye ve onun değerlerine yaklaşımın bir ifadesi olduğu için, bazı formlar doğrudan "gençlerin projenin hazırlanmasında, yürütülmesinde ve değerlendirilmesinde nasıl rol alacaklarını" sorabilirler. Cevap vermekten korkmayın.

Değerlendirme
İzleme
Bitirme



Ban Uppa'ya dönelim



Çıkış Yolu!

Proje değerlendirme raporu

İçindekiler

1. Bu değerlendirmenin amacı	5
2. Değerlendirmede izlenen metodoloji	10
3. Projenin ortaya çıkışını hatırlamak	14
4. Projenin amaçları ve hedefleri	16
5. Etkinlik bazında değerlendirmeler	18
6. Takımlar	
7. Katılımcılar	
8. Başka kaynaklardan gelenler	
9. Elde edilen genel sonuçlar:	32
- Suç ve katılımı ilgili	
- Uyuşturucu ile ilgili farkındalık	
- Daha sağlıklı yaşam tarzı alternatifleri	
- Gençlerin yönettiği projeler	
- Kardeş şehirlerle ortaklıklar	
- Projenin görünürlüğü	
- Avrupa'ya yönelik yeni bir tutum	
- Kurumlar arası sinerji	
10. Ban Uppa! üzerindeki etki	42
11. Yönetim ve uygulama	44
12. Finans ve destek	48
13. Medyada yer alma ve bunun etkisi	52
14. Sonuçlar ve gerekli değişiklikler	56
15. Takip önerileri	60
16. Teşekkürler	65



Değerlendirme
İzleme
Bitirme



3.4.4. Bitirme ve raporlama

Proje yönetimi kanunu No. 8
"Projeler % 90 tamamlanana kadar hızla ilerler ve sonra, sonsuza kadar % 90 tamamlanmış kalırlar."

Çalışma ritmi azalmaya ve idari işlerin ve kâğıt işlerinin düzeyi artmaya başladıkça, işi bitirmemizi ve projeyi kapatmamızı engelleyen bir yasa varmış gibi görünmeye başlar. Ancak, çoğu durumda, proje düzgün biçimde bitirilmezse, projenin sonuçları zarar görebilir.

Projeyi kapatmadan önce, değerlendirme sonuçları bir şekilde sağlaştırmalı, yazıya dökülmeli ve kayıt edilmelidir. Genellikle, bitirilmesi gereken finansal raporlar da vardır. Birçok

durumda da, güvence altına alınması gereken başka türde raporlar ve belgeler de vardır.

Bunlar, elbette ki proje planlamasında göz önüne alınmalıdır. Planlamadaki en sık rastlanan sorunlardan biri, projenin bitirilmesi için gerekli zaman ve kaynakların çok nadir olarak önceden öngörülebilesidir. Sonuç, kimsenin sorumluluğunu almak istemediği, hiç de hoş olmayan bir iş yığıdır.

Bu yüzden, projeyi planlarken, aşağıdakilerin yapılabilmesi için gerekli zaman ve işgücünü ayırın.

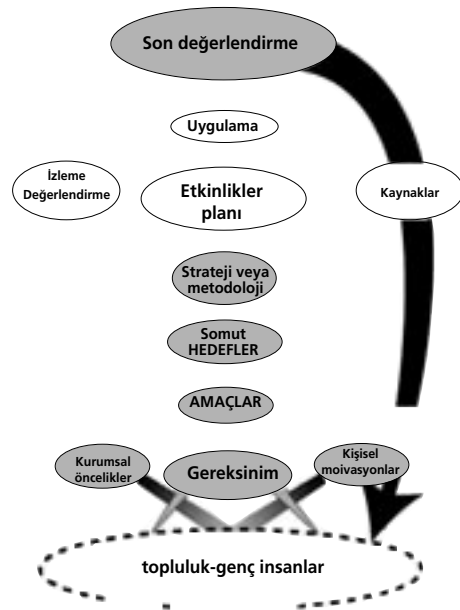
- Hesapların kapatılması ve finansal raporların hazırlanması.
- Raporların yazılarak bağış yapanlara ve sponsorlara gönderilmesi.
- Ortaklara, sponsorlara ve katılımcılara teşekkür edilmesi.
- Proje belgelerinin yazılması.

Başvuru metnindeki yeri

- Proje izlemesinin nasıl yapılacağını araştırılması ve kişilere bildirilmesi.
- Bir projeyi finansal olarak destekleyen her kuruluş bir rapor ister. Paralarının nasıl kullanıldığını öğrenmeleri, bunun ne gibi sonuçlar yarattığını vb. öğrenmeleri adil olur. Bazı kuruluşlar aşağı yukarı ayrıntılı ve karışık olan, oldukça katı rapor formları sağlarlar. Diğerleri ise, cevaplanmasını istedikleri bir soru listesi veririler.
- Durumunuz ne olursa olsun, bir ödeneği kabul etmeden önce:
 - Sağlama yükümlülüğü altına girdiğiniz rapor ve doküman türlerini bildiğinizden (mümkünse önceden okuyun),
 - Verilmeleri gereken son tarihten,
 - Formdan (ve bazen de dilden) emin olun.
- Finansal raporlama konusunda da benzer biçimde hareket edin. Hesaplarınızı tuttuğundan ve doğru olduklarından emin olun. Ana harcamalar için genellikle fatura veya fiş vermeniz gerekir, ancak, vermeniz gerekmezse de finansal dokümanları ve harcama kanıtlarını 5-10 yıl arası saklamanız gerekir. Bu yüzden sponsorların denetçilerinin

ziyaretlerine hazırlıklı olun.

- Raporların son tarihlerine sadık kalın.
- Hem parasal, hem de gönüllü ve aynı katkılar için teşekkür edin.





