

HALK EĞİTİMİNDE PROJE GELİŞTİRMENİN TEMEL İLKELERİ VE KATILIMCI BİR TOPLUM EĞİTİMİ PROJESİ GELİŞTİRME ÇERÇEVESİ

*Serap AYHAN**

GİRİŞ

“Proje” sözcüğü, gündelik yaşam dilinde bile giderek çok sık kullanılır oldu. İnsanların sık sık şu ya da bu projelerinden söz ettiklerine tanık oluyoruz; ancak bu konuşmalarda ifade edilen ‘proje’lerin, yalnızca hayal edilen ya da arzu edilen bir durum mu, yoksa bu hayal yönünde uygulanabilirliği olan bir plan mı olduğu konusunda karar vermekte güçlük çekebiliyoruz. Bu makalede; öncelikle ‘proje’ kavramına ilişkin bir açıklamadan yola çıkılmakta ve asıl olarak, bir projenin gerçekte ne olduğu ve özellikleri tanımlanırken, halk eğitimi ve toplum kalkınmasında projeli çalışmanın gereği ve ilkeleri vurgulanmaktadır. Halk Eğitimi Bölümü’nün lisans programında yer alan ‘Halk Eğitiminde Proje Geliştirme’ dersinde işlenen konuların bir özeti olarak sunulan bu çalışma, kısaca, uygulanabilirliği olan katılımcı bir proje geliştirme becerisinin gerektirdiği temel ilkesel ve yöntemsel bilgileri içermektedir. Bu bağlamda, özellikle toplum eğitimi alanında çalışan araştırmacı ve uygulayıcılar ile paylaşılacak ve daha da geliştirilebilecek bir başvuru çerçevesi oluşturulmaya çalışılmış ve konuya ilişkin bir model ya da anahtar önerilmiştir.

* Prof. Dr. A.Ü. EBF Halk Eğitimi Bölümü öğretim üyesi

1. PROJE KAVRAMI

Proje, önceden belirlenmiş amaçlara dayalı olan, ulusal ya da yerel kaynakları ve bunları dönüştürme yeteneğini örgütlü ve dizgeli bir yoldan artırma olasılığını gerçekleştirebilecek, bir sosyo-ekonomik kalkınma/gelişme sürecinin temel birimidir.

Bu süreçte amaçlar, kalkınmayı sınırlandıran /engelleyen bir soruna ya da bir dizi soruna ilişkin gerçekliğe göre tanımlanır. Burada proje, ele alınan sorunu çözmek için öngörülen etkinliklere bir başlangıç ivmesi kazandıran araç olarak düşünülür.

Proje şöyle de tanımlanabilir: Proje, belirli bir zaman dönemi içerisinde, somut birtakım sonuçlara ulaşmak için, belirli bir miktar kaynağın kullanımını, özgül bir yoldan örgütlenme çerçevesidir.

Her proje, somut ve ölçülebilir sonuçların ya da çıktılarının elde edilebilmesi için, çeşitli kaynakları ya da girdileri içerir. Elde edilen çıktılarının, proje amaçları yönünde olması ve bunlara ulaşılmasıyla, sorunun çözümüne katkıda bulunması gerekir.

Her proje, kavramın gereği, iyi tanımlanmış bir başlangıç ve bitim noktasına sahip olmak zorundadır. Ancak, özellikle yerel toplum projelerinde tasarımın, proje ile başlatılan etkinliklerin proje bittikten sonra da süreceği anlayışıyla yapılması gerekir. Büyük, kapsamlı gereksinimlerle ilgili düşündüğümüzde; tek başına hiç bir projenin, ilgili sorunun tümüyle çözümünü sağlayamayacağı açıktır. Örneğin; bir çevre bilinci geliştirme projesi, bir yol yapmak ya da başka bir altyapı birimini inşa etmek için geliştirilen bir proje ile aynı değildir. Çevre bilincini geliştirme projesi, daha çok, insan ile çevresi arasındaki ilişkiyi geliştirme sürecini başlatma ve durumu sürdürülebilir bir konuma getirmede aracı olmak zorundadır. Bu ise ancak, ilgili yerel toplumun proje ile haşır neşir olarak onun içinde yer alması durumunda gerçekleştirilebilir. Eğer proje böylesi uzun soluklu değişimleri küçük bir ölçekte olsun başlatmıyorsa, o projenin başarılı olduğu düşünülemez.

Tamamlanana kadarki süresi boyunca bir proje, beş ana evrede yol alır. Bu evrelerin her birinin farklı amaçları vardır ve hepsi de son derecede önemlidir.

1) Projenin tanımlanması: Bu ilk evresinde proje, planlama sistemi aracılığıyla, ana hatlarıyla tanımlanır ve proje fikri üretilir.

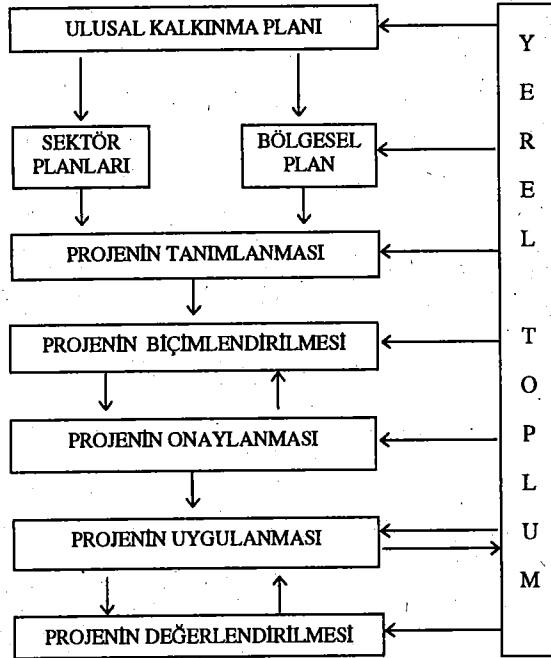
(2) Projenin biçimlendirilmesi: Bu evre boyunca proje fikri daha da geliştirilir, ayrıntılı olarak tasarlanır ve proje önerisi bir belge haline getirilir; varsa, onay makamına sunulur.

(3) Projenin onaylanması: Bu evrede, projenin başlatılıp başlatılmamasına karar verilir.

(4) Projenin uygulanması: En önemli evredir; çünkü bu evre, projeye gerçeklik getiren ve onun nasıl gerçekleştiğine bağlı olarak amaçlara ulaşılan ya da ulaşılamayan bir süreçtir.

(5) Projenin değerlendirilmesi: Projenin uygulanma evresi için gereken geribildirim sağlayacak olan çözümlenmeleri amaçlar.

Bu beş evre mantıksal ve dizgeli olarak bir ötekine bağlandığı zaman, bir "proje döngüsü"nden konuşuyor oluruz. Proje döngüsü ve katılımcı bir proje çerçevesi, Şekil 1'de sunulmuştur



Şekil.1. Proje döngüsü ve katılımcı bir proje geliştirme çerçevesi

2. PROJENİN TANIMLANMASI

2.1. Proje Fikrinin Üretimi

Proje döngüsündeki ilk evre projenin tanımlanmasıdır. Bu evredeki planlama sürecinin asıl amacı; uygulamaya geçiş onayını verecek olan kişilerin ve ayrıca ideal olarak projenin yöneldiği hedef grubun, çok sayıda başka seçenek arasından, bizim önerdiğimiz seçeneği seçmelerini sağlamaktır. Bu seçenek, proje biçimlendirilirken ve gerçek uygulama sırasında daha da geliştirilebilecektir.

Bu yüzden, projenin tanımlanması öncelikle şu soruyu yanıtlamayı amaçlayan bir süreçtir: Bir projeye neden gereksinim duyuluyor? Eğer planlama sistemi ideal biçimde (hem yukarıdan-aşağıya hem de aşağıdan-yukarıya) işliyorsa, sorunun yanıtı çok basittir. Planlama sisteminin, proje fikirlerini kendi çift yönlü kanalları aracılığıyla, ulusal, bölgesel, sektörel planlama düzeyleriyle ve yerel toplumun insanlarıyla işbirliği içerisinde üretmesi beklenir.

Ancak, ülkemizde de olduğu gibi, birçok ülkedeki durum çoğu kez bu değildir. Gerçeklik, proje fikirlerinin çok farklı kaynaklardan gelebildiğini göstermektedir: Bu bir politikacının bir bölgeyi / yöreyi ziyareti, yöredeki etkin bir kamu önderi ya da ortak sorunlarının ayırında olan ve girişimci bir yerel insanlar grubu ve bir çıkar grubu olabilir ya da dış yardım yapan bir hükümet ya da kuruluş olabilir. Bu proje fikirleri, kalkınma önceliklerine ve yerel gereksinimlere iyi karşılık verebileceği gibi, olasılıkla vermeyebilir de.

Eğer planlama süreci ideal biçimde işliyorsa, bir proje fikrinin nasıl doğduğu sorun olmaz; çünkü sorunu yaşayan ve etkilenen tarafların belli önceliklerine göre bu fikir, planlama süreci içinde daha da iyi çözümlenebilir. Ancak, planlama sisteminin uygun biçimde işlemediği durumlarda, projeyi tanımlama süreci, proje ile ilgili seçenek fikirlere uyarlanabilme esnekliğini kazanacak ve böylece süreç içinde dönüştürülüp zenginleşecek bir başvuru çerçevesinden yoksundur. Böyle bir durumda ise kararlar, kurumsal ya da kişisel ölçütlere ve sezgilere dayalı olarak ya da bazen bir dış yardım kuruluşunun çıkarları temelinde alınabilir. Fakat bu

çıkarların, yardım alan ülkenin gerçek gereksinimleriyle koştur olma olasılığı zayıftır.

