Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi

2021 KULUÇKA DÖNEMİ
ETKİ DEĞERLENDİRME RAPORU

Dr. Duygu Güner
BAĞIMSIZ ETKİ DEĞERLENDİRME UZMANI | DUYGU.GUNER@LIVE.COM

Executive Summary

This report is the impact evaluation of the incubation period in 2022, completed by Istanbul Bilgi University Social Incubation Centre with the support of Sweden Consulate in Istanbul. The general outline of the plan is the same as the outline of the previous one, in order to facilitate comparisons.

The theory of change of the programme was reviewed with the support of the impact evaluator, and the data gathering tools were also updated accordingly. Qualitative and quantitative data was gathered from the programme staff, the support team, the mentors and the beneficiaries of the programme, and the final assessment was done in the light of this data.

Within the scope of the evaluation, it was seen that the programme contributed to the capacity development of the participant organizations in many ways. It was observed that their awareness level rose, and gained new skills and knowledge in some fields.

The capacity development of the organisations varied generally. Some organisations took concrete steps thanks to different skills received as the programme was put in place, whilst some organisations' awareness level in different fields and subjects increased. The main fields for which the organizations developped their capacity are as follows:

- Monitoring local governments focusing on gender issues,
- Project management,
- Organizational communication,
- Legal and administrative processes and responsibilities within organizational structure,
- Needs analysis,
- Collaboration with volunteers,
- Strategical planning.

It was observed that as planned, the programme contributed to the capacity development of the participant organisations and ensured positive changes in short and middle term. It was considered that some components of the programme were open to improvement, and the report also includes suggestions for improvement of these points. The most recurrent points that are open to improvement are also the fields on which there was a minimum change. These include network building and interorganizational cooperation development. This small rate of development is because the programme has a very minuscule support mechanism for these areas. It was seen that many organisations' expectations from the programme included network building and interorganizational cooperation development. It is highly advised that Istanbul Bilgi University Social Incubation Centre organizes acquaintance meetings and activities in order to increase the dialogue between participant organizations.

İÇİNDEKİLER

YÖNETİCİ ÖZETİ ***2***

PROGRAM HAKKINDA ***3***

METODOLOJİ ***5***

GENEL DEĞERLENDİRME ***7***

Organizasyonel Değerlendirme **10**

1.1.1 Mentorluğun Programa Etkisi 10

1.1.2 Atölyelerin Programa Etkisi 13

1.1.3 Kuluçka Ekibi Programa Etkisi 23

Destek Alan Örgütlerin Gelişim Gösterdiği Kapasite Alanları **24**

Kaynak Geliştirme 25

Gönüllülerle İş Birliği 26

Yapı 27

Strateji 30

İletişim 30

Proje Yönetimi 32

Sosyal Etki Yönetimi 33

Ağ Geliştirme 34

Nedensellik ilişkisi kurma 36

İhtiyaç Belirleme 36

Örgütler Arası İletişim ve İş birliği Geliştirme 37

Yerel Katılım 38

SONUÇ ***42***

EKLER ***43***

YÖNETİCİ ÖZETİ

Bu rapor 2021 döneminde İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Kuluçka Merkezi'nin İsveç İstanbul Konsolosluğu desteğiyle gerçekleşen Sosyal Kuluçka Programı'nın etki değerlendirme raporudur. Raporun genel planı, bir önceki raporla karşılaştırma yapabilmeyi kolaylaştırmak için aynı tutulmuştur.

Etki değerlendirme uzmanı olarak 2021 döneminde programın değişim teorisi program sorumlusu ekiple birlikte revize edilmiş, güncellenen değişim teorisi ile veri toplama araçları da güncellenmiştir. Program boyunca mentorlardan, kuluçka programı destek ekibinden ve programdan yararlanan ekiplerden nitel ve nicel veriler toplanmış, analiz bu veriler ışığında yapılmıştır.

Değerlendirme kapsamında örgütlerin kapasitesinin birçok alanda geliştiği görülmüştür. Örgütlerin en çok farkındalık düzeylerinin arttığı, bazı alanlarda bilgi ve beceri kazandıkları görülmüştür.

Örgütler birbirinden farklı kapasite alanlarında, farklı düzeylerde gelişim göstermiştir. Bazı örgütler program sonunda beceri kazanmış, somut adımlar atmış olarak programı tamamlarken, bazısı da kapasitelerini farkındalık düzeyinde geliştirmiştir. Örgütlerin ortalama olarak en çok gelişim gösterdiği kapasite alanları aşağıdaki gibi olmuştur.

- Toplumsal cinsiyet odağında yerel yönetimleri izleme,
- Proje yönetimi,
- Örgüt içi iletişim,
- Örgüt yapısında hukuki ve idari süreç ve sorumluluklar,
- İhtiyaç belirleme,
- Gönüllülerle iş birliği ve
- Strateji.

Programın planlandığı gibi örgütlerin kapasitesini artırdığı, kısa ve uzun vadeli olumlu değişimler yaşamalarında vesile olduğu görülmüştür. Programın gelişmeye açık yönleri de tespit edilmiş, raporda ilgili yerlerde öneriler sunulmuştur. Gelişime açık başlıklar, kapasite alanlarında daha az değişim yaşanan başlıklardır. Bunlar ağ geliştirme ile örgütler arası iş birliği geliştirme başlıklarıdır. Birçok örgütün programdan beklentileri arasında network geliştirme, örgütler arası işbirlikleri kurma yer aldığı görülmüştür ancak program bu alanlarda çok az destek mekanizması yarattığı için örgütler en az bu başlıklarda gelişim göstermiştir. Bundan sonraki dönemlerde kuluçka desteği alan örgütler arasında tanışma faaliyetlerinin düzenlenmesi, örgütler arasında diyaloğu artıracak etkinliklerin planlanması en önemli önerilerin başında gelmiştir.

PROGRAM HAKKINDA

Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi İstanbul Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum Çalışmaları Merkezi'nin çatısı altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi, hak temelli çalışmalar yürüten ve kapasitelerini geliştirmeye ihtiyaç duyan sivil toplum örgütlerine, atölye, danışmanlık, mentor, eğitim gibi çeşitli araçlarla destek sunmaktadır. 2021 Kuluçka Dönemi ile birlikte bugüne kadar, 13 kuluçka dönemi gerçekleşmiş ve toplam 125 sivil toplum örgütü, sivil inisiyatif ve yurttaş girişimi kuluçka programından yararlanmıştır.

Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi, yeni kurulmuş veya güçlenmeye, kurumsallaşmaya, planlı hareket etmeye ihtiyaç duyan hak temelli örgütlenmelere kaynak geliştirme ve yönetme, iletişim ve görünürlük yönetimi, gönüllü yönetimi, kurumsallaşma, proje yönetimi, örgüt yönetimi ve örgüt içi demokratikleşme, ağ geliştirme, ihtiyaç belirleme ve nedensellik ilişkisi kurma gibi alanlarda bilgi ve beceri kazandırmayı amaçlamaktadır.

2021 Kuluçka Dönemi:

Pandemi dönemine denk gelen 2021 Kuluçka Dönemi bir önceki dönemde gerçekleştiği gibi tüm faaliyetlerini çevrim içi ve dijital araçlarla gerçekleştirmiştir. 2021 döneminde 18 atölye ile kuluçka desteği alan 11 örgüte mentor desteği vermiştir. 2021 dönemi kuluçka desteğinin ortak teması çevre ve kadın hakları konularına odaklanmış, bu temalarda çalışmalar yapan örgütlere öncelik tanınmış, atölye içerikleri bu temaları destekleyecek şekilde güçlendirilmiştir. Bir sonraki sayfada 2021 dönemi Sosyal Kuluçka Programının değişim teorisi paylaşılmıştır.

Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi Değişim Teorisi		
Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi'nin Amacı	Hak temelli sivil toplum örgütlerinin güçlü bir kapasiteye sahip olması	
Yerel Katılım için Çevrim içi Sosyal Kuluçka Projesi'nin Amacı	Türkiye'de sivil toplum alanında yerel katılım üzerine çalışan ya da çalışmak isteyen hak temelli örgütlerinin güçlü bir kapasiteye sahip olması	
** Genel hedefler, program sonunda tüm örgütlerin ulaşmasını arzu ettiğimiz hedefler.*		
** Özel hedefler örgütle belirlenen kapasite gelişim alanında çalışıldığında ulaşılması beklenen hedefler.*		
KAPASİTE GELİŞİM ALANLARI	**Programın Değişim hedefleri**	**Programın Hedefleri**
KAYNAK GELİŞTİRME	Kaynak geliştirme genel hedef 1. seviye	Örgütün hibe, fon, bağışçılık gibi kaynak yaratma alternatifleri hakkında bilgi sahibi olması
	Kaynak geliştirme genel hedef 1. seviye	Örgütün ihtiyaçlarına yönelik hibe ve fonları takip edilecek kanalları bilmesi
	Kaynak geliştirme genel hedef 1. seviye	Örgütün finansal kaynakları yaratmak için gerekli hazırlıkların neler olduğunu bilmesi
	Kaynak geliştirme özel hedef 1. seviye	Örgütsel yapı ve önceliklerine uygun kaynak yaratmayı 1 yıllık strateji planlarına koymaları
	Kaynak geliştirme özel hedef 2. seviye	Örgütün finansal kaynakları yönetebilecek beceriye sahip olması

GÖNÜLLÜLERLE İŞ BİRLİĞİ	Gönüllülerle iş birliği genel hedef 1.seviye	Örgütün hedef ve faaliyetlerine yönelik gönüllü tanımını, rol ve sorumluluklarını belirleme farkındalığına sahip olması
	Gönüllülerle iş birliği genel hedef 1.seviye	Örgütün hedef ve faaliyetlerine yönelik gönüllü desteği ihtiyacını belirleyebilmesi
	Gönüllülerle iş birliği genel hedef 1.seviye	Örgütün gönüllüleri karar alma, planlama süreçleri ve faaliyetlere dahil etme farkındalığına sahip olması
	Gönüllülerle iş birliği özel hedef 1. seviye	Örgütün yeni gönüllülere ulaşmak için çeşitli araçları kullanabilmesi
	Gönüllülerle iş birliği özel hedef 2. seviye	Örgütün gönüllüleri karar alma, planlama süreçleri ve faaliyetlere dahil edebilmesi
	Gönüllülerle iş birliği özel hedef. 2. seviye	1 yıllık gönüllülerle iş birliği planı oluşturması
	Gönüllülerle iş birlği özel hedef 3. seviye	Örgütün gönüllülerle ilişkisinin sürekliliğini sağlayabilmesi
YAPI (1. Örgüt içi demokratikleşme, karar alma mekanizmaları, roller, sorumluluklar)	Demokratikleşme genel hedef 1. seviye	Örgütün tek kişi tarafından yönetilmesinin olumsuz yanlarını bilmesi
	Demokratikleşme genel hedef 1. seviye	Örgütün demokratik karar alma farkındalığına sahip olması
	Demokratikleşme genel hedef 2. seviye	Örgütün kendi karar verme mekanizmalarının demokratikleşmesinde istekli olması

