



Millî Eğitim Bakanlığı
Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme
Genel Müdürlüğü Adına
Doç. Dr. Adnan BOYACI
Genel Müdür

Yazarlar
Komisyon

Grafik Tasarım
Burcu GÜRCAN



ISBN: 978-975-11-5487-3

Bu kitap, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından UNICEF'in teknik ve finansal desteğiyle hazırlanmıştır. İçeriği sadece yazarların sorumluluğunda olup hiçbir şekilde Millî Eğitim Bakanlığı ve UNICEF'in politika ve görüşlerini yansıtmamaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü'nün yazılı izni olmadan bu kitap içeriğinin bir kısmı veya tamamı yeniden üretilemez, çoğaltılamaz, dağıtılamaz.

Eylül, 2020

KAPSAYICI EĞİTİM BAĞLAMINDA
OKUL YÖNETİCİLERİNİN
MESLEKİ GELİŞİMİ

PROJE TASARIMI VE GELİŞTİRME



Doç. Dr. Adnan BOYACI
ÖĞRETMEN YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME GENEL MÜDÜRÜ

ÖN SÖZ

Değerli Meslektaşlarım,

Eğitimin niteliği; süreçteki tüm paydaşların uyumlu çalışması, kendilerini yenilemesi ve geliştirmesi ile belirlenmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerimizin sürekli mesleki gelişimlerinin okulların gelişimine doğrudan katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Mesleki gelişim faaliyetleri, sürekli değişen bir çevrede varlığını devam ettiren okullarımızda görev yapan yöneticilerin, bu değişimin gerektirdiği koşullara uyum sağlamasında anahtar bir rol oynamaktadır.

"Kapsayıcı Eğitim Bağlamında Okul Yöneticilerinin Mesleki Gelişim Programı"nın ikinci fazını oluşturan bu program; Milli Eğitim Bakanlığı ve UNICEF iş birliğinde yürütülmekte olup okul yöneticilerinin ortak bir vizyon ve misyon oluşturmaları, sürekli kendilerini geliştirmeye ve öğrenmeye istekli olmaları, kapsayıcı bir okulda liderlik rolünü üstlenebilmeleri amaçlanmaktadır.

Eğitim alanındaki tüm iç ve dış paydaşların katkılarıyla hazırlanan bu çalışmanın, okul yöneticilerimizin liderlik becerilerini etkin kullanması ve bu becerilerin geliştirilmesinde önemli bir katkı sağlayacağına inanıyoruz. Yöneticilerimizin; bilimsel, sürdürülebilir ve etkili meslekî eğitimini amaçlayan ve "Okul Yöneticilerinin Meslekî Gelişim Programı"nın ikinci fazını oluşturan çalışma, okul yöneticilerimizin etkili iletişim kurma, eğitim paydaşlarını bireysel farklılıkları ile birlikte ihtiyaç ve beklentilerini anlama, güvenli eğitim ortamları sunma, eğitimde veri okuryazarlığını, teknolojiyi etkin kullanma gibi pek çok uzmanlık alanını destekleyecek ve liderlik özelliklerini güçlendirecek şekilde tasarlandı.

Kapsayıcı Eğitim Bağlamında Okul Yöneticilerinin Mesleki Gelişim Programı, Millî Eğitim Bakanlığı ve UNICEF iş birliğinde yürütülen bir projedir ve verilecek eğitimler dokuz ana modülden oluşmaktadır: "Uzaktan Eğitimde Okul Yönetiminde Veri Okuryazarlığı", "Kriz Döneminde Yaratıcı Problem Çözme", "Uzaktan Eğitimde Okul Yönetiminde Dijital Materyal Geliştirme", "Kriz ve Kriz Yönetimi", "Sosyal ve Duygusal Beceriler", "Uzaktan Eğitimde Çoklu Okuryazarlık", "Teknoloji Liderliği", "Pandemi ve Okul Güvenliği", "Proje Tasarımı ve Geliştirme".

Çalışmaya destek veren tüm akademisyen, yönetici ve öğretmenlerimize teşekkür eder, büyük bir emek harcanarak hazırlanan bu kitapların paydaşlarımıza ve eğitim sistemimize önemli katkılar sağlamasını temenni ederim.

Doç. Dr. Adnan BOYACI

ÖĞRETMEN YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME GENEL MÜDÜRÜ



BÖLÜM 1 PROJE NEDİR? 10

- 1.1. Projelerin Ortak Özellikleri 11
- 1.2. Proje Yönetimi 12
- 1.3. Proje Yönetim Döngüsü (PYD) 13
- 1.4. Proje Takımı Oluşturma 19

BÖLÜM 2 MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI 26

- 2.1. Sorun Analizi 27
- 2.2. Paydaş Analizi 29
- 2.3. Hedef Analizi 31
- 2.4. Strateji Analizi 32

BÖLÜM 3 PLANLAMA 38

- 3.1. Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması 39
- 3.2. Faaliyet Planı 45
- 3.3. Bütçe 48

BÖLÜM 4 OKULLARIN BAŞVURABİLECEĞİ PROJELER 52

- 4.1. TÜBİTAK 53
- 4.2. eTwinning 54
- 4.3. Erasmus + Programı 56
- 4.4. Kalkınma Ajansları Projeleri 57

SIK SORULAN SORULAR 62

KAYNAKÇA

68

ETKİNLİKLER

70

1. Etkinlik

72

2. Etkinlik

73

3. Etkinlik

77

4. Etkinlik

80

5. Etkinlik

81

6. Etkinlik

82

7. Etkinlik

83

8. Etkinlik

84

9. Etkinlik

85

içindekiler

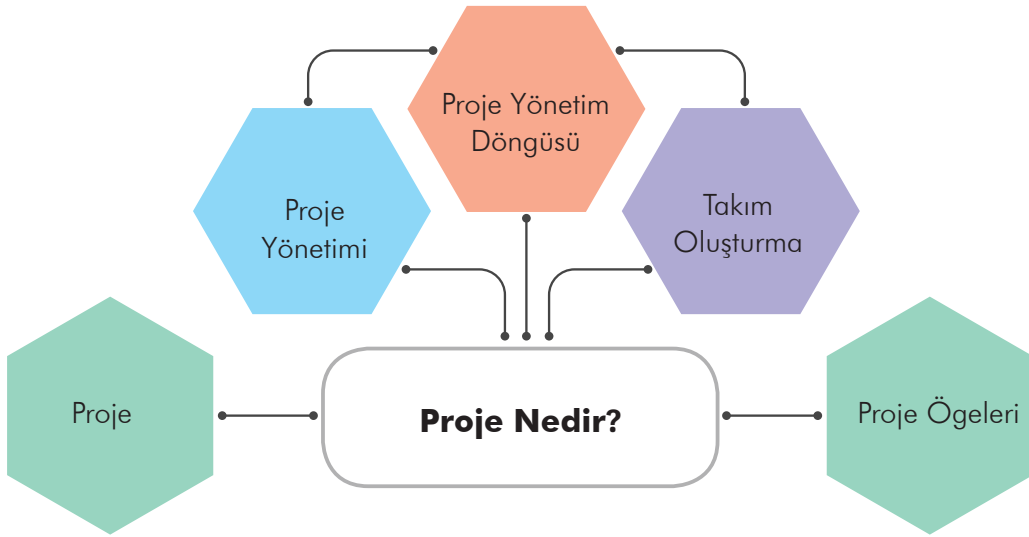


BÖLÜM

1

PROJE NEDİR? Ünite Kazanımları

- ✓ Projenin özelliklerini açıklar.
- ✓ Projelerin ortak öğelerini sıralar.
- ✓ Proje yönetimi için gerekli alan basamakları listeler.
- ✓ Proje takımı oluşturmanın önemini ifade eder.
- ✓ Proje takımı oluşturma ilkelerine dikkat eder.
- ✓ Proje yönetim döngüsünü açıklar.
- ✓ Projenin okula sağlayacağı katkıların farkına varır.
- ✓ Eğitim ile ilgili projelerin amaçlarını açıklar.
- ✓ Okulun ihtiyaçlarına uygun proje türlerini açıklar.



PROJE NEDİR?

1.PROJE NEDİR?

Proje, önceden belirlenmiş hedeflere belirli bir süre içinde en verimli şekilde ulaşmak için maddi ve diğer kaynakların nasıl kullanılacağını gösteren planlamadır (PMI,2008). Proje ile ilgili tüm tanımlar incelendiğinde proje, “belirli bir plan, bütçe, kaynak ve zaman aralıklarında belirli amaç ve hedefler doğrultusunda somut ve özgün ürünler elde etmek için aynı ve(ya) farklı disiplinlerdeki bireylerin bir araya gelmesi” olarak tanımlanabilir. Bir proje aşağıdaki gibi özelliklere sahiptir;

- ▶ Belirli bir amaca yöneliktir.
- ▶ Zaman ve kaynak sınırlıdır.
- ▶ İzleme ve değerlendirme önemlidir.
- ▶ Kaynak bulunmasına yardımcıdır.
- ▶ Hedeflere ulaşılmasının önündeki risklere ve engellere ilişkin bilgi sahibi olunmasına ve önlem alınabilmesine olanak sağlar.
- ▶ Fikrin anlatımını ve faaliyetlere katılımı kolaylaştırır.
- ▶ Sonuçların sürdürülebilirliğini artırır (PMI, 2008).

1.1. Projelerin Ortak Özellikleri

Projelerin başlangıç noktaları genellikle yeni bir fikir, ihtiyaç, üst yönetimin beklentisi ya da yasal bazı zorunluluklardır. Bir projenin başarıyla sonuçlandırılması için hazırlık aşamasında proje hedeflerinin, başarı değerlendirme kriterlerinin doğru belirlenmesi, doğru kaynak ve paydaşların tespit edilmesi ve üst yönetimin desteğinin alınması çok önemlidir. Konusu veya türü ne olursa olsun projelerde bir takım ortak öğeler vardır. Bunlar:

- ▶ Belirli bir amaca yöneliktir. Birbiriyle ilişkili amaç ve hedefleri vardır.
- ▶ Değişim yaratmayı hedefler.
- ▶ Belirli bir başlangıç ve bitiş zamanı vardır.
- ▶ Çok çeşitli maddi ve diğer kaynağa ihtiyaç duyar.
- ▶ Finansörü ve müşterisi vardır.
- ▶ Uygulama sonucunda çeşitli ürünler (mal, hizmet, yöntem vb.) elde edilir.
- ▶ Etkinlikler belli bir plan dâhilinde gerçekleştirilir.
- ▶ Kullanılacak kaynaklar (insan, makine-teçhizat, vd.) önceden belirlenmiştir.
- ▶ Bütçesi, proje ekibi belli özgün değeri olan bir çalışmadır (ADM, 2004).

PROJE NEDİR?

Proje örgütlerde değişim yaratabilmek ve uygulayabilmek amacıyla uygulanan bir süreçtir. Projeler örgütlere yeni bir durum, boyut veya görüş getirebildikleri gibi kurumun mevcut uygulamalarını ürünlerini ya da hizmetlerini değiştirebilir (Ece ve Kovancı, 2004). Her bir projenin girdisi, süreci ve çıktıları farklı olmasına rağmen belirli bir sürede, projede takip edilen ortak adımlar vardır. Dolayısıyla belirli amaçların ve hedeflerin olması, proje öncesinde belirlenen bir bütçe, ekip ve plana sahip olunması proje sürecinin sonunda ürün ve/veya hizmet(ler) açığa çıkması ortak adımlardır. Süreç içerisinde proje girdilerinin, sürecinin ve çıktılarının niteliğini etkileyecek etkenlerden biri de nitelikli proje yönetimidir.

Kurumlardaki diğer etkinliklerden farklı olarak projelerin farklı yönleri mevcuttur. Öncelikle proje belirli bir alanda ve yapılandırılmış zaman diliminde gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte proje sonucunda ölçülebilir bazı çıktıların veya yaygın etkilerin olması beklenmektedir. Projelerin genel özellikleri şu şekildedir (Pai, 2019):

1. Gerçekleştirildiğinde, projenin var olma amacını ortadan kaldıran yerleşik bir amaç veya hedefin bulunması. Bu nedenle projeler geçicidir ve hedefler tamamlandıktan sonra anlamlı değildir. Öte yandan kurumsal fonksiyonlar, hedeflere ulaşıldığında bile var olmaya devam etmektedir.
2. Başlangıcı ve sonu olan belirli bir süresi vardır. Bazı projelerde esnek zamanlama olsa da mutlaka zamanın yapılandırılmış olması beklenmektedir.
3. Bir proje, çok sayıda uzmanın veya çok çeşitli alanlarda görev yapan personelin bilgi ve becerilerinin bir araya getirilmesini gerektirmektedir.
4. Daha önceki teorik tartışmalardan veya uygulamalardan farklı yönlerinin olması, özgün amaçların ortaya konulması beklenmektedir.
5. Projenin hangi ölçütlere göre başarısının değerlendirileceği ve dış denetleyiciler sürecin başında belirtilmelidir.

1.2. Proje Yönetimi

Proje yönetimi, belirli bir projenin hedef ve amaçlarına ulaşılması amacıyla kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını, süreç ve sonuca ilişkin planlama yapılmasını, insan kaynakları ve maddi kaynakların koordine edilmesini gerektiren bir yönetim sürecidir. Proje ile mevcut bir probleme çözüm bulunması veya bir uygulamanın iyileştirilmesi hedeflenebilir. Belirli bir zamanda bitirilmesi gereken projelerin başlangıç ve bitişleri önceden belirlenmelidir.

PROJE NEDİR?

Proje yönetimi; projeye yönelik gereksinim ya da beklentilerin karşılanması için bilgilerin, becerilerin, araçların, tekniklerin vb. proje amaçları doğrultusunda proje etkinliklerine uygulanmasıdır (PMBOK, 2008). Diğer bir ifade ile önceden belirlenmiş bir hedefe ulaşmak için belirli zaman, maliyet ve teknik durumları göz önünde bulundurarak kaynakların (insan, araç-gereç, materyal vb.) planlanması, yönetilmesi ve kontrol edilmesi işlevidir.

Proje yönetiminde proje hazırlık aşaması çok önemlidir ve öğrenen örgütler olarak okullarda okul yöneticilerine bu bağlamda çok önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Başarılı bir proje yönetimi için önemli bazı noktalar aşağıdaki gibidir:

- ▶ Problem olarak kabul edilen durumun detaylı incelemesinin yapılması,
- ▶ Problemin paydaşları arasında etkili bir koordinasyonun sağlanması,
- ▶ Projenin hedefinin çevresel şartlara (sosyal, kültürel, ekonomik vb.) uygun olması,
- ▶ Hedeflerin açık, anlaşılır bir tarzda ifade edilmesi,
- ▶ Projede kullanılacak kaynakların (finansal, fiziksel, insan kaynakları vb.) doğru tespit edilmesi, etkili ve verimli kullanılması,
- ▶ Hazırlık aşamasında bütün unsurları göz önünde bulundurarak iyi bir planlama yapılması,
- ▶ Proje içeriğine uygun olarak etkin bir izleme sistemi geliştirilmesi ve bu yolla hedeften sapmadan, değişimlere cevap verebilecek “yaşayan projeler” yaklaşımı ile proje sürecinin yönetilmesi.

Yöneticiye Not

Fikirle başlayan sürecin başarılı projelere dönüşebilmesi genel olarak katılımçılık prensibiyle, gerçekçi bir planlamayı gerektirir. Bunu eğitim örgütlerinde sağlayacak kişi okul yöneticileridir.

1.3. Proje Yönetim Döngüsü (PYD)

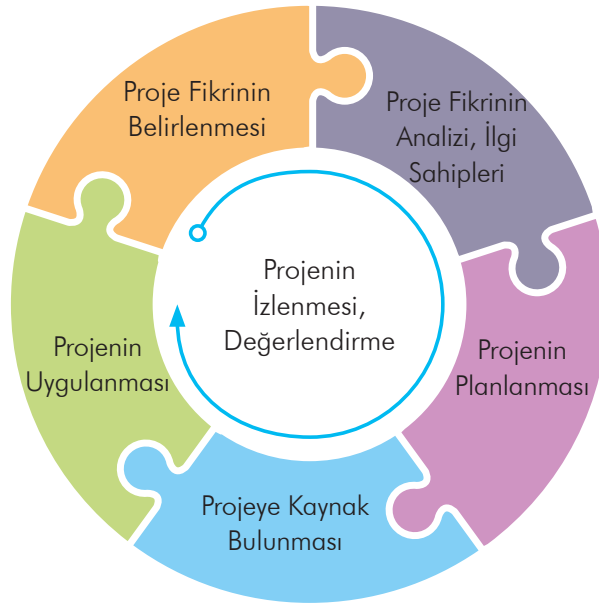
Proje yönetim döngüsü (PYD); bir proje fikrinin oluşumundan projenin sonuçlandırılmasına kadar geçen süre içindeki tüm aşamaları kapsamaktadır. Proje yönetimi, karmaşık proje faaliyetlerinin planlı, düzenli ve kontrollü olarak gerçekleştirilebilmesi ve projelerin organizasyonlarında etkinliğin sağlanması amacıyla yönetim biliminin bir alt alanı olarak ortaya çıkmıştır (King & Cleland, 1988). Diğer bir ifade ile proje yönetim döngüsü genel olarak önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için a. planlama, b. organizasyon, c. koordinasyon ve d. kontrol faaliyetleri gibi aşamalarda oluşmaktadır.

PROJE NEDİR?

PYD, bir projenin tüm aşamalarının (tanımlama, planlama, uygulama, izleme, kontrol vb.) birbiriyle etkileşimli biçimde işletildiği sistematik bir yönetim yaklaşımıdır. Projenin sürdürülebilir hedeflere ulaşmasını sağlayacak en temel nokta, kaynak verimliliğidir. Bu da ancak doğru analiz ve planlama ile başarılır. Örgütlerin ya da örgütteki bireylerin bir proje fikrine sahip olması önemlidir ancak yeterli değildir. Bir fikrin projede hayat bulabilmesi için proje döngüsüne ihtiyaç vardır. (Şekil 1)

"Proje Döngüsü" aşağıdaki aşamalardan meydana gelmektedir;

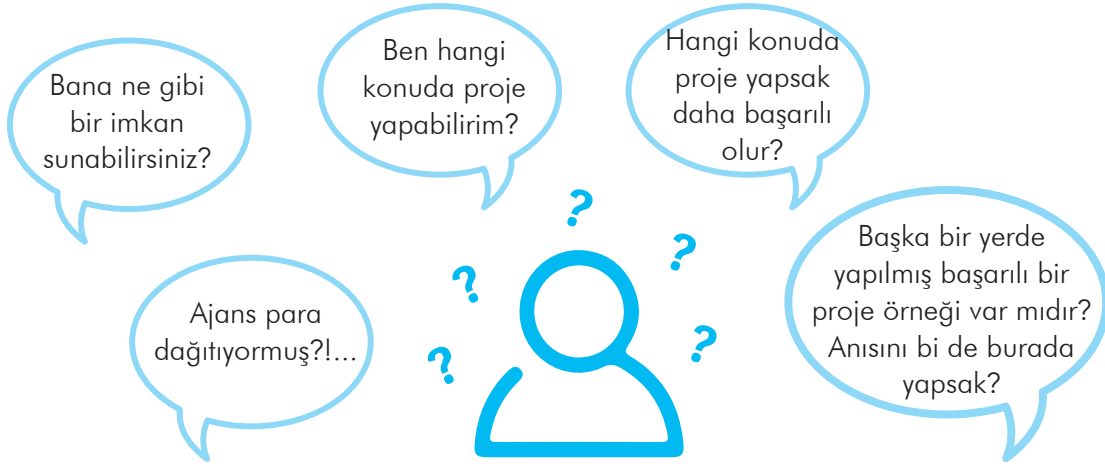
1. Proje için fikir geliştirme
2. Analiz etme
3. Planlanma
4. Kaynak bulma
5. Uygulanma
6. İzleme, Değerlendirilme



PROJE NEDİR?

Fikrin Belirlenmesi

Projeler ihtiyaçlardan kaynaklanır. Örgütlerde proje fikri farklı nedenlerden (teknolojik, kültürel, pazar şartları, alt yapı, eğitim vb.) kaynaklanabilir. Proje fikrinin sürecin başında açık, anlaşılır bir şekilde tanımlanması, amaç ve kapsamların tespit edilmesi, proje tekliflerinin değerlendirilmesi, projenin başarısı için önemlidir.



Analiz Edilmesi

Kuruluşlarda projelerin geliştirilmesi teknolojik nedenler, pazar şartları, idame yenileme ihtiyaçları gibi çeşitli ihtiyaçlardan doğmaktadır. Projenin başarısı hazırlık aşamasında projenin iyi tanımlanmasına, hedef ve içeriğin iyi belirlenmesine, proje tekliflerinin değerlendirilmesine, bütün değişkenlerin detaylı bir şekilde analiz edilmesine bağlıdır.

Planlanması

Proje yönetiminde planlama projenin önceden belirlenmiş hedeflere doğru ilerlemesini sağlamak olduğu için çok önemlidir. Planlama aşaması;

- Proje örgütlenmesinin yapılması,
- Proje planlama tekniklerinden yararlanarak proje planının oluşturulması,
- Proje faaliyetlerin (aktivitelerin/iş paketlerinin) ve bunlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi,
- Süre, kaynak ve maliyet analizlerinin yapılması,
- Girdilerin sağlanması ve alternatif plan değişikliklerinin belirlenmesi gibi alt aşamalardan oluşmaktadır.

PROJE NEDİR?

Kaynak bulunması

Proje için gerekli kaynakların (maddi, insan kıymetleri vb.) sağlanması ile ilişkilidir. Projeye uygun hibe veya fon aramak, proje içeriğine uygun insan kıymetlerini doğru belirleyip seçmek ve sürece dâhil etmek projenin başarılı olup hayata geçmesi için oldukça önemlidir.

Uygulama

Projenin planlandığı gibi hayata geçirildiği bu aşamada proje faaliyetleri önceden belirlenen süre ve kaynaklar dâhilinde ve sorumlu kişi ya da birimlerce gerçekleştirilir.

İzleme ve Değerlendirme

İzleme; projenin işleyişine ilişkin gösterge ve verilerin (süre, maliyet, performans) elde edilmesi, bunların yapılan planlarla kıyaslanması, sapmalar durumunda bunları düzeltmek için gerekli kararların ve önlemlerin alınması gibi işlemleri içermektedir. Değerlendirme; proje amaçlarından herhangi bir sapma olduğunda bunun hangi faaliyette, hangi birim ya da bireyin sorumluluğunda meydana geldiğinin ve bu sapma ya da sorunların nasıl aşıldığının ve önceden hazırlanmış kriterlere (kalite, maliyet, süre, amaç vb.) göre projenin başarısının değerlendirilmesi sürecidir.

Proje yönetimi sürecinin başarılı olabilmesi için temel faktörlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

► **Proje Yöneticisi:** Projenin, belirli kriterler doğrultusunda önceden belirlenmiş hedeflere uygun şekilde yürütülmesi için gerekli kararları zamanında alarak uygulamaya koyan, birey ve ekipler arasında koordinasyonu sağlayacak yetki ve sorumluluğa sahip kişidir. Proje yöneticinin genel kabul görmesi, benimsenmesi projenin daha etkili bir biçimde yürütülmesinde önemlidir.

► **Sağlıklı Veri ve Bilgi Akışı:** Projeye ait plan, veri ve bilgilerinin sağlıklı zamanında belirlenmesi; doğru, geçerli veri ve bilgilerin edinilmesine imkân sağlayacak bir iletişim sisteminin geliştirilmesi, projenin etkili yürütülmesi için önemlidir.