Öte yandan, proje fikrinin her zaman, yerel toplum düzeyindeki somut sorunlarla ve gelişme olasılıklarıyla ilişkili olması gerekir. Doğrusu, proje fikrinin üretim sürecinde iki düzeyi bir araya getirebilmektir: (1) Planlama sisteminin öncelikleri ve ilkeleri (2) yerel toplum düzeyindeki sorunlara ve gereksinimlere ilişkin pratik bilgiler. Kamu yönetiminin tüm düzeyleri, aynı zamanda sivil toplum örgütlerinin deneyimlerinden de sistemli bir biçimde yararlanarak, yeni proje fikirleri sunmaya cesaretlendirilmelidir. Çünkü sivil toplum örgütleri, yerel topluluklarla doğrudan ilişki içindedirler ve çoğu kez sorunları çözümlemede daha az sektörel bir yaklaşıma sahiptirler.

2.2. Proje Fikrinin Sunulması

Bir projenin tanımlanması, biçimlendirilmesi, onaylanması ve sonra uygulanması için farklı türden kaynaklara gereksinim duyulur. Bu kaynaklar dar olduğu için, planlama sistemine ve karar vericilere yeni proje fikirleri sunulması gerekir. Herhangi bir anlaşma yapılmadan önce, proje fikirleri ulusal, sektörel ve bölgesel amaçlar, öncelikler ve politikalar ile yerel insanların gereksinimleri ışığında düşünülmelidir. Bu noktada, biçimlendirilme aşamasına giren projelerin uygunluğunu ve iyi bir başarı şansına sahip olduğunu güvence altına almak için, son bir gözden geçirmenin yapılması gerekir. Çünkü bir projenin gerçek maliyeti, projenin tanımlandığı ve ayrıntılı biçimlendirme için onaylandığı noktadan başlar.

Bu gözden geçirmeyi kolaylaştırmak amacıyla, proje fikri önce, karar verici düzeye kısa bir belge biçiminde (örn; bir "proje taslağı" ya da bir "proje özeti" olarak yalnızca birkaç sayfa uzunlukta) düzenlenerek sunulmalıdır. Bu rapor, oldukça genel bir düzeyde en azından şu öğeleri içermelidir:

- (1) Sorunun, hedef grubun ve projenin gerekçesinin tanımı;
- (2) Önerilen projenin amaçlarının tanımı;
- (3) Temel çıktılarının tanımı;
- (4) Çıktılara ulaşmak için gereksinim duyulan başlıca etkinlikler
- (5) Toplam maliyetin kaba bir kestirimi.

Bu ön belgede proje fikri, belli bir düzeydeki karar vericileri, projeyi bir sonraki biçimlendirme aşamasına geçirmelerinde ya da ertelemeğinde serbest kılacak biçimde sunulmalıdır. Bazen daha alt bir düzeyde alınan bir karar, bir üst düzeyde reddedilebilir.

Son olarak, projenin finansmanına ilişkin bazı olasılıkların da yine bu aşamada, projeyi biçimlendirme aşamasına geçmeden önce, açıklanması gerekir.

3. PROJENİN BİÇİMLENDİRİLMESİ

Proje fikrinin tanımlanması ve kabul görmesinden sonra başlatılan, projeyi biçimlendirme sürecinin amacı; 'Proje Belge'sini ortaya çıkarmaktır.

Bir proje belgesinin hazırlanması; insangücü, para ve zaman bakımından çeşitli kaynakları gerektirir. Bu kaynaklar kıt olduğu için; projenin biçimlendirilmesi, ancak ilgili taraflarca proje fikri üzerinde dikkatle düşünüldükten; fikir, yetkililer ve yerel topluluk tarafından onay gördükten sonra yapılmalıdır.

Proje belgesi, iç ya da dış destek sağlayacak olan karar vericilerin, projenin uygulanıp uygulanamayacağını ve ne gibi değiştirmelere gereksinim duyulabileceğinin gerçekçi bir değerlendirmesini yapabilmeleri için gerekli bilgiyi sağlamalıdır. Katılımcı projeler örneğinde, belli başlı konuların projenin kapsadığı insanlarla mutlaka tartışılması gerekir. Bu aynı zamanda, proje uygulayıcılarının da gerçekçi bir iş planını hazırlamalarının temelini oluşturur.

Bir projeyi biçimlendirmenin başlıca dört ögesi şunlardır:

- (1) Projenin iç mantığı.
- (2) Proje belgesinin; temel ve açıklayıcı ögeleri, riskleri ve varsayımları açıklayan içeriği.
- (3) Projeyi biçimlendirme süreci ya da aşamaları.
- (4) Proje belgesinin yazılması.

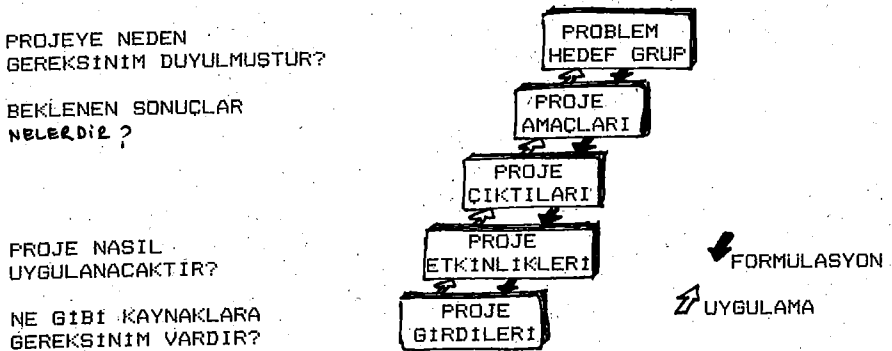
3.1. Projenin İç Mantığı

Projeleri planlama ve proje belgelerini hazırlamak için çok farklı yöntemler vardır. Bunun nedeni, finanse eden kuruluşların ya da hükümetlerin farklı gereksinimleri ve tanımlarıdır. Bu nedenle, bir proje belgesinde bulunması gerekenler konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Ancak, hepsi de şu dört ardışık soruya yanıt ararlar:

- (1) Projeye neden gereksinim duyulmaktadır? (gerekçe)
- (2) Beklenen sonuçlar nelerdir?
- (3) Proje nasıl uygulanacaktır?
- (4) Hangi kaynaklara gereksinim vardır?

Bu soruların yanıtları bir projenin içsel mantığını ve her proje belgesinde sunulması gereken temel öğeleri oluşturur. Bu öğelerin her biri ile öbürleri arasında mantıksal bir ilişki vardır. Bunlar doğru bir düzen içinde çok iyi ve açık olarak tanımlanmalıdır. Yoksa, projeyi biçimlendirmek ve açıklamak, gerekli ise başka dile çevirmek, sonuçta uygulamak zorlaşır.

Bu dört soruyu yanıtlayan proje mantığı ve temel öğelerini şöyle de göstermek olanaklıdır:



Şekil 2. Projenin mantığı ve temel öğeleri

Projeye neden gereksinim duyuluyor?

Bütün projelerin, var olan bir sorunla ilişkili olması gerekir. Eğer ortada bir grup insanı etkileyen bir sorun yoksa, bir proje oluşturmak da zordur. Bu nedenle bir projenin ilk zorunlu ögesi; sorunu tanımlamak ve çözümlenmek, onu anlamak ve doğru çözüm yolunu önermektir. Bir sorunun tanımlanması, sorundan doğrudan etkilenen insanlar grubunun tanımlanmasıyla doğrudan ilişkilidir. Bu grup, projenin sorunu çözmesi durumunda, projeden doğrudan yararlar elde edecek olan gruptur, yani hedef gruptur.

Beklenen sonuçlar neler?

Sorun iyi tanımlanır, çözümlenir ve iyi anlaşılırsa, ancak o zaman, ona çözüm önermek ve proje amaçlarını tanımlamak olanaklı olur. Sorunun tanımlanması, çözümün ilk adımıdır. Bu çözümlenme iyi yapılmazsa ve doğru biçimde açıklanmazsa, amaçların tanımlanması da yanlış olabilir ve sorun çözülmeyeceği için proje başarısız olur. Amaçlar sorunla bağlantılı olmalıdır, çünkü bunların var olan durumda bir değişime getirmeleri, yani sorunu çözmeleri beklenmektedir. Amaçlar, yalnızca, projeden ne gibi bir değişime yaratması beklendiğine ilişkin kısa ve özlü bildirimler biçiminde ifade edilmelidir.

Çıktılar ise, yine beklenen sonuçların neler olduğu sorusuna bağlı olarak, amaçların nitelleştirilmesini ya da somutlaştırılmasını temsil eder.

Proje nasıl uygulanacak?

Bir projeyi gerçekliğe dönüştürmek için ne yapmalıyız? Nasıl yapmalıyız? Çıktıları üretmek ve amaçlara ulaşmak için ne gibi etkinlikleri ve eylemleri üstlenmeliyiz? Bu soruların yanıtları, projenin belirlenen çıktıları üretmesi için yapması gereken somut etkinlikleri tanımlar. Projenin etkinlikleri, istenen çıktıyı üretmek için yürütülen mantıksal eylemlerdir.