YAPI (2. Örgütsel yapıya dair hukuki ve idari süreç ve sorumluluklar)	Hukuki ve idari süreçleri bilme genel hedef 1. seviye	Örgütün içinde bulunduğu örgütsel yapıya dair idari süreç ve sorumluluklarını öğrenebilecekleri kaynaklara erişebilmesi
	Hukuki ve idari süreç özel hedef 1. seviye	Örgütün farklı örgüt yapıları hakkında bilgi sahibi olması
	Hukuki ve idari süreç özel hedef 1. seviye	Örgütün farklı örgüt yapılarının avantaj ve dezavantajları hakkında bilgi sahibi olması
	Hukuki ve idari süreç özel hedef 2. seviye	Örgütün amaç ve kaynaklarını değerlendirerek uygun örgütsel yapıyı belirleyebilmesi
STRATEJİ OLUŞTURMA	Strateji planlama genel hedef 1. seviye	Örgütün strateji planlamasının aşamalarını bilmesi
	Strateji planlama özel hedef 1. seviye	Örgütün amaç ve hedeflerine yönelik olarak belirli bir dönem için strateji geliştirebilmesi, planlama yapabilmesi
İLETİŞİM (1. Dış iletişim/Görünürlük)	Görünürlük genel hedef 1.seviye	Örgütün görünürlüğünü sağlayacak araç ve kaynakların neler olduğunu bilmesi (web sitesi, sosyal medya, kurumsal kimlik, vb)
	Görünürlük genel hedef 1.seviye	Örgütün görünürlüğünü sağlayacak araç ve kaynakları doğru ve etkili kullanmak ile ilgili farkındalığa sahip olması
	Görünürlük genel hedef 1.seviye	Örgütün hedef ve faaliyetlerini farklı hedef kitlelerine göre yalın ve verimli bir şekilde anlatmanın önemini bilmesi
	Görünürlük genel hedef 1.seviye	Örgütün hedef ve faaliyetlerini farklı hedef kitlelerine göre yalın ve verimli bir şekilde anlatmanın yolları hakkında bilgi sahibi olması

	Görünürlük genel hedef 1.seviye	Örgütün kurumsal kimliğin görünürlük için önemli olduğunun farkında olması
	Görünürlük özel hedef 1. seviye	Örgütün hedef, yapı ve kaynaklarına uygun kullanacakları iletişim kaynaklarını seçebilmesi
	Görünürlük özel hedef 2. seviye	Örgüt 1 yıllık görünürlük planı oluşturması
	Görünürlük özel hedef 2. seviye	Örgütün görünürlük için belirlediği görünürlük araçlarını yönetmesi
İLETİŞİM (2. İç iletişim)	Örgüt içi iletişim genel hedef 1. seviye	Örgüt içi iletişimi kolaylaştıracak araçları bilmesi
	Örgüt içi iletişim özel hedef 1. seviye	Örgüt içi iletişimlerinin etkili olması
PROJE YÖNETİMİ	Projelendirme genel hedef 1. seviye	Örgütün sorun tespiti yapabilmesi
	Projelendirme genel hedef 2. seviye	Örgütün tespit ettikleri soruna çözüm getirebilmesi
	Projelendirme genel hedef 3. seviye	Örgütün çözüm önerilerini, fikirlerini proje adımlarına dönüştürme bilgisine sahip olması
	Projelendirme genel hedef 4. seviye	Örgütün proje planlama ve yönetimi sürecinde faaliyet planını oluşturabilmesi
	Projelendirme genel hedef 4. seviye	Örgütün proje planlama ve yönetimi sürecinde zaman planını oluşturabilmesi
AĞ GELİŞTİRME	Ağ geliştirme genel hedef 1. seviye	Örgütün çalıştığı alanda yerel, ulusal ve uluslararası ağlardan haberdar olması

	Ağ geliştirme genel hedef 2. seviye	Örgütün yerel, ulusal ve ua ağlara dahil olabilmesi
	Ağ geliştirme özel hedef 1. seviye	Örgütün hedefleri doğrultusunda (hedeflerinde varsa) yeni ağlar kurabilmesi
	Ağ geliştirme özel hedef 1. seviye	Örgüt 1 yıllık ağ kurma planını yapabilmesi
KULUÇKA DÖNEMİ ORTAK (ÖRTÜK) HEDEF (Nedensellik Kurma)	Nedensellik kurma genel hedef 1. seviye	Örgütün nedensellik kurabilmek için temel kavramları bilmesi (amaç - hedef - faaliyet, çıktı gibi terimleri bilmesi)
	Nedensellik kurma özel hedef 1. seviye	Örgütün faaliyetler ve hedefler arasında nedensellik ilişkisi kurabilmesi
KULUÇKA DÖNEMİ ORTAK HEDEF (İhtiyaç Belirleme)	İhtiyaç Belirleme genel hedef 1. seviye	Örgütün örgütsel kapasite ihtiyaçlarını belirleyebilmesi ve önceliklendirebilmesi
KULUÇKA DÖNEMİ ORTAK HEDEF (STÖ'ler arası Ağ Kurma)	STÖ'ler arası ağ kurma genel hedef 1. seviye	STÖ'lerin kendi aralarında dayanışma ve potansiyel iş birlikleri için iletişim/ağ kurabilmesi
KULUÇKA DÖNEMİ ORTAK HEDEF (Sosyal Etki Ölçümleme)	Sosyal etki ölçümleme genel hedef 1. seviye	Örgütün faaliyet planlama ve yönetimi sürecinde etki ölçümleme planı oluşturmanın önemini bilmesi
KULUÇKA DÖNEMİ ORTAK HEDEF (Yerel Katılım Gündemi Oluşturma)	Yerel sorunları gündemleştirme genel hedef 1. seviye	Çalışma alanlarıyla ilgili yerel sorunları kendi gündemlerine dahil etme
	Yerel sorunları gündemleştirme genel hedef 1. seviye	Örgütün yerel yönetimler ile ilgili temel belgelerin ne olduğunu bilmesi

	Yerel sorunları gündemleştirme genel hedef 1. seviye	Örgütün yerel katılım konusunda kent konseylerinin öneminin farkında olması
	Yerel sorunları gündemleştirme genel hedef 1. seviye	Örgütün kent konseylerinin genel çerçevesi ile ilgili bilgi sahibi olması
	Yerel sorunları gündemleştirme genel hedef 1. seviye	Örgütün yerel yönetimler ile iş birliği için temel belgeleri okuyabilmenin öneminin farkında olması
	Yerel sorunları gündemleştirme genel hedef 2. seviye	Yerel sorunlarla ilgili çözüm önerisi geliştirebilme
KULUÇKA DÖNEMİ PROJE BAZLI TEMATİK HEDEF (Yerel yönetimleri izleme, 1. toplumsal cinsiyet çalışmaları)	Yerel yönetimleri izleme genel hedef 1.seviye	Örgütün toplumsal cinsiyet çalışmaları için hak temelli izlemenin ne demek olduğunu bilmesi
	Yerel yönetimleri izleme genel hedef 1.seviye	Örgütün toplumsal cinsiyet çalışmaları için hak temelli izlemenin neden önemli olduğunun farkında olması
	Yerel yönetimleri izleme genel hedef 1.seviye	Örgütün toplumsal cinsiyet çalışmaları için hak temelli izlemenin nasıl yapılacağı ile ilgili bilgi sahibi olması
KULUÇKA DÖNEMİ PROJE BAZLI TEMATİK HEDEF (Yerel yönetimleri izleme, 2. çevre koruma çalışmaları)	Yerel yönetimleri izleme genel hedef 1.seviye	Örgütün çevre koruma çalışmaları için hak temelli izlemenin ne demek olduğunu bilmesi
	Yerel yönetimleri izleme genel hedef 1.seviye	Örgütün çevre koruma çalışmaları hak temelli izlemenin neden önemli olduğunun farkında olması
	Yerel yönetimleri izleme genel hedef 1.seviye	Örgütün çevre koruma çalışmaları için hak temelli izlemenin nasıl yapılacağı ile ilgili bilgi sahibi olması

METODOLOJİ

Bilgi Sosyal Kuluçka Programı'nın 2021 Dönemi'nin etki ölçümleme çalışması, Kuluçka Programı'nın değişim teorisini güncelleme, güncellenen değişim teorisi çerçevesinde etki değerlendirme planı oluşturma, veri toplama ve analiz çalışmalarını kapsamıştır. Tüm bu çalışma süresince eylem araştırması yöntemi ile ilerlenmiş yani programın etkisinin artırılması maksadıyla ölçümleme uzmanı tarafından elde edilen veriler süreç boyunca analiz edilerek programdan sorumlu ekibe öneriler sunulmuştur.

Etki ölçümleme verileriyle hazırlanan bu raporun, Kuluçka Programı'nın etkisini en üst seviyeye taşıyacak stratejileri geliştirebilmesine katkı sunması hedeflenmiştir.

Kuluçka Programı'nın etki ölçümlemesi için nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bu kapsamda:

→ Programın ortasında, mentorlarla odak grup görüşmesi gerçekleşmiştir.
→ Programın sonunda programdan yararlanan örgütlerin çoğunluğu ile odak grup görüşmeleri yapılmış ayrıca örgütlerden program boyunca gelişim gösterdikleri kapasite alanlarını değerlendiren açık uçlu ve kapalı uçlu sorulardan oluşan anket doldurmaları istenmiştir.
→ Program boyunca program kapsamında gerçekleşen tüm atölyelerin değerlendirmesi çevrim içi anketler aracılığı ile toplanmıştır. Anketlerde hem atölyelerin genel değerlendirmesi, katılımcıların en çok kazanım elde ettikleri konular ve gelişmeye açık gördükleri noktalar hakkında bilgi toplanmış, hem de programla eşleşen hedeflere ulaşma seviyesi hakkında veri elde edilmiştir.
→ Program boyunca etki değerlendirme uzmanı programın açılış, ara buluşma ve kapanış etkinliğine katılmış, katılımcı gözlem yaparak veri toplamıştır.

Programın değerlendirmesi için oluşturulan veri toplama araçları bir önceki seneden elde edilen deneyimle güncellenmiş, veri toplama süreci sadeleşmiştir. Örneğin mentorlardan toplanan verinin sadeleşmesi olumlu karşılanmış, analiz sürecini de daha verimli hale getirmiştir. Bununla birlikte gelişmeye açık noktalar hala bulunmaktadır.

Değerlendirme Çalışmasının Sınırlılıkları:

- Etki değerlendirme çalışması programın başlıca paydaşlarından veri toplayarak oluşturulmuştur. Dolaylı etki incelenmemiştir.
- Kuluçka desteği almaya hak kazanan on iki örgütten bir tanesi süreç içerisinde programdan düşmüştür. Bu süreçte örgütün programa katılımının değişkenliği rol oynamış, programı takip etmeye başlayan kişiler yerini başka kişilere bırakmış ve bu kişilerin de Türkçesi ne atölyeleri ne de mentor görüşmelerini takip edecek kadar iyi olmadığından süreç sekteye uğramış ve karşılıklı anlaşarak programdan çekilmişlerdir.
- Örgütlerden program sonunda değerlendirme anketi doldurmaları istenmiştir. Tüm örgütler anketi doldurmuş, yalnızca bir örgütün değişimlere dair yüzdelik değerlendirmesi dikkate alınmamıştır. Bunun nedeni örgütün değerlendirmeyi geç iletmesi ve yüzdelik değerlendirme kısmını doğru doldurmamış olmalarıdır.
- Örgütlerin doldurması beklenen anketlerde her kapasite alanının altında belirlenen değişim hedefleri ile ilgili gerçekleşen değişim, atıf ve bu değişimlerde mentor ve

atölyenin rolü yüzdelik dilimlerde sorulmuştur. Bu yüzdelik değerlendirmeyi yaparken bazı örgüt temsilcileri zorlanmış, örgütlerle yapılan birebir görüşmelerde bu değerlendirmelerin üzerinden geçilmek zorunda kalınmıştır. Bu durum analizi olumsuz etkilememiş olsa da örgütlere daha rahat doldurabilecekleri bir şekilde anketin tasarlanması gerektiği düşünülmüştür.