YAPIN

- Proje izlemesi için önerdiğiniz değişiklikleri gençlere ve ortaklarınıza danışın.
- Proje izlemesi için sonuç ve önerilerinizi oluştururken farklı alternatifler düşünün.
- Aynı kişilerle başlayan süreçlerde devamlılığı güvence altına almaya çalışın.
- Gerçekçi olun ama kadercilik yapmayın.
- Cesur olun.

YAPMAYIN

- İlk tepkiler cesaretinizi kırmasın.
- Önerilerinize saplanıp kalmayın. Dinlemeye ve önerileri geliştirmeye hazır olun.
- Tek bir ata oynamayın! (Farklı alternatifleri el altında bulundurun.)
- Oluşturduğunuz yandaşlıkları ihmal etmeyin.
- Herkesin sizin kadar istekli olmasını beklemeyin!
- Bu işi kendi çıkarınız için yapıyormuş izlenimi vermeyin.

Eğitim için öneriler

Proje başvurusunu yaptığınızda, olası bir proje izlemesi öngörmeniz, genellikle, iyi planlamanın göstergesidir. Sponsorlar, destekledikleri eylemlerin devam ettirilip ettirilemeyeceğini veya projenin, bir defaya mahsus bir olay olup olmadığını bilmek isterler. Proje izlemeye hazırlanabilme dereceniz öncelikle projenin süresine bağlıdır.

Ara dönem veya gelişme raporlarını, sponsorlarınızı olası bir proje izlemesine hazırlamak için kullanın. Kendi düşüncelerini söyleyebilmeleri ve proje gerçekliğini daha iyi hissedebilmeleri için onları da değerlendirmeye dahil edin.

Başvuru yaptığınız anda, proje izlemenin neleri içerdiğini bilmeseniz bile, en azından projenin değişikliklerini ve bunların proje izlemeyi nasıl etkileyebileceğini iyi bir şekilde açıklayabilirsiniz. Proje izlemeyi yalnızca sonradan düşüneneğiniz izlenimini vermekten kaçının. Sponsorlar genellikle bir defaya mahsus etkinliklere ve hatta projelere fon sağlamaya istekli değildirler. Destekleri olmasa bile, projenin veya etkinliğin sonradan devam ettirileceğini bilmek isterler. Bir fark yaratmak ve gösterdikleri çabanın görülmesini isterler.

**Değerlendirme
İzleme
Bitirme**





**Değerlendirme
İzleme
Bitirme**



Proje izleme ve raporlar

Değerlendirme, proje döngüsünün kapatılması, birçok açıdan da bitişini simgeler. Önceden gördüğümüz üzere, değerlendirme sonuçlara dönüşmelidir. Sonuçlar projenin farklı aşamalarını, boyutlarını, hedeflerini ve amaçlarını ele almalıdır. Özellikle de, topluluk ve gençler üzerindeki etki ve değişim göz önünde bulundurulmalıdır.

- Projenin yarattığı herhangi bir değişiklik var mı?
- Yeni eğilimler söz konusu mu?
- Yeni sorunlar var mı?
- Nelerin daha fazla geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir?



Ban Uppa'ya Dönüş

Çıkış yolu!

12. Proje izleme önerileri

Yukarıda açıklananlar ve şu ana kadar elde edilen mükemmel sonuçlar ışığında, Çıkış Yolu projesinin derinleştirilmesi ve sürdürülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Projenin devamlılığı, Ban Uppa, şehir ve sivil toplum arasında sıkı bir işbirliği ile garanti altına alınmalıdır. Bu kurulumlar, aşağıdakileri göz önünden bulundurmalarıdır.

- Gençleri kötü etkilerden uzak tuttuğu ve onlara oyun oynamaları ve sosyalleşmeleri için bir mekân sağladığı kanıtlanan gençlik kafesinin okul saatlerinden sonra açık tutulması.
- Özbekistan, Malta ve Finlandiya'daki üç kardeş şehirle bir gençlik değişim programı geliştirilmesi.

- (Yeni) projenin planlanması, yönetilmesi ve değerlendirilmesinde hangi değişiklikler gereklidir?

Birçok açıdan, kapatılmakta olan projenin üzerine kurulan yeni bir proje planlanmaya başlanmaktadır.

Proje izlemesi, projeyi başlatanlar devam edemese de, proje sonunda ciddiyetle ele alınmalıdır. Bir anlamda, projenin getirdiği sosyal dinamiklerin ve yarattığı beklentilerin terk edilmemesi, projeyi başlatanların kendi sorumluluğudur. Aksi halde, bu durum elde edilmiş iyi sonuçların öneminin yitirilmesi yanında topluluk üzerinde çok olumsuz bir etki yaratılmasına neden olabilir.

Değerlendirme raporu

- Gençlik ve spor festivallerini ana program olabilecekleri şehir kutlamalarına dahil etmek.
- Banville Gençlik Danışma Konseyi'nin kurulması doğrultusunda bir karar çıkarmak.
- Çıkış Yolu proje koordinatörü pozisyonuna, önümüzdeki iki yıl için sağlanacak fonu güvence altına almak.
- Akran grupları liderlerine eğitsel destek ve toplanma olanakları sağlamak.
- Akran grupları eğitim programını Banville'deki diğer liselere genişletmek.
- Okullarda meslek ve çıraklık eğitimi başlatmak için başka yollar araştırmak.

4. Bir projeyi neler Avrupa projesi yapar?



Akla gelen ilk yanıt, bir Avrupalı noktısından düşünmek isteyenlerin, artık yalnızca ulusal bir bakış açısına sahip olamayacaklarıdır. Bu da, konulara daha geniş bir perspektiften bakma yaklaşımı zorunluluğunu ya da en azından, bu yönde bir eğilim sergilemeyi ve her şeyin üzerinde dogmatik ve dar düşüncelere boyun eğmeyi reddetmeyi ifade eder.