Ne gibi kaynaklara gereksinim var?

Her etkinliğin yürütülebilmesi için kaynaklara gereksinim duyulur: işgücü, araçlar, yapılar, materyaller, vb. Her etkinlik için gereksinim

duyulan kaynakların ya da girdilerin olası bir miktarını önceden kestirmek olanaklıdır. Bu girdilerin, projenin tüm süresini içerecek biçimde, parasal değer bakımından ifade edilmesiyle bütçe ortaya çıkar. Eğer proje uygulanacaksa, kuşkusuz bütçenin öngördüğü parasal kaynağın sağlanması gerekir.

Eğer bu sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda, projenin iç mantığını, projeyi biçimlendirme aşamasında kuramamışsak; iyi sonuçlar elde edebilmemiz ve proje ile çözümüne yöneldiğimiz sorunların çözülebilmesi çok zor olur.

3.2. PROJE BELGESİNİN HAZIRLANMASI

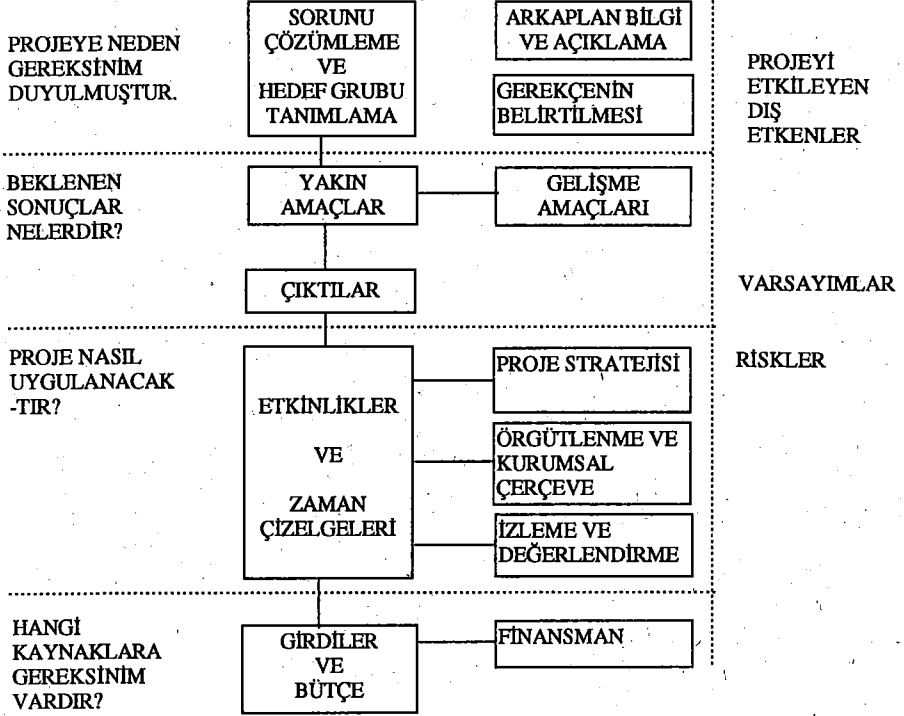
3.2.1. Temel Öğeler ve Açıklayıcı Öğeler

Buraya kadar, bir projeyi biçimlendirmenin her zaman, belirtilen dört soruyu (Şekil 2) yanıtlamak zorunda olduğunu tartıştık. Ayrıca bu soruların birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu ve bu ilişkiyi doğru kurmanın projenin iç mantığını oluşturduğunu vurguladık. Bu soruların yanıtları, projenin *temel öğeleri* olarak tanımlanırlar.

Bunlara ek olarak, bir proje belgesinde sunulması gereken başka öğeler de vardır. Bu öğelere, *ek* ya da *açıklayıcı öğeler* diyebiliriz. Ek öğeler, yerel koşulları belki pek iyi bilmeyen okurlara, arkaplan bilgiler ile açıklama getirmek; projenin önemini özetlemek (başka doğrulayıcı gerekçeler); projenin sektörel ve ulusal önceliklerini tanımlamak (gelişme amaçları); seçilen etkinliklerin ve zamanlama izlencesinin arkasındaki düşüncüyü anlaşılabilir kılmak (strateji); kurumsal düzen ve izleme araçlarına ilişkin bir fikir vermek (kurumsal çerçeve, örgütlenme, izleme ve değerlendirme) için gereksinim duyulur. Çeşitli açıklayıcı öğelerin önemi, projenin tipine ve genişliğine göre değişebilir; ve bazen bunlar en az temel öğeler kadar önemli olabilirler.

Şekil 3'te, bir proje belgesinde yer verilebilecek temel ve açıklayıcı tüm öğeler ve bunların projeyi biçimlendirme süreciyle ilişkisi görülebilir.

Bir projenin biçimlendirme evresinde, temel ve açıklayıcı öğeler dışında, düşünülmesi gereken bir grup öğe daha vardır. Ancak bu öğeler, çoğu kez projenin denetimi dışındadır ve bu yüzden de projenin



Şekil 3. Bir Proje Belgesinin Ögeleri

uygulanması için belirsizlik yaratabilirler. Bu dış etmenler, genellikle, projenin 'varsayımları' ve 'riskleri' olarak adlandırılmaktadır.

Bu bağlamda bir projenin biçimlendirilmesinde beşinci anahtar soru şu olabilir:

(5) Projenin uygulanmasını ne gibi dış etkenler etkileyebilecektir?

3.2.2. Proje Belgesinin İçindekiler

Projenin biçimlendirilmesinde başlangıç noktası, her zaman, temel öğelerin düzenlenmesiyle ve bunların birbirleriyle mantıksal bağlarının kurulmasıyla ilişkili olmalıdır. Beş anahtar soru ile ilişkili olarak daha önce tartıştığımız tüm bu öğelerin, bir proje belgesinde sunulma düzeni ya da sırası, doğal olarak, örgütlerin ya da karar vericilerin istediği bilgi derecesine göre farklılaşabilir.

3.2.2.1. Projeye Neden Gereksinim Duyulmuştur?

Bu soruya yanıt vermek için, sorunun ne olduğu sorusunu yanıtlamamız gerektiğini belirtmiştik. Projenin başlangıç noktası, projenin çözmeye yöneldiği sorunun ya da sorunların açık ve doğru bir tanımını yapmaktır. Bu tanımlamada, bir sorunun yalnızca görünür etkilerini betimlemekle kalmamalı, onun temeline yani altındaki nedenlere ulaşmaya çalışmalıyız. Sorun çözümlenmesinde, bu işi şematize ederek kolaylaştıran yardımcı bir araç olarak, bir 'sorun ağacı' çıkarma yöntemini kullanmayı deneyebiliriz.

Özetle, ancak sorunu doğru tanımlamakla, onun nasıl çözülebileceğine ilişkin geçerli ve etkili bir öneri yapmak olanaklıdır. Birçok projede, sorunun derin bir çözümlenmesinin ya da tanımının yapılmadığını görebiliyoruz. Yaygın bir hata da, kendimizi ön bilgilerden ya da yargılardan kurtaramayıp, hızlı sonuçlar çıkarmaktır. Örneğin, yine çevre ile ilgili olarak, "ormansızlaşma" sürecini çözümlerken bu süreci hemen bir "ağaç yokluğu" durumu ile açıklamaktır. Böyle bir örnekte önerilen çözüm de (projenin amacı) kesinlikle ve hemen ağaç dikmek olacaktır. Ama sonra, (sorun -örneğin- aslında insan ve doğa arasındaki olumsuz ilişkiden kaynaklandığı halde böyle tanımlanmadığı, projenin amacı da bu ilişkiyi değiştirmek üzere kurulmadığı için) ağaçlar insanlar tarafından yine kesilebilir.

(1) ARKAPLAN BİLGİLERİ

Arkaplan bilgileri, sorunu tanımlamak için gerek duyulan, proje alanına ve orada yaşayan insanlara ilişkin temel bilgileri içerir. Örneğin:

bölgenin tanımı (haritalar), fiziksel bilgiler (coğrafya, iklim), biyolojik veriler, insan etkinlikleri; kısa bir tarihçe, nüfus ve yerleşimler, ekonomik etkinlikler ve kullanılan teknoloji, toplumsal yapı ve örgütlenmeler, insan ve doğa arasındaki ilişki.

Arkaplan bilgisi vermenin amacı, "sorunu çerçevelemek"tir. Proje belgesini okuyanları (proje alanını tanısin ya da tanımasın) sorun durumunu anlayabileceği yeterlikte aydınlatmaktır. Yine de, gereksinim duyulan daha da ayrıntılı bilgilerin eklerde sunulması gerekebilir.

(2) SORUN DURUMU

Arkaplan açıklamalardan sonra, projenin çözmeye (çözümüne yardımcı olmaya demek daha doğru) niyetlendiği sorunun ya da sorunların tam olarak tanımı yapılır. Bu tanım, normalde, projenin ilk evresi olan tanımlama evresi sırasında ortaya konulan ilk özgün proje fikrine dayandırılır.

Alan çalışması boyunca, sorunu çözümlemede belirlenmiş olan sorunların proje kapsamındaki hedef gruplarla ilgili olup olmadığı ve verilen öncelik derecesi incelenip doğrulanmalıdır. Projenin yöneldiği insanlarla sorun durumu üzerinde yapılan tartışmalar sırasında, projenin biçimlendirmesinde değişmeler yapmak zorunlu olabilir.