GENEL DEĞERLENDİRME

Sosyal Kuluçka Programı 2021 döneminde on bir örgüt programdan yararlanmış, birçok alanda kapasitelerini artırmışlardır. Rapor programın mentor desteğini, düzenlediği atölyelerin etkisini ve organizasyonel açıdan değerlendirmesini içermektedir. Programın detaylı değerlendirmesine geçmeden önce, programın genel değerlendirmesi hakkında bilgi vermek anlamlı olacaktır.

2021 döneminde on iki örgüt destek almak için seçilmiş, bunlardan bir tanesi süreç içerisinde programdan kopmuştur. Bu süreç değerlendirme uzmanı tarafından gözlemlenmiş, örgütün programa katılım gösteren kişilerin üç defa değişmesi, örgüt içinde değişen dinamiklerle programa ilginin örgüt içinde azalması ve son olarak örgütün programı takip etmek üzere Türkçesi yeterli olmayan kişileri programın ortasında görevlendirmiş olması, örgütün programdan yararlanmasını engellemiştir. Bu nedenle program desteğinden Kuluçka destek ekibi ve örgütün ortak kararıyla çekilmişlerdir. Geriye kalan on bir örgüt programı tamamlamış, birçok başlıkta kazanım elde etmişlerdir.

Program sonunda örgütlerden topladığımız ve altı tanesiyle birebir görüşme yaptığımız görüşmeler programın genel değerlendirmesinde önemli bir veri oluşturmuştur. Bu toplanan veride bir örgüt veri paylaşmadığı için örgütlerin program sonundaki kapasite gelişimleri hakkındaki değerlendirmeler on örgütü kapsamıştır. Bu 10 örgütün genel değerlendirmesine baktığımızda, altı örgütün programdan çok memnun ayrıldığı, üç örgütün memnun ayrıldığı, bir örgütün de düşük memnuniyette ayrıldığı görülmüştür.
Programdan çok memnun ayrılanlar, birçok konuda gelişim gösterdiklerini, bunda mentor desteğinin ve atölyelerin önemli bir payı olduğunu ifade etmiştir.

> *Genel anlamıyla beklentimizin de üzerinde bir dönem yaşadık. Bizler için eğitici, yol gösterici oldu.* (Ekoloji Kolektifi Derneği)

> *TTV 2019 sonunda kurulan oldukça genç bir kurum. Çok küçük bir ekiple, ağırlıklı gönüllü insan kaynağıyla faaliyetlerini sürdürmekte. Ekipte ve yönetim kurulunda sivil toplum deneyimi olan kişi sayısı oldukça az. Bu nedenle Bilgi Kuluçka programının kurumumuz için hayati bir katkı sunduğuna inanıyoruz. Programa başvururken hedeflediğimizin ötesinde bir değişim yaşadığımızı düşünüyoruz. Proje tasarlama alanında destek almayı ve kaynak geliştirme stratejimizi geliştirmeyi umarak başladığımız programdan, sivil toplum alanına dair temel bilgileri edinerek, teorik anlamda düşünsel altyapımızı güçlendirerek ve başlangıç hedeflerimize ulaşarak ayrılıyoruz. Mentor desteğinin yanı sıra atölyelerden edindiğimiz bilgilerin ve program sayesinde dahil olduğumuz ağın uzun vadede kurumumuza daha da katkı sağlayabileceğini düşünüyoruz.* (Türkiye Tiyatro Vakfı)

Memnun ayrılan örgütler de program sonunda birçok kazanım elde ettiğini belirtmiştir. Ancak sivil toplum içinde ne yapmak istediğini tayin edememe ve motivasyon kaybı ile mentorla düzenli görüşmeme programdan tamamiyle memnun kalmalarının önüne geçmiştir.

Henüz yeni kurulmuş ve çalışma deneyimi olan bir örgüt, program sayesinde sivil toplumda kendi rolünü daha fazla aktivizm yapmaya ayırmak istediklerini fark, sivil alanda var olmak ve destek görmek için örgütlerden belli faaliyetler beklendiğini, bu beklentilerle kendi isteklerinin uyuşmadığını fark ettiklerini belirtmişlerdir. Örgütün program sayesinde kendi istek ve beklentilerini daha doğru tayin ettiği söylenebilir ve bu da olumlu bir gelişim olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte, örgütün mentoru, program ortasında yapılan odak grup görüşmesinde örgütteki gönüllülerin gönüllülük deneyimine sahip olmadığını, ekibin ne yapmak istediği konusunda kararsız olduğunu ve üniversite mezuniyetleriyle birlikte iş arama gündemleri olduğunu belirtmiştir. Mentorun gözlemine göre örgütün kısa vadede örgütlü bir çalışma yürütmesi pek mümkün görünmüyordu, ki bu görüşü de program sonunda doğru çıktı. Buna rağmen katılımcıların orta ve uzun vadede farklı bir örgütlenme yapısı içinde kullanabilecekleri bilgi ve beceri kazandıkları anketlerde görülmüştür. Kendisini fesih edecek örgüt de programı şu şekilde değerlendirmiştir:

> *Programın kaynak geliştirme, gönüllü yönetimi, misyon-vizyon ve değerler gibi kurumsal kimlik geliştirme gibi hususlarda gerçekleştirdiği eğitimler ve sunduğu araçlar ile faydalı olduğunu düşünüyoruz. Bu alanda bilgiye erişimde sorun yaşayabilecek kişiler ve kurumlar açısından fırsat eşitliğini de sağlayan bir programdı. Bu özellikleri gözetilince kendi kapasitemizi de geliştirecek nitelikte bir program hazırlandığını söylemek mümkündür*. (Farya: Farkındalık Yarat Derneği)

Bir başka örgüt programdan genel olarak memnun kaldıklarını ancak mentorla çalışma düzenlerinde uyumsuzluk yaşadıklarını, mentorluk desteğinden tam verim alamadıklarını ifade etmiştir.

> *Programdan memnun kaldık. Örgüt kapasitemizde güçlenme oldu. Eksik ya da yanlış yaptığımız işleyişleri düzeltmek için çalışmalar yürüttük. Atölye içerikleri kapasitemizi geliştirmemizi sağladı. Pek çok atölye ilham vericiydi. Yaptığımız çalışmaları da destekleyecek nitelikteydi. Mentorluk desteği konusunda eksiklikler oldu. Plan yapmak ve toplantılara zamanında katılmak konusunda sorunlar yaşadık.* (Hemşin Yaşam Derneği)

Bir örgüt de program boyunca atölyelerden düşük verim aldığı için genel program değerlendirmesinde bunun yansıması görülmüştür. Atölyelerin dijital platformda ilerlemesi, interaktif süreçleri takip etmekte zorlanmaları bu memnuniyet düşüklüğünün nedeni olmuştur. Bununla birlikte örgüt program süresince mentorluk desteğinden çok memnun kaldığını belirtmiştir.

Programdan düşük memnuniyetle ayrılan örgütü incelediğimizde, mentorluk sürecinin olumsuz geçtiği görülmüştür. Örgüt ile mentor arasında çalışma sürekliliği kurulamamıştır. Örgüt açısından süreç motivasyon düşüklüğü ve yoğun çalışmadan dolayı ortak zaman bulamama, mentor açısından da yoğun çalışma ve örgütün planlanan çalışmaları eyleme sokmaması mentorluk sürecini sekteye uğratmıştır. Örgüt motivasyonlarının düşmesinde kendi iş yoğunluklarını ve programın altı aya yayılmasını sebep göstermişlerdir.

> *Genel olarak programdan memnun kalsak da açıkçası programdan beklentimiz daha fazlaydı. Motivasyon olarak programın bizi yukarıya çektiğini söyleyemeyiz. Tabii bunda bizim belirsiz iş düzenimizin ve işleyişimiz de etkili olmuştur. Kuluçka'ya kabul aldığımızı öğrendiğimizde çok sevinmiştik. Çok kıymet verdiğimiz bir program. Dolayısıyla sürecin başında çok motive hissediyorduk; bu halimiz giderek azaldı ve*

belli belirsiz bir yerde tamamen yok oldu. Her şeye rağmen kapasitemizin bazı konularda güçlendiğini düşünüyoruz. (Hayat Müşterek İnisiyatifi)

Program boyunca örgütler birçok alanda gelişim gösterdiğini ifade etmiştir. Raporun ilerleyen bölümlerinde kapasite alanlarındaki gelişim detaylı incelense de genel olarak örgütlerin yapı ve strateji başlıklarında gelişim gösterdikleri, proje yönetiminde kapasitelerini artırdıkları görülmüştür. Örneğin, farklı kurumlardan destek alan bir örgüt, kapasite gelişiminde Bilgi Kuluçka Program desteğinin örgütsel yapısına temelden geliştirdiğini, uzun soluklu bir güçlenme yarattığını ifade etmiştir.

Hatalarımızın farkına vardığımız anlar da oldu, kendimizi sorgulamayı öğrendik. Çalıştığımız alanın hak temelli çalıştığının farkına vardık, yardım dağıtan bir dernek olmaktan çıkmalıyız, kendi ayakları üstünde durmayı başladı. (…) *Bilgi Kuluçka daha farklıydı, uzun yıllar derneği götürecek desteği bilgiyi aldık.* (Yüksekova Kadınları Toplumsal Destekleme ve Kültür Derneği)

Programa katılan örgüt temsilcileri örgütlerine aktarım yapmakta zorlanmadıklarını ifade etmişlerdir. Aktarım Kuluçka Programı tarafından örgütlerin kendi inisiyatifine bırakılmışsa da bu süreci kolaylaştıracak araçlar da sunmuştur. Atölyelerin sunumlarının paylaşılması, program boyunca paylaşılan belgelerin Drive dokümanında tüm örgütlerin erişimine açık olması örgüt temsilcilerinin öğrendiklerini örgütlerine aktarmasını kolaylaştırmıştır.

Örgütümüz küçük bir ekipten ve ağırlıklı gönüllü çalışanlardan oluşuyor. Dolayısıyla programa sürekli katılım sağlayan tek kişi örgütün ücretli çalışanı oldu. Buna rağmen, olabildiğince, programdan edinilen bilgi ve becerileri ekibin tamamına aktarmaya, kişisel değil örgütsel bir gelişim sağlanmasına gayret edildi. Program doğası gereği, teorik altyapıyı güçlendiren ve uygulamayı örgüt içi inisiyatife bırakan bir kurguya sahip. Dolayısıyla programdan edinilecek örgütsel kazanım örgütlerin iç dinamiklerine, yönetim yapısına vb. doğrudan bağlı. Biz de bu nedenle bazı alanlarda hedeflediğimiz kadar dönüşüm gerçekleştiremedik, bazı alanlarda tahminimizin ötesinde ilerleme sağladık. Uzun vadede programın kazanımlarının örgüt içinde daha da görünür hale geleceğine inanıyoruz. (Türkiye Tiyatro Vakfı)

Programı takip etme ve örgüte aktarma konusunda maaşlı çalışan örgütlerin daha avantajlı olduğu görülmüştür. Gönüllülerle faaliyet gösteren örgütler, gönüllülerin iş yoğunlukları nedeniyle faaliyetlere katılımda zorlanabilmektedir. Bu konuda örgütleri desteklemek üzere atölye sunumlarının paylaşılması faydalı olmuştur, bununla birlikte, yalnızca kuluçka desteği alan örgütlerin erişebilecekleri atölye kayıtları da paylaşılabilir.

Programın uzun bir sürece yayılmasının motivasyon düşürdüğünü belirten birkaç örgüt olmuştur. Motivasyonu düşen örgütlere baktığımızda, mentorla çalışma yoğunluğu azalmış, iş yoğunluğu artmış örgütler olduğu anlaşılmaktadır. Uzaktan çevrim içi sürecin yürütülmesi de program ile kurulan bağı zorlaştırmaktadır. Pandemi elverdiği ölçüde yüz yüze etkinliklerin artması, İstanbul dışından destek gören örgütlerin program süresince en az bir veya iki kez yüz yüze etkinliklere katılmasının sağlanması, programdan alınan faydanın artmasını sağlayacaktır.

