

# KORUNAN ALAN YÖNETİMİNDE EĞİTİM

Biyolojik Çeşitlilik ve Doğal Kaynak Yönetimi Projesi Deneyimi



T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı  
Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü  
Biyolojik Çeşitlilik ve Doğal Kaynak Yönetimi Projesi

I. KİTAP

# Korunan Alan Yönetiminde Eğitim

## Biyolojik Çeşitlilik ve Doğal Kaynak Yönetimi Projesi Deneyimi

Korunan Alan Yönetiminde Eğitim  
Biyolojik Çeşitlilik ve Doğal Kaynak Yönetimi Projesi Deneyimi

© Kasım 2007, Ankara

T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı  
Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü  
Biyolojik Çeşitlilik ve Doğal Kaynak Yönetimi Projesi

Grafik tasarım: Güngör Genç

Baskı: Dumat Ofset Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti.  
Tel: 0312.257 11 80

Fotoğraflar: Aykut İnce, Hakan Baykal, E.S. Bürke, Camili BÇDKYP Fotoğraf Arşivi,  
Sultan Sazlığı BÇDKYP Fotoğraf Arşivi, Ünal Karsantı

BÇDKYP	Biyolojik Çeşitlilik ve Doğal Kaynak Yönetimi Projesi	PRA	Katılımcı Kırsal Değerlendirme
CBS(GIS)	Coğrafi Bilgi Sistemi	BATNA	Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Alternatif (Best Alternative to Negotiated Agreement)
DKMP	Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü	İG	İlgi Grubu
DSİ	Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	DHKD	Doğal Hayatı Koruma Derneği
EİA	Eğitim İhtiyaçları Analizi	İSKİ	İstanbul Su ve Kanalizasyon İşletmesi
FAO	Birleşmiş Milletler Dünya Gıda Örgütü	M.E.B	Milli Eğitim Bakanlığı
IUCN	Dünya Doğa Koruma Birliği	KTVKK	Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kurulu
KEFE	Kuvvetli Yanlar-Eksiklikler-Fırsatlar-Engeller	MPAYH	Milli Parklar ve Av ve Yaban Hayatı
KHK	Kanun Hükmünde Kararname	ÇEKÜL	Çevre ve Kültür Değerlerini Koruma ve Tanıtma Vakfı
KKMP	Köprülü Kanyon Milli Parkı	EYP	Ekoturizm Yönetim Planı
MAB	İnsan ve Biyosfer (Man and Biosphere)	IP	İş Planlaması
OAP	Orman Amenajman Planı	WCS	Yaban Hayatı Koruma Derneği (Wildlife Conservation Society)
OGM	Orman Genel Müdürlüğü	ANGAP	Madagaskar Korunan Alanların Yönetimi Birliği (The National Association for the Management of Protected Areas in Madagascar)
PA	Korunan Alan (Protected Area)	GPS	Coğrafi Konumlandırma Sistemi
PAMA	Korunan Alan Yönetim Birimi (Protected Area Management Authority)	ÖKA	Önemli Kuş Alanı
Pan Parks	Korunan Alan Ağı Parkları	WRI	Dünya Kaynaklar Enstitüsü
SAC	Özel Muhafaza Alanları (Special Areas of Conservation)	ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
SPA	Özel Korunan Alanlar (Specially Protected Areas)	TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
SSDB	Sultan Sazlığı Milli Parkı ve Ramsar Alanı Yönetim Planı Destek Birimi	SGP	Küçük Hibe Programı
STK	Sivil Toplum Kuruluşu	TEMA	Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıklarını Koruma Vakfı
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği	KAD	Kuş Araştırma Derneği
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Örgütü	SAD	Sualtı Araştırmaları Derneği
UNESCO	Birleşmiş Milletler Bilim ve Eğitim Kuruluşu	USAID	Amerika Birleşik Devletleri Uluslararası Kalkınma Kurumu
WWF	Dünya Doğayı Koruma Vakfı		
GEF	Küresel Çevre Fonu		
KAYB	Korunan Alan Yönetim Birimi		
AB	Avrupa Birliği		





Korunan alanlar, sahip oldukları biyolojik çeşitliliğin yanı sıra ekolojik, kültürel ve sosyo-ekonomik özellikleri ile de diğer alanlardan ayrılmaktadırlar. Korunan alanlar, insan faaliyetlerinin yasaklandığı ya da sınırlandırıldığı alanlardır. Ancak, salt bu yaklaşımla koruma; toplulukların alan içinde ve civarında yaşadıkları yerlerde başarılı olamamıştır. Sonuçta, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de korunan alanlardaki değerli, sınırlı ve yaşamsal önemi olan kaynaklar, geriye dönüşü olmayan bir şekilde etkilenmeye ve bozulmaya başlamıştır. Bu durum, koruma alanları için klasik koruma yaklaşımları yerine, yeni koruma ve planlama araçlarının gerekliliğini gündeme getirmiştir. Bu problemler çözüm bulmak amacıyla geliştirilen IUCN modeli insan faaliyetleri ile koruma çalışmaları arasında bir denge kurmayı hedefler ve korunan alanları yönetim kategorilerine göre ayırır. Bu model korunan alanların sınıflandırılması üzerine gerçekleştirilmiş çalışmalar içinde en fazla kabul göreni olmuştur.

Yeni bir planlama yaklaşımı arayışındaki temel neden, biyolojik çeşitlilik ve doğal kaynakların korunmasını sağlarken; alanda yaşayan toplulukların gereksinimlerinin sürdürülebilir kalkınma doğrultusunda karşılanmasıdır.

Bu yaklaşım, bir planlamayı yani Yönetim Planlarını gerektirmektedir. Böyle bir planlama anlayışı, gücünü elbette klasik planlama yaklaşımlarından alarak gelişecektir.

Bu yeni yaklaşımla ortaya konan Yönetim Planları, korunan alanların politika, strateji ve yönetim programlarını, sürdürülebilir kalkınma boyutu ile tanımlayan ve akılcı kullanımı sağlayan araçlardır. Burada amaç, korunan alan içinde ve civarında yaşayan insanların gereksinimlerini karşılarken, o alandaki ekosistemin, biyolojik çeşitliliğin ve çevresel fonksiyonların da korunmasıdır.

Türkiye’de, korunan alanlar ile ilgili mevzuat kapsamında yetkili kurumların başında; bu konuda en eski ve deneyimli kurum olan Çevre ve Orman Bakanlığı’na bağlı Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü gelmektedir. Küresel Çevre Fonu (GEF) hibe destekli Biyolojik Çeşitlilik ve Doğal Kaynak Yönetimi Projesi’nin de bu kurum tarafından koordine ediliyor ve uygulanıyor olması, böyle bir yönetim planlaması yaklaşımının uygulanmasına geçişi kolaylaştırıcaktır.

Hedefleri arasında doğa koruma sektöründe kurumsal kapasitenin geliştirilmesi de yer alan Proje, gerek devlet kurumları gerek sivil toplum kuruluşları gerekse donörleri ortak bir platformda bir araya getirmek için pek çok faaliyet gerçekleştirmiştir. Faaliyetlerinin tümünde sürdürülebilirlik ve katılımcılık ilkelerini ön plana çıkaran Proje, uygulamada son yılına girerken edindiği dört proje uygulama alanındaki deneyimlerden yola çıkarak bir eğitim kitabı hazırlamıştır. “Korunan Alan Yönetiminde Eğitim”, ülkemizdeki korunan alanlar ile ilgili eğitim ve kapasite artırımı çalışmalarında bulunan taraflara yol gösterici olacağından oldukça önem taşımaktadır.

Bu çalışmaların gerçekleştirilmesine katkıda bulunan herkese teşekkürlerimi sunarım.

Prof. Dr. Mustafa Kemal YALINKILIÇ  
Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürü



## BİRİNCİ KİTAP:

KISALTMALAR	i
SUNUŞ	ii
ÖNSÖZ	1
BÖLÜM I GİRİŞ	4
I.1 KİTABIN AMACI	5
I.2 PROJENİN AMACI VE ALANLARI	7
BÖLÜM II EĞİTİM FAALİYETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI	9
II.1 STRATEJİK PLANIN OLUŞTURULMASI	10
II.2 EĞİTİM BİRİMİNİN KURUM İÇİNDEKİ DURUMUNUN VE HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİ	12
II.3 EĞİTİM BİRİMİNİN KAPASİTE BELİRLEME VE GELİŞTİRME TABLOLARI	13
II.4 EĞİTİM KOMİTESİ OLUŞTURULMASI	19
II.5 EĞİTİM VE GELİŞİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ	20

BÖLÜM III EĞİTİM PLANININ HAZIRLANMASI	23
III.1 EĞİTİM PROGRAMININ OLUŞTURULMASI VE PERSONEL SEÇİMİ	24
III.2 EĞİTİM PLANI	26
III.3 BECERİLERİN DERECELENDİRİLMESİ	28
III.4 EĞİTİM İHTİYAÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	30
BÖLÜM IV EĞİTİMLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	35
BÖLÜM V EĞİTİM MODÜLLERİ	40
V.1 KATILIMCILIK EĞİTİM MODÜLÜ	41

## İKİNCİ KİTAP:

KISALTMALAR	i
V.2 KORUNAN ALANLAR EĞİTİM MODÜLÜ	1
V.3 SÜRDÜRÜLEBİLİR FİNANS EĞİTİM MODÜLÜ	40
V.4 İZLEME EĞİTİMİ MODÜLÜ	82
BÖLÜM VI EKLER	104
VI.1 ÖNERİLER	106
VI.2 BİYOLOJİK ÇEŞİTLİLİK VE DOĞAL KAYNAK YÖNETİMİ PROJESİ KAPSAMINDA GERÇEKLEŞTİRİLEN BAŞLICA EĞİTİMLERİN LİSTESİ	110
VI.3 FORMLAR	131
VI.4 PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE MEKTUP ÖRNEĞİ	136
VI.5 EĞİTİM KAYNAKLARI	140

Türkiye'de Yeni Korunan  
Alan Yaklaşımları

BİLGİ

Eğitim

Alınan Dersler

Yerel Bilgi

Diğer Ülkelerin Örnekleri

Seminerler

Çalıştaylar

Teknik Geziler

Yayınlar, Kitaplar

EĞİTİM

Biyolojik Çeşitlilik,  
Doğal Kaynak Yönetimi

Metodlar

Öğrenme Ağı

Yöre Halkından Öğrenme

Yaklaşım (Birlikte Yönetim)

Uygun Teknikler

ALAN DENEYİMİ

Korunan alan yönetiminin vazgeçilmez bir aracı olan **yönetim planları**, paydaşların ihtiyaçları ile **doğa koruma gerekliliklerinin uyumlu hale getirildiği belgeler** olarak son yıllarda ülkemizde de giderek daha fazla önem kazanmış ve doğru, uygulanabilir planlara ulaşmak için koruma ve korunan alan yönetiminde katılımcı yaklaşımlar daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Türkiye'deki kritik öneme sahip korunan alanların istikrarlı, etkili ve verimli yönetiminin tesis edilmesi 2000 yılından bu yana BÇDKYP çalışmalarının da nihai hedefini oluşturmuştur.

BÇDKYP'nin uygulama alanlarında Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü ile Orman Genel Müdürlüğü elemanlarından oluşan Korunan Alan Yönetim Birimleri (KAYB) araştırma, danışma, katılım süreçlerini yürüterek yönetim planlarının temel bileşenlerini biraraya getirmişlerdir.

Bu ekiplerin katılımcı yönetim planlarını hazırlayabilmelerini kolaylaştırmak için bir dizi konuda eğitim almaları sağlanmıştır. BÇDKYP kapsamında düzenlenen eğitimler; hem içerikleri ve hem de yaklaşımları ile yerel düzeyde planlama ve yönetim sistemlerinin oluşturulmasında, farkındalığın artırılmasında, biyolojik çeşitliliğin korunması ve etkisinin izlenmesinde, sürdürülebilir turizm stratejilerinin hazırlanmasında ve uygulanmasında, etkili birer araç olmuşlardır.

Ülke içinde düzenlenen eğitim programlarına daha fazla ağırlık verilmiş ancak proje elemanlarının **iş tanımları yanında eğitim gereksinimleri de göz önünde bulundularak uygun bir katılım ve dikkatle hazırlanmış programlarla** diğer ülkelere de belirli konularda teknik geziler gerçekleştirilmiştir.

Bu programlardan elde edilen faydayı artırmak amacıyla teknik gezilerde (i) bilgi ve elde edilen derslerin paylaşımı (ii) gelecekteki iş planlarına teknik geziden elde edilecek sonuçların entegrasyonu (iii) elde edilen deneyimin izlenmesi (örneğin, devam eden bilgi paylaşımı, kurulan karşılıklı bağlantılar, karşılıklı programlar) gibi konuların üzerinde durulmuştur.

Başarılı korunan alan yönetiminin yerel halkın aktif katılımıyla mümkün olabileceğinden hareketle, her bir korunan alanın kendi özgün koşulları içinde karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilmek amacıyla KAYB'lerin istem ve gereksinimleri doğrultusunda, öncelikli programlara göre güncellenerek düzenlenen uygulamalı eğitim programları, bu konuda çalışan personele bir dizi analitik beceri kazandırmıştır.

Eğitimler, her bir ekip üyesinin bilgi, beceri ve tutumunu geliştiren bir "süreç" olarak ele alındığından değişime yaptığı katkı ile yarattığı değer yanında zaman içinde gelişen iş performansları yoluyla da planlama çalışmaları ve yönetiminde pozitif bir etki yaratmıştır.

Bu kitapta, Eğitim Danışmanları Jim Brady ve Ahmet Aypay'ın proje uygulama alanlarında yaptıkları çalışmalar yanında proje danışmanları Alan Moore, Lee Thomas, Spike Millington, Pippa Heylings, Thomas Schwedersky ve Proje yönetim Biriminin KAYB'ler için düzenlediği ve yönettiği eğitim programlarından da yararlanılmıştır.

Kitapta, Eğitim İhtiyaçlarının Kurumsallaşması, Eğitim Planının Hazırlanması, Eğitimin Değerlendirilmesi ile ilgili adımlar yanında KAYB'lerin katılımcı planlama hazırlık sürecinde yararlandığı eğitim konuları ve kullanılan metotlardan da örnekler verilmektedir.

Kitap, BÇDKYP Eğitim Programları Sorumlusu Hakan Baykal, Bilinçlendirme Danışmanı Serra Çetin, Proje Asistanları Ebru Gürsan, Şeyma Öztıp'un titiz derlemeleri ve Güngör Genç'in özenli tasarımı ile hazırlanmıştır.

Yeni çalışmalar, yeni bilgi ve beceriler getirirken diğer yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasına da olanak sağlayacaktır. Bizler de BÇDKYP deneyiminden yola çıkarak hazırladığımız "Korunan Alan Yönetiminde Eğitim" kitabı ile etkin bir eğitim yönetim programının kurumsallaşmasına, proje uygulama alanlarında yürütülen eğitim programlarını ve yaklaşımını sizlerle paylaşarak, hiç sonlanmadan devam eden eğitim sürecine, katkıda bulunmak istedik. Tüm proje ekibi adına,

Saygılarımla

Suade Arançlı  
Proje Koordinatörü



## GİRİŞ



### 1.1 KİTABIN AMACI

Kitabın amacı, Türkiye’de korunan alan planıcıları ile teknik personel ve diğer ilgili kişilerin;

- Korunan alan planlaması ve yönetimindeki katılımcı eğitim ilkelerinin ve metotlarının tanıtılmasına,
- Biyolojik Çeşitlilik ve Doğal Kaynak Yönetimi Projesi’nin (BÇDKYP) dört uygulama alanında kazanılan deneyimler yanında, Türkiye’de bu konudaki diğer deneyimler ve uluslararası en iyi uygulamalar ışığında katılımcı eğitim modellerinin geliştirilmesine,
- Eğitimlerin temel prensiplerinin anlaşılmasına yardımcı olacak kılavuz ilkeleri sağlamaktır.

Son yıllarda, korunan alan yöneticilerinin, yerel halkı karar alma süreçlerinin dışında tutmanın doğru ve uygulanabilir bir yaklaşım olmadığına farkına varmasına paralel olarak koruma ve korunan alan yönetiminde katılımcı yaklaşımlar daha yaygın hale gelmiştir. Yönetim planlarının uygulanabilirliğini sağlamaya yardımcı olacak 10 öneri aşağıda belirtilmektedir (Daha detaylı bilgi için bakınız: Korunan Alan Planlaması ve Yönetimi, syf.33):

- Yöneticiler ve personel bir planın getireceği yararları anlamalı ve kendilerini planlama sürecine adanmalıdırlar.
- Yönetim planlamasına ürün odaklı değil süreç odaklı yaklaşılmalıdır.
- Planlar, alanı yöneten ya da kullananlar yani planı uygulayacak olanlar tarafından hazırlanmalıdır.
- Planın uygun bir hacmi olmalı; planın uzunluğu alanın büyüklüğünü ve karmaşıklığını yansıtmalıdır.
- Plan erişilebilir olmalı; kullanıcılar tarafından anlaşılabilir ve günlük işlemlerinde başvurabilecekleri açıklıkta olmalıdır.
- Plan yenilikçi olmalı; alan için uygun yeni fikirleri ve başka yerlerde başarılı olmuş uygulamaları da içermelidir.

- Plan uyarlanabilir olmalı; değişen koşullara uyum gösterebilmelidir.
- Plan ideal korunan alanı tanımlamalı ve mevcut koşulların gerçekçiliğini tanıyarak bu ideali gerçekleştirmeye çalışmalıdır.
- Plan korunan alanın ve planın kendisinin sürdürülebilirliğinin planlandığı bileşenler içermelidir.
- Plan ve planlama süreci korunan alan otoritesi tarafından resmi olarak kabul edilmeli ve ideal olarak paydaş grupları tarafından da onaylanmalıdır.

Böyle bir eğitim, korunan alan yönetimi planlarının hazırlanması ve uygulanmasında karşılaşılan problemlerin üstesinden gelmek için kişilerin özgün çalışma koşulları içinde bilgi, beceri ve tutumlarını geliştiren bir “süreç” olarak değer taşımaktadır.

Etkili bir eğitim kitabı geliştirmenin en temel yolu, eğitim hedefleriyle tutarlı ve aynı zamanda onları tanımlayan bir kaynak oluşturmaktır. “Korunan Alan Yönetiminde Eğitim” kitabında katılımcı planlama, müzakere teknikleri, kolaylaştırma, çatışma yönetimi, ekip oluşturma/geliştirme, katılımcı yaklaşım araçları, ekoturizm, katılımcı yönetim planı, sürdürülebilir finans, biyolojik çeşitlilik izleme eğitimleri ile doğa korumada ihtiyaç analizinin nasıl yapılacağı gibi sorunlar üzerinde durulmuştur. Kitapta yer verilen konular, öğrenme sürecini kolaylaştıracak biçimde düzenlenmiş, uygulanmış ve izlenmiştir.

Kitapta önerilen eğitim programları, korunan alan yönetiminde eğitim ve kapasite geliştirme yaklaşımının ilk adımlarını oluşturmaktadır. Bu kitap, gelecekte gerçekleştirilecek eğitim programları ve devam eden kapasite geliştirme girişimleri ile değişen öncelikler dikkate alınarak zenginleştirilecek bir belgedir.

Eğitim programı eğitim ihtiyaçlarını önceliklendirir, programları özelleştirir ve belirli görev tanımları ile eğitimler arasında bağlantı kurar. Ayrıca izleme ve hesap verilebilirlik sistemlerine yönelik önerilerde bulunarak programın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli unsurları sunar.

“Korunan Alan Yönetiminde Eğitim” kitabı, BÇDKYP kapsamında danışmanlık hizmeti veren yerli ve yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan raporlar ve verilen eğitimlerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

## 1.2. PROJENİN AMACI VE ALANLARI

Küresel Çevre Fonu'nun finansal desteği ile yürütülen BÇDKYP'nin amacı:

- i. Seçilen dört uygulama alanında korunan alanların ve doğal kaynakların etkili, sektörlerarası, katılımcı planlaması ve sürdürülebilir yönetimini gerçekleştirmek ve
- ii. Bu faaliyetlerin, ülke genelindeki öncelikli korunan alanlarda yaygınlaştırılmasını kolaylaştırmak için ulusal düzeyde kapasite oluşturmaktır.

Türkiye'nin dört farklı biyocoğrafik bölgesi ile ulusal ve küresel önemdeki biyolojik çeşitliliğini temsil eden;

- a. Doğu Karadeniz Dağları'ndaki Kafkas karışık ılıman yağmur ormanları (Camili Biyosfer Rezervi),
- b. Orta Anadolu platosu sulak alan ve step ekosistemleri (Sultan Sazlığı Milli Parkı ve Ramsar Alanı),
- c. Türkiye'nin güneyindeki Toros Dağları'nın Akdeniz ormanı ve yüksek dağ ekosistemleri (Köprülü Kanyon Milli Parkı) ile
- d. Trakya'nın Karadeniz sahilindeki sucül ve kıyı ekosistemleriyle bağlantılı alüvyal ormanlar (İğneada Longoz Ormanları\*) proje uygulama alanı olarak seçilmiştir.

Bu alanlar, ülkemizdeki diğer öncelikli biyolojik çeşitlilik alanlarında da yaşanan bir dizi kritik koruma sorunuyla karşı karşıyadır.

Proje, uygulama alanlarında katılımcı yönetim planları geliştirmek ve bu alanlardaki uygulamaları diğer öncelikli alanlarda yaygınlaştırmak için korunan alan planlaması ve yönetimindeki ulusal ve uluslararası en iyi uygulamaları tanıtmayı, geliştirmeyi, bütünleştirmeyi ve kurumsallaştırmayı amaçlamaktadır.

\* İğneada Longoz Ormanları 13.11.2007 tarihli 26699 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 2007/12759 no'lu karar ile Milli Park ilan edilmiştir.

# EĞİTİM FAALİYETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI

Proje, bu amaçla, aşağıdaki dokuz alanı yaygınlaştırma alanı olarak seçmiştir:

- Acarlar Longoz Ormanı (Sakarya)
- Akgöl Tabiatı Koruma Alanı (Konya)
- Amanos Dağları (Hatay)
- Karagöl Tabiat Parkı (Borçka - Artvin)
- Kovada Gölü Milli Parkı (Isparta)
- Küre Dağları Milli Parkı (Kastamonu - Bartın)
- Sarıkum Tabiatı Koruma Alanı (Sinop)
- Tuzla Gölü (Kayseri)
- Yazılı Kanyon Tabiat Parkı (Isparta)



Eğitim faaliyetlerinin kurumsal bir nitelik kazanabilmesi, en üst yönetim kademesi başta olmak üzere kurumdaki tüm yönetim düzeylerinin eğitimin zorunluluğu konusunda görüş birliği içerisinde olmaları ve eğitimi desteklemeleri ile mümkündür.

Bu desteğin oluşturulması için eğitim biriminde stratejik bir yaklaşım benimsenmesi ve kurumsal düzeyde stratejik bir plan geliştirilmesi gerekmektedir.

Stratejik plan geliştirmek için ilk atılacak adımlar:

- Misyonun geliştirilmesi,
- KEFE\* analizinin yapılması,
- KEFE analizine dayalı olarak, önemli konuların belirlenmesi ve seçeneklerin oluşturulmasıdır.

Bu stratejik yaklaşım süreci, şu sonuçları ortaya çıkarmalıdır:

- Eğitim Birimi ve bu birim personelinin kurum içindeki rolünün ayrıntılı tanımının yapılması,
- Kurumun daha etkili bir hale gelmesinde eğitim birimi personelinin rolünün tam olarak anlaşılması ve
- Eğitim Biriminin kendi içinde ve bu birimin diğer birimlerle arasında daha etkili bir iletişimin sağlanması.

## II.1 STRATEJİK PLANIN OLUŞTURULMASI

Eğitim Birimi personeli ile diğer paydaşların, eğitimin varolan statüsü konusunda aynı görüşte olmaları stratejik planlamanın yapılabilmesinde önemli bir rol oynar. Stratejik planlamanın yapılması için, kurum içindeki ve kurum dışındaki bireylerin görüşlerinin alınması, bir çerçeve oluşturulması ve kurumun hedeflerinin net olarak ortaya konulması gerekmektedir. Kurumun belirgin bir misyonunun olmadığı durumlarda, kurumun yerine getirmekle yükümlü olduğu görevler iyi bir başlangıç noktası oluşturabilir.

Eğitim biriminin varolan durumunun belirlemesi için ise çok çeşitli kaynaklardan bilgi toplanması gerekmektedir. Gerekli bilgileri toplamak için anketler düzenlenebilir, bireysel ya da grupla görüşme (odak grup görüşmesi) ve KEFE analizi yapılabilir. Bilgisine başvurulacak paydaşların görüşleri sizin görüşlerinizle uyuşmasa da bu görüşlere analizlerde yer verilmelidir.

KEFE	İÇ	DIŞ
<b>Olumlu Özellikler</b>	<b>Kuvvetli Yönler</b> Eğitim Biriminde yolunda giden işler	<b>Fırsatlar</b> Gelişme potansiyeli bulunan alanlar
<b>Olumsuz Özellikler</b>	<b>Eksiklikler</b> Eğitim biriminde yolunda gitmeyen işler	<b>Engeller</b> Eğitim biriminin etkili olmasını engelleyen etmenler

KEFE analizi yapılırken katılımcılara şu sorular sorulmalı ve yanıtlar kaydedilmelidir:

### Kuvvetli yönler:

- Eğitim Birimi kuruma nasıl katkıda bulunmaktadır?
- Eğitim Birimi neyi iyi yapmaktadır?
- Eğitim Birimini güçlü kılan yönleri nelerdir?
- Eğitim Birimi hangi sorunları etkili bir biçimde çözebilmektedir?

### Eksik Yönler:

- Eğitim Biriminin yetersiz yönleri nelerdir?
- Eğitim Biriminde neleri değiştirmek istersiniz?
- Eğitim Biriminde tekrar eden sorunlar nelerdir?

### Fırsatlar:

- Hangi dış etkenler Eğitim Biriminin daha etkili olmasına yardım eder?

### Engeller:

- Eğitim Biriminin dışında gerçekleşen hem birimi hem organizasyonu etkileyen olaylar neler?

## II.2 EĞİTİM BİRİMİNİN KURUM İÇİNDEKİ DURUMUNUN VE HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİ

Eğitim biriminin kurum içindeki durumu aşağıdaki alanlara bakılarak belirlenebilir:

- Eğitim Biriminin kurumla ilişkisi
- Kurumdaki personel gelişimi
- Finansman ve personel kaynakları
- İzleme ve değerlendirme
- Planlama
- Eğitim etkinliklerinin tasarımı ve kullanılan yöntem
- Eğitim materyalleri
- Yönetim ve paydaşların desteği

Yukarıdaki ana başlıklara göre üç farklı aşamanın açıklandığı aşağıdaki tabloyu kullanarak eğitim birimi kapasitesinin ne derecede gelişmiş olduğu ve gelecekte bunun nasıl geliştirebileceği belirlenebilir.

### II.3 EĞİTİM BİRİMİNİN KAPASİTE BELİRLEME VE GELİŞTİRME TABLOLARI

Kategoriler	İlk Aşama	İkinci Aşama	Üçüncü Aşama
Eğitim Birimi'nin kurumla ilişkisi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitim Birimi yok.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitim Birimi var; fakat kurum üzerinde güçlü bir etkiye sahip değil.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İyi yapılandırılmış bir Eğitim Birimi var ve bu birim kurumun diğer birimlerine ve yöneticilerine çalışmalarında danışmanlık yapmaktadır. Kurumun etkililiğini geliştirmeye katkıda bulunacak uzmanlık sağlamaktadır.</li></ul>
Kurumdaki personel gelişimi	<ul style="list-style-type: none"><li>• İnsan kaynaklarını geliştirme stratejisi yok.</li><li>• Eğitim etkinlikleri ve katılımcıların seçimi ihtiyaç duyuldukça yapılmaktadır.</li><li>• Yapılan seçimler gereksinimlere ya da performans eksikliklerine dayandırılmamaktadır.</li><li>• Kurumda performans değerlendirilmesi yapılmamaktadır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetim personel gelişimi için genel ilkeleri belirlemekte ancak bunları resmi olarak uygulamamaktadır.</li><li>• İhtiyaç belirlemesi yapılmakta ve daha önce eğitim alan kişiler personel gelişimine katılmaktadır ancak, bu katılım eğitim etkinlikleriyle yeterince ilişkilendirilmemiştir.</li><li>• Beceri gelişimini dikkate almayan bir performans değerlendirmesi oluşturulmuştur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetim ve Eğitim Birimi tarafından kabul gören ve uygulanan bir İnsan Kaynakları Geliştirme Stratejisi vardır.</li><li>• İhtiyaç belirlemesi, eğitim etkinlikleri ve izleme çalışmaları birbiriyle sıkı bir biçimde ilişkilendirilmiştir.</li><li>• Çalışanlar değerlendirme sırasında performans hedeflerinin belirlenmesine katılırlar ve beceri gelişimi performans değerlendirmenin bir parçasıdır.</li></ul>

Eğitim Kaynakları	İlk Aşama	İkinci Aşama	Üçüncü Aşama
Eğitimin finansal kaynakları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumun bir eğitim bütçesi bulunmamaktadır.</li> <li>• Tüm eğitim etkinlikleri ihtiyaç duyulduka dış kaynaklar tarafından finanse edilmektedir.</li> <li>• Finansman sadece tek bir kaynaktan gelmektedir.</li> <li>• Tüm eğitimler kurum dışından gelen eğitimciler tarafından verilmektedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim etkinlikleri bütçelenmiş; fakat merkezi karar verme sürecine bırakılmıştır.</li> <li>• Eğitim için kaynaklar zaman zaman kurum içi ve kurum dışından sağlanmaktadır.</li> <li>• Kaynaklar çeşitlendirilmiştir ancak, büyük bir kısmı tek bir kaynaktan gelmektedir.</li> <li>• Eğitimin finansmanı kısa dönemlidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim bütçesi için kaynakların dağıtımı birimlere verilmektedir.</li> <li>• Çeşitli kaynaklar kurum içi ve kurum dışından sürekli bir şekilde sağlanmaktadır.</li> <li>• Uzun dönemli planları ve eğitim stratejilerini gerçekleştirme için kaynaklar mevcuttur.</li> </ul>
Eğitim için personel kaynakları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tüm eğitimler kurum dışından gelen eğitimciler tarafından verilmektedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir Eğitim Birimi vardır; fakat karar verme gücü ve personeli yetersizdir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim Birimi yeterli personele sahiptir; kurum içi ve kurum dışından kaynaklar sağlanmaktadır.</li> </ul>

Eğitim için karar verme süreçleri	İlk Aşama	İkinci Aşama	Üçüncü Aşama
izleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiç bir izleme planı bulunmamaktadır.</li> <li>• Bilgi toplama ve kayıt tutma sistemi gelişmiş ve tutarsızdır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir izleme planı vardır ancak, tüm yöneticiler tarafından kabul görmemektedir.</li> <li>• İzleme sistemi geliştirilirken orta düzey yöneticiler yeterince katılmamaktadırlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İzleme planı yöneticilerin önceliğidir ve bu planların oluşturulmasında yöneticilere danışılmaktadır.</li> <li>• Eğitim etkinlikleri iyi kaydedilmektedir. Standart kayıt ve raporlar tutulmaktadır.</li> <li>• Bilgisayarla izleme sistemi yapılmaktadır.</li> </ul>

Eğitim için karar verme süreçleri	İlk Aşama	İkinci Aşama	Üçüncü Aşama
izleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kayıtlar planlama yapmaya katkıda bulunmamaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İzleme sistemi tam olarak geliştirilmiş durumda değildir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Düzenli olarak raporlar yazılmakta, dağıtılmakta ve planlama toplantılarında tartışılmaktadır.</li> </ul>
Değerlendirme kaynakları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim etkinlikleri, dış kaynak sağlayıcılar tarafından istenmedikçe değerlendirilmemektedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim değerlendirilmesi planlanmıştır ancak, katılımcıların tepkilerinin alınmasıyla sınırlıdır.</li> <li>• Eğitimin etkisi belirlenmemektedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değerlendirme etkinlikleri eğitim öncesi (durum belirlemek için), eğitim sırasında ve eğitim sonrası için yapılmaktadır.</li> <li>• Planlama geçmiş değerlendirme bulgularına dayalı olarak yapılmaktadır.</li> </ul>
Planlama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurum içinde planlama çalışmaları yapılmamaktadır.</li> <li>• Planlama kaynak sağlama ya da her zaman eğitim ihtiyaçlarına dayalı değildir.</li> <li>• Planlama etkinliklerine paydaşlar katılmamaktadır.</li> <li>• Kurum bir misyon ya da stratejik plan geliştirmemiştir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir eğitim planı mevcuttur; fakat dış kaynak sağlayıcıların isteklerine aşırı bağımlıdır.</li> <li>• Paydaşların katılımı ya çok azdır ya da hiç yoktur.</li> <li>• Kurumun bir stratejik planı vardır; fakat kimse uygulamamaktadır ve eğitim planı kurumun misyonu ile uyumlu hazırlanmamaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumda eğitim etkinliklerinin yalnızca dış kaynak sağlayıcılarının isteklerine göre değil, eğitim ihtiyaçlarına göre yapılabilmesi için dış kaynaklı destekler konusunda dikkatli davranılmaktadır.</li> <li>• Eğitim komitesinde öncelikler paydaşların katkılarıyla belirlenmektedir.</li> <li>• Eğitim planı iyi hazırlanmış, kurumun misyonu ve stratejik planıyla uyumlu sağlanmıştır.</li> </ul>

Eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi ve uygulanması	İlk Aşama	İkinci Aşama	Üçüncü Aşama
Eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim etkinlikleri yönetici ve eğiticilerin çıkar ve varsayımlarına dayanarak düzenlenmektedir.</li> <li>İhtiyaç belirlenmesi yalnızca kurum dışı kaynaklı projelerde yapılmaktadır.</li> <li>Kurumun eğitim ihtiyaçlarının toplu bir değerlendirilmesi yapılmamakta sadece bazı beceriler için yapılmaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İhtiyaç analizleri yapılmakta ancak, kaynak yokluğu nedeniyle bu analizler sistematik olarak yapılamamaktadır.</li> <li>İhtiyaç analizi bulguları eğitimin planlanması ve katılımcıların seçilmesinde küçük bir rol oynamaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İhtiyaç analizine dayalı bir eğitim planı bulunmaktadır.</li> <li>Katılımcıların eğitime seçimi ihtiyaçlara göre yapılmaktadır.</li> <li>Eğitimciler çalıştayları, katılımcıların önceden belirlenmiş ihtiyaçlarına göre düzenlemektedir.</li> </ul>
Eğitim yöntemi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitimciler katılımcı eğitim yöntemleri konusunda çok az ya da hiç bir bilgi ve deneyime sahip değildir.</li> <li>Eğitimciler eğitim becerilerine göre değil, belirli alanlardaki uzmanlıklarına göre seçilirler.</li> <li>Eğitim yalnızca bilgiye dayalıdır, beceri ve tutumları içermemektedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitimciler deneyime dayalı katılımcı eğitim yöntemlerinin farkındadır; fakat bunu kendi kendilerine düzenli bir biçimde uygulayamamaktadırlar.</li> <li>Eğitim etkinlikleri ders anlatmaya dayalı uygulama biçiminde olmaktadır ve katılımcı pasif bir roldedir.</li> <li>Eğiticiler yaratıcı yöntemler kullanmamaktadırlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim deneyimi yansıtmaya, eleştirel düşünme becerileri ve aktif katılımı odaklanmaktadır.</li> <li>Eğitim küçük grup tartışmaları ve çeşitli eğitim etkinlikleri ve yaklaşımları içermektedir.</li> <li>Eğitimler uygulamalı olarak kurgulanıp, uygulanabilmektedirler.</li> </ul>

Eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi ve uygulanması	İlk Aşama	İkinci Aşama	Üçüncü Aşama
Eğitim materyalleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüm eğitim materyalleri dışardaki kaynaklardan ödünç alınmaktadır.</li> <li>Materyaller ulusal ve yerel farklılıklara göre uyarlanmamaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çoğu eğitim materyalleri dışardaki eğitimciler tarafından geliştirilmekte ve bu materyaller bazen ulusal ve yerel ihtiyaçlara göre uyarlanmaktadır.</li> <li>Bazı eğitim materyalleri eğitimcilerin kendileri tarafından geliştirilmekte ya da aynı ülkede yaşayan meslektaşları tarafından geliştirilmektedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitimler dışında geliştirilmiş materyalleri seçici olarak kullanır ve materyaller katılımcıların ihtiyaçlarına göre uyarlanmaktadır.</li> <li>Materyal geliştirme için kaynaklar mevcuttur.</li> </ul>
Eğitime olan Destek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalıştaylara, açılışlar ve törenler dışında çok az ya da hiç ilgi gösterilmemektedir.</li> <li>Performans gelişimi için eğitim hakkında bilinçlenme ya da ilgi eksikliği.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üst yönetim eğitimi destekler ve eğitim insan kaynakları gelişiminin bir parçası olmasını teşvik eder ama eğitim planını desteklemek için yeterince kaynak arayışında bulunmamaktadır.</li> <li>Yönetim, eğitim etkinliklerinin farkında ama katılmıyor.</li> <li>Eğitim sürecinde yöneticilere danışılıyor ama eğitim ve denetim arasında bir tutarlılık yok.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üst yönetim öncelikli eğitim etkinliklerine kaynak bulmak için aktif ve eğitim birimi ile kurumsallaştırma için birlikte çalışır, yenilikçi metod ve yaklaşımların uygulamaya aktarılmasını teşvik eder.</li> <li>Yönetim performans gelişimi için eğitimin temel olduğunu düşünüyor.</li> <li>Eğitim ve denetim arasında eğitim birimi aracılığıyla çok sıkı bir ilişki bulunmaktadır.</li> </ul>

Eğitime olan Destek	İlk Aşama	İkinci Aşama	Üçüncü Aşama
Paydaşların Desteği	<ul style="list-style-type: none"><li>• Program planlama ve uygulama sırasında paydaş kavramı dikkate alınmamaktadır.</li><li>• Karar verme süreci oldukça merkezileşmiş ve az ya da hiç eğitim almamış bireyler tarafından yürütülmektedir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Paydaşlar çoğu düzeyde eğitim sorunlarının tartışılmasına dahil edilmiş ama katılımları yüzeyseldir.</li><li>• Bir eğitim komitesi vardır ama nadiren toplanır, komite üyeleri eğitimi desteklemede etkin bir rol oynayamamaktadırlar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitim etkinlikleri paydaşların planlama ve uygulamaya katılımı ile desteklenmektedir.</li><li>• Eğitim komitesi aktif bir danışma rolü oynamaktadır.</li><li>• Karar verme yaygınlaştırılmış, eğitim birimi eğitim konularını, tespit, planlama, uygulama, izleme adımları ile ihtiyaç ve taleplere yanıt verebilmektedirler.</li></ul>

## II.4 EĞİTİM KOMİTESİ OLUŞTURULMASI

Eğitimin yalnızca eğitim biriminin değil tüm kurumun ilgilendiği bir konu haline gelebilmesi ve paydaşların eğitime düzenli bir biçimde katkıda bulunmasını sağlamak için eğitim komitelerinin oluşturulması gerekmektedir. Eğitim komitesinde yer alan üyeler, kurumda yeterli deneyim ve uzmanlığa sahip ya da eğitim ile ilgili karar verme gücü olan kişilerden oluşmalıdır. Eğitim komitesi, kurumun eğitim politikası, eğitim bütçesi, uygulanacak eğitim programları gibi hizmetiçi eğitim ile ilgili konuları gözden geçirmek ve kurum içinde eğitimin gelecekteki rolünü belirlemek için düzenli bir biçimde toplanır. Komite, eğitim ile ilgili kararlar alma yetkisine sahip olmalıdır.