Proje fikri ile ilişkili sorunların tam anlaşılması için, projeyi tanımlamadan sorumlu bir kişinin ya da ekibin ilgili bütün bilgileri toplaması gerekir. Bu temel bilgiler, sorunun değişik (teknik, ekonomik, toplumsal, kurumsal, yasal, ekolojik, vb) boyutlardan değerlendirilmesini kolaylaştırır.

Daha önce de belirtildiği gibi, projeler aslında bölgedeki ya da inceleme alanındaki bütün sorunları çözemez, fakat insanların bu sorunların ve gerçek nedenlerinin ayırdına varmaları, çözümünü yönünde harekete geçmeleri için başlangıç dürtüsünü verebilir. Zaten, katılımcı toplum eğitimi projelerinin önde gelen amaçlarından biri bu olsa gerektir. Bu nedenle, sorunları ayrı ayrı sınıflandırmak ve en önemli anahtar sorunu onlarla birlikte belirlemek gerekir. Bu, projenin çözmeye yardım edebileceği temel sorun olacaktır. Asıl sorunlarla ilişkili olarak, onun nedenleri ve etkileri çözümlenmelidir. Sorunları tanımladıkça, üzerinde konuştuğumuz bu sorunların kimlerin sorunu olduğunu da çözümlenmemiz

gerekir. Oysa çoğu kez kendimizde gözleyebileceğimiz (örneğin bu derste üstlendiğimiz inceleme ödevlerimiz sırasında) bir eğilim; halk eğitiminde proje geliştirmeyi bu sanki bize insanlar üzerinde bir yetki veriyormuş gibi algılayarak, *önce* bize göre “sorunlu” insanlar düşünmek ve sonra onların sorunlarını çözümlmeye (daha doğrusu hakkında hükümler vermeye) yönelmektir. Önce sorunu çözümlmeye girişmemiz ve sorunun tanımını onu yaşayan insanlarla (en azından temsil eden bir grubuyla) birlikte yapmamız; hedef grubu belirlemeyi de bu süreçte eşzamanlı olarak gerçekleştirmemiz gerekmez mi? Bu, temel sorundan etkilenen insanlar grubunun kimler olduğunu (hedef grubu) ve bu temel sorunun diğer sorunlarla ilişkisini (etkilerini ve sonuçlarını) belirleme işini aynı zamanda yapmak demektir. Eğer projemizle birden fazla sorunu çözmeye yardımcı olmak niyetindeyssek, yine de öncelikleri açıkça koymamız ve sonucun bir ötekiyle çatışan eylemler olmayacağını denetlememiz gerekir.

Sorun ağacı şemasının kullanılması, bu konuda başvurulabilecek çözümlayici bir araçtır; burada sorunun bileşenleri ya da neden-sonuç ilişkileri bir grafik biçiminde ayrıştırılır ve sunulur.

(3) HEDEF GRUP TANIMI

Sorunlar, her zaman insan gruplarıyla ve onların yaşam koşullarıyla ilişkili olmalıdır. Hedef grup, projenin doğrudan ilgilendiği gruptur; çünkü proje “onların” sorunlarını (*birlikte*) çözmek için uygulanacaktır. Bazı durumlarda ayrıca, hedef grup dışında projeden yarar sağlayacak ve ondan olumlu ya da olumsuz etkilenebilecek olan başka çıkar gruplarını da tanımlamak gerekli olur. Bütün bu gruplar, proje belgesinin bu bölümünde açıkça belirlenmiş olmalıdır.

Şu açık ki; bizim, hangi tür insan gruplarının katılmak durumunda olduğunu ve onların toplumsal olarak nasıl örgütlenmiş bulduklarını tam olarak bilmedikçe, “katılımcı” bir proje tasarlamamızın hiç bir anlamı olmaz. Hedef grubun nasıl örgütlenmiş olduğunu bilmek; katılımları için somut mekanizmaları ve stratejiyi belirlemede, onların kim ve nerede olduklarını bilmek kadar zorunludur.

Bazı örneklerde somut ve belirlenmiş bir hedef grup yoktur, çünkü proje genel sorunları, yani tüm ülkeyi etkileyen ya da hatta daha geniş doğrulara sahip olan sorunları çözmeyi amaçlar. Bu tür projelerin “katılımcı” projeler olması ya da bunu söylemek çok daha zordur.

Bir başka önemli nokta, sorun durumu ile hedef gruplar arasındaki ilişkidir. Temel sorunun daima hedef grupla doğrudan ilişkili olması, yani hedef grubun kendi sorunu olması gerekir. Çoğu kez, kırsal kesim insanların en ciddi sorunları örneğin su, sağlık ve beslenme ile ilişkilidir. Bu tür örneklerde proje planlaması da tümleşik (entegre) bir yaklaşıma sahip olmalıdır. Bu durumda hedef grupları ve temel sorunu tanımlarken, yine bir öncelik-sonralık tartışmasını yaşamamak için uyanık olmak ve yaklaşımımızın, sektörel (ilgili sektörün öncelik ve belirlemelerine göre) bir projeye yönelme eğilimi göstermesinden de sakınmak gerekir.

Sonuç olarak; Hedef grubun tanımı sorun durumu ile yakından ilişkilidir.

(4) BAŞKA GEREKÇELER

Sorun ve hedef grup tanımlandıktan sonra da, önerilen projenin yerindeliğinin, karar vericilere kısa ve açık seçik bir ifade içersinde kanıtlanması gerekliliği yine de vardır. Bu ifade asıl olarak; arkaplan bilgisinin, sorun durumunun ve hedef grubun özet bir tanımıdır. Ancak, bu kısımda, projeyi doğrulamakta kullanılabilecek olan ve daha önce sözü edilmemiş bazı ek öğeler sunmak da olanaklıdır. Şöyle ki:

* Proje alanında, öngörülen ya da sürdürülen işbirliği için fırsatlar sunan başka etkinliklerin varlığı (tarımsal yayım sistemleri, sivil toplum örgütlenmelerinin varlığı ve etkinlikleri, sendikal çalışmalar, vb.);

* Başka bölgelerde yapılmış / yapılan benzeri projelerden elde edilen başarılı deneyimler;

* Proje tarafından değerlendirilebilecek olan çağdaş örgütlenmeler ve/ ya da geleneksel uygulamalar;

* Umulan getiriler (kazançları, yararları).

3.2.2.2. Beklenen Sonuçlar Nelerdir?

Sorun ya da sorunlar ile hedef grup iyi tanımlandığı, proje buna göre gerekçelendirildiği zaman; beklenen sonuçların, eğer proje tam gerçekleştirilirse, var olan durumda olumlu bir değişim yaratması ve böylece sorunları çözmesi gerekir. Bu beklenen sonuçlar, *nitel olarak amaçlar* biçiminde ve *nicel olarak da çıktılar* biçiminde ifade edilebilir.

(5) AMAÇLAR

Sorun açık olarak tanımlandıktan sonra artık proje amaçları önerilebilir. Amaçlar; hem öngörülen değişme bakımından hem de projeden beklenen sonuçlar olarak tanımlanabilir. Böylece, her amaç bir ya da bir grup sorunla ilişkili olacaktır ve durumda bir değişiklik yaratması gerekecektir.

Bu aşamada, açık ve net amaçlar tanımlama gereksinimi nedeniyle sorun çözümlenmesinin önemini yine vurgulamak zorundayım. Amaçlara ulaşmak için sorunun çözülmesi gerekir. Amaçlar, projeden beklenen sonuçların tanımlanması olarak düşünülür.

İki tip amaç düşünmek olanaklıdır. İlk grup, gelişme amaçları, uzun soluklu amaçlar, geniş ya da genel amaçlar adlarıyla belirtilen ve projenin katkıda bulunacağı daha geniş ya da daha üst düzeydeki amaçlardır. Proje tek başına bu amaçları tümüyle gerçekleştirmeyecektir. Belirtilen gelişme amaçları da net olarak temel sorunlardan çıkarılmış olmalıdır; ancak aynı zamanda bunların, proje ile ulusal ve sektörel amaçlar ya da politikalar arasında nasıl bir ilişki olduğunu da belirtmesi gerekir. Olası gelişme amaçlarına örnekler şunlar olabilir: tarımsal üretimi artırmak, bağımlı nüfus oranını azaltmak, kırsal kesimden kentsel alanlara göçü azaltmak, kırsal alanlardaki yaşam koşullarını geliştirmek, vb.

İkinci tip amaçlar; yakın, kısa soluklu ya da özgül amaçlar olarak adlandırılabilir. Bunlar mantıksal olarak gelişme amaçları ile bağlantılıdır ve yine doğrudan doğruya sorun çözümlenmesinden çıkarılırlar. *Yakın amaçlar, projenin kendi süresi boyunca ulaşılabilecek amaçlardır.* Bunlar ölçülebilir olmalı ve projenin değerlendirilmesi, bunları gerçekleştirme derecesine dayandırılmalıdır.

Bunun için uygun göstergeler, temel soruna yol açan etkilerden çıkarılabilir. Daha sonra, proje yönetimi ve değerlendirmesi sırasında, bu göstergeler projenin etkilerini (sonuçlarını) değerlendirmek için kullanılır.

Gelişme amacına, tekil olarak her projenin uygulama süresinden daha uzun bir dönem sonrasında ulaşılabilir ve bu, olasılıkla birçok projenin ortak başarısı olacaktır; başka bir deyişle hepsinin yakın amaçlarının gerçekleşmesinin bir sonucu olacaktır.