Programın gelişme açık en önemli başlığı örgütler arası iş birliği ve diyaloğun kurulamaması olmuştur. Örgütlerin çoğu bu eksikliği dile getirmiş, program bitiminde kuluçka desteği alan diğer örgütleri yeterince tanımadıklarını, aralarında iş birliği fırsatı yakalamaktan uzak olduklarını ifade etmişlerdir. Örgütlerin birbirini tanıması, yürüttükleri çalışmaları bilmesi için örgütler arası özel bir network atölyesi düzenlenmesi önerilir. Bu konuda bazı örgütler, program süresince kendi aralarında (çalışma alanlarına göre veya güçlü ve zayıf yanlarına göre) eşleşecek bir uygulama da önermişlerdir.

ORGANIZASYONEL DEĞERLENDIRME

1.1.1 Mentorluğun Programa Etkisi

Sosyal Kuluçka Programı'nın örgütlere sunduğu desteğin en önemli bileşenlerinden biri mentor desteğidir. Bu destek örgütlerin kapasitelerini geliştirmelerinde çok önemli bir rol oynamıştır. Örgütlerle mentorlar eşleşmeden önce program sorumlusu ekip, her örgütle ayrı ayrı görüşmüş, örgütün ihtiyacı ve isteklerini tespit etmiştir. Bu görüşmeler dikkate alınarak her örgüt için ayrı bir mentorla eşleşmesi yapılmıştır.

Programdan yararlanan örgütlerden ikisi hariç tüm örgütler mentorluk desteğinden çok fayda sağladıklarını, örgütlerinin kapasitesinin gelişmesinde mentorlarının katkısının büyük olduğunu ifade etmiştir. Her örgüt bir kapasite alanını öncelik olarak belirlemiş ve belirlediği kapasite alanında mentorla çalışmak üzere eşleşmiştir. Buna göre 6 örgüt proje yönetimi konusunda, 3 örgüt yapı konusunda, 2 örgüt hem yapı hem de strateji konusunda, 1 örgüt de kaynak geliştirme konusunda mentorla çalışmaya başlamıştır. Mentorlar süreç içerisinde örgütleri tanıdıkça, onların geliştirmek istedikleri kapasite alanların yanı sıra başka pek çok alanda da destek vermişlerdir.

> *Mentorumuzla geçen süreci çok memnun tamamladık. En başından beri ihtiyaçlarımızı dikkate alarak, kendi uzmanlığını sürece dahil edip bizi yönlendirerek olabildiğince verimli bir 6 ay geçirmemize destek oldu. Süreç içinde zaman zaman ara verdiğimiz dönemler oldu ama iletişimimiz kesintiye uğramadan devam etti. Proje yazımı ve kaynak geliştirme alanlarına odaklandığımız sürecin sonunda bu alanlarda aldığımız somut sonuçların ötesinde; faaliyet planı hazırlama, doğru bütçe planlaması yapma, SWOT analiziyle kaynak geliştirme alanlarını belirleme, izleme-ölçme-değerlendirme için gösterge belirme gibi çeşitli konularda bilgi ve beceri kazanmamıza oldukça katkı sağladı*. (Türkiye Tiyatro Vakfı)

Mentor desteklerinin örgütün talep ettiği kapasite alanının dışına çıkıp farklı alanlara da kayması bazen mentorları zorlamıştır. Bazı mentorlar uzmanlık alanlarının dışına kayan konularda araştırma yapma, ek hazırlık yapma ihtiyacı hissetmiş, bazıları da kendi profesyonel networklerindenki kişilerden destek almıştır.

Mentor desteği, örgütlerin süreç içerisinde gelişen sorunlarına da çözüm önerileri geliştirebilmiştir. Örneğin bir örgüt, mentorlarına derneğin terapisti lakabı taktıklarını paylaşmıştır. Bir başka örgütte programı takip edebilmek için mentorun programdan yararlanabilmeleri için özel çaba sarf ettiğini belirtmiştir. Bu örgüt, gönüllülerinin sağlık sorunu yaşamasından dolayı tek bir kişiyle programı takip edebilmiştir. Bu durum motivasyon kaybına neden olabilecekken, hem kuluçka ekibinin hem de mentorun motive edici tavrı örgütün programdan düşmesinin önüne geçmiştir.

> *Çok memnun kaldım. Derneğimizle ilgili sorunlar nedeniyle planladığımız gibi ilerlemedi maalesef ancak Cevahir Özgüler'in hem yaklaşımı hem de enerjisi bize güç verdi. Kuluçka programı sonlansa da biz Cevahir'den destek almaya devam edeceğiz.* (Felamur Derneği)

Mentorlarla çalışma süreçlerinde, örgütler mentorla birlikte ortak çalışmalar yürütmekten, somut çıktılar elde etmekten çok şey öğrendiklerini ifade etmiştir. Ekoloji Kolektifi Derneği, mentorlarıyla yaptıkları zoom görüşmelerinde en çok ekran paylaşımlarında örnek proje metinlerini incelemenin çok öğretici olduğunu ifade etmiştir.

> *Kuluçkadan oldukça memnun kalan bir örgüt olarak en büyük şansımız kesinlikle sevgili mentorumuzdu. Bizleri çok iyi dinledi, çok güzel sorun analizlerinde bulundu her zaman. Elimizden geldiğince toplantılarımıza sağlıksal faktörler dışında katılımlar sağladık, karşılıklı olarak devamlılık ve süreklilik de verim almamıza olanak sağlamış olabilir. Sorularımıza, meraklarımıza her zaman ilgili ve açıklayıcı yaklaştı.* (Ekoloji Kolektifi Derneği)

Atölyeleri takip etmekte zorlanan bir örgüt içinse mentor desteği, programdan kazanımlarının en önemli öğesi olmuştur.

> *Bu program kapsamında en çok memnun olduğumuz kısımdı. Mentorumuzun iletişimi, yaklaşımı çabası fazlasıyla iyiydi. Bizim için bir şanstı diyebilirim*. (Mimoza Derneği)

Birçok örgüt, Kuluçka Programı'nın sonrasında da mentorlarıyla iletişim halinde kalacaklarını, onlardan gönüllü olarak destek almaya devam edeceklerini belirtmiştir.

> *Mentorumuz Derya Hanım süreci çok iyi yönetti başarılı bir danışmanlık örneği gösterdi. Bilgi ve birikimlerini bize çok iyi aktardı. Mentorumuz sayesinde olaylara bakış açımız değişti, tıkanıklık yaşadığımız konularda elinden geleni yaptı. Bundan sonra da Derya ile iletişimimiz hep olacak. Sosyal Bilgi Kuluçka ekibine ve mentorumuz Derya'ya teşekkür ederiz. İyi ki varsınız.* (Yüksekova Kadınları Toplumsal Destekleme ve Kültür Derneği)

Mentorluk süreci hem örgütlerin bakış açısıyla hem de mentorların bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Mentorlar açısından değerlendirildiğinden, sürecin örgütler açısından birçok değişimin mimarı olduğu görülmüştür. Örgütlerin kazanımları kapasite alanlarının değerlendirme başlığında analiz edilmiştir. Ancak sürecin bazı mentorlar açısından zorlu geçtiği de tespit edilmiştir. Bu noktalar aşağıda ele alınmış ve bazı öneriler sunulmuştur.

Gelişmeye Açık Yönler ve Öneriler

Mentorlarla yapılan odak grup görüşmelerinde, en zorlandıkları konunun aktif olmayan veya motivasyonu düşük olan bir örgütü hareketlendirmeye çabalamaları olmuştur. Mentorlar öğrenmeye hevesli, sivil alanda aktif olan örgütlerle çalışan mentorların çok daha mutlu bir süreç geçirdikleri gözlemlenmiştir. Aktif olmayan, çalışma motivasyonları düşmüş örgütlerle çalışan mentorların, süreçte zorlandıkları, kendi motivasyonlarını da kaybetme riskiyle karşı karşıya kaldıkları görülmüştür.

> *Örgütlenmenin gündemine girmek en zorlandığım şey. Kuluçka programının ana bileşeni mentorluk iken, ekiplere yük oluyormuşum gibi hissetmekten zorlanıyorum.*

> *Örgüt çaba göstermeye çeşitli nedenlerden dolayı müsait değilse benim için çok zor oluyor. Web sitesi, instagram gibi yerlerde görünürlüğü artırmak için strateji ile geri bildirim verip, atılacak adımları belirledikten sonra hiçbir adım atmıyorlar. Değişime kapalılar, bu da beni işlevsiz hissettiriyor.* (Mentor, Merve Seda Çevik)

Programın sonunda, destek verdikleri uzmanlık konularının dışında, örgütlerin örgütlü bir şekilde var olmaları, aktifleşmeleri konularında destek veren mentorların bazıları, örgütlerin kapasitelerini güçlendirmenin yanı sıra motivasyonlarını artırmayı da başarmıştır. Birçok örgüt için bu süreç olumlu ilerlemiş, örgütlü olma motivasyonları artmıştır. Bazıları için bu söz konusu olmamış, örgütlerin motivasyonu zaman içinde düşmüş, mentorla buluşma sıklıkları azalmıştır.

Bu tür zorlukları aşmada kuluçka ekibi de destek vermiştir. Ekibin hem örgütü motive etme çabası hem de mentorla yakın temas kurması, mentorların yalnız hissetmelerinin önüne geçmesine yardımcı olmuştur. Mentorların enerjisini daha fazla uzmanlıklarını aktarmaya harcayabilmesi ve örgütün de programdan daha fazla fayda sağlayabilmesi için, programa kabul edilecek örgütlerin örgütlü olması, örgütlü olmaya inançlı, belli bir süredir istikrarlı bir şekilde faaliyet göstermesi gibi kriterleri sağlamalarına daha fazla önem verilebilir. Bu kriterler program başvurusunda yer almaktadır. Örneğin başvuru yapan örgütler en az bir senedir örgütlü olduklarını taahhüt etmektedirler, ancak bu dönemki deneyim bize bazı örgütlerin bu taahhüdü karşılamadığını göstermiştir. Bu riskle her kuluçka döneminde karşılaşılabilir, o nedenle başvuruları değerlendirirken farklı araçlar, alternatif değerlendirme yöntemleri kullanılabilir. Örneğin başvurular değerlendirilip kısa listeye kalan örgütlerle kısa bir mülakat yapılabilir, program süresince belirli görev ve sorumlulukları yerine getirmeyi taahhüt etme kriteri bir protokol ile güçlendirilebilir. Bu taahhüdü sağlayan örgütlere katılım veya mezuniyet sertifikası gibi onurlandırıcı veya teşvik edici uygulamalar hayata geçirilebilir.

Mentorların zorlandığı bir başka konu ise örgütlerin mentordan beklentilerinin farklı olması ve mentor-örgüt buluşmalarının başlarında mentorun görev ve sorumluluklarını anlatmak durumunda kalmasıdır. Kuluçka programı, örgütlere mentorun rolünü ve nasıl destek olacağını açıklayan bir kılavuz hazırlamış olsa da, başvuru sürecinde ve ardından açılış toplantısında bu konu hakkında daha fazla bilgilendirme yapmalarının bir çözüm olabileceği düşünülmüştür.