Maastricht Antlaşması'nın 128. maddesine göre "Topluluk, üye devletlerin ulusal ve bölgesel çeşitliliklerine saygı duyarken ve aynı zamanda ortak kültürel mirası ön plana taşırken, kültürlerinin gelişimine de katkıda bulunacaktır." İşbirliğinin kurulması, daha iyi bir iletişim sağlayarak, çeşitliliğe ve deneyim değişimine dayanan kültürel zenginleşmenin önüne vurgu yapar. Bu, öncelikle ortak kültürel mirasımızın tanımlanması ve daha sonra da, tüm Avrupalılar arasında ortak değerlerin paylaşıldığı düşüncesinin yayılması ve güçlendirilmesi anlamına gelebilir.

Değişen algılarımız ve değerlerimiz, halen yaşadığımız kültürel değişimin açık işaretleridir. Bunlar gelişmiş diye adlandırdığımız toplumların etnomerkezli imajlarını etkileyerek yavaş da olsa, onları kesin olarak, daha çokmerkezli bir vizyona, çeşitliliğin ve ötekinin keşfine yönelmektedir; bu durum başka bir kimliğin, belki de Avrupalı bir kimliğin arandığına bir işaret olabilir.

Avrupa, toplum konusunda kendini hem birleşmiş, hem de yüksek düzeyde çeşitliliğe sahip olarak görmelidir. Avrupa boyutunun oluşturulmasının desteklenmesi, belirli değerlerin, belirli bir toplum düşüncesinin, belirli bir insan kavramının öne sürülmesi demektir. Bireylere ve insan haklarına saygı göstermek demektir. Aynı zamanda, gençlerin çokkültürlü bir dünyayla bütünleşmelerine yardımcı olmak demektir.

Avrupa programlarının tamamı gençleri paylaşılan kültürel miras ve Avrupalı olarak ortak sorumlulukları konusunda bilinçlendirmeyi hedeflemektedir. Başka bir deyişle, onlara Avrupa toplumunun ana güçlükleriyle başa çıkmak için gereksinim duyacakları, bilgi, beceri ve davranışları öğretmeyi ve sınırları olmayan bir Avrupa'daki günlük hayata ve daha çok hareketliliğe hazırlamayı hedeflemektedir.

Bunlar *Avrupa Gönüllü Hizmeti* kapsamında şu anlama gelmektedir:

1. Gençlere yeni bir deneyim tipi olan kültürlerarası öğrenimin sağlanması.
2. Yerel otoritelerin gelişimine katkıda bulunulması.
3. Gençler arasında aktif yurttaşlığın teşvik edilmesi... Aynı zamanda, gönüllülerin kendi kültürlerinin ve belirli ülkelerle olan bağlantılarının proje etkinliklerine artı değer sağlaması gerektiği anlamına gelmektedir.

Avrupa Gönüllü Hizmeti kullanım kılavuzundan alınan örnek: Biri Fransa'dan, diğeri Belçika'dan iki gönüllü, bir gençlik merkezinde, eğitim seminerleri de dahil olmak üzere birçok etkinlik düzenlemek için küçük bir İsveç kenti olan Lidköping'i ziyaret ederler. Merkez, aynı zamanda, yerel grupların oyunlarını sergileyebilecekleri ve gençlerin video prodüksiyonu yapabilecekleri mekânlar bulmaya çalışmaktadır. İki gönüllü bu etkinliklerin bazılarında yer alırken, bir yandan da kendi projelerini yürütmekteydiler. Projeleri, yerel ortaokulla, "Bir Rüya Gördüm" isimli ırkçılıkla mücadele amaçlı bir sergi düzenlemektir. Bu sergiyi daha sonra, kendi şehirlerinde sergilemeyi, bir CD-Rom ve internet sayfası yapmayı da planlıyorlar.

Avrupa için Gençlik kapsamında ise şu anlama gelmektedir:

1. Öğrenme, deney ve yenilik alanlarının Avrupa düzeyine yükseltilmesi.
2. Gençlerin, Avrupa Birliği'ni, tarihsel, sosyal, kültürel ve politik çevrelerinin vazgeçilmez bir parçası olarak görmelerini sağlamak.

Gençlik Girişimi Projelerine dönersek şu anlamla karşılaşırız:

1. Gençlik projeleri katılımcılarla ilgili, onlara yarar sağlayan ve yakın çevrelerini etkileyen konulara odaklanabilir. Program gençleri, doğrudan veya işlenen konular yoluyla veya projeleri, oluşturulan ağ çerçevesinde, Avrupa kapsamında görmelerini sağlayarak teşvik edecektir.

Avrupa boyutu





Avrupa boyutu



2. Avrupa boyutu özellikle yerel veya bölgesel merkezli gençlik girişimleri örneğinde önemlidir.
3. Projeler, diğer katılımcı ülkelerde, benzer çevrelerde yaşayan gençlere uyarlanabilir ve uygulanabilir olmalıdır.

Avrupa Gençlik Vakfı kapsamında şu anlama gelmektedir:

1. Avrupa'daki gençler arasında aktif yurttaşlı-

Örnek: Farklı sosyal altyapılardan gelen gençleri dans ve müzik kullanarak bir araya getiren ve farklı kültürleri kaynaştıran bir proje. Amaç, çeşitli yerlerde sahnelenecek bir dans gösterisi hazırlamak. Prodüksiyon Afrika danslarıyla çağdaş dans arasındaki bağlantılara dayanmaktadır.