► **Proje Ekibi:** Proje yürütülmesi kolektif bir süreçtir; işlevlerine göre ayrılmış gruplar ekip, grup ya da komiteler tarafından planlanır ve yürütülür. Proje ekibinin doğru kişilerden seçilmesi, projenin sağlıklı, etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesi için önemlidir.

Okul yöneticileri eğitim alanında başarılı projeler ortaya koymak için bu farklılaşmayı göz ardı etmeden proje döngüsünde projenin izleme ve değerlendirme süreçlerini etkin bir şekilde kullanmalı, proje döngüsü içerisinde sürekli geri bildirimlerle projenin niteliğini destekleyici bir rol oynamalıdır. Bir projenin etkili yürütülmesinde proje yöneticisi olarak okul yöneticisinin liderlik, iletişim becerisi, problem çözme yeteneği, takdir ve geliştirici eleştiri, stresle başa çıkma, kişisel gelişim, yeniliklere açık, birleştirici, etkileme ve ikna kabiliyeti gibi özelliklere sahip olması çok önemlidir.

Yöneticiye Not

Dünyadaki başarılı eğitim sistemlerinin ortak özelliklerinden biri de izleme ve değerlendirme süreçlerindeki farklılaşmanın odağında, öğretimin iyileştirilmesine yönelik öğretmen ve okul temelli rehberlik yer almaktadır (MEB, 2018).

“Mücadelenin beş kuralı vardır: Ölçme, değerlendirme, hesaplama, kıyaslama, zafer. Mevzi ölçmeyi, ölçme değerlendirmeyi, değerlendirme hesaplamayı, hesaplama kıyaslamayı, kıyaslama ise zaferi doğurur.”

Sun Tzu

ÖRNEK OLAY - 1

<https://www.youtube.com/watch?v=t-kHvJRkN9Q>

ÖRNEK OLAY - 2

Anadolu lisesine ilk defa müdür olarak atanan Ayça Hanım, atandığı okulunun çevre okullar içerisinde daha iyi bir konuma gelmesi için okulu ile ilgili var olan sorunları çözümleyici adımlar atmaktadır. Bu noktada müdür yardımcıları, öğretmenler, okul aile birliği yönetim kurulu, destek personeli ve sınıf başkanlarıyla toplantı yapar ve okul ile ilgili görüş, öneri, sorun ve çözüm önerilerini not alır.

Ayça Hanım, okulda çözülmesi gerekli olan sorunları müdür yardımcıları ile birlikte önem derecesine göre sıraya koyar. Ancak sorunları tespit ettikten sonra yaptıkları analiz ve kurul toplantı kararlarını inceleme sonrasında okulun gelişim ekibi ve proje ekibinin olmadığını fark eder. Ayça Hanım, öncelikle okulun proje ekibini kurar ve bu ekipte istekli olarak yer alan öğretmenlerle beraber proje geliştirme ve yazma eğitimi alınması noktasında ilçe milli eğitim müdürlüğü ile yazışmalar yapar. Okulunda kendisi ve müdür yardımcılılarıyla beraber 15 kişilik gönüllülerden oluşan bir ekip oluşturur ve hizmetiçi eğitim kursunu açtırır.

Okulun en temel sorunlarından biri farklı uyruklardan 57 öğrencinin dil ve uyum sorunları yaşamasıdır. Proje ekibi proje yazmaya başlamadan önce sorun, hedef ve strateji analizini yapabilmek için aşağıdaki bilgilere ulaşır:

- ▶ Okuldaki tüm göçmen öğrencilerin sayılarının idareden alınması,
- ▶ Öğretmenlerden, sınıflarında Türkçeyi konuşmada sorun yaşayan öğrencilerin isim listelerinin istenmesi,

PROJE NEDİR?

- Sınıflarda kültürel olarak uyum problemi yaşayan öğrencilerin isim listelerinin istenmesi,
- Öğrenci ailelerinin Türkçeyi konuşma düzeylerini belirlemek için bu velilerle toplantı yapılması.

Sonrasında proje sürecinde yapılacak faaliyetleri belirlerler. Bu faaliyetler:

1. Türkçe konuşmayan veliler için halk eğitim bünyesinde dil kursu açılmasının talep edilmesi,
2. Türkçe konuşmada sorun yaşayan öğrenciler için okulda Türkçe öğretmenlerinden komisyon oluşturularak kurs açılması,
3. Türkçeyi daha iyi konuşabilmeleri ve kültürümüzü daha iyi tanımaları adına Türkçe dersi öğretmenlerinden oluşturulan komisyonun belirlediği kültürümüzü yansıtacak MEB onaylı kitapların okunmalarının sağlanması,
4. Kitap temini için finans oluşturulması,
5. Öğrencilerin kültürü daha iyi tanımaları ve Türkçeyi daha iyi konuşmaları için akran dayanışması yoluyla istekli sınıf arkadaşının birisi ile eşleştirilip çeşitli sosyal aktiviteler yapması.

Proje ekibi hazırladığı faaliyetleri okul müdürü Ayça Hanım'a sunar. Ayça Hanım, üzerlerine düşen tüm görevleri yerine getireceğini taahhüt eder. Öncelikle öğrenci listelerini proje ekibine sunar. Öğretmenlerden istenilecek listeler için resmî yazı yazar ve tüm öğretmenlere duyurulmasını sağlar. Öğretmenlerden listeler alınır. Veli toplantısı için duyuru metni yazılır. Öğrenci kanalıyla veliye ulaştırılır. Sınıflarda akran dayanışmasında yer almak isteyen öğrenciler belirlenir. Öğrencilere Türkçe dersi verecek öğretmenlerden komisyon oluşturulur. Ders takvimi ve planı yapılır. Öğrencilere okutulacak kitap seçimleri yapılır. Liste proje ekibine verilir. Proje ekibi, listeyi, Okul Müdürü Ayça Hanım'a sunar. Ayça Hanım, okul aile birliği başkanını okula davet ederek kendisine durumu anlatır. Bu kitapları okul aile birliğinin bütçesi ile alınıp alınamayacağını sorar. Okul aile birliği başkanı, bütçelerinin yeterli olduğunu söyler. Ayça Hanım, talep yazısı yazar ve yazıyı proje ile ilişkilendirerek okul aile birliğine listeyi verir. Ayça Hanım, halk eğitim merkezi müdürlüğü ile iş birliği yapmak için öncelikle halk eğitim müdürlüğünü ziyaret eder ve kendilerine projeyi anlatır. Velileri için Türkçe dersi kursunun açılmasını talep eder. Halk Eğitim Merkezi Müdürü Türkçe dersi kursunun açılabilmesini söyler. Kursun açılabilmesi için resmî yazı ile talep edilmesinin yeterli olacağını beyan eder.

Öğretmenler sınıflarında Türkçeyi konuşamayan ve uyum problemi çeken öğrenci listelerini proje ekibine verirler. Bu öğrenci velileri okula davet edilerek toplantı yapılır. Ayça Hanım ve proje ekibi, Türkçeyi konuşamayan velilerin isimleri alırlar. Ayça Hanım, kendilerine kurs açacaklarını orada bulunup Türkçe konuşabilen veliler aracılığıyla söyler. Veliler mutlu bir şekilde okuldan ayrılırlar.

Türkçe dersini alacak öğrenci listeleri oluşturulur ve ders planı yapılır. Cumartesi günü üç saat işlenecek şekilde planlama yapılır. Akran dayanışmasında yer alacak gönüllü öğrenci ve göçmen öğrenciler eşleştirilir. Okul aile birliği tarafından alınan kitaplar öğrencilere dağıtılır. Proje bu şekilde başlayarak sene sonuna kadar devam eder.

PROJE NEDİR?

Proje süreci içerisinde öğrencilerin Türkçeyi öğrenme ve uyum düzeyini ölçmek için çalışmalar yapılır. İzzemeler kayıt altına alınır. İki haftada bir Türkçe sınavı yapılarak öğrencilerin ilerlemeleri ölçülür. Kültürel ve uyum noktasında geliştirilen uyum ölçeği ayda bir uygulanarak ölçülür.

Sene sonunda göçmen öğrencilerinin hepsinin Türkçeyi konuşma becerilerinin arttığını ve başarı gösterenlerin oranının %95 olduğu görülür. Öğrencilerin sadece ikisinin hâlâ uyum problemi çektiği saptanır ve rehberlik hizmetlerinden faydalanması için rehberlik araştırma merkezine yönlendirilir.

1.4. Proje Takımı Oluşturma

Projelerin başarısı için proje yürütülmesinde görev alan her bir bireyin performansı ile doğru orantılıdır ve bu nedenle ekip üyelerinin doğru seçilmesi başarı için kilit öneme sahiptir. Bu bağlamda en önemli görev ve sorumluluk takımları oluşturan proje yürütücüsü okul yöneticisindedir.

Takım oluşturma sürecinde proje yöneticisinin, projenin gerekliliklerine bağlı olarak bireylerin sahip olması gereken nitelik, bilgi, beceri, tecrübe vb. göre doğru bireyleri seçmesi önemlidir. Proje takım elemanlarının belirlenmesinde çevresel gelişme ve değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurabilecek, gerekli bilgi beceriye sahip, takım oyuncusu, iş birliği içinde uyumlu çalışabilecek insanlardan seçilmelidir. Bir projenin başarısı takım gücü ve çabasına bağlıdır; yetenek ve bilgi dengesi göz önünde tutularak, her bir bireyin katılımının değerli görüldüğü bir sinerjinin yaratılması önemlidir. Diğer yandan takım üyelerinin projenin zamanında ve istenilen şekliyle teslim edilmesinin yanı sıra fiziksel ve psikolojik olarak aslı görevlerinden kopmamaları gerekmektedir.

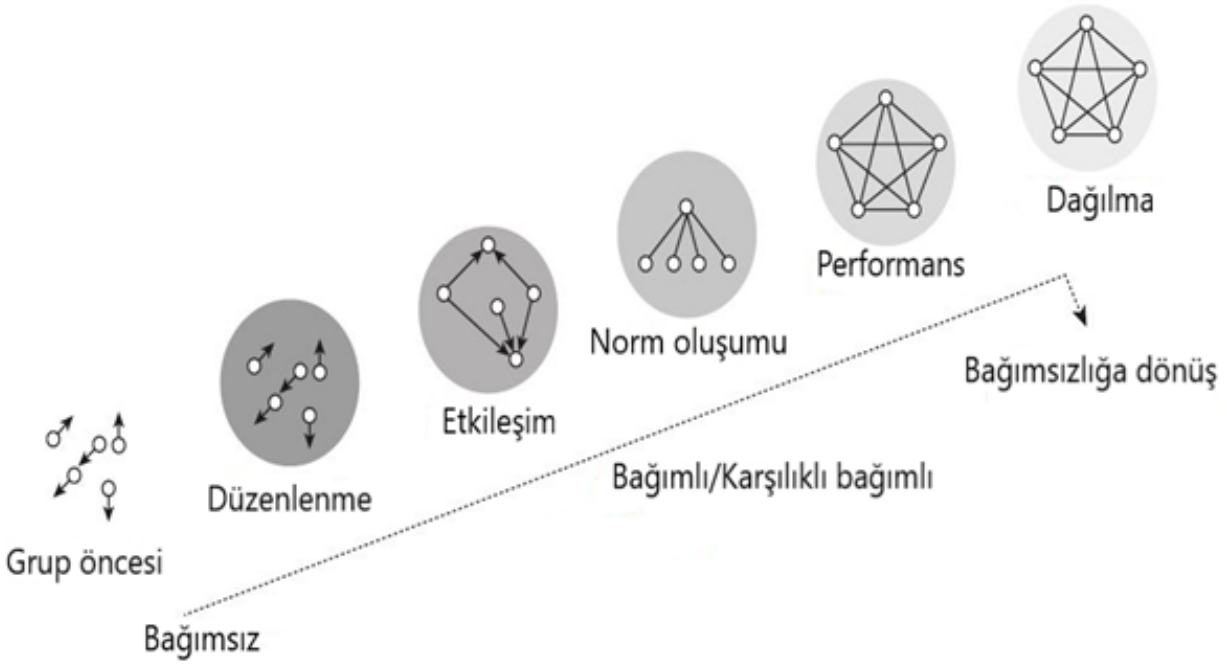
Proje takımı oluşturmaya başlamadan önce proje planının oluşturulmuş, teknik içeriğinin veya niteliklerinin belirlenmiş olması önemlidir. Projenin bütün unsurlarının açık bir şekilde tanımlanmış olması gerekmektedir. Hazırlık aşamasında takım üyelerinin görev ve sorumlulukları, nitelikleri, onlardan beklentiler gibi bilgilerin belirlenmesi, doğru üyelerin seçilmesi için elzemdir.

Proje takımı heterojen bir yapıya sahip olmalıdır. Proje ekibindeki bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olması, projenin daha yaratıcı bir şekilde yürütülmesine yardımcı olabilecekken, iyi yönetilmemeleri durumunda çatışmaların yaşanmasına neden olabileceği unutulmamalıdır. Bu bağlamda proje yöneticisi tarafından çatışmanın iyi bir şekilde yönetilmesi önemlidir.

Proje yöneticisinin takım elemanlarını iyi tanıması, onlarla iyi formal ve informal ilişkiler içerisinde olması, onların yeteneklerini, motivasyon kaynaklarını çok iyi bilmesi, etkili bir takım çalışması için gereklidir. Proje takımı oluşturan bireylerin nicelik ve niteliklerinin doğru belirlenmesi için proje faaliyetlerinin detaylı bir şekilde listelenmiş olması önemlidir. Ayrıca takım çalışmasına yatkın, teknik bilgi birikimine sahip, tecrübeli, yönetme kabiliyetine sahip vb. bireylerden oluşmuş bir takımın projenin başarısında önemli olduğu kabul edilmektedir. Yürütülecek için çekirdek bir kadronun belirlenmesi ve bu kişilerin özellikle problem çözme kabiliyeti yüksek, daha önce benzeri projelerde görev almış, teknik bilgisi ve kültürü yüksek kişilerden seçilmesi önemlidir (Haris, 2003).

PROJE NEDİR?

Proje ekibinin oluşturulmasında Bruce Tuckman tarafından geliştirilen beş aşamalı eki gelişimi modeli anlamlıdır. Etkili çalışan gruplar üzerinde gerçekleştirilen çalışmalara göre proje yönetiminin grubun oluşma, gelişme ve dağılma süreçlerinde farklı rolleri oynaması beklenmektedir. Buna göre proje ekibine dâhil olan bireylerin düzenlenme aşamasından önceki algıları ve uygulamaları ile grup etkileşimine girdikten sonraki etkinlikleri birbirinden oldukça farklıdır.



1. Aşama: Düzenleme (Forming): Projeye dâhil olan bireylerin grup öncesi dönemde tanıdıkları veya ilk kez tanıyacakları kişilerle çalışmalarını mümkündür. Buna göre tanışma ve bireysel farklılıkların ve projeye her bireyin sağlayacağı katkıların tartışılacağı aşama olarak görülebilir. Bireysel ve alt gruplar düzeyinde olası iş birliklerinin konuşulduğu ve çalışma biçimine ilişkin genel ilkelerin paylaşıldığı aşamadır.

Bu süreçte yöneticinin rolü oldukça önemlidir. Özellikle birbirlerini ilk kez tanıyacak olan insanların ön yargıları ve yanlış anlaşılmasının önüne geçilmesi önemlidir. Yönetici, her grup üyesinden beklentilerini açık ve net bir şekilde belirtmeli, birlikte çalışma usulüne ilişkin farklı fikirler ele alınmalıdır.

PROJE NEDİR?

2. Aşama: Etkileşim (Storming): Birlikte çalışmaya ilişkin temel kuralların belirlenmesiyle birlikte detayların konuşulması, bireysel taleplerin iletilmesi ve ikili ilişkilerin artırılması sürecine geçilmiştir. Bu aşamada bazı ekip üyelerinin birlikte çalışmak için belirlenmiş normlardan vazgeçme veya bunları doğru bulmama olasılığı vardır. Ekip üyelerinin birlikte çalışma deneyimi varsa, genellikle bu aşamada ortaya çıkmaktadır. Ekip üyeleri, genellikle kendi fikirlerinin kabulü için birbirleriyle rekabet ederler. Ekip gelişiminin bu aşamasında, en yüksek düzeyde hoşnutsuzluk yaşanması beklenmektedir. Tarafsız kalmaktan ve çatışmalardan kaçınmaktan hoşlanan ekip üyeleri için bu zor bir aşamadır. Proje yöneticisinin becerileri, ekip üyelerinin birbirlerini dinlemelerini ve farklılıklarına saygı duymayı öğrenmelerini sağlamak için bu aşamada önemlidir. Bu aşamanın sonuna doğru, ekip birbirini daha fazla kabul eder ve projenin çıkarları için birlikte nasıl çalışılacağını öğrenir.

3. Aşama: Norm oluşturma (Norming): Bu aşamada bazı üyeler diğerlerine göre daha öne çıkabilmektedir. Yeni iş birlikleri ve alternatif fikirlerin ortaya çıkması beklenmektedir. Daha önce birlikte yapılan ve başarılı ya da başarısız olan deneyimlerin bu süreçte sıklıkla referans gösterildiği bilinmektedir. Her üye kendi rolünü ve projenin geleceğine ilişkin konumunu bu aşamada netleştirmeye başlamaktadır. Bu aşamada yönetici bireysel farklılıklarla grubun çalışma normları arasında ilişki kurulmasını sağlamalıdır. Her üyenin farklı bakış açıları ve çalışma stilleri anlamlı olmakla birlikte grubun bir arada hareket edebilme kapasitesine vurgu yapılması anlamlıdır. Bu aşamada yönetici, görevi yapılandırmalı ve ekip üyeleri ile görevin bileşenleri arasında yeterli ilişkinin sağlanmasına katkı sağlamalıdır.

4. Aşama: Performans (Performing): Ekibin üretkenleşmeye başladığı ve hedefe ulaşmak amacıyla çalışmalarını yoğunlaştırdığı bir süreçtir. Ekip üyeleri, diğerlerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilir ve herkesin etkililiğini en üst düzeye çıkarmaya odaklanır. Yüksek performanslı ekipler genellikle bağımsız olarak çalışır ve ekip üyeleri proje hedeflerine ulaşmak için oldukça motive olurlar. Bu aşamada, ekip üyelerinin kendileri hızlı kararlar aldıkları için ekip lideri veya proje yöneticisi karar verme sürecine daha az müdahil olur. Bu aşamada proje yöneticisi, sorumlulukların ve ulaşılan hedeflerin incelenmesi ve projenin finansmanını sağlayan kuruluşların beklentilerinin ekip üyelerine hatırlatılmasını sağlamaktadır.

5. Aşama: Dağılıma (Adjourning): Bu aşamada proje için yapılacak işlerin sonuna gelinmiştir. Ekip üyelerinden bazıları sonuç raporuna odaklanırken projeye ilişkin değerlendirmelerin yapılması söz konusudur. Proje yöneticisinden beklenen süreçteki iyi ve kötü deneyimlerin kaydedilerek paylaşılması ve gelecek iş birlikleri için görüş alışverişinin sağlanmasıdır.

PROJE NEDİR?

Proje yöneticisinin takım oluştururken adaylar hakkında araştırma yapması ve özellikle de onlarla görüşmesi, onaylarını alması tavsiye edilmektedir. Proje yöneticilerinin takım üyeleri seçiminde aşağıdakine benzer bir kontrol listesi bulundurulabilirler (Dengiz, 2000):

KONTROL LİSTESİ		EVET	HAYIR	KISMEN
GÖREV	Bilgi ve becerileri diğer takım elemanlarını tamamlıyor mu?			
	Birlikte çalışma ve sonuçlarda mükemmelliği yakalamak için güdülenebiliyor mu?			
	Proje yönetim bilgisine sahip mi?			
	Teknik olarak yetenekli mi?			
	Güncel bilgi ve beceriye sahip mi?			
TAKIM	İyi iletişimci ve iyi bir dinleyici mi?			
	Karar alma ve problem çözmede diğer takım elemanlarıyla uyumlu çalışabilecek mi?			
	Hedeflere ulaşmak için fazladan çalışma arzusu var mı?			
	Takım içinde farklı görevlere uyum sağlayabilecek esnekliği var mı?			
	Saldırgan olmadan diğerlerinin fikrini kabul ediyor mu?			
	Takım moralinin artmasına katkıda bulunuyor mu?			
	Yeni fikirlerin savunulmasında diğerlerini cesaretlendirebiliyor mu?			
BİREY	Mizah duygusuna sahip mi, diğerlerine karşı hoşgörülü mü?			
	Daha fazla başarı için istekli mi?			
	Tek başına yapamayacaklarının bilincinde mi?			
	Takım hedeflerine ulaşmada taahhütte bulunuyor mu?			
	Dürüst mü?			
	Güçlü ve zayıf yönlerini gerçekçi şekilde ortaya koyabiliyor mu?			
	Stresle etkin olarak başa çıkabilir mi?			

PROJE NEDİR?



Proje yönetim sürecinde takım çalışması yapılırken aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

- ▶ Grupta hiyerarşi söz konusu değildir. Herkes eşittir.
- ▶ Fikirler açıklanır ve tartışılır. Bütün fikirler değerlidir.
- ▶ Fikir ayrılıkları, farklı bilgi kaynakları ve düşünme tarzları, zenginlik olarak görülür.
- ▶ Öğrenme gereksinimi her zaman açıkça ifade edilir.
- ▶ Etkin iletişim mevcuttur, bilgiler sürekli paylaşılır.
- ▶ Projeye ilişkin tüm dokümanlar, her zaman üyelerin erişimine açıktır.
- ▶ Kararlar oy birliğiyle alınmaya çalışılır.
- ▶ Daha önceden planlanmış bir faaliyeti, diğerlerinin haberi ve onayı olmadan gerçekleştirilemez.
- ▶ Açıklık, hesapverebilirlik, gözlem, kontrol vardır.
- ▶ Alınan kararlar düzgün, sürekli, standart, anlaşılması kolay bir şekilde raporlanır.
- ▶ Projede sürecinde değişiklikler, karşılaşılan engeller, hedeften sapmalar vb. durumlar konusunda bütün grup üyelerine hemen haberdar edilir ve durum açıklığa kavuşturulur.
- ▶ Geliştirilen kurallara sürekli uyum beklenir, kurallar gerektiğinde revize edilir.

PROJE NEDİR?

Proje sürecin etkili ve verimli ilerlemesi için sorumluluk dağıtımı gereklidir. Proje çalışmalarında okul yöneticileri sorumluluk paylaşımını bireylerin niteliklerine göre doğru dağıtıldığından emin olmalıdır. Öğretmenler ve idari personel aynı zamanda okulda başka görevleri de yerine getirmekle yükümlüdürler. Görev ve sorumluluk dağılımında bu durum göz önüne alınırsa, çalışanların aşırı aşırı iş yükünden, yorgunluktan ve motivasyon kaybından korunmaları sağlanabilir. Hedefler, iş dağılımı ve takım üyeleri belirlendikten sonra rol ve sorumluluklar doğru belirlenmez ise grup içinde çatışma yaşanabilir. Bir takım üyesine birden fazla sorumluluk verilebileceği unutulmamalıdır.