Son olarak mentorlar, odak grup görüşmelerinde bir araya gelmenin kendilerine iyi geldiğini, bir programın parçası gibi hissettiklerini, benzer zorlukları yaşadıklarını fark ettiklerinde rahatladıklarını belirtmişlerdir. 2020 dönemi değerlendirme sürecinde de benzer bir sonuç çıktığı hatırlandığında, program sırasında bir veya iki kez, mentorlar arasında kısa bir toplantı yapılmasının hem mentorları besleyici hem de rahatlatıcı olacağı görülmüştür. Böylece, benzer sorunlara çözümler getirmeye çalışan mentorlar birbiriyle fikir alışverişinde bulunabilir, farklı uzmanlıklara sahip olanlar birbirinden destek alabilir. Aşağıda paylaşılan alıntı, neredeyse tüm mentorlar tarafından destek görmüştür.

> *Mentorlar arasında fikir alışverişi yapmak iyi olabilir. Bu odak grup görüşmesi gibi bir paylaşım olabilir, zorlanılan anları konuşuruz, kim hangi konuda kimle çalışıyor paylaşırız. Çok benzer şeyler yaşıyormuşuz, hem özlem giderip hem de fikir paylaşımı olabilir, bizi motive eder, yöntem geliştirmek için besleyici de olabilir.* (Mentor, Nilay Küme)

1.1.2 Atölyelerin Programa Etkisi

Kuluçka Programı'nın değişim teorisine hizmet eden ve birçok kapasite alanını besleyen temel faaliyetlerinden bir diğeri atölyelerdir. 2021 Kuluçka Programı döneminde toplam on sekiz atölye gerçekleşmiş, tüm atölyelerin hedefleri programın değişim teorisiyle eşleşerek oluşturulmuştur. Kuluçka Programından sorumlu ekip de atölye uygulayıcılarıyla eşleşen hedefleri atölye öncesi paylaşmıştır. Atölyeyi gerçekleştirenlerin, atölye hedeflerini bilmeleri, programın hedeflerine ulaşılmasında çok önemli bir katkı sunmuştur.

Her atölyenin sonunda katılımcıların çevrim içi anket doldurması istenmiş, atölyenin genel değerlendirmesi alınmış ve program hedeflerine ulaşma oranları ölçülmüştür.[1] Aşağıda atölyeler ve Kuluçka Programı'nın değişim teorisiyle eşleşen hedefleri yer almaktadır.

	Kronolojik Atölye Listesi	Değişim Teorisinde yer alan atölye hedefleri
1	**Örgütsel Yapı ve Strateji Geliştirme Atölyesi**	*Örgütün tek kişi tarafından yönetilmesinin olumsuz yanlarını bilmesi *Örgütün demokratik karar alma farkındalığına sahip olması *Örgütün karar alırken kullanabileceği demokratik süreç yürütme yöntemleri hakkında bilgi sahibi olması *Örgütün nedensellik kurabilmek için temel kavramları bilmesi *Örgütün strateji planlamasının aşamalarını bilmesi *Örgüt içi iletişim araçlarını bilmesi
2	**Gönüllü ve Paydaş Katılımı Atölyesi**	*Örgütün tek kişi tarafından yönetilmesinin olumsuz yanlarını bilmesi *Örgütün demokratik karar alma farkındalığına sahip olması *Örgütün karar alırken kullanabileceği demokratik süreç yürütme yöntemleri hakkında bilgi sahibi olması *Örgütün gönüllüleri karar alma, planlama süreçleri ve faaliyetlere dahil etme farkındalığına sahip olması
3	**Proje Döngüsü 1**	*Örgütün sorun tespiti yapabilmesi *Örgütün tespit ettikleri soruna çözüm getirebilmesi *Örgütün çözüm önerilerini, fikirlerini proje adımlarına dönüştürme bilgisine sahip olması

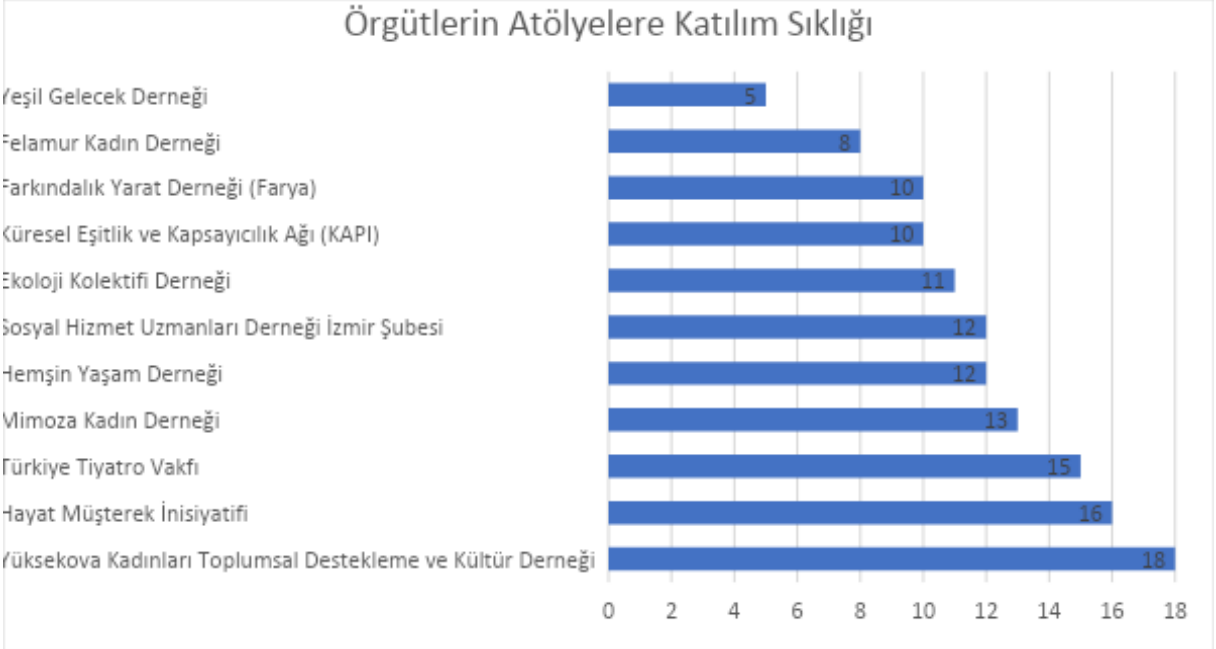
[1] Bu raporda Kuluçka Programından destek alan örgütlerin gelişimlerine odaklanmış olsak da, atölye değerlendirmelerinde, değerlendirmeye katılan başka örgütlerin de verileri kullanılmıştır. Bunu yapmadan önce, Kuluçka Programından destek alan örgütlerin yanıtları ve puanlarıyla, destek almayan ve dışardan katılan katılımcıların yanıtları karşılaştırılmış, anlamlı bir fark bulunmadığı için karma katılım sağlanan atölyelerin değerlendirilmesinde tüm katılımcıların değerlendirmeleri dikkate alınmıştır. Kuluçka ekiplerinin dışına herkese açık olan eğitimlerin renkleri açık mavi ile belirtilmiştir.

4	**Proje Döngüsü 2**	*Örgütün proje planlama ve yönetimi sürecinde faaliyet planını oluşturabilmesi *Örgütün proje planlama ve yönetimi sürecinde zaman planını oluşturabilmesi
5	**Gönüllülerle İş Birliği Atölyesi**	*Örgütün hedef ve faaliyetlerine yönelik gönüllü tanımını, rol ve sorumluluklarını belirleme farkındalığına sahip olması *Örgütün gönüllü tanımını yapabilmesi *Örgütün hedef ve faaliyetlerine yönelik gönüllü desteği ihtiyacını belirleyebilmesi
6	**STÖ'ler için Kendini Anlatma Atölyesi**	*Örgütün hedef ve faaliyetlerini farklı hedef kitlelere göre yalın ve verimli bir şekilde anlatmanın önemini bilmesi *Örgütün kurumsal kimliğin görünürlük için önemli olduğunun farkında olması *Örgütün hedef ve faaliyetlerini farklı hedef kitlelere göre yalın ve verimli bir şekilde anlatmanın yolları hakkında bilgi sahibi olması
7	**Dijital Medya Kullanımı Atölyesi**	*Örgütün görünürlüğünü sağlayacak araç ve kaynakların neler olduğunu bilmesi (web sitesi, sosyal medya, kurumsal kimlik, vb) *Örgütün görünürlüğünü sağlayacak araç ve kaynakları doğru ve etkili kullanmak ile ilgili farkındalığa sahip olması
8	**Yerel Düzeyde Savunuculuk ve Kent Konseyleri Atölyesi**	*Çalışma alanlarıyla ilgili yerel sorunları kendi gündemlerine dahil etmesi *Yerel sorunlarla ilgili çözüm önerisi geliştirebilmesi *Örgütün yerel katılım konusunda kent konseylerinin öneminin farkında olması
9	**Yerel Yönetimler ile İlgili Temel Belgeleri Okuma Atölyesi**	*Örgütün yerel yönetimler ile iş birliği için temel belgeleri okuyabilmenin öneminin farkında olması *Örgütün yerel yönetimler ile ilgili temel belgelerin ne olduğunu bilmesi
10	**Temel Kaynak Geliştirme Atölyesi**	*Örgütün hibe, fon, bağışçılık gibi kaynak yaratma alternatifleri hakkında bilgi sahibi olması *Örgütün finansal kaynakları yaratmak için gerekli hazırlıkların neler olduğunu bilmesi
11	**Defterler, Makbuzlar, Mali İşlemler için Temel Bilgiler Atölyesi**	*Örgütün içinde bulunduğu örgütsel yapıya dair idari süreç ve sorumluluklarını öğrenebilecekleri kaynaklara erişebilmesi (hukuki probono destek, atölyeler)

12	**Yerel Yönetimleri İzleme - Kadın Hakları Odaklı**	*Örgütün toplumsal cinsiyet çalışmaları için hak temelli izlemenin ne demek olduğunu bilmesi *Örgütün toplumsal cinsiyet çalışmaları için hak temelli izlemenin neden önemli olduğunun farkında olması
13	**Yerel Yönetimleri İzleme - Kadın Hakları Odaklı**	*Örgütün toplumsal cinsiyet çalışmaları için hak temelli izlemenin nasıl yapılacağı ile ilgili bilgi sahibi olması
14	**Ağ Kurma ve Geliştirme Atölyesi**	*Örgütün çalıştığı alanda yerel, ulusal ve uluslararası ağ örneklerinden haberdar olması *Örgütün yerel, ulusal ve uluslararası ağlara dahil olabilmesi
15	**Kaynak Haritası Atölyesi**	*Örgütün ihtiyaçlarına yönelik hibe ve fonları takip edilecek kanalları bilmesi
16	**Yerel Yönetimleri İzleme - Çevre Koruma Odaklı**	*Örgütün çevre koruma çalışmaları için hak temelli izlemenin ne demek olduğunu bilmesi *Örgütün çevre koruma çalışmaları hak temelli izlemenin neden önemli olduğunun farkında olması
17	**Yerel Yönetimleri İzleme - Çevre Koruma Odaklı**	*Örgütün çevre koruma çalışmaları için hak temelli izlemenin nasıl yapılacağı ile ilgili bilgi sahibi olması
18	**Sosyal Etki Atölyesi**	*Örgütün proje planlama ve yönetimi sürecinde etki ölçümleme planı oluşturmanın önemini bilmesi *Örgütün nedensellik kurabilmek için temel kavramları bilmesi (amaç - hedef - faaliyet, çıktı gibi terimleri bilmesi) *Sosyal etkiyi yönetebilmek için ölçümleme yapmak gerektiğini bilmesi *Sosyal etki yönetiminin planlama aşamasından başladığını bilmesi

Örgütlerin atölyelere katılım oranı

Kuluçka Programı'ndan destek alan on bir örgütün atölyelere katılım ortalaması %66 oranındadır. Kuluçka desteği alan örgütlerin atölyelere katılımları değişkenlik göstermiştir. Aşağıda örgütlerin atölyelere katılım sıklığını ve atölye başına Kuluçka Programı'ndan destek alan katılımcı örgüt sayısını görmek mümkündür. İlk grafikte her örgütün toplam katıldığı atölye sayısı paylaşılmıştır.