Proje tamamen gençler tarafından başlatılmış, tasarlanmış ve uygulanmıştır. Genç müzisyenler ve dansçılar arasında düzenlenen bir toplantı sırasında ortaya atılan bu proje, ortak bir çabayla Montpellier ve Marsilya arasında bağlar kurarak, yerel kültürel yaşama taze bir canlılık kazandırmayı hedeflemektedir. Gruptaki her gencin iletişim, tanıtım, koreografi, kostüm tasarımı, set yapımı, finansal yönetim gibi sorumlu olacakları belirli görevleri vardır. Dans alanından profesyoneller, dışarıdan bir görüş sağlamak üzere gözlemcilik yapacaklardır. Prodüksiyonun sahnelenebilmesi için Art Fantasie, Eus Festivali ve Les Judis de Perpignan Festivali için yerel otoritelerle bağlantı kurulmuştur.

Yetmiş genç düzenli dans atölyelerinde

ğın teşvik edilmesi, Avrupa'nın inşasına gençlerin katılımının desteklenmesi ve gençlik çalışmalarının sivil toplumun önemli bir yapı taşı olarak geliştirilmesi.

2. Avrupa'da gençlerin işbirliğinin ve gelişmekte olan ülkelere kültürel, eğitsel ve sosyal amaçlı karşılıklı yardımın teşvik edilmesi.
3. İnsan hakları ve temel özgürlüklere saygı ruhuyla, barış, kültürlerarası öğrenme ve karşılıklı yardımı teşvik eden etkinliklerin geliştirilmesine destek verilmesi.

ve prodüksiyonda yer alacaklardır. Üç genç fotoğrafçı, prodüksiyona dair bir fotoğraf sergisi hazırlayacaklar ve setler Perpignan Sanat Okulu'ndan öğrenciler tarafından yapılacaktır.

Peki böyle "geleneksel" bir projenin Avrupa boyutu nerededir?

Gösterilerden elde edilen gelirler, Doğu Avrupa ülkelerinde etkinlik gösteren bir insani yardım organizasyonuna bağışlanacaktır. Dans topluluğu halen İspanya, Girona'daki bir tiyatro ve dans derneğiyle bağlantılı olarak çalışmaktadır. Projede bir İspanyol koreografi ve özellikle video prodüksiyonunda, Barselona Üniversitesi'nden öğrenciler yer alacaktır. Grubun bir üyesi gençlerle dans, müzik ve prodüksiyon konularıyla ilgili bir öğrenim gezisi için Finlandiya'ya gitti. Bazı Finlandiyalı organizasyonlar değişim önerisinde bulundular. Gençler grubu, aynı zamanda, aynı alanda çalışan Slovakyalı bir organizasyon ile temas halinde. Aralarında gelecekte bir ağ oluşturulabilir.

Nisan 1999'da Viyana'da ulusal ajanslar için düzenlenen seminerde, Avrupa gençlik programları kapsamı ve hedefleri dahilinde, stratejilerin ve eğitim etkinliklerinin daha geniş bir çerçeve içerisinde geliştirilmesi gerektiği kararlaştırılmıştır.

Bu nedenle, hedefler, Avrupa Gençlik programlarının kullanımı ve gelişimiyle ilgili olarak, organizatörlerin çalışmalarını doğrudan bağlantılı olmalıdır.

Eğitim stratejisinin amacı Avrupa boyutunu, yerel veya ulusal kapsama yaymaktır. Bu da,

Avrupa programlarını katılımcıların günlük etkinliklerine entegre ederek, gençlik projelerinin gelişimini güçlendirmek anlamına gelir.

Avrupa boyutunun genel ilkeleri şunlardır:

- Gençlerin Avrupa Birliği'ni tarihsel, sosyal, kültürel ve politik çevrelerinin ayrılmaz bir parçası olarak görmelerini sağlamak.
- Irkçılık ve yabancı düşmanlığı da dahil olmak üzere, dışlanma ile ilgili tehlikeler konusunda, gençlere yönelik eğitsel önlemler olarak bilinç yaratmak.
- Gençler arasında özellikle sosyal, sivil, kül-



türel ve çevresel kapsamlarda özerklik, yaratıcılık ve girişimcilik ruhunu teşvik etmek.

Bir Avrupa projesinde, Avrupa artı değerini ölçmek ne derece mümkündür? Bu yalnızca ortakların katılımının sonucu olur mu veya ortak bir proje geliştirilmesini içerir mi?

Cevaplar basit değil. Sosyal ve kültürel kökenler gibi, gençlerin özellikleri, ortak ülkeler, işlenen konular ve Avrupa'nın inşasında gençlerin katılımını etkileyen nice etken göz önünde bulundurulmalı. Tüm Avrupa gençlik programlarının amacı, projelerin Avrupa boyutu-

nun temel bir unsuru genç Avrupalıların **aktif katılımı** olduğundan, bağlantıların kolaylaştırılmasıdır. Ancak, değişimi veya fiziksel hareketliliği kendiliğinden içermesi gerekmeyen etkinlikler için ne söyleyebiliriz?

Bir defa zor şeyleri başardıktan sonra, kolay olanların da başarılabilceği ilkesinden yola çıkarsak, bu tür projeler için Avrupa boyutunun tanımının bir şemasını çıkarmak mümkünse, bunu diğer projelere de uygulamak kolay olmalıdır.