### EĞİTİM KOMİTESİNİN GÖREVI

Eğitim komitesinin görevi bir eğitim stratejisi ve eğitim planı geliştirmek, bütçeyi ve eğitim etkinliklerini belirlemektir. Bu komite ayrıca eğitim koordinatörünün iş tanımını da belirler.

Komite ayda bir ya da gerektiğinde toplanabilir. Komitenin üyeleri şunlar olabilir:

- Eğitimden sorumlu genel müdür yardımcısı,
- Eğitim Birimi yöneticisi,
- Bütçe/Muhasebe sorumlusu,
- İki Korunan Alan yöneticisi (bu sayı korunan alanların birbirinden farklı özellikleri dikkate alınarak artırılabilir),
- Eğitim koordinatörü (varsa).

Komite öncelikle şu konuları ele almalıdır:

- Eğitim etkinliklerinin son durumu,
- Bir eğitim planının geliştirilmesi,
- Eğitim önceliklerinin belirlenmesi
- Eğitim kayıtlarının tutulması,
- Eğitim bütçesinin hazırlanması,
- Finansman kaynaklarının belirlenmesi,
- Eğitime katılacakların belirlenmesi

## II.5 EĞİTİM VE GELİŞİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ

Korunan alan ekiplerinin eğitime ihtiyaç duyması olağandır. Eğitim İhtiyaçları Analizi (EİA) yapmak, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için yaygın olarak kullanılan mantıklı bir yöntemdir. EİA süreci dokuz ana aşamadan oluşur. Bu süreç, aşağıda bir akış diyagramıyla (bkz. Şekil 1) özetlenmiş ve takip eden bölümlerde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

### EĞİTİM DANIŞMANI İŞ TANIMI

- Eğitim stratejisinin geliştirilmesini sağlamak için eylemler geliştirmek
- Eğitim ihtiyaçlarını önceliklendirerek eğitim planının oluşturulmasını sağlamak
- Eğitim planının mevcut deneyimleri göz önünde bulundurularak etkili bileşenlerden oluşmasını sağlamak
- Eğitim programı için finansman kaynaklarının belirlenmesini sağlamak
- Eğitimin hedeflerini ve amaçlarını belirlemek
- Eğitimleri düzenlemek, eğitim alacak personelin seçimini yapmak
- Eğitim stratejileri doğrultusunda aylık, yıllık iş planlarını oluşturmak
- Eğitime katılan personelin eğitim sonrasında kazanımlarını değerlendirmek

## İŞ ANALİZİ VE EĞİTİM İHTİYAÇLARINI BELİRLEME FORMU

Bu çalışma dokümanının amacı korunan alanlarda uygulanacak eğitim programlarına katılacak elemanların bilgi ve yeteneklerinin belirlenmesidir.

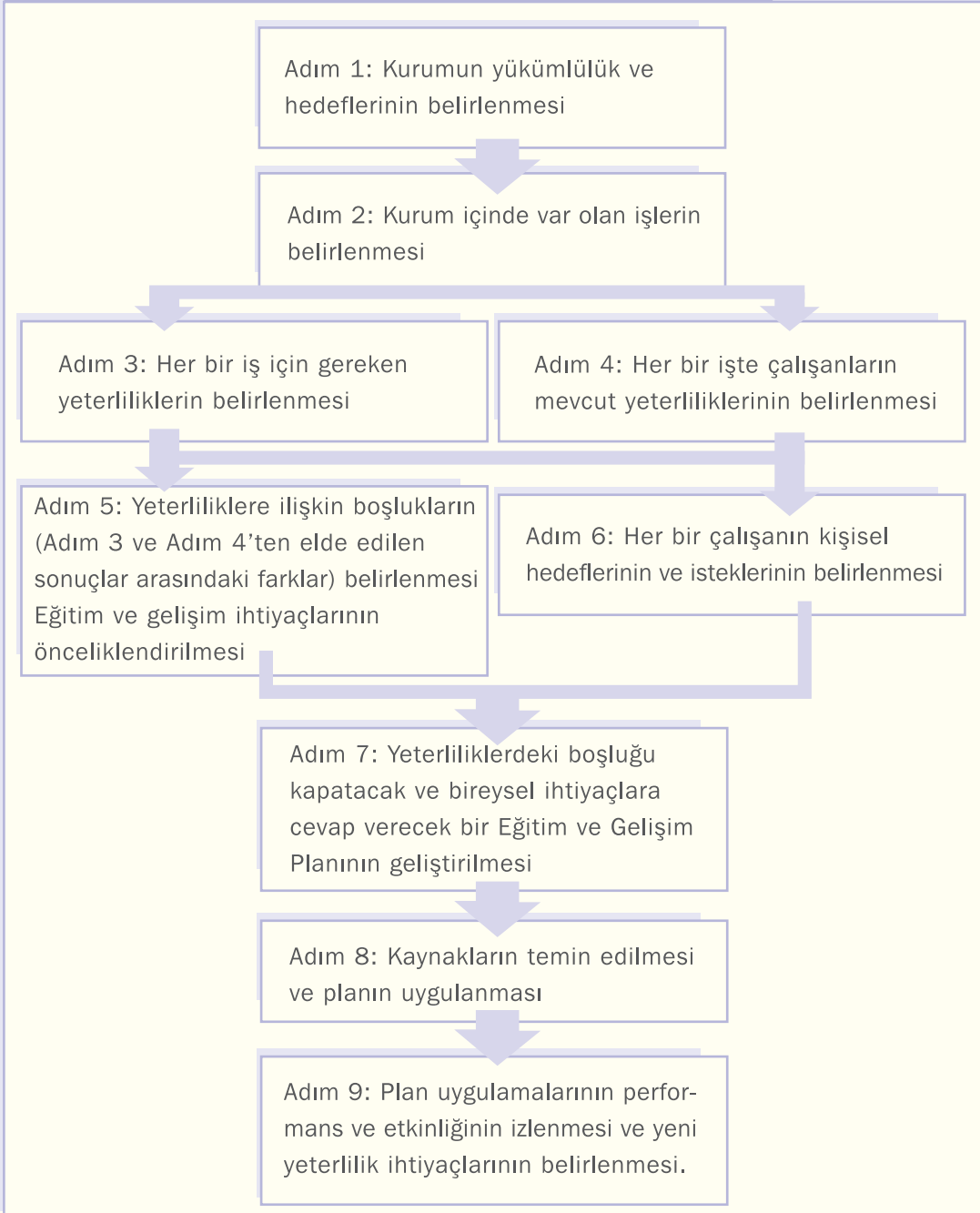
Birimi:

Adı Soyadı:

1. Biriminizde/ Projedeki görev sorumluluğunuz nedir?
2. Deneyimler/Alınan eğitimler ve mesleki özelliklerinizi belirtiniz?
3. İşinizdeki en önemli görevleriniz nelerdir?
4. İşinizdeki en çok hangi konuda zorlanıyorsunuz?
5. İşinizde ne tür bilgi, beceri ve yetenekler kazanmaya ihtiyacınız var?
6. Eğitim programından beklentileriniz? Eğitim ihtiyaçlarınız nelerdir?
7. Eğitim Programı ile ilgili önerileriniz nelerdir?

## EĞİTİM PLANININ HAZIRLANMASI

Şekil 1 - 9 Adımda Eğitim ve Gelişim İhtiyaçları Analizi Süreci



### III.1 EĞİTİM PROGRAMININ OLUŞTURULMASI VE PERSONEL SEÇİMİ

#### EĞİTİM PLANLAMA

Kapasite geliştirme yöntemleri kişilere korunan alanlarda profesyonel olarak çalışan kişiler ve yerel halkla olan bilgi paylaşımını sağlaması açısından önem taşımaktadır. Kapasite geliştirme eğitimleri bireylerin ne öğreneceği ve eğitimin sonunda hangi davranışları göstermeleri ile ilgilidir.

Eğitimle ilgili olarak temel amaç ve ilkeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Bütün korunan alanlarda yürütülmekte olan faaliyet ve programların daha etkin hale getirilmesi
- Yapılan tüm çalışmaların uzun vadede sürdürülebilirliğinin sağlanması
- Eğitim planı eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ve kurumsal kapasitenin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulması
- Eğitim ihtiyaçlarının bireysel görevler ve yeterliliklerle ilişkilendirilerek belirlenmesi
- Uygulanacak değerlendirme yöntemleri ile eğitimin etkili olup olmadığının belirlenmesi
- Eğitim programının etkin hale getirilebilmesi için bilgi ve gerekli materyallerin sağlanabilmesi.
- Eğitim programının ihtiyaçlara uygun olarak belirlenebilmesi için çeşitli metodlar kullanılması.(anket uygulamaları, bireysel ya da odak grup görüşmeleri ile)

Eğitimle ilgili olarak temel amaç ve ilkeler bireylerin eğitim sonunda hangi davranışları göstermeleri gerektiği ile ilgilidir.

#### Personel Belirleme

Eğitim Programlarının etkisini ve başarısını artırmak için bireysel eğitimlerin, konu ve katılımcı seçimlerinin dikkatli bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Bunun için bir Eğitim Komitesi kurulması eğitimin planlanması, bütçenin belirlenmesi, eğitimin takibi açısından önem taşımaktadır. Eğitim komitesindeki

bireyler kurumun farklı düzeydeki personeli ya da eğitim ile ilgili karar verme yetisine sahip kişilerden oluşmalıdır.

Komitenin görevi bir eğitim stratejisi ve eğitim planı gerçekleştirmek ve gerekli etkinlikleri belirlemek olmalıdır. Eğitim komitesinin eğitim politikaları, eğitim bütçesi ve eğitim sistemleri gibi hizmet-içi eğitim ile ilgili konuları gözden geçirmek ve kurum içinde eğitimin gelecekteki rolünün belirlenmesi açısından düzenli bir şekilde toplanması gerekmektedir.

Muhtemel Komite üyeleri;

- Üst düzey yönetici (Genel Müdür Yardımcısı)
- Eğitim Birim Yöneticisi
- Bütçe ve Muhasebe sorumlusu
- Eğitim Koordinatörü (varsa)
- Eğitim Danışmanı (varsa)

Komite öncelikle aşağıda belirtilen konuları ele almalıdır.

- Eğitim etkinliklerinin son durumu
- Eğitim planının gerçekleştirilmesi
- Eğitim kayıtlarının tutulması
- Eğitim bütçesi
- Eğitim önceliklerinin belirlenmesi
- Finansman kaynaklarının belirlenmesi
- Eğitime katılacak olan personelin belirlenmesi

Proje kapsamında çalışan Eğitim Danışmanının Ek ....de verilen İş Tanımı ileride yapılacak çalışmalarda yararlanılabilir.

### III.2 EĞİTİM PLANI

Eğitim planını hazırlarken;

- Öncelik sırasına göre yapılacak olan işler derlenmeli ve iş planına dâhil edilmelidir. Örneğin: Proje Alan Müdürünün, proje personelinin talep edilen eğitimle ilgili öneri ve eleştirileri göz önünde bulundurulur.
- Önerilen eğitim programını takiben, eğitim personeli ve diğer paydaşların eğitim tercihleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir.
- Kaynakları, harcamaları, gerekçeleri, katılımcıları, sonuçları, eğitim/konu değerlendirme özetlerini, ve gelecekteki önerileri tam olarak kapsayan eğitim kayıt dokümanı oluşturulmalıdır. Her çalışan için bireysel bir eğitim dosyası hazırlanmalı ve güncellenmelidir.
- En uygun maliyetin belirlenmesi için öncelikle yurtiçinde yapılabilecek eğitimler değerlendirilmeli, gerekli bağlantılar kurulmalı ve kurumsal olarak çalışmalar yapılmalıdır. Eğitim uzmanının, en iyi hizmeti alabilmek için eğitimi verecek çeşitli kurum ve kuruluşlardan ihale usulü teklif alması önerilmektedir.
- Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, sürdürülebilir hale getirilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitimin uygulanması, eğitim etkinliklerinin izlenmesi değerlendirilmesi ve raporlamanın nasıl yapılacağı, hazırlanacak olan Eğitim dokümanında yer almalıdır.
- Bütçeleme sisteminin, eğitim programının harcamalarının konularına göre; yer, eğitim programı harcamaları, seyahat ve yol giderleri, harcırah ve tarihlerine göre ayrıntılı olarak hazırlanması gerekmektedir.
- Eğitim ihtiyaçlarının önceliklendirilmesi için bir eğitim stratejisi geliştirilmelidir.
- Eğitim birimi ve personelinin kurum içindeki rolünün tam olarak anlaşılması, verilecek eğitimin bireyleri hangi yönde geliştireceği ve yapılacak çalışmalarda nasıl fayda sağlayacağı göz önünde bulundurulmalıdır.
- Bütün eğitim programları kurum dışından gelen eğitimciler tarafından verilmelidir.
- Eğitimler için bir izleme planı oluşturulmalıdır.
- Hazırlanan eğitim programını bir ya da iki yıl hizmet içi eğitimi olarak uygulandıktan sonra belli aralıklarla Genel Müdürlük tarafından güncellemesinin yapılması gerekmektedir.
- Eğitim danışmanı aylık ya da periyodik olarak Eğitim programı için bir rapor hazırlamalı ve bu raporla bütçenin kullanılması, eğitim değerlendirmeleri ve gelecekte yapılması gereken aktiviteler ile ilgili bilgi vermelidir. (Eğitim danışmanı iş tanımı)

Kurumlar, çalışanlarına uygun eğitimler sağlamak için düzenlenecek eğitim etkinliklerini planlamak için eğitim planları hazırlarlar. Çalışanların belirgin ihtiyaçlarına odaklanan eğitim planları, hangi çalışanın hangi eğitimi alacağını gösterir. Eğitim planları, her ne kadar kurum içerisinde eğitimden sorumlu kişilerin kullanımı için tasarlansa da, yöneticiler ve eğitimcilerin de başvuracakları yararlı bir kaynaktır.

İyi hazırlanmış bir Eğitim Planı, kurum çalışanlarının tanımlanmış, öncelikli ihtiyaçlarını temel alır; mevcut zamanı ve kaynakları de dikkate alarak kurumun gelişmesi için somut bir perspektif sunar.

Eğitim Planının hazırlanmasının temel aşamaları şunlardır:

- 1) Eğitilecek kişi(ler)in görevlerinin listelenmesi
- 2) İş analizinin yapılması
- 3) Eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi
- 4) Eğitim seçeneklerinin analizi ve seçiminin yapılması

#### III.2.1 EĞİTİLECEK KİŞİ(LER)İN GÖREVLERİNİN LİSTELENMESİ

İş tanımları, unvan, sorumluluklar, performans standartları, kime karşı sorumlu olduğu ve kurumdaki her bir pozisyon için gerekli nitelik ve becerilerin belirtildiği belgelerdir. Daha çok personel alımında müracaat edilen dokümanlar olan iş tanımları, performans değerlendirmesi ve eğitim ihtiyaçları değerlendirmesinde de önemli bir rol oynamalıdır.

Eğitim programlarına katılacak adayların spesifik olarak görevlerinin ne olduğu bilinmelidir. Çalışanların hangi görevleri yerine getirmesi gerektiğinin belirlenmesi için ise iş tanımlarına bakılmalıdır. İş tanımları güncel değilse çalışanlardan mevcut durumda ne beklendiğini belirlemek için ilave çalışma yapmak gerekecektir.

Eğitim programlarına katılacak adayların görevleri açık bir şekilde tanımlanmalı ve listelenmelidir. Önemli olan, söz konusu pozisyonu dolduran kişinin yerine getirmesi gereken ana sorumluluklar ve görevlerin belirlenmesidir. Görevlerin ve sorumlulukların listelenmiş olması iş analizi yapmaya hazır olduğunuzu gösterir.

### III.2.2 İŞ ANALİZİ YAPILMASI

İş analizi, çalışanların yerine getirdiği temel görevlerin, bilgi, beceri ve davranışlara göre tanımlanması çalışmasıdır. İş analizi şu sorulara yanıt arar: “Bu görevi etkili bir şekilde yerine getirmek için gerekli bilgi, beceri ve davranışlar nelerdir?”.

İşleri analiz ederek ihtiyaç değerlendirmesi yapmak için gerekli bilgileri elde edebilir ve çalışanların spesifik eğitim ihtiyaçlarına odaklanabilirsiniz.

İş analizi yapmak için Aşama 1’de üretilen görev listelerine başvurunuz. Her bir göreve odaklanarak şunları belirleyin:

Bilgi: Çalışan bu görevi yürütmek için hangi temel bilgilere ihtiyaç duyar?

Beceri: Çalışanın bu görevi yerine getirmek için hangi becerilere sahip olması gerekir?

Davranış: Çalışan bu görevi yürütmek için hangi tutum ve davranışları sergilemelidir?

### III.3 BECERİLERİN DERECELENDİRİLMESİ

İş analizini daha fazla sayısallaştırmanın bir yolu da, gerekli beceri düzeyi için bir derecelendirme sistemi geliştirmektir. Becerileri derecelendirirken her bir kadro için hangi becerilerin en önemli olduğunu da görebilirsiniz. Aynı zamanda hangi becerilerin değişik kadrolar için aynı öneme sahip olduğunu da tespit edebilirsiniz. Yaptığınız bu derecelendirmeler daha sonra eğitim planını geliştirirken size yardımcı olacaktır.

#### Örnek

Beceriler	Koruma-Kontrol Memuru	Gerekli beceri düzeyi 4: Uzman 3: Yeterli 2: Temel 1: Farkında UyM: Uygulanamaz
Birlikte çalışma	3	
İletişim	2	
Zaman yönetimi	1	
Karar alma	1	
Doğal sistemleri anlama	3	
Politika oluşturma	UyM	
Stratejik planlama	UyM	
Bütçeleme	UyM	
İnsanları yönetme	1	
Arazi becerisi	4	
Liderlik	1	

#### Bir Korunan Alan Yönetim Birimi (KAYB) Elemanının yeterlilikleri:

Temel Yeterlilikler	Yönetimsel Yeterlilikler	Teknik Yeterlilikler	Diğer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan ilişkileri</li> <li>• İletişim</li> <li>• Zaman Yönetimi</li> <li>• Karar Verme</li> <li>• Biyolojik Çeşitlilik</li> <li>• Alan Yönetim Planları</li> <li>• Hızlı Değerlendirme Teknikleri</li> <li>• Sorun Çözme</li> <li>• Proje Uygulama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politika belirleme</li> <li>• Stratejik Planlama</li> <li>• Bütçeleme</li> <li>• Yönetim</li> <li>• Liderlik</li> <li>• Müzakere</li> <li>• Etkili Sunuş Becerileri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alanında Yeterlilik</li> <li>• Tür Koruma</li> <li>• İzleme/Değerlendirme</li> <li>• CBS</li> <li>• Sulak Alan Yönetimi</li> <li>• AB Mevzuatı</li> <li>• Araştırma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekoturizm Yönetimi</li> <li>• Eğitim</li> <li>• Finansman</li> <li>• Yazışma</li> <li>• Toplantı/Çalıştay Düzenleme</li> <li>• Medya</li> <li>• Çalışmaları</li> <li>• Raporlama</li> </ul>

Beceriler	KAYB Mühendisi	KAYB Müdürü
İnsan ilişkileri	3	4
İletişim	2	4
Zaman yönetimi	3	4
Karar verme	2	4
Doğal sistemleri anlama	4	4
Politika oluşturma	2	2
Stratejik planlama	1	3
Bütçeleme	1	4
Yönetim	2	4
Alanında Yeterlilik	4	1
Liderlik	3	3

Eğitim planının hazırlanmasının birinci adımında, kurumda belirli bir pozisyonda çalışan kişinin yerine getirmesi gereken görevleri sıralamıştınız. İkinci adımda ise bu görevleri başarmak için gerekli bilgi, beceri ve davranışları değerlendirmiş ve bunları basit bir dereceleme sistemine göre sınıflandırmıştınız.

Şimdi ise bir ihtiyaç değerlendirmesi yapmanız gerekmektedir. İhtiyaç değerlendirmesinde performans boşluklarını belirler ve eğitimi çalışanların spesifik ihtiyaçlarına odaklısınız. Örneğin, ihtiyaç değerlendirmesi, muhafaza memurlarının yöre halkının korunan alana etkisi hakkında çok şey bildiğini ama halkla birlikte çalışma becerilerinden yoksun olduğunu gösterebilir. Eğitim Sorumlusu, bu bilgileri, halkla çalışma yapma konusunda iletişim becerileri ve yaklaşımlarına odaklanan eğitim faaliyetlerini tasarlamak için kullanabilir.

### III.4 EĞİTİM İHTİYAÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Eğitim İhtiyaçlarının Değerlendirmesinde, çalışanların bilgi, beceri ve davranışları hakkında toplanan bilgiler, çalışanların yapması gerekenlerle yapmakta olduğu işler arasındaki farkı belirlemek için kullanılır. Çalışanlar beklenen ve gerekli olan performans düzeyinin altında çalışıyorlarsa bir performans açığı var demektir. Eğitim, işte bu farkın azaltılmasına ve çalışanların mümkün olan en yüksek performans düzeyinde çalışmalarına yardımcı olur.

Çalışanların ne yapması gerektiğini belirlemek için iş tanımları ve iş analizlerine bakılması gerekir. Her çalışanın, ihtiyaç duyduğu eğitimleri alması durumunda performansını geliştirebileceği alanlar vardır. İhtiyaç değerlendirmesi süreci, her bir düzeydeki ve her bir grup çalışan için gerekli eğitimleri belirlemeye yardımcı olur.

Bir ihtiyaç değerlendirmesi yapmak için şu iki kilit soruyu yöneltmeniz gerekir:

**Soru 1:** Performans standartlarını karşılamak için istenen performans düzeyi nedir?

**Soru 2:** Fiili performans düzeyi nedir?

İş tanımları ve iş analizi istenen performans düzeyinin tanımlanmasına yardımcı olur. Sonra da çalışanların fiili performans düzeyleri için bilgi toplamak gerekmektedir.

Beceriler	KAYB Mühendisi	KAYB Müdürü	Öncelik
İnsan ilişkileri	3	3	**
İletişim	2	4	***
Zaman yönetimi	3	4	**
Karar verme	2	4	***
Doğal sistemleri anlama	4	4	**
Politika oluşturma	2	2	*
Stratejik planlama	1	3	**
Bütçeleme	1	4	***
Yönetim	2	4	**
Alanındaki Yeterlilik	4	1	*
Liderlik	3	4	**

\*\*\*=yüksek öncelik, \*\*=orta öncelik, \*=düşük öncelik

#### III.4.1 İHTİYAÇ DEĞERLENDİRMESİ YÖNTEMLERİ NASIL SEÇİLİR?

Eğitim ihtiyaçları için bilgi toplamak amacıyla, davranış araştırmaları, anketler, röportajlar, odak grubu tartışmaları, eğitim komiteleri, eğitim kayıtları ve yönetimden gelen geribildirimler de dahil olmak üzere bir dizi yöntem ve kaynak kullanılmaktadır. Uygun bir yöntem seçmek için aşağıdaki ölçütleri kullanabilirsiniz:

##### 1) Pratik: İhtiyaç değerlendirme seçeneklerini düşünürken yöntemlerin pratik olup olmadığını sorun ve aşağıdaki konuları dikkate alın:

**Zaman:** Yöntemler farklı sürelerde uygulanır. Yönteminizi seçerken yaklaşımı geliştirmenizin, verileri toplamanızın ve analiz etmenizin ve bu verileri başkalarına sunmak için uygun bir formata dönüştürmenizin ne kadar zaman alacağını da düşünmelisiniz. Zaman çizelgeniz size bu iş için ne kadar bir süre veriyor? Bilgi kaynakları size zaman ayırabilecekler mi?

**Maliyetler:** Yöntemler farklı maliyetlere sahiptirler. Ama dikkatli bir planlama ile çok az bir parayla etkili bir değerlendirme yapabilirsiniz. Hangi seçenekler için yeteri kadar para ayırabileceğinizi belirleyin.

**Bilgiye erişim:** İhtiyaç değerlendirmesi yapmak için hedef kitleye erişiminizin olması gerekir. Doğrudan ulaşamayacağınız çalışanlara yazı, internet ya da

telefonla ulaşabilirsiniz. Bu durumda seçenekleriniz sınırlıdır. İhtiyaç değerlendirmenizi, insanların en fazla erişilebilir olduğu bir dönemde yapmayı planlayabilirsiniz.

## 2) Yararlı: İhtiyaç değerlendirmesi seçeneklerini düşünürken toplanan bilginin yararlı olup olmadığını sorun.

İhtiyaç değerlendirmesinde elde ettiğiniz bulguları kime sunacağınızı düşünün. Ne tür bilgiler onlar için daha ikna edici olur? Genellikle, niteliksel (görüşler, davranışlar, algılamalar) ve niceliksel (istatistikler, yüzdeler) bilgileri dengeli bir şekilde bir araya getirmek en iyisidir. Üst düzey yönetim, performans ile ilgili objektif bilgilere ilgi gösterir, daha fazla eğitim için duygusal savunmalar çok fazla etkili olmayabilir.

## 3) Katılım: İhtiyaç değerlendirmesi seçeneklerini düşünürken, diğerlerinin ihtiyaç değerlendirmesi sürecine katılıp katılmayacağını sorun.

Katılımcıların, verilen eğitimin öncelikli bir ihtiyaç olduğu konusunda görüş birliği içersinde olduğu durumda eğitimin etkisi daha fazla olacaktır.

### Etkili İhtiyaç Değerlendirme Yöntemleri ve Bilgi Kaynakları

İhtiyaç değerlendirmesi için aşağıdaki yöntemleri ve bilgi kaynaklarını kullanabilirsiniz.

**Davranış araştırmaları:** Çalışanlar arasında memnuniyet düzeyini ölçmek için davranış araştırmaları kullanılabilir. Yazılı veya sözlü olarak yapılabilen davranış araştırmaları, çalışanların işleri hakkındaki algılamaları ve görüşlerine odaklanır. Bu görüşler, eğitim ihtiyaçlarının göstergeleri olarak kullanılabilir. Yönetim, böylece çalışanların görüş ve ilgilerine değer verdiğini göstermiş olur. Davranış araştırmaları, moral yükseltebilir ve çalışanlar ile yönetim arasında iki-yönlü iletişimi artırır.

**Anketler:** Anketler, cevapların yazılı olarak verildiği sorulardan oluşan belgelerdir. Sorular kısa cevap soruları (evet/hayır), derecelendirme, çoktan seçmeli veya açık uçlu sorular (görüşleri kaydetmek için) olabilir. Anketler doğrudan adaylara (kendi kendini değerlendirme için) veya amirlerine (amir değerlendirmesi için) uygulanabilir. İhtiyaç değerlendirmesinde anketler, tipik olarak, tüm görevler için bilgi, beceri ve davranışlar açısından performans düzeylerini ölçmek için kullanılır. Anketler, her bir görevin ne kadar önemli olduğunu ve hangi sıklıkta yapıldığını sorar ve bu bilgiler eğitim ihtiyaçlarının önceliklendirilmesinde kullanılır. Anketler, özellikle hemen erişilemeyen kişilere ulaşmak için yararlı bir yöntemdir.

**Röportajlar:** Röportajlar anketlere benzer ama yazılı değil sözlü cevaplara dayanır. Sözlü olduğu için daha esnek ve açık-uçludur; görüşleri ve algılamaları kaydetmek için daha fazla imkân sağlar. Röportajı yapan kişi, her röportaj için aynı soruları yazılı olarak hazırlar. Sorular röportaj yapılan kişiye sesli olarak okunur ve röportajı yapan kişi verilen yanıtları not alır ya da ses kayıt cihazına kaydeder. Röportajlar, anketlere göre daha derinlemesine bilgi almayı mümkün kılar çünkü röportajı yapan kişinin verilen yanıtları açıklığa kavuşturma şansı vardır. Röportajların bir avantajı da görüşülen kişinin, ihtiyaç değerlendirme sürecine ve eğitimlerin tasarımına doğrudan dâhil olduğunu hissetmesidir. Ama şunu da unutmayın ki röportajlar daha fazla zaman alır ve adaylarının uzakta olduğu durumlarda pratik olmayabilir.

**Performans Değerlendirmeleri:** Kurumunuzda düzenli olarak performans değerlendirmesi yapılıyorsa bunlar, adayların ihtiyaçları ile ilgili iyi bir bilgi kaynağı sağlayabilir. Performans değerlendirmesi, amirler veya meslektaşlar tarafından yapılır. Değerlendirmede tipik olarak çalışanın performansı, iş sorumluluklarıyla karşılaştırılır. Bazı değerlendirmeler, amirlerin gelecekteki eğitimlere ilişkin önerilerini de içerebilir. Değerlendirmelerin, görevlerin ne kadar iyi yerine getirildiği veya performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığına ilişkin yargıda bulunulması için bir derecelendirme sistemi içermesi gerekir. Bu yöntem, aynı düzeyde veya yakın düzeylerde çalışan bir grup personelle birlikte uygulandığında daha etkili olur. Kurumunuzda performans değerlendirme sistemleri uygulanmıyorsa bu yöntemi seçmek pratik olmayacaktır.

**Eğitimle ilgili olabilecek başka kayıtlar.** Geçmiş eğitim kayıtları, amirlerin raporları, gezi raporları, çalıştay raporları, turistlerden geribildirimler (şikâyetler, mektuplar), korunan alan yönetici raporları istatistikleri (turist sayısı, yerel koruma faaliyetleri, kaçak avcılık düzeyi) çalışanların işlerinde ne kadar başarılı olduğu ve hangi eğitimleri aldıkları konusunda ilave bilgiler sağlayabilir.

**Yönetimden sağlanan geribildirimler.** Yöneticilerin, bu bilgiler istenmeden de zaten çalışanların performansı hakkında çeşitli ortamlarda dile getirdiği bir dizi görüşleri vardır. Bu bilgileri belgelendirmek ve ihtiyaç analizi sürecinde göz önünde bulundurmak yararlıdır. Ancak geribildirim öznel olabilir ve adayların dâhil olmasının eksikliği hissedilebilir. Geribildirimlerle yapılan önerileri dikkatle değerlendirmek gerekir.

**Odak Grubu Tartışmaları.** Zor konularla uğraşırken bu katılımcı yöntem yararlı olabilir. Yeni fikirlerin tanıtılması ve eğitimin tasarlanma aşamasında değişik paydaşların dâhil edilmesi için ideal bir yöntemdir. Odak grupları, anketler yoluyla üretilen ihtiyaç analizi sonuçlarının onaylanmasında da kullanılabilir. Odak grubu tartışmalarına, seçilen konu hakkında görüş bildirmek için davet edilen 5–12 kişi katılır. Grup, kolaylaştırıcı tarafından sunulan kilit bir konuyu tartışmak için toplanır. Kolaylaştırıcı tartışmayı canlı ve üretken hale getirmek için konuyu irdeleyen ve netleştiren sorular sorar ve gerektiğinde ek bilgi sunar. Kolaylaştırıcı, tartışmada taraf olmamalı ya da katılımcıları etkilemeye çalışmamalıdır. Odak grupları her zaman yararlı olmayabilir ama eğitim ihtiyaçlarının tartışılması ve belirlenmesinde dinamik bir yöntemdir.

İhtiyaç değerlendirmesi için sadece tek bir yöntemle odaklanmayın. Kullanışlılığına, yararlılığına ve gereken katılıma göre değişik yöntemler kullanın.

#### 4) Eğitim Seçeneklerini Analiz Etmek ve Seçmek

Eğitim planının hazırlanmasında son adım, eğitim seçeneklerinin analizi ve seçimidir. Bu adımı başlatmak için Adım 1, 2 ve 3'ü yapmış olmanız gerekir. Kurumunuzun bir bütün olarak işlevini yerine getirmesi için temel öneme sahip görevler, performans ve eğitim ihtiyaçları hakkında doğru bilgilere sahip olmanız gerekir. Kurumunuzun büyüklüğü ve karmaşıklığına bağlı olarak Adım 1, Adım 2 ve Adım 3'de elde edilen sonuçlar arasında önceliklendirme yapmak bazen güç olabilir.

Mevcut ve gerekli beceriler arasındaki boşlukları belirleyin. Kurumunuz içindeki beceri ya da fonksiyonları önemine göre değerlendirin. Bir boşluk değerlendirmeye alınmazsa bunun kurum üzerindeki etkisini düşünün. Bu alanlardaki yeterliliğin kurumunuzun gelişmesi için ne kadar gerekli olduğuna karar verin ve derhal ilgilenilmesi gereken alanları saptayın.

Her düzeydeki eğitim ihtiyaçları bu aşamada kapsamlı bir eğitim planına dönüştürülür. Eğitim planı hazırlanırken kurumunuzdaki çeşitli birimleri dâhil etmeniz planın daha etkili olmasına ve aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarınız ve amirleriniz tarafından desteklenmesine yardımcı olacaktır.

## EĞİTİMLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Değerlendirme, uygulanan eğitim programlarının hedeflerine ne kadar ulaştığını belirlemek için bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi sürecidir. Değerlendirme, eğitim sorumluları ve yöneticilerin eğitim programlarını geliştirme konusunda bilgiye dayalı kararlar almasına yardımcı olur.

#### Değerlendirme özel olarak şu amaçlar için yapılır:

- 1) Eğitimin hedeflerine ulaşip ulaşmadığının belirlenmesi
- 2) Eğitim sistemlerinin kuvvetli ve zayıf yanlarının belirlenmesi
- 3) Eğitim faaliyetlerine katılımcı seçiminin geliştirilmesi
- 4) Eğitimin içeriği, kullanılan malzemeler, eğitimciler ve eğitim metodolojisinin değerlendirilmesi

Değerlendirme, yalnızca eğitim programlarının etkililiği hakkında bilgi sağlamaz. Değerlendirme, çalışanlar için destekleyici bir öğrenme deneyimi haline getirilebilir. Değerlendirme tartışmaları, katılımcıları, eğitim olaylarını eleştirel bir şekilde değerlendirmeye, alınan dersleri çıkarmaya ve yeni bilgi ve becerileri ne kadar uygulayabildiklerini değerlendirmeye teşvik eder.