Aşağıdaki grafikte de, Kuluçka Programı'ndan atölyelere katılan örgüt sayıları verilmiştir. Açık maviye boyaları atölyeler yalnızca programdan destek alan atölyelerin katılımına açık atölyeleri belirtmektedir. Aşağıdaki grafikten anlaşılacağı gibi kuluçka desteği alan örgütler, yalnızca onlara açık olan atölyelere daha yoğun bir şekilde katılmıştır. Bunun nedenleri arasında destek alan örgütlerin interaktif atölyelerden daha verim alması ve herkesin katılımına açık atölyelerin daha az interaktif gerçekleşeceğini düşünmeleri olabilir. Bir başka neden de programın sonlarına doğru katılımların düşmesi ile ilişkilidir. Programın sonlarına doğru bazı ekiplerin dinamikleri değişmiş, motivasyonları azalmıştır, çevrim içi buluşmalar pandemi ile birçok kişide bir yorgunluk yaratmıştır, bu da atölyelere katılımda düşmeye neden olmuştur.

> *Çok daha fazla kişiyle çok daha fazla atölyeye katılım sağlamayı kesinlikle isterdik. Performansımızın pek efektif olmama sebebi zannederiz ki online görüşme, toplantı, eğitimlerden ciddi oranda soğumak da olabilir. Halihazırda her hafta düzenli toplantılarımız dışında çalışma gruplarımız için de farklı toplantılar alıyoruz bu da haftanın ciddi oranda birçok günlerini kapsıyor bizler de bunlara rağmen elimizden geldiğince katılım sağlayabildik. (*Ekoloji Kolektifi Derneği)

Bazı örgütler ise atölyelerin saatleri veya günleri uymadığı için katılmadıklarını ifade etmiştir. Ancak başka işlerde çalışıp gönüllü destek veren katılımcıların çoğunlukta olması atölye saatlerinin hafta içi akşam saatlerinde yapılmasını zorunlu kılmıştır.

Atölye Adı	**Katılan Kuluçka Örgütü Sayısı**
Proje Yazma 1	11
Proje Yazma 2	11
Yerel Yönetimlerle İlgili Temel Belgeler	11
Örgütsel Yapı ve Strateji	10
Gönüllü ve Paydaş Katılımı	10

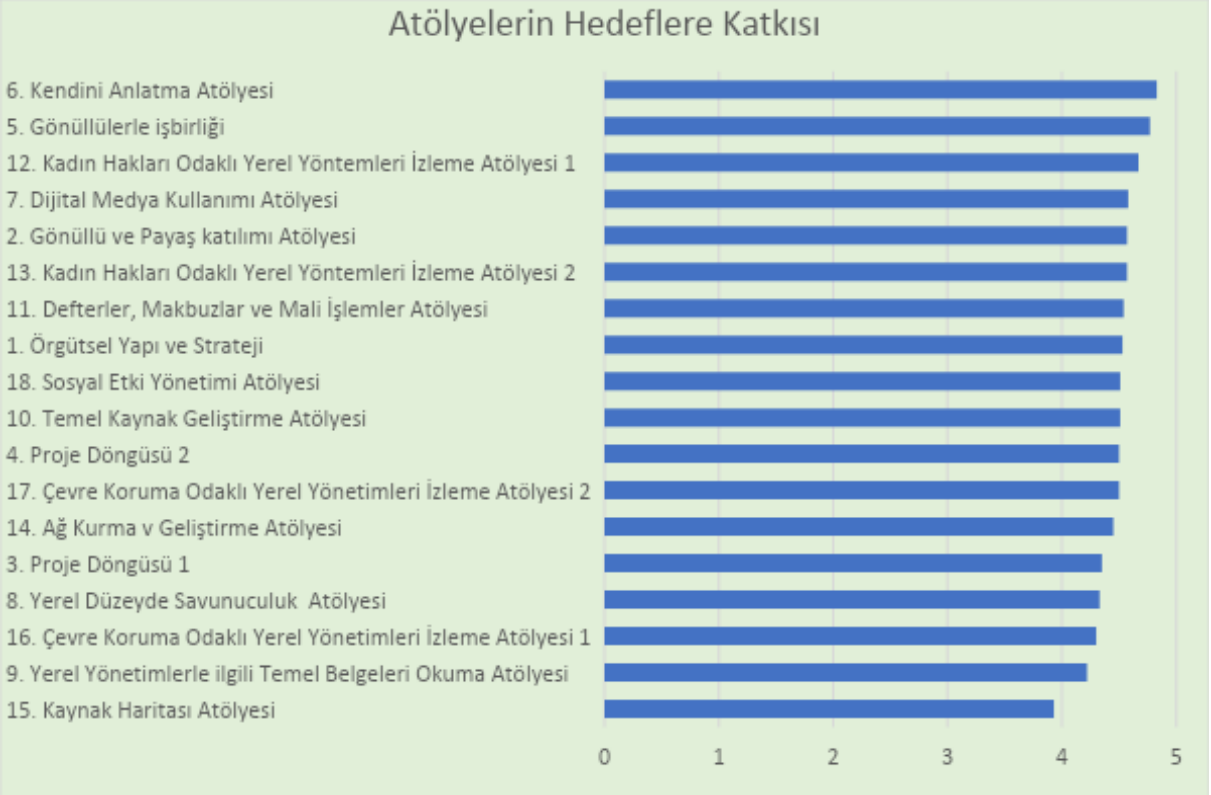
Gönüllülerle İş Birliği	9
STÖ'ler için Kendini Anlatma	9
Yerel Düzeyde Savunuculuk	9
Yerel Yönetimleri İzleme - Kadın Hakları 1	8
Dijital Medya Kullanımı	7
Yerel Yönetimleri İzleme - Kadın Hakları 2	7
Temel Kaynak Geliştirme	6
Defterler Makbuzlar Mali işlemler	6
Yerel Yönetimleri İzleme -Çevre Koruma 1	6
Kaynak Haritası	5
Yerel Yönetimleri İzleme - Çevre Koruma 2	5
Sosyal Etki	5
Ağ Kurma ve Geliştirme	2

Genel olarak bir önceki seneyle kıyaslama yapıldığında örgütlerin atölye katılımlarının arttığını söylemek mümkündür. Bu yılki katılım ve genel değerlendirmenin artmasında Kuluçka Programını yöneten ekibin çevrim içi atölyelerde deneyim kazanmış olmasının önemli bir payı vardır. Ayrıca ekibin, içerik ve planlama konusunda bir önceki senenin değerlendirmesini dikkate aldığı, bazı atölyelerin içeriklerinin değerlendirmeler ışığında geliştiği görülmüştür. Ayrıca programın başlangıcında hedeflerle atölyeler arasındaki ilişkinin anlatılması, örgütlerin daha bilinçli bir şekilde atölyeye katılmalarını sağlamıştır.

Atölyelerden genel memnuniyet

Aşağıdaki tabloda program süresince gerçekleşen on sekiz atölyenin öğrenme hedefleriyle uyumunu ortalama olarak gösteren tablo yer almaktadır. Her atölye en az bir değişim hedefini gerçekleştirmeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda atölye sonunda katılımcılara değişim hedeflerini ölçmeyi amaçlayan sorular sorulmuş, 1 ila 5 arasında Likert skalasında değişimin gerçekleşme yoğunluğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Atölyelerin program hedefleriyle uyumlu bir şekilde gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Geçen seneki değerlendirmede de atölyelerin program hedeflerine katkısı çok benzer bir ortalamayla gerçekleştiği görülmüştür. (Geçen sene tüm atölyelerin program hedeflerinin gerçekleşmesine katkısı ortalama olarak beş üzerinden 4,41 iken , bu sene 4,48 olmuştur) Bununla birlikte, program hedeflerinden bağımsız olarak atölyelerden genel memnuniyet 2021 döneminde bir önceki seneye göre daha yüksek olmuştur.

.



Genel olarak atölyelerin program hedeflerine ulaşmaya katkısının üst seviyede olduğu görülmüştür. Atölyelerin eşleştikleri hedeflerin gerçekleşme ortalamaları paylaşılmıştır. Buna göre atölyeler arasında eşleştiği hedeflerle en düşük oranda ilişki kuran atölye 5 üzerinden 3,93 ile Kaynak Haritası Atölyesi olmuş, en çok hedeflerin gerçekleşmesine hizmet eden atölye ise 4,83 ile Kendini Anlatma atölyesi olmuştur. Bu tablo bize, atölye kurgularının ve içeriklerinin çok yüksek oranda hedeflerle örtüştüğü ve hedeflerin gerçekleşmesine katkı sunduğunu göstermektedir.

Her atölyenin, kapasite gelişim alanına katkısı daha detaylı olarak "Destek Alan Örgütlerin Gelişim Gösterdiği Kapasite Alanları" başlıklı bölümde ele alınmıştır.

Atölyelerden genel memnuniyet

Kuluçka Programı'ndan yararlanan ekiplerin atölyelerden memnun kaldıkları görülmüştür. Program bitiminde kuluçka desteği alan örgütlerin yarısıyla birebir görüşmeler yapılmıştır, bu görüşmelerde özellikle bazı atölyelerin çok beğenildiği görülmüştür. Bu atölyeler Dijital Medya Kullanımı Atölyesi, STÖ'ler için Kendini Anlatma Atölyesi, Defterler-Makbuzlar ve Mali İşlemler Atölyesi, Yerel Yönetimleri İzleme – Kadın Hakları Atölyeleri, Örgütsel Yapı ve Strateji Atölyesi ile Proje Yazma Atölyeleri olmuştur. Görüşmelerde akılda en çok kalan bu atölyeler, değerlendirmelerde de yüksek puanlarla kendini göstermiştir.

Her atölye sonrasında örgütlerden atölyeleri 1 ila 10 puan arasında değerlendirmeleri istenmiştir. Değerlendirme sonuçlarına göre atölyelerden memnun olma seviyesi çok yüksektir. Genel bir ortalama verecek olursak, tüm atölyelerin memnuniyet ortalaması 10 üzerinden 9,09 olmuştur. (geçen sene bu oran 8,69 ortalamaya sahiptir). Hiçbir atölye sekiz

buçuk ortalamanın altında kalmamıştır. Bu ortalamalar geçen seneki verilerle karşılaştırıldığında her atölyenin çok daha etkili gerçekleştiğini, katılımcıların daha memnun kaldığını göstermektedir. Geçen sene daha düşük değerlendirmeye sahip olan atölyeler tekrar etmemiş, programdan sorumlu ekip atölye programının değerlendirmelerini dikkate alarak yeniden planlama yapmıştır. Bunun sonucunda ise atölyeler katılımcılarda genel olarak yüksek bir tatmin yaratmıştır.

Aşağıdaki tablo katılımcıların her atölyeyle ilgili genel memnuniyet ortalamasını göstermektedir. Atölye katılımcıları atölyeleri 10 üzerinde değerlendirmiştir.

Atölyelere katılanların doldurdukları anketler incelendiğinde memnuniyetin yüksek olmasının en başta gelen nedeni, eğitmenlerin kısa sürede bilgi dolu, interaktif ve katılımcı bir içerik

paylaşmaları olmuştur. Birçok atölyenin hedeflenen değişimlerin ötesinde de katılımcılara olumlu kazanımlar sağladığı görülmüştür.