Avrupa boyutu



Aşağıdaki tablo, projelerin Avrupa boyutunu, sekiz anahtar kritere göre değerlendirmeyi amaçlamaktadır:

Avrupa boyutu

Kriter	Sorular	Proje değerlendirmesi sonrası düşünce örnekleri
Avrupa yurttaşlığı	Gençlerin Avrupa yurttaşlığı duygusunu güçlendirmek için ne yapılmıştır?	<i>Proje, özellikle diğer Avrupa ülkelerine, bir internet sitesi aracılığıyla projeyi duyurarak, yerel, bölgesel, ulusal ve Avrupa yurttaşlığı için eğitime odaklanmaktadır. İnternet sayesinde, Avrupa'daki diğer şehirler ve kentlerdeki genç Avrupalılar birbirleriyle iletişim kurarak, projeyi kendi mekanlarında geliştirebilirler. Bir noktada genç Almanlarla değişim yapılmalıdır.</i>
Ortaklıklar	Projenin çeşitli Avrupa ülkelerindeki benzer etkinliklerle ağlar ya da ortaklıklar kurma potansiyeli var mı?	<i>İtalya ile olan işbirliği, gençlik değişim programıyla güçlendirilerek, Grugliasco ve Collegno belediyelerinde bir gençlik konseyi kurulması sağlanmalıdır. Bu alanda halihazırda deneyler yapmış olan Almanya, Finlandiya ve Hollanda ile internet temelli bir ağ oluşturulabilir.</i>
Başka ülkelerde uygulanabilirlik	Projenin yaklaşımı diğer ülkelerde, benzer durumlarda uygulanabilir mi?	<i>"Kırsal bölgelerde atölyeler ve defileler" projesinin amacı emek piyasasında güçlük yaşayan genç göçmenlere konfeksiyon atölyelerinde giysi tasarımı, organizasyon ve yönetim konularında deneyim kazandırmak. Onları, uluslararası bir defilede moda endüstrisinden uzmanlarla –tasarımcılar, kuaförler, makyözler, fotoğrafçılar ve modellerle– tanıştırmak. Proje özel sektör temsilcilerinin, seçilmiş kişilerin ve ilgili gençlerin katılımıyla, söz konusu yerelliğe bir hareket kazandıracaktır. Göçmen gençleri kırsal bir ortamda kaynaştıran bu proje diğer Avrupa Birliği ülkelerine de uyarlanabilir?</i>



**Avrupa
boyutu**



Kriterler	Sorular	Proje değerlendirmesi sonrası düşünce örnekleri
Avrupa teması	Projenin Avrupa teması, Euro, Avrupa, istihdam ve Avrupa seçimleri gibi Avrupa'nın şu anki ilgi alanlarının ana hatlarını yansıtıyor mu?	<i>Teatral prodüksiyonun ana teması Avrupa'dır: Mitolojiden Euro'ya, tarihsel figürlerden, bugün Avrupa'da çalışmaya dair erkeklerin ve kadınların ifadelerinden, savaşıardan ve GATT, CAP, OPEC, PESC ve Schengen gibi kısaltmalara... Gençler bir noktada, gösterilerini Romanya'da sahnelemek ve vizyonlarını başka bir Avrupa ülkesininkiyile karşılaştırmak istiyorlar.</i>
Kültürlerarası öğrenme	Karşılıklı anlayış ve işbirliğine alan açmak için neler yapıldı?	<i>Bu, genç Romanlar tarafından bir ağ olarak yürütülen, genç Roman kadınlarının Avrupa toplumdaki durumu üzerine bir projedir. Genç Roman kadınlarının durumunun farklı gerçekliklerini yansıtmak ve deneyimleri paylaşmak, Roman ve Roman olmayan topluluklarda kadının rolü üzerine erkeklerin ve kadınların görüşlerini karşılaştırmak, geleneklerin ülkeden ülkeye değiştiğini anlamak ve Roman topluluklarını toplumun çoğunluğuna açmak için, kadınlara farklı projelerin geliştirilmesinde aktif rol almalarında yardımcı olmak planlanmıştır.</i>
Ortak sorunlar	Proje, dışlanmayla, uyuşturucu bağımlılığı, alkolizm ve suçla mücadele etmek gibi çoğu Avrupa ülkesi tarafından paylaşılan sorunları ilgilendiriyor mu?	<i>Internet sitesinin kurulması, Fransa'daki Çingene topluluklarının tarihiyle ilgili bilginin yayılması ve Fransa'daki ve Avrupa'daki öteki topluluklarla iletişime geçilmesi için bir araç olacaktır. Katalonya'daki üç kente yapılacak ziyaretler CD-ROM için malzeme toplamak için gereklidir.</i>
Proje hareketliliği	Proje gezici mi ve çeşitli Avrupa ülkelerini kapsıyor mu?	<i>Bu, yedi Avrupa ülkesini kapsayan gezici bir projedir. Amacı, Avrupa'daki teatral çalışmalarla ilgili deneyim ve bilgi değişimi yapmaktır.</i>
Diğer Avrupa etkinlikleri ve programlarıyla bağlantılar	Bağlantılar var mı veya diğer Avrupa etkinlikleriyle ve programlarıyla bağlantı kurulabilir mi?	<i>Dernek, son üç yıldır, Franco-Alman Gençlik Ofisiyle işbirliği içerisinde, Berlin'le değişimler düzenlemektedir. Yakın zamanda, doğudaki ülkelerle Avrupa İçin Gençlik altında bir karşılıklı değişim programı organize edildi. Proje, işbirliği yapması planlanan, Berlin ve Köln'deki var olan merkezlere göre modellenmiştir. Berlin, Köln, Bologna ve Amsterdam'da bulunan, benzer amaçlara sahip Avrupa dernekleriyle bağlantılar kurulmuştur.</i>
Genç Avrupalıların katkısı	Farklı Avrupa ülkelerindeki gençlerin aktif katılımı söz konusu mu?	<i>Hip-hop son zamanlarda tüm Avrupa'da gençlerin favori müziğidir. Atölyelerde yer almak isteyen Avrupalı rapçilerle bir toplantı düzenlenmesi planlanmaktadır. Ancak, ortaklarla, Avrupa ağları arasındaki ilişki hâlâ açık değildir.</i>



Mary McCarthy, 1953'te, Avrupa'yı, Amerikan sınavının tamamlanmamış negatifi olarak tanımlamıştı. Bugünkü tablo daha olumlu görünüyor. Yol uzun ve zor, ama Avrupa'yı belirleyen, hem şeklen hem de gerçekten, sürekli inşa edilmekte oluşudur.