Her bir proje bireylerin farklı becerilere sahip olmasını gerektirebilir. Projenin hazırlık aşamasında insan kıymetlerinin doğru belirlenmesi, bireylerin sahip oldukları niteliklere göre görev ve sorumluluk dağıtımının yapılması önemlidir. Ayrıca projenin sonraki aşamalarında yeni görev ve sorumlulukların ortaya çıkabileceği unutulmamalı ve bu nedenle takım üyelerinin sahip oldukları bilgi, beceri vb. konusunda yürütücünün detaylı bilgi sahibi olması önemlidir. Bu bağlamda “beceri envanter listesi” oluşturmak, bireylerin niteliklerini bilebilmek açısından faydalıdır. Ayrıca iş bölümü açısından her bir görev ve sorumluluk için bir ana ve bir yedek sorumlu atamak önemlidir. Proje yönetiminde takım oluşturmanın birtakım faydaları aşağıdaki gibidir:

- ▶ Projeler daha etkili kontrol edilebilir.
- ▶ Takım başarısı için ekip üyeleri arasında karşılıklı bir destekleme vardır.
- ▶ Etkili iletişim vardır, iletişim kanalları açıktır.
- ▶ Sorun çözümlerinde uzman bilgisi önemlidir ve bu nedenle grup üyeleri uzman kişilerden oluşturulur.
- ▶ Performans değerlendirme için geri bildirim teşvik edilir.
- ▶ Çatışmalar krize dönüşmeden etkili bir şekilde yönetilir.
- ▶ Hedef ve standartlardan sapmalar azalır.
- ▶ Projelerin zamanından önce tamamlanabilmesi karlılığı artırır (Burke, 1996; Dengiz, 2000).

Proje yönetiminde bir başka önemli nokta ise projede çalışanların kendi performanslarını ölçmeleri ve değerlendirmeleridir. Bu bağlamda üyelerin performanslarına ilişkin olarak geri bildirim almaları gereklidir. Ölçme ve değerlendirmeler, geri bildirim için gereklidir. Fakat dikkat edilmesi gereken husus, değerlendirme, geri bildirim biçimleri her bir kurumun yapısına, projenin doğasına göre tasarlanmasıdır. Bu amaçla kurumun, projenin yapısı ve işlevlerine göre “performans değerlendirme formları” hazırlanır. Genellikle önceden belirlenmiş zaman aralıklarında her proje çalışanının, kendisi ve diğer çalışanlar için bu formları doldurmaları, daha sonra proje liderine teslim etmeleri sağlanır. Proje lideri tarafından değerlendirilen bu formlar doğrultusunda, geri bildirim oturumları düzenlenir. Bu oturumlarda görüşmenin odak noktaları aşağıdaki gibidir:

PROJE NEDİR?

- Bir çalışanın performansının diğer çalışanlar tarafından değerlendirilmesi (tek tek değil, ortalama bir puan üzerinden),
- En çok üzerinde durulan konular,
- Alınan düşük puanlar ve nedenleri,
- Eksikliği tespit edilen alanlarda bireyleri güçlendirmek için alınabilecek önlemler.

Proje çalışmasında üzerinde durulması gereken bir diğer nokta ise, koordinasyonun sağlanmasıdır. Koordinasyona ilişkin olarak cevaplanması gereken sorulardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Kim, neyi yapar?
- Hangi sonuçlardan kim sorumludur?
- Kim, kimi nelerden haberdar edecektir?
- Ne için, kimin onayı gerekir?
- Kimden, hangi işlemler için, ne gibi bir destek gerekmektedir?

Okul yöneticisinin, proaktif bir yaklaşım ile grubun performansını yakından takip etmesi, sorunlar yaşanmadan önlenmesi açısından önemlidir. Ayrıca, grup üyeleri arasında etkili ve hızlı iletişim ağlarının kurulması, projenin daha hızlı ilerlemesine katkı sağlayacağı gibi, olası problemlerin önüne geçecek ve sonucunda projenin performansının yükselmesine yardımcı olacaktır. Proje yöneticileri hem formal hem de informal iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullanabilmelidirler; iletişim sadece evrak yazmayı, yüz yüze ya da telefonda konuşmayı değil, anlamayı, dinlemeyi, iyi çalışma koşullarını oluşturmayı ve güveni de kapsar (Kovancı, 2003).

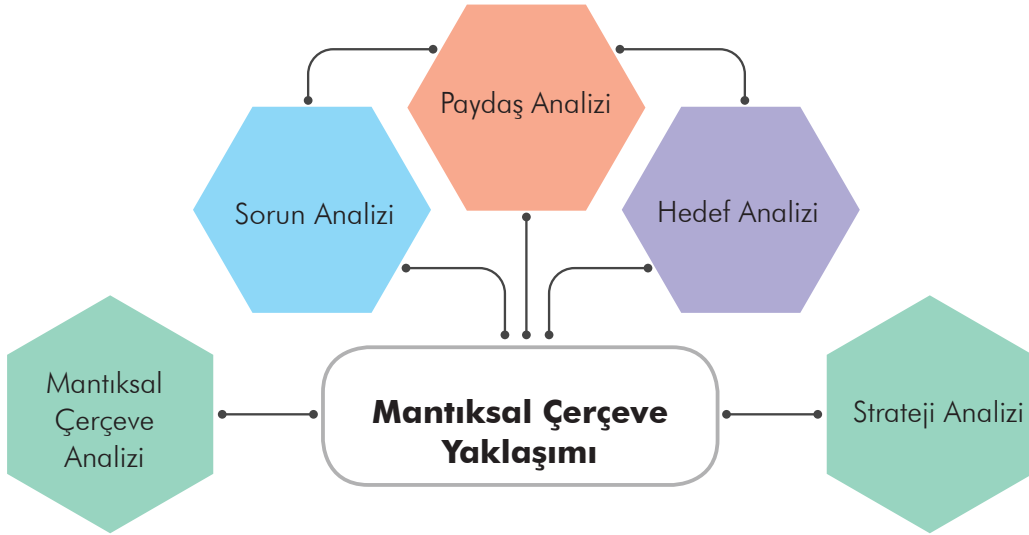
KONTROL LİSTESİ		EVET	HAYIR	KISMEN
PROJE NEDİR?	Projenin ne olduğunu biliyorum.			
	Projenin sağlayacağı olanakların farkındayım.			
	Konusu veya türü ne olursa olsun her projenin ortak yönlerinin olduğunu farkındayım.			
	Projelerin ortak yönlerini sıralayabilirim.			
PROJE YÖNETİMİ	Proje yönetiminin ne olduğunu biliyorum.			
	Proje yönetiminin özelliklerini biliyorum.			
	Proje yönetiminin aşamalarını biliyorum.			
	Proje için takım oluşturmanın önemini biliyorum.			
	Proje takımı oluşturulurken nelere dikkat etmem gerektiğini biliyorum.			

BÖLÜM 2

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

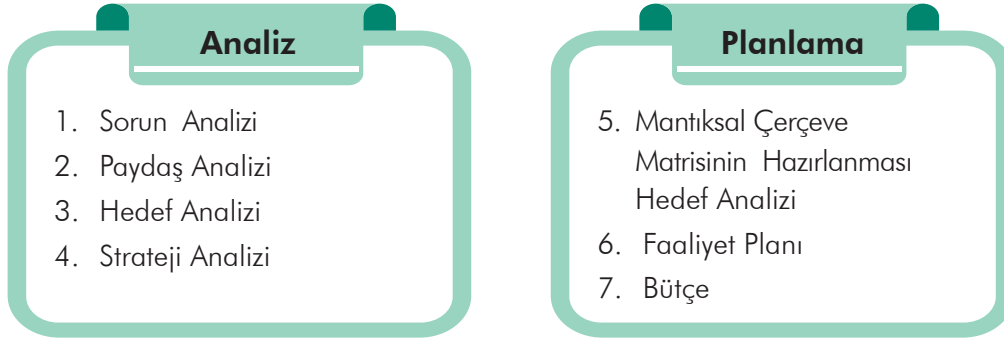
Ünite Kazanımları

- ✓ Mantıksal çerçeve yaklaşımını açıklar.
- ✓ Mantıksal çerçeve yaklaşımının aşamalarını açıklar.
- ✓ Mantıksal çerçeve analizi işlem basamaklarının sıralar.
- ✓ Sorun analizi yapar.
- ✓ Sorun ağacı tasarlar.
- ✓ Paydaş analizi yaparak paydaşları belirler.
- ✓ Okulun ihtiyaçlarını mantıksal çerçeve yaklaşımı ile belirler.
- ✓ Okula ilişkin bir sorunu analiz ederken uygun stratejiyi seçer.
- ✓ Okula ilişkin gerçekleştirdiği analiz sonuçlarına uygun sonuç ve öneriler geliştirir.



2.MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY); ilkeleri çerçevesinde kullanılan bir proje planlama ve uygulama aracıdır. Proje döngü yönetimi tekniğini uygulayabilmek MÇY temelinde sorun analizi, hedef analizi, strateji analizi, paydaş analizi, faaliyet planlama ve bütçeleme yapılması projenin geleceği ve nesnel başarı göstergelerine ulaşması açısından önemlidir. Proje tasarlama sürecinde mantıksal çerçeve yaklaşımı, analiz ve planlama olmak üzere birbirini takip eden iki temel aşamadan oluşur. Mantıksal çerçeve yaklaşımı analiz ve planlama süreci 7 aşamada tamamlamaktadır (Şekil 2). Her aşama yenilemeli ve etkileşimli bir süreci ifade etmektedir. Temel olarak MÇY analiz süreci; sorun-ihtiyaç-fikir ilişkisini katılımcı bir yaklaşımla sorgulamayı, mevcut olumsuz durumu net olarak tanımlamayı ve yapılan bu değerlendirme sonucunda arzu edilen değişim alternatiflerini ortaya koyarak bunlar içerisinde en uygun proje konusunu seçmeyi amaçlamaktadır (ADM, 2004:57-59).



Şekil 2: Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Aşamaları

2.1. Sorun Analiz

Sorun analizi, mevcut durumun istenmeyen yönlerinin, neden sonuç ilişkisi içinde ortaya konulmasını sağlayan yapısal bir incelemedir. Her proje bir ihtiyaçtan ortaya çıkar ve bu ihtiyaç sorun olarak tanımlanmaktadır. Sorun mevcut durum ve istenilen (olması gereken) durum arasındaki fark olarak da tanımlanabilir. Proje fikrini oluştururken, sorulması gereken temel sorulardan bazıları aşağıdaki gibidir.

1. Değişirmek istediğimiz ya da sorun olarak gördüğümüz şey nedir?

(Mevcut durumun analiz edilerek ana problemin belirlendiği ve neden sonuç ilişkisinin kurularak kök nedenlere ulaşılan aşamadır.)

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

▷ Paydaşlar için öncelikli sorunlar; beyin fırtınası, balık kılıçığı, altı şapkalı düşünce, kavram haritası vb. yöntemler ile tartışılır.

▷ Tartışma sonucu belirlenen sorunlardan size göre en önemli olanı seçin ve başlangıç sorunu olarak ele alın.

2. Bu seçtiğiniz sorunun kaynağı ya da kaynakları nelerdir?

▷ Başlangıç sorunu ile ilgili diğer sorunlar araştırılır.

3. Sorunlar arasında neden-sonuç ilişkisi kuruldu mu?

▷ Neden-sonuç hiyerarşisi oluşturulur.

▷ "Buna neden olan ne?" sorusu ile tüm sorunlar hiyerarşik sırayla düzenlenir.

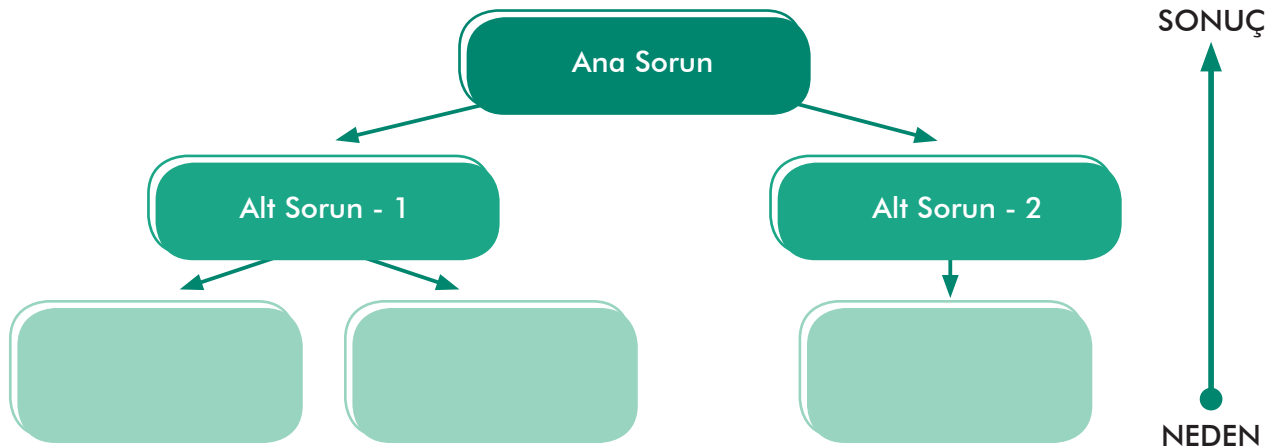
▷ Oklar aracılığıyla sorunlar birbirlerine bağlanıp sorunlar arasındaki ilişkiler net bir şekilde gösterilir.

▷ Sorun ağacı gözden geçirilip "Eksik sorunlar var mı?" sorusu sorulur ve eksiklikler eklenir.

Sorun ağacı oluşturmak proje yönetiminin en önemli basamaklarından biridir.

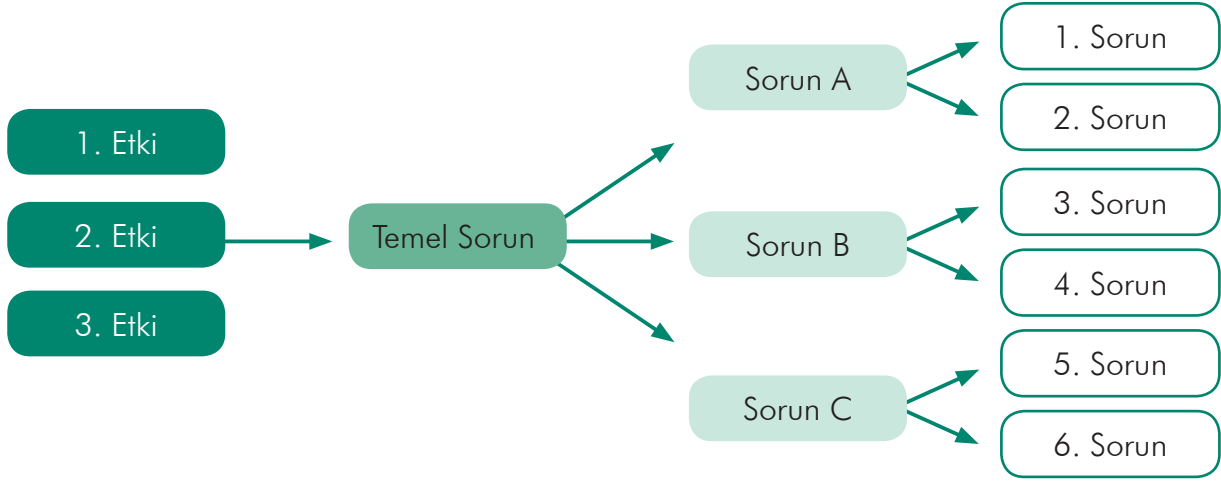
Yöneticiye Not

Her proje bir ihtiyaçtan ortaya çıkmakta ve bu ihtiyaç sorun olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 3: Sorun Ağacı (boş)

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI



Şekil 4: Sorun Ağacı (Dolu)

2.2. Paydaş Analizi

Bir projenin sonuçlarından bir şekilde etkilenecek tüm bireyler, gruplar, kurumlar vb. “paydaşlar” olarak tanımlanır. Paydaşlar, hedef gruplar ve nihai yararlanıcılar diye iki alt başlıkta incelenmektedir. Hedef grup(lar), projenin doğrudan ve olumlu bir biçimde etkilediği gruplardır. Hedef grup seçilirken, bu grubun ihtiyaçlarının ve problemlerinin tanımlanması, gerçekleştirilecek proje ile bu grupların ihtiyaçlara nasıl karşılanacağına belirlenmesi, çeşitli paydaşların projedeki rollerinin ve projeye katılımlarının tanımlanması ve bu rollerin onlara verilmiş nedenlerinin tespit edilmesi, proje çıktılarının hedef gruplar/faydalanıcılar üzerine etkisinin belirlenmesi önemlidir. Nihai yararlanıcılar ise, projenin hedeflerine ulaşması ile gerçekleştirilen etkiden uzun dönemde yararlananlardır.

Paydaş analizinin altında farklı grupların farklı endişeleri, kapasiteleri ve ilgileri olduğu ve bunların açıkça anlaşılması gerektiği düşüncesi vardır. Bu bağlamda problemin belirlenmesi, hedefin konulması ve stratejinin seçilmesi sürecinde bu farklılıkların göz önünde bulundurulması gerektirir. Paydaş analizine başlanırken, ilk olarak hedef grup ve nihai yararlanıcıların listelenmesi; Daha sonra paydaşların ihtiyaçlarını ve beklentilerini, sorunun çözümündeki katkılarının ne olacağı (zayıf ve güçlü yanlarını) belirlenir. Etkin ve geniş paydaş katılımı projenin kalitesine aşağıdaki yararları sağlar (PMI, 2008):

- Bilgiye dayalı karar almaya yarar.
- Projenin daha ilk aşamalarında bir görüş birliği oluşturulmasını sağlar.

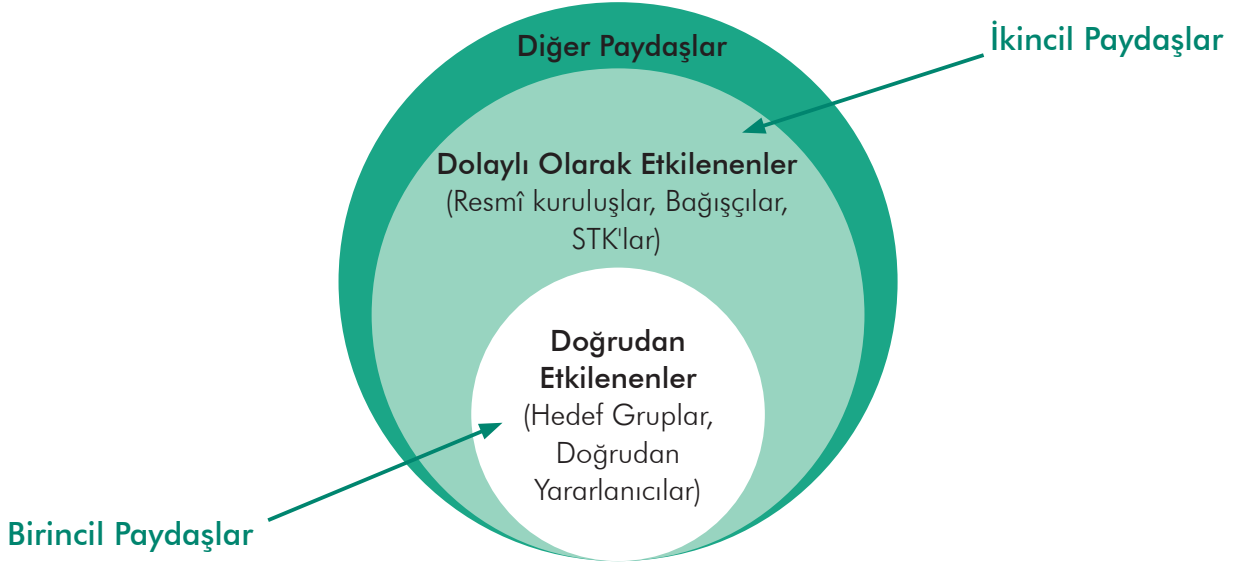
MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

- ▶ Farklı paydaşların projeyi izleyebilmesi bakımından şeffaflık sağlar.
- ▶ Projenin toplumsal, ekonomik ve siyasal gerçekliklere uygun hale getirilmesine izin verir.
- ▶ Projenin geçerliliğini, uygunluğunu ve sürdürülebilirliğini artırır.
- ▶ Yerel kapasiteleri güçlendirir.
- ▶ Sivil toplumu ve demokratik süreçleri güçlendirir.

Hatırlayalım!

Paydaş analizinin arkasında yatan varsayım farklı grupların farklı endişeleri, kapasiteleri ve ilgileri olduğu ve bunların açıkça anlaşılması gerektiği; problemin belirlenmesi, hedefin konulması ve stratejinin seçilmesi sürecinde göz önünde bulundurulması gerektiğidir.

İLGİ SAHIPLERİ ANALİZİ

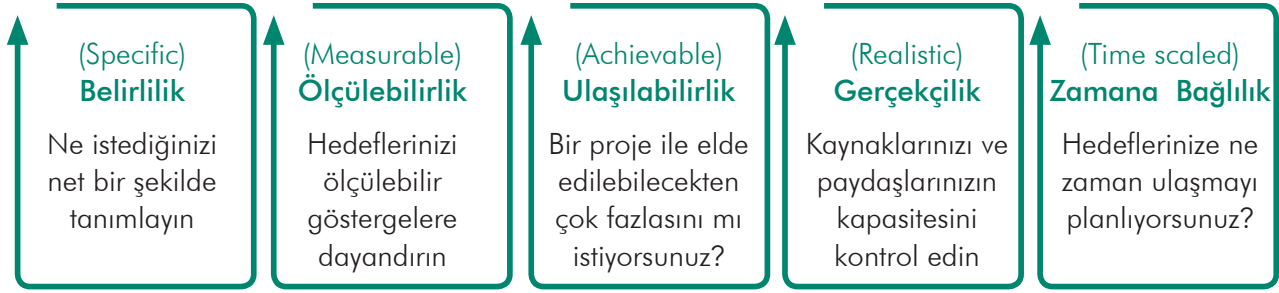


Şekil 5: Paydaş (İlgi Sahipleri) Analizi

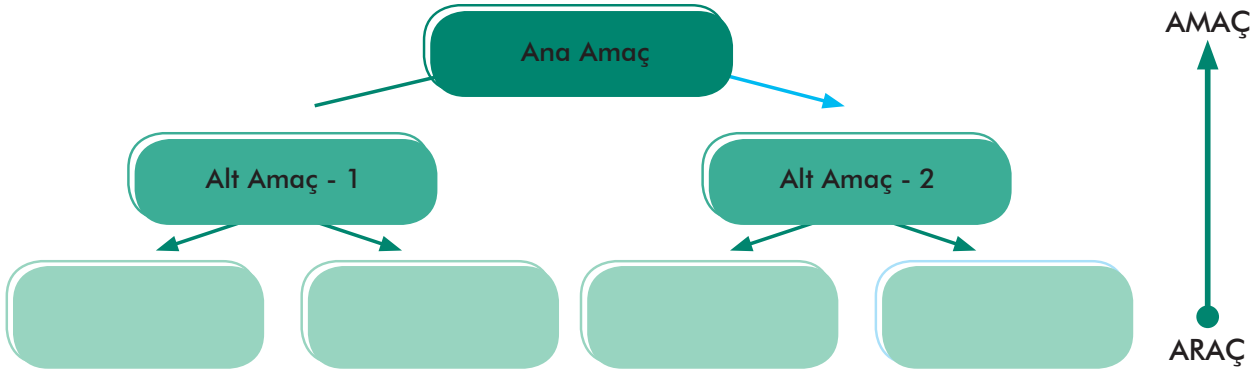
MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2.3. Hedef Analizi

Hedef analizi, ulaşılmak istenen hedef durumun olumlu yönlerini ortaya koyan metodolojik bir yaklaşımdır. Hedef analizi aşamasında, mevcut bir duruma ilişkin olası çözümler belirlenir. Hedef analizinde sorun ağacında yer alan “olumsuz durumlar”, “olumlu durumlar” olarak ifade edilen çözümlere dönüştürülür. Sorun analizi ve hedef analizi etkileşimli bir süreçtir. Hedeflerin net bir şekilde tanımlanması için sorunların iyi tanımlanmış olması ve neden-sonuç ilişkilerinin doğru kurgulanmış olması gerekir. Projenin “hedef cümleleri” yazılırken SMART olmalarına dikkat edilmelidir.