(6) ÇIKTILAR

Çıktılar, her projenin doğrudan üretme yeterliği olan somut ve ölçülebilir ürünler ya da sonuçlardır. Bir proje biçimlendirilirken, çıktılar, yakın amaçlardan çıkarılır. Bunlar şu özellikleri taşımalıdır:

Yakın amaçları gerçekleştirebilecek yeterlikte olmalıdırlar. Yani; özgül olarak belirlediğimiz çıktıların tümüne bakıldığı zaman, şu açık olmalıdır: Bu çıktılar üretilirse, o zaman yakın amaçlara ulaşılır, ve tanımlanan yakın amaçlarla ilişkili olmayan başka bir çıktı olmaz. (Kuşkusuz insanla ve yerel toplumlarla çalışırken, sözkonusu etki-sonuç ilişkilerinin bu denli mekanik olmadığı unutulmamalıdır. Dolayısıyla bunların planlama ve izleme ilkeleri olarak düşünülmesi önerilir.)

Gerçeklenebilir sonuçlar olarak özgüleştirmek zorundadırlar. Yani; *nicel ve nitel olarak tanımlanmış olmalıdırlar.*

Zaman bakımından özgüleştirmeleri gerekir. Yani; çıktıların proje süresi boyunca nasıl gerçekleşeceğini ve zaman içinde nasıl yol alacağını görmeliyiz. Proje etkinlikleri için zaman çizelgeleri yapmak, projeyi yürütme ve değerlendirme amaçları için çok önemlidir.

3.2.2.3. Proje Nasıl Uygulanacaktır?

Proje belgesinde buraya kadar belirtilen noktaların tümü, sorunların ve bu sorunları çözecek olan nitel ve nicel sonuçların tanımlanması ile bağlantılıydı. Şimdi, artık *bu sonuçları* -olanakların elverdiği en etkili yoldan- *nasıl elde edeceğimiz* sorusunu yanıtlamak gerekiyor.

Projenin iç mantığı ile ilişkili olarak, bu sorunun yanıtını verecek olan temel öğeler; belirlenen çıktılara ve sonuçta amaçlara ulaşmak için proje süresi boyunca gereksinim duyulan *etkinlikler* ya da eylemlerdir ve bu etkinliklerin yapılacağı *zaman izlenceleridir*.

Yine, önemi proje tipine bağlı olarak değişen, uygulama evresindeki belirli *açıklayıcı öğeleri de* tanımlamak gerekir.

Birincisi, her projede bulunabilen farklı olasılıklar ya da seçeneklerle ilişkilidir. Bir projenin uygulanması için neyin (niçin) düşünüldüğünü açıklamak ve uygulama için *bir strateji* önermek gerekir.

İkincisi, projenin *örgütlenmesi* için bir öneri ve *kurumsal çerçeve* ya da farklı kurum ve kuruluşlar arasındaki ilişkilerle ilgili olarak belirli düşünceler geliştirmektir. Bunlar, projenin başarısı için ve etkinliklerin proje süresi sonrasındaki sürekliliği için de zorunludur.

Üçüncüsü, etkinliklerin planlandığı gibi yerine getirilmesini *izleme* yolu ile çıktılar ve amaçların gerçekleşme derecesini yönetme, yani süreci *değerlendirmeyi*.

(7) PROJENİN STRATEJİSİ

Projenin stratejisi, projenin belirtilen çıktılara ve amaçlara ulaşma yöntemine ya da yaklaşımına ilişkin bir betimlemedir. *Strateji* bölümünün, projenin uygulamasının nasıl bir bakışla tasarlandığına ilişkin geniş bir fikir vermesi gerekir. Proje etkinlikleri, kurumsal çerçeve, yararlanılan teknoloji düzeyi ve ulusal personel kullanımı, vb. ışığında anahtar soruların doğrulanması gerekir. Yine, belirli bir stratejinin neden seçildiğinin doğrudan ya da dolaylı olarak açıklanması gerekir.

Strateji bölümüne her zaman gerek duyulmaz; eğer çalışma ekibi, yaklaşımı çok iyi benimsediklerini hissediyorsa ya da bu, önerilen etkinliklerden açıkça görülüyorsa önemsenmeyebilir. Strateji başlığı altında tartışılacak bazı maddeler şunlardır:

* Projenin evrelendirilmesi ve tam ölçekli uygulama öncesinde bir pilot (deneme) ya da inceleme evresinin kullanılması;

* Katılımcı yaklaşımın kullanılması; yani, hedef grubun karar vermeye ve projenin uygulama sürecine katılması. Katılımcı bir toplum eğitimi projesi için, katılım ilkelerini strateji düzeyinde tanımlamak gerekir: insanlar hangi kanallar aracılığıyla, hangi düzeylerde, nasıl bir temelde katılacaktır?

* Kullanılacak teknoloji düzeyi. Strateji, yerel toplum düzeyinde kendini-sürdüren etkinlikler yaratmayı mı, yoksa etkinlikleri şimdi olduğu gibi varolan kurumların yürütmesini mi öngörüyor? (daha önce deneneği yöntemleri kullanma ya da yenilik getirme; yerli teknolojiyi kullanma; eğitim ve yayıma verilen önem derecesi; yerel ya da yabancı girdiler, ulusal ya da yabancı uzman kullanmanın mantığı; projenin, ülke içinde ya da dışında, merkezde ya da yöresel düzeydeki kurumsal yapısı.)

Bir bakıma; *stratejinin belirtilmesi, projenin üzerine kurulduğu felsefi çerçeveyi ya da gelişme kavramını verir.*

(8) ETKİNLİKLER VE ZAMAN İZLENCELERİ

Etkinlikler, çıktılar olarak özgüleştirilmiş olan sonuçlara ulaşmak için proje ile yürütülecek olan eylemlerdir. *Etkinlikler, girdileri çıktılara dönüştürür.*

Proje belgesinde, yalnızca, önerilen çıktıları gerçekleştirmek için gerekli olan başlıca etkinlikler belirtilmelidir. Ayrıca; bunlar belirtildikten sonra, *önerilen etkinlikler yerine getirilirse eğer, o zaman çıktıların üretileceğini;* ve planda önerilen çıktıların en azından biri ile bağlantı içinde olmayan etkinlikler bulunmadığını da göstermek gerekir.

Etkinlikler, projenin maliyetini hesaplamak ve proje bütçesini hazırlamak için başlıca bilgi kaynağıdır; bu nedenle yeterli ayrıntı içinde tanımlanmak zorundadır.

Zaman izlenceleri, proje etkinliklerini uygulamanın zaman çizelgeleridir. Bunlar, aynı zamanda, projenin uygulanması için bir ön iş-planını da gösterir. Zaman izlenceleri şu temel amaçlara hizmet ederler:

* Belirli bir etkinliğin, ilişkili çıktıyı planlandığı gibi üretmek için ne zaman uygulanmak zorunda olduğunu gösterir.

* Çeşitli etkinliklerin bir ötekine nasıl bağımlı oldukları konusuna, yani hangi etkinliklerin bir başkası (başkaları)nın başlatılabilmesinden önce tamamlanmak ve hangileriyle eş zamanlı yürütülmek zorunda olduğuna ilişkin, açık bir fikir verir.

* Yıllık bütçeleri hesaplamaya temel oluşturur ve kaynak sağlamaya ilişkin doğru zamanlamayı gösterir.

* Daha sonra, proje uygulamasının zaman izlencesine uygun olup olmadığını göstererek; izleme ve değerlendirme araçları olarak kullanılır.

Zaman izlenceleri normalde, her etkinliğin başlangıç ve bitirilişini gösteren bir *grafik kart* biçiminde sunulur. Çok sayıda birbirine bağımlı etkinlikleri içeren grift projelerde (*network analizi* ve *critical path analizi* gibi) farklı tekniklerin kullanıldığı görülmektedir.

(9) ÖRGÜTLENME VE KURUMSAL ÇERÇEVE

Burada projenin örgütlenmesine, bu örgütlenmenin kurumsal yapısı ve diğer kurum ve kuruluşlarla bağlantılarına ilişkin açık bir tanım yapmaya çalışılır. Yine bazı yönetim ilişkileri ana hatlarıyla belirtilir.

Dışarıdan yapılan girdiler sona erdikten sonra da proje etkinliklerinin sürdürülmesini güvence altına almak için zorunlu olan şey, o proje ile ilişkili kurum ve kuruluşları güçlendirmektir. Başka bir deyişle, bu bölümde kurumsallaşma (işlerin planlı götürülmesi) sorunu tartışılır ve bu konuda izlenecek etkinliklere ilişkin açık öneriler geliştirilir.

Katılımcı projelerde, hedef grubun, proje örgütlenmesinin çeşitli düzeylerinde (proje süresi sonrasında da) katılımı için somut örgütsel önlemleri burada tanımlamak gerekir.

Başlıca önemli noktalar şunlardır: proje örgütlenmesinin yapısı, yetke düzeni, fiziksel mekanlar ve uzman personel; proje örgütlenmesinin genel yönetim yapısı içindeki yeri; projenin (ulusal, bölgesel, ya da yerel düzeyde) uygulaması üzerinde etki gücü olan diğer kurum ve kuruluşlarla ilişkiler ve eşgüdüm; hedef grupla ve onları temsil eden sivil toplum örgütleriyle ilişkiler; vb.