> *Atölye esnalarında zaman zaman biz STK'lara örgütlenmemizin yapısını/fonksiyonlarını ihtiyacımıza göre oluşturma görevleri verildi. Örneğin Örgütsel Yapı ve Proje Yönetimi atölyelerinde bu çalışmalarda bulunmuştuk. Bu çalışmalar atölye esnasında bizleri daha dikkati yüksek tuttu diye düşünüyorum. Etkileşimi artan atölyeler bizler için daha keyifli bir hal almıştı. Teknik açıdan atölyedeki sunumlarını yapan isimler gerçekten alanlarında etkin ve yetkin kişilerdi. Deneyimlerinden, bilgi ve becerilerinden iyi ki faydalandık. (Ekoloji Kolektifi Derneği)*

İnteraktif içeriklere sahip olan atölyelerin daha öğretici olduğu görülmüştür. Bununla birlikte belli bir sürede içeriğin aktarılması, planlı bir akış gerekmektedir. Katılımcılar sürenin verimli kullanıldığı, katılımı teşvik eden ve planlı eğitimlerden daha çok verim almışlardır. Ara verilmeden süreyi aşan atölyeler ise dikkat dağıtıcı bulunmuştur.

> *Atölyelerden genel olarak memnun kaldık. Çoğu hem kişisel hem kurumsal olarak çok faydalandığımız içeriklerle hazırlanmıştı. Özellikle uygulamalı ya da geri bildirim odaklı atölyelerin -Proje Yönetimi, STÖ'ler için Kendini Anlatma atölyeleri- en akılda kalanlar olduğunu söyleyebilirim. Bazı atölyelerde ise temel bağlama değinilmeden örgütlerden katılım beklenmesi, interaktif süreci teşvik etse de atölyenin amacından uzaklaşmasına ve konunun dağılmasına neden oldu. İki saatlik atölyelerde odaklanmayı sürdürmek oldukça güçken, sürenin daha da uzaması fazlaca dikkat dağıttı ve verimi azalttı. Fakat genel itibariyle bizim için programın önem dağılımı %50 mentor %50 atölye diyebiliriz. Çok faydalandık.* (Türkiye Tiyatro Vakfı)

Bununla birlikte geçen sene olduğu gibi atölyelerden duyulan memnuniyet ile atölyelerin hedeflere ulaşması arasında bir ilişki görülmemiştir. Diğer bir deyişle, en beğenilen atölyenin program hedefinde en yüksek seviyeye ulaştığı sonucu çıkarmak doğru değildir. Atölyelerin olumlu değerlendirilmesindeki belirleyici noktaların başlıcaları, eğitmenin konuya hakimiyeti, aktarılan içerik ve uygulamalı aktif katılımlı planlama olarak sıralanabilir.

Aktarım

Atölyelere katılan örgüt temsilcilerinin, edindikleri kazanımları örgütlerine ne kadar aktarabildikleri, programın etkisinin ne kadar örgüt bazında gerçekleştiği sorusu etki değerlendirmenin önem verdiği sorulardan biri olmuştur. Örgütlerle yaptığımız görüşmelerde, örgütler aktarım yapabildiklerini ifade etmişlerdir. Program boyunca paylaşılan belgeler, atölye sunumları gibi birçok yardımcı belgenin aktarım yapmayı oldukça kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir. Örneğin atölyelere çok sık katılmayan bir örgüt drive dosyasını kullandığını, paylaşılan belgeleri kendi örgütünün arşivine eklediğini ifade etmiştir.

Gelişmeye Açık Yönler ve Öneriler

Bu başlık altında atölyelerin etkisini artırmak için hem katılımcıların hem de değerlendirme uzmanının tespit ettiği gelişmeye açık yönler ve öneriler paylaşılacaktır.

Dijital araçlarla eşitsiz ilişki

Pandemiyle birlikte çevrim içi araçların kullanılması yaygınlaşmış olsa bile, bu araçlar herkes tarafından rahatlıkla kullanılan araçlar olamamıştır. 2021 döneminde destek alan örgütler arasında çevrim içi atölye takip etmekte zorlanan, çevrim içi araçlara yabancılık çeken bir örgüt olmuştur. Atölyeler arasında interaktif olan, uygulama içerenler diğer katılımcılar tarafından daha verimli bulunurken, bu örgüt tersine uygulamalı atölyeleri takip etmekte zorlandığını dile getirmiştir. Örgüt temsilcilerinin yüz yüze, sözel iletişimle çalışmaya alıştıkları, teknoloji kullanmaya mesafeli oldukları, çevrim içi yapılan etki değerlendirme görüşmesinde de gözlemlenmiştir. Bu gibi durumlarda örgüt temsilcilerinin programı çevrim içi takip edebilmeleri için özel ihtiyaçlarına yönelik ek bir destek seansı düzenlenebilir, özel olarak atölye süresince bir kişinin onlara yardımcı olması katılımlarını artırabilir.

Engellilerin takip edebileceği atölyeler

Dışarıya katılımı açık atölyelerde katılım formunda engelli bireylerin katılıp katılmayacağı konusunda bilgi alınabilir, katılacak bireylerin ihtiyaçlarına yönelik düzenlemeler yapılabilir. Görme, işitme engelli bireylerin katılımını kolaylaştıracak atölyeler düzenlenirse, çok daha fazla kişiye ulaşılabilir.

> *Engelli bireylerin de başvuru yapabileceği göz önüne alınmadı, formda ihtiyaçları olup olmadığı sorulmadı. İşitme kayıplıyım. Canlı altyazı- canlı deşifre hizmeti yoktu. Eğitmenimiz sunumları çok hızlı anlattı.* (Atölye katılımcısı)

Gönüllü desteği ile katılımın sürekli olmaması

Örgütlerin atölyelere katılımda yaşadıkları bir başka zorluk ise, gönüllü desteği ile faaliyet gösteren örgütlerin planlanan atölyelere katılmakta süreklilik gösterememeleridir. Gönüllü desteği ile çalışmalarını yürüten bazı örgütler, gönüllü olarak atölyelere zaman ayırmakta zorlanabildiklerini, gönüllülerin önceliğinin değişebildiğini ifade etmiştir. Oysa maaşlı çalışanı olan örgütlerde böyle bir sorun söz konusu olmamıştır. Örneğin program boyunca kendi performansını değerlendiren KAPI şöyle demiştir.

> (Performansımız) *Orta düzeyde. Ekip üyelerinin hepsinin tam zamanlı işi olması nedeniyle katılım konusunda arzu ettiğimiz performansı gösteremedik.*

Örgütler arası kurgulanmış network atölyeleri

Örgüt temsilcilerinin bazıları programdan en önemli eksik olarak örgütler arası iletişimin çok zayıf kaldığını, program bitiminde aralarında iş birliğinin gelişmediğini belirtmişlerdir. Örgütlerin birçoğu bu konuda programdan başlangıçta beklentilerinin olduğunu ancak gerçekleşmediğini ifade etmişlerdir. Bu konuya getirilen önerilerden bir tanesi örgütlerin profesyonel olarak daha çok birbirini tanıyabilecekleri network atölyeleri olmuştur.

> *Uzun bir süreçti ancak bu uzun sürece rağmen diğer örgüt-kolektiflerle iletişimlerimiz pek güçlü olmadı. Belki atölye sayılarını azaltıp da örgütler arasında her hafta farklı*

> *gruplar bazında bir çalışma yöntemi bizleri daha da kaynaştırabilir ve belki paydaşlıklara iştiraklere yol açabilirdi.* (Ekoloji Kolektifi Derneği)

Programın ara döneminde örgütlerle toplu değerlendirme ve deneyim paylaşımı buluşmasında bu talep örgütler tarafından dile getirilmiş, Kuluçka destek ekibi network buluşması için bir çağrıda bulunmuştur. Ancak bu çağrıya çok az geri dönüş alındığı için buluşma gerçekleşmemiştir. Bunun nedeni ihtiyacın giderilmiş olması değil, yeni başka bir buluşmanın örgütlerin takviminde yer bulamaması olabilir. Bir sonraki dönemde ara değerlendirme buluşması ile networking buluşması birlikte ilerleyebilir, örgütler küçük gruplar halinde programı değerlendirip, program boyunca yaptıkları çalışmaları birbirleriyle paylaşabilirler. Bu onlara program boyunca dayanışabilecekleri noktaları da gösterebilir. Ayrıca bu buluşmada örgütler kendi aralarında tanışıp, çalışma alanlarını da birbirleriyle paylaşabilirler.

<u>Yüz yüze ihtiyacı</u>
Pandemiyle birlikte program çevrim içi araçlarla örgütlere ulaşmıştır. Bu durum Sosyal Kuluçka Programı'nın İstanbul dışından örgütlere ulaşabilmesini mümkün kılmış, coğrafi olarak fırsat eşitliği sağlamıştır. Bununla birlikte küçük çocuğu olan birkaç kadın çevrim içi eğitimlerin evlerinden katılımı mümkün kıldığı için programdan aktif bir şekilde yararlanabildiklerini de belirtmiştir. Uzaktan programın yürütülmesinin katılım konusunda çeşitli avantajlar sunması söz konusu olsa da uzun zamandır birçok çalışmanın ekran başında olması, insanların bağ kurma ve yüz yüze görüşme ihtiyacı da sıklıkla dile getirilmiştir. Bundan sonraki dönemlerde, Covid önlemleri izin verdiği ölçüde, programın yüz yüze birkaç etkinlik gerçekleştirmesi, fırsat eşitliğini korumak için İstanbul dışından destek gören örgütlere ulaşım desteği sunması önerilir.

> *Özellikle atölyelerin yüz yüze olmasını tercih ederdik. Ya da toplu bir kapanış toplantısı olabilir. Diğer STK'lar ile yüz yüze tanışmak isterdik.* (KAPI)

<u>Proje Yönetimi atölyesinde örgütlere destek</u>
Uygulamalı atölyelerin örgüt katılımcılarının neredeyse tamamı tarafından oldukça öğretici bulunmuştur. Kuluçka destek ekibi tüm atölyelere katılmış, uygulamalarda ihtiyaç duyulduğunda örgütlere teknik destek de vermiştir. Yalnızca Proje Yönetimi Atölyelerinde birkaç örgüt uygulama çalışmasında takip etmekte zorlandığını ifade etmiştir. Örgütler bu atölye serisinin çok öğretici olduğunu ifade etmiş olsa da uygulama kısmında geri bildirimlerle uygulamanın eş zamanlı olması bazı örgütlerin takip etmesini zorlaştırmıştır. Bunun önüne geçmek için, çevrim içi odalarda birkaç örgütün birlikte çalışması, eğitmen ve kuluçka destek ekibinin odalarda yer alması, çalışma bittikten sonra geri bildirim için ana odada verilmesi önerilir.

1.1.3 Kuluçka Ekibi Programa Etkisi

Sosyal Kuluçka Programı'nın koordinasyonunda görevli olan ekibin, program desteğinden yararlanan örgütlerin destek sürecinden verimli bir şekilde yararlanmasında çok önemli katkısı olduğu görülmüştür. Bir önceki dönemde olduğu gibi bu dönemde de ekip, öncelikle programın koordinasyonunu sağlamış, ayrıca örgütleri yakından takip etmiş, mentor desteğinin haricinde örgütlerin ihtiyaç duyduğu bir uzmanlık olduğunda kendi networkünü kullanmış ve süreç içinde motivasyonu düşen örgütleri desteklemiştir.