Hedef analizinde, sorun analizinde kullanılan sorun ağacının yerini “hedef ağacı” alır. Hedefler sorun ağacında olduğu gibi aralarında ilişkiler kurularak hiyerarşik bir sırada yapılandırılırlar.



Şekil 6: Hedef Ağacı (Boş)

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

Yöneticiye Not

Hedeflerin net bir şekilde tanımlanması için sorunların iyi tanımlanmış olması ve neden-sonuç ilişkilerinin doğru kurulmuş olması gerekir. Projenin “hedef cümleleri” yazılırken SMART olmalarına dikkat edilmelidir. Proje hedefleri belirlenirken ilgili alanyazın taranmalı daha önce yapılmış proje ve diğer çalışmalar detaylı bir şekilde incelenmelidir.

On farklı kişi aynı anda veya aynı kişi on ayrı zamanda, aynı şartlar altındaki aynı iş için farklı tahminler yapacaktır.

2.4. Strateji Analizi

Hedef ağacındaki benzer hedef kümelerine “stratejiler” denir. Strateji, hedef ağacında ulaşmaya karar verdiğimiz hedef ve bu hedefe ulaşmak için ulaşmamız gereken alt hedeflerin tamamıdır (Tekindağ, 2015). Strateji, bizi hedefe ulaştıran yoldur. Önceden belirlenmiş kısıtlara (maliyet, aciliyet, politik durum vb.) göre en umut verici stratejinin hangisi olduğu konusunda değerlendirme yapılır. Bu aşama, birçok açıdan, çok zorlayıcıdır. Birçok bilginin sentezlenmesi, güncel bir alan tarama yapılması ve sonrasında da en iyi uygulama stratejisinin belirlenmesini içerir. Strateji analizi yapılırken:

- ▶ Hedef ağacından arzu edilmeyen amaçlar elenir.
- ▶ Bir proje oluşturacak olası alternatif stratejiler belirlenir.
- ▶ Bir veya birden fazla strateji seçilir.

Yöneticiye Not

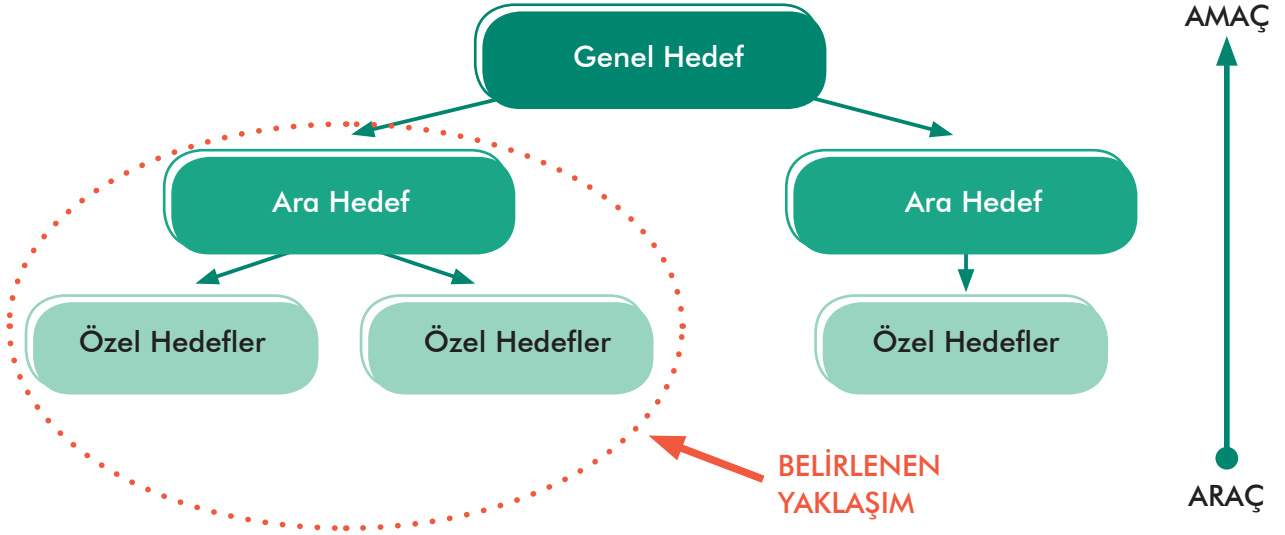
Strateji, bizi hedefe ulaştıran yoldur.

“Yüzeysel amaçlar yüzeysel sonuçlar doğurur.”

“Liderlerin daima yüksek amaçları olmalıdır; bunlar sıradan olan şeylerin güvenliğine sığınmadan, kendilerini farklı kılacak şeylerin peşinde olmalıdırlar.”

Atilla

STRATEJİ ANALİZİ



Şekil 8: Strateji Analizi

Strateji seçimi aşamasında tarafların temel ölçütleri dikkate alması önemlidir. Bu ölçütler aşağıdaki gibidir (Tekindağ, 2015; PMI, 2008, PCY, 2004):

► **İlgililik:** "Sorunun hangi parçası bizimle ilgilidir?", "Örgüt, kurum olarak sorunun ve çözümün neresindeyiz?", "Belirlenen stratejilerin içerisindeki rolümüz nedir?" sorularının cevabıdır.

► **Maliyetler:** Her stratejinin veya hedefin gerçekleştirilmesinin belli bir maliyeti vardır. Her hedefin maliyeti projenin hedeflerine ve hedef grubun büyüklüğüne bağlıdır. Maliyet, özellikle projeyi uygulayacak olan grubun mevcut ve potansiyel kapasitesi ve verimlilik/etkinlik kriteri ile ilgilidir.

► **Teknik Uygulanabilirlik:** Bir sorunun çözümünün "teknik olarak uygulanabilir" olması gereklidir. Eğer sorunun çözümü için getirilen öneri teknik olarak uygulanabilir değilse belirlenen hedefe ulaşılması imkânsız hale gelir.

► **Farklı Paydaşların Bakış Açıları:** Paydaşlar arasında probleme ve çözüme yönelik bakış açısı, strateji seçiminde önemli bir belirleyicidir. Projenin paydaşlarının bir takım özelliklerine bağlı olarak (eğitim, sosyal statü, kültürel, kurumsal, sosyal özellikler vb.) sorunu ve çözümünü farklı açılardan değerlendirebilirler. Bazı paydaşların projeden sadece sosyal beklentiler içinde olabilirken, diğerleri kişisel beklenti içerisinde olabilirler.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI



► **Mevcut Kaynaklar:** Kaynaklar; a. malî kaynaklar, b. insan kaynağı ve c. fiziksel kaynaklar olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Mevcut kaynaklar seçilen stratejinin gerçekçiliği ile ilgilidir. Sorun ve hedefler ne kadar iyi tanımlanmış ve hedef gruplar açısından yaratacağı etki ne kadar net ortaya konulmuş olursa olsun, mevcut ve potansiyel kaynaklar stratejiyi uygulamak açısından yeterli değilse proje ve ortaya konulan hedeflere ulaşılamayacaktır. Analiz sürecinde bütün paydaşların kapasitelerinin ve katkılarının ne olacağına iyi tespit edilmesi önemlidir.

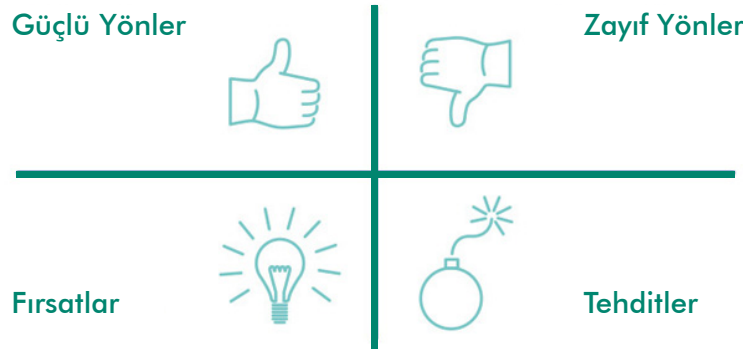
► **Politik Yapılabilirlik:** Seçilen stratejiye yerel otoritenin destek verip vermemesi strateji belirleme açısından önemli bir kriterdir. Yerel otorite tarafından projenin desteklenmesi, projeyi sahiplenmesini, mevcut kaynaklarını projede kullanılmasına sunması ve proje bitiminde projenin yaygınlaştırılmasını sağlaması önemlidir. Bu bağlamda mevcut kurumların desteğini almak bir projenin sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir.

► **Verimlilik ve Etkililik:** Strateji seçimi açısından projede kullanılacak kaynaklar, hedef gruplar açısından ortaya çıkartacağı etkililik önemlidir. Benzer çıktılara ulaşmak amacıyla yapılacak faaliyetlerin minimum maliyetle gerçekleştirilmesi verimlilik, etkililik bağlamında temel bir kriterdir.

► **Sosyal Kabul Edilebilirlik:** Proje stratejisinin, belirlenmesinde çevrenin sosyokültürel norm ve davranışlarının göz önünde bulundurulması gereklidir. Bir projenin başarıya ulaşmasında, geliştirilen çözüm önerilerinin paydaşlar ve özellikle hedef gruplar tarafından da kabul edilmesi ve sahiplenilmesi en temel kriterlerden birisidir.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

- **Eşitsizliklerin Giderilmesine Katkısı:** Proje çıktılarının sosyokültürel, ekonomik vb. alanlarda, eşitsizliği gidermeye yönelik geliştirilmesi birçok projede ön plana çıkartılması gereken bir unsurdur.
- **Diğer Projeleri Tamamlayıcılık:** Bazı projeler diğer projelerin başarısı açısından destekleyici öneme sahiptir. Bu nedenle stratejik tercihlerin bu yönde yapılması önemlidir.
- **Aciliyet:** Geliştirilen çözümler arasında paydaşlar tarafından çok önemli olduğu düşünülen ve öncelik verilmesi gereken konular olabilir.



Şekil 9: Strateji Analizi-SWOT Analizi

ÖRNEK OLAY - 3

Bir ortaokulda çalışan İngilizce Öğretmeni Mediha Hanım, okulun yabancı dil konusunda daha iyi nasıl ilerleyebileceğini düşünerek, okul yönetimiyle iletişime geçer. Okul yönetimiyle yaptığı görüşmede, yabancı bir dilin öğrenilmesinin küçük yaşta daha etkili ve verimli olacağını okul yönetimine anlatır. Okul yönetimi, öğretmenin yapacağı tüm çalışmaların arkasında duracağını söyler. Mediha Hanım, öğrencilerin ülke genelinde olduğu gibi yabancı dile olan merakının az olduğunu ve öğrenemeyecekleri korkusunun hakim olduğunu girdiği derslerde ve önceki okullarda edindiği tecrübelerden yola çıkarak saptar. Öncelikle bu algının ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılması gerektiğini okul yönetimine anlatır. Okul yönetimiyle beraber öncelikle tüm soruların analiz edilmesi için hem proje hem de gelişim ekibi kurulur. Öğrenci ve veliler arasında yabancı dile olan tutumlarını ölçebilecek bir anket düzenlenir ve uygulanır. Anket sonuçları ekip tarafından değerlendirilir ve sonuçta yabancı dile olan tutumun, öğrenme korkusu, yabancı dile sıklıkla maruz kalmamak ve merak eksikliği olarak olumsuz şekillendiği ortaya çıkar. Veliler arasında öğrencilerinin yabancı dil öğrenememe korkusu % 68, öğrenciler arasında bir yabancı dili öğrenememe korkusu %76 olarak tespit edilmiştir. Mediha Hanım, sorunu tespit ettikten

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

sonra proje ekibiyle beraber okulun hedeflerini ortaya koyarak öğrenci, öğretmen ve velileri bilgilendirici çalışmalar yapar ve bu çalışmalarını projelendirirler. Öğrencilerin yabancı dile olan ilgilerini daha çok arttırmak ve yabancı dili daha iyi öğretebilmek için okulda yabancı dil sınıfı kurmak için gerekli çalışmaları projeye ekler. Okulda var olan boş dersliğin kullanılmasına karar verilir. Öncelikle okulda yabancı dil algısını olumlu yönde değiştirmek, sonrasında her öğrenciyi potansiyeline uygun bir şekilde yabancı dili öğrenmeye güdülemek ve ortaokul sekizinci sınıftan mezun olan bir öğrenciyi kendini ifade edebilecek düzeyde İngilizce'yi konuşabilecek seviyeye getirmek hedeflerini projenin hedefi olarak belirler. Yabancı dile özendirici seminerler yapılır. El broşürleri veli ve öğrenci düzeyinde hazırlanır ve dağıtılır. Sonrasında halk eğitim merkeziyle beraber yetiştirme kursları açılır, tüm öğrencilerin ve velilerin katılabileceği şekilde öğretmen temin edilir. Yabancı dil sınıfının yaptırılması için yapılan projeyi çevre deki sivil toplum kuruluşlarıyla paylaşır ve sponsor bulunur. Sınıf yaptırılır. Okul çıkışında haftanın 3 günü ikişer saat kurs düzenlenir ve bu kurs sadece konuşma becerilerini geliştirmek üzerine tasarlanır. Öğretmenler tarafından görsel, işitsel materyallerden yararlanılarak proje sene sonuna kadar devam ettirilir. Ayrıca okulda temel düzeyde İngilizce konuşulabilmesi için, okul kantininin de alışverişlerin İngilizce de yapılabileceği duyurulur, fiyat listesine ürünlerin İngilizce karşılıkları da yazılır. Sene sonunda proje izleme çalışmaları yapılır ve dönütler analiz edilir. Sene sonunda veli ve öğrencilere aynı anket tekrar uygulanır ve veliler arasında öğrencilerinin yabancı dil öğrenememe korkusu % 27, öğrenciler arasında bir yabancı dili öğrenememe korkusu % 31 olarak ölçülmüştür. Mediha Öğretmen sonuçların iyiye doğru gittiğini ve projenin her sene devam etmesi gerektiğini, bu projenin okul kültürünün bir parçası haline gelmesi gerektiğini söyler. Bu şekilde okuldaki öğretmen, öğrenci ve velilerin yabancı dili öğrenmede olumsuz düşünceleri değiştiği gibi, öğrenciler öğrenmenin keyfini yaşamış, okul yabancı dili öğretme noktasında önemli bir adım atmış oldu.



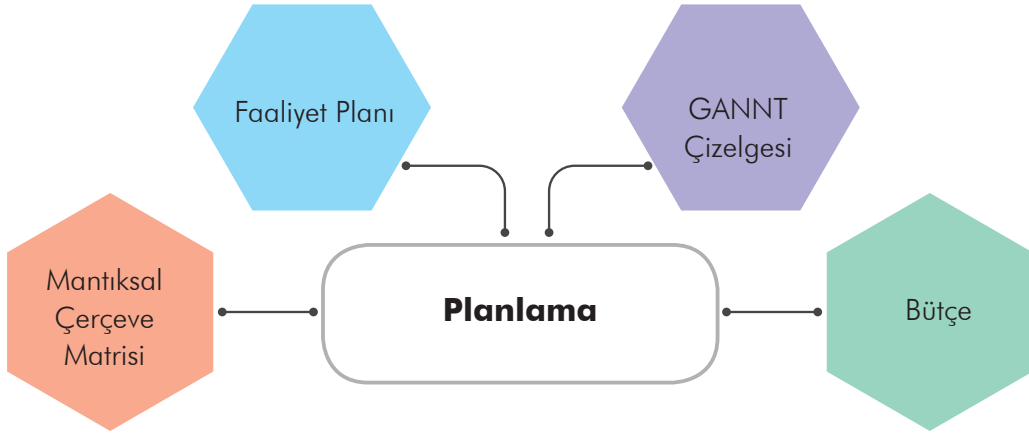
MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI (ANALİZ) KONTROL LİSTESİ	EVET	HAYIR	KISMEN
Sorun olarak kabul edilen durumun detaylı analizi yapıldı.			
Sorunlar arasında neden-sonuç ilişkisi kuruldu.			
Sorunlar arasında neden-sonuç hiyerarşisi oluşturuldu.			
Sorun ağacı oluşturuldu.			
Sorunun birincil ve ikincil paydaşları (tarafları) belirlendi.			
Sorunun tarafları arasında (paydaşlar) yapıcı bir koordinasyon sağlandı.			
Hedefler kurumun ve içinde bulunduğu toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik gerçeklerine uygun bir şekilde tasarlandı.			
Hedefler net bir şekilde ifade edildi.			
Kurum projeyi yürütmek için yeterli düzeyde kurumsal kapasiteye sahiptir.			
Projede kullanılacak finansal ve fiziksel kaynaklar ile insan kaynakları doğru tespit edildi.			
Projenin daha ilk aşamalarında bir görüş birliği oluşturulması sağlandı.			
Hedef analizi yapılırken, hedeflerin SMART olmasına dikkat edildi.			
Hedef ağacı oluşturuldu.			
Strateji analizi yapıldı.			
Strateji analizi yapılırken hedefler, genel ve özel hedefler olarak gruplandırıldı.			

BÖLÜM 3

PLANLAMA Ünite Kazanımları

- ✓ Mantıksal çerçeve matrisini hazırlar.
- ✓ Varsayımlar ve hedefler arasında ilişki kurar.
- ✓ Proje hedeflerine yönelik faaliyetler tasarlar.
- ✓ Bütçe planı hazırlar.
- ✓ Doğrulama kaynaklarını belirler.
- ✓ Projede kullanılacak araçları belirler.
- ✓ Mantıksal çerçeve matrisi hazırlar.
- ✓ Projenin hedefleri ile uyumlu sonuçlar oluşturur.
- ✓ Proje adımlarını amaçlara uygun olarak kontrol eder.



3. PLANLAMA

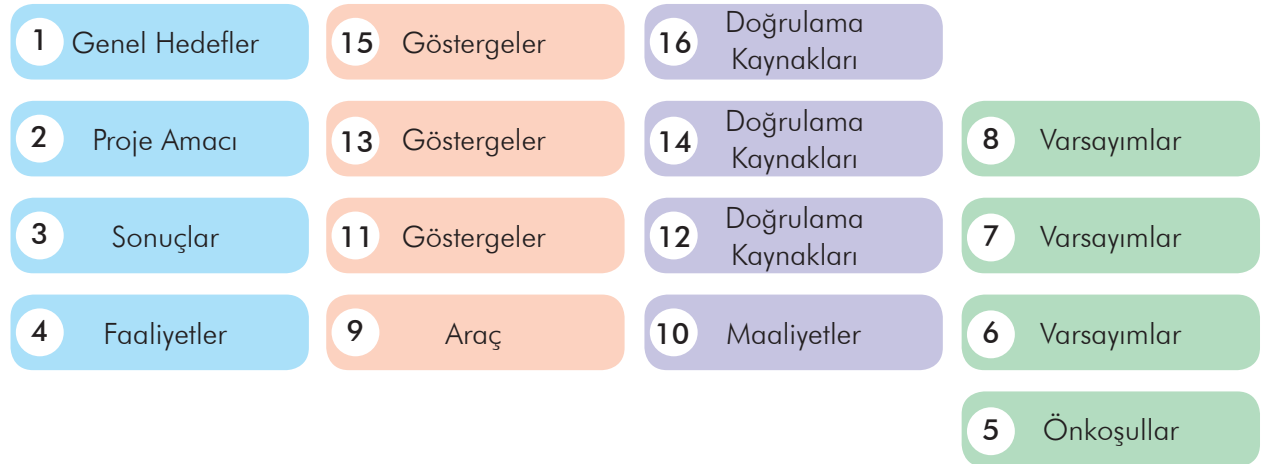
Bu bölümde proje planlama aşamasında yapılması gerekenler adımlarına değinilecektir.

3.1.Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Analiz aşamasında yapılan değerlendirme sonucunda belirlenen strateji kapsamında planlama aşamasının ilk adımı, projenin Mantıksal Çerçeve Matrisinin (MÇM) hazırlanmasıdır. Mantıksal Çerçeve Matrisi, bir süreç olarak MÇY'nin sonuçlarını sunan bir formattır. Analiz aşaması esnasında daha önce elde edilen verilere göre MÇM oluşturulur. MÇM hazırlandıktan sonra, faaliyet planı ve bütçe hazırlanarak projenin uygulanabilir hale gelmesi sağlanır. Mantıksal Çerçeve Matrisi 4 sütun ve 4 satırdan ve şekil olarak 16 "kutudan" oluşan bir formattadır. Bu matrisin ana başlıkları şu şekildedir (ADM, 2004):

1. Sütun	Genel Hedefler
2. Sütun	Göstergeler
3. Sütun	Doğrulama kaynakları
4. Sütun	Varsayımlar

MANTIKSAL ÇERÇEVE



Şekil 10: Mantıksal Çerçeve Matrisi (Boş)

PLANLAMA

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

Müdehale Mantığı/ Proje Kapsamı	Objektif olarak Doğrulanabilir Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Dışsal Koşullar/ Varsayımlar
Genel Hedefler: Projenin çözümlenmesine katkıda bulunacağı uzun dönemli ana hedef	Genel hedefin gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmede kullanılan nicel değerler	Göstergeleri değerlendirme sırasında kullanılacak kaynaklar	
Proje Amacı: Proje ile elde edilen kazanç, proje alanı veya hedef grubu üzerindeki etki ya da değişiklik	Proje amacının gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmek için kullanılan nicel ve nitel değerler	Göstergeleri değerlendirme sırasında kullanılacak kaynaklar	Proje amacının genel hedefe katkıda bulunması için gerekli olan dışsal etmenler
Sonuçlar/Çıktılar: Projenin amacının gerçekleşmesinde katkıda bulunacak ara hedeflerin elde edilmesi için faaliyetlerin yürütülmesi sonucunda elde edilecek ölçülebilir sonuçlar	Sonuçlara ulaşılmasını sağlayacak çıktıların nicelik, nitelik ve zamanlama açısından tanımlanmasını sağlayan ölçütler	Göstergeleri değerlendirme sırasında kullanılacak kaynaklar	Projenin kontrolü altında üretilen çıktıların proje amacına katkıda bulunulabilmesi için gerek duyulan dışsal etmenler
Faaliyetler: Projenin amacına ulaşmasını sağlayacak ölçülebilir sonuçları elde etmek için planlanmış tüm işler	Araçlar Girdiler: Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli olan teknik ve insan kaynağının nicelik ve zamanlama açısından tanımlanması (Zorunlu değil)	Maliyet/Bütçe (Zorunlu değil)	Planlanmış faaliyetlerin ulaşması gereken sonuçları üretebilmesi için gerekli olan dışsal etmenler
			Ön Koşullar

Şekil 11: Mantıksal Çerçeve Matrisi (Dolu)

(ADM, 2004:58)

PLANLAMA

Şekil 10 ve 11’de görüldüğü üzere Mantıksal Çerçeve Matrisi’nde 1’den 16’a kadar göstergelerin yer aldığı kutucukların (hücrelerin) belirli bir sistematik ve amaç doğrultusunda doldurulmalıdır:

1. Hücre

Genel Hedef: Proje ile uzun vadede ulaşılmaya çalışılan genel hedef nedir?