François Mitterand "l'abeille et l'architecte"te (1978), Avrupa'nın hiçbir şey olmak için, hiç kimseye gereksinimi olmadığını söylemiştir, ama bunu söylediğinde, daha başkan olmadı-

ğını aklımızda tutmalıyız ve bu açıdan, "Evet, ancak, herkes Avrupa'nın var olmasına gereksinim duyuyor" cümlesini ekleyebilirsiniz. Gereklilik düzeyleri ve iş yapılacak alanlar, doğal olarak çeşitlilik gösterir, ama, her Avrupalının, ülkesinin coğrafi sınırlarına bakmaksızın, bayrağın on iki yıldızını, yalnızca üye sayısı olarak değil, uyumun ve mükemmelliğin sembolü olarak kabul ettiği ve tanıdığı gün, coğrafi boyutla gerçek Avrupa boyutunu ayıran eşığı de geçmiş olacağız.

Ek 1: Terimler sözlüğü



Terminoloji, projenin yönetildiği profesyonel alan veya çevreye göre değişebilir. Aşağıda, bu yayında kullanılan terimlerin bir kısmını bulabilirsiniz. Bu terimlerin çoğunluğu, 3. bölümde daha detaylı olarak tanımlanmaktadır.

- **Başlangıç, projenin doğuşu:** İlk fikir, genellikle, belirli bir sorunun veya gereksinimin tespit edilmesi üzerinedir. Projenin tasarlanması ve oluşturulması için başlangıç noktasını oluşturan fikirdir.
- **Uygulama:** Projenin “yapma” kısmıdır; bütün pratik unsurları içerir: materyal ve teknik ayarlamalar, insan kaynaklarının ve Finansal kaynakların organize edilmesi, projeyi yürütecek kişilerin hazırlanması, etkinliklerin düzgün bir biçimde yürütülebilmesi için maddi koşulların garanti altına alınması, vb.
- **Değerlendirme:** Projenin son aşaması. Değerlendirme, projenin çevresi üzerindeki etkisinin ölçülebilmesini, nelerin, nasıl elde edildiğinin öğrenilmesini ve herhangi bir izlemenin planlanmasını sağlar. Değerlendirmenin sonuçları genellikle belgelenir ve proje raporuna eklenir.
- **Ara değerlendirme:** Projenin çevresini, hedef grubunu ve belirlenmiş hedeflerini yansıtmaya devam etmesini güvence altına almak için belirli sayıda ara değerlendirme yapılabilir. Ara değerlendirmeler, izleme sürecinin bir bölümünü oluştururken, projeyi gerçeklikle aynı boyutta tutarlar.
- **Pekiştirme:** Son proje etkinlikleri, sonuçların açıklanması ve tanıtımlarının yapılması, projenin değerinin tanınmasını güvence altına almak, ortaklara teşekkür etmek ve kutlama yapmak.
- **Bağlam:** Projenin uygulanacağı sosyal ve coğrafi çevre. Bağlam, projenin oluşturulmasında dikkate alınan en önemli parametrelerden biridir.
- **Amaçlar:** Projenin son hedefi. Amaçlar, gereksinim analizine veya belirli bir ortamda tespit edilen bir dizi soruna göre tanımlanır.
- **Hedefler:** Bunlar, projenin operasyonel hedefleridir. Projelerin her zaman, pratik, ölçülebilir, gerçekçi ve esnek olması gereken birtakım hedefleri vardır. Hedefler çeşitlidir:
 - Sosyal değişimi getiren sosyal/genel hedefler;
 - Didaktik unsura sahip, insanlardaki değişikliklere dokunan eğitsel hedefler;
 - Ele alınması gereken ara etkinlikler olarak ölçülebilir pratik hedefler;
 - Etkinliklere ayrıştıran hedefler.
- **Etkinlikler:** Amacın gerçekleştirilmesine yardım edecek belirli bir hedefle bağdaşan farklı aşamalar.
- **Eylem planı:** Projeyi oluşturan çeşitli etkinliklerin, bu etkinliklerin ne olduğuna dair kesin maddeler, yerleri, zamanları ve gerekli kaynakların dökümüyle birlikte sunulan planı. Bu tür planların, eldeki duruma ve ara değerlendirmelere göre uyarlanması gerekir.
- **İzleme:** İzleme, proje süresince yapılır ve eylem planının hala gerçekliği yansıtmadığının, planlanan etkinliklerin, hedeflerin ve amaçların gereksinimler, bağlam, hedef grup ve eldeki kaynaklarla hâlâ tutarlı olup olmadıklarının, gerekirse değişiklik yapılması amacıyla kontrol edilmesidir.
- **Ortaklar:** Projede işbirliği yapılan kişiler veya kurumlar. Ortaklar, finansal, materyal, teknik veya politik destek verebilirler.
 - **Proje üyeleri:** Projenin yürütülmesine katkıda bulunan herkes.
 - **Proje yürütücüsü:** Projeyi başlatan birey(ler) veya organizasyon.



-
- **Proje yöneticisi:** Projenin materyal ve insan kaynaklarının yönetilmesinden sorumlu olan kişi(ler).
 - **Proje sponsorları:** Projeye finansman sağlayan bireyler, kurumlar veya şirketler.

Kaynaklar: Projeyi tamamlamak için gerekli ve erişilebilir tüm unsurlar (ekipman, finans, personel vb.).