Proje örgütlenmesinin ve kurumsal çerçevesinin düzenlenmesi, seçilen proje stratejisi ile yakından ilişkilidir.

(10) İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, projenin asıl ya da en önemli etkinliklerinin, sürecin *içinden* (izleme) ve *dışından* (değerlendirme) nasıl kontrol edileceğinin yöntemini betimlemek gerekir. Bunu yapmanın asıl amacı, etkinliklerin yerine getirilişi sırasındaki olası bozulmaları dikkate alarak projenin gidiş yönünü düzeltmektir.

Projenin uygulamasına ilişkin olarak, yönetim düzeyine ve ilgili (sorumlu) kuruluşlara doğru bir rapor verme sistemi, izleme için bilgi sağlamanın en iyi yolu olarak kullanılmaktadır. Ancak, kimsenin okumadığı ve *izleme* amacıyla kullanım için herhangi bir gerçek bilgi sağlamayan uzun ve betimsel süreli raporlardan kaçınmak gerekir. İzleme için örgütsel düzenlemelerin de (örneğin belirli bir izleme biriminin kuruluşu gibi), proje belgesinin bu bölümünde açıklanması gerekir.

Ayrıca, bütün projelerde, çıktıların ve amaçların gerçekleştirilme derecesi üzerinde *değerlendirme* yapmaya da gerek vardır. Bu ise, bir projeyi yürütürken (ara-dönem değerlendirme) ve/ya da projenin bitiminde (son değerlendirme) yapılabilir. Seçilecek değerlendirme biçimi, projenin tipine ve gereksinimlere göre değişebilir.

3.2.2.4. Hangi Kaynaklara Gereksinim Vardır?

(11) GİRDİLER

Etkinlikleri yerine getirmek ve çıktılara ulaşmak için gerekli olan kaynakların ya da *girdilerin* bu bölümde somut olarak belirtilmesi gerekir.

Proje belgesinde çok ayrıntılı bir girdiler listesi vermek gerekmez, ama projenin maliyetinin hesaplanabilmesi ve bütçesinin hazırlanabilmesi için yaklaşık miktarları tanımlamak gerekir.

Girdiler tanımlandıktan sonra, *bütün girdilerin etkinliklerle doğrudan ilişkili olduğundan ve etkinlikleri yerine getirmede yeterli olup aşırıya kaçılmadığından* emin olmak için bunlar, etkinliklerle karşılaştırılarak kontrol edilmelidir.

Öte yandan, belirtilen etkinliklere ve zaman çizelgelerine göre *girdi gereksinimlerini zamanlamanın* da yapılması gerekir. Bu aşamadaki çok önemli bir boyut da, kullanılacak girdilerin *teknoloji düzeyini* tanımlamaktır.

(12) BÜTÇE

Proje bütçesi, projeyi tasarlandığı gibi uygulamak için *gerek duyulan kaynakların (girdilerin) parasal ifadesidir. Bütçenin, projenin toplam süresi için ve her dönemi için ifade edilmesi ve harcama sınıflarına göre ayrıştırılması gerekir.* Parasal destek veren her kuruluşun, hesap sınıflandırmaları farklılaşabilir. O halde bir projeyi biçimlendirirken, bütçe bölümünün düzenini, parasal destek sağlanacak o kuruluşun sınıflandırma düzenine uyarlamak gerekecektir.

Bazı projelerde, teknoloji seçimini doğrulamak ya da daha sonra projenin birim maliyetleri ile benzeri uygulamalardaki uluslararası standartları karşılaştırmak için, birim maliyetlerin de gösterildiği görülmektedir.

Birkaç yıl süreli projeler için, bütçe hazırlanırken ayrıca enflasyon etmenini de dikkate almak gerekli, hatta zorunludur.

(13) FİNANSMAN

Bu bölümde düşünülecek iki ana boyut şunlardır:

1. Projeyi uygulamak için kim fon sağlayacak?
2. Finansman koşulları ve zamanlaması nasıl olacak?

Çoğu durumda, finansman ya başından bilinir ya da daha sonraki bir aşamada tartışılmak üzere ertelenir. Ancak proje belgesinde gereksinim duyulan tek şey; ulusal, yerel ve dış yardım kaynakları konusundaki gerekliliklere ilişkin bir özet vermek ve hedef grubun kendi-kaynaklarını harekete geçirme olasılıklarına işaret etmektir.

3.2.2.5. Proje Uygulamasını Etkileyen Dış Etkenler Nelerdir?

(14) PROJENİN VARSAYIMLARI

Bu bölümde dış etmenlerle ilgili varsayımlar (yani, projenin denetimi dışındaki, fakat proje uygulamasını yaşamsal olarak etkileyen etmenler) tartışılır. Projenin niteliğine göre bu etmenler şunlar olabilir: kurumsal çerçevenin yapısındaki olası değişimler, ticaret ve para politikaları ve başka kuruluşlarca sağlanan yaşamsal girdiler.

Projenin temel öğeleri ile etkileşerek işin içine karışan dış etmenlere özellikle vurgu yapılmalıdır. Projenin biçimlendirilmesi sürecinde tanımlanan amaçlara ulaşmak için can alıcı olan her varsayım, belirgin olarak açıklanmalıdır ve varsayımların üzerine kurulduğu nedenler belirtilmelidir.

Hedef grubun projeye katılma istekliliği gibi etmenleri, varsayım olarak göstermek uygun olmaz; fakat bu konuya ilişkin gerçek durum, projeyi biçimlendirme süreci sırasında doğrulanmalıdır.

(15) PROJENİN RİSKLERİ

Bazı durumlarda, varsayımlar yerine projenin risklerinden konuşmak daha gerekli olabilir. Projenin riskleri de, projenin başarısını etkileyebilen ve uygulama için olumsuz yönler olarak düşünülen dış

etkenlerden çıkarılır. Ancak yine bazı durumlarda, risklerin, bir projenin içindeki iç-etmenlerle de ilişkili olması olasıdır.

Varsayımlar ile riskler arasındaki fark şudur: Varsayım, projenin başarılı olması için oluşması gereken bir etmen iken; risk ,ortaya çıkmaması umut edilen birşeydir (yangın, kuraklık, hırsızlık, vb.)

Proje biçimlendirme süreci, risklerin tanımlanması yanısıra, bunların önemi ve ortaya çıkma olasılığının da çözümlenmesini içermelidir. Öte yandan, belirli riskleri ortadan kaldırmak için seçenek stratejiler önermek de zorunlu olabilir.

3.3. PROJEYİ BİÇİMLENDİRMENİN AŞAMALARI

Bir projeyi planlamanın ve proje belgesini hazırlamanın aşamaları şunlar olabilir:

- (1) Hazırlık yapma
- (2) Saha çalışması ve başlıca proje bileşenlerini tanımlama
- (3) Proje belgesini yazma

3.3.1. Projeyi Biçimlendirme İçin Hazırlık Yapma

Bu aşama, projeyi biçimlendirecek olan ekibin güdülenmesi ve hazır duruma gelmesiyle başlar. Ekibin ilk etkinliği, proje fikrini ve üstlenilecek olan çalışma için görev tanımlarını, işi veren yetkililerle birlikte tartışmak olabilir. Bu, çalışmadan ne beklendiği ve ekibin elinde var olan kaynaklar konusunda açık bir fikir edinmek için yapılır. Görev tanımları, hazırlanacak olan proje belgesinden beklenen içerikle ilgili açık bir fikir vermelidir.

Bu tartışmadan sonra yapılacak hazırlık çalışmaları için şöyle bir yolun izlenmesi uygun olabilir:

1. Proje alanına (bölgesine) ve tasarlanması düşünülen proje tipine yakınlığı olan kişilerle ilişkiye geçmek ve ilgili arkaplan bilgilerini elde etmek,
2. Konuyla ilgili var olan belgeleri toplamak ve çözümlenmek (Varsa, benzeri başka projelerin ya da aynı konuda/ yörede yürütülmüş ve

yürütölmekte olan başka projelerin belgeleri,değerlendirme raporları, hizmete özel raporlar; proje alanında yapılmış bilimsel araştırmalar, raporlar, pazar incelemeleri; ulusal, sektörel ve bölgesel kalkınma planları (varsa); yasalar ve ilgili mevzuat; haritalar,vb.),

3. Saha verilerine duyulan gereksinimi belirlemek (Daha önce toplanmış veriler arasında eksik ama gerekli görülenlere bağlı olarak, başka hangi saha verilerinin nereden ve nasıl elde edileceğini saptamak. Özellikle katılımcı projelerde, bu noktada hedef grupla nasıl ilişki kurulacağını ve hedef grup temsilcilerinin saha çalışması sırasında proje ekibine katılabilmesi olanaklarını belirlemek çok önemlidir. Yine, hedef grubun gereksinimlerini, görüşlerini ve verdiği öncelikleri ortaya çıkarmak için kullanılacak olan yöntemlerin de bu noktada belirlenmesi gerekir. Ayrıca, önemli konularda olası farklı görüş açıları ve çalışmanın etkililiği arasında iyi bir dengenin sağlanması da önemlidir. Bunun için, ekip içindeki işbölümünün tartışılarak ortaya konması gerekli olur.)

Saha çalışmasında toplanacak olan verilerin tam olarak ne olduğu, planlanan proje tipine ve önceki iki aşamadaki hazırlıkların tamamlanmasından sonra şimdi elde hangi bilgilerin var olduğuna bağlıdır.