2. Hücre

Proje Amacı/Özel Hedefler: Projenin spesifik olarak ulaşmaya çalıştığı orta vadeli hedefleri nelerdir?

3. Hücre

Sonuçlar/Çıktılar: Proje ile ulaşılabilecek sonuçlar nelerdir? Beklenen sonuçlar kısa vadeli hedeflerdir ve hemen faaliyet ve çıktıları takip eder.

4. Hücre

Faaliyetler: Projede gerçekleştirilmesi amaçlanan işlerdir.

5. Hücre

Proje etkinliklerinin başlaması için belirli şartların yerine getirilmesi beklenmektedir. Bu şartlar sağlanmadan proje faaliyetlerine başlanamaz ya da başlansa bile birçok etkinlik aksayabilir ve proje başarısız sonuçlanır. Finansal, yasal kurallar ve prosedürler gibi projeye başlamadan önce sağlanması gereken koşulların tümü “ön koşullar” olarak adlandırılır. Ön koşul, proje faaliyetlerinin başlamasından önce yerine getirilmesi gereken şartlardır. Ön koşullar varsayımlar sütununda olmasına rağmen, varsayımlardan farklıdır.

6. 7. ve 8. Hücre

Faaliyetler, sonuçlar ve proje amacı açısından bir üst aşamada karşılaşılması muhtemel risklerin ele alındığı aşamadır. Söz konusu riskler olumlu cümleler ile varsayım olarak ifade edilmektedir. Bu riskler olumlu ifadeyle varsayıma dönüştürülür. Risklerin gerçekleşme olasılığı ve etki derecesi, projenin risk derecesinin değerlendirilmesidir. Varsayımlar için aşağıdaki cümleler kullanılabilir:

- ▶ Eğer ... faaliyetini gerçekleştirirsem ve ... varsayımlarım doğruysa ... sonucuna ulaşırım.
- ▶ Eğer sonucuna ulaşırsam ve varsayımlarım doğruysaözel hedefine ulaşırım
- ▶ Eğer hedefine ulaşırsam ve ... varsayımlarım doğruysa ... olan genel hedefime ulaşırım.

9. Hücre

Araçlar: Faaliyetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan her şey burada listelenir.

10.Hücre

Maliyet/Bütçe: Bütçe dokümanının ana kalem başlıklarının aktarıldığı hücredir.

PLANLAMA

13. ve 15. Hücre

Çıktı göstergeleri: Nesnel değerlendirmeler sonucunda ifade edilen göstergeler, projenin hedeflerinin ölçülmesi, uygulama sırasında gözlenmesi, performans ölçümü, proje adımlarının izleme ve değerlendirmesinde kaynak sağlayan araçlardır. Hedeflere ulaşıldığında projeye konu edilen taraflar açısından hangi tür değişikliklerin olacağı ve bu değişimin ne zaman, nerede ve kimlere katkı sağlama potansiyeli taşıdığı açık bir biçimde tanımlanmalıdır. Bu şekilde yapılan bir değerlendirme, elde edilen sonuçların karşılaştırılmasına imkân sağlamaktadır. Söz konusu değerlendirmenin etkili olabilmesi için proje hedeflerinde nesnel ve uygulanabilir göstergelerin yer alması gerekmektedir. Nesnel ve kontrol edilebilir göstergeler projenin uygulamalı olarak izleme ve değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (PMI, 2008). Göstergeler proje amaçlarının gerçekleşme düzeyinin ölçütü olduğundan proje süreçlerinin açık, anlaşılabilir ve şeffaf olmasına yardımcı olurlar. Hedefler ile ilişkilendirilen göstergeler belirli özelliklere sahiptir.

► **Spesifik:** Ölçmesi düşünülen hedeflerle ilişkili olmalıdır. Hedeflerle ilgisi bulunmayan göstergelerin kullanılması uygun değildir.

► **Ölçülebilir:** Hedefin içeriğine bağlı olarak, nicel veya nitel değişim unsurlarını taşımalı ve bunlar en düşük maliyetlerle doğrulanabilmelidir. Doğrulama kaynaklarına başvurmak ek bir maliyet gerektirecektir. Bu nedenle gösterge belirlerken, göstergeyi en az maliyetle doğrulamak temel prensip olmalıdır.

► **Uzlaşma:** Paydaşların tümünün, belirlenen göstergenin başarıyı ölçmek için objektif bir parametre olduğu konusunda uzlaşma sağlamış olması gerekmektedir.

► **İhtiyaca Uygun:** Yöneticilerin bilgi ihtiyaçları ile ilgili olmalıdır.

► **Sürelî:** Her hedef seviyesine uygun olarak zaman sınırlı olmalıdır.

Gösterge belirleme adımları aşağıdaki gibidir (Tekindağ, 2015):

1. Gösterge özelliklerini dikkate alarak her bir sonuç, proje amacı ve genel hedef için uygun göstergeler belirleyiniz.

2. Göstergeye dayanarak "hedefleri" tanımlayınız:

Miktar	→	Ne kadar?
Zaman	→	Ne zaman?
Hedef Grup	→	Kim?
Nitelik	→	Ne?
Yer	→	Nerede?

PLANLAMA

11. ve 13. hücreler hemen arka arkaya doldurulur. 11. hücrenin bizden beklediği, “Gerçekleştireceklerimizin sayısal başarı sınırı bizim için ne olacaktır?” sorusunun cevabıdır.

(Örneğin; 30 kişilik bir proje yönetimi eğitimi açtınız. Bu hücrenin size sorduğu “sayısal olarak kaç kişilik ya da oransal olarak yüzde kaçlık bir katılım sizin için başarılı sonuç kabul edilecektir?” 30 kişilik bir kurs açtınız, bu öğrencilerin yüzde 60’ının eğitim sonunda sınavlarını geçerek sertifikalarını almaya hak kazanmaları sizin kabul ettiğiniz bir başarı sınırı olabilir. Herkesin hedefi birbirinden farklıdır.)

13.11. hücrede yazılanın nasıl kanıtlanacağını istendiği bölümdür. Kendimize yüzde 60’lık bir hedef koyduysak bunu projenin sonunda objektif bir şekilde nasıl kanıtlarsınız? (Örneğin; 30 kişinin kapasitesi arttı demek objektif bir doğrulama şekli değildir. Ancak 25 kişinin tam katılım sağladığını gösterir imza listeleri, fotoğraflar, video kayıtları, sınav sonuçları, sertifika kopyaları birer objektif kanıt olabilir.)

15. 13. hücre gibidir. Özel hedeflerimizin sayısal başarı karşılığının yazılması beklenir. (Örneğin; katılan 30 kişiden 3 tanesi TÜBİTAK projesi yazdı ve kabul aldı veya 8 kişi proje yazdı ama kabul edilmedi gibi.)

12. 14. ve 16. Hücre

Doğrulama Kaynakları: Göstergelerin kontrolü sürecinde kullanılacak bilgilere kaynaklık eden dokümanlardır. Doğrulama kaynaklarından hangilerinin mevcut veriler arasından seçileceği ve hangilerinin üretileceği açıklanmalıdır. Doğrulama kaynakları göstergeler ile birlikte belirlenmelidir. Doğrulama kaynakları belirlenmesi sürecinde dikkat edilmesi gerekenler:

- ▶ Bilgi sağlama kanalının belirlenmesi,
- ▶ Bilgiyi kimin sağlayacağını belirlenmesi,
- ▶ Bilginin hangi sıklıkta sağlanacağını belirlenmesidir.

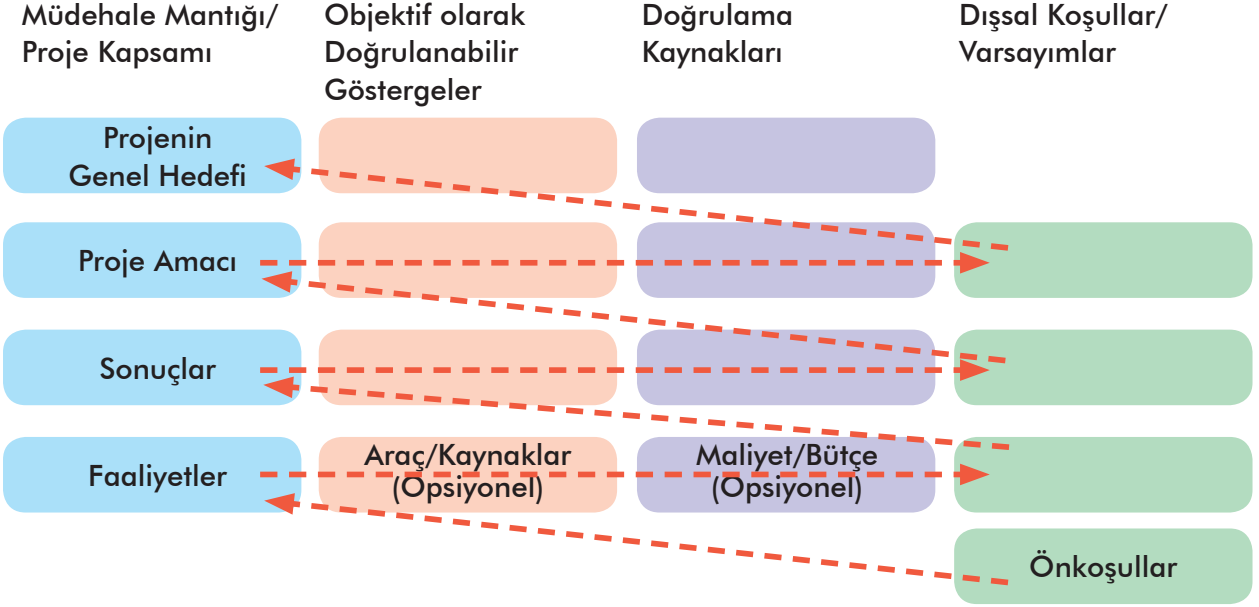
Yöneticiye Not

Finansman temini, faaliyetlere başlamak için alınması gereken izinler ya da protokoller gibi, proje başlangıcından önce sağlanması gereken koşulların tümü “ön koşullar” olarak adlandırılır. Ön koşul, proje faaliyetlerinin başlamasından önce yerine getirilmesi gereken şartlardır.

İşler yolunda giderken mutlaka yanlış giden şeyler de olacaktır. Her şey daha iyiye gidiyormuş gibi görünüyorsa kesinlikle gözden kaçırdığınız bir nokta var demektir.

PLANLAMA

MANTIKSAL ÇERÇEVE



Şekil 12: Varsayımlar ve Hedefler Hiyerarşisi İlişkisi (boş)

	Müdahale Mantığı	Objektif Şekilde Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar
Genel Hedefler	Projenin katkıda bulunacağı genel kapsamlı hedefler nelerdir?	Genel hedeflerle ilgili esas göstergeler nelerdir?	Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?	
Proje Amacı (Özel hedef)	Projenin genel hedefe katkı sağlamak için ulaşmak istediği özel amacı nedir?	Genel amacının doğrulanacağı hangi göstergelerden açıkça anlaşılacaktır?	Mevcut veya derlenebilir bilgi kaynakları hangileridir? Bu bilgi temin için gerekli yöntemler nelerdir?	Spesifik konuyu amacın başarılması için faydalanıcının sorumluluğu dışında olan hangi faktör ve koşulların sağlanması gerekmektedir? (harici koşullar) Harici riskler hesaba katılmalıdır?
Beklenen Sonuçlar	Sonuçlar, proje amacına ulaşılması için gerekli proje çıktılarıdır. Projenin beklenen sonuçları nelerdir? (maddeler halinde sıralayınız)	Projenin beklenen sonuçları sağlamak için hangi başarıları elde edilecektir? Kabul edilmiş olduğu hangi göstergelerle ölçülecektir?	Bu sonuçları elde etmek için hangi kaynakları nelerdir?	Beklenen sonuçların zamanında elde edilmesi için, hangi harici koşullar sağlanmalıdır?
Faaliyetler	Beklenen sonuçların elde edilebilmesi için uygulanacak başlıca faaliyetler nelerdir? Bu faaliyetleri beklenen sonuçlara göre gruplandırınız.	Araçlar: Bu Faaliyetleri uygulamak için gerekli araçlar nelerdir? Ürünün, personel, ekipman, eğitim, etüd, malzeme, tesis vb.	Projedeki ilerleme hakkındaki bilgi kaynakları hangileridir? Maliyetler: Proje maliyetleri nelerdir? Nasıl sınıflandırılmıştır? (Proje bütçesi dökümünde)	Projenin başlamasından önce hangi koşulların sağlanması gerekmektedir? Planlanan faaliyetlerin uygulanabilmesi için, Faydalanıcının doğrudan kontrolünü altında olan hangi koşulların sağlanması gerekmektedir?

Şekil 13: Varsayımlar ve Hedefler Hiyerarşisi İlişkisi (dolu)

3.2.Faaliyet Planı

Projelerde gerçekleştirilecek faaliyetler aşağıda açıklanan şekillerde planlanabilmektedir.

► **Dizi faaliyetler:** Bu yöntemde proje faaliyetleri birbirini takip eder şekilde planlama yapılmaktadır. Bir faaliyetin başlaması kendinden önceki faaliyetin tamamlanmasına bağlıdır. Zira, başlayacak olan faaliyetin girdileri tamamlanan faaliyetin çıktıları olabilmektedir.

► **Benzersiz faaliyetler:** Proje sahip olduğu koşullar itibarıyla daha önce gerçekleşmemiş veya gelecekte de gerçekleşmeyecektir. Proje faaliyetleri her ne kadar aynı şekilde tekrarlanırsa da bazı faktörler her zaman farklı olabilmektedir. Örneğin, gençlerin hangi spora yatkın olduklarını belirlemek için yapılacak spor 5 yetenek taramasında her seansta aynı malzeme kullanılmakta ve tarama aynı süre içerisinde aynı yöntemler ile gerçekleştirilmekte fakat farklı veriler elde edilmektedir. Bunun nedeni, gerçekleştirilen faaliyetin girdisi olan gençlerin farklı kişiler olması ve yeteneklerinin birbirlerinden farklılaşmasıdır.

► **Karmaşık faaliyetler:** Proje kapsamındaki etkinlikler genelde birçok tarafın ve farklı bileşenlerin bir araya gelmesini ve çeşitli dinamikler etrafında iş birliği yapmalarını gerektirmektedir (Öztürk, 2010). Söz konusu çok boyutlu ve çok aktörlü etkinliklere karmaşık faaliyet ismi verilmektedir.

► **İlişkili faaliyetler:** Faaliyetler arasında mantıksal ve teknik bir ilişki olabilmekte ve faaliyetlerin planlaması sıralı yapılabilmektedir. Bir faaliyetin başlaması diğer faaliyetin tamamlanmasına bağlı olabilmektedir. Spor yetenek taraması örneği üzerinden gidecek olursak; yetenek taramasının tamamlanması sonrasında gerekli olan faaliyet tarama verilerinin değerlendirilmesidir. Tarama gerçekleştirilmeden değerlendirme aşamasına geçilemeyecek olması ikisinin ilişkili faaliyet olduğunu göstermektedir.

Faaliyet planı, bir projenin faaliyetlerini birbirleri arasındaki bağlantılarını da belirleyecek şekilde mantıksal bir sıralama ile sunma yöntemidir. Faaliyet planı projenin uygulanabilir hale dönüştürülmesinin ilk adımıdır. Faaliyetlerin sırasını, süresini ve önceliğini netleştirir. Kilometre taşlarını belirler. Yönetim ve uygulama sorumluluklarını ve görevlerini dağıtır. Faaliyet planı oluşturulurken Gantt şeması kullanılabilmektedir. Gantt çizelgesi iki ana kısımdan oluşur:

- Görev listesi: Çizelgenin sol tarafında yer alır. Her satırda bir görev yer alır.
- Zaman ızgarası: Çizelgenin sağ tarafında yer alır. Görevleriniz için bir takvim görünümü sunar. Burada her görev bir çubuk (bar) olarak gösterilir.

Gantt Şeması, projenin planlama ve uygulama dönemlerini ortaya koyar. Bu bakımdan basit projeler için çok kullanışlı bir yöntemdir. Ancak kullanım kolaylığı ve basitliği gibi bazı avantajlarının yanı sıra bazı dezavantajları da vardır. Örneğin, Gantt şemalarında bir projeyi oluşturan işler arasındaki bağlantılar görünmeyebilir. Hangi işlerin projenin toplam süresini etkilemeksizin gecikebileceğini ve hangilerinin geciktirilmemesi gerektiğini belirtmez. Herhangi bir işin uygulama süresinde bir değişiklik olursa, tüm şemanın yeniden çizilmesi gerekir.

PLANLAMA

Faaliyet planı adımları aşağıdaki gibidir:

1. Adım

"Ana faaliyetleri mantıksal çerçeve matrisinden alarak faaliyetleri detaylandırmak"
Mantıksal çerçeve matrisindeki ana faaliyetler olduğu şekliyle alınır. Planlanan bu faaliyetleri detaylandırmanın amacı, belirlenen faaliyetleri yönetmeyi kolaylaştırmaktır. Bunun için, detaylandırmayı doğru yapmak çok önemlidir.

2. Adım

"Sıralama ve bağımlılıkların belirlenmesi"

Faaliyetler yeterince detaylandırıldıktan sonra birbirleriyle ilişkilerine karar verilmelidir. Sıralama bir faaliyetin hangi faaliyeti izleyeceğini, bağımlılık ise birisi bitmeden başlayamayacak veya tamamlanamayacak faaliyetleri gösterir. Bağımlılıklar aynı kişi tarafından yapılacak faaliyetler arasında da olabilir. Faaliyetler arasında, eş zamanlı ve birbirine bağlı olarak yürütülen faaliyetlerin doğru şekilde belirlenmesi, faaliyetlerin süresi açısından çok önemlidir.

3. Adım

"Faaliyetlerin başlama, uygulanma ve tamamlanma sürelerini belirlemek"

Faaliyet planı ancak detaylandırılmış faaliyetlerin başlama ve bitiş zamanlarının belirlenmesiyle oluşturulabilir. Zamanı doğru öngörmenin temel şartı, faaliyetlerin deneyimli ve teknik bir uzman ya da uzmanlar ekibi tarafından düzenlenmesidir. Bu konuda yeterli bilgi sahibi olmadan faaliyetlerin planlanması en çok karşılaşılan hatalı durumlardan birisidir.

"Belirgin önemi olan noktaları (kilometre taşları) belirlemek"

Bu adım proje uygulaması ve izlenmesi için kolaylık sağlar. Kilometre taşları en yalın şekliyle her bir faaliyetin tamamlanması öngörülen tarihlerdir (örneğin; eğitimlerin 200X'e kadar tamamlanması).

4. Adım

"Uzmanlık alanlarının belirlenmesi ve görev dağılımı"

Ne yapılması gerektiği ortaya çıktığında, gerekli olan uzman ihtiyacını belirlemek kolaydır. Böylece mevcut olan insan kaynağı ile faaliyet planının gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini öngörülür ve gerekli eksiklikler tamamlanır. Ekip içi görev dağılımı sadece hangi işi kimin yapacağını belirlemek değildir. Faaliyetlerin niteliğine uygun olarak yapılan görev tanımlarına ve bunların dağılımında kişilerin yetenek, deneyim ve kapasiteleri dikkate alınır. Kişilerin görevlerini yeterince kavramış olmaları sağlanır. Bir

PLANLAMA

projedeki en önemli kaynak insan kaynaklarıdır. Bir projenin başarılı olup olmaması projede çalışan kişilerin nitelikleri ile ilintilidir. Ancak insan faktörü başarısız olmasının nedeni yanlış ya da eksik planlama değil, projede çalışan kişilerin niteliklerinin yetersizliğinden ya da liderlik eksikliğinden veya insan kaynaklarının verimli kullanılmamasından kaynaklanmaktadır (Ece ve Kovancı, 2004). Faaliyetlerden sorumlu kişilerin/birimlerin iş planlarında haftalık zaman aralığı kullanılabilirken, genel bir faaliyet planında sürenin aylık veya üç aylık zaman dilimlerine ayrılması, faaliyetlerin izlemesinin yapılabilmesi açısından faydalı olacaktır.

5. Adım

"Ekip üyeleri için gerekli sürenin tahmin edilmesi"

Deneyimlere dayalı olarak dağıtılan görevlerin her biri için gerekli sürenin gerçekçi bir şekilde tahmin edilmesini ve ekip üyelerinin ayrı görevleri arasında yönetilebilir çakışmalar olup olmadığının kontrol edilmesini gerektirir.

PROJENİN PLANLANMASI - İŞ TAKVİMİ										
Yapılacaklar	1. ay	2. ay	3. ay	4. ay	5. ay	6. ay	7. ay	8. ay	9. ay	10. ay
Düzenli proje toplantıları	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kaynak arayışı	■	■								
1. Etkinliğin planlanması		■								
2. Etkinliğin planlanması		■								
1. Etkinliğin uygulanması			■	■	■					
2. Etkinliğin uygulanması				■	■					
1. Etkinliğin değerlendirilmesi						■				
2. Etkinliğin değerlendirilmesi						■				
3. Etkinliğin planlanması				■						
3. Etkinliğin uygulanması							■	■		
3. Etkinliğin değerlendirilmesi									■	
Değerlendirme toplantısı										■

Şekil 14: Gantt Şeması

PLANLAMA

3.3.Bütçe

Proje bütçesi, proje amacına ulaşmak üzere tasarlanan faaliyetler için kullanılacak kaynakları planlayan bir araçtır. Faaliyetlerin detaylandırılması ve planlanması ile birlikte, faaliyetler için gerekli olan insan kaynakları, ekipman, malzeme vb. girdiler ve bunların miktarları belirlenmiştir. Tespit edilen bu girdilerin fiyatlandırılması ile birlikte projenin toplam maliyeti, yani bütçesi ortaya çıkacaktır. Kullanılacak girdiler için yapılacak maliyet tahminleri, dikkatli ve detaylı bir bütçelemeye dayandırılmalıdır. Bütçe çalışmaları; faaliyet planından hareketle oluşturulan girdilerin maliyet tahminlerini yapabilmek için gereken bilgilerin toplanması, bunların gerekçelendirilmesi (fiyatların nasıl tespit edildiği) ve maliyetlerin kimler tarafından finanse edileceği konularını içermelidir. Böylece projenin finansman kaynakları ve doğal olarak tarafların göreceli katkısı da ortaya çıkacaktır.

Faaliyetler düzeyinde gerekli olan tüm girdileri görebilmek amacıyla, her faaliyetin yapılması için gerekli tüm girdileri gösteren bir tablo düzenlenmesi yararlı olabilir. Böylece, tüm faaliyetler için gerekli olan girdiler bir arada görülerek, bunlar girdiler için yapılacak bir maliyet öngörüsü ve bütçe düzenlenmesi için gerekli tüm veriler bir arada toplanmış olacaktır. Bütçeler gider türlerine göre fonksiyonel olarak 5 ana kaleme ayrılmıştır (ADM, 2004; PMI, 2008, PCY, 2004, Tekindağ ,2015):



Yöneticiye Not

Kullanılacak girdiler için yapılacak maliyet tahminleri, dikkatli ve detaylı bir bütçelemeye dayandırılmalıdır.