Proje Yönetimi Eğitim Kılavuzu Değerlendirme formu

Proje Yönetimi Eğitim Kılavuzu'nun bu versiyonunu yararlı ve kullanışlı bulduğunuzu umarız. Böyle bir yayın, Ortaklık Programı kapsamında ilk defa yayımlanmaktadır. Gelecek basımlar için bize görüş ve tavsiyelerinizi yollarsanız çok seviniriz. Sizden gelen tepkiler, bu yayının yarattığı etkiyi analiz etmek için kullanılacaktır. Bu anketi doldurduğunuz için teşekkür eder, görüşlerinizin dikkatle okunacağını temin ederiz.

Kılavuz şu ana kadar size, kendi projeleriniz için yararlı teorik yapıları ve pratik tavsiyeleri ne kadar sağladı?

% 0'dan % 100'e

Siz...

(Birden daha fazla şık işaretleyebilirsiniz)

Proje yöneticisi

Yerel düzeyde

Ulusal düzeyde

Uluslararası düzeyde

Diğer

Eğitim kılavuzunu projenizi yapılandırırken kullandınız mı?

Evet

Hayır

Cevabınız evetse ...

Hangi bağlamda veya durumda?

Hangi bölümleri size daha çok yardımcı oldu?

Hangi bölümleri yetersiz buldunuz?

Eğitimci

Yerel düzeyde

Ulusal düzeyde

Uluslararası düzeyde

Diğer

Eğitim kılavuzunu herhangi bir eğitim etkinliğinizde kullandınız mı?

Evet

Hayır

Cevabınız evetse...

Hangi bağlam veya durumda?

Hangi yaş gruplarıyla?

Hangi fikirleri kullandınız veya uyarladınız?

Hangi fikirleri en az yararlı buldunuz?.....



.....
.....

Yukarıdakilerden hiçbiri - Lütfen belirtiniz

Eğitim kılavuzunun genel yapısı hakkında ne düşünüyorsunuz?

Eğitim kılavuzunun genel şekli hakkında ne düşünüyorsunuz?

Elinizdeki Proje Yönetimi Eğitim Kılavuz'unu nereden edindiniz?

Gelecek basımlar için ne gibi önerileriniz veya tavsiyeleriniz var?

İsim:
Unvan:
Organizasyon/kuruluş (varsa)

Adresiniz:

Telefon numaranız:
E-posta:.....

Bu anketi lütfen posta veya e-mail'le aşağıdaki adrese gönderiniz:

Proje Management T-kit

Gençlik & Spor Direktörlüğü, Avrupa Konseyi - F-67075 Strasbourg Cedex

E-mail: T-kits@training-youth.net

Ek 3 Kaynakça



Eğitim Kılavuzu
PROJE
YÖNETİMİ

Projeleri yönetmek

- Adirondack, Sandy (1992)
Just about managing : effective management for voluntary organisations and community groups, London: London Voluntary Service Council
- Adams, Scott (1996)
Fugitive from the cubicle police, (A Dilbert book), Kansas City: Andrews and McMeel
- Alonso Ortiz, Nieves (1996)
'El trabajo social en los procesos de integración y de exclusión' Actas del Congreso de Animación Socio-Cultural, Sevilla
- Angst, Doris et al. (eds.) (1995)
Domino: a manuel to use peer group education as a means to fight racism, xenophobia, anti-semitism and intolerance, Strasbourg: Council of Europe Youth Directorate
- Bergeret, Jean-Marie and Meisch, Nico and Otten, Hendrik (eds.) (1995)
Projet communautaire d'elaboration de modules de formation pour animateurs, Luxembourg: Service national de la jeunesse
- Bloch, Arthur (1992)
La ley de Murphy, Madrid: Temas de Hoy.
- Committee of Ministers (1998)
Resolution (98) 6 on the youth policy of the Council of Europe, Strasbourg: Council of Europe.
- Daun, Åke and Ehn, Billy and Klein, Barbro (eds.) (1992)
To make the world safer for diversity: towards an understanding of multicultural societies, Tumba: Swedish Immigration Institute and Museum; Stockholm: Ethnology Institute
- European Commission (1998)
Vademecum of the Youth for Europe programme, DG XXII, Brussels: European Commission
- European Communities
'Common position (EC) no.22/1999 with a view to the adoption (...) the 'Youth' Community Action Programme', Official Journal of the European Communities, 22/07/1999
- Feek, Warren (1988)
Working effectively: a guide to evaluation techniques, London: Bedford Square Press
- Feld, Kristen et al. (1991)
Training courses resource file. Vol. 11, Project steering, Strasbourg: European Youth Centre.
- Gomes, Rui (ed.) (1997)
Navigare necesse est, Luxembourg: Service National de la Jeunesse.
- Gomes, Rui (1998)
Mudança d'Aires, Coimbra: Movimento Cristão para a Paz (YAP Portugal)
- Lauritzen, Peter (1998)
Intercultural learning: one big bluff or a learning strategy for the future' European Journal of Intercultural Studies Vol.9 supplement
- Lawrie, Alain (1996)
The complete guide to creating and managing new projects: for charities and voluntary organisations, London: Directory of Social Change
- Phillips D.C. and Soltis, Jonas F. (1998)
Perspectives on learning, New York: Teachers College Press
- Siurala, Lasse (2000)
Discussion paper on the theoretical framework of 'non-formal learning', citizenship and 'participation', Strasbourg: Council of Europe Directorate of Youth and Sport
- Vassileff, Jean (1990)
La pédagogie de projet en formation de jeunes et adultes, 2e éd., Lyon: Chronique Sociale

İnsanların Yönetimi

- Belbin, R.M. (1981)
Management teams: why they succeed or fail, London: Heinemann
- Janis, I.L. (1972)
Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes, Boston, MA: Houghton Mifflin
- Oomkes, Frank (1994)



Training als Beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid, Amsterdam: Boom.

Schneider, Susan C. and Barsoux, Jean-Louis (1997)
Managing across cultures, London: Prentice Hall.