Katılımcı değerlendirme, gittikçe daha fazla tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir. Katılımcı değerlendirme, süreçte yer alan tüm tarafları dâhil eder ve tipik olarak taraflar değerlendirmenin tüm evrelerinde yer alırlar: planlama ve tasarım, verilen toplanması ve analiz edilmesi, bulguların, sonuçların ve önerilerin netleştirilmesi, sonuçların yayılması ve program başarısının geliştirilmesi için bir eylem planı hazırlanması. Katılımcı değerlendirme yöntemleri, tarafların ilgisinin artırılmasına ve eğitimle kurumsal hedeflerin başarılması arasındaki bağlantının güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.

Hizmetiçi eğitim etkinliklerini en yaygın değerlendirme aracı ve değerlendirmenin en kolay yolu katılımcılardan eğitim sonunda doldurmaları istenen formlardır. (Bkz. Örnek-1) Ancak, eğitim sürecinin eksiksiz bir değerlendirmesi için bu formlar yeterli olmayacaktır. Katılımcıların yaptığı değerlendirmeler yanıltıcı olabilir: katılımcılar genellikle beğendikleri bölümlere yüksek puan verirler. Değerlendirmelerde, katılımcıların sağladığı tek bir değerlendirme yerine farklı değerlendirmelerin bir bileşimi kullanılmalıdır.

Değerlendirmelerin dört düzeyde yapılması daha doğru sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır:

#### 1) Katılımcıların eğitime tepkileri. (Eğitimi beğendiler mi?)

Katılımcılar eğitimin hazırlanma sürecine dâhil olduklarında daha fazla öğrenirler.

Tepkileri ölçmenin yolları:

- Anket
- Görüşme
- Odak grup



#### Örnek -1 Değerlendirme Formu:

Tarih:

Lütfen yanıtınıza en uygun seçeneği yuvarlak içine alınız.

1) Bu eğitim konuları beklentilerinize uygun muydu?

Hiç uygun değil    1.....2.....3.....4    Tamamen uygun

2) Eğitimin verilme biçiminden memnun kaldınız mı?

Hiç uygun değil    1.....2.....3.....4    Tamamen uygun

3) Hangi konulara daha az ya da daha fazla zaman ayrılmalıydı?

4) İçerik düzeyini nasıl buldunuz?

a) Çok yüksek.    b) Tam olması gereken düzeyde    c) Çok Düşük

5) Uygulanan eğitim teknikleri faydalı oldu mu?

6) Hangi deneyimleri iş yaşantınıza aktarabileceğinize inanıyorsunuz?

7) Öğrenmenizi sınırlayan ya da güçleştiren her hangi bir şey var mıydı?

## 2) Katılımcıların öğrenmeleri. (Öğrendiler mi?)

Öğrenmeyi ölçmek, eğitim faaliyetinin sonucunda edinilen, bilgi, beceri ve davranış değişikliğine dair bir fikir verir. Öğrenmeyi ölçmek tepkileri ölçmekten çok daha zordur. Bu yöntem özellikle eğitimciler için yararlıdır. Bu yöntem aracılığıyla, hangi yaklaşımlar ve faaliyetlerin bilginin aktarılması, beceri kazanılması ve davranış değişikliğinde gerçekten etkili olduğunu belirleyebilirsiniz.

Öğrenmenin ölçülmesinin yolları:

- Yazılı veya sözlü test
- Pratik
- Gözlem yoluyla form (kontrol listesi) doldurulması

## 3) Katılımcıların daha iyi performans gösterme yetenekleri. (Öğrendikleri şeyleri görevlerini yerine getirirken kullandılar mı?)

Eğitimin amacı performansı artırmak olmasına karşın bu değerlendirme düzeyi genellikle göz ardı edilir. Çalıştay ortamında performansı ölçmek daha kolaydır çünkü eğitimci durumu yakından izleyebilir ve davranışla eğitim arasında bağlantılar kurabilir. İşyerinde performans ölçmek ise amirlerin, katılımcıların sağladığı ilerlemeyi göz önüne almaları ve edinilen becerilerin kullanımını kolaylaştırmalarıyla mümkündür. Bu ilkesel olarak bir amirin görevleri arasında yer alsa da uygulamada göz ardı edilir ya da gerektiği gibi belgelendirilmez. Yöneticilerin eğitim sonrasında performansı düzenli olarak izlemeleri ve performans konularını tartışmalarının teşvik edilmesi gerekir.

Eğitim sonrası performans ölçüm yolları:

- Anket
- Görüşme
- Gözlem
- Performansa ilişkin kayıtların gözden geçirilmesi
- Odak grupları

## 4) Katılımcıların performanslarının artması sonucunda yeteneklerinin artması (Eğitim sonucu diğer düzeylerde bir gelişme oldu mu?)

Bu, değerlendirmenin sıklıkla göz ardı edilen bir başka önemli yönüdür. Bir çalışan, eğitimle edindiği becerileri uygulayarak beraber çalıştığı kişilerin performansını etkileyebilir. Bu etkiyi 3. maddede önerilen tekniklerle ölçebilirsiniz.

### Uygun Değerlendirme Yöntemleri

Yöntemler	Tepki Ölçme	Öğrenmeyi Değerlendirme	Performans Ölçme	Sonuçları ve Etkiyi Değerlendirme
Anket	+	-	+	-
Yazılı test	-	+	-	-
Uygulamalı araştırmalar	-	+	-	-
Görüşme	+	-	+	+
Odak gruplar	+	-	+	+
Gözlem	-	-	+	-
Kayıt inceleme	-	-	+	+

## EĞİTİM MODÜLLERİ

### V.1 KATILIMCILIK EĞİTİM MODÜLÜ

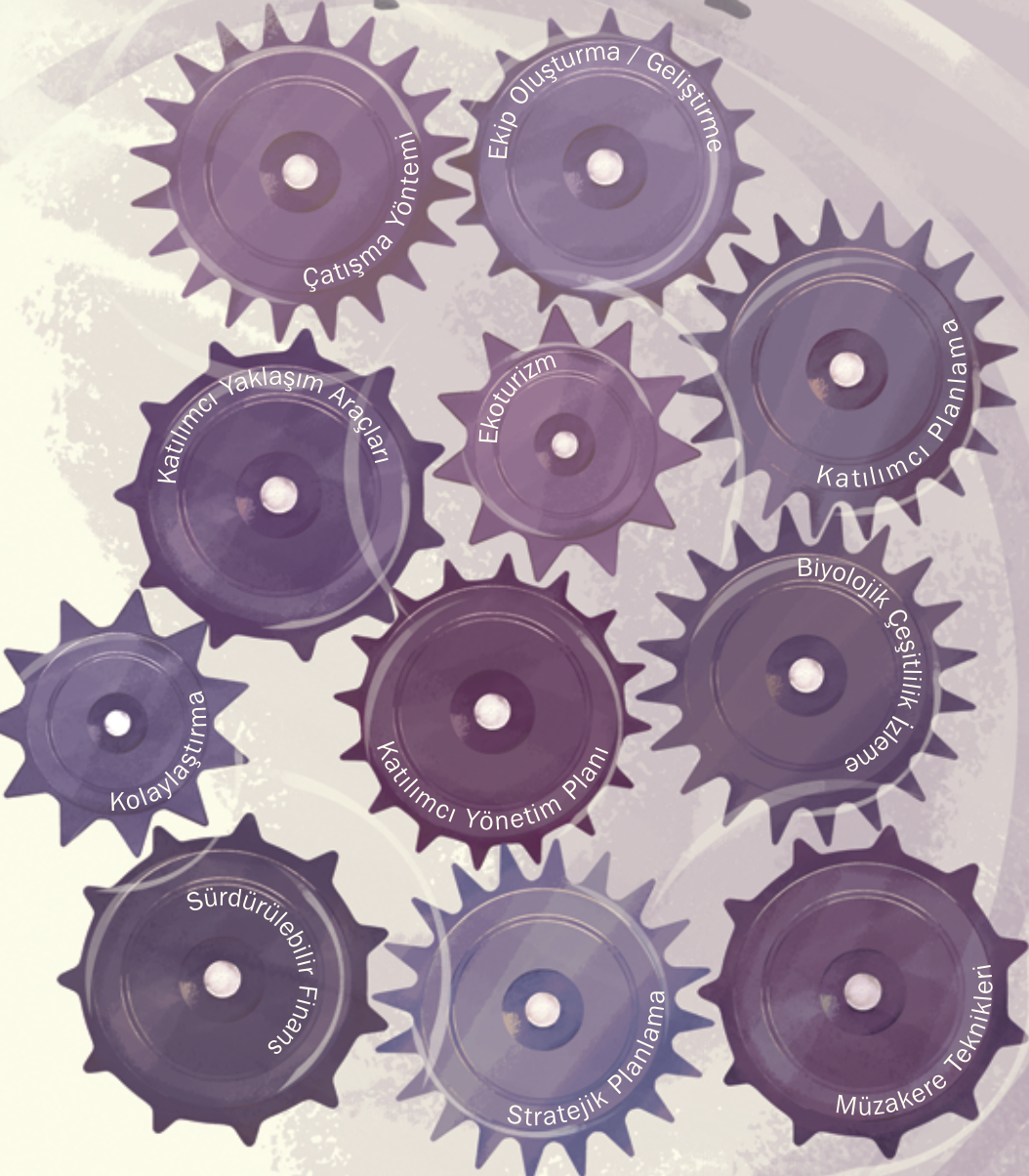
V.1.1. Katılımcı Planlama Eğitim Semineri

V.1.2. Müzakere Eğitim Seminerleri

V.1.3. Kolaylaştırma ve Çatışma Yönetimi Eğitim Semineri

V.1.4. Ekip Oluşturma /Geliştirme Seminerleri

V.1.5. Doğal Kaynak Yönetiminde Katılımcı Yaklaşım Araçları Eğitim Semineri



### V.1.1 KATILIMCI PLANLAMA EĞİTİM SEMİNERİ

Programı Hazırlayan ve Yöneten: Pippa Heylings, Ankara 2003 (Camili, İğneada, Sultan Sazlığı ve Köprülü Kanyon Ekipleri ile birlikte düzenlenmiştir).

#### EĞİTİMİN AMACI:

- Eğitim kursundan beklentileri tanımlayınız
- Yerel bağlamda katılımcı planlamanın amaçlarını ve limitlerini netleştiriniz
- Yerel bağlamda en uygun olan korunan alan yönetimi ve katılımcı planlama için iyi bir yönetişimin ilkelerini tartışınız
- Yönetim planlarının onay süreci ve katılımcı planlaması için olan yasal ve politik çerçeveyi özenle analiz ediniz ve daha uygun bir ortam yaratmak için gerekli olan faaliyetleri tanımlayınız
- Planlama ve yönetimde farklı katılım düzeylerini tartışınız
- Sosyal, ekonomik ve sosyo-politik ilgi grubu analizini tamamlayınız ve sosyal değerlendirmeler sonucunda giderilecek bilgi boşluklarını belirleyiniz
- Katılımcı planlama için farklı karar oluşturma mekanizmalarının tanımlanmasına duyulan ihtiyacı ve özellikleri tartışınız
- Yönetim planları için daha eksiksiz bir ilgi grubu katılımı stratejisi hazırlayınız: belirlenen öncelikli ve ikincil ilgi grupları, planlama süreci ve karar oluşturma mekanizmalarındaki katılım düzeyini de dâhil ediniz
- Yönetim planlarına dâhil edilecek Yönetişim bölümünün içeriklerini tartışınız
- İlgi grubu katılım sürecinin izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin göstergeler ve kıstasları göz önünde bulundurunuz
- Eğitim programına yönelik bir değerlendirme gerçekleştiriniz



#### ÖRNEK ÇALIŞMA:

##### Çalıştay İçeriği Özeti:

1. Stratejik Vizyon: Katılımcı Planlama ve Yönetim
2. Korunan Alanlar için iyi bir Yönetişime ilişkin olarak anahtar ilke: Katılım
3. Planlama ve Yönetime Katılım için Maliyetler ve Potansiyel Engeller
4. Katılımcı Planlama için Yasal ve Politik Çerçeve
5. İlgi Grubu Analizi
6. Planlama ve Yönetimde Katılım Düzeyleri
7. Karar Verme Mekanizmaları
8. Katılımcı Planlama Stratejisinin Şematik Sunumu
9. Yönetim Planının Yönetişim Bölümü
10. Planlama ve Yönetimde Katılımın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

#### V.1.1.1 KATILIMCI PLANLAMA ÜZERİNE EĞİTİM PROGRAMI

Gün ve Saat	Faaliyet	Sorumlu
Birinci Gün		
11.30 – 12.00	Canlandırma çalışması: bireysel beklentilerin tanımlanması ve gruplanması.	Tüm KAYB' ler
13.00 – 13.30	Sunum: Katılımcı planlamanın hangi koşullar altında faydalı ve önerilebilir olduğu.	Eğitici
13.30 – 15.00	Grup-çalışması: 'neden' katılım? Katılımcı planlamaya ilişkin amaçların tanımlanması. Bütün üyelerin hazır bulunduğu kurulda sunum	Dört karışık grup içersindeki KAYB' ler
15.00 – 17.00	Grup-çalışması: Korunan Alan bağlamında katılımcı planlamanın maliyetleri, engelleri ve tehlikeleri Bütün üyelerin hazır bulunduğu kurulda sunum	Dört karışık grup içersindeki KAYB' ler

Gün ve Saat	Faaliyet	Sorumlu
<b>İkinci Gün</b>		
9.30 – 10.30	Yönetim planlarının onayı ve planlanmasına ilişkin Yasal ve Politik Çerçeve: mevcut durumun sunumu ve gerekli faaliyetlerin tartışılması.	Eğitici ve KAYB' ler
11.00 – 11.30	Korunan alan planlamasına uygulandığı şekilde İyi Yönetişimin ilkelerinin sunumu ve tartışılması	Eğitici
11.30 – 12.30	Sosyo-ekonomik ve sosyo-politik ilgi grubu analizi çerçevesinin sunumu Her bir korunan alan için sosyo-ekonomik ve sosyo-politik ilgi grubu matrislerinin birincil ve ikincil ilgi gruplarını tanımlayarak ve bilgi açıklarını tanımlayarak doldurulması.	KAYB Takımları
13.30 – 14.30	Korunan alan planlaması ve yönetimine katılıma ilişkin farklı seviyelerin devamlılığının tartışılması ve sunumu	Eğitici ve KAYB' ler
14.30 – 15.30	Gelişen yönetim planlarının yerel şartlar ve çerçevedeki katılımına ilişkin uygun düzeylerin analizi.	Eğitici ve KAYB' ler
15.30 – 17.00	Katılımcı planlama dâhilinde farklı karar verme mekanizmalarının tartışılması ve sunumu.	Eğitici ve KAYB' ler
17.00 – 17.30	Rol-oyunmaya ilişkin olarak hazırlık yapma.	Eğitici ve KKMP takımı
<b>Üçüncü Gün</b>		
9.30 – 10.30	MP alanı Köprülü Kanyondaki bölgelemeye bakan katılımcı planlama toplantısının rolünün oynanması.	KKMP Takımı ve seçilmiş KAYB üyeleri
11.00 – 12.30	Rolün oynanmasına ilişkin geri bildirim şunlara bakmaktadır: Kolaylaştırıcının rolü; katılım düzeyi ve doğası; temsilcilerin etkinliği; karar oluşturma mekanizmaları; müzakere stratejisi; anlaşmanın sahibi.	Tüm KAYB' ler
<b>Dördüncü Gün</b>		
9.30 – 17.00	İlgi grubu matrislerinin tamamlanması Her bir KAYB' de bulunan Yönetim planlarının gelişmesi için olan İlgi Grubu Katılım Stratejisini gösteren Venn Diyagramının Hazırlanması şunları içermektedir: Çekirdek Planlama Takımının üyeliği; birincil ve ikincil ilgi grupları; planlamadaki katılım düzeyi ve karar oluşturma mekanizmaları.	KAYB takımları
<b>Beşinci Gün</b>		
9.30 – 12.30	İlgi Grubu Katılım Stratejileri üzerine sunum ve geri bildirim	Tüm KAYB Ekipleri
13.30 – 14.30	Yönetim planlarındaki Yönetişim bölümünün sunumu ve tartışılması	Eğitici
15.00 – 16.30	İzleme ve Değerlendirme ölçütlerinin sunumu ve tartışılması ve katılımcı planlama sürecine ilişkin göstergeler.	Eğitici
16.30 – 17.00	Eğitim programının değerlendirilmesi.	Tüm KAYB' ler

### V.1.1.2 EĞİTİM NOTLARI:

#### STRATEJİK VİZYON: KATILIMCI PLANLAMA VE YÖNETİM

##### Katılım **ne zaman** önerilmektedir?

- Korunan Alanların yönetimi için ilgi grubunun katılımı ve işbirliği önemli olduğu durumlarda (örneğin Korunan Alanların toprakları içerisinde ikamet edildiği veya şahsa ait arazi bulunduğu durumlarda).
- Korunan alanlar içerisine dâhil edilen doğal kaynaklara erişiminin yerel geçim kaynağının güvenliği için ve kültürel yaşamın sürdürülmesi için önemli olduğu durumlarda.

Buna ek olarak, aşağıdakileri koşullardan bir veya daha fazlasının uygulandığı zaman ortaklık anlaşmaları içine girmek kısmî olarak uygundur:

- Yerel ilgi grupları tarihte toprak üzerindeki yasal haklardan faydalanmışlardır.
- Yerel menfaatler korunan alanın yönetildiği biçimden oldukça etkilenmektedirler.
- Alınacak kararlar son derece karmaşık ve ihtilaflıdır (örneğin toprağın veya doğal kaynakların sahiplik durumunda bir anlaşmazlık olduğu zaman farklı değerlerin bağdaştırılması gerekmektedir).
- Yönetici beklenen sonuçları üretmekte zorlanmıştır.
- Çeşitli ilgi grupları işbirliği yapmaya hazırdır ve bunu yapmayı istemektedirler.
- Müzakere yapmak için bol zaman bulunmaktadır.

##### Planlama ve yönetime katılım **neden** gerekmektedir?

##### Planlama ve yönetime katılım vasıtası ile **ne** elde etmek istiyorsunuz?

Katılımcı planlama için amaçlarınız üzerinde anlaşmanız son derece önem taşımaktadır ve daha sonra da birincil ilgi gruplarınızın (hem benzer hem de farklı olabilir) tanımlanması önemlidir. Bu yolla, her bir katılımcı katılımı ilgili beklentilerini açıkça belirtmiştir. Bu amaçlar izleme ve değerlendirme programının temelini oluşturacaktır.

### Planlama ve yönetime katılıma ilişkin amaçlar aşağıdakileri içerir:

- Anlaşmaya dâhil olan tüm taraflar arasında yönetim **sorumluluklarının etkin bir şekilde paylaşımı** (bundan dolayı görevli temsilcinin yükünün azaltılması)
- Anlaşmaya dâhil olan **tüm taraflar için müzakere edilen özel faydalar** (bu nokta önemli etik çıkarımlara sahip bulunmaktadır, bazı müzakere edilen faydalar bazı yerel toplumların yaşamını sürdürmesi için ve/veya uğranılan zararların tazmin edilmesi için kritik öneme sahip olabilir)
- Korumaya ilişkin başlıca tehdidi oluşturan; **yerel olmayan menfaatler tarafından kaynaklardan faydalanılmasını engellemek için** devlet teşkilatları ve yerel ilgi grupları arasındaki ittifaklar.
- Görevli olan teşkilat ve diğer ilgi grupları için **kaynak yönetimindeki geliştirilmiş kapasiteler** (geliştirilmiş iletişim ve diyalogun bir sonucu olarak).
- **Devlet teşkilatları ve ilgi grupları** arasındaki artan güven, koruma sürecinin paylaşılan “sahipliği”, ve birlikte alınan kararların uygulanmasına ilişkin yüksek katılım.
- Gönüllü çalışmalarını sayesinde **yürütme masraflarında azalma**.
- Yatırımlarda, uzun vadeli perspektifte ve müzakere edilen yönetimin geliştirilen sürdürülebilirliğine yol açan artan **güvenlik ve istikrar bilinci** (politikalar, öncelikler, ayrıcalıklar...).
- Diğerlerinin pozisyonları ve bakış açıları arasında artan anlayış ve bilgi ve bundan dolayı **problemlerin ve anlaşmazlıkların önlenmesi** ve kaynakların boşa gitmesinden kaçınılması örneğin; Erken Uyarı Sistemi.
- Koruma konularına ilişkin artan **kamu bilinci ve farkındalığı**
- Daha muhtemel olarak da; Korunan Alan içersinde ve dışında **koruma çabalarının** sosyal ekonomik ve kültürel konular ve gündemler içerisine **bütünleştirilmesi**.

### Korunan Alanlar için iyi yönetişimin anahtar ilkesi olarak katılım

Yönetişim; gücün nasıl kullanılacağını, kamuya ve sıklıkla kişisel çıkarlara ilişkin konularda nasıl kararlar alındığını ve vatandaşların ve diğer ilgi gruplarının nasıl söz aldıklarını belirleyen kurumlar, süreçler ve gelenekler arasındaki karşılıklı etkileşimlerdir.

Gerçekte yönetişim; güç, ilişkiler ve sorumluluk ile ilgilidir:

Kimin etkisi vardır?

- Kim karar vermektedir?
- Nasıl karar vermektedirler?
- Karar verenler nasıl sorumlu tutulmaktadır?

İyi Yönetişime İlişkin Beş İlke	Beş ilkenin dayalı olduğu Birleşmiş Milletler İlkeleri	İlgili Korunan Alan Yönetişim Sorumlulukları
1. Meşruluk ve Söz	<b>Katılım:</b> Tüm erkekler ve kadınlar karar oluşturmada doğrudan veya onların niyetini temsil eden meşru aracı kuruluşlar vasıtasıyla söz sahibi olacaktır. Bu tür geniş bir katılım örgütlenme ve konuşma özgürlüğü üzerine kurulmaktadır. Oy birliği yönelimi: İyi yönetişim grubun en iyi faydalanabileceği şeyin ne olduğuna, nerede muhtemel olduğuna ilişkin olarak politikalar ve prosedürler üzerinden önemli oranda bir oybirliğine ulaşmak için farklı menfaatler arasında aracılık yapmaktadır.	Cinsiyet, etnik grup, sosyal sınıf vs. ile ilgili hiçbir ayırım yapmaksızın görüşlerin özgür ifadesinin desteklenmesi. Diyalogun ve oybirliğinin teşvik edilmesi. Yalnızca hapis cezası ile ilgili korkudan dolayı değil insanlar tarafından sahiplenildikleri için kurallara uyulmasının sağlanması
2. Sorumluluk	<b>Sorumluluk:</b> Hükümetteki, özel sektördeki ve sivil toplum örgütlerindeki karar veren kişiler kamuya ve aynı zamanda kurumsal ilgi gruplarına karşı sorumludurlar. Bu sorumluluk kurumlara dayalı olarak değişmektedir ve kararın içsel mi dışsal mı olduğuna ilişkin olarak da farklılık göstermektedir. <b>Şeffaflık:</b> Şeffaflık bilginin serbest akışı üzerine kurulmaktadır. Süreçler, kurumlar ve bilgi onlar ile ilgilenen kişilere doğrudan erişilebilir ve onları izlemek ve anlamak için yeterli bilgi temin edilmektedir.	Karar oluşturmada tehlikede olanın ne olduğu, kimin neden sorumlu olduğu ve sorumluluklara ilişkin nasıl hesap verilebileceği hakkında ilgi gruplarının uygun bilgiye ve bilgi kalitesine sahip olduklarından emin olunması. Seçilen temsilciler seçmenlerine karşı sorumludurlar. Sorumluluk gerektiren yolların hepsi tarafından erişilebilir olduğundan emin olunması. Sorumluluğun sözlü değişimler ile sınırlı kalmayıp somut ve uygun önüller ve yaptırımlarla ilgili olduğundan emin olunması.
3. Performans	<b>Yanıt verme:</b> Kuruluşlar ve süreçler tüm ilgi gruplarına hizmet etmeye çalışmaktadır.	Ehliyetli bir idarenin sağlanması İstenilen rolü taşımak ve ilgili sorumlulukların üstlenilmesi için yeterli kurumsal kapasitenin ve insan kapasitesinin temin edilmesi.

	<b>Etkinlik ve verimlilik:</b> Süreçler ve kuruluşlar; kaynakların en iyi kullanımı gerçekleştirken ihtiyaçları karşılayan sonuçlar üretmektedirler.	Sağlam ve esnek olmak, örneğin tehdit/tehlike çeşitlerinin üstesinden gelebilmek ve tecrübelerden dolayı daha güçlü hale gelmek
4. Doğruluk	<b>Tarafsızlık:</b> Tüm erkekler ve kadınlar kendi refahlarını temin etmek ve iyileştirmek için fırsatlara sahiptir. <b>Hukukun üstünlüğü:</b> Yasal çerçeveler, özellikle insan hakları üzerine olan kanunlar tarafsız olarak yürütülecektir ve adil olacaktır.	Korumanın kanunlara uygun bir şekilde ele alındığından emin olunması: insanları küçültmeden veya onlara zara vermeden. Yöneten mekanizmaların (örneğin yasalar, politikalar, sorun çözme forumları, finansman fırsatları vs.) korumadan türeyen masrafları ve faydaları eşit bir şekilde dağıttığından emin olunuz. Kamu hizmetleri teşviklerinin iyiyakata temelli olduğundan emin olunması. Kanunları ve düzenlemeleri uygularken zaman içersinde tutarlı olunması Çatışma yönetimi ve en sonunda adaletle ayrımcı olmayan başvuru için adil yollar temin edilmesi.
5. İdare	<b>Stratejik vizyon:</b> Liderler ve kamu iyi yönetişim üzerinde ve bu tür gelişmeye ilişkin ihtiyaç duyulan idrak ile birlikte geniş ve uzun vadeli bir perspektife sahiptir. Ayrıca bu perspektifin içersine yerleştiği tarihi, kültürel ve sosyal karmaşıklıklara ilişkin bir anlayış bulunmaktadır.	Yönetim ve onu elde etmek için gerekli olan idrak üzerinde geniş ve uzun vadeli bir perspektifin tüm aktörler arasında paylaşılması. Bu genel anlayış; yönetim sisteminin tasarımında ve onun süreçlerinin ve çıktılarının devam eden katılımçı bir değerlendirilmesinde tüm aktörlerin aktif olarak yer alması ile kolaylaştırılmaktadır. Etkin liderliğin temin edilmesi, yenilikçi fikirlerin ve süreçlerin üretilmesi ve desteklenmesi ve iyi bir davranış modeli temin etmek, söylenen ve yapılan şeye ilişkin olarak tutarlı olunması.

## PLANLAMA VE YÖNETİMDE KATILIMA İLİŞKİN OLARAK MALİYETLER VE POTANSİYEL ENGELLER

Maliyetler ve engeller şunları içerebilir:

- Hazırlık aşamasında ve anlaşmanın gelişme sürecinde zaman, finansal kaynaklar ve insan kaynaklarına ilişkin erken ve önemli yatırımlar (yüksek “işlem maliyetleri”). İnsan kaynaklarının nadir becerileri olan profesyonellerden oluşması gerekmektedir (örneğin ilgi grubu analizi, yerel organizasyona destek, katılımcı süreçlerinin kolaylaştırılması, aracılık ve kolaylaştırma becerileri vs.). Zaman gereksinimi, kısmi olarak, kısa vadeli proje yaklaşımını sürdüren bağış yapan teşkilatlar tarafından teşvik edilen koruma teşebbüsleri için sürdürülemez olabilir.
- Diğer ilgi grupları (hem teşkilatların hem de bireylerin bağlılığı sürecin tamamında son derece kritik bir unsurdur) ile yetkinin paylaşılmasına istekli olmayan teşkilat ve şahıslardan gelebilecek potansiyel itiraz.
- İşler ve ekonomik kalkınma için ihtiyaç duyulan potansiyel için onları mahrum bırakan Korunan Alanın varlığını gören yerel halk tarafından yapılabilecek potansiyel itiraz.
- Korunan Alanın koruma hedeflerinin sağlam bir şekilde uzlaşması yapılmadan ortak yönetim anlaşması fırsatları elde edilemez;
- Müdahale eden faktörler veya küçümsenen problemlerden dolayı anlaşma temin edilemez (örneğin yönetim seçeneğini tutarlı ve karlı yapan ekonomik koşullardaki değişiklikler, politik idaredeki değişiklikler, yeni ilgi gruplarının ortaya çıkması, şiddetli kargaşanın ortaya çıkması vs.).

## KATILIMCI PLANLAMA İÇİN YASAL VE POLİTİK ÇERÇEVE

**Türkiye’deki koşullar:** Ormanlık, çevre ve Milli parklar üzerine olan mevcut düzenleme katılımcı planlamayı yasaklamamaktadır. Ancak, katılımcı planlama için herhangi bir çerçeve veya güvenlik sağlamamaktadır.

Korunan Alanlarda katılımcı planlama için yasal ve politik çerçeve temin edilmesini sağlamak için öncelik stratejilerinin tanımlanması ve analizi. Yönetim Planları için onay süreci kritik bir öneme sahiptir.

## İLGİ GRUBU ANALİZİ

### BİRİNCİL VE İKİNCİL İLGİ GRUPLARI

Kim hangi seviyede katılım gösterecek?

İlgi grupları kimlerdir?

Çeşitli **kuruluşlar, sosyal gruplar ve korunan alanda doğrudan, önemli ve belirli paya sahip olan bireyler** korunan alanın “**ilgi grupları**” olarak adlandırılacaklardır. Daha önceden belirtildiği gibi, pay; kurumsal vekâlet, coğrafi yakınlık, tarihsel birlik, geçim parasına bağlı olma, ekonomik menfaat ve diğer kapasite ve kaygılardan meydana gelebilir. Genelde:

- İlgi grupları genellikle korunan alanın yönetimindeki **menfaatlerinin farkındadırlar** (her ne kadar tüm yönetim konuları ve problemlerinin farkında olmasalar dahi).
- İlgi grupları bu tür bir yönetim için genellikle **belirli kapasitelere** sahiptirler (örneğin bilgi, beceriler) ve /veya **karşılaştırmalı avantaj** sahiptirler (örneğin yakınlık, vekâlet).
- İlgi grupları bu tür bir yönetimde genellikle belirli kaynaklara **yatırım yapmaya isteklidirler** (örneğin zaman, para, siyasi otorite).

İlgi gruplarının tamamı eşit derecede bir kaynağın korunması ile ilgilenmemektedirler ve ayrıca ilgi gruplarının tümü kaynak planlama ve yönetimine ilişkin olarak da eşit bir şekilde aktif rol üstlenmeye hak kazanmamıştır. Etkinlik ve eşitlik için, bazı üzerinde anlaşılan ölçütlerin temelinde bunlardan bazılarını ayırmak gerekmektedir (bakınız Matris 1). İlgi gruplarını “köy” veya “hane halkı” yerine menfaat grupları ve bu gruplar içersinde kadınlar ve erkekler olarak parçalara ayırmak önemlidir çünkü bu gruplar arasında sıklıkla farklı menfaatler ve kaygılar bulunmaktadır.

Belirli durumlarda yüksek başarı kazanan sosyal aktörler “**Birincil**” olarak ele alınabilir. “**İkincil**” ilgi grupları yalnızca bir veya iki kez yüksek başarı kazanabilir.

### İlgi Grubu Analizi Matrisi 1

(Kaynak: Grazia Borrini-Feyerabend, IUCN den alınarak düzenlenmiştir.)

Kendisi	İlgili aktör no 1.	İlgili aktör no 2.
Korunan Alana göre özel yönetim ve karar oluşturma rolleri		
Önemli menfaatler, elde edilen faydaları da dâhil etmektedir.		
Önemli kaygılar, yapılan masraflar ve geçim etkilerini vs. dâhil etmektedir.		
Yönetim için özel beceriler, bilgi veya karşılaştırılabilir avantaj.		
Korunan Alana göre ilgi grubu yasal veya geleneksel haklara sahip midir? Evet ise, özellikle hangileri?		
Korunan Alana göre ilgi grubu yasal veya geleneksel sorumluluklar üstlenmekte midir?		
Evet ise, özellikle hangileri?		

### İLGİ GRUBU SOSYO-POLİTİK ORGANİZASYONU VE DEMOKRATİK TEMSİLE İLİŞKİN DENEYİM

Farklı ilgi gruplarının temsili konusu son derece önemlidir. Zayıf ve etkin olmayan temsilcilerle çalışmak veya kendi seçmenlerinden ziyade şahsi veya politik menfaatlerini temsil eden kimselerle çalışmak, katılımcı planlama sürecinde büyük gecikmelere ve çatışmalara sebep olabilir. Yöre halkı veya kullanıcı grubunun çok küçük veya hiç bir resmi organizasyonu yoktur. Her ne kadar kendi temsilcilerini seçmeleri her bir grubun kendi hakkı olsa dahi, mevcut zayıf yönleri keşfetmek ve temsilin daha iyileştirilmiş biçimlerine yönelik çalışmak için bu tür demokratik temsilin süreçlerinin nasıl işlediğini anlamak son derece önemlidir. Özel durumu analiz etmek için İlgi Grubu Analizi Matrisi 2'ye bakınız.

**Sosyal Organizasyon ve temsil:** aile işleri, köy işleri ve işle ilgili konularda karar vermek veya etkilemek için nasıl organize edilmektedirler ve/veya temsil edilmektedirler.

**Siyasi Organizasyon ve temsil:** hükümet politikasını ve karar oluşturmayı yerel ve ulusal düzeyde etkilemek için nasıl organize edilmektedirler ve/veya temsil edilmektedirler.

**Çatışma Yönetimi mekanizmaları:** eğer yukarıdan farklı ise, içsel çatışmaları idare etmesi için başvurulan hangi ilgi grubuna ilişkin hangi araçlar/kamu denetçileri vardır.

**Geleneksel olarak hükümet karar oluşturma sürecini etkilemek için kullanılan stratejiler:** temsil dışı, örneğin basın, siyasi ve ekonomik baskı, kulis faaliyet grupları.

### İlgi Grubu Analizi Matrisi 2: Sosyo-Politik Organizasyon

Kendisi	Sosyal organizasyon ve temsil	Siyasi organizasyon ve temsil	Çatışma yönetimi mekanizmaları	Hükümetin karar oluşturma sürecini etkilemek için kullanılan stratejiler
Birey no.1				
Birey no.2				
Birey no.3				
Vs.				

## PLANLAMA VE YÖNETİMDE KATILIM DÜZEYLERİ

Planlama ve yönetimde “katılım” ile ne demek istemekteyiz?

Korunan Alan yönetiminde katılımın sürekliliğine ilişkin şematik temsil

Referans: Grazia Borrini-Feyerabend, G. 1997. *Collaborative Management of Protected Areas: Tailoring the Approach to the Context*, Issues in Social Policy, IUCN, and Gland.



## KATILIMIN FARKLI ÇEŞİTLERİ

- **Doğrudan katılım** (yüz yüze; insanlar kişisel olarak kendi fikirlerini ifade etmektedirler ve kendilerini temsil etmektedirler).
- **Yarı doğrudan katılım** (insanlar kendilerini temsil etmek için diğerlerini - akrabalar, arkadaşlar, kendi toplumlarının saygıdeğer üyeleri, toplum tabanlı bir grubun temsilcileri -yetkilendirmektedirler ancak doğrudan, yüz yüze ilişki onların temsilcileri ile gerçekleşmektedir).
- **Dolaylı katılım** (insanlar kendilerini temsil etmek için diğerlerini- uzmanlar, büyük kuruluşların avukatları, taraflar veya hükümet temsilcileri -görevlendirirler ancak nadiren, kendi temsilcileri ile kişisel olarak irtibata geçerler).

Yönetim planlamasında katılımın farklı düzeylerine ilişkin analiz:

- Danışma
- Anlaşma/ oybirliği arama
- Karar oluşturmada müzakere yapma

Esas Planlama Takımındaki ilgi gruplarının katılımına ilişkin tartışma.

## KARAR OLUŞTURMA MEKANİZMALARI

Her tür planlama toplantısının başlangıcında kullanılabilir, farklı karar verme mekanizmalarının analizi, karar oluşturma prosedürünün netleştirilmesinde büyük önem taşımaktadır.

- Danışma
- Oy çoğunluğu
- Anlaşma
- Uzlaşma

## KATILIMCI PLANLAMA STRATEJİSİNİN ŞEMATİK TEMSİLİ

Galapagos Deniz Rezervi katılımcı planlama stratejisi örneği:

- Birincil ilgi gruplarının tespit edilmesi
- Sosyo-politik organizasyonun analizi
- Katılımcı planlama için her bir ilgi grubunun gelecekteki temsiline ilişkin strateji

## YÖNETİM PLANINA İLİŞKİN YÖNETİŞİM BÖLÜMÜ

Her bir Yönetim Planının korunan alana ilişkin yönetişim üzerine bir bölüm içermesi önerilmektedir. Diğerlerinin yanında bu bölüm şunları içerebilir:

- Karar oluşturmadan sorumlu yönetim ve idare teşkilatları için mevcut yasal ve politik çerçeve.
- Yönetim ile ilgili ortak kararların ve alanın kullanımına ilişkin müzakere için prosedürler.
- Çatışmaları ele almaya ilişkin prosedürler.
- Bu tür kararların yürütülmesine ilişkin prosedürler.
- Ortaklık anlaşmasını ve (eğer var ise) yönetim planını izlemek, değerlendirmek ve gözden geçirmek için program.