Ancak bir projeyi biçimlendirmede şu bilgilere her zaman gereksinim duyulur :

a) Planlanan proje çıktıları ile ilişkili olarak hedef grubun gereksinimleri ve öncelikleri,

b) Varsa, planlanan proje çıktıları ile ilişkili olarak, ulusal, sektörel ve yöresel kalkınma amaçları.

c) Fiziksel ve çevresel etmenler

d) Teknolojik etmenler

e) Ekonomik ve parasal etmenler

f) Toplumsal ve kültürel etmenler

g) Kurumsal ve yasal etmenler

Veri toplama sırasında, bunlardan başka, özel olarak *toplumsal cinsiyet* (gender) konularının da sürekli ilgi alanında bulundurulması önemlidir. Özellikle katılımcı projelerde, proje alanıyla ve konusuyla ilgili olarak, kadınların karşılaştıkları sorunlara uyanık olmak; birincil önemdeki noktalar arasındadır. Proje etkinliklerine katılma olasılığı ve fırsatları daha sınırlı olan bu nüfus kesiminin proje kapsamına gerçekten alınabilmesi, bu

özel ilgiye bağlı olacak; yoksa bilinçli ya da bilinçsiz olarak kadınlar yine katılım dışı kalmış olabilecektir. Aynı durum, yerel toplum düzeyinde yine söz hakkı sınırlı olabilen gençler ve varsa başka özel ilgi grupları için de geçerlidir.

Ancak; saha çalışması için ayrılabilen zaman ve paranın çoğu kez sınırlı olması nedeniyle, veri toplamada bir "yerindelik" düzeyinin ve yalnızca gerekli olan ayrıntıların dikkate alınması da önemlidir.

4. Projeyi biçimlendirme görevi için bir iş planı yapmak. (En azından şunları içermelidir: gidilecek yerler, kuruluşlar ve bireyler; ön bilgi gereksinimleri; bilgi toplama yöntemleri -soru kağıtları, yapılandırılmamış görüşmeler, odak grup görüşmeleri, fotoğraflar,vb.-; saha çalışmasının çözümlenmesi ve proje belgesini yazma için bir zaman izlencesi.)

5. Projeyi biçimlendirme görevinin mantıksal ve yönetsel boyutlarını çalışmak, ileride işbirliği yapmaya gereksinim duyduğumuz bütün kişilerle şimdiden ilişkiye geçmek.

3.3.2. Saha Çalışması ve Başlıca Proje Bileşenlerinin Tasarımı

Proje tasarımının belli başlı öğelerinin tanımlanmasına ve sorunun çözümü yönündeki seçenekli yaklaşımlar arasında seçim yapmaya olanak sağlayan en doğru bilgiler, saha çalışması sırasında toplanır.

Proje tasarımı, bu aşamada da değişmelere açık olmalı ve yeni bilgiler ışığında gözlenen yeni durumlara uyarlanabilmelidir. Bu nedenle, ekibin tüm üyelerinin elde ettiği bulguları tartışmak ve sonraki eylemler üzerinde ortak görüş oluşturmak için, sık sık toplantılar yapmaları iyi olur.

Araştırma yazınında, veri toplamada hızlı sonuçlar çıkarabilmek ve gerekli olan esnekliği de sürdürebilmek için oldukça hızlı ve basit yöntemler (Hızlı Kırsal Değerleme -Rapid Rural Appraisal- tekniği gibi) salık verilmekte ve bunların kullanılması çekici görünmektedir. Ancak, veri toplamada aşırı hızlılığın yol açtığı tuzaklar da vardır ve bunlardan sakınmak için elden gelen yapılmalıdır. Örneğin; yalnızca yol kenarı ve ulaşımı kolay ve rahat olan yerleri görme, yalnızca başka projelerin ve etkinliklerin yoğunlaştırıldığı yerleri görme, yalnızca seçkin ve konuşkan insanlarla görüşürken yoksul ve kenarda duran insanları göz ardı etme,

mevsim sınırlılıkları, mesleki temelli sınırlılıklar,vb. bu tuzaklardan bazılarıdır.

Saha çalışmasında önemli olan: sorunu doğru tanımlamak; projenin amaçlarını, projenin hedef grubunu, bu hedef grup ile çalışmanın doğru stratejisini seçmek ve proje ile yürütülecek etkinlikleri belirlemek için gereksinim duyulan yanıtları bulmaktır. Ayrıca, sonraki çalışmalar için duyulan gereksinimlerin, uygulamanın ilk aşamaları sırasında aydınlatılması konusunda bu aşamada önlemler alınmalıdır.

Klasik proje tasarımlarında pek önemsenmeyen, fakat özellikle katılımcı yerel toplum projelerinde çok önemli yararlar getiren bir yöntem; tercihen projenin uygulamasından da sorumlu olan küçük bir ekibin proje bölgesinde yeterince daha uzun bir süre kalmaları ve proje tasarımı yapılmadan önce bunların, yerel durumu daha tam tanımalarıdır. Bu yaklaşımın, yerel toplum düzeyindeki projeleri tasarlamada bazı sivil toplum örgütlerince başarıyla kullanıldığı görülmektedir.

Katılımcı projelerin biçimlendirilmesinde, yöntem ve süreçleri planlama yanısıra özel dikkat gerektiren şu etmenleri akılda tutmak da önemlidir:

* Proje amaçları, yöredeki yerel halkın gereksinim ve beklentilerini yansıtmalıdır. Pratikte bu, çok-amaçlı projeler ve *tümleşik bir yaklaşım* anlamına gelir ve katılımcı toplum eğitimi projelerinde çok önemlidir.

* Yerel halkın projeden elde edilecek yararları nasıl *paylaşacağını* tanımlama yolları, proje tasarımında belirlenmiş olmalıdır. Elle tutulabilir yararları gösterilemedikçe, halkın gönüllü katılımı için projenin hiç bir gerçek temeli olmadığı rahatlıkla söylenebilir.

* Proje ile yerel nüfus arasında *çift-yönlü bir iletişimin*, proje tasarımında (sözde kalmayacak mekanizmalarıyla) kurulmuş olması gerekir. Bu nokta, yerel nüfusun, projenin uygulanması sırasındaki haklarını ve öte yandan proje yönetiminin, gerçeklikle ilişkisini yitirmemesini güvence altına almak bakımından önemlidir. İletişim, yerel halkın resmi ya da geleneksel örgütleri, varsa çağdaş örgütlenmeleri aracılığıyla temsiline dayalı olabilir; ancak önemli olan, gizil durumdaki yerel-doğal önderliğin ve *tüm katılım yeteneğinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesidir*.

* Yerel halkın güdülenmesi ve *eğitimi* konusuna, katılımcı toplum eğitimi projelerinde odak bir rol verilmelidir. İnsanların önü yeni bilgilere açılmadıkça, buna güdülenmedikçe ve bunun kendileri için en uygun yollarını *örgütlemelerine* yardım edilmedikçe, hiç bir kitlesel katılımı bekleyemeyiz.

* Aynı yörede çalışan resmi ya da sivil başka kurumlarla *eşgüdüm* hedefleri, proje belgesinin strateji ve etkinlikler bölümlerinde, gösterilmelidir. Projenin etkililiğini arttırmak, başkalarının deneyimlerinden de öğrenmek, çalışan etkinlikler yüzünden yerel toplum üzerine aşırı yüklenmekten kaçınmak için ve elbette tümleşik bir yaklaşım için buna gereksinim vardır.

* Proje stratejisi ve etkinlikleri, yerel toplum düzeyinde *kendini besleyen ve sürdüren* ilgili başka etkinliklerin yaratılmasına yönelik olmalıdır. Bir projenin kendi süresi ötesinde bir etkiye sahip olmasını güvence altına almanın yolu budur.

* Seçilen teknoloji, yerel toplumun, proje etkinliklerini en az dış yardımla yürütebilmesine ve bu durumu koruyabilmesine uygun olmalıdır. Çünkü projeler bugün var, yarın yoktur. Ancak, bu ilke, yerel nüfusun sömürülmesini ve gerektiğinde dış yardım istemine izin verilmemesini haklı çıkaracak bir yaklaşıma *yöneltmemelidir*.

3.3.3. *Proje Belgesinin Yazılması:*

Buraya kadar söylenenler, bir proje belgesinin içeriği konusunu yeterince aydınlatmış olabilir. Ek olarak şu söylenebilir: Proje belgesini son biçimiyle teslim etmeden önce, ilgililerin yorumlarını almak amacıyla bir taslak hazırlanabilir. Hazırlanan bu taslak, hedef grubumuzun temsilcileriyle de tartışılmalıdır. Böylece gözden geçirilen taslak, eklerini de içeren son Proje Belgesi olarak hazırlanır ve işi veren kurumlara teslim edilir.

Yukarıda sayfalarda ayrıç () içinde numaralandırılarak verilmiş olan başlıkları alt alta sıralarsak, "Proje Belgesi"nin içeriğine ilişkin bir örneği elde edebiliriz. (Bakınız: Bu yazının sonunda verilen "İçindekiler" örneği.)

4. PROJENİN ONAYLANMASI

Önerilen projelerin uygulamaya geçirilme kararı, normalde, destek kuruluşlarınca yapılan bir onaylama sürecinden geçer. Bunun anlamı: Projeyi desteklemeyi üstlenip üstlenmeme kararı vermeden önce, onun kurumun beklentileriyle ilgisi, olabilirliği ve olası etkililiği üzerine eleştirel bir değerlendirme yapmaktır.