Bütçe çalışmaları; faaliyet planından hareketle oluşturulan girdilerin maliyet tahminlerini yapabilmek için gereken bilgilerin toplanması, bunların gerçekleştirilmesi (fiyatların nasıl tespit edildiği) ve maliyetlerin kimler tarafından finanse edileceği konularını içermelidir.

- ▶ **Görev/seyahat gündelikleri:** Finansman kuruluşu tarafından belirlenen üst limitleri aşmadan proje faaliyetleri kapsamında günlük olarak yapılan yol, yeme-içme ve konaklama giderleridir.
 - ▷ Yurt dışı (proje personeli)
 - ▷ Yerel (proje personeli)
 - ▷ Seminer/konferans katılımcıları
- ▶ **2. Seyahat/Ulaşım:**
 - ▷ Uluslararası seyahat
 - ▷ Yerel seyahat
- ▶ **Ekipman ve malzeme:**
 - ▷ Araç alımı veya kiralanması
 - ▷ Mobilya, bilgisayar ekipmanı
 - ▷ Makineler, aletler,
 - ▷ Yedek parçalar/makineler için ekipmanlar, aletler
 - ▷ Diğer
- ▶ **Yerel ofis/proje giderleri:**
 - ▷ Araç maliyetleri
 - ▷ Tüketim malzemeleri-ofis malzemeleri
 - ▷ Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısıtma, bakım) yerel ofis alt toplamı
- ▶ **Diğer giderler ve hizmetler:**
 - ▷ Yayınlar
 - ▷ Etüt, araştırma

PLANLAMA

- ▷ Harcamaların teyidi
- ▷ Değerlendirme maliyetleri
- ▷ Tercüme, tercümanlar
- ▷ Konferans/seminer maliyetleri
- ▷ Tanıtım faaliyetleri

▷ *Yedek akçe*: proje terminolojisine kelime olarak yanlış çevrilmiş bir terim olarak girmiş ve bu şekilde de kullanılmaktadır. Yedek akçe kelime anlamı itibarıyla ihtiyatlılık ilkesi gereği ayrılan ve beklenmeyen durumlar için kullanılması beklenen rezerv kaynak/parayı ifade etmektedir.

Söz konusu alt başlıklar genel kabul görmüş bir standardı ifade etmemektedir. Bütçe gider sınıflandırmaları kurumların gider tanımlarına bağlı olarak değişiklik gösterebilir.

ÖRNEK OLAY - 4

Tüm dünyayı etkisi altına alan COVID 19 salgını yurttan her kesimden her yaşta insanı etkilemiştir. Devletin aldığı tedbirlerin yanında, vatandaşlar da bireysel önlemlerini alarak üstüne düşeni yerine getirmektedir. Pandeminin ilk günlerinde acil gerekli olan maske ve hijyen maddelerine ihtiyaç artmış ve teminde sıkıntılar görülmüştür. Özellikle salgınla mücadele konusunda sağlık çalışanlarının tıbbi maskeye olan ihtiyacı yadsınamaz derecede artmıştı. Salgının hemen başında kapatılan okulların ve kimi kamu binalarının ilerde açılabilme ihtimaliyle yüklüce miktarda dezenfektan malzemesine ihtiyaç duyulmaktaydı. Ülkemizin içinde bulunan bu koşullarda herkes gibi bir meslek lisesinde okul müdürlüğü yapan Mehmet Bey de, okulunun pandemi sürecine nasıl katkı sağlayacağını düşündü. Müdür yardımcısıyla istişarelerde bulundu ve okulunun dikim bölümünde sağlık çalışanlarının acil ve çok miktarda ihtiyacı olan maske üretebileceğini, kimya bölümünde ise okullar için dezenfektan malzemesinin üretilebileceği kararına vardılar. Bu bölümlerin şefleriyle toplantı yaparak, bu işlerin nasıl, kimlerle ve hangi zaman aralıklarında yapılabileceği ile alakalı görüş alışverişinde bulundular. Yapılacak işlerin planı ve bütçesi hazırlanarak proje haline getirip ilçe milli eğitim müdürlüğüne sundular. İlçe milli eğitim müdürlüğü aracılığıyla kaymakamlığa proje sunuldu. Projeler kaymakamlık tarafından kabul edildi ve okula gerekli olan hammadde sağlandı. Okul ilgili bölümlerde maske ve dezenfektan üretimine başladı. Ürettiği maskeleri en yakın sağlık kuruluşundan başlayarak ihtiyaca göre dağıtmaya başlayan Mehmet Bey, üretilen dezenfektanları da ilçe belediyesi ile irtibata geçerek, belediyenin temizlik işleri müdürlüğüne teslim etti. İlçe belediyesi, verilen dezenfektanlarla okulları, her hafta dezenfekte etti. Aynı zamanda her okula kendi ihtiyacı kadar dezenfektan malzemesi teslim edildi. İhtiyaç çıktıkça aynı şekilde maske ve dezenfektan üretimine devam edildi. Böylece, meslek lisesi olarak pandemi sürecine bir proje ile katkı yapıldı. Meslek liselerinin kamuoyunda tanınırlığı, değeri ve önemi bu şekilde yeniden kazanılmaya başlandı.

PLANLAMA

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI (PLANLAMA) KONTROL LİSTESİ	EVET	HAYIR	KISMEN
Mantıksal çerçeve matrisi ile ilgili bilgiler toplandı.			
Projenin amacı belirlendi.			
Yapılacak faaliyetler belirlendi.			
Göstergeler ve varsayımlar yazıldı.			
Projede kullanılacak araçlar belirlendi.			
Proje bütçesi belirlenip yapıldı.			
Doğrulama kaynakları belirlendi.			
Elde edilebilecek ölçülebilir sonuçlar saptandı.			
Mantıksal çerçeve matrisi yapıldı.			
Gantt çizelgesi oluşturuldu.			
Bütçe oluşturulurken; insan kaynakları, ulaşım, ekipman ve malzeme, yerel ofis/proje giderleri ve diğer giderler ve hizmetler başlıklarına yer verildi.			

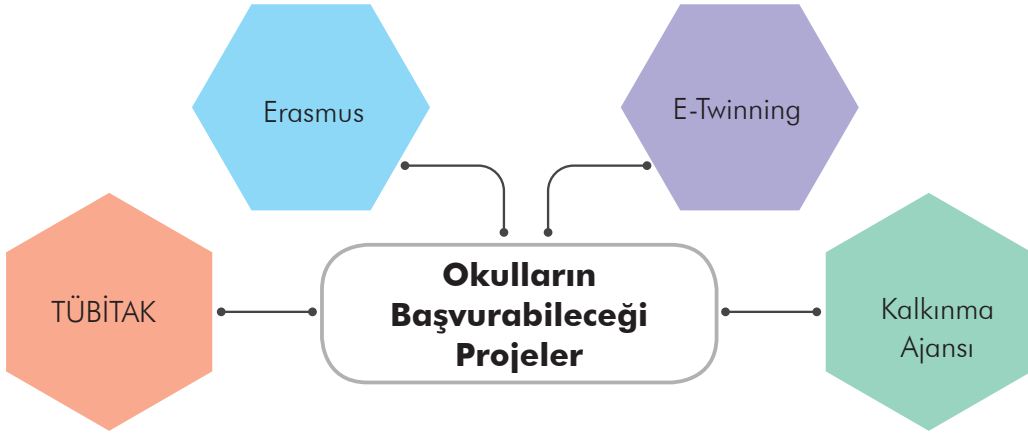
BÖLÜM

4

OKULLARIN BAŞVURABİLECEĞİ PROJELER

Ünite Kazanımları

- ✓ Farklı proje türlerini açıklar.
- ✓ Farklı proje türlerinin özelliklerini açıklar.
- ✓ Farklı proje türlerine göre başvuru aşamalarını ve işlemlerini açıklar.
- ✓ Proje başvuru süreçlerini açıklar.
- ✓ Okulun ihtiyaçlara uygun projeler tasarlar.
- ✓ Proje ortakları ile iletişim süreçlerini yönetir.
- ✓ Okulda proje geliştirilmesi için eylem planı hazırlar.
- ✓ Projenin yaygın etkisi konusunda okul paydaşlarını bilgilendirir.
- ✓ Projenin öğrencilere ve okula kazanımlarını açıklar.



4. OKULLARIN BAŞVURABİLECEĞİ PROJELER

4.1. TÜBİTAK

(www.tubitak.gov.tr)

TÜBİTAK'ın bilim kültürünün ve iletişiminin toplumda yaygınlaştırılmasını amaçlayan sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen ve bu kapsamda bilimsel araştırmaları ve geliştirmeleri desteklemektedir. Eğitim ile ilgili bazı projeler aşağıdaki gibidir:

4004 Doğa Eğitimi ve Bilim Okulları Destekleme Programı ile bilimin toplumla buluşturulmasını ve toplumda yaygınlaştırılmasını sağlamak amacıyla desteklenen projelerde bilimsel olguların görsel anlatım ve etkileşimli uygulamalar aracılığıyla anlaşılır bir biçimde aktarılması, böylece gençlerin merak etme, araştırma, sorgulama ve öğrenme isteklerinin teşvik edilmesi hedefleniyor. (TÜBİTAK, 2020) <https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/bilim-ve-toplum/ulusal-destek-programlari/icerik-4004-doga-egitimi-ve-bilim-okullari>

4005 Yenilikçi Eğitim Uygulamaları Destekleme Programı ile öğretmenlere ve akademisyenlere kendi alanlarında eğitim ve öğretime özgü yenilikçi yaklaşım, strateji, yöntem ve teknikleri kazandıracak etkileşimli faaliyetlerin desteklenmesi amaçlanıyor. Böylece öğretmenler ve akademisyenler, öğrencilerin öğrenme isteklerini artırmaya, olumlu tutum geliştirmelerine ve öğrencilerde ilgi ve merak uyandırmaya yönelik bilgi ve becerilerini geliştirme imkânı bulabiliyor. (TÜBİTAK, 2020) <https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/bilim-ve-toplum/ulusal-destek-programlari/icerik-4005-yenilikci-egitim-uygulamalari>

4006 - TÜBİTAK Bilim Fuarları Destekleme Programı

4006-TÜBİTAK Bilim Fuarları Destekleme Programı ile, 5-12. sınıf ilk ve ortaöğretim öğrencilerinin bilimsel çalışmalar gerçekleştirme konusunda teşvik edilerek, soru ve sorunlara çözüm bulma yoluyla bilimsel süreç becerilerinin kazandırılmasına katkı sağlanması; farklı bilişsel, duyuşsal ve psikomotor seviyedeki her öğrenciye proje hazırlama fırsatının sunulması; bilimsel araştırma yöntem ve tekniklerinin, raporlamanın ve sunum becerilerinin öğrencilere kazandırılması; öğrenciler üzerindeki yarışma baskısının ortadan kaldırılarak takım çalışması içerisinde proje hazırlama konusunda yeni ortam ve olanakların sağlanması amaçlanmaktadır.

4007 Bilim Şenlikleri Destekleme Programı ile bilim kültürünün ve iletişiminin toplumda yaygınlaştırılması amacıyla, katılımcılarda çeşitli bilim dallarında farkındalık oluşturan, katılımcıların bilimsel bilgiye ve bilim insanına yönelik bakış açılarının olumlu yönde gelişmesini sağlayan ve katılımcılara bilimsel düşünme becerilerini kazandıran etkileşimli faaliyetlerin desteklenmesi hedefleniyor. (TÜBİTAK, 2020) <https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/bilim-ve-toplum/ulusal-destek-programlari/icerik-4007-bilim-senlikleri-destekleme-programi>

OKULLARIN BAŞVURABİLECEĞİ PROJELER

Yöneticiye Not

4006-Bilim Fuarları Destekleme Programı, okullar başta olmak üzere MEB kurumları tarafından TÜBİTAK'a en çok başvuru yapılan destek programı türüdür.

4007-Bilim Şenlikleri Destekleme Programına 2018 yılında MEB'e bağlı kurumlar tarafından toplam 345 proje başvurusu yapılmıştır. Başvurusu yapılan projeler içinden 124 farklı projeye ortalama yaklaşık 8 milyon 680 bin TL destek sağlanmıştır.

4.2. eTwinning

eTwinning; iletişim kurmak, iş birliği yapmak, projeler geliştirmek, paylaşmak; öğrenme topluluğunu hissetmek ve bu topluluğun bir parçası olmak için Avrupa ülkelerindeki katılımcı okullardan birinde çalışan personele (öğretmenler, müdürler, kütüphaneciler vb.) yönelik bir platform sunmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı vasıtasıyla gerekli destek, araçlar ve hizmetleri sağlayarak okulların herhangi bir konuda kısa ve uzun vadeli ortaklıklar kurmasını kolaylaştırarak Avrupa'da okul iş birliğini teşvik etmektedir. 2005 yılında Avrupa Komisyonunun e-öğrenme programının ana hareketi olarak başlatılan eTwinning, Avrupa'daki okullar, öğretmenler ve öğrenciler için eğitimi geliştiren 31 Avrupa Eğitim Bakanlığının uluslararası iş birliğinden oluşan European Schoolnet tarafından yönetilmektedir (eTwinning, 2020). Ayrıca eTwinning, ulusal düzeyde 38 Ulusal Destek Servisi tarafından desteklenmektedir. eTwinning Portalı (www.etwinning.net) ana toplanma noktası ve çalışma alanıdır. Yirmi sekiz dilde mevcut olan eTwinning Portalı'nın yaklaşık olarak 573.000'den fazla öğretmen üyesi bulunmaktadır. Portal, öğretmenlerin ortak bulması, proje oluşturma, fikirlerini paylaşması, en iyi uygulama alışverişinde bulunması ve eTwinning, platformunda bulunan çeşitli özelleştirilmiş araçları kullanarak hemen birlikte çalışmaya başlaması için çevrimiçi araçlar sağlayarak okullar arası gelişme fırsatları yaratmaktadır.

Yöneticiye Not

2020 yılı Nisan ayına kadar ülkemizde 48,636 okulda 208.108 öğretmenin yer aldığı 37.773 eTwinning, projesi yürütülmüştür.

OKULLARIN BAŞVURABİLECEĞİ PROJELER

Adım Adım eTwinning Proje Başvurusu

1	Proje Oluşturma Süreci: Bu süreçte farklı ülkelerden veya aynı ülkeden iki öğretmen bir proje fikri ve süreçleri üzerinde anlaşıp birbirlerini bağlantı listelerine ekler.
2	Ortaklardan sadece biri eTwinning live üzerinden proje bilgilerini doldurarak başvuru yapar.
3	Diğer ortak, proje başvurusunu onaylaması için eTwinning live profilindeki bildirim sekmesinden bir bildirim alır ve bu bildirimini onaylar.
4	Proje ortakları onayladıktan sonra proje, iki ülkenin ulusal destek servislerine gider. Ulusal Destek Servisleri projeyi inceler, tüm kriterleri uygunsa onaylar, değilse reddeder.
5	Proje Ulusal Destek Servisleri'nin ikisi tarafından da onaylanınca sistem otomatik olarak Twinspace (ortak çalışma alanınız) oluşturur ve proje başlar.
6	Proje oluşturma sekmesi açılır.
7	İlk aşamada projeyi, kayıtlı olan okullarınızdan hangisinde gerçekleştireceğinizi seçmeniz istenir. Proje uygulamalarını gerçekleştirmeyi planladığınız öğrencilerin kayıtlı olduğu okulu seçilir.
8	İkinci aşamada, projedeki kurucu ortağınızı, bağlantı kişileriniz arasından seçmeniz istenir. Burada seçtiğiniz kişiye projenin başlamasını onaylayacağı bir bildirim otomatik olarak gönderilir.
9	Projenin ana hatları (adı, içeriği, özeti) ilgili alana girilir.
10	Proje ortakları ile iletişimde kullanılacak dili/dilleri seçilir.
11	Projeye katılacak öğrencilerin yaş aralığı belirtilir.
12	Projenin ilgili olduğu alanlar işaretlenir.
13	Proje faaliyetleri sırasında kullanması planlanan araçlar işaretlenir.
14	Bu proje ile öğrencilere ve okula neler kazandırmanın hedeflendiği belirtilir.
15	Projenin aşamaları (eylem planı) ayrıntılı biçimde yazılır.
16	Projenin sonunda ortaya çıkacak somut ürünler ve öğrencilerde gözlenebilir sonuçları belirtilir.
17	Projede proje seti kullanıp kullanılmayacağı belirtilir. Eğer proje seti kullanılacaksa proje setlerinin listesi görüntülenir.
18	Proje teslim edilir.
19	Başvuru Ulusal Destek Servisine ulaştırılacaktır. Her iki ülkenin Ulusal Destek Servisleri proje başvurusunu onayladıktan sonra proje başlayacaktır.

OKULLARIN BAŞVURABİLECEĞİ PROJELER

4.3. Erasmus + Programı

Avrupa Birliği (AB) tarafından hazırlanan ve Türkiye Ulusal Ajansı aracılığıyla hibe dağıtımı yapılan Erasmus+ Programı 2014-2020 yıllarını kapsayan 6 yıllık bir plandır ve her yıl 3 ayrı zamanda bölgesel olarak yerelin ihtiyacına göre belirlenen plan içerisindeki farklı önceliklere hibe desteği sağlanmaktadır. Erasmus+ Programı, kalkınma ajansları bölge planlarından farklı olarak ortak bir Avrupalılık bilinci oluşturmaya yönelik genel içerikli bir programdır. Her bir programın proje hazırlama ve yürütme sürecinde kendine özgü kuralları olmakla beraber projeler genel olarak programa uygunluk, yerelin ihtiyaçlarına cevap verilebilirlik, çalışma programının kalitesi, yenilikçi yaklaşım, konsorsiyumun kalitesi, katma değeri ve fayda-maliyet oranı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Programların her birinin bütçesi bellidir ve bütçe başarılı projelere pay edilir. Fakat, hibe veren kurum program bütçesinin tamamını kullanmak zorunda değildir. Dolayısıyla kalite açısından değerlendirildiğinde fayda-maliyet oranı düşük proje sayısı fazlaysa ve bu projeler değerlendirme aşamasında yüksek puanlar almış dahi olsa bütün bütçe dağıtılmaz.

Erasmus+ Programı kapsamında desteklenen faaliyetler temel olarak 3 Ana Eylem (AE, Key Action, KA) ve 2 Özel Eylem altında toplanmaktadır:

- ▶ **Ana Eylem 1:** Bireylerin Öğrenme Hareketliliği
- ▶ **Ana Eylem 2:** Yenilik ve İyi Uygulamaların Değişimi için İşbirliği
- ▶ **Ana Eylem 3:** Politika Reformuna Destek
- ▶ **Özel Eylem1:** Spor Destekleri
- ▶ **Özel Eylem 2:** Jean Monnet Programı

Yöneticiye Not

- ▶ 2019 yılı Erasmus + hibe programında Ana Eylem 1 Okul Eğitimi Personel Hareketliliği (KA101) faaliyeti kapsamında sunulan 4637 projeden mevcut bütçe imkanları çerçevesinde, 213 proje hibe desteği almaya hak kazanmış, 98 proje yedek olarak belirlenmiştir.
- ▶ Ana Eylem 2 (KA2) Okullar Arası Değişim Ortaklıkları (KA229) kapsamında sunulan 1223 adet proje değerlendirmesi sonucunda ve mevcut bütçe imkânları çerçevesinde, kabul edilen 87 projede ülkemizden 101 okul, diğer program ülkelerindeki ulusal ajanslara yapılan başvurular içinde kabul edilen 536 projede ise ülkemizden 568 okul hibe desteği almaya hak kazanmıştır.
- ▶ Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği faaliyeti kapsamında 2019 yılı teklif çağrısı dönemi sunulan 2384 proje teklifinden mevcut bütçe imkanları çerçevesinde, 515 proje teklifi hibe desteği almaya hak kazanmış, 436 proje teklifi yedek olarak belirlenmiştir.
- ▶ Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği faaliyeti kapsamında 2019 yılı teklif çağrısı döneminde 6 adet Mesleki Eğitim Akreditasyon Belgesi ile Öğrenici ve Personel Hareketliliği (KA116) başvurusu kabul edilmiştir.

OKULLARIN BAŞVURABİLECEĞİ PROJELER

KA1 Bireylerin Öğrenme Hareketliliği
<ul style="list-style-type: none">▶ Personel Hareketliliği<ul style="list-style-type: none">▷ Okul Eğitimi▷ Mesleki Eğitim▷ Yetişkin Eğitimi▷ Yüksek Öğretim▷ Gençlik▶ Yükseköğretim/ Mesleki Eğitim Öğrencilerinin Hareketliliği<ul style="list-style-type: none">▷ Yükseköğretim▷ Mesleki Eğitim <p>* Ortak Yüksek Lisans Derecesi</p> <p>* Yüksek Lisans Öğrencisi Kredi Garantisi</p>

KA2 Yenilik ve İyi Uygulamaların Değişimi için İş birliği
<ul style="list-style-type: none">▶ Stratejik Ortaklıklar<ul style="list-style-type: none">▷ Okul Eğitimi▷ Mesleki Eğitim▷ Yetişkin Eğitimi▷ Yüksek Öğretim▷ Gençlik <p>* Bilgi Ortaklıkları</p> <p>* Yüksek Lisans Öğrencisi Kredi Garantisi</p> <p>* Sektörel Beceri Ortaklıkları</p> <p>* Gençlik Alanında Kapasite Geliştirme</p> <p>* Yükseköğretim Alanında Kapasite Geliştirme</p>
Özel Eylemler
<ul style="list-style-type: none">* Jean Monnet* Spor Destekleri

KA3 Politika Reformuna Destek
<ul style="list-style-type: none">▶ Yapılandırılmış Diyalog<ul style="list-style-type: none">▷ Gençler ve Karar Alıcılar Arasında Gençlik Alanında Toplantılar <p>* Merkezi Teklif Çağrıları</p>

Şekil 15: Erasmus+ Projeleri

4.4. Kalkınma Ajansları Projeleri

Kalkınma Ajansları, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla kurulmuştur. Kalkınma Ajansları bölgelerinde gerçekleştirdikleri çalıştaylar aracılığıyla 4 yıllık bölge planı ve bu plana göre programlar hazırlarken, okulunuzun bulunduğu bölgedeki kalkınma ajanslarını takip ederek gerekli proje başvurularında bulunabilirsiniz.