## PLANLAMA VE YÖNETİMDE KATILIMIN İZLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Katılımcı planlama sürecinin nasıl çalıştığını anlamak önemlidir. Bu şekilde, bazı kararların niçin alındığını, niçin başarılı olduğunu veya niçin çatışmalar olduğunu anlayabilirsiniz. Aşağıda belirtilen ölçütlerin örnekleri katılımcı planlama sürecinde izleme ve değerlendirmede faydalı olabilir:

### Ölçütler

Stratejik vizyon:	Katılımcılık ve yönetimde paylaşılan amaçlar ve bunu sağlamak için gerekenler
Katılımcılık:	Yönetim kuralları ile alanın korunmasından/koruma faaliyetlerinden? Etkilenen anahtar kişilerin kuralların hazırlanması, değiştirilmesi ve uygulanmasına etkin bir şekilde dâhil edilmesi.
Temsiliyet:	Temsil edilenlerin çıkarlarını çatışmadan çok işbirliği içinde gerçekleştirmeleri.
Uzlaşma:	İlgi gruplarının çıkarlarına yönelik arabuluculuk yapma.
Yetkilendirme:	İlgi gruplarının kaynaklara ulaşım hakkı ve bu hakkı düzenlemede karar vermede söz sahibi olmaları.
Eşitlik:	Karar alınmasında tüm aktörlere eşit olanak sağlanması.
Saygınlık:	Alınan kararlara ve alındığı yönetime duyulan saygı
Etkinlik:	Kaynakların en iyi kullanımı sağlanırken sonuçlara ulaşılması

Olası göstergelerin örnekleri eklenmiştir.

## İlgi Grubu Katılımının İzlenmesi ve Değerlendirilmesine İlişkin Ölçütler ve Göstergeler

Heylings and Bravo, 2003'den uyarlanmıştır.

Ölçütler	Gösterge	Gelişim
Stratejik Vizyon yönetim üzerine paylaşılan bir perspektif ve onu elde etmek için duyulan gereklilik olarak tanımlanmaktadır.		
Açık, paylaşılan amaçlar	Yönetim sisteminin katılımcı tasarımı Karar oluşturma ve yönetimde katılım üzerine olan ortak amaçların varlığı Katılımcı değerlendirme programı varlığı	
Devam eden katılımcı değerlendirmesi		
Katılım; kuralların konulması, değiştirilmesi ve uygulanmasında işletimsel kurallar tarafından etkilenen anahtar faktörlerin aktif bağlılığı olarak tanımlanmaktadır.		
Anahtar kurumsal aktörlerin tespit edilmesinde çoğulculuk	İlgi grubu analizinin varlığı Karar alma sürecinde yer alan anahtar aktörlerin sayısı ve oranı Katılım için diğer ilgi gruplarının hakkına ilişkin iddiaların sayısı Anahtar aktörler ve karar oluşturma sistemi hakkında siyasi temellere ilişkin farkındalık düzeyi	
Karar oluşturma sürecinin tüm aşamalarında aktif uğraş verme	Yönetim rolleri ve aktörlerin sorumluluklarının tanımlarının varlığı	
Karar vermeyi etkilemeye ilişkin olarak sosyal ve politik kapasitenin güçlendirilmesi	Kapasite artırma desteği alan yerel organizasyonların sayısı	
Sorumlu temsil; siyasi temellere ilişkin menfaatlerin çatışmadan ziyade mümkün olduğunca dayanışma arayan bir strateji aracılığıyla yasal ve sorumlu savunması olarak tanımlanmaktadır.		
Temsilcilerin meşruluğu	Temsilcilerin mekanizmanın hüküm sürdüğü seçiminin varlığı	
Temsil edilen siyasi temele ilişkin menfaatler	Menfaatleri temsil eden organize grupların varlığı Müzakere edilen konular üzerinde danışma ve iletişim sağlamak için her bir sektör dâhilinde içsel mekanizmaların varlığı	

Ölçütler	Gösterge	Gelişim
Sisteme ilişkin siyasi temellerin farkındalığı ve ele alınan konular	Toplantılara seçilen temsilcilerin katılım yüzdesi	
	Toplantılarda seçilen temsilciler tarafından sunulan önerilerin yüzdesi	
Uzlaşma oyulandırmaması; Geniş bir uzlaşma zemini ile farklılaşan menfaatlerin arbuluculuğu olarak tanımlanmaktadır.	Siyasi temellerin menfaatlerinin güvenilir bir şekilde temsil edilmesine ilişkin tatmin düzeyi	
	Toplantı sonuçlarını yayınlanmasına ilişkin olarak sosyal iletişim stratejisinin varlığı	
	Ele alınacak konulara ilişkin bilgi düzeyi	
	Varılan özel anlaşmalara ilişkin bilgi düzeyi	
Uzlaşma için fırsatlar	Karar almaya ilişkin mekanizmanın hüküm sürdüğü uzlaşma uyarlamasının varlığı	
	Uzlaşmaya ulaşmak için yapılandırılmış güdünün varlığı	
	Uzlaşmaya ulaşmak için gösterilen çabalara yardımcı olan ve çatışma durumunda arbuluculuk yapan kolaylaştırıcının varlığı	
	Müzakere ve çatışma yönetimi becerilerinde kapasite artırma seviyesi ve türü	
	Uzlaşma uyuandırmaması ile yapılan müzakerelerin yüzdesi	
Uzlaşmaya ilişkin gerekli olan zaman/çaba	Elde edilen uzlaşma kararlarının yüzdesi	
	Çelişkili veya ortak toplantıların yüzdesi	
	Aktörler tarafından belirtilen ön-müzakere toplantılarının sayısı	

Ölçütler	Gösterge	Gelişim
Yetkilendirme; ilgi gruplarının kaynaklara erişim hakkı ve bu erişimi düzenleyen karar alma içersinde yer almaları şeklinde tanımlanmaktadır.		
Kaynak kullanımına ilişkin hakların tanınması	Kaynakları kullanma ve seçme hakkına sahip olan aktörleri tespit eden ve sınırlayan mekanizmanın varlığı	
Düzenleme ve katılıma ilişkin hakların tanınması	Katılıma ilişkin hakları tanıyan yasal çerçevenin varlığı	
Merkezi hükümet ve Korunan Alan arasındaki işbirliği	İlgi gruplarının menfaatlerini temsil eden organize grupların varlığı	
	Korunan Alan yetkilisi ile işbirliği	
	Siyasi temeller tarafından algılanan güç paylaşımının derecesi	
	Tüm düzeylerde resmi temsilcilerin katılım yüzdesi	
Alanın yönetimi üzerinde etkisi olan diğer karar verme süreçleri ile birlikte sürecin uyumu.	Yönetim sonuçlarına dönüştürülen aşağıdan yukarıya müzakere edilen önerilerin yüzdesi	
	Yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde karar verme süreçlerinde uzlaşma arayışları	
	Farklı düzeydeki kuruluşlar tarafından desteklenen, geçersiz kılınan veya karşı çıkılan anlaşmalarının sıklığı ve sayısı	
Eşitlik; karar vermeyi etkileyen tüm aktörler için fırsat eşitliği şeklinde tanımlanmaktadır.		
Cinsiyet eşitliği: katılımcı yönetim sürecine eşit katılım.	Örgütlenme özgürlüğüne izin veren mekanizmaların ve kurumsal süreçlerin varlığı	
	Seçilmiş kadın temsilcilerin yüzdesi	
	Toplantılara katılan kadınların sayısı	
	Kaygılarını bildirmek için kadınlar tarafından veya kadınlar için temsil edilen önerilerin sayısı	

Ölçütler	Gösterge	Gelişim
Aktörler arasındaki güç asimetrisini göstermektedir (sosyal, politik, ekonomik)	Güçle ilgili dengesizliği işaret eden karar verme prosedürlerinin varlığı Gündemin ortak bir şekilde tespit edildiği zamanların sayısı Güç dengesi olduğuna ilişkin hangi siyasi temelin algılanmasının ne seviyede olduğuna ilişkin derece örneğin hiçbir aktör önem derecesini yitirmiş olarak algılanmamalıdır. Her bir aktörün menfaatlerini ele alan toplantıların sayısı	
Ele alınan konularda denge	Toplantılara ilişkin belirli bir dereceye kadar örgütsel sorumluluğun paylaşılması	
Sorumluluğun paylaşımı	Teknik bilginin toplanması, analizi ve rapor edilmesinde aktörlerin katılım sıklığı ve türü	
Bilgiye eşit bir şekilde erişim	Teknik bilginin tüm aktörler tarafından ulaştırılmasına ilişkin olarak yapılan yatırımın seviyesi ve türü	
	Tüm aktörlerin zamanında bilgi almasını temin eden mekanizmanın varlığı: — teknik raporlar — ele alınacak konulara ilişkin bilgiler	
	Daha önceden dağıtılan toplantılarda sunulan teknik raporların sayısı	
	Tarafı olmayan ve objektif olarak bilginin algılanma derecesi.	
Karar verme sürecine ilişkin maliyetlerin ve faydaların adil bir şekilde dağıtılması	Karar verme sürecinde ve yönetsel faaliyetlerde katılım gösterebilmek için gerekli olan insan ve ekonomik kaynakların elde bulunması Korunan Alan yönetimindeki kişiler tarafından doğrudan alınan faydaların ekonomik (ve ekonomik olmayan) değerindeki eğilimleri Belirli sektör tarafından yapılan maliyetleri tazmin etmek için üzerinde anlaşılan ve uygulanan mekanizmaların türü ve sayısı Kanunun kuralının eşit bir şekilde uygulanmasını sağlamak için karar verme merci tarafından yapılan eylemlerin sayısı	

Ölçütler	Gösterge	Gelişim
Güvenilirlik; verilen kararlara ve onların verililiğine gösterilen saygı ve güven olarak tanımlanmaktadır.		
Karar vermeye ilişkin yapılan forumunu meşruluğu	Tüm seviyelerde resmi temsilcilerin katılım seviyelerindeki eğilimler Yönetim düzenlemelerine çevrilen siyasi temellerin önerilerinin yüzdesi	
Alınan kararlara ilişkin saygı	Anlaşmaların geçerli bir uzlaşma inşa ederek elde edildiğine ilişkin siyasi temellerin algılama düzeyi Aktörler tarafından kabul gören anlaşmaların yüzdesi Otoriteler tarafından uygulanan anlaşmaların yüzdesi Kabul gören anlaşmaların derecesi	
Dışsal unsurlar tarafından meydana gelen uygunsuz etkiden veya çarpıtmadan kaçınmak	Dışsal etkilerden (politikacılar, sanayiciler, bağışta bulunanlar, uluslararası kulis faaliyeti) kaynaklanan çarpıtmadan kaçınmaya ilişkin sürecin algılanma derecesi	
Dahil olan bireyler için faydalılık/fayda sağlama	Bireylerin karar verme üzerinde artan bir etki sağladıklarına ilişkin algılanan derece Sürecin kendi sektörlerine faydalı olduğuna ilişkin olarak aktörlerin algılama derecesi Farklı bireylerin katılımcı yönetim süreci dışında karar vermesini etkileyebilecek diğer süreçlerin veya araçların sayısı	

Ölçütler	Gösterge	Gelişim
Hesap verebilme & şeffaflık	Karar veren kişileri kurumsal bireylere ve kamuya karşı hesap verebilir hale getiren mekanizmanın varlığı Performans değerlendirme sisteminin varlığı Tasarım, veri toplama, analiz, yansıtma katılım seviyesi Performans değerlendirmesinin bir sonucu olarak yapılan düzeltici eylemlerin sayısı	
Etkililik kaynakların en iyi kullanımı	<b>Etkililik kaynakların en iyi kullanımı sırasında sonuçların üretilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.</b>	
Kaynakların en iyi kullanımı	Konularla ilgili anlaşmaya varmak için ihtiyaç duyulan yaklaşımlar Belirli konularda anlaşmaya varmanın insan maliyeti ve finansal maliyetindeki eğilimler Karar verme eylemlerinin maliyetlerini kapsamak için gerekli kendi kendini finanse eden mekanizmaların varlığı Etkinliği teşvik eden unsurlar Karar verme süreci dışında alınan kararların bir sonucu olan maliyetlerin türü ve düzeyi	

## KATILIMCI PLANLAMA SEMİNERİ - KAYB EKİBİNİN BEKLENTİLERİ

### KATILIMCI PLANLAMANNIN ESASLARI VE TEKNİKLERİ

- Katılımcı planlama oluşturmak için somut stratejiler
- İlgili grubu katılımı için motivasyon (gönüllü veya finanse edilen)
- Sosyal problemlerin nasıl çözüleceği ve planlamada etkin katılımın nasıl yaratılacağı
- Katılım sağlamak için gerekli olan aşamalar
- Katılımda karşılaşılan temel problemlerin üstesinden gelme biçimleri
- İlgili gruplarını planlamaya dâhil etmeye ilişkin yöntemler
- Katılıma ilişkin mekanizmalar
- Katılıma ilişkin yasal çerçeve
- Sağlıklı iletişim için teknikler

### İLGİ GRUBU KATILIM PLANLARI

- Yönetim planı hazırlanmasında ilgi grubu katılımının limitleri
- Katılımın nasıl elde edileceği ve planlara katılımcı bilgilerin nasıl entegre edileceği
- Katılımcı yönetimin mevcut sistemle nasıl bütünleştirileceği
- Hazırlanan faaliyet planlarındaki boşlukların tespit edilmesi
- İlgili gruplarının planlama kararlarına ne ölçüde ve hangi seviyede katılacağı
- İlgili grubunun tespit edilmesinde kalitenin mi miktarın mı daha önemli olduğu
- Planlamada ilgi grubu katılımına ilişkin olarak hızlı ve etkin mekanizma
- Planlama süresince karar verme mekanizmalarına insanların nasıl dâhil edileceği ve onların fikirleri etkin bir şekilde kabul etmelerinin nasıl sağlanacağı

### ÇATIŞMA YÖNETİMİ

- İlgili grupları arasındaki çatışmaların nasıl çözüleceği
- Çatışmaların çözülmesine ilişkin olarak stratejiler ve teknikler
- Müzakerenin nasıl yapılacağı
- Katılımcı planlamada çelişen konuların nasıl çözüleceği
- Kamunun sabit ve negatif düşüncelerinin nasıl ele alınacağı
- Korunan Alandan (KA) elde edilen faydalardan meydana gelen çatışmaların nasıl düzenlendiği ve proje amaçları ile nasıl bütünleştirildiği

## KATILIMCI PLANLAMA EĞİTİM SEMİNERİ DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

### ÖRNEK UYGULAMA:

#### Katılımcı Planlama Semineri Değerlendirmesi: Camili

Değerlendirme puanları 1–5 arasında değişmektedir. 5 puan mükemmel anlamına gelmektedir. Açık renkle yazılan cümleler sorulan sorulardır. Koyu italik olarak yazılan ifadeler katılımcıların cevaplarıdır. Sütunlar farklı KAYB üyeleri tarafından anketteki açık uçlu sorulara verilen bireysel cevapları temsil etmektedir.

Katılımcı Planlama Semineri Değerlendirmesi: Camili	A	B	C	D
Seminer beklentilerinizi karşıladı mı? Eğer cevabınız hayır ise, neden karşılamadı?				
A Evet				
B Genellikle evet				
C Evet. Sahip olduğumuz bilgiyi geliştirdi ve yeni bilgiler ekledi bu yüzden başarılı idi ve program pozitif, teşekkürler.				
D Genel olarak, evet.				
Sizin katılımcı planlamaya ilişkin stratejinize bu eğitim ne ölçüde katkıda bulunmuştur? (1 – 5)	4	5	4	3.5
Aşağıdakiler ile ilgili olarak eğitimi nasıl oranlamaktasınız (1-5'e kadar):				
· İçeriğin uygunluğu	4	4	5	4
· Yeni bilgi ve beceriler	4	4	5	3.5
· Sunumu ve yöntemibilim	4	5	4	5
Sizin yerel şartlar ve çevrenize eğitim ne ölçüde uygulanabilir?	3	4	5	4
Hangi alanda değiştirilebilirdi?				
A Hiçbiri				
B Yerel özellikleri daha fazla kullanın ve daha somut örnekler üzerinde çalışın				
C Her bir alanın kendi şartları ve çevresine göre geliştirilmeli				
D Bir şeyleri netleştirmek için örneklerin daha fazla kullanımı (yerel ve diğer); tüm grupların daha fazla katılımı olabilir				
Bu eğitime ilişkin yapmak istediğiniz başka yorumlar var mı?				
A Birden daha fazla strateji tespit etmeniz gerektiğini öğrendim. Bu eğitim geç kaldı. Sahada ciddi eylemler yapmadan önce verilmeliydi.				
B Yazılı çeviriler önceden hazırlanabilirdi.				
C Daha önceden almış olduğumuz eğitime benziyordu. Düzenleyenlere teşekkürler.				
D Genelde bu eğitim olumluydu. Zamanlama yanlıştı ve bizim için geç kalınmıştı. İki eğitim birleştikten dolayı evimizden uzun süre ayrı kalmamıza neden oldu.				

#### Katılımcı Planlama Semineri Değerlendirmesi: Sultan Sazlığı

Değerlendirme puanları 1–5 arasında değişmektedir. 5 puan mükemmel anlamına gelmektedir. Açık renkle yazılan cümleler sorulan sorulardır. Koyu italik olarak yazılan ifadeler katılımcıların cevaplarıdır. Sütunlar farklı KAYB üyeleri tarafından anketteki açık uçlu sorulara verilen bireysel cevapları temsil etmektedir.

Katılımcı Planlama Semineri Değerlendirmesi: Sultan Sazlığı	A	B	C
Seminer beklentilerinizi karşıladı mı? Eğer cevabınız hayır ise, neden karşılamadı?			
A Evet			
B Evet			
C Bilinen konular için iyi oldu, bilgimiz tazeleni ve bazı yeni bilgiler eklendi. Bilinen ve yapılan şeylere ilişkin olarak şu anda planlama stratejimiz bulunmaktadır.			
Sizin katılımcı planlamaya ilişkin stratejinize bu eğitim ne ölçüde katkıda bulunmuştur? (1 – 5)	5	4	5
Aşağıdakiler ile ilgili olarak eğitimi nasıl oranlamaktasınız (1-5'e kadar):			
· İçeriğin uygunluğu	4	5	4
· Yeni bilgi ve beceriler	5	4	4
· Sunumu ve yöntemibilim	5	5	5
Sizin yerel şartlar ve çevrenize eğitim ne ölçüde uygulanabilir?	4	4	4
Hangi alanda değiştirilebilirdi?			
A Tehdit analizinin alan-temelli geliştirilmesi			
B İlgili grubu analizi matrisi iyileştirilebilir			
C Yasal çerçeveye ilişkin örneklerin sunumu			
Bu eğitime ilişkin yapmak istediğiniz başka yorumlar var mı?			
A Hiçbir			
B Eğitim yolu daha rahat olabilirdi			
C Faydalı bir eğitim ve daha katılımcı bir yaklaşım ile inanıyorum ki yönetim planımızı yaptığımız yolu aydınlatmaktadır.			

### Katılımcı Planlama Semineri Değerlendirmesi: Köprülü Kanyon

Değerlendirme puanları 1–5 arasında değişmektedir. 5 puan mükemmel anlamına gelmektedir. Açık renkle yazılan cümleler sorulan sorulardır. Koyu italik olarak yazılan ifadeler katılımcıların cevaplarıdır. Sütunlar farklı KAYB üyeleri tarafından anketteki açık uçlu sorulara verilen bireysel cevapları temsil etmektedir.

Katılımcı Planlama Semineri Değerlendirmesi: Köprülü Kanyon	A	B	C	D
Seminer beklentilerinizi karşıladı mı? Eğer cevabınız hayır ise, neden karşılamadı?				
A. Tamamen karşılanmadı. Grup çalışmasındaki takım çalışması ile bazı problemler yaşadık. Proje alanında çalışmamızda bu grup çalışması işe yaramadı.				
B. Evet, bu konuda bilgim daha iyi oldu				
C. Evet				
D. Tamamen karşılanmadı. Daha uygun örnekler verilebilirdi.	4	4	4	3
Sizin katılımcı planlamaya ilişkin stratejinize bu eğitim ne ölçüde katkıda bulunmuştur? (1 – 5)				
Aşağıdakiler ile ilgili olarak eğitimi nasıl oranlamaktasınız (1-5'e kadar):				
· İçeriğin uygunluğu	4	5	5	3
· Yeni bilgi ve beceriler	3	4	5	3
· Sunumu ve yöntembilim	4	5	4	4
Sizin yerel şartlar ve çevrenize eğitim ne ölçüde uygulanabilir?	4	4	4	3
Hangi alanda değiştirilebilirdi?				
A Hiçbir				
B Proje alanında organizasyon problemleri için stratejik yaklaşım.				
C. Her bir ilgi grubu öğrenilen teknikleri kullanmalıyız.				
D. İletişim, çatışma yönetimi ve uygulanabilir bilgiye ihtiyaç vardır.				
Bu eğitime ilişkin yapmak istediğiniz başka yorumlar var mı?				
A Yok				
B Pippa Heylings başarılı bir danışman. Çalışmaların izlenmesine ilişkin olarak yeniden gelmeli ve bizi yönlendirmeli.				
C. Konuya ilişkin diğer referansların kullanılması faydalı olacaktı.				
D. Daha uygun örnekler verilebilirdi ve daha detaylı çalışmalar yapılabilirdi.				

### Katılımcı Planlama Semineri Değerlendirmesi: İğneada

Değerlendirme puanları 1–5 arasında değişmektedir. 5 puan mükemmel anlamına gelmektedir. Açık renkle yazılan cümleler sorulan sorulardır. Koyu italik olarak yazılan ifadeler katılımcıların cevaplarıdır. Sütunlar farklı KAYB üyeleri tarafından anketteki açık uçlu sorulara verilen bireysel cevapları temsil etmektedir.

Katılımcı Planlama Semineri Değerlendirmesi: İğneada	A	B	C
Seminer beklentilerinizi karşıladı mı? Eğer cevabınız hayır ise, neden karşılamadı?			
A Evet			
B Beklentiler karşılanmaktadır ancak ne kadar faydalı olacağını anlamak için sahada uygulama gerekmektedir.			
C Çok fazla karşılanmadı. Eğitim materyalleri yazılı doküman olarak gönderilebilirdi. Ön taslak hazırlıkları yapılmamış.			
Sizin katılımcı planlamaya ilişkin stratejinize bu eğitim ne ölçüde katkıda bulunmuştur? (1 – 5)	2	4	4
Aşağıdakiler ile ilgili olarak eğitimi nasıl oranlamaktasınız (1-5'e kadar):			
· İçeriğin uygunluğu	3	5	4
· Yeni bilgi ve beceriler	2	4	3
· Sunumu ve yöntembilim	3	3	5
Sizin yerel şartlar ve çevrenize eğitim ne ölçüde uygulanabilir?	5	4	3
Hangi alanda değiştirilebilirdi?			
A Hiçbir			
B Çalışma grupları faydalıydı. Bu geliştirilebilirdi.			
C Toplumların ve STK'ların ekonomik ve eğitim düzeyleri yetersiz olduğu zaman katılımcı planlamanın nasıl hazırlanacağı.			
Bu eğitime ilişkin yapmak istediğiniz başka yorumlar var mı?			
A Yok			
B Çeviriye ilişkin danışmaya ayrılan zaman bir kayıp.			
C Bire bir yazışmayı öncelikli hale getirin. KAYB düzeyinde ayrı sunumlar. Değerlendirme daha sonraya bırakılmalı.			

## V.1.2 MÜZAKERE EĞİTİM SEMİNERLERİ

Programı hazırlayan ve Yöneten: Pippa Heylings, 2003, 2004 (Camili, İğneada, Sultan Sazlığı ve Köprülü Kanyon Ekipleri için ayrı ayrı düzenlenmiştir).

Aşağıdakiler üzerine çalışmak için Proje Alanları olan İğneada, Köprülü Kanyon ve Sultan Sazlığı tek tek ziyaret edilmiştir:

- Toplum kalkınmasının ve katılım stratejisinin statüsünün tespit edilmesi ve böylece boşlukların veya teknik yardıma ihtiyaç duyan alanların belirlenmesi.
- Katılımcı planlamasına ilişkin ve sazlık kesme ve sıyırma gibi kaynak yönetim planlarına ilişkin olarak yönetim çerçevesinin anlaşılması.
- Toplum katılım çabaları için önemli olan KAYB takımı kapasitesinin müzakere içinde artırılması.

Bu amaçlara ulaşmak için, KAYB takımlarına aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirmeleri bilgisi verilmiştir:

- Faaliyet planlarını ve İlgi Grubu Katılım planlarının sunulması.
- Stres Kaynaklarını ve Stresleri belirlemelerini isteyen seçilmiş bir “tehdit” üzerine stratejik analiz çalışmasının yapılması ve daha sonra stres kaynaklarını azaltması amaçlanan stratejiler üzerine çalışılması. Takımdan belirlenen stres kaynaklarına doğrudan stratejilerini bağlamaları istenmiştir ve faaliyetler ve stratejilere ilişkin ayırım yapmaları istenmiştir. Koruma hedefleri üzerinde olan bu stratejilerin potansiyel pozitif ve negatif sonuçlarını tespit etmeleri de ayrıca istenmiştir ve negatif etkilerin uzaklaştırılabileceği yollar önermeleri istenmiştir.
- Yönetim Planları için yönetim çerçevesini ve kaynak yönetim planlarını görsel olarak temsil etmelerini isteyen bir Venn Diyagram PRA (Katılımcı Kırsal Değerlendirme) egzersizi yapın- örneğin planların taslak yapılmasında kimin yer aldığı ve onları onaylamaya ilişkin olarak kimin sorumlu olduğu- farklı aktörler arasındaki güç ve karar verme sürecine etki ile ilgili ilişkiler nelerdir.

- KAYB takımına müzakerenin amaçlarını vermeyi amaçlayan ve kendilerini müzakereye hazırlamalarına ilişkin çerçeve sunmayı amaçlayan İlkeli Müzakere üzerine olan Eğitim Seminerine katılın. Eğitim aşağıdaki alıştırmaları içermektedir:

- Korunan alanın yönetimine ilişkin onların katıldığı bir çatışma seçiniz
- Çatışma konularını işaret eden, KAYB takımını temsil eden ve yerel grupların dâhil olduğu bir rol oynama toplantısı yapınız.
- Yumuşak ve sert müzakerenin farklı ilkelerini çalışınız ve henüz tamamlanan roller içersinde hangilerinin daha kolay anlaşılır olduğuna karar veriniz.
- İlkeli Müzakerenin alternatif yaklaşımına çalışınız ve bunu geleneksel yumuşak ve sert müzakere yaklaşımları ile karşılaştırınız.
- KAYB takımının İlkeli Müzakere planladığı bir rol oynama gerçekleştirin ve her iki tarafında ilgilerini tatmin eden bir anlaşmaya varıp varmadıklarını gözleyiniz.
- KAYB üyeleri tarafından alınan yaklaşım üzerinde kritik bir geri bildirim yapınız ve ilkeleri uygulamaya koymayı başarıp başarmadıklarına bakınız ve istenilen etkiye sahip olup olmadıklarına bakınız.

Zaman tanındığında ve gerekli olduğunda rol oyunu tekrar edilmiştir.

Eğitim materyalleri ve alıştırmaların çıktıları bu raporun C ve D ekine dâhil edilmiştir.

Danışman, yukarıda belirtilen faaliyetler bu ziyarete ilişkin olarak onun amaçlarının gerçekleşmesi ile ilgili olarak ona hak tanımaktadır. Stratejik planlama üzerine olan alıştırmalar KAYB takımının topluma yaklaşımı bağlamında var olan boşlukların belirlenmesinde ve alanın biyolojik çeşitliliğini tehdit eden yerel uygulamalarının nasıl değiştirileceğine ilişkin olarak ona yardımcı olmuştur. Bu alıştırmalar açık ve net bir stratejik planlamaya olan ihtiyacı göstermiştir ve ayrıca KAYB takımlarına birincil bilgi ihtiyaçlarını nasıl tespit edebileceklerini göstermiştir. Yönetişim üzerine olan alıştırmalar hem danışmana ve hem de KAYB takımlarına katılımcı planlama sürecini etkin bir şekilde başlatabilmek için Yönetim Planlarının onay sürecinin netleştirilmesinin ne denli önemli olduğunu anlamalarını sağlamıştır (veya en azından yerel ilgi grupları ile şeffaf olabilmelerini- eğer bu konuyu hızlı bir şekilde netleştirmek mümkün ise).

Danışman ayrıca müzakere seminerindeki eğitimin amaçları dâhilinde başarılı olduğunu düşünmüştür. Katılımcıların tamamı yerel şartlar ve çevreye ilişkin olarak eğitimin ilgili olduğunu söylemişlerdir. Ancak, zaman kısıtlı idi ve KAYB çalışanları bu yeni becerilerini uygulamaya koyduklarından ve tecrübelerden bilgi edindiklerinden emin oluncaya kadar periyodik desteğe ihtiyaç duyacaklardır.

İlk ziyarete ile ilgili çıktılar şunu göstermektedir; Yönetim Planlarının katılımcı planlamasının etkin olabilmesi için birkaç etmen son derece önemlidir:

- Danışmanın; katılımcı planlamaya ilişkin olarak eğitime prensipler ve teknikler doğrultusunda yön vermek için ve Yönetim Planlamalarının devam eden taslak sürecini desteklemek için İlgi Grubu Katılım Planlarının ilave olarak geliştirilmesi için ikinci bir ziyarette bulunması gerekecektir. Bu ikinci ziyaret boyunca, danışman toplumun kalkınması ve kaynak yönetim faaliyetlerine ilişkin teknik desteğin belirli alanlarını tespit edecektir.
- Proje; bu eğitime katılacak ve sahadaki toplum kalkındırma faaliyetlerini ve katılımcı planlamayı destekleyecek ekoloji ve toplum kalkınma uzmanları ile çalışmaya ihtiyaç duyacaktır .
- Yönetim Planları ve kaynak yönetim planları için olan yönetişim çerçevesi netleştirilmek ve rasyonelleştirilmek durumundadır.

### V.1.2.1 İLKELİ MÜZAKERE ÜZERİNE EĞİTİM SEMİNERİ

Programı Hazırlayan ve Yöneten: Pippa Heylings, (Camili, İğneada, Sultan Sazlığı ve Köprülü Kanyon Ekipleri için her bir proje sahasında birer günlük eğitim seminerleri ile düzenlenmiştir).

EĞİTİM PROGRAMI		
Zaman	Faaliyet	Sorumlu
9.00 – 9.10	Oyun: müzakere oyunundaki kuralları ne söylediğiniz değil ne yaptığınız belirlemektir. Müzakere iki aşamada yer almaktadır: 1) madde ve 2) maddenin ele alınmasına ilişkin prosedür. İkinci aşamada, yaptığınız her hareket oyunun ve onun dinamiklerinin kurallarının yapılmasına yardımcı olmaktadır.	Eğitici
9.10 – 9.40	Gözde canlandırma alıştırmaları: Projenin karşılaştığı çatışmaların tespitini kolaylaştırmak için bir KAYB üyesi ve eğitim için bu bir üyenin seçtiğinin odak noktası olarak alınması.	KAYB üyesi
9.40 – 10.10	Çatışmanın meydana geldiği bir toplantının rol oyunu; KAYB takımının yarısı köy grubunu diğer yarısı da kendilerini temsil etmektedirler	KAYB ekibi
10.10 – 10.30	Ara	
10.30 – 11.00	Sunum: konumsal pazarlık nedir be konumlar pazarlığın nedenleri: akılcı olmayan anlaşmalar üretmektedir; etkin değil ve devam eden ilişkileri tehdit etmektedir.	Eğitici
11.00 – 12.00	Yumuşak ve sert konumsal pazarlık özelliklerinin sunumu	Eğitici
12.00 – 12.30	Önceki rol oyununu karakterize edenin yumuşak veya sert konumsal pazarlık olup olmadığının analizi	KAYB ekibi
12.30 – 13.30	Öğle yemeği	
13.30 – 14.30	İlkeli Müzakerenin yumuşak ve sert konumsal pazarlık ile kıyaslanarak ilkelerinin sunulması: · İnsanları problemden ayrı tutun · Göreve değil ilgiye odaklanın · Karşılıklı kazanmak için seçenekleri oluşturun · Tarafsız ölçütlerde ısrarcı olun	Eğitici
14.30 – 15.00	İki gruba ayrılan KAYB takımı üyeleriyle rol oynama: köylüler ve KAYB üyeleri. İlk rol oyununda ortaya çıkan çatışmayı işaret etmek için KAYB üyelerinde ilkeli bir müzakere stratejisi geliştirmeleri ve uygulamaları beklenmektedir.	KAYB ekibi
15.00 – 15.30	İlkeli müzakere stratejisini KAYB takımının başarılı bir şekilde kullanıp kullanmadığına ilişkin analiz ve geri bildirim.	KAYB ekibi ve eğitici
15.30 – 16.30	Rol oyununda KAYB takımı olarak görev yapan farklı üyelerle birlikte ilave rol oynanması ve ilkeli müzakere stratejisini geliştirme çalışması. Geri Bildirim Toplantısı.	KAYB ekibi ve eğitici
16.30 – 17.00	BATNA'nın sunumu: Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Alternatif. BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement)	Eğitici

## EĞİTİM MATERYALLERİ

### 1. KONUMSAL PAZARLIK/MÜZAKERE

Konumsal pazarlık: Hangi oyunu oynayacaksınız?	
Yumuşak	Sert
Katılımcılar arkadaş Amaç anlaşma yapmak	Katılımcılar muhalif Amaç zafer kazanmak
İlişkileri geliştirmek için imtiyazlar tanımak İnsanlar ve sorun üzerinde yumuşak olmak Başkalarına güvenmek	İlişkinin bir şartı olarak imtiyaz talep etmek İnsanlar ve sorun üzerinde sert olmak Başkalarına güvenmemek
Konumunuzu kolayca değiştirmek Önerilerde bulunmak Neticeyi göstermek	Konumunuzun içine iyice gömülmek Tehditlerde bulunmak Neticeye ilişkin yanlış yönlendirme yapmak
Anlaşmaya varmak için tek taraflı kayıpları kabul etmek Tek bir cevabı aramak: onların kabul edeceği	Anlaşmanın bedeli olarak tek taraflı kazanımlar talep etmek Tek bir cevabı aramak: kendinizin kabul edeceği
Anlaşma üzerinde ısrarcı olmak Niyet yarışmasından kaçınmaya çalışmak Baskıya boyun eğmek	Konumunuz üzerinde ısrarcı olmak Niyet yarışmasını kazanmaya çalışmak Baskı yapmak

### 2. KONUMSAL MÜZAKERE İLKELİ MÜZAKEREYE KARŞI (İLGİLERE DAYALI)

Problem Konumsal müzakere: Hangi oyunu oynayacaksınız?		Çözüm Oyunu değiştirin- Müzakere ilgilere dayalıdır
Yumuşak	Sert	İlkeli
Katılımcılar arkadaş Amaç anlaşma yapmak	Katılımcılar muhalif Amaç zafer kazanmak	Katılımcılar problem çözücüdürler Amaç etkin bir biçimde ve dostça ulaşılan akılcı bir sonuçtur
İlişkileri geliştirmek için imtiyazlar tanımak	İlişkinin bir şartı olarak imtiyaz talep etmek	İnsanları problemden ayrı tutmak
İnsanlar ve sorun üzerinde yumuşak olmak	İnsanlar ve sorun üzerinde sert olmak	İnsanlar üzerinde yumuşak problem üzerinde sert olmak
Başkalarına güvenmek	Başkalarına güvenmemek	Güvenden bağımsız olarak ilerlemek
Konumunuzu kolayca değiştirmek	Konumunuzun içine iyice gömülmek	Göreve değil ilgiye odaklanmak
Önerilerde bulunmak	Tehditlerde bulunmak	İlgileri keşfetmek (ve korkuları)
Neticeyi göstermek	Neticeye ilişkin yanlış yönlendirme yapmak	Son bir çizgiye sahip olmaktan kaçınmak
Anlaşmaya varmak için tek taraflı kayıpları kabul etmek	Anlaşmanın bedeli olarak tek taraflı kazanımlar talep etmek	Karşılıklı kazanmak için seçenekler oluşturur
Tek bir cevabı aramak: onların kabul edeceği	Tek bir cevabı aramak: kendinizin kabul edeceği	Aralarından seçim yapmak için birçok seçenek geliştirmek; daha sonra karar vermek
Anlaşma üzerinde ısrarcı olmak	Konumunuz üzerinde ısrarcı olmak	Tarafsız ölçütlerde ısrarcı olmak
Niyet yarışmasından kaçınmaya çalışmak	Niyet yarışmasını kazanmaya çalışmak	Niyetten bağımsız standartlara dayalı bir sonuca ulaşmaya çalışmak
Baskıya boyun eğmek	Baskı yapmak	Muhakeme etmek ve muhakemeye açık olmak; ilkeye boyun eğmek baskıya boyun eğmemek.