Onay süreci, önerilen projenin ulusal ve sektörel amaçlara ve hedef grubun gereksinimlerine uygun olduğundan, önerilen çıktılara ve amaçlara ulaşmak üzere başarıyla uygulanabileceğinden emin olmak için bağımsız ve kapsamlı bir biçimde yapılan; projeyi her yönüyle gözden geçirme olarak düşünülür.

Bu süreç, parasal destek sağlayacak kuruluşların, uzun süreli ve büyük maliyetli proje önerilerini karşılıklı değerlendirebilmeleri için gereklidir. Ayrıca, proje önerisi dolayısıyla da tasarımı üzerinden birkaç yıl geçtiği ve halen uygulama kararı verilmediği durumlar da, çeşitli (belki politik) nedenlerle, olabilir; bu gibi durumlarda, proje tasarımının dayandırıldığı etmenlerin değişmediğinden emin olmak için de bu gözden geçirme gerekli olur.

Bağımsız ya da "ikinci göz" denilen bir görüşe ulaşmak için, onay işlemleri genelde, proje ekibi dışından bir uzmanlar grubu tarafından yürütülmektedir. Bu süreç, önerilen proje belgesiyle eklerine dayalı olarak yapılmalı; özellikle çeşitli projelerin yarışmaya girdiği durumlarda, onay kurumunun ilgili seçim ölçütlerini nesnel olarak ortaya koymuş olmasına dikkat edilmelidir. Ancak onay ekibinin genelde uygun gördüğü fakat bazı verileri eksik ya da soruya açık bulduğu projelerle ilgili olarak, bazı yeni çalışmaların yapılması istenebilecektir.

Proje tasarımını onaylama süreci, aslında bir bakıma, öneren ekibin projeyi planlarken yaptığı işlemleri, bu kez değerlendirme ekibinin gözden geçirmesidir. Bu aşamada, projenin iç mantığına ilişkin bir çözümlenme yeniden önem kazanır. Bu; temel öğelerin proje belgesinde açık olarak var olması ve sorunun, amaçların, çıktıların, etkinliklerin, girdilerin mantıksal olarak birbiriyle ilişkisinin kurulmuş olması demektir. Eğer bunlar yeterince açık ve sistemli bir biçimde tanımlanmamışsa, projenin yeniden biçimlendirilmesi ve proje belgesinin yeniden yazılması istenebilir.

Onay aşamasının bir başka önemli amacı da (tabii değerlendirme ekibinin verdiği önem derecesinde); projenin, yerel toplumun gereksinim ve beklentileriyle ilişki düzeyini incelemektir. Ayrıca, hedef grup tanımının projeden olumlu etkilenecek asıl grupları içerdiğini, önerilen amaçlara erişmek için sunulan yol ve yöntemin etkili ve mantıklı olup olmadığını doğrulamaktır.

5. PROJENİN UYGULAMASI

Uygulama, proje döngüsünün en önemli kısmıdır. Çünkü, projeyi gerçekliğe dönüştüren süreçtir. Bir proje belgesi çok iyi yazılmış olsa da, uygulaması zayıf olabilir ve böylesi bir proje de başarısızdır. Bazen de tam tersi olabilir, yani proje belgesi zayıf olduğu halde uygulama başarılı olabilir. Kuşkusuz ikinci duruma daha az rastlanır ve bu örneklerin, planlama sürecini önemsememe sonucunu doğurması gerekir.

Uygulama, destek kurumlarınca onay verildiği ve anlaşma yapıldığı andan başlar. Bu aşamada, eğer daha önce yapılmamışsa, proje yöneticisinin ve sorumlu ana grubun seçilmesi gerekir.

Projeyi uygulamak için bir iş planının hazırlanması, bu aşamanın ilk ve en gerekli kısmıdır. Çünkü iş planına alınan tüm kararlar, daha sonra değiştirme olanağı olsa bile, projenin geleceğini etkiler. Proje yöneticisinin bu sürecin içinde olması önemlidir.

Proje belgesi ve onay raporu, bir iş planını hazırlanmasında, iki temel yol göstericidir. Ancak bu belgelerin ilk hazırlandığından bu yana zaman geçmiş ve koşullar değişmişse? Bu nedenle, iş planı hazırlanırken yeni durumlara da uyulanmak gerekecektir.

Katılımcı projelerde iş planı hazırlama evresinde önemli bir başka boyut da, *planı hazırlama sırasında katılımın hangi biçimde gerçekliğe dönüşeceği*dir. Katılımın kapsamı, yalnızca önderlerle sınırlı tutulmamalıdır; iş planının önemli kısımları üzerinde bütün yerel toplum üyelerinin görüş belirtme şansının olacağı bir zaman ayrılmalıdır.

İş planının hazırlanmasında, proje belgesini biçimlendirmede kullandığımızı benzer bir yöntem izlenir. Projeyi biçimlendirme evresinde başlangıç noktası, sorunun çözümlenmesi idi ve buradan amaçların tanımlanmasına geçiliyordu. Amaçlardan yola çıkarak; çıktıları, etkinlikleri ve girdileri (temel öğeler) tanımlamaya doğru ilerliyorduk.

Şimdi, projeyi uygulama evresinde ise, başlangıç noktamız girdileri elde etmek için elimizdeki kaynaklar olacaktır. Girdiler ile belirli etkinlikler yürütülecek; etkinlikler sonucu çıktılar üretilecek, amaçlar gerçekleşecek ve böylece projemiz (adımları doğru atmışsak) sorunun çözümüne yardımcı olacaktır.

Projeyi uygulama mantığının, projenin her temel ögesinin bir öncekinin sonucu ve sonrakinin temeli olduğunu söyleyebiliriz (Bakınız: Şekil. 3)

SONUÇ

KATILIM: İNSAN KAYNAKLARINI GELİŞTİRME OLASILIĞI OLARAK PROJE

Projeden etkilenen insanların, katılımı, kendi gelecekleri için zorunlu bir etmen olarak görmeleri önemlidir. Eğer proje böylesi bir bilinci yaratmıyorsa, yazılan çıktılara ve amaçlara ulaşılsa bile, başarısız olduğu söylenebilir.

Projenin böylesi bir bilinci yaratma gücü varsa eğer ve amaçlarına ulaşıyorsa, onun içinde yer alan insanlar, kendileri ve çevreleri arasındaki olumsuz ilişkiyi dönüştürme ve durumlarını değiştirme yeteneğine sahip olduklarını kavrayacaklardır. Halk eğitiminde önemli olan *öz-güven*, *öz-saygı* ve *kendini-gerçekleştirme* ilkeleri bu durumda var olacaktır. İnsanlar, sorunlarını çözebilmeye ve yaşam koşullarını değiştirmeye yetkin olduklarını görerek, öz-güvenlerini kazanırlar.

Bu anlamda katılımcı bir toplum eğitimi projesi, içinde ilgili tüm insanların: çalışanların, yerel toplumların ve kurumların proje ile birlikte insancıl bir yönde gelişme olanağını taşıyan bir *insan kaynağını geliştirme olasılığı* olarak düşünülebilir. Kuşkusuz her projenin, bir “başlangıç” ve bir “bitim” noktası olacaktır. Ancak bu bitim noktası, ilgili bütün etkinliklerin daha sonra asıl olarak yerel insan kaynaklarıyla işleyerek sürmesi beklenen bir noktadır. Bu demektir ki, insanlar, başarılı bir projenin verdiği başlangıç etkisinden sonra bu etkinliklerin sürekliliğini kendileri yönetebilir.

Ülkemiz açısından da bir projenin yaratabileceği en büyük etki, insanların sorunlarını çözebilecekleri ve yaşadıkları gerçekliği dönüştürebilecekleri bilincini kazanmalarına yardım etmektir. Bu durumda insanlar, *insancıl* bir anlamda gelişirler ve kendi yetenekleri konusundaki

benlik algıları güçlenir. Kendine-yeterliliğin başarılması kolay bir ödev değildir ve bunun ön koşullarından biri de, ilgili toplum eğitimi projelerinde çalışacak olan uzman kadroların bunu başarma gerekliliğine inanmış ve bu yönde bilgilerle donanmış olmasıdır.

EK-1:

BİR PROJE BELGESİNİN "İÇİNDEKİLER" SAYFASI ÖRNEĞİ:

1. GİRİŞ

1.1. ARKAPLAN BİLGİLERİ

1.2. SORUN DURUMU

1.3. HEDEF GRUP (LAR)

1.4. BAŞKA GEREKÇELER

2. PROJENİN AMAÇLARI

2.1. GELİŞME AMAÇLARI

2.2. YAKIN AMAÇLAR

3. ÇIKTILAR

4. ETKİNLİKLER

4.1. STRATEJİ

4.2. ETKİNLİKLER VE ZAMAN İZLENCELERİ

4.3. ÖRGÜTLENME VE KURUMSAL ÇERÇEVE

4.4. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

5. GİRDİLER VE BÜTÇE

6. PROJENİN VARSAYIMLARI VE RİSKLERİ

EKLER:

(A) SORUN ÇÖZÜMLEMEYE İLİŞKİN EK BİLGİLER

(B) ETKİNLİK İŞLEM YAPRAKLARI

(C) GÖREV TANIMLARI

(D) ÖRGÜTLENME YAPISI

(E) HARİTALAR, vb.