- ▶ İstanbul Kalkınma Ajansı, İstanbul (<https://www.istka.org.tr>)
- ▶ Trakya Kalkınma Ajansı, Edirne-Kırklareli-Tekirdağ (<https://www.trakyaka.org.tr>)

OKULLARIN BAŞVURABİLECEĞİ PROJELER

- ▶ Güney Marmara Kalkınma Ajansı, Balıkesir-Çanakkale (<https://www.gmka.gov.tr>)
- ▶ İzmir Kalkınma Ajansı, İzmir (<http://www.izka.org.tr>)
- ▶ Güney Ege Kalkınma Ajansı, Aydın-Denizli-Muğla(<http://geka.gov.tr>)
- ▶ Zafer Kalkınma Ajansı, Afyon-Kütahya-Manisa-Uşak(<http://zafer.gov.tr/tr-tr/>)
- ▶ Bursa, Eskişehir, Bilecik Kalkınma Ajansı(<https://www.bebka.org.tr>)
- ▶ Doğu Marmara Kalkınma Ajansı, Bolu-Düzce-Kocaeli-Sakarya-Yalova(<http://www.marka.org.tr/>)
- ▶ Ankara Kalkınma Ajansı, Ankara(<http://www.ankaraka.org.tr/tr>)
- ▶ Mevlana Kalkınma ajansı, Karaman-Konya(<http://www.mevka.org.tr>)
- ▶ Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı, Antalya-Burdur-Isparta(<http://www.bakka.gov.tr>)
- ▶ Çukurova Kalkınma Ajansı, Adana-Mersin(<http://www.cka.org.tr>)
- ▶ Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı, Hatay-Kahramanmaraş-Osmaniye (<http://www.dogaka.gov.tr>)
- ▶ Ahiler Kalkınma Ajansı, Aksaray-Kırıkkale-Kırşehir-Niğde-Nevşehir (<https://www.ahika.gov.tr>)
- ▶ Orta Anadolu Kalkınma Ajansı, Kayseri-Sivas-Yozgat (<http://www.oran.org.tr>)
- ▶ Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı, Bartın-Karabük-Zonguldak (<http://www.bakka.gov.tr>)
- ▶ Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı, Çankırı-Kastamonu-Sinop (<https://www.kuzka.gov.tr>)
- ▶ Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, Amasya-Çorum-Samsun-Tokat (<http://www.oka.org.tr>)
- ▶ Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı, Artvin-Giresun-Gümüşhane-Ordu-Rize-Trabzon
(<http://www.doka.org.tr>)
- ▶ Kuzey Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Bayburt-Erzincan-Erzurum(<https://www.kudaka.org.tr>)
- ▶ Serhat Kalkınma Ajansı, Ağrı-Ardahan-Iğdır-Kars (<http://www.serka.gov.tr>)
- ▶ Fırat Kalkınma Ajansı, Bingöl-Elazığ-Malatya-Tunceli (<http://fka.gov.tr>)
- ▶ Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Bitlis-Hakkari-Muş-Van (<http://www.daka.org.tr>)
- ▶ İpek Yolu Kalkınma Ajansı, Adıyaman-Gaziantep-Kilis (<https://www.ika.org.tr>)
- ▶ Karacadağ Kalkınma Ajansı, Diyarbakır-Şanlıurfa (<https://www.karacadag.gov.tr>)
- ▶ Dicle Kalkınma Ajansı, Batman-Mardin-Şırnak-Siirt (<http://www.dika.org.tr>)

ÖRNEK OLAY - 5

Okulunda 3 tane özel eğitim sınıfı bulunan Okul Müdürü Hatice Hanım, öğrencilerinin daha iyi eğitim alması için sürekli araştırmalar yapmaktadır. Hatice Hanım, bu öğrencileri topluma kazandırmak için sıklıkla öğrenci velileri ve özel eğitim öğretmenleriyle iletişim halindedir. Aynı zamanda bu konuda yapılan projeleri de incelemektedir. Ulusal Ajansın sitesini takip etmektedir. Bu konuda okulun İngilizce öğretmenlerinden destek almaktadır. Okulda özel eğitim öğretmenleri, müdür yardımcıları ve İngilizce öğretmenlerinden oluşan bir proje ekibi oluşturulur. Hatice Hanım ve öğretmenler Ulusal Ajansın desteklediği bir ERASMUS+ proje yazılması fikrinde birleşirler. Proje ekibi kendi aralarında toplanır ve özel eğitim öğrencilerinin ihtiyaçlarından yola çıkarak bir proje yazarlar. İngilizce öğretmenleriyle beraber proje başvurusunda bulunurlar. Ulusal Ajansın proje başvuru ekranına projeyi yüklerler ve proje kabul görür. Projeye 4 farklı ülke ortak olur. Bu şekilde öğretmen hareketliliğini içeren proje kapsamında yurt dışı okul ziyaretleri yapılır. Yurt dışındaki uygulamalar mercek altına alınır. Öğretmenler yurt dışında edindikleri izlenimlerini davranışa dönüştürerek iyi uygulamaları sınıflarında uygulamaya başlar. İyi uygulamalar sınıfta uygulandıkça öğrencilerde görülebilir olumlu yönde değişiklikler ortaya çıkar. Özel eğitim öğrencilerine verilen eğitim velilere de yansır. Hatice Hanım, sınıflarda yaptığı gözlemlerde özel eğitim öğrencilerinin daha nitelikli eğitim aldığını fark eder. Proje ekibi ve okul yönetimi, projenin devamlılığının sağlanması durumunda daha farklı ve daha yararlı uygulamaların olabileceğini düşünerek sürekli öğretmen hareketliliğinin olacağı ERASMUS+ projelerine başvurmaya karar verir. Okulda her dönem öğrenciler için yeni projeler üretilmeye başlanılarak öğrencilere daha kaliteli ve verimli eğitim sunulur.

Yöneticiye Not

Avrupa Birliği, Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK, sivil toplum kuruluşları, KOSGEB, bakanlıklar, bankalar ve dış merkezli kuruluşlar, dezavantajlı, engelli bireyleri içeren; kadın-erkek eşitliğine vurgu yapan ve katkı sağlama potansiyeli içeren projelere öncelik tanınır.

Proje yapılırken okul yöneticisinin dikkat etmesi gerekenler

Yöneticiye notlar:

- ▶ Kritik sorunu ve ihtiyacı tanımlamaya öncülük edin!
- ▶ Kritik paydaşlarınızı belirleyin!
- ▶ Koordine edin!
- ▶ Bir araya getirin!
- ▶ Dinleyin!
- ▶ Bütün tarafların birbirini dinlemesini sağlayın!
- ▶ Kimseyi dahil etmeden kendi doğrularınızla başkası adına karar vermeyin – çözüm üretmeyin!

OKULLARIN BAŞVURABİLECEĞİ PROJELER

TÜBİTAK PROJE BAŞVURU ADIMLARI



Okul proje ekibi kuruldu.



TÜBİTAK proje yürütücüsü belirlendi.



TÜBİTAK Destekleme Programı Çağrı Metni Kılavuzu okundu.



<http://arbis.tubitak.gov.tr> adresinden kayıt yapılarak (ARBİS) hesabı alındı.



<http://www.tubitak.gov.tr> adresinde yer alan Proje Öneri Formu'ndaki yöntem ve projenin yapılabilirliği ile ilgili formda istenilen bilgiler eksiksiz olarak girildi

E-Twinning PROJE BAŞVURU ADIMLARI



Okul proje ekibi kuruldu.



Ulusal Destek Servisinden e-mail adresi alındı.



Okul web sayfasının proje bölümüne <https://www.etwinning.net> linki eklendi.



eTwinning'te aktif olan iki tane öğretmen proje yürütücüsü olarak belirlendi.



<https://www.etwinning.net> adresinde bulunan başvuru formu hazırlanan proje metnine göre dolduruldu.



Proje başvurusu yapıldı.

OKULLARIN BAŞVURABİLECEĞİ PROJELER

ERASMUS + PROJE BAŞVURU ADIMLARI



Okul proje ekibi kuruldu.



Okul proje yürütücüsü belirlendi



Okul proje ekibi tarafından önceden belirlenen gelişim alanı ile ilgili proje yazıldı.



Katılımcı Kimlik Kodu: Participant Identification Code-PIC): SEDIA (Single Electronic Data Interchange Area) ve Organizasyon Kayıt Sistemi: Organizasyon E ID alındı.



Yazılan projenin program kriterlerine uygunluk kontrolü yapıldı.



Projenin yayımlanan kılavuza göre finansal koşullarının kontrolü yapıldı.



web e-forms (online e-Forms sisteminde elektronik başvuru formu proje detayları işlenerek dolduruldu.



TURNA sistemi ile başvuru tamamlandı.

OKULLARIN BAŞVURABİLECEĞİ PROJELER KONTROL LİSTESİ	EVET	HAYIR	KISMEN
Kurumda proje ekibi kuruldu.			
Çeşitli proje çağrılarını sürekli takip edecek kişiler belirlendi.			
Okulun başvurabileceği projeler, proje ekibi tarafından araştırıldı.			
TÜBİTAK projelerine başvuru yapılması için https://arbis.tubitak.gov.tr/ adresinden ARBİS hesabı alındı.			
Okul proje ekibi tarafından https://www.etwinning.net/tr/pub/index.htm adresinde okul kaydı yapıldı.			
Erasmus+ projeleri için PIC kodu almalıdır			
Turna Proje Yönetim Sistemi (TURNA) hesabı oluşturuldu.			

SIK SORULAN SORULAR

■ Proje başvuruları ne zaman yapılır?

Ulusal projelerle ilgili olarak farklı bakanlıkların, vakıfların veya kuruluşların zaman zaman açtığı hibeler olmakla beraber belli bir takvimleri bulunmamaktadır. Her projenin çağrı dönemi farklıdır. Bütçesi kendilerince karşılanan kuruluşların web sayfaları takip edilerek projeleri hakkında bilgi edinilebilir.

■ ERASMUS+ Projelerinde hangi ülkelerle ortaklık kurulabilir?

- ✓ Program Ülkeleri: Avrupa Birliği Üye Devletleri
- ✓ AB-Dışı Program Ülkeleri: İzlanda, Lihtenştayn, Makedonya, Norveç, Türkiye
- ✓ Diğer Ortak Ülkeler (Program rehberinde listesi verilmektedir.)

* *Okullar Arası Okul Eğitimi Stratejik Ortaklıklar (KA219)*'da diğer ortak ülkelerdeki okullar yer alamazlar. Ortaklıkta yer alan okulların program ülkelerinde yerleşik olması gerekir.

■ ERASMUS+ Projelerinde ortak sayısında üst sınır var mı?

Ortak sayısında üst sınır bulunmamakla birlikte bazı bütçe kalemlerinde ortak sayısı arttıkça bütçe artışı sınırlanabilmektedir.

■ ERASMUS+ Projelerinde bir kurum birden fazla başvuru yapabilir mi?

Bir kurum kurumsal kapasitesini de göz önüne alarak farklı ortaklarla, farklı ihtiyaçlara dönük birden fazla *Stratejik Ortaklıklar* projesine başvuruda bulunabilir ya da ortak olabilir.

■ ERASMUS+ Projelerinde proje hazırlamak için hangi konular etrafında yoğunlaşmak gerekmektedir?

Stratejik Ortaklıklar programı kapsamında aşağıda yer alan amaçlara uygun proje konuları belirlenebilir:

- ✓ Kurumsal, yerel/bölgesel, ulusal veya uluslararası düzeyde yenilikçi uygulamaların geliştirilmesi, transfer edilmesi ve/veya uygulanması,
- ✓ Yeterliliklerin işgücü piyasası ile uygunluğunu artırmak,
- ✓ Yerel, ulusal ve uluslararası işbirliğini teşvik etmek,
- ✓ Öğrenmeye katılımı ve istihdam edilebilirliği artırmak,
- ✓ Yeterliliklerin tanınması ve belgelendirilmesi,
- ✓ Kuruluşların kurumsal kapasitelerini geliştirmek,
- ✓ Aktif vatandaşlığı, istihdam edilebilirliği ve yeni iş yaratılmasını (sosyal girişimcilik de dâhil) geliştirmek,

SIK SORULAN SORULAR

- ✓ Sürekli eğitimin kalitesini artırmak,
- ✓ Girişimcilik, dil ve dijital becerilerin geliştirilmesi,
- ✓ Yeni pedagojiler, BİT tabanlı metodolojiler ve açık eğitim kaynakları geliştirmek.

■ ERASMUS+ Projelerinde sağlanan hibe destekleri nelerdir?

- ✓ Proje yönetimi ve uygulaması
- ✓ Ulus ötesi proje toplantıları
- ✓ Fikri çıktılar
- ✓ Çoğaltıcı etkinlikler
- ✓ Eğitim, öğretme ve öğrenme Faaliyetleri
- ✓ İstisnai masraflar
- ✓ Özel ihtiyaç desteği

■ Projede çıktıdan kasıt nedir? Fikri çıktı ile çıktı arasındaki fark nedir?

Yapılan etkinlikler, üretilen yayınlar, oluşturulan siteler, ürünler, veri tabanları vb. projenin çıktılarıdır. Fikri çıktılar; müfredat, pedagojik malzemeler ve gençlik çalışması malzemeleri, açık eğitim kaynakları, BİT araçları, analizler, araştırmalar, akran öğrenimi yöntemleri vb. transfer edilebilir nitelikte ve yenilikçi unsur taşıyan çıktıları kapsar. Her projede fikri çıktı bulunması zorunlu değildir. Fikri çıktı niteliğinde olmayan çıktılar için “proje yönetimi ve uygulaması” kalemi kullanılmalıdır.

■ Kabul edilmeyen projelerde en çok göze çarpan eksiklikler nelerdir?

Proje kurgusunda eksiklik, bütçenin iyi planlanmaması, yaygınlaştırma faaliyetlerine önem verilmemesi, ortakların görev ve sorumluluklarının açıklanmaması, kurumun ihtiyacıyla proje konusunun örtüşmemesi, gerekçelendirmede eksiklik gibi hususlar kabul edilmeyen projelerin ortak özellikleridir.

■ Erasmus+ projeleri başvuru formu, Türkçe yazılabilir mi?

Bütün KA2 Stratejik Ortaklık projelerinde başvuru formu İngilizce doldurulmalıdır.

■ Erasmus+ proje faaliyetlerine kimler katılabilir?

Proje faaliyetlerine ortaklık yapısı içinde yer alan kurum/kuruluşların personeli ve/veya öğrencileri katılabilirler.

■ Erasmus+ stratejik ortaklıklarda hibenin tamamı sağlanıyor mu, eş finansman var mı?

İstisnai maliyetler kaleminden taşeron, hizmet ve ürün alımında uygun maliyetlerin %75'i desteklenmektedir. Diğer kalemlerin ise %100'ü verilmektedir.

■ Erasmus+ stratejik ortaklıkların proje süresi nedir?

Bir *Stratejik Ortaklık* projesi 24 ay veya 36 ay olmak üzere 2 tercihli bir zaman aralığını kapsamaktadır.

■ Fikri çıktıların yer aldığı bir KA2 ortaklık projesinde devlet memurları da Staff Cost'tan faydalanabiliyor mu?

Program kuralları gereğince Staff Cost'tan yararlanmanız hususunda herhangi bir engel bulunmamaktadır. Ancak kurumunuzun iç mevzuatının da bu açıdan incelenmesi gerekmektedir.

■ Ortaklıklar (KA2) başlığı altında koordine ettiğimiz projede aynı ülkeden fakat farklı şehirlerden birden fazla ortakla işbirliği yapabilir miyiz?

Okul Eğitimi Stratejik Ortaklıklar (KA2) projelerinde aynı ülkeden birden fazla ortak proje içerisinde yer alabilir. Ancak minimum üç farklı program ülkesinden ortaklar bulunması gerekliliği göz önünde bulundurulmalıdır.

■ Okul Eğitimi Alanında Stratejik Ortaklıklar projelerine kimler başvurabilir?

Okulların yanı sıra, okul eğitimi alanında farklı deneyim ve uzmanlıklara sahip kurum/kuruluşlar stratejik ortaklıklar projeleri için başvuru yapabilir ya da ortak olarak yer alabilirler. Sadece okullardan oluşan ortaklık tipi Okullar arası Okul Eğitimi Stratejik Ortaklıklar olarak adlandırılmakta olup başvuru sırasında KA219 (Strategic Partnerships for Schools Only) başvuru formu kullanılmalıdır. Okul dışında kurum/kuruluşların da yer aldığı ortaklıklar ise Karma Okul Eğitimi Stratejik Ortaklıklar olarak adlandırılmakta olup başvuru sırasında KA201 (Strategic Partnerships for school education) başvuru formunun kullanılması gerekmektedir.

■ Okul Eğitimi Stratejik Ortaklıklar projelerinde verilecek hibe koordinatör tarafından nasıl dağıtılacak?

KA201 Karma Okul Eğitimi Stratejik Ortaklıklar projeleri için başvuru formunda belirtilmek üzere her ortağın alması gereken hibe tutarı proje koordinatörü kurum/kuruluş tarafından ortaklara transfer edilecektir. KA219 Okullar arası Okul Eğitimi Stratejik Ortaklıklar projelerinde ise koordinatör kurum/kuruluş ve her bir ortak kurum/kuruluş hibesini kendi Ulusal Ajansından alacaktır.

■ Okul Eğitimi Stratejik Ortaklıklar projelerinde koordinatör kurum, il millî eğitim müdürlüğü olmak zorunda mıdır?

SIK SORULAN SORULAR

Hayır, konu okul eğitimiyle ilgili ise her türlü kurum ve kuruluş başvuru yapabilir. Okul Eğitimi KA1 projesinde konsorsiyum koordinatörü il/ilçe milli eğitim müdürlüğü olmak zorundadır.

■ Okul Eğitimi Stratejik Ortaklık projelerinde refakatçi için sayı sınırı var mı?

Okul Eğitimi Stratejik Ortaklıklar başvurularında sadece kısa dönemli öğrenci gruplarının değişimi faaliyetinde (short-term exchanges of pupils) refakatçiler öğretmenlerden oluşabilir. Bu durumda, refakatçi olacak öğretmenler için ayrıca “accompanying staff for short-term exchanges of pupils” faaliyet tipi seçilmelidir. Özel ihtiyaç sahibi katılımcıların refakatçileri ile ilgili diğer masrafları ise özel ihtiyaç desteği kaleminden talep edilmelidir.

■ Erasmus+ Proje kabulünden sonra okulda İngilizce öğretmeni olmaması durumunda, dil desteği verilmekte midir ya da hareketliliklere İngilizce bilen birinin katılması durumunda bütçeden pay alınabilir mi?

Proje kapsamında okul adına hareketliliklere katılacak personelin, o okulun personeli olması gerekmektedir. Proje Yönetimi ve Uygulaması hibe başlığı altında yer alan, planlama ve hazırlık çalışmaları kapsamında hareketliliğe katılacak personele dil desteği sağlanabilmektedir.

■ Erasmus+ Proje sorumlusu okul müdürü ile proje irtibat kişilerinin tüm hareketliliklere katılması mümkün müdür?

Program rehberinde belirtildiği gibi bu seçimi yaparken adil ve şeffaf bir yöntem kullanılarak bir kişinin birden fazla hareketliliğe katılması mümkündür.

■ Türkiye’den farklı eğitim kademelerinde iki farklı okul, yurtdışında bir ortağın koordinatörlüğünü yaptığı bir projede ortak olarak yer alabilir mi?

Evet, ortak olarak yer alabilir.

■ Yerel/bölgesel okul eğitimi otoriteleri arasındaki KA 201 stratejik ortaklıklarda ortaklık yapısı nasıldır?

Yerel/bölgesel okul eğitimi otoriteleri arasındaki Stratejik Ortaklıklarda her ortak ülkeden en az bir yerel/bölgesel okul eğitimi otoritesi kurum (Türkiye’de il/ilçe millî eğitim müdürlükleridir.) - bir okul - eğitim, öğretim, gençlik alanlarından birinde veya iş dünyasında faaliyet gösteren (okul olmayan) bir kuruluş yer almalıdır.

■ Stratejik Ortaklık projesi kapsamında hangi faaliyetler yapılabilmektedir?

SIK SORULAN SORULAR

- ✓ Kısa dönemli öğrenci grupları değişimi (5 gün – 2 ay)
- ✓ Uzun dönemli öğrenci hareketliliği (2 – 12 ay)
- ✓ Kısa dönemli ortak personel eğitimi (5 gün – 2 ay)
- ✓ Uzun dönemli öğretme görevlendirmesi (2 – 12 ay)

■ TÜBİTAK projelerinde projenin yürütüldüğü kurum ve kuruluş yetkilisi kimdir?

■ Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarından yapılacak başvurularda kurum/kuruluş yetkilisi; il/ilçe millî eğitim müdürü veya yetki verdiği müdür yardımcısıdır.

■ Okul olarak altyapı projesi yapabilir miyiz?

Evet.

■ Proje kapsamında yapacağımız tüm alım satım ve hizmet kalemlerini faturalandırma zorunluluğu bulunmakta mıdır?

Evet

■ Yurt dışındaki muadil okullarla kardeş okul ilişkisi nasıl tesis edilir?

Yurt içindeki bir okul hangi ülke/ülkelerden muadilleri okullarla kardeş okul olmak istiyorlar ise bunu bulunduğu ilçe millî eğitim müdürlüğüne bir yazı ile bildirecek. Söz konusu talep nihayetinde Dışişleri vasıtasıyla talep ilgili ülkeye iletilecek. Gelecek cevap talep eden okula il millî eğitim müdürlüğü vasıtasıyla iletilecektir. Ayrıca, yurt içindeki okul internet ortamında iletişime geçtiği okulun ismini bildirmek suretiyle de kardeş okul ilişkisi sağlanabilir.

■ AB Eğitim ve Gençlik Programları kapsamında yürütülen proje faaliyetleri ile yurt dışına çıkacak öğrencilere refakat edecek velilere hizmet damgalı pasaport verilebilir mi?

Evet

■ Geliştirdiğim ve Millî Eğitim Bakanlığınca değerlendirilmesini istediğim bir projem var, nasıl bir yol izlemeliyim?

Millî Eğitim Bakanlığınca projelere fon sağlanmamaktadır. Ancak Bakanlığımızla paylaşmak istediğiniz uygulanmasında fayda olduğu düşünülen proje önerileri, MEB web sayfasında örneği bulunan proje başvuru formu doldurularak Bakanlığımıza gönderilebilir. Bakanlığımızca başvuru formları incelenerek değerlendirmeler proje sahipleriyle paylaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

KAYNAKÇA

Aid Delivery Methods - Project Cycle Management Guidelines Vol 1 - Guidelines

Erasmus+ https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node_en Erişim Tarihi:31.03.2020

Burke, R. (1996). Project Management Planning And Control, John Wiley & Sons Inc., Ece, E.& Kovancı A. (2004). Proje Yönetimi Ve İnsan Kaynakları İlişkisi. Havaçılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi. 1 (4) , 75-85.

E-Twinning <https://www.etwinning.net/tr/pub/index.htm> Erişim Tarihi:31.03.2020

Dengiz G. Murat, Takım Çalışması Teknikleri, Academyplus Yayınevi, 2000, Ankara Haris, J. (2003). Proje Yönetimi, Çev.:Mehmet Zaman, Hayat Yayınları.

Kerzner, H. (2001). Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling, Wiley, New York.

King, W.R. ve Cleland, D.I. – (1988) Project management handbook- pdfs.semanticscholar.org

Kovancı A. (2003). İletişim Ve Takım Oluşturma Ders Notları, Hutun-İstanbul,

Millî Eğitim Bakanlığı. (2018). 2023 Eğitim Vizyonu, Milli Eğitim Bakanlığı: Ankara.

Pai, P. (2019). Project management. Pearson: India

PMI (2008). A guide to the project management body of knowledge. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute

Project Cycle Management Guidelines (2004) Project Management Institute Standards Committee, Project Management Institute PMI, Upper Darby, PA, USA. 198 Pages.

Tekindağ, F.C. (2015). Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Ankara.

Yentürk, N. ve Aksakoğlu, Y. (2006). Proje Döngüsü Yönetimi I: Proje Teklifi Yazma, İzleme Ve Değerlendirme, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 146:İstanbul.

ETKİNLİKLER

	SÜRE
	EĞİTİMCİYE NOT
	KONU ÖZETİ
	KULLANILACAK MALZEMELER
	YÖNERGE
	VIDEO

ETKİNLİKLER

1. ETKİNLİK

Deneyim Videosu



15 '



Deneyim Videosu

Deneyim Videosu Okulunun hazırladığı bir projeye okulunda olumlu bir değişim oluşturmayı başarmış bir okul yöneticisiyle/ öğretmenle röportaj videosu izlettirilir.