### 3. İLKELİ MÜZAKERE

- Kişileri problemden ayrı tutun
- Göreve değil ilgiye odaklanın
- Karşılıklı kazanmak için seçenekleri oluşturun
- Tarafsız Ölçütlerde ısrarcı olun
- BATNA'nızı geliştirin; (BATNA: Müzakere edilmiş anlaşmaya en iyi alternatif *Best Alternative to Negotiated Agreement*)

#### • KİŞİLERİ PROBLEMDEN AYRI TUTUN

##### Algı

- Çatışma nesnel gerçeklikte değil insanların kafasında yatmaktadır.
- Kendinizi onların yerine koyun (anlaşmaya varmakla aynı şey olmayan anlama)
- Onların niyetlerini kendi korkunuzdan aşağı tutmayın (güvende olmak)
- Kendi probleminiz için onları suçlamayın – insandan alınan ayrı semptomlar (ifadeleri kişiselleştirmeyin)
- Birbirinizin algılarını tartışın
- Onların algılarına aykırı bir şekilde hareket etmek için fırsatlar araştırın
- Sürece katılımlarına ilişkin emin olarak çıktıda onlara bir pay verin
- Vaziyeti kurtarma: onların değerleri ile birlikte önerilerinizi tutarlı yapın

##### Duygu

- Onların duygularını ve kendi duygularınızı anlayın ve kabul edin
- Onları açık hale getirin ve meşruluğunu tanıyın
- Diğer tarafın endişesini açıkça dile getirmesine izin veriniz
- Duygusal patlamalara tepki vermeyiniz
- Sembolik hareketler kullanınız

### İletişim

- Birbiriyle konuşmama (üstü kapalı konuşmak, müzakereci ortak ile dans etmemek)
- Birbirini duymamak
- Yanlış anlama
- Söylenenin aktif olarak dinlenmesi
- Anlaşılmak için konuşmak- ortak bir çözüm bulmaya çalışmak, ikna etmeye çalışmamak
- Onlar hakkında değil, kendiniz hakkında konuşmak



### İnsan sorunlarının önlenmesi

Çalışan bir ilişki inşa edilmesi

İnsanla değil, problemle yüzleşilmesi (ortak yanların belirtilmesi, yüzleşilen problemle aynı tarafta yer almak)

#### • GÖREVE DEĞİL İLGIYE ODAKLANIN

İlgiler problemi tanımlamaktadır: ihtiyaçlar, kaygılar, istekler ve korkular. İlgiler insanları motive etmektedir; onlar görevlerin arkasındaki sessiz oyuncular.

Göreviniz üzerinde karar verdiğiniz bir şeydir. İlginiz karar vermenize neden olan şeydir.

Zıt görevlerin arkasında paylaşılan ve uyumlu ilgilerin yanı sıra çelişen ilgiler de yatmaktadır.

#### İlgiler nasıl tespit edilebilir?

- “Neden?” diye sorun
- “Neden olmasın?” diye sorun ve seçimleri hakkında düşünün.
- Sizin pozisyonunuzun nasıl ele alındığı hakkında düşünün ve buna neden karşı olduklarını bulmaya çalışın. Onların bu yoldaki ilgileri nelerdir?
- Her bir tarafın çoğul ilgileri olduğunun fark edilmesi
- En güçlü ilgiler temel insan ihtiyaçlarıdır (güvenlik, ekonomik refah, sahiplik duygusu, tanınma ve diğerinin yaşamı üzerinde kontrol)

### İlgilerle ilgili olarak konuşulması

- Toplantıya dışarıdan müdahale etmeyiniz
- Kabul etmeye hazırlanacağınız seçenekler ile ilgili düşünün ve esnek olun.
- Destekleyici olun ve empati kurun

### • KARŞILIKLI KAZANMAK İÇİN SEÇENEKLERİ OLUŞTURUN

Teşhis ile ilgili zorluklar:

- **Olgunlaşmamış yargı:** Her bir seçeneğe ilişkin olarak son derece eleştirel olmak  
Seçeneklerden korkmak, tek bir yanıt aramak
- **Sabit bir pasta varsayımı:** kazanma ve kaybetme (kazanılan şey diğer tarafın kaybettiği şeydir, pastayı daha büyük hale getirmekten ziyade bu yolun tercih edilmesi)  
Problemlerini çözmek onların probleminin ta kendisidir.

### Formül

Yaratıcılığın yargıdan ayrı tutulması: beyin fırtınası toplantısı yapın:

- Amacı tanımlayın, birkaç katılımcı seçin, çevreyi değiştirin, resmi olmayan bir ortam yaratın, kolaylaştırıcı seçin
- Katılımcılarla beyin fırtınası yapın ve bir görüş çerçevesinde fikirleri kaydedin;
- En çok umut vaat eden seçeneği işaretleyin, umut vaat eden fikirlere ilişkin gelişmeler bulun, fikirleri değerlendirmek için zaman oluşturun, beyin fırtınasını karşı tarafla gözden geçirin
- Farklı güçlerdeki anlaşmalar bulun örneğin, madde üzerinde anlaşamıyor iseniz yol ve yöntem üzerinde anlaşın:

Daha güçlü	Daha zayıf
Maddi	yol ve yönetime ait
Kalıcı	Geçici
Kapsayıcı	Kısmi
Kesin	İlkeye bağlı
Koşulsuz	Koşula bağlı
Bağlayıcı	Bağlayıcı değil

- Kararlarını kolay hale getirin
- Kim kimi temsil etmektedir ve bu kişilerin yetkileri nelerdir?
- Eğer öneriyi kabul ederse diğeri için ortaya çıkacak sonuçların anlaşılması (nasıl kritik yapılabilir?)

### • TARAFSIZ ÖLÇÜTLER KULLANMAKTA ISRARCI OLUN

- **Nesnel ölçütler kullanın:** adillik, etkinlik, bilimsel değer, emsal, standartlar  
Nesnel ölçütleri nasıl geliştirebilirsiniz?
- Önceden seçenekler hazırlayın

#### • Adil standartlar:

- Pazar değeri
- Mahkeme nasıl karar verirse
- Emsal
- Ahlaki standartlar
- Bilimsel hüküm
- Eşit muamele
- Profesyonel standartlar
- Gelenek
- Etkinlik
- Maliyetler

- **Nesnel ölçütler ile müzakere etme:** Süreci ele alma  
Nesnel ölçütler için ortak bir araştırma olarak her bir konunun çerçevesini belirleyin
- **Muhakeme edin ve muhakemeye açık olun** (masaya seçenekler ile gelin ancak aynı zamanda açık fikirli olun)
- **Baskıya karşı asla boyun eğmeyin:**  
Tarafları muhakemelerini belirtmeye davet edin; onların nesnel ölçütler sunmalarını sağlayın ve nesnel olmayan ölçütler doğrultusunda hareket etmelerine izin vermeyin.

Batna: Müzakere edilen anlaşmaya en iyi alternatif

Eğer daha güçlülerse?

#### • **BATNA'NIZI GELİŞTİRİN: MÜZAKERE EDİLEN ANLAŞMAYA EN İYİ ALTERNATİF**

- Alt sınırın olması maliyetlidir.
- Kötü bir anlaşmayı kabul etmekten sizi koruyabilir ancak kabul edilmesi akılcıca olabilecek bir çözüme ilişkin anlaşmaya varma veya böyle bir çözümü bulma konusunda size engel olabilir.

#### • **BATNA'nızı bilin**

Sizi reddedeceğiniz bir anlaşmayı kabul etmenize karşı ve kabul edeceğiniz bir anlaşmayı reddetmenize karşı korumaktadır.

Müzakere etmenizin amacı müzakere etmeden elde edeceğiniz sonuçlardan daha iyisine sahip olmanızdır. Bu sonuçlar nelerdir? Bu alternatif nedir?

#### • **BATNA'nız nedir?**

Bilinmeyen BATNA'nın tehlikesi;

Herhangi bir çözüm bulmaya fazlaca kendini adanmak

BATNA'nız ne kadar iyi ise, müzakere gücünüz de o kadar iyidir.

Varlıklarınızı azami derecede artırın

#### • **BATNA'nızı geliştirin:**

- Hiçbir anlaşmanın sağlanamadığı duruma ilişkin olarak yapacağınız eylemlerin listesini yapın
- Bu fikirlerden bazılarını geliştirin ve onları uygulanabilir alternatiflere dönüştürün
- Geçici olarak en iyi görünen alternatifi seçin.

#### • **Diğer tarafın BATNA'sını göz önünde bulundurun.**

Onların BATNA' sını hakkında bileceğiniz daha fazla şey müzakereye sizi daha da hazır hale getirecektir.

Eğer her iki taraf da çekici BATNA'lara sahip ise, müzakere etmeye gerek kalmayabilir.

Eğer bir taraf kendi BATNA' larına fazladan değer biçer ise, onların beklentilerini azaltmanız gerekmektedir

Bir müzakereden ne kadar kolay ve mutlu ayrılırsanız, müzakerenin sonucunu etkilemede daha etkin olacaksınız.

## 4. MÜZAKERE EĞİTİM SEMİNERİ DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

### İğneada takımı tarafından yapılan Eğitim Semineri Değerlendirmesi

Değerlendirme puanları 1–5 arasında değişmektedir. 5 puan mükemmel anlamına gelmektedir. Açık renkle yazılan cümleler sorulan sorulardır. Koyu italik olarak yazılan ifadeler katılımcıların cevaplarıdır. Sütunlar farklı KAYB üyeleri tarafından anketteki açık uçlu sorulara verilen bireysel cevapları temsil etmektedir.

Müzakere üzerine Eğitim Semineri: İğneada	İK	SO	ZK
Seminer beklentilerinizi karşıladı mı? Eğer hayır ise, neden?			
Evet. Bu yoğun eğitim için zaman yeterli değildi.	X		
Evet.		X	
Evet. Eğiticinin sunumu son derece etkili			X
Aşağıdakiler ile ilgili olarak eğitimi nasıl oranlamaktasınız (1-5'e kadar):			
· İçeriğin uygunluğu	5	5	4
· Yeni bilgi ve beceriler	4	5	5
· Sunumu ve yöntembilim	5	5	4
Sizin yerel şartlar ve çevrenize eğitim ne ölçüde uygulanabilir?	5	5	5
Hangi alanda değiştirilebilirdi?	5	5	4
Aşağıdakiler ile ilgili olarak eğitimi nasıl oranlamaktasınız (1-5'e kadar):			
Seçilen tehditler üzerinde rol oynanması, eleştirel geri bildirim yapılması ve uzlaşma elde edilmesi.	X		
Eğitim daha da genişletilebilirdi.		X	
Müzakere teknikleri üzerine daha fazla uygulama			X
Bu eğitime ilişkin yapmak istediğiniz başka yorumlar var mı?			
Eğitimden önce, eğitime hazırlanmamıza ilişkin olarak okuma materyalinin gönderilmesi ve sahada çalışmak bize yardımcı olabilirdi.	X		
Hayatın her aşamasında kullanabileceğimiz müzakereye ilişkin yeni bilgiler edindim			X
Katılımcı planlama ve toplum kalkınma alanında ilave eğitim olarak ihtiyaç duyulanlar nelerdir?			
Etkin sunum teknikleri ve prensipleri;	X		
İhtiyaçları şu anda tespit edemem ama daha sonra tespit edeceğim		X	
Farklı ilgi grupları ve farklı kuruluşlarla birlikte ortak bir anlayışa ulaşmak için toplantıların düzenlenmesi. Gelir-getirici faaliyetlerinin oluşturulması ve uygulanması.			X

### Eğitim Semineri Değerlendirmesi: Sultan Sazlığı

Değerlendirme puanları 1–5 arasında değişmektedir. 5 puan mükemmel anlamına gelmektedir. Açık renkle yazılan cümleler sorulan sorulardır. Koyu italik olarak yazılan ifadeler katılımcıların cevaplarıdır. Sütunlar farklı KAYB üyeleri tarafından anketteki açık uçlu sorulara verilen bireysel cevapları temsil etmektedir.

“\*” işareti görüldüğü zaman bu o bireyin tam günlük eğitim dersini tamamlayamadığı anlamına gelmektedir.

Müzakere üzerine Eğitim Semineri: Sultan Sazlığı	O	SY	MY	AS
Seminer beklentilerinizi karşıladı mı? Eğer hayır ise, neden?				
Evet	X			
Evet. Rol oyununun tekrarı süreci anlamamıza yardımcı oldu.		X		
Evet. Rol oyununun uygulanması ile tehditler analiz edildi ve yanlış yaklaşımımızı eleştirmek için bir yöntem sağladı			X	
Evet. Bu eğitimde en önemli konular öğrenildi ve toplantı ve içeriklerini düzenlememize yardımcı oldu.				X
Aşağıdakiler ile ilgili olarak eğitimi nasıl oranlamaktasınız (1-5'e kadar):				
· İçeriğin uygunluğu	5	4	5	5
· Yeni bilgi ve beceriler	5	4	4	5
· Sunumu ve yöntemibilim	5	4	4	5
Sizin yerel şartlar ve çevrenize eğitim ne ölçüde uygulanabilir?	5	5	5	5
Hangi alanda değiştirilebilirdi?	4	5	4	5
Aşağıdakiler ile ilgili olarak eğitimi nasıl oranlamaktasınız (1-5'e kadar):				
Pratikte uygulanır olmalı	X			
İlave okuma ve eğitim materyalleri.		X		
“Seçeneklerin” geliştirilmesine ilişkin daha fazla çalışma			X	
Daha fazla müzakere türleri				X
Bu eğitime ilişkin yapmak istediğiniz başka yorumlar var mı?				
İlkeli müzakere son derece önemli ve her bir ilke son derece detaylı açıklandı. Her ikisi de son derece faydalıydı. ‘İnsanları problemden ayrı tutmak’ son derece önemlidir.			X	
Katılımcı planlama ve toplum kalkındırma alanında ilave eğitim olarak ihtiyaç duyulanlar nelerdir?				
Sosyoloji; alternatif gelir oluşturma faaliyetleri	X			
Sosyolojik eğitim programları bizlerin yerel insanların sorunlarını anlamamıza ve etkin sonuçlar bulmamıza yardımcı olmaktadır.		X		
Katılım düzeyleri			X	
Toplumun psikolojisi ile ilgili eğitim				X

### Eğitim Semineri Değerlendirmesi: Köprülü Kanyon

Değerlendirme puanları 1–5 arasında değişmektedir. 5 puan mükemmel anlamına gelmektedir. Açık renkle yazılan cümleler sorulan sorulardır. Koyu italik olarak yazılan ifadeler katılımcıların cevaplarıdır. Sütunlar farklı KAYB üyeleri tarafından anketteki açık uçlu sorulara verilen bireysel cevapları temsil etmektedir.

“\*” işareti görüldüğü zaman bu o bireyin tam günlük eğitim dersini tamamlayamadığı anlamına gelmektedir.

Müzakere üzerine Eğitim Semineri: Köprülü Kanyon	NY	YK	GÇ	UC	OY*	SA*	İÖ*
Seminer beklentilerinizi karşıladı mı? Eğer hayır ise, neden?							
Evet, beklentilerimi karşıladı ancak uygulamada öğrendiklerimizin şekli daha iyi olabilirdi.	X						
Evet, beklediğim gibiydi.		X					
Evet, katıldığım kısmı için.							X
Beklentilerimi karşılamadı çünkü beklentilerimin ötesindeydi!			X				
Beklentilerimin ötesindeydi!				X			
Beklentilerimi karşıladı ancak zaman sınırlıydı					X		
Evet, beklentilerimi karşıladı						X	
Aşağıdakiler ile ilgili olarak eğitimi nasıl oranlamaktasınız (1-5'e kadar):							
· İçeriğin uygunluğu	5	5	5	5	4	4	5
· Yeni bilgi ve beceriler	5	5	5	5	4	3	5
· Sunumu ve yöntemibilim	5	5	5	5	4	4	4
Sizin yerel şartlar ve çevrenize eğitim ne ölçüde uygulanabilir?	5	5	5	5	5	5	5
Hangi alanda değiştirilebilirdi?	5	5		5	4	4	4
Aşağıdakiler ile ilgili olarak eğitimi nasıl oranlamaktasınız (1-5'e kadar):							
Gerçek koşullarda alandaki köylerde farklı “seçenekler” üzerine çalışılarak geliştirilebilirdi.	X						
Bu konu ile ilgili ilave okuma yaparak öğrenme		X					
Öğrendiklerimizi uygulamak							X
Bir köyde öğrendiklerimizi uygulamak ve gruplar arasında çatışma yönetimi ve fikirbirliğine ilişkin olarak daha fazla eğitim görmek			X				
Karar verme aşamaları ve mekanizmaları ve sürecin tamamına ilişkin eğitim				X			
Müzakere tekniklerini detaylı bir biçimde öğrenmek					X		
Sahada uygulama yapmak						X	

Müzakere üzerine Eğitim Semineri: Köprülü Kanyon	NY	YK	GÇ	UC	OY*	SA*	İÖ*
Bu eğitime ilişkin yapmak istediğiniz başka yorumlar var mı?							
Eğitcinin performansı son derece iyiydi. Sahada müzakere etmediğimizi yalnızca “ikna etmeye” çalıştığımızı öğrendim.	X						
Rol oynama önemli bir öğrenme idi. Bu yolla bilgi boşluklarımızı tespit ettik ve durumumuz hakkında bilgi sahibi olduk		X					
Becerilerimizi ve bilgimizi geliştirmek için bu başlıkla ilgili ilerleme kaydetmemiz gerekmektedir.							X
Zaman kısıtlıydı ancak etkin kullanıldı. Eğitcinin tecrübesine dayalı örnek olaylardan faydalanabilirdik.			X				
“Seçenekler” e ve farklı tehditlerin seçimine odaklanmamız gerekmektedir: “seçenekleri” öğrenmek için rol oyunu yapmamız gerekmektedir ve rol oyunu eğitici tarafından izlenmelidir.				X			
Çatışmaların daha fazla analizi					X		
Eğitim zamanı genişletilmeli. Bu konu ile ilgili daha detaylı eğitim faydalı olabilir ancak danışman tarafından verilmelidir.						X	
Katılımcı planlama ve toplum kalkınma alanında ilave eğitim olarak ihtiyaç duyulanlar nelerdir?							
Uzlaşma; katılım mekanizmalarına ve karar verme sürecine ilişkin farklı düzeyler	X						
Uzlaşma; katılımcı yaklaşım; strateji geliştirme ve karar verme							X
Çatışma yönetimi, onların mekanizmaları ve onların olumlu ve olumsuz özelliklerine ilişkin uluslararası örnekler			X				
Bu başlık üzerine ilave eğitim; toplum tabanlı gelir oluşturma faaliyetleri nasıl geliştirebilir ve uygulanabilir?				X			
Farklı iletişim teknikleri ve çalışma biçiminin geliştirilmesi					X		
Karar verme; katılımcı yaklaşımın tamamen anlaşılması						X	

### V.1.3 KOLAYLAŞTIRMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ EĞİTİM SEMİNERİ

Programı Hazırlayan ve yöneten: Thomas Schwedersky, Antalya, Mart 2002 (Camili, İğneada, Sultan Sazlığı ve Köprülü Kanyon Ekipleri ile birlikte düzenlenmiştir).

**Seminer arka planı:** Kolaylaştırma ve Çatışma Yönetimi üzerine dört proje sahadan 14 tane KAYB üyesinin faydalanması için bir eğitim semineri düzenlenmiştir.

**Kolaylaştırmanın uygulanması:** Eğitici/kolaylaştırıcıdan elde edilen girdiye dayalı olarak, katılımcılar kolaylaştırma uygulaması yapmak için fırsatlar elde etmişlerdir. Üç KAYB tarafından önerilen gerçek olaylar üzerinde çatışma analizi ve aynı zamanda da çatışma yönetimi stratejilerinin gelişmesi uygulaması yapmışlardır.

**Saha çalışması:** Bu eğitim seminerinin bir takibi olarak Köprülü Kanyon Milli Parkındaki gerçek bir çatışma durumu seçilmiştir: Kekik pazarlaması ile ilgili Altınkaya köyünde bir çatışma. Bu çatışma eğitim semineri için gerçek bir olay olarak seçilmiştir çünkü bu çatışma sınırlı müdahaleler ile işaret edilebilir. Kısıtlı zaman göz önünde bulundurularak ekip ve danışman Köprülü Kanyon rafting alanından bir çatışma konusu seçmekte çekinmişlerdir. Kekiği Antalya’ya göndermek için izin almak amacıyla kekik tüccarının Milli Parka müdahalesi ile çatışma gözle görülür hale gelmiştir. Muhtar ilgili bu dokümanı imzalamayı reddetmiştir. Dokümanın imzalanmamasına ilişkin muhakemenin politik olması veya başka türlü olmasına ilişkin tespit tamamen yapılmalıdır.

**Saha çalışmasının adımları:** KAYB çatışma analizi yapmıştır ve köylülerle birlikte toplantı için stratejilerini hazırlamıştır. Farklı stratejileri ele aldıktan sonra, ekip kolaylaştırıcı rolünü seçmiştir çünkü analizlerine göre, KAYB bu çatışmaya doğrudan dâhil değildir. Kolaylaştırma şu nedenden dolayı da mümkün hale getirilebilir; tüccar çatışan taraflardan birisi olarak toplantı boyunca aile üyeleri tarafından temsil edilmiştir. Hazırlığın bir parçası olarak, takım ayrıca çatışmanın çözümlenmesine ilişkin olarak farklı seçenekleri göz önünde bulundurmıştır. Toplantıya katılım tatmin edici olmuştur.

**Canlandırmanın (rol oyunu) önemi:** KAYB takımından kolaylaştırmadan sorumlu iki üye, toplantıda canlandırmanın kullanımını başarılı bir şekilde gerçekleştirmişlerdir. Çatışmaların sebeplerine ilişkin olarak farklı bakış açıları elde etmek için canlandırma son derece faydalı olmuştur ayrıca çatışmaya çözüm bulmak için de faydalı olmuştur.

**Kolaylaştırma:** Toplantıda muhtar ve grubunun ayrılmak üzere olduğu kritik bir an yaşanmıştır. Her iki kolaylaştırıcı bu durumu son derece iyi yönetmiş, toplantıya devam edilmiştir. Sonunda, tarafların tamamı toplantıyı başarılı olarak değerlendirmişlerdir. En sonunda tüccarın toplumun menfaati için 1,5 trilyon ödemesi üzerinde anlaşılmıştır.

**Tespit etme:** Üç saatlik bir toplantının sonucu olarak çatışmaya ilişkin bir sonuca ulaştıktan sonra, ekip öğrenim döngüsündeki bütün eylemlere ilişkin olarak son derece yüksek bir tatmin elde etmiştir. Bu durum, toplantıdan sonra yapılan geri bildirim toplantısında dile getirilmiştir. Geri bildirim toplantısı kendini değerlendirme üzerine odaklanmış ve her bir bireye toplantının pozitif ve negatif unsurlarına ilişkin ve kolaylaştırıcıların performansının nasıl değerlendirdiklerine ilişkin kişisel fikirlerini yansıtmaya imkân tanımıştır. Bu bireysel yansımalar canlandırılmış ve diğer takım üyeleri ile paylaşılmıştır.

**Çatışmaların anlaşılması ve analiz edilmesi:** Aşağıdaki tablo çatışmaların daha iyi anlaşılması ve analiz edilmesine ilişkin olarak bazı anahtar soruları içermektedir.

#### ÇATIŞMANIN DİNAMİKLERİNİ TESPİT ETMEK İÇİN ÇATIŞMAYI ANLAMAK VE ANALİZ ETMEYE İLİŞKİN ANAHTAR SORULAR

- Bu çatışmaya dâhil olan bireyler kimlerdir?
- Bu bireylerin payları ve kaygıları nelerdir?
- Bu çatışmada hangi konuları almışlardır?
- Bu çatışmanın görülür olabilmesini hangi olaylar tetiklemiştir?
- Bu çatışmanın kaynakları nelerdir?
- Çatışmada ele alınan bireylerin konumları altında yatan çıkarları nelerdir?
- Çatışma nasıl yayılmıştır?
- Yayılan çatışmayı bireyler nasıl algılamaktadırlar?
- Çatışma hangi aşamaya ulaşmıştır?
- Kendi paylarının peşine düşmek için bireyler hangi stratejileri uygulamışlardır ve bu durum çatışmanın dinamikleri üzerinde ne tür bir etki yaratmıştır?

#### Eğitim Seminerinden Öneri:

Eğitim semineri katılımcıları, korunan alan yönetiminin şartları ve çevresindeki müzakere stratejilerine odaklanan bir tamamlayıcı eğitiminin düzenlenmesini tavsiye etmişlerdir.

#### V.1.3.1 ÇATIŞMA YÖNETİMİ, KOLAYLAŞTIRICILIK VE GÖRSELLEŞTİRME YÖNTEMLERİ ÜZERİNE EĞİTİM SEMİNERİ PROGRAMI

SAAT	1. Gün	2. Gün	3. Gün
08.30-10.15	• Açılış ve Tanışma • Görsellikten yararlanma: Katılımcının beklentileri	• Çatışma Yönetimine giriş • Çatışmanın olumlu ve olumsuz yönleri • Çatışma incelemesi • Çatışma dinamiklerinin aşamaları	• Önceki gün ele alınmış olan gerçek çatışmaların yönetilmesine ilişkin stratejilerin geliştirilmesi • Gruplarda sürecin incelenmesi
Ara			
10.45-12.15	• Çatışmanın yönetilebilirliği ve yönlendirilebilirliğinin karşılaştırılması • KAYB çalışmasında çatışma yönetiminin önemi	• KAYB ekipleri tarafından gündeme getirilen gerçek çatışmaların anlaşılması ve incelenmesi	• Çatışma Yönetiminde KAYB'lerin rolünün ele alınması • Grup çalışmasından ortaya çıkan sonuçların paylaşılması
Öğle yemeği			
13.30-15.00	• Grup sürecinin yönetimi: temel özellikler • Yapıcı geri bildirim öğrenmeye katkısı	• Grup çalışması sonuçlarının paylaşılması • Gruplarda sürecin incelenmesi	• Çatışma Yönetimi • Çalıştayın izlenmesi için eylem planlaması • Son değerlendirmeler • Kapanış
Ara			
15.30-17.30	• Geri bildirim oturumu: İlk gün nasıl geçti?	• Çatışma yönetimine ilişkin seçenekler ve stratejiler • Geri bildirim oturumu: İkinci gün nasıl geçti?	

## 1. ÇALIŞMA GRUBU GÖREVLERİ

- Moderatör / yönetici seçimi
- Daha önce sunulmuş olan kilit soruların kullanması ile çatışmanın analizi.
- Grup üyelerinin, çatışmayı daha iyi anlamak için kaynak kişiyi (kişileri) desteklemeye çalışması gerekir.
- Görselleştirilmiş bir sunum için hazırlık yapılması; ipucu kartları ve kendinden yapışan etiketler veya ters çevrilen yazı levhası üzerine yazı yazma
- 90 dakikanız var.

### ÇALIŞMA GRUBU GÖREVLERİ (75 Dakika)



1. Yönetici seçimi (yeni biri ya da bir gün önceki kişi)
2. Bu kişiye hazırlık yapması için yer verilmesi.
3. Yapmış olduğunuz çatışma yönetimi,
4. Müdahalelerinin odak noktasını izah ediniz.
5. Çatışma yönetimine ilişkin stratejinizi tanımlayınız.
6. Neden bu stratejiyi seçtiğinizi belirtiniz.
7. Seçtiğiniz çatışma yönetimi stratejisine ilişkin olarak atmak istediğiniz adımları ayrıntılı olarak tanımlayınız.
8. Görsel bir sunum hazırlayınız.

- Bir beyin fırtınası oturumu düzenleyiniz.
- Yukarıda belirtilen soruyu grup olarak 15 dakika tartışınız.
- Kartların toplanması
- Kartların yapılandırılması.

### GÖRSELLEŞTİRMENİN AVANTAJLARI

- Herkes kendi fikrini ifade edebilir.
- Fikirlerin herkes için görünür biçimde ifade edilmesi
- Fikirlerin oluşturulması
- Toplu hafıza
- Görselleştirme hareket halindedir

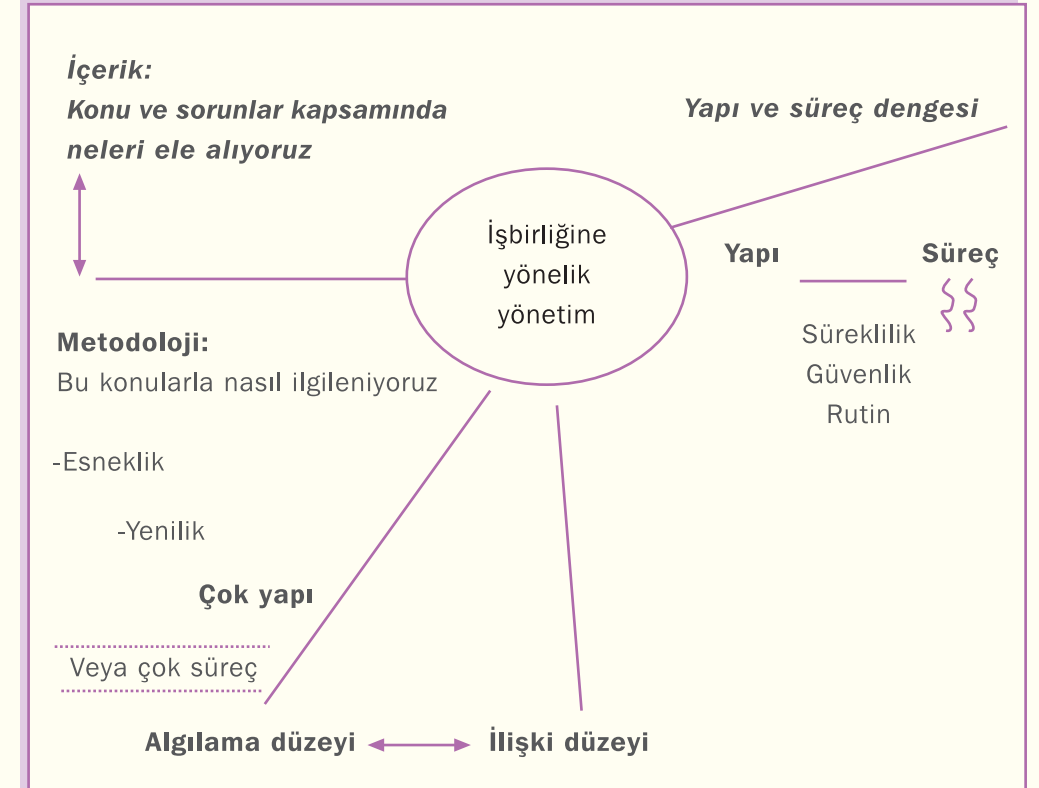
### GÖRSELLEŞTİRME KURALLARI

- Her kart başına üç satır
- Her kart başına bir fikir / beyan
- Kolayca okunabilmesi için yazı ile ifade

## 2. KOLAYLAŞTIRMA VE YÖNLENDİRİLEBİLİRLİĞİN KARŞILAŞTIRILMASI

KOLAYLAŞTIRMA	YÖNELME YETENEĞİ
Mevcut bilgilerin seferber edilmesi	Sorun çözümü için yeterli bilginin mevcut olduğu varsayılmaktadır.
Tartışma ve diyalogdan ortaya çıkan en iyi çözüm	Önceden düşünülmüş olan çözümlerin hızlı biçimde uygulanması ancak sahiplenmeme riski var
İşbirliği ruhu	Tek taraflı karar verme
Açıklığın ortaya konulması	Kararlığın ortaya konulması

## 3. GRUP SÜRECİNİN KOLAYLAŞTIRILMASI: BAZI TEMEL ÖZELLİKLER



#### 4. KOLAYLAŞTIRICI TARAFINDAN YAPILAN MÜDAHALE BİÇİMLERİ

- Yapı oluşturma
- Açıklama sağlama
- Sorgulama
- Tahrik etme
- Özetleme
- Sorun çözme
- Güç verme
- Girdi sağlama
- Öneride bulunma
- Bilgi verme

#### 5. KOLAYLAŞTIRMA YÖNTEMLERİ

- Beyin fırtınası yapmak ve bundan yararlanma
- Görselleştirme
- Grup çalışması
- Hedef belirleme
- Rol
- Strateji hazırlanması
- Rollerin gerçekleştirilmesi
- Konu ile ilgili girdiler
- Eylem planlaması
- Geri bildirim

#### TEMEL KURALLARIMIZ

- Cep telefonları kapatılır.
- Bire bir görüşme
- Konuya bağlı kalma
- Programa uyulması
- İdarecinin toplantıyı yönetmesi gerekir



#### KAYB işlerinizde hangi çatışmaları ele alacaksınız?

##### KAYB-YASALAR

KAYB-Proje Koordinatörlüğü

Projenin Merkezi Yönetimi ile yaşadığı çatışmalar

##### KAYB-HALK

KAYB Üyeleri ile çalışma alanındaki halk ile iletişim güçlüğü

Koruma ve kullanma öncelikleri farklı (KAYB-Halk)

Çıkar gruplarının kendi aralarındaki çatışmaları ve KAYB ile olan çatışmalar

##### KAYB-DİĞER KURUMLAR

KURUMLARARASI ÇATIŞMALAR (DSİ-ORMAN-TARIM)

Proje alanındaki kurumsal yetki kargaşası

KAYB ile diğer Kamu Kurumları arasındaki çatışmalar

KAYB Üyeleri ile KAYB Yönetimi arasındaki çatışmalar

Projeye inananmayan Proje Müdürlerinin anlamsız şekilde hala iş başında olması

##### KAYB-KAYB

Fikir bencilliğinin olması

Projeden bireysel beklentileri olan elemanların bu konuda açık olmaması

Başarıyı bireyselleştirme çabaları

Arazide yapılan çalışmanın toplantılarda başkası tarafından sahiplenilmesi

Gerçekten çalışanların ödüllendirilmemesi

Çalışma metodu konusundaki farklı uygulamalar

KAYB ekibi içerisinde iş tanımı ve yetki sorumluluğunun yetersiz işlemesi

KAYB üyelerinin gerekli sorumluluktan yoksunluğu

Strateji belirlemede oluşan görüş ayrılıkları

### KAYB-KAYB MÜDÜRLÜĞÜ

KAYB müdürlerinin klasik müdürlük anlayışından vazgeçmemesi  
KAYB yönetici ile uyumsuzluk

### KAYB-UZMANLAR

KAYB ile yerli ve yabancı uzmanlar arasındaki çatışmalar

### KAYB-DİĞER KAYB

Projenin diğer alanlarında çalışan KAYB üyeleri arasındaki çatışmalar

#### Nasıl Yapıcı Geri Bildirim Vereceksiniz?

Saygı uyandıran tavır sergilemek ve bunu hissettirmek,  
Takdir etmek

Eksikliği vurgulayarak, seçenek önermek ve bu durumda olası kazanımları vurgulamak.

- Ses tonu itici olmamalı
- Uygun bir zaman seçilmeli
- İletişimde yaşanabilecek kazalara/aksaklıklara dikkat edilmeli  
“Ben sizi anlıyorum, ama şu şekilde olması düşünülemez mi?”  
“Şu konuyu da ilave etsek nasıl olurdu?”
- Örneklemeliyiz.
- Karşıdakinin yerine kendimizi koyarak anlatmalıyız  
“Haklısın ama...” şeklinde başlamalıyız

Olumsuzluklar, suçlayıcı ve alınganlık doğurabilecek sözler kullanmadan ifade edilir.  
Konuyu kendi yaşadığımız bir örnekle benzeştirerek, kendimizi de işin içine katarak anlatırız.

Yaptığı olumlu davranışlar, teşekkür ve motive edici sözlerle ifade edilir.

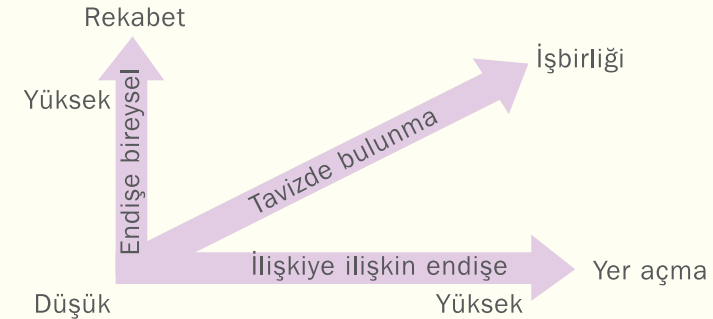
“Gelecekte Size Katılıyoruz, Ama Ya Bugün?”