Snow, C.C. et al.
Transnational teams - a learning resource guide, ICEDR, Report

Watson, W. E. and Kumar, K. and Michaelsen, L. K.
"Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homo-

Fon geliştirme

genous and diverse task group", The Academy of Management Journal.

Clarke, S. and Norton, M. (1997)
The complete fundraising handbook, London: Directory of Social Change

Feek, W. (1988)
Can you credit it: grant givers' views on funding applications, Leicester: National Youth Bureau.

Smith, Mark (1981)
Organise!, Leicester: National Association of Youth Clubs

Villemur, Anne (1996)
Applying to a grant making trust: a guide for fundraisers, West Malling: Charities Aid Foundation

Young People Now, July (1993).

İNTERNET KAYNAKLARI

Varolan vakıflar ve fon sağlayıcılarını aramakta yardımcı olmak için (Mart 1999). Bu liste yalnızca fikir verme amaçlıdır!!

Charities Aid Foundation - <http://www.charity-net.org>

Bilgi kaynakları ve yayınlar. Uluslararası bölümü de vardır

Deutsches Spendeninstitut - <http://www.dsk.de>
Alman hayır kurumları, bağışçılar için ipuçları, diğer ülkelerdeki fon sağlayıcı örgütlere ve diğer uluslararası sitelere bağlantılar hakkında Almanca ve İngilizce bilgi.

Eurodesk - <http://www.eurodesk.org/>
Avrupa programları hakkında bilgi

European Foundation Centre -<http://www.efc.be>
Diğer fon sağlayıcıların siteleri ve Avrupa'daki bir çok kurumsal fon sağlayıcı hakkında bilgi ve bağlantılar.

The Foundation Center - <http://fdncenter.org>
Amerika kökenli. Hayır kurumları ve özel vakıflar hakkında bilgi. Başvuru hazırlama hakkında öneriler ve diğer sitelere bağlantılar. İnternet üzerinden kitap satışı ve bir başvuru kütüphanecisine sorular yöneltme olanağı bulunuyor. Aynı zamanda ABD dışındaki fon olanakları hakkında da bilgi veriliyor.

Fund-raising.com-<http://www.fund-raising.com/>
Fon geliştirme için somut pratik fikirler ve kaynaklar.

Funders Online - <http://www.fundersonline.org/>
European Foundation Centre ve diğer uluslararası ortaklarının Avrupa fon ve ödenek sağlayıcı kaynaklara erişim sağlayan bir projesi. Funders Online Rehberi vakıfların profillerini ve kurumsal fon sağlayıcıların web sitelerinin listesini verir. Rehber fon sağlayıcıların ilgi alanlarına göre konu, coğrafi, nüfus ve destek türleri kategorileri arasında arama yapılabilir.

Soros Foundation - <http://www.soros.org>
Birçok Avrupa ülkesinde etkinlik gösteren özel vakıf.



Proje Yönetimi Kılavuzunun Yazarları

Bernard Abrignani (yazım): Fransız Gençlik ve Spor Bakanlığında görevli ve Ulusal Gençlik ve Toplum Eğitimi Enstitüsünde proje yetkilisi. Gençlik katılımı, toplum kalkınması, eğitim, suç, kültürlerarası öğrenme ve uluslararası gençlik çalışmaları konularında uzmanlaşmıştır.

Anne Dussap (eşgüdüm, derleme): Avrupa Konseyi Gençlik ve Spor Direktörlüğünde çalışan bir özel eğitmen.
anne.dussap@coe.int

Rui Gomes (yazım): Kılavuzun yazımı sırasında proje temelli çalışma üzerine Avrupa çapında eğitim kursları üzerine deneyimi olan ve özellikle kültürlerarası eğitim ve azınlık hakları üzerine çalışan serbest eğitmen. Mart 2000'den bu yana ise Avrupa Gençlik Merkezi - Budapeşte'de Program ve Eğitimden sorumlu olarak çalışıyor.
rui.gomes@eycb.hu

Dirk de Vilder (yazım): Kılavuzun yazımı sırasında serbest eğitmen ve danışman. Deneysel öğrenme, çokkültürlü takım çalışması, iletişim ve liderlik eğitimi ve uluslararası proje yönetimi üzerine uzmanlaşmış. Şu anda Belçika'da "Outward Bound" için özel ve kar amacı gütmeyen sektörler için eğitmen ve danışman olarak çalışıyor.
dirk.devilder@outwardbound.be

Peter Merry (derleme, redaksiyon): Lahey'de yerleşik serbest eğitmen ve danışman, kültürlerarası öğrenme, insani ekoloji, eğitimde tiyatro, çatışma çözümlemesi ve grup kolaylaştırıcılığı üzerine uzmanlaşmıştır.

... ve aşağıdaki kişi de bu kılavuzun oluşumuna katkıda bulunmuştur:

Alain Roy: Strasbourg Üniversitesi İlahiyat Fakültesindeki Dini Eğitim Enstitüsünde öğretmen eğitimi profesörüdür. 10 yıllık bir dönem boyunca Avrupa Konseyinde Avrupa Gençlik Danışma Komitesinin sekreterliğini yürüttü ve proje yönetimi ve Orta ve Doğu Avrupa'da kalkınma üzerine serbest eğitmen olarak çalıştı. Gönüllü çalışmaları Alsace-Lorraine bölgesinde Genç Avrupalı Hristiyanların sorumluluğunu da içermektedir.





Eğitim Kılavuzu Dizisi

Eğitim Kılavuzu 1
KÜLTÜRLERARASI ÖĞRENME

Eğitim Kılavuzu 2
ULUSLARARASI GÖNÜLLÜ HİZMETLERİ

Eğitim Kılavuzu 3
PROJE YÖNETİMİ



www.training-youth.net
www.tarihvaki.org.tr