KAZANIM

- İzlediği video ile projelerin okula katkısını fark eder.



YÖNERGE

1. Katılımcılara gösterime hazırlanmış video izlettirilir.
2. Katılımcılara “İzlediğiniz video da neleri fark ettiniz?” sorusu sorulur.
3. “Sizlerin okullarınızda gerçekleştirdiğiniz projeler var mı?” sorusu sorularak ilgi odaklanır.



Okullar gerçekleştirdikleri projeler yoluyla okullarının güçlü yanlarını vurgulayabilir, geliştirmeye açık yanlarını iyileştirebilir; arzu edilen değişim ve dönüşümü sağlayabilir. Projeler bu konularda okullara kaynak sağlayabilir, örgütsel bağlılığı artırır, takım çalışması kültürünü destekler, okulun görünürlüğünü artırır. Hem çalışanlarının hem de öğrencilerinin vizyonunu geliştirir. Paydaşları ile ilişkisini güçlendirir.

2. ETKİNLİK

Proje Hazırlama



75 '



Sunu, Proje hazırlama

KAZANIM

- Proje hazırlamada kavramları bilir.

**YÖNERGE**

1. Eğitimci gruplama yaparak sınıfta 5 masaya katılımcıları oturtur. "Bu oturumda proje hazırlama basamaklarını birlikte inceleyeceğiz. Her basamakta akademik bilgiler, örnek uygulamalar bulacağız, ardından grubumuzla o basamağa uygun bir çalışma planlayacağız" der.
2. "Proje Nedir?", "Proje hazırlanırken dikkat edilmesi gereken genel esaslar" konularındaki giriş slaytlarını birlikte incelerler.

**SUNUYA YANSITILACAK BİLGİLER ŞU ŞEKİLDE OLACAKTIR:****PROJE NEDİR?**

Proje; belirli bir yerde, belirli süre içinde, belirli bir bütçe ile net olarak tanımlanan amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak planlanan faaliyetler bütünüdür.

PROJE FİKRİ VE PROJE ARASINDAKİ FARK NEDİR?

Proje ile proje fikrini birbirinden ayırmak gerekir. Çalışanlardan ve kuruluşlardan sıkça duyulan "Bir projemiz var." ifadesi, genellikle bir proje fikridir. Bir projeden söz edilebilmesi için proje fikrinin "Proje Hazırlama Basamakları"na uygun olarak yapılması gerekmektedir.

Proje Hazırlama Basamakları**► Projenin fikrinin belirlenmesi**

- ▷ Projenin adı
- ▷ Proje sonunda ulaşılması beklenen sonuçlar

► Projenin Amacı

- ▷ Amaç
- ▷ Projenin kazanımları

ETKİNLİKLER

► Faaliyetler

- ▷ Projede yapılacak temel faaliyetler
- ▷ Faaliyet planının hazırlanması

► Proje Sonuçları

- ▷ Projede elde edilecek çıktılar
- ▷ Proje kazanımlarının sonuçları


► Bütçe ve Değerlendirme

- ▷ Proje bütçesinin hazırlanması
- ▷ Projenin Değerlendirilmesi ve Kapanış Raporu

3. Bizler, bugünkü çalışmada, bu proje aşamalarından ilk beş tanesini deneyimleyeceğiz. Projenin türü, ortaklar, kurum ve kuruluşlara göre son iki basamağın hazırlanması değişkenlik gösterebilmektedir. İlk 5 basamak temelde her proje için gerekli ve geçerlidir.

4. Şimdi her gruptan bir proje fikrinizi belirlemenizi istiyoruz. Daha sonra örnek proje planını inceledikten sonra sizlerle paylaşılacak olan proje plan formatına sizlerin grup olarak proje hazırlamanızı bekliyoruz.

5. Yaklaşık 5 dk. süre verilir, gruplar yürütmek istedikleri proje konusunu belirlerler. Süre sonunda bir sonraki aşamaya geçilir.

 **PPT açılarak örnek proje fikri okunur ve format üzerinden gidilerek örnek senaryo projelendirilir.**

ÖRNEK PROJE KONUSU

Kırsal bir bölgede bir ilkokulda görev yapan okul müdürü, öğrenciler arasında bir anket düzenleyerek, okulda yapacağı kültürel ve sanatsal faaliyetlerin planlanmasıyla ilgili veri toplamak istemektedir. Yapılan ankette, okuldaki öğrencilerin daha önce hiç tiyatroya gitmedikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerle de görüştüğünde okulda veya kasabada tiyatro oynatabilecek uygun sahnenin olmadığı, kendilerinin de tiyatro konusunda eğitimlerinin olmadığını belirtirler. Öğretmenlerin hepsi iş birliğine hazırdır. Okul müdürü bu sorunu bir projeye dönüştürerek etkili, kalıcı çözüm üretmeye karar verir. Aşağıdaki gibi proje hazırlama çalışmalarını yürütür:

ETKİNLİKLER

Proje adı	Oynayacak Benimde Oyunum Var
Projenin Amacı	<ul style="list-style-type: none">▶ Öğrencilere tiyatro izleme deneğini sağlatmak▶ Öğrencilere tiyatro oyunu oynama fırsatı vermek▶ Öğrencilere tiyatro oyunculuğu eğitimi aldirmek▶ Öğrencilerin sahne özgüvenini artirmek▶ Okulun tiyatro grubunu kurmak▶ Okulun tiyatro etkinliklerini sürekliliğini sağlamak▶ Okula bir tiyatro salonu kalıcı olarak sağlamak
Proje Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none">▶ Proje ekibini kurmak (sene başı)▶ Proje faaliyetlerinin gözden geçirilmesi (sene başı)▶ Projede görev alacak öğrencilerin seçilmesi (sene başı)▶ Öğrenciler ve öğretmenlerin tiyatro oyunun ne olmasına karar vermeleri (sene başı)▶ Provalar için yerin belirlenmesi (sene başı)▶ Provaların başlanması (yıl boyu)▶ Tiyatro yerinin belirlenmesi ve yapımı için çalışmalar (3 ay)▶ Tamamlanan salonda provaların devam etmesi (yıl boyu)▶ Haziran ayı içinde gösterinin öğrencilere sergilenmesi▶ Haziran ayı içerisinde gösterinin veli ve okul toplumuna sergilenmesi▶ Yıl sonu proje kapanış toplantısı yapılması (yıl sonu)▶ Proje bitiş raporunun hazırlanması (yıl sonu)
Proje sonuçları	<ul style="list-style-type: none">▶ Planlanan faaliyetler takvime göre tamamlanmıştır.▶ Okulun her öğrencisi tiyatro oyunu izleme deneyimi kazanmıştır.▶ Okulun tiyatro ekibi kurulmuştur.▶ Okula tiyatro kulübü faaliyete geçmiştir▶ Okulun tiyatro salonu kullanıma sunulmuştur
Bütçe ve değerlendirme	<ul style="list-style-type: none">▶ Tiyatro kulübünün kurulması, tiyatro salonunun faaliyete geçilmesi ile ilgili bütçe komisyonu, ilgili kaynaklarını bulmuş ve uygun ödemelerini tamamlamıştır, detaylı bütçeleme raporu ilgili komisyon okul idaresinde dosyalanmıştır.▶ Velilere öğrencilere ve okul toplumunu okulun yapmış olduğu tiyatro faaliyetleri ile ilgili memnuniyet değerlendirme formu hazırlanmış ve sonuçları ilgili kurullarla paylaşılmıştır.▶ Proje tamamlama faaliyet raporu hazırlanmış tüm komisyon tarafından tamamlama onaylanarak arşivlenmiştir.

6. Yukarıdaki örnekten hareketle dağıtılan A-3 kağıtlarına kendi projelerinin hazırlaması katılımcılardan istenir.

ETKİNLİKLER

EK belge (A3 kâğıda basılacak)

Projenin Amacı	
Proje Faaliyetleri	
Proje sonuçları	
Bütçe ve değerlendirme	

3. ETKİNLİK

Proje Ekibinin Oluşturulmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar



25 '



Tahta Kâğıdı, Renkli Yapışkanlı Kâğıtlar

KAZANIM

- Bir okul proje ekibinde olması gereken özelliklerin neler olması gerektiğini bilir.
- Proje yürütücüsünün temel sorumluluklarını bilir.

**YÖNERGE**

1. Katılımcıların her birine 3 farklı renkte yapışkanlı kâğıt verilir.
2. Her bir yapışkanlı kâğıda proje hazırlama sürecinde "Proje Ekibinde Olması Gereken Özellikler", "Proje Yürütücüsünün Temel Sorumlulukları" ve "Ekip Üyelerinden beklenen sorumluluklar" yazmaları istenir.
3. Tahta kâğıdı 3 parçaya ayrılır ve bu başlıklar her parçaya başlıkları yazılarak duvara asılır.
4. Yapışkanlı kâğıtların önceden duvara asılan parçaların ilgili bölümüne yapıştırılmaları istenir.
5. Gönüllü katılımcılar arasından seçilen 3 kişinin her bir parçayı büyük gruba sesli okumaları istenir.
6. "Bu beklentiler ve yapabileceğimiz doğrultusunda proje hazırlama sürecimizin daha verimli ve etkili olabilmesi için neler yapabiliriz"?
7. Proje işlem basamakları hatırlatılarak proje hazırlama ekipleri oluşturulur ve seçilecek gönüllü bir grup tarafından bir proje toplantısı canlandırması yapılır.



Zaman yönetiminin projenin verimliliği ve planlamanın akıcılığı için önemli olduğu, ihtiyaca göre yeniden değerlendirilebileceği söylenir. Projenin yazılması esnasında gelen önerilerin grup üyeleri tarafından dikkate alınması gerektiği ifade edilir.

8. Eğitimci aşağıdaki açıklamaları sunu ve dokümanlar yardımıyla aktarır:
9. Dokümanlar sunu anlatımından sonra katılımcı ile ilgili bölümler paylaşılır.

SUNU:

- A- Proje Ekibinde Olması Gereken Özellikler
- B- Proje Yürütücüsünün Temel Sorumlulukları
- C- Ekip Üyelerinden Beklenen Sorumluluklar

ETKİNLİKLER

A- PROJE EKİBİNDE OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Proje Ekibi: Bir projenin yürütülmesini başından sonuna kadar üstlenen, ilgili konularda uzman kişilerden oluşan ve bir amaç etrafında birlikte hareket eden bir gruptur.

- ▶ Amaç ve hedeflerin belirlenmiş olması ve daha önemlisi bunların ekip üyelerince paylaşılması.
- ▶ Kurallar, yöntemler ve sorumlulukların açıkça tanımlanmış olması.
- ▶ Çalışmanın çeşitli aşamalarında; planlama ve kontrol odaklı yaklaşımla adımların ve sonuçların paylaşılması.
- ▶ Ekip üyeleri arasında yüksek düzeyde iletişimin ve etkileşimin sağlanması.
- ▶ Ekipte paylaşılan ve benimsenen bir liderliğin mevcudiyeti.
- ▶ Seçilen kişilerin yetkinlikleri ve kişilik özelliklerinin işe uygun olması.
- ▶ Proje takımı değişik özelliklere sahip kişilerden oluşmalıdır.

B- PROJE YÜRÜTÜCÜSÜNÜN TEMEL SORUMLULUKLARI

- ▶ Amacı açıkça ortaya koymak, hedeflere uygun olarak çalışma planını oluşturur.
- ▶ Ekip içi görev dağılımını sadece hangi işi kimin yapacağını belirlemek değildir. Faaliyetlerin niteliğine uygun olarak yapılan görev tanımlarına ve bunların dağılımında kişilerin yetenek, deneyim ve kapasiteleri dikkate alınır. Kişilerin görevlerini yeterince kavramış olmaları sağlanır.
- ▶ Ekibin doğru kişilerden oluşmasını sağlar. Ekibin üyeleri arasında etkin bir iletişim ortamı kurar.
- ▶ Proje ekibini seçerken kişilerin takım çalışmasına yatkın olup olmaması, teknik bilgi birikimi, daha önceki tecrübeleri, yönetme kabiliyeti gibi kriterler temel alınarak seçim yapar.
- ▶ Ekip içinde görev dağılımını yapar ve koordine eder.
- ▶ Katılım ve uzlaşmayı sağlar; uzlaşmazlıkların çözümüne katkıda bulunur.
- ▶ Çalışmaların gelişimini gözden geçirmek amacıyla toplantıları düzenler ve yönetir.
- ▶ Ekip çalışması üzerinde olumsuz etkileri olan davranışları zamanında farkeder ve çözümler.
- ▶ Projenin Bütünlüğünü Sağlar
- ▶ İzleme ve Raporlama yapar.
- ▶ Ekip Motivasyonu Sağlar ve Hedeflere Yönlendirir.
- ▶ Riskleri Görür ve Analiz Eder.
- ▶ İniyatif Alır / Karar Verme süreçlerinde ekip görüşünü önemser.
- ▶ Projeyi Sonlandırma basamaklarını bilir.

C- EKİP ÜYELERİNDEN BEKLENEN SORUMLULUKLAR

- ▶ İş bölümü ve plan çerçevesinde kendi uzmanlığını ortaya koyarak görevlerini zamanında yerine getirmek,
- ▶ İletişim tekniklerini kullanmak ve uyumlu bir çalışma ortamına katkıda bulunmak, projenin çeşitli aşamalarında bilgiyi ve sonuçları paylaşmak,
- ▶ Ekibe bağlı olmak, güvenmek ve ekibin kurallarına uymak,
- ▶ Değişiklikler, sapmalar ve daha iyi çözümler olduğunda lideri ve ekipteki arkadaşlarını uyararak, öneri geliştirmek
- ▶ Hiç kimse yapılan hatalardan ötürü suçlanmamalı, sorunlar açıklıkla tartışıldıktan sonra, ekip ortak çözüme odaklanmalıdır.

ETKİNLİKLER

4. ETKİNLİK

Sorun Ağacı



KAZANIM

- Katılımcıların sorun olarak gördükleri alanlarda neden sonuç ilişkisini kurabilmeleri.



YÖNERGE

- Tüm gruplara A3 olarak hazırlanmış boş bir ağaç diyagramı verilir.
- Daha önceden zarfların içerisine konulan 16 cümle kâğıtları gruplara dağıtılır.
- Tüm gruplardan aldıkları zarftaki 16 cümleyi sorun ağacı diyagramına grup olarak yerleştirilmesi istenir.
- 👁️ Bu etkinliğin sonunda ortaya çıkan tüm "nedenler" için birer proje yürütülebilir. Ancak biz bir projeyi kurgularken başta insan kaynakları olmak üzere kendi beceri ve olanaklarımızı dikkate almalıyız.**
- Eğitmen kutulardan birini seçer ve katılımcılara bu sorunun hedef kitlesini ve ilgi sahibinin kim olduğunu sorar.
- Eğitmen seçilen kutu ile ilgili hedeflerin neler olabileceğini katılımcılara sorar.
- Eğitmen seçilen kutu ile hedeflerden birini seçerek bu hedefe yönelik ne tür etkinliklerin yapılacağını katılımcılara sorar.
- Eğitmen seçilen etkinliklerden biri ile ilgili iş takvimi/sürenin ne olabileceği ile ilgili katılımcılara sorar.
- Eğitmen seçilen etkinliklerden biri ile ilgili insan kıymeti ve gerekli materyallerin neler olabileceği ile tahmini bütçeyi katılımcılara sorar.

5. ETKİNLİK Uygun Paydaş Bulma



KAZANIM

- Katılımcıların bir önceki etkinlikte hazırladıkları sorun ağacı ile ilgili paydaşları belirleyebilmesi.

YÖNERGE

1. Tüm gruplara 5 dakika süresince sorun ağacındaki her bir dal için ilgili birincil ve ikincil paydaşları belirlemeleri söylenir.

► Bu etkinliğin sonunda ortaya çıkan tüm “paydaşlara” yönelik farklı projeler kurgulayabilecekleri hatırlatılır. Ancak biz bir projeyi kurgularken etki alanı yüksek ve ulaşılabilmesi kolay paydaşları seçmeye özen göstermeliyiz.

► Paydaş Analizi etkinliğinden sonra eğitmen soru cevap yöntemini kullanarak farklı ilgi sahiplerini belirler.

ETKİNLİKLER

6. ETKİNLİK

Kendi Ağacımızı Çizelim



KAZANIM

- Katılımcı grupların sorun olarak gördükleri alanlarda neden sonuç ilişkisini kurabilmeleri.
- Kurdukları neden sonuç ilişkisine göre paydaşları belirleyebilmeleri.



YÖNERGE

1. Tüm gruplara içinde hizmet içi eğitim, yabancı dil, okul veli iletişimi vb. sorunların olduğu bir zarf seçtirilir.
2. Tüm gruplara A3 kâğıdı ve renkli post-itler verilir.
3. Katılımcılara kendi gruplarında beyin fırtınası yaparak seçtikleri zarfın içinden çıkan sorun ile ilgili bir sorun ağacı oluştururlar.
4. Daha sonra bu sorun ağacının paydaşlarını belirlerler ve her kutucuğun içine yazarlar.
5. Bu aşamada hedef ağacını yapar ve üzerinde çalışacakları hedef ve stratejiyi belirlerler.



Bu etkinlik sırasında eğitimci gruplar arasında dolaşarak gruplara yön gösterici değerlendirmeler yapmalı, grupların unuttuğu kilit noktaları hatırlamalıdır.

7. ETKİNLİK

Mantık Çerçevesi Çizelim

**KAZANIM**

- Grupların üzerinde çalıştıkları sorun ve belirledikleri hedefleri mantıksal çerçeve matrisine yerleştirebilmeleri.

**YÖNERGE**

- Tüm gruplara A3 olarak hazırlanmış boş bir Mantıksal Çerçeve Matrisi verilir.
- Hedeflere ulaştırarak göstergeler ve varsayımların yazılması istenir.
- Yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi istenir.
- Doğrulama kaynaklarının belirlenmesi istenir.
- Elde edilebilecek ölçülebilir sonuçlar saptanır.



Bu etkinlik sırasında eğitimci gruplar arasında dolaşarak gruplara yön gösterici değerlendirmeler yapmalı, grupların unuttuğu kilit noktaları hatırlamalıdır. Mantık çerçevesi katılımcıların en fazla zorlandıkları ve en çok vakit kaybettikleri aşamadır.

ETKİNLİKLER

8. ETKİNLİK

GANTT Şeması



KAZANIM

- Grupların üzerinde çalıştıkları proje ile ilgili GANTT şeması hazırlayabilir ve etkinlikleri ve bu etkinliklerden sorumlu kişileri şemaya yerleştirebilir.



YÖNERGE

1. Tüm gruplara A3 olarak hazırlanmış boş bir GANTT şeması verilir.
2. Bu şemaya proje etkinliklerini doldurmaları istenir.



Bu etkinlik sırasında eğitimci gruplar arasında dolaşarak gruplara birden fazla etkinliğin eş zamanlı yürütüleceğini ve bunu şemada nasıl göstermeleri gerektiğini hatırlatmalıdır.

9. ETKİNLİK

Örnek Proje Tasarlama



45'



Yarı yapılandırılmış örnek proje formları (TÜBİTAK, Erasmus+, Kalkınma Ajansları, eTwinning, okul projeleri) grup sayısı kadar çoğaltılır.

KAZANIM

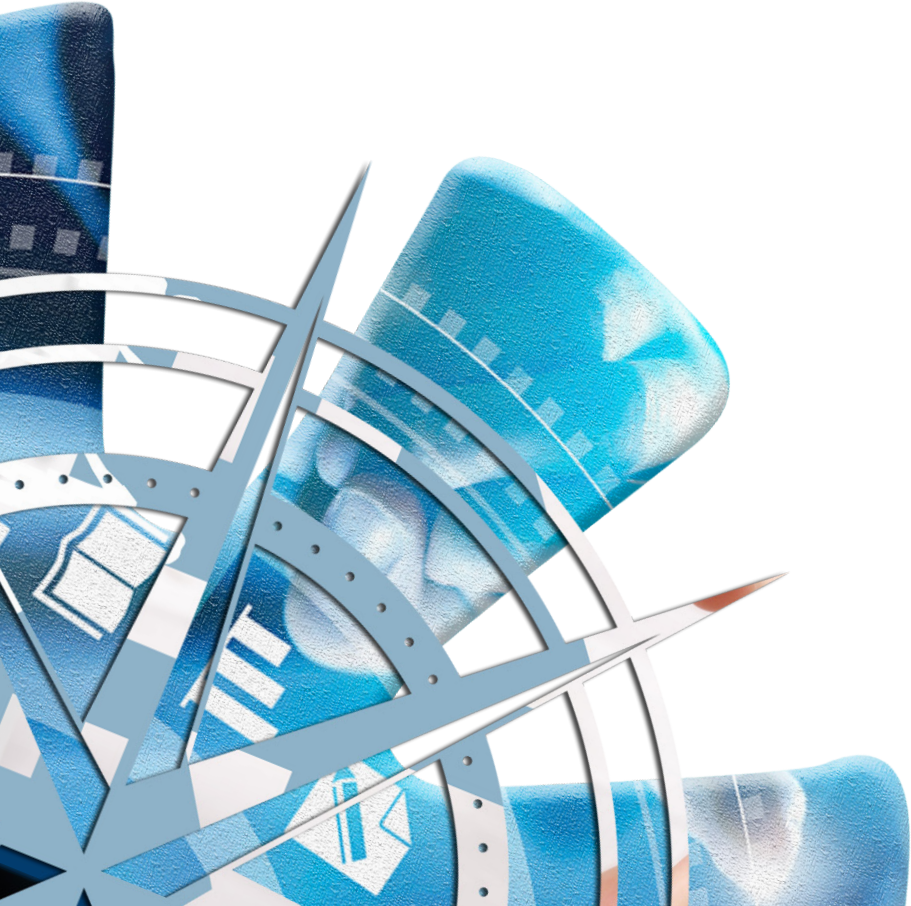
- Yöneticilerin ülkemizde uygulanan projeler konusunda farkındalık düzeylerini artırarak, proje türlerinde genel bilgileri okuyabilir ve proje hazırlayabilir.

**YÖNERGE**

1. Her gruba TÜBİTAK, Erasmus Plus, Kalkınma Ajansları, eTwinning, okul projeleri proje türlerinden biri verilir.
2. Grupların 15 dakika boyunca kendi proje başlıkları ile ilgili internetten araştırma yapmaları istenir.
3. Her gruba içinde yarı yapılandırılmış proje başvuru formları dağıtılır.
4. Her gruptan 45 dakika boyunca kendilerine verilen proje başvuru formlarının doldurulması istenilir.
5. Gruplar iş bölümü yaparak önce kendi proje türlerini (örneğin TÜBİTAK projelerinin amacını ve özelliğini söylemeleri istenir) sonra da hazırladıkları başvuru formlarını tüm katılımcılara sunarlar.
6. Bütün sunumlar bittikten sonra eğitimci hazırlanan proje türlerini açarak genel bilgileri okur ve etkinliği tamamlar.
7. Projelerin izlenip değerlendirme aşamasında örgüt yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

KAPŞAYICI EĞİTİM
BAĞLAMINDA
OKUL YÖNETİCİLERİNİN
MESLEKİ GELİŞİMİ

PROJE TASARIMI VE GELİŞTİRME



KAPŞAYICI EĞİTİM
BAĞLAMINDA
OKUL YÖNETİCİLERİNİN
MESLEKİ GELİŞİMİ

PROJE TASARIMI VE GELİŞTİRME



ÖĞRETMEN YETİŞTİRME VE
GELİŞTİRME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



unicef 