### ÇATIŞMALARIN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ

OLUMLU	OLUMSUZ
Çatışmalar enerjiyi seferber eder	Çatışmalar karmaşa ve stres yaratır
Çatışmalar yeni fikir ve çözümleri teşvik eder	Çatışmalar dengeleyicidir
Çatışmalar daha iyi öz eleştiri geliştirir	Çatışmalar asıl işlerin yapılması için gerekli enerjiyi emer
Çatışmalar grup uyumunu artırır	Çatışmalar değerli kaynakların israfına yol açar
Çatışmalar, elzem bir artı değerdir.	Çatışmalar durgunluğa yol açar.

### V.1.3.2 ÇATIŞMALARI ELE ALMA BİÇİMLERİ



### A. ÇATIŞMA YÖNETİMİ YÖNTEMLERİ

#### Üçüncü tarafların azalan etkisi

Hakem / dava		Arbuluculuk	
Tahkim		Kolaylaştırma	
Sulh girişimi		Müzakere	

● : Çatışma tarafı      ● : Üçüncü taraf

## B. ÇATIŞMANIN YAYILMASINA İLİŞKİN AŞAMALAR

Biraz gerilim	Kazananlar - Kazananlar
Tartışmalar	
Söz yerine eylem	
Koalisyon oluşturmaya yönelik dişeler	Kazananlar - Kaybedenler
İtibar kaybı	
Gözdağı verme stratejileri	
Sınırlı imha girişimleri	Kaybedenler - Kaybedenler
Birleştirme	
Birlikte yokuştan aşağı inme	

## C. ÇATIŞMANIN ANLAŞILMASI VE TAHLİL EDİLMESİNE İLİŞKİN KİLİT SORULAR

- Bu çatışmaya katılan aktörler kimlerdir?
- Çatışmadaki konumlarına dayalı olarak söz konusu tarafların çıkarları nelerdir?
- Bu aktörlerin risk ve endişeleri nelerdir?
- Çatışma nasıl gelişti?
- Aktörlerin bu çatışmadaki tavrı (tavırları) nelerdir?
- Çatışmanın geldiği nokta nedir?
- Hangi olay(lar) bu çatışmayı su yüzüne çıkardı?
- Aktörler tarafından kendi çıkarlarını kollamak için hangi stratejiler uygulanmıştır?
- Bu çatışmanın temel nedenleri nedir?

## V.1.3.3 KOLAYLAŞTIRICILIK VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ EĞİTİM SEMİNERİ

Programı Hazırlayan ve Yöneten: Thomas Schwedersky, Antalya Mart 2002  
(Camili, İğneada, Sultan Sazlığı ve Köprülü Kanyon Ekipleri ile birlikte düzenlenmiştir).

Ne zaman?	Ne?	Nasıl?	Gözlemler
1. Gün Sabah	Giriş: katılımcılar ve program Görselleştirmeden yararlanmaya giriş • Kart toplama (bireysel, azami 3 kart) • Görselleştirmenin faydalarının tespiti • Görselleştirmeye ilişkin özet + kurallar Giriş: Yönlendirilebilirliğe nazaran idare Kuvvetli ve zayıf yanların karşılaştırmalı tahlili KAYB'nin çalışmasında idarenin önemi nadir? İdare çalışmasına en çok nerede ihtiyaç duyulmaktadır? Bu çalışmaya ilişkin temel kurallar	Görselleştirme Kısa görsel sunum Görsel tartışma Tartışma grupları Görsel tartışma	Katılımcıların beklentilerine ilişkin beyin fırtınası oturumu, görselliğin kullanılmasına ilişkin öğrenme alanı oluşturulacaktır. Yegâne yönlendirilebilirliğin (belirgin) zayıflıklarına ilişkin bir eleştirel değerlendirme yapmak için katılımcılardan sağlanacak idare işleri için motivasyon oluşturmamız gerekir. İyi idarenin etkin eylemi nasıl zenginleştirdiğinin açık/net olması gerekir. KAYB ekip üyelerinin ne kadar KAYB üyesine ihtiyaç duyduğu ve sadece bir veya iki üyenin söz konusu becerileri edinmesinin önemli olmadığı hususu açıklık kazanmalıdır.
1. Gün Öğleden sonra	Grup süreçlerine müdahaleler: bazı temel özellikler • İçerik ve metodoloji • Yapı ve süreç (Algılama ve ilişki düzeyi) • Müdahale türleri • İdarecinin rolü ve yöntemleri (s. Adım)	Görsel tartışma Görsel sunum + sorular ve cevaplar oturumu	Bu oturum sayesinde, grup süreci müdahaleleri ve idare konusunda bazı temel kavramlar kazanılacaktır. Oturum sayesinde böylece gruplarda ortak bir anlayış ortaya çıkacak ve öğleden sonra sunulacak olan pratik uygulamaya imkânlarına ilişkin temel oluşacaktır. Bu oturumun, katılımcı tarafından bir derece anlaşılmasını sağlaması ve aynı zamanda katılımcı tarafından derinleştirilmesi gerekir.

Ne zaman?	Ne?	Nasıl?	Gözlemler
	Yapıcı geri bildirim ile öğrenme Geri bildirim oturumu: İlk gün nasıl geçti?	Kısa görsel giriş ve geri bildirim uygulaması: 2 idareci ve bir gözlemci grubu geri bildirimde bulunacak biçimde, geri bildirim nasıl en faydalı olabileceği hususunda beyin fırtınası oturumu.	Bunun, değişik yöntemlerin ortaya konulması için bir imkân olarak geri bildirim mekanizmaları konusunda aşağıdaki oturma yol açması gerekir. Yapıcı geri bildirim mekanizmaları tespit edilirken aynı zamanda geri bildirim sağlama ortamı da yaratılabilir. Bu, değişik yöntemlerin ortaya konulması adımı ile birleştirilebilir. İdeal olarak, bu öğrenme imkânını tartışan gruplardan 2 idareci ve gözlemci bulunur. Oturma sırasının, bildirim sağlanmasına ilişkin birkaç imkânı (örneğin beyin fırtınası + geri bildirim oturumu ---- > fikirlerin + geri bildirim oturumunun kümelendirilmesi) sağlayacak biçimde yapılması gerekir.
2. Gün Sabah	Çatışma Yönetimine Giriş: KAYB'lerin hangi çatışma durumları ile ilgilennmeleri gerekiyor? · Çatışmaların olumlu ve olumsuz özellikleri · Çatışmaların dinamiklerini değerlendirmek için çatışmaların anlaşılması ve tahlil edilmesinde kilit sorular.	KAYB'lere ilişkin görsel sunumlar + tartışma, görsel sunum + tartışmaya göre tartışma grupları	Tartışmanın, çatışmaların katılımcıya dayalı bir örneklemesine yol açması gerekir. İdeal olarak, çalıştay sırasında gerçek çatışma durumlarına odaklanılması gerekir. Söz konusu tartışma hususunda çalışmayı öneren KAYB ekip üyesi (üyeleri) grupta kaynak kişi/müşteri olacak ve diğerleri de,

Ne zaman?	Ne?	Nasıl?	Gözlemler
	· Çatışmaların aşamaları · Kişiler çatışma durumlarını nasıl farklı biçimde ele alırlar Grup çalışması KAYB'ler tarafından kendi çalışmalarında yaşanmış değişik çatışmaların tespit edilmesi gruplarda tahlil edilecektir.	Grup çalışması	içinde buldukları çatışma durumunu tahlil eden kaynak kişilere yardım etmek için danışman olarak çalışacaktır. Bazı grup üyeleri ise, danışmanlara geri bildirimde bulunacak gözlemci olarak çalışacaktır.
2. Gün Öğleden sonra	Grup çalışmasının sonuçlarının diğerleri ile paylaşılması Sürecin gruplarda tahlil edilmesi: · Kaynak kişiler, danışma sürecinin yararlılığını nasıl değerlendiriyor? · Danışmanlar, kendi danışmanlık stratejilerini nasıl değerlendiriyor? · Grup üyeleri danışmanların performansını nasıl değerlendiriyor? Geri bildirim oturumu: İkinci gün nasıl geçti?	Görsel sunumlar + tartışmalar "akvaryum" oturumu*	İlgili çatışmanın başarılı bir şekilde nasıl yönetilmesi gerektiği hususunda projeksiyonlar yapmak için her bir durumun eleştirel bir biçimde değerlendirilmesi gerekir. Bir çatışma durumuna yaklaşıp değerlendirme yapılırken nasıl hemen kişisel tavırların devreye girdiği hususu vurgulanmalıdır. Bu, nasıl geri bildirimde bulunulması gerektiği hususunda biraz pratik yapılması için önemli bir imkândır. Süreç yönetiminin bu seviyesine ilişkin öğrenme hususlarının açık olması gerekir. Bunun, iyi geri bildirim uygulamasının açık olmasına dair kuralların oluşturulmasında bir imkan olarak değerlendirilmelidir. Öğrenme yoğunluğunun, öz eleştiri yeteneği ile bağlantılı olduğu hususu vurgulanmalıdır.

\*Grubun izole bir ortamda çalışmalarını gerçekleştirdiği bir yöntemdir. Rol oyunudur.

Ne zaman?	Ne?	Nasıl?	Gözlemler
3. Gün Sabah	Çatışma yönetimine ilişkin seçenekler ve stratejiler (Mümkün olduğu takdirde, bu sunum, öğle sonrasında 2. günde yapılmış olmalıdır.) Daha önce ele alınmış olan durumlara ilişkin çatışma yönetimine dair strateji geliştirme	Görsel sunum + tartışma Grup çalışması	Ortam, 1. gündeki gibi olmalıdır. Ancak, "akvanyum" oturumundan elde edilen sonuçların, gruptaki değişik aktörlere yönelik yeni sorunların tanımlanmasında kullanılması gerekir. Grup oluşumunun aynı olması gerekmez. Grupların, sadece kendini anlama hususu değil, değişik çatışma yönetimi stratejilerini kontrol etmesi çok önemli olmaktadır.
3. Gün Öğleden sonra	Grup çalışmasından ortaya çıkan sonuçların değerleri ile paylaşılması Seçilen çatışma yönetim stratejilerinin uygunluğunun kontrol edilmesi. (Sürenin kısa olması halinde bu oturum iptal edilebilir) Çatışma yönetiminde KAYB'lerin rolünün değerlendirilmesi: Paydaş ile yönetici arasında nasıl denge sağlanır? Üstelik, bu dengeyi sağlama ümidi hiç yoksa...? Geri bildirim oturumu: üçüncü gün nasıl geçti?	Görsel sunumlar + tartışmalar Kilit sahnelerin canlandırılması Görsel tartışma	Sunum, sahnelenecek olan çatışma yönetiminin kilit yönlerini içerebilir. Belli bir durumda aktörlere ilişkin varsayımların sorgulanması açısından öğrenme imkânları sağlamak için canlandırmadan yararlanılmalıdır. Alternatif çatışma yönetimi stratejilerinin tespit edilip canlandırılması için ortamda gerekli esneklik olmalıdır. Canlandırma, bir canlandırma oturumunun yönetilmesi hususunda öğrenme imkânı sağlayacak biçimde organize edilmelidir.

Ne zaman?	Ne?	Nasıl?	Gözlemler
4. Gün	Gruplarda sürecin tahliil edilmesi: · Kaynak kişiler danışma sürecinin faydalılığını nasıl değerlendiriyor? · Danışmanlar kendi danışmanlık stratejilerini nasıl değerlendiriyor? · İdareci kendi stratejisini nasıl değerlendiriyor? · Grup üyeleri idarecinin performansını nasıl değerlendiriyor? İdarecinin kişilik ve beceri açısından ihtiyaç duyduğu şeylere ilişkin nihai bir değerlendirmenin yapılması Önümüzdeki süreçte ilişkin tartışma: KAYB ekipleri, kendi çatışma yönetimi ve idare etme yeteneklerinin daha fazla geliştirilmesi açısından ne gibi bir taahhütte bulunmaktadırlar? Nihai öz eleştirisi.	Görsel tartışma Kısa grup çalışması oturumuna dayalı olarak, taahhüt ve izleme eylem komitesinin ortak değerlendirmesi.	Bu oturum, önceki tüm oturumların değerlendirilmesi açısından büyük öneme sahiptir. Nihai değerlendirme, öğrenen bir grup tarafından tasarlanıp yürütülmelidir.

**Sabah oturumundaki sunum:** Tek bir kısa sunum kümesi kapsamında içerik ve metodoloji, yapı ve süreç ile algılama ve ilişki seviyesinin bir araya getirilmesi.

- İçerik = konu, mevzu ve sorun kapsamında neleri ele alıyoruz
- Metodoloji = bu konu, mevzu ve sorunları = yöntemleri, araçları, uygulamaları nasıl ele alıyoruz
- Yapı ve süreç dengesinin yönetimi
- Grup iletişimde algısal ve ilişki boyutların ayırt edilmesi.

#### Müdahale türleri

- Girdi sağlanması
- Bilgi sağlanması
- Sorgulama
- Enerji verme
- Yapılandırma
- Özet çıkarma
- Teşvik etme
- Açıklama getirme
- Çatışma çözme

#### İdareye ilişkin yöntemler

- Görselleştirme
- Grup çalışması
- Konu ile ilgili girdiler
- Canlandırma
- Beyin fırtınası ve keşif
- Karar verme
- Geri bildirim

**Çatışmaların dinamiklerini değerlendirme kapsamında çatışmaların anlaşılması ve tahlil edilmesine yönelik kilit sorular.**

- Bu çatışmaya katılan aktörler kimlerdir?
  - Bu aktörlerin risk ve endişeleri nelerdir?
  - Aktörlerin bu çatışmadaki tavırları nelerdir?
  - Hangi olay(lar) bu çatışmayı su yüzüne çıkardı?
  - Bu çatışmanın temel nedenleri nedir?
  - Çatışmadaki konularına dayalı olarak söz konusu tarafların çıkarları nelerdir?
  - Çatışma nasıl gelişti?
  - Aktörler çatışmanın gelişmesini nasıl algılıyorlar?
  - Çatışmanın geldiği nokta nedir?
  - Aktörler tarafından kendi çıkarlarını kollamak için hangi stratejiler uygulanmıştır?
- Bunların söz konusu çatışmanın dinamikleri üzerindeki etkisi ne olmuştur?

### V.1.4 EKİP OLUŞTURMA / GELİŞTİRME SEMİNERLERİ \*

Programı Hazırlayan ve Yöneten: Suade Arançlı, Eylül 2001 (Camili, İğneada, Sultanazalığı ve Köprülü Kanyon Ekipleri ile ayrı ayrı düzenlenmiştir).

#### KORUNAN ALAN MÜDÜRÜ VE EĞİTİMCİNİN ÖN HAZIRLIKLARI DEĞERLENDİRMESİ

Eğitimci ile yapılacak çalışmalarla ilgili olarak anlaşma sağlama adımları;

1. Proje Müdürünün (lider) bu eğitim çalışmasına bakışı  
Böyle bir çalışmaya neden gerek duyuyor?
2. Eğitimcinin çalışma alanı
3. Eğitimcinin rolü
4. Müdürün bu çalışmadan beklentisi
5. Değerlendirme metodunun seçimi
7. Müdürün desteği ve rolü
8. Zaman çizelgesinin belirlenmesi
9. Veri toplama
10. Ekip oluşturma çalışmasının izlenmesi

Kolaylaştırıcının Katılımcılardan beklentileri - Temel Kurallar üzerinde anlaşma

1. Aynı anda yalnızca bir kişi konuşacak.
2. Kendiniz için konuşun yani "Ben" diyerek başlayın.
3. Farklı görüş ve bakış açılarına saygı gösteriniz.
4. Herkesin tartışmaya katıldığından emin olunuz.
5. Konu dışına çıkmayınız.
6. Görüşlerinizi açıklıkla dile getiriniz.
7. Görüşlerin açıklıkla ifade edilebileceği atmosferi sağlayınız.
8. Tek tek kişilere değil dile getirilen konulara odaklanınız.
9. Uzun hikâye ve örneklerden kaçının, konu ile ilgili önerilere yoğunlaşın.
10. Bir kişinin konuşmasını bitirmesini bekleyin araya girmeyin.

\* EKİP OLUŞTURMA/GELİŞTİRME programları, her bir korunan alan için ayrı ayrı olmak üzere 2001 yılı Eylül ve Ekim aylarında düzenlenmiştir. 2001 yılından 2006 yılına kadar takip ve değerlendirmeler ile geliştirilerek 99 KAYB'ler tarafından ilgi gruplarıyla birlikte Katılımcı Yönetim Planlarının hazırlanmasında yararlanılmıştır.

### Katılımcılar ile Ekip Etkinliğinin Temel Taşları üzerine tartışma;

- Anamlı bir görev tanımı ve amacın paylaşımı
- Belirli ölçülebilir hedefler
- Açıkça belirlenmiş roller ve sorumluluklar
- Ortak ve işbirliği gerektiren yaklaşım (Nasıl çalışacaklar-alınacak kararlar, toplantılar alt projelerin yürütülmesi, problemlerin çözümü. Çalışma biçimi- ilişkiler, güven tesisi, farklılıkların göz önünde bulundurulması, işbirliği)
- Karşılıklı Sorumluluk / Yükümlülük Duygusu
- Gruplar arası etkili iletişim
- Tutku, işe bağlılık, isteklilik
- İş gerçekleştirmeyi sağlayan beceriler ve sürekli olarak öğrenmenin taahhüt edilmesi-eğitim

### Ekip ile Geribildirim Toplantısı

- Geri bildirim bize ne sağlar?
- Farkında olmadığımız davranışlarımızı fark etmemize,
- Davranışlarımızın diğer ekip üyeleri üzerindeki etkisini görmemize,
- Kendimizi geliştirmemize ve ekip içindeki ilişkilerin güçlenmesine katkıda bulunur.

### GERİ BİLDİRİMDE DEĞİŞMEYEN SORULAR:

- Ne iyi gitti?
- Ne iyi gitmedi?
- Ne geliştirilmeli?

### V.1.4.1 EKİP OLUŞTURMA OTURUMU

Gündem; ekip etkinliğinin temellerinin atılması

1.GÜN	2. GÜN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Giriş (5') (Kolaylaştırıcı Olarak Eğitiminin Lider Tarafından Gruba Tanıtımı)</li><li>• Gündemin Gözden Geçirilmesi ve Amaçlar (5')</li><li>• Beklentiler (15')</li><li>• Ekibin Özellikleri (15')</li><li>• Geribildirim Gözden Geçirilmesi (40')</li><li>• Misyon ve Hedef (45')</li><li>• Ekibin Amaçları (45')</li><li>• Ekip Oluşturma Faaliyeti (60')</li><li>• Roller ve Sorumluluklar(90')</li><li>• Günün Özetlenmesi ve Faaliyet Planı (20')</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Önceki Günün Özeti (5')</li><li>• Ortak İşbirlikçi Yaklaşım (45')</li><li>• Sorumluluklar Üzerinde Anlaşma (90')</li><li>• Ekip Oluşturma Faaliyeti (60')</li><li>• Beceri Değerlendirme ve Planlama (60')</li><li>• Faaliyet Planını tamamlama (20')</li><li>• Gelecek Adım (20')</li><li>• Oturumun Değerlendirilmesi (10')</li></ul>

### 1.GÜN OTURUMU

**BEKLENTİLER** ( Hazırlanan formun katılımcılara dağıtımı)

Sizin için başarı nedir?

### BEKLENTİLER

Ekip Oluşturma ekip performansını geliştirmek için bir fırsattır.

Bu oturum sonrasında ekibin neyi başarmasını umduğunuzla ilgili beklentilerinizi yazınız (5').

### EKİP NEDİR?

Ekip birbirini tamamlayan becerilere sahip birbirine bağımlı kişilerden oluşan ve belirli hedefleri, anlamlı amaçları paylaşan bir gruptur.

Ortak, birlikte çalışma yaklaşımı ile belirli roller ve sorumluluklar üstlenen ve ekibin performansını geliştirmek için karşılıklı sorumluluklara sahiptirler.

Etkili bir ekip güven, istek gösterir ve kendi performansını geliştirmek için sürekli bir çaba içindedir.

### PROJE EKİBİNİN TANIMI

Proje süresi için farklı disiplinlerden kişiler birbirlerini tamamlayan becerilerini bir araya getirirler. Belirli misyon ve hedefle yola çıkarlar. Etkili olabilmek için birlikte çalışma yaklaşımı, roller, karşılıklı sorumlulukların üstlenildiği mekanizmalar ve kaynaklar üzerinde anlaşmaları gerekir.

### BAŞARI İÇİN EKİP VİZYONU:

Ekip üyelerinin çalışmalarının ivme kazanmasına yardımcı olur. Vizyon; ekibin ideallerini, ekibe özel durumu, düşüncelerimizi tanımlar. Ekibin neyi başaracağını olabilecek en yüksek standart ve değerlerini belirler.

Bu çalışma için, gruplara ayrılalım –En çok başarmak istediğiniz? –İdeal bir proje yürütmek için neler yapılmalı? –Bunun için kurumun neyi yapmayı bırakacağı ve ne yapacağı? –Rüyanız?



Sunumlardan sonra ekip vizyonunu oluşturma çalışmasına başlayalım.

### ETKİLİ BİR EKİBİN ÖZELLİKLERİ

- Ekip, anlamlı bir amaç ve görevi paylaşır (sorumluluk duygusunu geliştirir)
- Ekip, belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, sonuca yönelik, zamana dayalı hedefler belirler.
- İşbirliği içinde bir çalışma yaklaşımına sahiptir (her bir ekip üyesi kendi becerisini ortaya koyar, diğerleri ile paylaşır, hedefe ulaşmak için bu beceriler bütününden yararlanır)
- Çok iyi tanımlanmış rolleri ve sorumlulukları vardır (her bir ekip üyesinin vereceği katkı açıkça tanımlanır)
- Ekip içinde güven ve disiplin duygusu hâkimdir (her bir ekip üyesi tartışmalarını ekip içinde gerçekleştirir ve çözümler, ekip içinde belirlenen kurallara uyar)
- Ekip karşılıklı sorumluluklara sahiptir (her bir ekip üyesi amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için sorumluluklarının farkındadır)

- İşin gerektirdiği beceriler ve sürekli öğrenme, ekibin kendisini geliştirmesine yönelik taahhütler açıkça belirlenmiştir (temel ve teknik yeterliliklerin geliştirilmesi)
- Tutku, bunu en iyisini yapabilmek için taşıdığı istek ve güven ile sergilenir (en iyisini vermeye hazırlardır)

### GRUP ÇALIŞMASI:

Görev Tanımı üzerinde tekrar duralım. Gelecek ... ayda ekibin neyi başaracağı? Her bir katılımcının kâğıda Üç öneri yazması ile başlayalım.

Sonra önceliklendirme ve belirlenen akıllı hedeflerle bu amaçların karşılanıp karşılanmadığına birlikte karar verelim.

### ROL VE SORUMLULUKLAR

Amaç: Ekibin etkili çalışmasını sağlamak, ekibin misyon ve amacını desteklemek, ekip üyelerinin rollerini yerine getirirken birbirlerini nasıl destekleyeceklerini tanımlamaktır.

### ROL TANIMLAMA ÜZERİNE GRUP ÇALIŞMASI

1. Ekibinizin Rolü
2. Bunun Ekip Amacına Katkısı
3. En fazla altı sorumluluk
4. Diğerlerinden beklentilerimiz
5. Grubun diğer üyelerinin destekleri/çakışan konular

Grup Sunumları ve ilişkilerin netleştirilmesi üzerine tartışmalar

### Nasıl Çalışacağız;

- Ekip üyeleri rollerini belirleyecek
- Rolünü yazıp, 4–6 ana sorumluluk yazılsın (açık olmayanlar, diğer üyelerle çakışanların tartışılması)

### Rolleri Netleştirme Soruları

- Bu rol ile ilgili soru var mı?
- Eklenmesi ya da çıkarılması gereken bir şey var mı?
- Bu üyenin katkısını güçlendirecek bir öneriniz var mı?



## ROL VE SORUMLULUKLAR İÇİN YARARLI OLACAK EK BİLGİLER

Her Bir ROL için Sorular;

### PROJE BÖLÜMÜ

1. Her bir katılımcıya büyük kağıt ve sorular;
  - Ekipteki rolünüz?
  - Bu rolün ekibin misyon ve amacına katkısı
  - 4-6 kadar sorumluluk alanları
  - Bunlar ne gibi çıktılar sağlayacak (işin %80'lik bölümünü almalı)
  - Bu işi yapmak için diğerlerinden beklentileriniz?
  - Diğerlerini nasıl desteklediği ya da çaktığı konusunda sorularınız var mı?
2. Her bir kişinin rolünün tartışılması
3. Rollerini belirlemek için grup çalışmaları:
  - Rollerle ilgili sorularınız var mı?
  - Anlaşma (değişiklikleri de içererek)
  - Değişiklikler not edilecek

### AMAÇLAR

- Rollerini belirleme, ekibe katkı
- Ekip misyonunu amacını destekleyen rollerini belirleme
- Ekip üyelerinin, rollerini yürütmede birbirlerini nasıl destekleyeceklerini tanımlama

### YARARLAR

- Herkesin katkısını alır
- Birbirlerinin desteğini netleştirir
- Karşılıklı beklentiler üzerinde anlaşılır
- Yanlış anlama ve çatışmaları ortadan kaldırır
- Ekip misyonu ve amacını destekler

Planlama için proje aşamaları ve belirli dönüm noktaları,  
Aşamalar; Hedefler; Çıktılar; İlgili grupları ile iletişim; -Kim –Ne – Ne zaman

## 2. GÜN OTURUMU

### ORTAK İŞBİRLİĞİ YAKLAŞIMI

Belirlenen amaçlar doğrultusunda nasıl birlikte çalışırız.  
Güven ve çatışmaları azaltmak.

- Ortak İşbirliği Yaklaşımının başlıca yönlerini tartışalım.
- Ekip hangi alanlarda iyi iş yaptı?
- Ekibin performansı ile ilgili iki ya da üç konu yazmalarını isteyelim. Eylem Planına not edelim.
- Sorumluluk anlaşması.



### ORTAK YAKLAŞIM

Ortak yaklaşım, etkili ekiplerin birlikte nasıl çalışacaklarına dair bir anlaşmadır.

### BAŞLICA KONULAR;

- Karar verme
- Toplantılar düzenlemek
- Katılım şansı
- İletişim ve bilgiyi paylaşma
- Her bir üyenin katkısının değeri
- Karşılıklı destek, güven ve taahhüt
- Diğer ekiplerle çalışma
- Kişiler arası karşılıklı etkileşim
- Esneklik ile değişiklikleri cevaplama
- İş anlaşması, becerilerden yararlanma
- Yeni yaklaşım ve yenilikleri teşvik etme
- İhtilafları çözme

### SORUMLULUĞUN TANIMI

Sorumluluk, ekip üyelerinin ekibin etkinliğini arttıran davranış, eğilim ve eylemleri göstermek için ekip üyelerinin aralarındaki taahhüttür.

Sorumluluk sahibi ekip üyeleri, eylemlerin/faaliyetlerin sonuçlarından sorumluluk duyar ve ekip üyeliğini tam olarak kabul eder.

Sorumluluğun bir diğer yönü karşılıklı sorumluluktur. Ekip içinde olan her şeyden birbirlerini sorumlu tutarlar. Taahhüt ekibi önemli kılar. Ekip problemleri ile başa çıkmak için geribildirim sağlar ve anlaşmalar yapar ve kendisini sürekli ilerletir.

### KARŞILIKLI SORUMLULUK

- Ekip liderinin üyeleri belirli konulardan sorumlu kılmasından çok olan biten her şeyden her bir ekip üyesinin kendisini sorumlu tutması
- Kişisel sorumluluk almakta istekli olduğunda
- Sorumluluğunu diğerlerine tanıttığında
- Geribildirimi kabul ettiğinde ve buna göre kendini değiştirdiğinde
- Kişisel seçimlerin tüm ekibi nasıl etkilediğini anlamasının önemine tüm ekip inandığında, ekip üyeleri, eylemlerin ekibin diğer üyelerini nasıl etkilediğini göz önünde bulundurarak, ekibin en fazla ilgi gösterdiği konulara yoğunlaşır.

### ÜYELERİN KENDİ ARALARINDA KARŞILIKLI SORUMLULUK ANLAŞMASI

1. Performansının bazı yönlerini geliştirmek için ekibin yapmak istediği
2. Her bir üyenin anlaşmayı desteklemek için ne yapacağı

### ANLAŞMALARIN DÖRT TEMEL PRENSİBİ

1. Ekip üyeleri sorumluluk almayı kabul eder.
2. Ekip üyeleri kendi iş tanımlarının yanı sıra sorumluluk almayı kabul eder.
3. Ekip kendilerini ve diğerlerini sorumlu kılmayı sürdüreceği düzenli bir geribildirim kullanmayı kabul eder.
4. Ekip üyeleri anlaşmayı yerine getirmek amacıyla birbirlerine yardım etmek için çalışacaklardır.

### EKİP ANLAŞMASINA BİR ÖRNEK

**Konu:** Çatışma ve anlaşmazlıklarla başa çıkmak

Bunun için beyin fırtınası yapmak

#### Açıklama

1. Ekip liderine konuyu götürmeden önce anlaşmazlık ya da ihtilaf olan üye ile konuşun.
2. Birbirinizi dinleyin
3. Bir orta yol bulmak için istekli olun ve iki tarafın da kabul edebileceği bir çözüm için çalışın.
4. Bu çatışma ve anlaşmazlığın dışındaki diğer grup üyelerini de tartışmaya dâhil etmeyin.

#### Grup Tartışmaları;

Anlaşmayı yerine getirmek için neye ihtiyacımız var? Bunun için sorular

- Ne beklediğimize dair eklenecek bir şey?
- Bu anlaşmayı yürütmekten sizi ne alıkoyar?
- Yürütmek için herhangi bir istisna var mı?
- Anlaşma açık mı?

### BECERİ DEĞERLENDİRME VE ÖĞRENME PLANI

#### BECERİ DEĞERLENDİRME SORULARI

- Ekip görev tanımı ve amaçlarına ulaşmak için kazanılması gereken beceriler var mı?
- Ekip dışında size bu becerileri sağlayacaklar var mı?
- Ekip temel ya/ya da teknik yeterliliklerde uzmanlıklarını ilerletmeye ihtiyaç duyuyor mu?
- Görev ve amacını geliştirmek için diğer konular var mı?



## EKİP TOPLANTILARI

Amaç:

- Toplantılarla ilgili problemleri ortaya çıkarmak
- Ekip toplantılarını geliştirmek için bir plan yapmak
- Etkili bir toplantı için ekip üyelerinin sorumluluklarını nasıl paylaşacaklarını tanımlamak

## TOPLANTI NEDİR?

İki kişi ile başlar, elektronik ortamda olabilir ya da konferans olabilir. Toplantı için;

- Bilgiyi paylaşma,
- Karar verme, plan yapma, diğer çalışmalar için eylem belirleme gibi.

## TOPLANTI GÖREV VE SÜRESİ

Her toplantının bir görevi ve süreci vardır.

**Görev:** Ne başarılmak isteniyor. Ekip bir sonuç/çıktı elde etmek için bir araya gelir.

**Süreç:** Görevi yapmak için nasıl çalışılacak.

Toplantı Değerlendirmesi için sorular hazırlanması ve dağıtılması.

## SORUMLULUKLARI PAYLAŞMA

### Adım

Etkin toplantılar için sorumlulukların paylaşılması- Her ekip üyesi sorumlu olmalı

### Göreve Dayalı Davranışlar:

Kaydetme:	Düşünceleri dinleme ve görüşleri yazarak herkesin görmesini sağlama
Zamanlama:	Her bir konu için takvim
Öncelikleri belirleme:	Belli başlı konulara odaklanma
Özetle:	Görüşleri bir araya toplama
Açıklama:	Karışıklıkları ortadan kaldırma
Veri Araştırma:	Bilgiye odaklanma
Karar Verme:	Ekibin karar vermeye hazır olup olmadığını belirleme.

## Sürece dayalı davranışlar:

Kolaylaştırma: Gündemin izlenmesine yardım etme

Odaklanma: Çıktıyı hatırlatma (gelecek adımda ne gerçekleşecek?)

Düzenleme: İletişime yardım ve katılım sağlama

Uzlaşma: Ortak ilkelere anlaşma

Uzlaşmayı gözden geçirme: Kararlarla ilgili herkesin görüşünü kontrol etme.

## Adım

### Sorumluluğu Paylaşmayı Değerlendirme:

Görev ve Süreçteki maddeleri yaz ve her bir rolün ekip tarafından değerlendirilmesini sağla (en az ve en çok gereklilik).

Önerilen Eylemler: Sorumluluğun Paylaşılması için Eylem Planı  
Toplantı Değerlendirilmesi

## KARAR VERME (Seçenekler, Başvuru, Uzlaşma, Karar Çizelgesi)

### Amaç:

- Ekibin karar verme yetkisine açıklık getirmek
- Ekibin karar verebilmesi için çeşitli seçeneklerin anlaşılmasını sağlamak
- Etkili bir karar verme mekanizması için sorumlulukların paylaşılması duygusunun oluşturulmasına katkıda bulunmak
- Uzlaşmanın nasıl sağlanacağı üzerinde görüşlerin alınmasını sağlamak

### Aşağıdaki Problemlere yanıt almalıyız:

- Bazı üyelerin dışarıda bırakılması (bu bir sorun mu? Yoksa bilinçli olarak yapılan bir şey mi?)
- Uzlaşma sağlanamaması
- Liderin kararları uygun bulması
- Ekibin karar verme yetkisi ve sınırlarının açık olmaması
- Ekipte temel kararları kimin alacağını bilmemesi



## ETKİLİ EKİP KARARLARI VERİLMESİNİN ÖNEMİ

Tartışma için:

- Etkili karar verme, ekibin amaçlarını gerçekleştirmesine nasıl yardım eder?
- Kuruluşun gereksinimlerini karşılamak için ekibin yeteneği üzerinde karar verme nasıl bir etki bırakır?

Etkili karar vermenin önemi.

- Doğru yerde doğru kararlara doğru insanların katılımının sağlanması
- Karar verme yetkisi ve sınırlarının açıklık kazanması
- Olaya en uygun durumun seçiminde ekibe yardım edilmesi
- Ekibin birlikte çalışma yeteneğini geliştirmesi ve uzlaşma sağlanması.

### 1. KARAR VERME SEÇENEKLERİ

- Yetkili ya da Uzman

Burada kararın kalitesi, kararı verenin bilgi birikimine bağlıdır. Geleneksel yönetim yaklaşımları ve hiyerarşik bakış açısı, beceri ve ortak sorumlulukları geliştirmez.

- Danışmacı yaklaşım

Ekip lideri karar verir ancak öncesinde bilgi toplar. Yöntemin iyi çalışması, temel kuralların belirlenmesine bağlıdır.

- Çoğunluk kararı-seçimi

Hızlı ancak mağlup/galip olarak sonuçlanır. Bu yaklaşımda karşı görüşün tartışılması özendirilmelidir. Ekip sonuçta doğru bir sonuca ulaşamazsa geri adım atmak zorunda kalabilir.

- Uzlaşma

Zaman alır ancak kararlarda bir taahhüde ulaşılmasını artırır. Oybirliği ile karar verilmez ancak herkes tartışmanın içindedir ve sonuçta bir karar almak için tam bir destek vardır.

## 2. GRUP ÇALIŞMALARI

Değer Belirleme

Ekip aşağıdakilerden önemli olan değerleri seçer;

- Esneklik
- Bağımlılık
- Güven
- Risk alma
- İçtenlik
- Empati
- Saygı
- Eşitlik
- İşbirliği
- Paylaşma
- Etkinlik
- Açıklık

(Her biri 5 adet 10' da seçer. Çizelgeye –değerin karşısına neden önemli olduğu yazılacak-yazar sonra bütün gruplar çalışır ve karar verir. Kolaylaştırıcıya karar verelim)

### 3. UZLAŞMA OTURUMU

- Düşüncelerini almaya çalışalım, soru soralım
- Her görüş tartışıldı
- Kişiler değil, grup görüşleri kritik edildi
- Öneri ve görüşler pek çok yönden tartışıldı, tartışılması teşvik edildi
- Bütün üyeler birbirlerinden sorumlu olarak hareket etti
- Görüşleri değiştirmeye değil anlamaya çalışıldı, farklı görüşler elde edilen sonucu güçlendirdi.

### UZLAŞMA OLUŞTURMANIN TEMEL KURALLARI

- Görüşünüzde kararlılık gösterin ve bundan rahatsız olmayın
- Soru sorun, görüşünüzü satmayın
- Dikkatle dinleyin, farklı görüşleri dikkatle izlemek bunlar arasında en iyi karara varmada yardımcı olacaktır.
- Farklı görüşlerin en iyi kararları almada ne kadar önemli olduğunu hatırlayın
- Sor ve dinle, baskı yapma.
- Katılmıyorsan dayan ve kararı değiştirmeye çalış bunun için küçük anlaşmalar araştır ve düşüncelerini bunun üzerine kur ve uzlaşma için adımlar at
- Herkesin görüşünün alındığından emin olunuz



#### 4. KARAR ÇİZELGESİ

Anahtar Ekip Kararları/Ekip ya da Kişi Kararları/Rolünüz

1. Bilgi Verildi-Danışıldı-Katılım sağlandı

2. Nasıl bir katılım?

- Son karara katılmak istiyoruz
- Karardan önce girdi sunmak karara son anda katılmak
- Diğerlerinin kararından sonra bilgilendirilmek istiyorsunuz

#### KİŞİLERARASI İLİŞKİLERİ GELİŞTİRMEK

- İsteklilik
- Ekip süreci ve prosedürü izlemek

#### PROBLEMLERİ NELER?

- Tarz farklılığı
- Geri çekilme
- Kutuplaşma
- Dinlememe
- Rekabet
- Vücut dili
- Kararlar toplantısız alınıyor
- Dedikodu

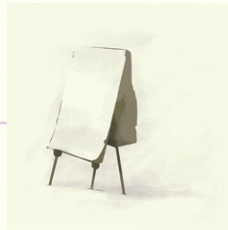
#### SONUÇLARIN UYGULANMASI

- Özet
- Ekip Geribildirimi
- Misyon ve anlaşmalar
- Eylem planı (ana mekanizmalar)

Eylem Planı;

1-Misyon ve rolü güçlendirir

2-Rol ve sorumluluklar ile fonksiyonlar arasındaki iletişimi güçlendirir.



Ekip Oluşturma Etkisini Değerlendirme;

- Ekip kurulduğundan bu yana neyi/neleri iyi yapıyor? Ne değişmedi? Ne ile mücadele ediyor?

#### V.1.4.2 PROJE EKİBİNİ GELİŞTİRME – Gündem

1. GÜN	2. GÜN
Giriş	Bir önceki günün gözden geçirilmesi
Beklentiler	Proje aşamaları ve dönüm noktaları
Ekip tanımı	Genel yaklaşım ve yükümlülükler üzerinde anlaşma
Geribildirim	İlgili Grubu Analizi
Ekip vizyon/misyonu	Beceri kaynaklarını değerlendirme
Ekip oluşturma faaliyeti	Eylem planını netleştirme
Rol ve sorumluluklar	Gelecek adım
Özet	Ekibi değerlendirme

#### İLGİ GRUPLARI ANALİZİ (İG Analizi)

İG, olayların akışını değiştirmeye yardımcı olur. İG'nin desteği ya da karşı çıkışları karşısında strateji geliştirmeye katkıda bulunur.

İG Adı/ Durumu (+, =, -) / İG Kazanıyor, Kaybediyor/ Ekip kazanıyor, kaybediyor.

#### İG için SORULAR

1. Ekibinizin başarısına katkıda bulunacak diğer ekip ve kuruluşları belirleyiniz?
2. İG lerden beklediğiniz belirli destekleri listeleyiniz.
3. Ekipten İG ler ne bekliyor? Ne çeşit bir yardım?
4. İG ile paylaştığınız ortak amaç?
5. Potansiyeller ve engeller nelerdir? Etkili bir şekilde birlikte çalışmanızı engelleyen faktörler nelerdir?
6. Bu engellerin üstesinden nasıl gelebilirsiniz?
7. İG ile çalışabilecek en uygun ekip üyesi kimdir?
8. Destekleyici bir ilişki yaratabilmek için ekip hangi belirli eylemleri gerçekleştirebilir?

## İG PLANI

- İG listelenecek
- Ekip, İG'larını etkilemişse ne kazandı? Çıktı?
- İG'dan yararlanmayı arttırma, bunun için neler yapılabilir?
- İG ile çalışarak maliyeti azaltmak
- İG ile kim görüşecek? Ne zaman?, stratejilerin belirlenmesi.



İG / Etkilenen Hedef / Artan Fayda / Düşen Maliyet / EYLEM PLANI  
(Ne, Kim, Ne Zaman)

## SON İKİ ADIM

Sonuçların izlenmesi

Ekip oluşturmanın etkisini değerlendirme (45 gün sonra ilk değerlendirmeyi yapalım).

### V.1.4.3 EKİPTE ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMÜ OTURUMU

Yapıcı Çatışma	Yapıcı olmayan Çatışma
Konuyu aydınlatıyor	Sonucunda değişim, zorluk
Problemi çözüyor	Moral bozukluğu
Yeni bilgiler getiriyor	Ekibi ikiye bölme
Bilgiyi paylaşıyor	Derin görüş ayrılıkları
Problemin çözümüne katılım artırıyor	Kişiler arasındaki davranışlarda sorumsuzluklar
Birlikteliği geliştirir	
İlerleme getiriyor	Problemin çözülmesi
Öğrenme fırsatı veriyor	İletişimi zedelenmesi
Yaratıcılık ve yenilik getiriyor	Ekip ruhunu ve bağlılığı zedelemek

### Ekibin çatışmayı yürütebilmesi için;

1. Çatışma ile baş edebilecek gücü nedir?
2. Geri bildirim
3. Yöntemi değerlendirebilme
4. Çatışma çözme teknikleri?
5. Çatışma çözmeye rehber olabilecek bir anlayış yaratmak
6. Gelecek için bir adım atmak

## GÜNDEM

Giriş

Beklentiler

Tanım

Geribildirim (sorular hazırlanacak)

Yöntemleri

Bir faaliyet

Ekipte sağlıklı çatışma çözümü

Çatışma Yönetimi temel kurallar

Özet

Mesaj teknikleri

Yükümlülük anlaşması

Değerlendirme

## AMAÇ

- Çatışma nedenini anlamak
- Tipini anlamak
- Çatışma çözme tekniklerini anlamak
- Anlatışı kavramak
- Gelecek adım

## ÇATIŞMA TANIMI

Grup çalışmaları;

(Sorular tek tek yanıtlanacak ve grup tartışmaları yapılacaktır)

1. Benim için çatışmanın tanımı....
2. Çatışma şunlardan doğar...
3. Çatışma ile başa çıkmak için stratejimiz....
4. Çatışma yönetimi stratejilerimizin güçlü /zayıf yanları ....

#### Genel Oturumda;

- Diğerlerinin çatışma yönetimi görüşleri hakkında ne öğrendiniz?
- Farklı ve benzer yanlar?

#### Ekiple çatışma çözüm yolları;

- Çatışmayı tetikleyen olay neydi?
- Herkes duygularını açıkladı mı?
- Diğerlerinin görüşlerini aldınız ve bakış açılarını anlayabildiniz mi?
- Teklif edilen anlaşma ile ilgili ne düşünüyorsunuz? Etkili mi? Eklenecik ya da gözden geçirilecek bir bölüm var mı?

#### Ekipte son altı ayda çatışma yaratan konuların sıralanması - Grup çalışması.

#### ÇATIŞMA ŞEKLİ

Her bir çatışma şekli için güçlü ve zayıf yanlar tartışılacak (güçlü ve üzerinde durulması, dikkat edilmesi gereken yanları)

#### SAĞLIKLI ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜ;

- Kazanmayı değil çatışma çözmeyi arzular
- Duyguların açıklanmasını gerektirir
- Güven yaratma isteği veya karşılıklı güven ortamı
- Çatışmayı iyi ya da kötü olarak değil doğal karşılamak
- Çözüm için zaman ayırma istekliliği



#### ÇATIŞMAYI ÇÖZMEK İÇİN ADIMLAR;

1. Tetikleyiciyi tanımlayalım
2. Problemi/konuyu birlikte tanımlayalım
3. Duygu ve olay karşısındaki tavrın iletimi
4. Ortak amaçların iletimi
5. Tarafların bakış açılarının göz önünde bulundurulması ve
6. Anlaşmaya varılması

#### ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE TEMEL KURALLAR

- Çözebileceğiniz gerçekçi konular ile ilgilenin
- Etiketlemeyin
- Sorumluluk verin
- Nükteli bir yaklaşımı benimseyin
- Duygularını açıkça ifade edin
- Belirli örneklerden hareket edin

#### ÇATIŞMA ÇÖZME BECERİLERİ

- Bilgi toplama
- Güven ve açıklık
- Bir çözüm üstünde işbirliği yaklaşımı
- Yapılanmış bir karar süreci

#### ÇATIŞMAYA YOL AÇAN VE ÇÖZÜMÜ ETKİLEYEN BEŞ FAKTÖR:

- Çatışmanın kişisel boyutu (objektif boyut-kişisel boyut)
- Çatışmanın kapsamı (birçok küçük konu, birden fazla konu)
- Katılık (seçeneklerin sınırlılığı-tartışılan konudan kişiselleştirmeye kayma)
- Durum ve koşullar
- Kişilik ve tutumlar (örneğin; kendini kontrol edebilme becerisi)

#### FARKLI ÇATIŞMA ÇÖZME TEKNİKLERİ: (kendini ve başkalarını gözetin)

#### Rekabetçi

Karşı tarafın bedel ödemesi üzerine kurulu yaklaşım.

- Kendi pozisyonlarını korurlar
- Kazanmaya çalışırlar
- Hemen bir çözüm ararlar
- Saldırıya hazırlardır
- Çözüm için hiyerarşi içinde yetki ve destek alırlar
- Ne yapılması gerektiği ile ilgili çabuk karar alırlar
- Kendi pozisyonlarını güçlü bir şekilde savunurlar

### Kaçınma

Hiç kimse kazanmaz.

- İstenmeyen bir durumdan kaçınmaya çalışır bir görüntü sergilerler
- Çözüm için sorumluluğu başkalarına vermek isterler
- Doğrudan yüzleşmeyi geciktirmek için diğerlerini teşvik ederler
- Karşı tarafı zor durumda bıkmak için üçüncü kişileri kazanmaya çalışırlar
- Kendi ihtiyaç, istek ve duygularını örtbas ederler
- Problem olduğunu inkâr ederler
- Problemin yönünü değiştirirler

### İşbirliği

Kendinizin ve karşınzdaki çıkarlarınızı en üst düzeyde birleştirmeye çalışmaktır.

- Konu ve yaklaşımları açıkça birlikte ortaya çıkarmaya ve tanımlamaya çalışırlar
- Yaratıcı ve yenilikçi alternatifler araştırır ve sunarlar
- Grup içinde ve kişiselleştirmeden çözüm ararlar
- Kazan/kazan bir çözüm için çalışırlar
- Çatışma durumunu ekip için bir problem değil bir gelişme/olgunlaşma fırsatı olarak değerlendirirler
- Birlikte çalışmak için diğerlerini teşvik eder
- Tarafsız duruşlarda ya/ya da uygun olmayan durumlarda bile galip taraf çözüme ulaşmak için çaba harcar.

### Taviz-Destek Vermek

Elde edeceğiniz çıktı sizin için çok önemli değilse, çıkarlarınızdan diğer taraf lehine vazgeçmeyin;

- Yatıştırıcı bir yaklaşım
- Diğerlerinin görüşlerini anlamaya ve dinlemeye hazır
- Ne yapmak istedikleri konusunda diğerlerine yardım eder
- Diğerleri lehine kendi ilgi ve düşüncelerini göz ardı eder
- Uyumlu bir çalışma atmosferinin sürdürülmesine gayret eder
- Bütün görüşlere saygılıdır
- Diğerlerini savunma eğilimindedir, çıktıyı etkileyecek yeteneklerini sınırlandırır

Her iki taraf da farklı biçimler benimseyebilir. Kural olarak diğer taraf rekabetçi bir biçimi benimserse ilişkiler rekabetçi bir zeminde gelişmeye başlar.

### BİR ÇATIŞMAYI FIRSATA DÖNÜŞTÜRMEK İÇİN;

Ön çalışma, başlangıç durumunu belirleme, diğer taraftan bir şey elde etmeden, bir şey vermeye hazır olma.

1. Her bir kişinin alanının farkında olmak
2. Kendi eksikliklerinin farkında olmak
3. Tepkilerini, mantık temelinde yansıtabilecek kontrole sahip olmak.

Alıştırmalar için hazırlık yapalım. Grup Çalışmaları ve sunumları. Seminerin her bir bölümü için raporların hazırlanması için iş bölümü yapalım. Hep birlikte seminer kazanımlarının kutlanması.

## V.1.5 DOĞAL KAYNAK YÖNETİMİNDE KATILIMCI YAKLAŞIM ARAÇLARI EĞİTİM SEMİNERİ\*

Programı Hazırlayan ve Yöneten: Suade Arançlı, Ağustos 2001 Kayseri  
(Camili, İğneada, Sultan Sazlığı ve Köprülü Kanyon Ekipleri ile birlikte düzenlenmiştir).

### V.1.5.1 PROGRAM

Tarih	Zaman	Konular
16 Ağustos 2001	9.30 - 10.30	-Tanışma -Eğitim programının amaçlarının gözden geçirilmesi -Geçici gündemin gözden geçirilmesi -Materyal, raporlama çalışma gruplarının seçimi
	10.30 -10.45	Ara
	10.45 11.00	-Katılımcı Yaklaşım
	11.00 -12.00	-Yetişkin Eğitimi
	12.00 -12.30	-Birlikte Yönetim Sürecinin bir Bölümü olan İlg Grupları Analizi
	12.30 -13.30	Öğle Yemeği
	14.00 -15.30	-İlgi Grupları Analizi (Devam)
	15.30 -15.45	-İletişim ve Kolaylaştırma
	15.45 -16.00	Ara
	16.00 -17.00	-Toplumsal Cinsiyet Analizi
	17.00 -17.30	-Bilgi Toplama Metot ve Araçları
	17.30	-Günün Değerlendirilmesi
17 Ağustos 2001	9.30 - 9.45	Bilgi Toplama Metot /Araçları
	9.45-10.30	Metotlar
	10.30 -10.45	Ara
	10.45-12.30	Metotlarla ilgili uygulamalı çalışmalar
	12.30 -13.30	Öğle Yemeği
	14.00-15.45	Grupların oluşturulması
	15.45 -16.00	Ara
	16.00-17.00	Uygulama çalışmalarının sunumu
	17.00 -17.30	-Orhan Ceylan tarafından Arazi Çalışmaları için Köylerle ilgili Genel Bilgiler Hangi Metotların Kullanılacağı ile ilgili bilgilerin alınması
		-Timur Erdem tarafından Bir Günlük Arazi Çalışması ile ilgili organizasyonun yapılması ve
		-Arazi Çalışmaları için grupların oluşturulması
	17.30	-Günün Değerlendirilmesi

Tarih	Zaman	Konular
18 Ağustos 2001	9.30 -18.00	Arazi Çalışması (Sindelhöyük Köyü)
19 Ağustos 2001	9.30 - 10.30	-Grupların Çalışmalarının Sunumu -Çalışmaların Değerlendirilmesi
	10.30 -10.45	Ara
	10.45 -12.30	-Grupların Çalışmalarının Sunumu -Çalışmaların Değerlendirilmesi
	12.30 -13.30	Öğle Yemeği
	14.00 -15.30	-Raporlama -Eylem Planı/İzlenecek Strateji -KAYB'lerin birbirlerini destek faaliyetleri
	15.30 -15.45	Ara
	15.45 -17.30	Çalıştayın değerlendirilmesi ve kapanış

### EĞİTİMİN RAPORU

19.08.2001

“Biyolojik Çeşitlilik ve Doğal Kaynak Yönetimi” Projesi kapsamında “Doğal Kaynak Yönetiminde Katılımcı Yaklaşım ve Katılımcı Araçları Üzerine ” konulu eğitim, 16-19/Ağustos/ 2001 tarihleri arasında Kayseri’de düzenlenmiştir.

Bu eğitim,

Dört proje alanında, sosyo-ekonomik analizleri yapacak olan KAYB üyelerine, için düzenlenmiştir. Toplantıya 18 kişi katılmıştır.

### 1. GÜN

#### 1- TOPLANTININ AMACI:

- Katılımcıların saha çalışmalarına katılımcı bir yaklaşımı dâhil etmelerini sağlamak ve daha etkili kılmak,
- Tek tek kişi ve gruplarla çalışma becerilerini artırmak,
- Kendi faaliyet planlarını hazırlamalarına yardımcı olmak.

\* Kayseri’de gerçekleşen “Doğal Kaynak Yönetimine Katılımcı Yaklaşımı ve Araçları Üzerine Eğitim Programı, projedeki ilk KAYB’ler eğitimidir.

## 2- KATILIMCILARIN BU EĞİTİM ÇALIŞMASINDAN BEKLENTİLERİ?

- Yeni şeyler öğrenmek, alternatif düşünceler arasından en uygunu seçme yolunu bulmak
- Projeyi çok daha iyi algılamak
- Sultan Sazlığı'na zarar verenleri ikna etmenin yollarını bulmak
- Sultan Sazlığı'nı öğrenmek
- Katılımcılık tekniklerini, modellerini öğrenmek
- Dostlarla ve doğayla beraber olmak
- Bakış açılarını genişleterek olaylara farklı bakış açılarında bakabilmeyi sağlama, bilgi birikimlerini doğru bir şekilde çalışmaya aktarabilmeyi öğrenmek, bu sayede verimli olmak
- Sultan Sazlığı'nı görmek, göçmen kuşların yaşam ortamlarını görüp resmetmek
- Diğer bölgenin uzmanlarıyla görüşerek bilgi alışverişinde bulunmak
- Diğer bölgelere nasıl yardımcı olabileceğimizi tartışmak
- Uygulamada arkadaşlarının sorunlarının çözümünü
- Bilgi değişimi, katılımı öğrenmek
- Küçük hibe projeler konusunda genel eğilimlerin diğer bölgelerde nasıl olduğunu öğrenmek
- Bu konuda neler yapıldığını öğrenmek
- Mali mekanizmaların oluşturulması konusunda diğer bölgelerin yaptığı faaliyetler
- Hibe projelerin uygulamalarında temel ölçütlerin neler olabileceği konusunda karşılıklı tartışmanın yapılması

Köprülü Kanyon bölgesinde problemlerin ana sebebi olarak halk ile iletişimsizlik yer almaktadır. Bu nedenle bu iletişimsizlikteki bizim eksik yönlerimizin neler olduğunu belirleyebileceğimiz ve öğrenebileceğimiz eksikliklerle ya da bilgilerle bu iletişimsizliği kırabiliriz.

- Katılım konusundaki bilgilerin kendi uygulama alanına aktarmak sürekli konuşmadan öte proje uygulama alanlarında çalışmalara başlamak gerekir.
- Katılımla ilgili literatürden ziyade uygulamada neler yapılacağını görmek
- Çalışma sistemlerindeki farklılıkların ortaya konması proje sahasındaki benzer sorunlara ortak çözümler getirmek
- Projede çalışacak her görevlinin "katılımcılık" konusunda ortak bir düşünceye sahip olarak proje bölgelerinde ayrı dil ve mantığı hayata geçirmelerine yardımcı olmak
- Katılımcı yaklaşımda sonuçların değerlendirilmesi
- Katılımcı gruplar ilgi grupları nasıl belirlenmeli
- Konunun dağılmadan, etkileyici ve yönlendirici şekilde kolaylaştırıcı tarafından açıklanması
- Çalışmaların görüntülenmesi
- Toplantılar sırasında iyi ilişkilerin kurulabilmesi
- Proje sahasında işlerle ilgili bilgilerin netleşmesi önemli
- İlgili uzmanlık alanında çalışanların ayrıntılı bilgiye sahip olmaları
- Çalışma alanımızdaki yerel insanların kararlara nasıl katacağımız konusunda metodoloji öğrenmek
- Katılımcı yaklaşımın sağlanabilmesi için eksikliklerimizi ortaya koymak
- Diğer proje bölgesinde çalışmaların ne düzeyde olduğunu bilmek, buradaki arkadaşların katılımcılıkla ilgili neler yaptığını öğrenmek
- Projenin daha iyi tanıtılması için metotları öğrenmek
- Köylülerle ortak bir dil konuşmak
- Köylülerin sosyo-ekonomik durumlarını göz önüne alacak metotlar geliştirmek
- Halkla iletişimin öğrenilmesi
- Eğitim metotlarının öğrenilmesi ve uygulaması

## KATILIMCI YAKLAŞIM

### GRUP ÇALIŞMASI

#### Koruma çalışmalarında katılımdan neler bekleniyor?

- Çalışma alanındaki sorunları saptamak,
- Çalışma alanındaki sorunları çözmek,
- Yerel birlikler oluşturmak ve güçlendirmek,
- Yerel girişim, halkın kendine güvenini sağlamak,
- Pratik çözüme ulaşacak yol ve uygulama esaslarına ortaya koymak,
- Uzlaşma,
- Bilgi paylaşımı,
- Sürdürülebilir Yaklaşım,
- En önemli engelleyici faktör (yasal düzenlemeler),
- Kaynak aktarımı,
- Yerel koordinasyonunun sağlanması,
- İlgili gruplarını iyi tanımak,
- Aşağıdan yukarıya örgütlenme,

#### Koruma çalışmalarında Katılım Problemleri Nelerdir? (Grup Çalışması)

- 1- Güvensizlik, ilgi gruplarının katılım konusunda devlete ve projeye güvensizliği, Milli Parklar Genel Müdürlüğüne
- 2- Yeterli katılımın sağlanamaması
- 3- İlgili kurum ve kuruluşların konunun çözümüne ciddi olarak katılmaması
- 4- Kararların uygulamaya konulmaması ve bu kararların ilgili gruplara bildirilmemesi (Proje ekibinin bu bilgileri iletememesi)
- 5- Gruplarla birebir ilişki kurulamaması
- 6- Somut örnekler görmek istenmesi
- 7- Doğru yeterli sürede iletişim kurulamaması
- 8- İlgili gruplarının örgütsüzlüğü



- 9- Çalışılan kurumdan destek alınamaması
- 10- Mevcut yasaların yasakçı görüşleri yansıtması
- 11- Köy içinde baskın kişilerin ön plana çıkması
- 12- Doğru ve farklı grupların bir arada çalışmasının sağlanamaması
- 13- Merkezîyetçi yaklaşımın olması
- 14- Gruplarla birebir ilişki kurulması
- 15- İlgili grupların ilgisini çekecek şekilde faaliyetlerin yapılamaması (Kadınların davet edilmesi gibi)

## YETİŞKİN EĞİTİMİ

Günlük Yaşamı ele alalım.

Hobi  
Günlük hayat

Son zamanlarda yeni öğrenilen bir şey



Öğrenilen şey	Nasıl Öğrendiniz?	Kim Öğretti?
Balık tutmak	Başkalarını gözlemleyerek	+
Yüzmek	Deneyerek	Arkadaşımdan
Bisiklete binmek	Düşe kalka	Bisiklete binenlere bakarak
Konu dosyalama	İhtiyaç duydu	Kendim
İngilizce	Kurs	Öğretmen
Kırsal kalkınma	Yayınlardan	Kendim
Kürek çekme	Pratik	Sorarak

## OYUN 1

**Amaç:** Bilinç oluşturmak, oluşturulan bilince dayalı olarak sonuç çıkarmak, karar vermek ve bu karara bağlı olarak eyleme geçmek.

Sandalyenin üzerine bir makas kondu. “Makas kim isterse onun olacak” dendi ve 1 kişi makası aldı.



Kolaylaştırıcı, makası almayan katılımcılara makası neden almak istemediklerini sordu;

Makas alan katılımcı ne düşündüğünü belirtti:

“Önce baktım, herkes nazlanıyor. Alınması gerekiyordu, ben de aldım.”



### Yetişkin Eğitiminin İlkeleri

- Yetişkinin ihtiyaçlarını karşılamalı
- Katılımcı aktif olmalı
- Deneyim temelli olmalı
- Yansıtıcı(Reflektif) olmalı
- Saygı ve güvene dayanmalı
- Geri bildirimlerle desteklenmeli
- Güvene dayalı bir ortam sağlamalıdır.

Öğrenme döngüsü deneyim ile başlar. Yetişkinin deneyimini göz önünde bulunduran katılımcı eğitim, uygulamaları kolaylaştıran bir öğrenme metodudur.

#### Makası Almayan Katılımcılar;

- Neden diye tereddüt ettim?  
Biri kalkıp alabilir dedim
- Komik duruma düşüp oyuna mı geleceğim dedim  
Kararımı bu etkiledi ve geri döndüm
- Geçmişte yaşadığım bir deneyim nedeniyle tereddüt ettim
- Kara kaşıma ve gözüme makas verilmez. Altında bir şey mi var dedim.
- Herkes bir anda almaya kalksa deyip, başkasına bıraktım
- Makas yerine başka bir şey olsa değişebilirdi. Makas bulunmadı.



## İLGİ GRUBU ANALİZİ

Konu üzerinde tartışma:

### BİZ KİMİZ?

#### Amaç:

Doğal kaynakları korumak istiyoruz.

#### Strateji:

Katılımcı Yaklaşım

#### Çalışma Yöntemi/Değer:

Açık ve şeffaf

Bizler de bir ilgi grubuyuz. Doğal kaynakları korumayı amaçlayan bir ilgi grubuyuz.

### 1- İLGİ GRUBU NEDİR?

- Kaynağı kullananlar
- Kaynağı yönetenler
- Kaynağı korumak isteyenler

### 2- İLGİ GRUPLARI KİMLERDİR?

- Korumacılar
- Saz kesimi yapanlar
- Otlatma yapanlar
- Turistler
- Kamu kurum ve kuruluşlar
- Kooperatifler
- Sulama birlikleri gibi

### İLGİ GRUPLARINA NASIL ULAŞIRIZ?

- Görüşerek
- Toplantılar yaparak
- Yazışma

## NEDEN İLGİ GRUPLARINA ULAŞMAK İSTERİZ?

- Düşüncelerini öğrenmek için
- Onları tanımak için
- İşbirliği sağlamak için
- Doğal kaynakla ilgili çıkarlarını öğrenmek için yapılan işi sahiplenmelerini sağlamak için
- Planlı kullanılabilir kaynak kullanımı sağlamak.
- Onların olumlu-olumsuz yanlarını görmek.
- Koruma çalışmalarımızı anlatmak için.

### 1. DOĞAL KAYNAKLARI KİMLER KULLANIYOR YA DA KİMLER İLGİLİ?

### 2. NEDEN İLGİLİLER?

#### Köprülü Kanyon

1. **Köylüler** - Yaşam alanları, Tarihi bir bağları var, geçimlerini sağlamak için Alışkanlıklar, gelirlerini kaybetmemek için
2. **Turistler** - Gezip görmek, öğrenmek, rekreasyon
3. **Avcılar** - Gelir elde etmek, ihtiyacını karşılamak
4. **Araştırmacılar** - Araştırma yapmak, kişisel tatmin
5. **STK** - Reklâm, kişisel tatmin, para kazanmak, doğayı korumak, kamuyu bilinçlendirmek
6. **Çobanlar - Göçerler** -Hayvanlarını otlatmak için yayla ihtiyacı
7. **Turizmciler** - Para kazanmak
8. **Korumacılar-Parkçılar** - Doğal kaynakları korumak, yaşamını ücretle temin için, yasal sorumluluğu için
9. **Diğer Yöresel Kamu Kuruluşları** -Yasal yükümlülük, kaynak kullanımı
10. **Politikacılar** - Oy almak (Propaganda), kaynak kullanmak için
11. **Ticari faaliyet yapanlar** - Kaynaktan yararlanmak, gelir elde etmek için
12. **Rehberler** - Gelir elde etmek için tanıtım yapmak için
13. **Basın** - Kamuoyu bilinçlendirme, çıkar sağlamak için

## İğneada

1. **DHKD**- Longoz ormanlarını korumak için
2. **Köy halkı**- Üretimde çalışıyor-Zati yapacak ve yakacak, mantar toplamak
3. **Orman Teşkilatı**- Ormanları korumak işletmek
4. **Dünya Bankası** – Proje yapmak istiyor
5. **Tatilciler**-Yazlığa gelenler kampçılar
6. **Avcılar**- Su kuşları domuz, tilki, macera, boş zaman değerlendirme
7. **Arıcılar** - Bal Üretimi
8. **Balıkçılar** (amatör) – Boş zaman değerlendirme
9. **İSKİ** - İstanbul'a su götürmeyi düşünüyor.
10. **Kültür Bakanlığı** – Sit alanlarını korumak
11. **Üniversiteler** – Araştırma yapmak istiyorlar
12. **Belediyeler** - çöplerini döküyorlar
13. **Keresteciler** - odun hammaddesi ihtiyacı
14. **Kooperatifçiler** - üretimden kazanç sağlamak
15. **Nakliyeciler** - kum ve odun hammaddesi taşıyor
16. **Medya**
17. **Çekül**-Ormanları korumak
18. **Turizm Bakanlığı**-Turizmi geliştirmek
19. **TTKV**-Doğayı korumak
20. **Öğrenciler**- Gençlik kampı
21. **Tarım İl Müdürlüğü**-Çiftçilere destek sağlıyor
22. **Kaymakamlık**- mobilya atölyesi var Tarım İl Müdürleri ile birlikte çalışıyor
23. **M.E. Bakanlığı** -Doğa Koruma dersleri
24. **İzci grupları**-doğa yürüyüşleri
25. **Entelektüel**- yerleşiyor- Yazlıkları var.
26. **Çiftlik sahipleri**- at yetiştiriciliği, tarımsal ürün, hayvancılık
27. **Çevre Bakanlığı**- çevreyi korumak

## Sultan Sazlığı

1. **Saz kesimi köylüler** - Gelir elde etmek
2. **Çiftçiler** - Tarım amaçlı
3. **Otlatma yapan köylüler** - Gelir-etten- süttten yararlanma
4. **K.T.V.K.K** - Birinci derece doğal sit alanı
5. **Turizm ile uğraşan pansiyonlar** - Gelir
6. **MPAYH Genel Müdürlüğü** - Yönetenler
7. **Sulama Kooperatifi.**
8. **Sulama birlikleri**
9. **Avcılar**
10. **Çevre Bakanlığı**
11. **Bilimsel Araştırmacılar** - envanter bilgi toplama
12. **Yerli, yabancı turistler** - hobi, gezi, değişik yer görme, kuşları sevmek
13. **Öğrenciler** - gezip görme
14. **Rehberler ve kayıkçılar** - gelir elde etmek tanıtım
15. **Şirketler** - uluslararası ticaret
16. **Sivil toplum örgütleri** - envanter çalışması
17. **DSİ** - su kapasitesi
18. **Yerel yönetimler** - tanıtım
19. **Yerel halk** - kanalizasyon

### 1) İlgili grupları

### 2) faaliyet alanları

#### İlgili grupları

- a) Saha içinde, yakın çevresinde yaşayanlar
- b) (çok) uzakta olup saha ile ilgilenen

### DİYALOGU BAŞLATMA NEDEN YAPILIR?

- Doğal kaynakları korumak-kullanmak
- Ne yaptıklarını öğrenmek ne yapmaları gerektiği konusunda yönlendirmek
- Mevcut durumu ortaya koymak
- Çözüm önerilerini almak doğal kaynaklardan ne denerek faydalanıyolar
- Sürdürülebilirlik tespiti yapmak
- Çalışma alanları ile ilgili görüş
- İlgili gruplarının aralarındaki ilişkiler

### DİYALOGU BAŞLATMAK İÇİN UYGUN BİR KURULUŞ MUYUZ?

- Milli Parkçılar (-)
- Projeciler (+)
- STK
- Bireysel uzmanlar

Gerçek durumdan 7 ilgi grubu ve alanları belirlenerek sorunların çözümüne yönelik faaliyetlerden yola çıkarak rol oyunu çalışması yapıldı. (KAYB üyeleri ilgi gruplarından farklı roller benimseyerek o kişilerin yerine geçtiler)

Senaryo (I): STK: (DHKD) Özgür Kaymakam: GÜRAY



NO	İLGİ GRUPLARI	ALANLARI
1	Köylü Orhan	Saz kesimi
2	Köylü İsmail	Otlatma
3	Lokanta işletmesi Yasemin	İşletmecilik
4	İsrailli Nusret	Turizm Rafting
5	Köylü grubu kadın M. Ali Saime BAŞARAN	Kekik
6	DSİ Timur	Su kullanımı
7	Avcılar İlhan	Avlanma

Diyalogun başlatılabilmesi için ilk yapılacak şey bu ilgi gruplarının tek tek amaçlarını öğrenmektir.

#### Görüşmelerde:

1. Kendimizi tanıtacağız
2. Amacımız
3. Az konuşma/çok dinle
4. Yönlendirme onun yerine soru sor
5. Yerel bilgiye saygılı ol
6. Konuya doğrudan girme
7. İlgili gruplarının problemleri ve fırsatları tartış



Kekik nasıl toplanıyor?

Nereden/hangi periyotlar

Baskı var mı?

Geçmişte  
nasıldı?

Bugün  
nasıl?

Yarın nasıl  
olacak?

Planı kim onaylayacak?

Orman Genel Müdürlüğü ile görüşmeler

Kapasite tespiti?

Örnek alan? Uzman danışma

Kaynak kişiler

## KEKİK

Alternatif/ Seçenekler

1. Toplatılacak
2. Toplatılmayacak

Davranış biçimini etkileyen faktörler:

- Ekonomik
- Bilinçsizlik
- Teknik bilgi eksikliği
- Uygun aletler kullanma
- Kasıt
- Geçmişten gelen alışkanlık
- Kolaylık

## GÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bugün neler yapıldı? Günün değerlendirilmesi:

Katılım nedir?

Yetişkin eğitimi.

İlgi grupları analizi.

Bir faaliyeti gerçekleştirmek için yeterli ve gerekli bilgi.

Bilgiye sahip değilseniz ne yapacaksınız?



## İKİNCİ GÜN:

Dr. Ahmet Şenyaz “Doğal Kaynak Çatışma Yönetimi ve Çözümü”  
Melekber Sülüoğlu” Venn Diyagramı ve Haritalama” konularını açıkladılar.

## İLGİ GRUPLARI

1. Davranışların tanımlanması (matris, haritalar, trendler hangi kullanım sürdürülebilir)
2. Kritik davranışların bulunması
3. Kritik davranışları etkileyen faktörlerin belirlenmesi
4. Üzerinde anlaşılabilir çok yönlü bir stratejinin belirlenmesi

## ARAÇLAR

1. Mevcut kaynakların gözden geçirilmesi
2. Görüşmeler
3. Davranışların izlenmesi
4. Matrisler
  - Çevre ve kaynak kullanımı eğilimlerini kritik davranışları,
  - Bu davranışları harekete geçiren faktörleri,
  - Doğal kaynak kullanımında uzun dönem tarihsel eğilimler ve çevre kalitesini,
  - Çeşitli değişkenlerin zamana bağlı olarak değişimini tanımlayarak insanların bilgi ve bilinç düzeylerini gösterir.
5. Sayısal iletişim araçları
6. Sıralama

En kritik davranışı seçmede yardımcı olur grup ve kategoriler arasında karşılaştırmalar ve ilişkiler kurmaya yarar. İlgili gruplarının tanımlanmasına ve diyaloga teşvik eder. İG arasındaki çatışmaları ortadan kaldırır.
7. Haritalar (sosyal arazi kullanımı profili, habitat tarihsel haritalar)
8. Venn diyagramı
  - Sosyal gruplar arasındaki ilişkileri gösterir
  - İlgili gruplarını tanımlar
  - Köy kurumları ve diğerleri arasındaki ilişkileri gösterir.
  - Organizasyon ve kişilerin kaynak yönetimi ile ve ne kadar ilgili olduğunu gösterir
9. Vizyon belirleme

Potansiyel güçleri harekete geçirir, işbirliğini teşvik eder. Engellere çözüm önerileri getirir
10. Problem Analizi- Problemi tanımlar
11. KEFE bir faaliyet ve çalışmayı değerlendirir.
12. Faaliyet Profili -yer faaliyet zaman
13. Kaynak Profili

Kaynak / kullanan / kontrol / sonuç

Vizyon belirleme

### İlgi grupları çalışması

No	İLGİ GRUPLARI	ALANLARI
1	Köylü	Saz Kesimi
2	Köylü	Otlatma
3	Lokanta işletmecisi	İşletmecilik
4	Rafting işletmeleri	Turizm rafting
5	Köylü grubu	Kekik
6	DSİ	Su Kullanımı
7	Avcılar	Avlanma

Bir grup oluşturuldu.

Grupları biliyoruz, yaptıklarını, zararlarını ve bu zararlar da bilinçli olup olmadıklarını. İlk defa bir araya geliyorlar. Kolaylaştırıcı onları birbirine tanıtıyor, yaptıkları işlemlerle ilgili sorular soruyor.

Köylü-Kekik konuşmada kararı dışarıdan karşılama müdahale ettirmiyor. Kekik her zaman toplanmalı ve ihtiyacımız var.

Köylü saz kesiyor ve bağımsız olarak 7-8 yıldır kesiyor.

%70-80 geçim kaynağı ve yakacak ihtiyacı.

İnce karnış gelsin diye yakıyorlar

3-4 ay saz kesiyoruz 1 sene gezmek zorunda, çok saz kesmeli

Lokanta işletmecisi bina ve dere kenarından işletme yapmak istiyor, zararsız diyor

Hepsi her şeyin iyi gittiğini söylüyor avcı durumdan memnun değil.

Burada amaç her ilgi grubunun ortak ilgisini tanımlamak ve doğal kaynak yönetimi için üzerinde anlaşılabilir çok taraflı bir strateji geliştirmek

Bu çalışma ilgi Gruplarının/Kurumların görevlerinin/ işlerinin benzer ve farklılıklarını ortaya koyar

DSİ Bölge Müdürü:

Su daha önemli, kurt kuş değil tarım önemli.

Sorun DSİ'nin değil yasalarda bu boşluk var.

VENN diyagramı ve haritalama konuları iki gruba ayrılarak örnekler üzerinde uygulandı.




### HARİTALAR

#### TRANSECT (Kesit) HARİTA



	Yerl.Alan	Bağ	Tarla	Nehir	Yol	Ağaçlık	Yerl.Alan	Dağ
Toprak Tipi								
Arazi Kullanımı								
Ağaç Türü								
Problem								
Çözüm								

#### Transect (Kesit) Tarihsel Haritalar

Dün	
Bugün	
Yarın	

Hangi davranış sürdürülebilir ya da değil

### Tarihsel Yönelim

Kaynaklar	
	Mera
	Yaban
	Tali ürün

## SIRALAMA

En kritik Davranışı Belirleme Yöntemi uygulamalı olarak anlatıldı.

Örnek koruma alanında doğal kaynaklar üzerinde tehdit oluşturan unsurlar

Davranış	a	b	c	d	e
	Otlatma	Kaçak Kesim	Rafting	Kontrolsüz Turizm	Çöp
a- Otlatma		b	a	a	a
b- Kaçak Kesim			b	b	b
c- Rafting				c	e
d- Kontrolsüz Turizm					e
e- Çöp					

### Kolaylaştırıcı ne yapar?

- idare eder
- yardımcı olur
- ara bulur
- koordinasyon sağlar
- sabote edenleri yönetir
- bilgi verir
- katılımı sağlar (eşit katılım)
- bilgi
- sorularla toplantıyı yürütür
- toparlayıcı (özetler)
- soruları kümeleştirir.

Alanda görüşme, Venn diyagramı, harita çalışması yapmak için gruplar ayrıldı. Alanda 4 grup (1'i kadın grubu) çalışmasına karar verildi.

KAYB üyesi Ufuk Çoşkun Problem analizi konusunu açıkladı.

Grup çalışmasının sunumu

Çalışmalarının değerlendirilmesi

Toplumsal Cinsiyet Analizi: Özellikle korunan alanlarda kadının rolü üzerinde duruldu.

Günün değerlendirmesi

## ÜÇÜNCÜ GÜN - ARAZI ÇALIŞMASI

Araçlar

1. ne iyi gitti, ne gitmedi
2. ne öğrendiniz.



### I. GRUP

- Sindelhöyük Kasabası'nda yapılan çalışma üzerinde ilk açıklamaları Mehmet Ali Bey harita ve Venn diagramı üzerinde yaptı. Kasaba halkının olumlu veya olumsuz görüşleri ile isteklerinden bahsetti. SİT alanında yapılaşmaya izin verilmediği milli parkta görevli muhafaza memurlarının halk arasında ayırım yaptığı, en büyük sıkıntılarının şu anda su sorunu olduğunu belirtti.
- Orman İşletmesinin 3 yıldır saz kesimi için para istediği bahsedildi. Saz kesim planı gerçekleştirilemedi..
- Kasaba halkı, sahanın ne zaman tel örgü ile çevrileceğini merak ettiklerini, bu şekilde bir harekete sert cevap verebileceklerini söylediler. DSİ kanallarının tamirini istediklerinden bahsedildi.
- Mehmet Ali Bey bu gidişin devam etmesi halinde 5 yıl içerisinde yok olma tehlikesi yaşanabileceğinden söz etti.

Venn Diyagramı

- Sultan Sazlığı'na en yakın olarak köy halkı (10 köy) daha sonra DSİ olduğu, Orman İşletmesine yakın bakmadıklarından en uzun noktaya yerleştirdikleri sonuç olarak 200-300 çeşit türün bulunduğu havzanın dünya içinde çok önemli olduğu sazlığın kurtuluşunun büyük yatırım gerektirdiğinden bahsedildi.
- Özgür Bey aynı gruptaki sunuma devam etti. Kuşların tatlı suda bitlendiklerini yay gölüne gelerek bu parazitlerden kurtulduklarından bahsetti. Bundan yay gölünün tuzlu su olmasının çok önemli olduğunu söyledi devlete olan güvensizliği vurguladı.
- Sazlığın iyi yönleri olarak sazlıktan hayvanlarına yem kaynağı ve saz kesimi olarak faydalandıklarını söylediler.
- Meralarının verimsiz olduğunu, bu sebepten sazlıkta kesim yaptıkları tapulu arazilerinin olmadığını ve hazine arazileri ile de sıkıntılarının olduğunu söyledi. Muhafaza memurlarının karşı köyden seçildiği ve bunların siyasilere daha yakın olup istediklerini yaptırabildikleri söyledi.
- Venn Şemasına geçildi.
- Sazlığa en yakın olarak köylüler ve kamış işleyicileri yer aldı. DSİ'nin Venn diagramında bu kez daha uzağa konduğu görüldü.
- Oluşturulan venn diyagramında Sağlık Bakanlığı, Karayolları Genel Müdürlüğü ve Turizm Bakanlığı diyagramın en uzak noktalarına yerleştirilmiştir. Bu durum söz konusu kurumları kendilerine ne kadar uzak hissettiklerini anlatmaktadır.

## II. GRUP

- Sultan Sazlığı KAYB üyesi Mustafa Yılmaz'ın yol gösteren yaklaşımıyla başladı. Tanışma safhasının ardından yapılan harita çalışmasından bahsetti. Kasabalıların ilk aşamada geliş amacımızı öğrenmeleriyle çalışma başladı. Develi'deki fabrikalar ve lağım atıklarından başlanıldı. Orman İşletme mensupları ve muhafaza memurları rüşvet aldıkları gerekçesiyle eleştirildiler. Çözüm olarak en önemli girişimin "Gıcık" tünelinin açılması olduğunu belirttiler. Bunun sebebi en büyük gelirlerinin saz kesimi olduğu 1 yıllık çalışma ile bir traktör alabildiklerini söylediler.

- Sahanın, Amerikalılara kaça ve neden satıldığını merak ettiklerinden, kuş vurulmasının yapılan planlar için öneminden söz edildi. El sanatları açısından bir cazibenin bulunmadığını, makineli kesiminin yapılmasını istemedikleri, bunun zararlı olacağına inandıkları söylediler. Sultan Sazlığı'nda veya gölde petrol araştırması yapılmasını istediklerini söylediler. İnsanlar kullandıkları hazine arazilerinin tapularının olmaması sebebiyle her an yıkımla karşı karşıya gelebileceklerinden ve maddi durumlarının elverişsizliğinden bahsettiler. DSİ kanallarının toprak olduğu bunun su kaybına neden olduğu kendilerinin beton kanalları talebinin olduğunu söylediler. Ayrıca kurtların sürülerine olan zararlarından bahsettiler. Özellikle kış döneminde sazlıkların içerisinde sakladıklarını söylediler. Turist sayısının yıllık 1000-2000 civarında olduğu, bu sayının su miktarı ile orantılı olduğu, son yıllardaki kuraklıkla bu sayının azaldığından bahsettiler. Tarımda kullanılan kimyasal gübrelerin sazlık alanı olumsuz yönde etkilediği belirtildi. Eğitim, devlet kurumları venn diyagramının uzak köşesindeki yerlerini aldılar. Köylülerin önerileri içerisinde su sorununun halledilmesi ve kasaba kütüphanesinin açılması da yer aldı.

## III. GRUP

- Köprülü Kanyon KAYB üyesi Güray Çayır'ın esprili yorumları ile başladı. Belediye Başkanının da aralarında bulunduğu bir ekiple çalıştıklarını belirtti. Ayrıca Belediye Başkanının tepkisiyle de karşılaşmışlar.
- Olaya kolaylaştırıcı müdahale ederek ortamı yumuşatmıştır. Yarım saat bir uğraştan sonra gençlerden biri kibleyi de göstererek haritayı tamamladı. GICIK tüneli sorunu çözüldükten sonra her şeyin düzeleceğini belirttiler.
- Sazlığın köyler tarafından parsellendiğini, 20.000 dönüm arazinin tapu sorunu sebebiyle sıkıntılı olduğunu belirttiler.
- \* Çözüm önerisi olarak tarım sahasının sahaya yaklaştırmadan desteklenmesinin projenin kurtuluşu olacağı söylendi.

Saz kesen köyler arasında bir birliğin olması gerektiği ancak bunun sağlanmadığını söylediler. Kuşların iyi korunmadığı ve sahanın neden daha iyi tanıtılmadığından şikâyetçi oldular. Tuz Gölü'nün kuruduğu ve devletin bununla

ilgilenmediğini söylediler. Tarımın yoğun olarak yapılması ve yağmurlama sulama yapılması, tarlalara sahip olunabilmesi için burasının SİT alanından çıkarılması gerektiğini söylemişler. Yeraltı suyunun çok pahalı olduğu (4 milyon /saat) ve çiftçiyi zarara uğrattığından şikâyetçi olduklarını belirttiler.

\* Venn diagramı yerine harita metodunun ülkemiz için daha yararlı olacağı, insanların daha iyi adapte olabileceği belirtildi.

Gelir dağılımındaki adaletsizlikten bahsederek çalışma yöntemi eleştirildi. Tüccarın daha fazla gelir elde ettiğini söylendi.

- Venn diagramına geçildi.
- En yakın gördükleri Kültür Bakanlığıydı. Avcılar, DSİ, Kültür Bakanlığı ve köylüler de yakın olanlar arasındaydı. Ulaştırma, Turizm, Çevre Bakanlığı ve Milli Parkların ilgisiz olduğunu belirttiler. Mafyanın sazların hepsini çevirmek niyetinde olduğunu, hâlbuki bunu yapanın devlet olması gerektiğini belirtmiştir.

#### • KADINLARDAN OLUŞAN EKİBİN ÇALIŞMASI

Saime Hanım konuya aksaklıklarla başladı. Bayanları bir araya toplayamamaktan doğan sıkıntıyı belirtti. Tanışma safhasından sonra çalışma başladı. Bayanlar kendi evlerine göre çizdikleri haritada kasabanın görünümünü yaptılar. Bu arada sazlığı da işaretlediler. Erkeklerle bu konuda bir iletişimsizliğin olduğu görüldü. Çocuklara park ve futbol sahası isteği, öğretmen istekleri, içme suyunun kötü olduğu, hayvan ölümlerinin olduğu, ölü hayvanların mikrop yuvası oldukları, saz kesiminde erkeklerin de üstlerinin kirlendiği ve eşlerine başka iş olanaklarının yaptırılması gerektiğini belirttiler. Ancak kendilerine yetecek kadar tarım yapabildiklerini, devletten alt yapı talepleri olduğunu, öğretmen eksikliğinden şikâyetçi olduklarını belirttiler. Sultan Sazlığı'nda kaçak avcılar bulunduğunu söylediler.

Venn Şeması

Sultan Sazlığı'na yakın olarak Yeni Hayat ve Ovaçiftliği köylerinin daha fazla kesim yaptıklarını söylediler.

**Öneriler:** Sultan Sazlığı'nda çok acil olarak önlemler alınması gerektiği belirtildi.

Kasabaya doğru gittikçe kadının daha çok eve kapandığı görülüyor. Doğa sevgisine daha yakın oldukları anlaşılıyor.

Netice ve Kanaat - Son sözden sonra

Orhan Bey, Bekçilerin aynı köyden olduğu ve kiminin uzun süredir böyle devam etmekte olduğunu belirtti. Zamanı'dan su gelmediğini belirtti. Daha önceleri iki nehrin serbestçe sahaya kaynak sağladığı ancak yapılan barajlarla bunun engellendiğini söyledi. Barajlar 88 yılında devreye girmiş. Planlamanın öneminden ve 6 senedir planlama üzerinde çalıştığından bahsetti. Saz bağı başına ücretin 20.000.-TL olarak belirlendiğini söyledi. Bu ücretin tarife bedeli olarak alındığını belirtti. Vatandaş para ödeyince şirketlerden bu miktarın temin edildiğini söyledi. Vatandaşın isteyerek yakma olayından bahsetmediklerini bunu bilinçli olarak yaptıklarını söyledi. İlkbaharda Ağustos-Mart ayları arasında olan kesimin Kasım 1 - Aralık 15 olarak düzenlendiğini söyledi. Paylaşımında kavgaların olduğunu belirtti. Maden ocaklarının düzeltilerek tarım alanlarına çevrilmesi gerektiği yönünde vatandaşın talebi bulunmaktadır. Kendisine söylenmiş ancak verimi konusunda bilgisi olmadığını söyledi.

Sistem bir taraftan korunurken (doğal yaşamın devamı sağlanırken) buradan el çekmek zorunda kalan halkın zararının devlet tarafından karşılanması gerektiğini söyledi. Saray Halının atıklarının arıtıldığının kırmızı kontrolünün dönüşümlü olarak yapıldığını belirtti.

## DÖRDÜNCÜ GÜN : GERİBİLDİRİMLER VE ARAZI PROGRAMININ KATILIMCILAR TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

### KATILIMCILARIN DEĞERLENDİRMELERİ:

1. Sorunları sınıflandır
2. Diğer bütün ilgili grupları ile benzer çalışmaların gerekliliği
3. Turizm ve saz kesimi => Bağlantı
  - İletişim araçları
  - Bilinçlendirme
  - Eğitim
4. Saz kesimi yapanlar? Saz kesim planı ile bağlantılı
5. Sosyal çalışmaları kim yapmalı? Kişisel çalışma planı
  - 2'li alan çalışması
  - Eğitim çalışması
  - Yerel politikalarla
  - Köylülerle
  - Ekibe katkı
  - Öneriler
  - Önceliklendirme

Bu konudaki eğitimin belirlenen kişilere tekrar aktarılması şeklinde bir iş planı mı yapılması yoksa bölge bölge olarak mı yapılması sorusu Ortaya atıldı.

#### **2'li alan çalışması:** Ekiplerin yer değiştirerek çalışma yapması

Öğretmenlerle ve kamu kurum ve kuruluşlarıyla birlikte yapılacak bir eğitim çalışmasıyla. Ekip çalışmasında kimin hangi bölümde nasıl çalışacağı belirlenmesi zaman açısından ve işgücü açısından önemli.

- Uzmanlıklar? İş tanımları
- Ekoturizm/ Ekoturizmin yöredeki potansiyeli



**KAYB'lerin görüşleri;** Camili proje sahası, zorlu kış şartları ve ekip sıkıntısı sebebiyle öncelikli yardım sahası olarak belirlendi. Diğer bölgelerden İğneada ve Sultan Sazlığı'na isterlerse yardım yapılabileceği, Antalya'nın ise yeterli uzmana sahip olduğundan yardıma ihtiyacı olmadığı görüldü.

### Diğer görüşler;

- Ekip içinde Koordinasyon çalışma biçimi
- Birlikte çalışma-katılım => Yaklaşım
- Bireysel çalışmalar netleşmeli
- Bölgeler arasında (değişimli uzmanlarla) bölge değişimi
- Üniversite/Araştırma kurumları, öğrenciler
- İlgili grupların çalışması/ komiteler
- Ön bilgi bilgilendirme
- Arazi çalışmaları başlatılmalı
- Uzmanlıkların çalışma planı
- Ekonomik çalışmalarla o konularda çalışma başlatılma

Eylüldeki eğitim programından önce yapmış olduğumuz eğitim programının çalışmasının başlaması gerekiyor.

- Kime ulaşacağız? Ne kadar insana?
- Yaş grupları/ cinsiyeti

### İLGİ GRUPLARININ DAVRANIŞLARININ TANIMLANMASI

İlgi Grubunun niteliği:

- Alana fayda sağlıyor mu?
- Alana zarar mı veriyor?

1. Proje sahasının tümü
2. Kim yapacak (KAYB)
3. Her ilgi grubu için ayrı mı? Evet

Kapanış ve Eğitim programı sertifikası karşılıklı olarak verildi.

Her bir KAYB'nin kendi Eylem Planını hazırlayarak çalışmalarını başlatması kararlaştırıldı.

## EĞİTİM PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ OTURUMU

Son olarak Eğitimin Değerlendirilmesi yapıldı:

Değerlendirme sonucu:

- 1) Eğitim beklentilerinizi tam olarak karşılayabildi mi?  
Evet, tamamen karşıladı.
- 2) Burada edinmiş olduğunuz deneyimler üstlenmiş olduğunuz görevlerde uygulanabilecek şekilde mi?  
Evet kesinlikle.
- 3) Bu eğitim katılımcılığını geliştirebildi mi?  
Evet
- 4) Misafirhane mi otel mi tercih edersiniz?  
Otel
- 5) İçeriği nasıl buldunuz?  
İyi
- 6) Eğitim tatmin edici oldu mu?  
Evet

### V.1.5.2 BU EĞİTİM PROGRAMI ÖNCESİNDE KAYB'LERE DAĞITILAN DOKÜMANLAR;

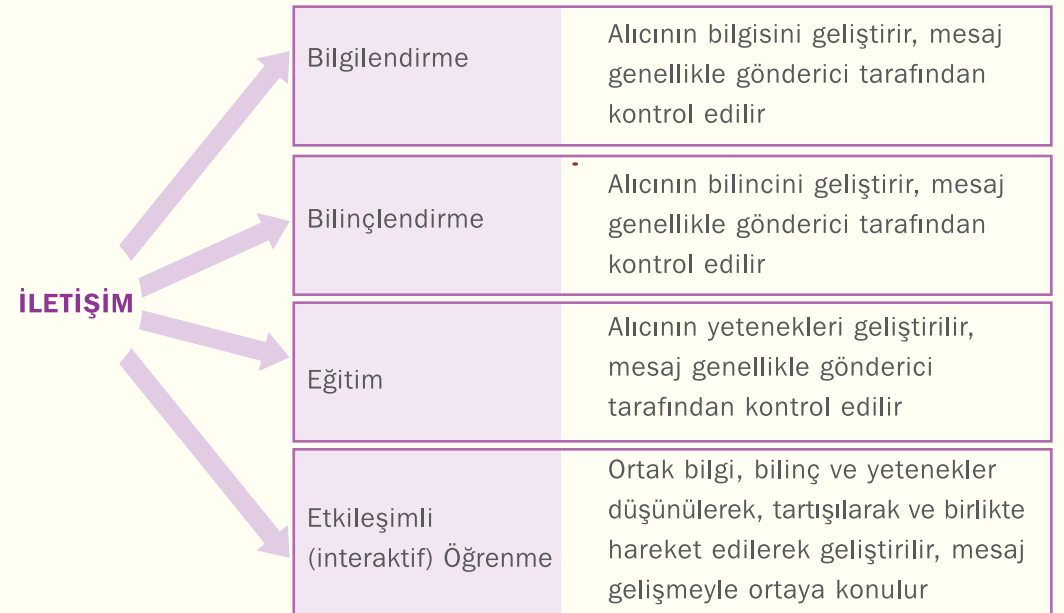
Kaynak: Co-Management, Grazia- Borroni Feyerabend, IUCN,2000

## SOSYAL İLETİŞİM

Sosyal iletişim; bir insan topluluğunda anlayış köprüsü kurmak, anlam oluşturmak ve genel bilgiyi geliştirmek (çoğunlukla değişim yaratmak) için mesaj alış verişidir. Gelişmeyi yaratan ve doğal kaynakları yöneten insanlardır. Onları göz önüne almadan, kapasitelerini ve enerjilerini kullanmadan ve bilgilerini ve yeteneklerini geliştirmeden daha iyi bir duruma gelmek için değişim yapılamaz. İletişim, tüm insan ihtiyaçları için olanak sağlar ve yerel halkın katılımının istendiği tüm faaliyetler için önem taşır. Ayrıca, etkili iletişim, örneğin kişinin moralinin yükseltilmesi, kişinin kendi değerini ve saygınlığını yüceltmesi, sosyal dayanışmanın desteklenmesi ve işbirliği gibi belirgin kişisel etkileri yaratır.

İletişim kişisel (bire bir), kişiler arası (birkaç kişi arasında) ve sosyal (yerel halk gibi sosyal grupları içerecek şekilde) olabilir. Birlikte yönetim girişimcileri için sosyal iletişim; toplumda bilginin paylaşımının geliştirilmesi, problem, olanak ve eylemler için alternatif seçeneklerin tartışılması gibi bilgilendirmeli karar verme durumlarında kullanılır. Sosyal iletişim bire bir diyaloglardan, grup toplantılarına (kişisel ve kişiler arası açıdan), medyanın kullanımından radyo, TV veya internetin kullanımına kadar değişik yöntemleri içeren genellikle karmaşık bir olgudur.

İletişim girişiminde bulunmak için farklı tiplerdeki amaçlar arasında ayırım yapılması faydalı olacaktır. Bunlar: bilgilendirme, bilinçlendirme ve eğitim gibi karşılıklı etkileşim yöntemiyle (interaktif) çalışan göndericinin verilen mesajı kontrol ettiği ve alıcı(lar)ın zorlukla mesaja müdahale ettiği çoğunlukla yukarıdan-aşağıya yöntemiyle uygulanan yöntemlerdir. Daha farklı bir iletişim, karşılıklı etkileşim ile öğrenme yoluyla sağlanır. (Bakınız şekil)



Etkileşimli öğrenme ortak yönetim girişimcileri için yukarıdan- aşağıya uzman otoritesi mantığını ve yönlendirilmiş davranışı aşmak için önemlidir. Neyin yasal (yönlendirilmiş) ve neyin kabul edilebilir- meşru (sosyal uzlaşmalar sonucunda oluşmuş) olduğu hakkında çatışma ve boşluk olduğunda, sadece bilgi, bilinç ve yetenek aktarma yetersiz kalabilir. Sadece doğrudan anlatım ve değişik görüşler (düşünme, tartışma ve birlikte hareket etme) arasındaki diyalog üzerine kurulmuş interaktif öğrenme bu boşluğu doldurmada ve çatışmayı yönetmede yardımcı olabilir.

**İletişim medyasının değişik çeşitleri vardır. Bunlar:**

- Geleneksel (Ör: söylenenler, yazılanlar, tiyatro, şarkı, sanat)
- Grafik (Ör: şekiller, çizimler, resimler, kompozisyonlar, haritalar, filmler)
- Elektronik (Ör: videolar, ses kasetleri, televizyon, ulusal, yöresel ve toplumsal radyo, kompakt diskler, dijital çok yönlü diskler, internet)

Topluma hem geleneksel hem de modern medyayı etkin bir şekilde kullanmak ve kontrol etmek için ihtiyaç duydukları faydalanma hakkını ve yeteneğini sağlamak, toplumun gelişmesi ve doğal kaynakların yönetimi için gerekli bir unsurdur (Sosyal iletişimde katılımcı metotlara örnek olarak tiyatro ve toplum radyosu örnekleri için Ek 1'e bakınız). Yerel medya, geleneksel veya modern (elektronik) olarak hazırlanan iletişim materyalidir. Gelişme ve doğal kaynak problemleri toplumlar üzerinde büyük gerginlikler oluşturur ve yerel medya genellikle durumu değiştirmek için kendi fikir ve duygularını çabalarına yönelterek kullanılır. Gerçekte geleneksel medya ile yerel kültür arasında sosyal desenlerin değişmesi için sıkı bir bağ vardır.

Kültürler arası iletişimi zorlayan unsur, yerel ve dış bilgi arasında köprünün kurulmasıdır. Uzman profesyoneller için bu zorluk çoğunlukla yerel medyanın sisteminin anlaşılması ve sessizliğin de dinlenmesini içeren (sessizlik pek çok nedenden olabilir ve tam destekten karşı çıkmaya kadar pek çok tipte mesaj içerebilir) dinlemenin öğrenilmesidir. Diğer taraftan bu uzman profesyonellerin bilgilendirme toplantıları veya eğitim programları düzenleyemeyeceği anlamına gelmez. Bu girişimciler sosyal iletişim çabalarının önemli bir parçasıdır fakat çalışmalarını saygı, zekâ ve özenle gerçekleştirmeli, yukarıdan-aşağı metot yerine etkileşimli olmalı ve bulunan tüm kaynakları tüketmemelidir.

### AKILDA TUTULMASI GEREKEN BİRKAÇ NOKTA:

- İletişim insanlar ortak şeylere sahipse olur. İnsanlarla iletişim kurmak istiyorsak, kendi gerçeklerini; temel inançları, değerleri, kavramları (zaman, yer, madde gibi) kapsayan anlatım dilini anlamamız gerekir.
- Etkin iletişim yöntem ve araçları toplumdaki zayıf ve güçsüzleri ayırt edici olmamalıdır (Örneğin toplantılara katılmak için kendine güven duymayanlar, okur-yazar olmayanlar, ana merkezden uzak yaşayanlar, vs). Bu açıdan resimli hikâyeler, toplum radyo programları veya sokak tiyatrosu gibi geniş katılımlı görsel-işitsel sunum faaliyetleri diğerlerinden daha az ayırım yaratır.
- İletilen herhangi bir bilgi doğru, adil ve makul ölçüde tam olmalıdır. Bilgi içeriğe dayanır ve hâlihazır alternatiflerin algılanmasıyla tartışmalar etkilendirir. İletişimde adil olma verilen bilginin tam olmasına ve bilginin gerçeklerle örtüşmesine dayanan karmaşık bir olgudur.
- Her bilinçlendirme girişimcisi (örneğin seyyar tiyatro) yerel kültürel özellik ve normlara saygılı olmalıdır. Zor konular ortaya çıkabilir, fakat yerel kültüre saygı ile yaklaşılmalı ve yerel kültürü eksik ve mantıksız gösterecek durumlardan kaçınılmalıdır.
- Her eğitim girişimcisi sosyal anlamları göz önünde bulundurmalıdır. Birkaç kişinin yeteneklerini yerel üretim sistemleri hakkında geliştirmek önemli güç değişimlerine ve dengesizliklere yol açabilir. Eğitim geniş bir içerikte sadece yetenekleri geliştirmek için değil sosyal eşitliği sağlayacak şekilde yapılmalıdır.
- En önemlisi, sosyal iletişim girişimcileri diyalog ve tartışma için pek çok sebebe sahip olmalıdır ve herkesin kendi görüşlerini açıklamasına, soru sormasına ve ayrı görüşlerde olmasına olanak sağlamalıdır. Bu, aslında sosyal iletişimle geleneksel bilgi, öğretimle eğitim girişimcileri arasındaki farkı gösterir. Sonucuda bilgi göndericiden mesajları alıcıya giderken, öncekinde bilgi tüm yönleri dağılır ve ortak bilgi, bilinçlendirme ve yetenekler bilgi akışı ve alışverişi sırasında (örneğin sosyal diyalog ve tartışma) oluşturulur.

### ÇATIŞMA YÖNETİMİ:

- Çatışma yönetimi, çatışmaları yıkıcı sonuçlar yerine yapıcı sonuçlara yönlendirmede rehberlik eder.
- Çatışma yönetimi, diyalog ve tartışmayı destekleyen şiddet içermeyen bir kavramdır. Aşağıdaki noktaları içerir:
  - Anlaşmazlıkları şiddete dönüşmeden çözmek
  - Kurumsal aktörlerin uzlaşma için çeşitli olanakları keşfetmelerine ve herkese uygun bir olanağı seçmelerine yardımcı olmak
  - Gelecekte tekrar etmesini önlemek görüşüyle çatışmanın altında yatan sebepleri tanımak ve ortaya çıkarmak.
- Modern çatışma yönetimi metodları ortak yönetim anlaşmasında uzlaşma sağlamak için kullanılan yöntemlerle oldukça yakındır; her ikisi de aynı değerleri (diyalog, şeffaflık, çoğulculuk, eşitlik, vs) vurgular, aynı ana unsurlara sahiptirler ve benzer yöntemler içermektedirler.

#### Modern çatışma yönetimi yaklaşımlarının ana unsurları:

- İlgili sosyal aktörler
- Ortak bir ilgi alanı ve bazı çatışma noktaları (farklı değerler, ilgiler ve değişik aktörlerin ihtiyaçları)
- Uzlaşma için bir forum ve söz konusu aktörlerin bir araya gelip konuları birlikte tartışabilecekleri bir çerçeve oluşturan bazı temel kurallar
- Çatışma noktaları ile ilgili bazı güvenilir veriler
- Söz konusu aktörler tarafından gerçekleştirilecek eylemler ve aralarında tartışılması
- Bu seçeneklerden biri üzerine yazılı anlaşma
- Anlaşmayı meşrulaştırmak
- Anlaşmanın uygulanmasını sağlamak

Birçok geleneksel çatışma yöntemi sistemi, yukarıdaki listedeki tanımlarla uyumlanmayan değerler, unsurlar ve yöntemlerle etkili sonuçlar elde etmiştir. Eğer eldeki çatışmanın çözümünde yeterli ve etkili ise, tercih edilmelidirler. Ancak geleneksel yöntemlerin yeterli olmadığı durumlarda ve/veya çatışmalar

muhtelif geleneksel olmayan tarafları içerirse, modern yaklaşımları da göz önünde bulundurmak uygun olacaktır.

Çatışmanın ciddi olduğu ve tarafların birbirine karşı uzak ve düşmanca davrandığı durumlarda, kolaylaştırıcı, arabulucu veya hakem tavsiye edilir. Bir çatışma yönetimi eğitimcisi de çağrılabilir. Görevleri benzer olmakla birlikte, tam olarak aynı değildir (Aşağıya bakınız). Bu çatışma yönetimindeki anahtar kişiler, genellikle özel bireyler (dini liderler, emekli hâkimler, yerel bilge kişiler) olabilir.

#### KOLAYLAŞTIRICILAR:

Sadece yöntemin uygulanmasında yardımcı olurlar. Asla tartışmanın içine girmezler.

#### ARA BULUCULAR:

Kolaylaştırıcılar gibi davranırlar, fakat tartışacağı ve seçeceği geniş kapsamlı olanakların oluşturulmasına yardımcı olurlar. Çatışan tarafların herkesin memnun olabileceği bir sonuca varmasına yardım ederler.

#### HAKEMLER:

Yargıçlar gibi davranırlar. Değişik tarafları dinlerler, geçerli dokümanları gözden geçirirler ve bir karar verirler. Neye karar verilirse verilsin bu karar tüm taraflar tarafından uzman görüşü veya bir zorunluluk olarak kabul edilir.

#### EĞİTMENLER:

Taraflara (genellikle farklı oturma durumlarda) kendi çatışma durumlarını çözmeye başarılı olmalarını sağlayacak çatışma yönteminin esaslarını öğretmekte yardımcı olurlar.

#### Zor durumlar

- Bir sosyal aktör diğerini kontrol eder
- Bir aktör çatışmayı uzatmakla kazanır
- Bir veya birkaç aktör çatışma yönetimi yönteminde kendilerine güven duymazlar
- Önyargı ve stereotip (basmakalıp klişeler) üstün gelir.
- Batı otoriteler ve şefler inatçıdır ve bir anlaşmayı, tartışmayı istemezler
- Ulusal veya geleneksel yasalar çatışmanın konusuna uyar fakat uygulanmaz

Aşağıda etkili çatışma yöntemi için 5 ana kontrol noktası verilmiştir.

- İlgiyi pozisyonlardan, altında yatan ilgi konularına çekin. İlgiler kişilerin ana ihtiyaç ve kaygılarıdır. Pozisyonlar bu ilgileri gerçekleştirmek için önerilerdir. Pek çok değişik pozisyon aynı temel ilgiyi gerçekleştirebileceğinden, ilginin üzerinde yoğunlaşmak uzlaştırma ve uzlaşmaya giden yolu açacaktır.
- Adil uzlaşmanın değerlerini takdir edin. Tüm ilgilerin tatmin edildiği bir çatışma yönetimi çabası sadece bir tarafın ilgilerini göz önüne alandan daha uzun süreli ve başarılı bir sonuca ulaşır. Adil bir uzlaşma, uzun devrede herkesin ihtiyaçlarının karşılanması için özellikle açık çatışmanın, istikrarlı ve ortaklaşa uzlaşılabilir öngörülen bir çözümle yer değiştirmesiyle en iyi sonuca ulaşır. Diğer yandan, haksız bir uzlaşma, bir veya daha fazla sosyal aktörün etkili katkıda bulunmadan katılımını ciddi şekilde azaltabilir ve uzun vadede daha fazla çatışma yaratmak için uygun bir reçete olabilir.
- Çatışmaların hem yöntemsel hem de kavramsal boyutlarını önemseyin. Yöntemsel konular, bir grubun karar verme aşamasında yer alma, fikirlerini duyurma, sosyal bir varlık olarak tanınma ihtiyacı olabilir. “Kavramsal” konular, yakacak bulunması, yırtıcı hayvanlardan korunmak veya önemli bir kirlilik kaynağını durdurmak gibi somut ilgilere işaret eder.
- Çözüm üretirken önemli bir şekilde etkilenen tüm kurumsal aktörlere yer verin. Çatışma yönetiminde tüm etkilenen tarafların görüşünün alınmaması genellikle sürdürülemez çözümlere yol açacak ve gelecekte yeni çatışmalara sebep olacaktır.

Çeşitli kurumsal aktörlerin gücünü anlayın ve yöntem sırasında bunu göz önünde bulundurun. Genellikle farklı tarafların güçlerinin arasında çok büyük farklar vardır. Tarafların çatışmaya yaklaşımı karşı tarafın gücüne karşı kendi gücüdür. Örneğin sonucu bürokratik yollardan etkileme konusunda kendilerini zayıf hisseden bir grup, yasal olmayan faaliyetleri seçebilir.

## BİYOLOJİK ÇEŞİTLİLİK VE DOĞAL KAYNAK YÖNETİMİ PROJESİ YAYINLARI

2000 yılı Ağustos ayından itibaren faaliyet gösteren Küresel Çevre Fonu hibe destekli Biyolojik Çeşitlilik ve Doğal Kaynak Yönetimi Projesi belirlediği ulusal ve yerel hedefleri doğrultusunda yürüttüğü çalışmalarını desteklemek; bu çalışmalardan elde edilen deneyimi Türkiye genelindeki korunan alan sistemine yaygınlaştırmak ve gerek kamuoyunu bilinçlendirmek gerekse doğa koruma konusunda yürütülen çalışmalara ışık tutmak amacıyla aşağıda belirtilen yayınları hazırlamıştır.

### Korunan Alan Planlaması ve Yönetimi: Biyolojik Çeşitlilik ve Doğal Kaynak Yönetimi Projesi Deneyimi

Kitabın amacı, Türkiye’deki korunan alan plancıları ile teknik personel ve diğer ilgili kişilerin;

- IUCN Dünya Korunan Alanlar Komisyonu’nun ortaya koyduğu üzere korunan alan yönetimindeki çağdaş ilkeleri ve terimleri anlamasına,
- Biyolojik Çeşitlilik ve Doğal Kaynak Yönetimi Projesi’nin dört uygulama alanında kazanılan deneyimler ve alınan dersler, Türkiye’de bu konudaki diğer deneyimler ve uluslararası en iyi uygulamalar ışığında katılımcı korunan alan yönetim planları geliştirmesine,
- Alan yönetimi ve yönetim planlarının uygulanmasına ilişkin bazı temel prensipleri anlamasına yardımcı olacak kılavuz ilkeleri sağlamaktır.

Kitapta ayrıca Biyolojik Çeşitlilik ve Doğal Kaynak Yönetimi Projesi kapsamında başlatılan çalışmaların diğer korunan alanlara yaygınlaştırılması için öneriler ek edilmiştir. Bu belgede proje çalışmalarının Türkiye’deki diğer korunan alanlara yaygınlaştırılması için genel strateji ve program önerileri sunulmuştur.

### Biyolojik Çeşitlilik ve Korunan Alan Yönetimi Ulusal Toplantısı Sonuç Kitabı

Kitap, 22–24 Mayıs 2006 tarihinde düzenlenen; Türkiye ve komşu ülkelerde biyolojik çeşitliliğin korunması ve korunan alan yönetimi uygulamaları ile ilgili mevcut durumun ortaya koyulması ve söz konusu coğrafyalarda karşılaşılan zorluk ve fırsatların ulusal ve uluslararası en iyi uygulamalar ışığında tartışılması için ulusal ve uluslararası tarafların katılımına açık bir platform oluşturan “Biyolojik Çeşitlilik ve Korunan Alan Yönetimi Ulusal Toplantısı”nın sonuç kitabı olma niteliğini taşımaktadır. süresince gerçekleştirilen oturum, panel ve grup çalışmalarının ayrıntılı özetleri ile alınan kararlar ve sonuçlara yer verilmiştir.



# KORUNAN ALAN YÖNETİMİNDE EĞİTİM

Biyolojik Çeşitlilik ve Doğal Kaynak Yönetimi Projesi Deneyimi

T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı  
Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü  
Biyolojik Çeşitlilik ve Doğal Kaynak Yönetimi  
Projesi Koordinatörlüğü

Söğütözü Cad. 14 / E, B Blok Kat: 14  
Beştepe 06560 Ankara  
Tel: (312) 207 58 82 Faks: (312) 207 59 81  
E-posta: gef2turkey@yahoo.com  
www.gef-2.org