> *Kuluçka ekibinden memnunuz. Özellikle Gizem'in sabırlı, ilgili ve cesaret veren iletişimi sayesinde programı tamamladık ve programdan aldıklarımızla örgütsel yapımızı yeniden tasarlıyoruz.* (Felamur Derneği)

> *Her atölye sonrası bilgi ve kaynak paylaşımlarıyla, hatırlatmalarıyla, toplantıyı organize etmeleriyle gayet memnun kaldık. Bu noktada sadece atölyeden atölyeye ilgili konularda paylaşımlarda bulunmaları bizleri meşgul etmedi aksine hep gerekli hatırlatmalar oldu.* (Ekoloji Kolektifi Derneği)

Sosyal Kuluçka Programı'na katılan örgütleri tek tek takip etmesi, mentorluk süreçlerinde mentorla iletişim halinde olması örgütlerin programa katılımlarını olumlu yönde etkilemiştir.

> *Gizem Girgin ve Eda Köse en başından itibaren sürecin verimli geçmesi, ekiplerin programa katılımlarının yükseltilmesi adına hep teşvik edici oldular. Herhangi bir sorunda kolaylıkla ulaşabildik, programın ilerleyişine dair düzenli olarak bilgilendirildik, yalnız bırakılmadık. Kendi adımıza programın verimli geçmesinin başlıca etmeninin ekibin koordinasyon becerisi olduğunu söyleyebilirim*. (Türkiye Tiyatro Vakfı)

Sosyal Kuluçka Merkezi'nin pandemi öncesinde sivil toplum örgütleri için bir merkez, çalışma ve desteklenme alanı olarak var olma çabası, pandemi ile sekteye uğramış olsa da, kuluçka destek ekibinin program boyunca bu hissiyatı İstanbul dışındaki örgütlere bile aktarabilmiş olması önemli bir başarı olarak değerlendirilebilir.

> *Kuluçka ekibine teşekkür ederiz. Gerek program koordinasyonu gerek iletişim sıklıkları, teknik destekleri ve danışmanlıkları konusunda çok iyi bir ekip olduğunuzu vurgulamak isteriz. Emeği geçen herkese teşekkür ederiz. Bilgi havuzu gibi görüyorum Kuluçka'yı, sadece atölyeler değil, Gizem ve Eda'yı da, hemen istediğimiz zaman soru sorup danışabileceğim bir yer olarak görüyorum. Danışmanlık konusunda kendini aşmış bir ekip olarak görüyorum, mükemmel ötesi. Teknik olarak çok iyilerdi.* (YÜKADER)

Program boyunca mentorlarla düzenli iletişim halinde olmaları, mentorların kendilerini yalnız hissetmemelerini sağlamıştır. Ancak bu süreçte, kuluçka ekibinin mentorlar arasında en az bir buluşma organize etmesi önerilmiştir.

Destek Alan Örgütlerin Gelişim Gösterdiği Kapasite Alanları

Kuluçka Programı kapsamında örgütlerin çeşitli alanlarda kapasitelerinin artırılması hedeflenmiştir. Bu hedeflerin ana başlıkları ve programdaki yerleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Her kapasite geliştirme alanı ile ilgili genel ve özel hedefler belirlenmiştir. Genel hedefler programa katılan örgütlerin hepsinin -eğer ihtiyaçları var ise- geliştirmesi arzu edilen hedeflerdir. Özel hedefler ise -örgütün ihtiyacı ve kapasitesi doğrultusunda- mentorla çalıştıkları taktirde ulaşılması amaçlanan hedeflerdir.

Kapasite Alanları	Kuluçka Programı
Kaynak geliştirme	Örgütlerin mentorlarla çalıştıkları kapasite alanlarıdır. Kimi örgütler mentorlarıyla bir kapasite gelişim alanına odaklanırken kimi örgütler birkaç kapasite alanına odaklanabilmiştir. Program boyunca kapasite alanlarını besleyen atölyeler de gerçekleştirilmiştir.
Gönüllülerle iş birliği	
Yapı	
Strateji oluşturma	
İç ve dış İletişim	
Proje yönetimi	
Sosyal etki	
Ağ geliştirme	
Nedensellik ilişkisi kurma	Örgütlerin hepsinde gelişim hedeflenen ve tüm Kuluçka Programı sürecine yayılan hedeflerdir.
İhtiyaç belirleme	
Örgütler arası iletişim ve iş birliği geliştirme	
Yerel katılım	
Tematik hedefler: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Çevre Koruma temalarında yerel yönetimleri izleme	Bu alandaki hedefler 2021 dönemi Kuluçka Programı'nın tematik hedefleri olarak belirlenmiş, özellikle bu dönemde, başvuran örgütler arasında bu konularda çalışan örgütler seçilmiş, konu hakkında kapasite artırmak üzere ek atölyeler konulmuştur.

Tüm kapasite gelişim alanlarında belirlenen genel ve özel hedeflerde örgütlerin gösterdiği değişim oranlarını raporun ekinde incelemek mümkündür.. Tüm değişimlerle ilgili yüzdeler destek alan 10 örgütün verisiyle oluşturulmuştur, bir örgüt yüzdelik değerlendirmeyi yapamamıştır. Ekte paylaşılan dosyada, bu örgütlerin belirlenen tüm hedeflerde ne kadar değişim gösterdiği, bu değişimlerin ne kadarının Sosyal Kuluçka Programı'nın sayesinde gerçekleştiği, gerçekleşen değişimlerde ne kadar mentorlarının ne kadar atölyelerin etkisinin olduğunu görmek mümkündür. Raporun devamında, her kapasite alanında ulaşılması amaçlanan "genel hedefler"e ulaşma ortalamalarına ve kapasite alanlarındaki gelişimlere yer verilecektir.

Kaynak Geliştirme

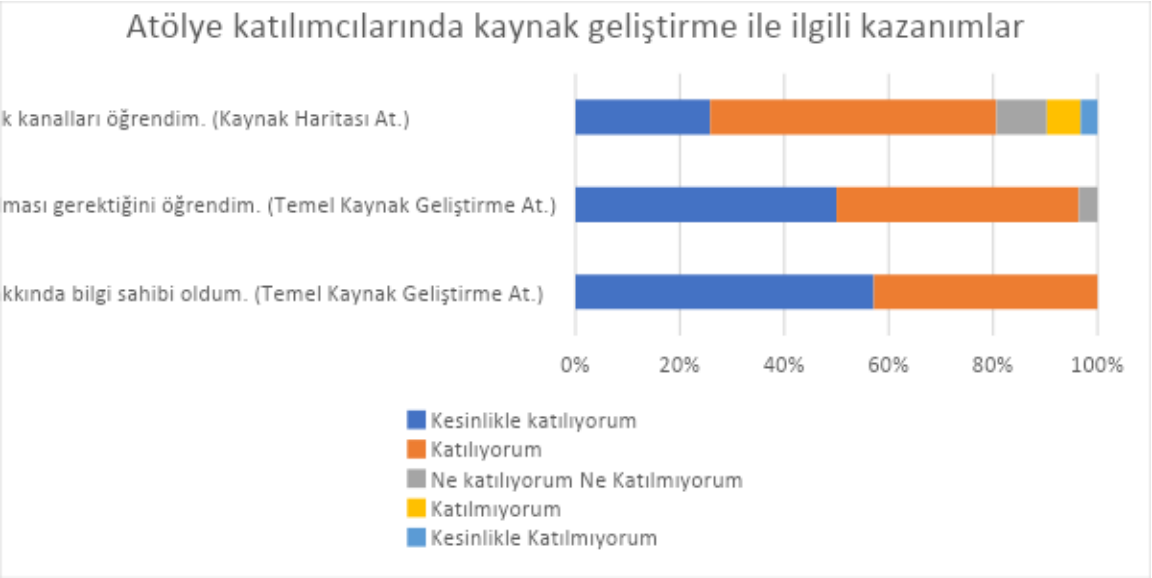
Kaynak geliştirme konusunda örgütlerin genel olarak fon arayışı içinde oldukları, proje tasarlayarak hibe desteklerini tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Kaynakları çeşitlendirmeye yönelik olarak adımlar atılması konusunda bazı mentorlar dirençle karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Program süresince proje yazma kapasitelerini artıran örgütlerden bazıları hibe başvuruları yaparak kapasitelerini arttırmıştır.

Kuluçka desteği alan örgütlerden yalnızca bir tanesi, Yüksekova Kadınları Toplumsal Destekleme ve Kültür Derneği (YÜKODER), kaynak geliştirme alanında mentor desteği talep etmiştir. Bu örgütün kaynak geliştirme konusunda alternatif kaynak geliştirme yöntemleri denediklerini, başarılı olduklarını, bu konuda mentor desteğinin çok katkı sunduğunu ifade etmiştir. Mentorları, örgütün her ne kadar finansal kaynaklarını çeşitlendirmekte çekingen davrandığını ifade etse de, örgüt bu konuda önemli adımlar attığı görülmüştür.

Kaynak Geliştirme alanında mentorlarıyla çalışan altı örgüt daha olmuştur. Örneğin, mentorla Yapı ve Strateji hedefiyle eşleşmiş olan KAPI, kaynak geliştirme konusunda çalışmıştır. Örgütün mentoru, yaptıkları çalışmayı şu şekilde anlatmıştır.

> *Kaynak geliştirme stratejisi belirlemeden önce kaynak başlığında bir ihtiyaç analizi, durum tespiti ve SWOT çalışması yürüttük. SWOT çalışmasının ardından daha büyük bir ekiple 2 yıllık kaynak stratejisi hazırlamak için çalışmalara başladılar*. (KAPI örgütünün mentoru)

Kaynak geliştirme konusunda örgütlerin bilgi ve farkındalığını artıran iki atölye de düzenlenmiştir. Temel Kaynak Geliştirme Atölyesi ve Kaynak Haritası Atölyesi örgütlerin kapasitelerini artırmalarında destekleyici olmuştur. Atölyelere Kuluçka Programına dahil olmayan örgütler de katılmıştır. Tüm katılımcılardan elde edilen verilerle birlikte, atölyelerin kaynak geliştirme konusunda örgütlerin temel farkındalık düzeylerini arttırdığı söylenebilir.



Kuluçka desteği alan on örgütün kaynak geliştirme konusunda programın belirlediği genel hedeflerinde %45 artış olduğu, bu artışın da %74'lük bölümünden Kuluçka Programı'nın

katkısıyla gerçekleştiği görülmüştür. Geri kalan pay örgütlerin kendi çabasına, süreç içerisinde aldıkları başka destek programlarına aittir.

Kaynak Geliştirme Kapasitesi	
Genel hedeflerde yaşanan toplam değişim	45%
Bu değişimlerde Kuluçka Programı'nın payı	74%

Özetle kapasite geliştirme alanında kaynak gelişimi başlığı yalnızca bir örgütün önceliklendirdiği ve bu alanda mentor desteği talep etmişken, birçok örgütün bu alanda gelişim gösterdiği, mentoruyla çalıştığı, program boyunca özel hedeflerde de ilerlediği görülmüştür.

Öneri

Genel olarak program bu konuda hedeflerine ulaşmıştır. Atölyelerde katılımcıların somut fon kaynakları örneklerini bilme, teorik bilgiyi daha somut bilgilerle tamamlama gibi taleplerinin karşılanması önerilir. Bir sonraki destek yılında, Kaynak Haritası atölyesinin hedefleri yeniden gözden geçirilmesi de önerilir çünkü katılımcıların verdiği yanıtlardan atölyenin içeriğinin daha fazla ve farklı hedefler içerdiği anlaşılmıştır.

Gönüllülerle İş birliği

Kuluçka Programı'ndan destek alan örgütler arasında gönüllülerle iş birliği hedefiyle mentor desteği talep eden örgüt olmamışsa da, mentorluk sürecinde yedi örgütün bu alanda mentoruyla çalışmalar yürüttüğü tespit edilmiştir. Mentorluk süresince bu konuda çalışan bütün örgütler özellikle farkındalık seviyesindeki genel hedeflerde değişim yaşamışlardır.

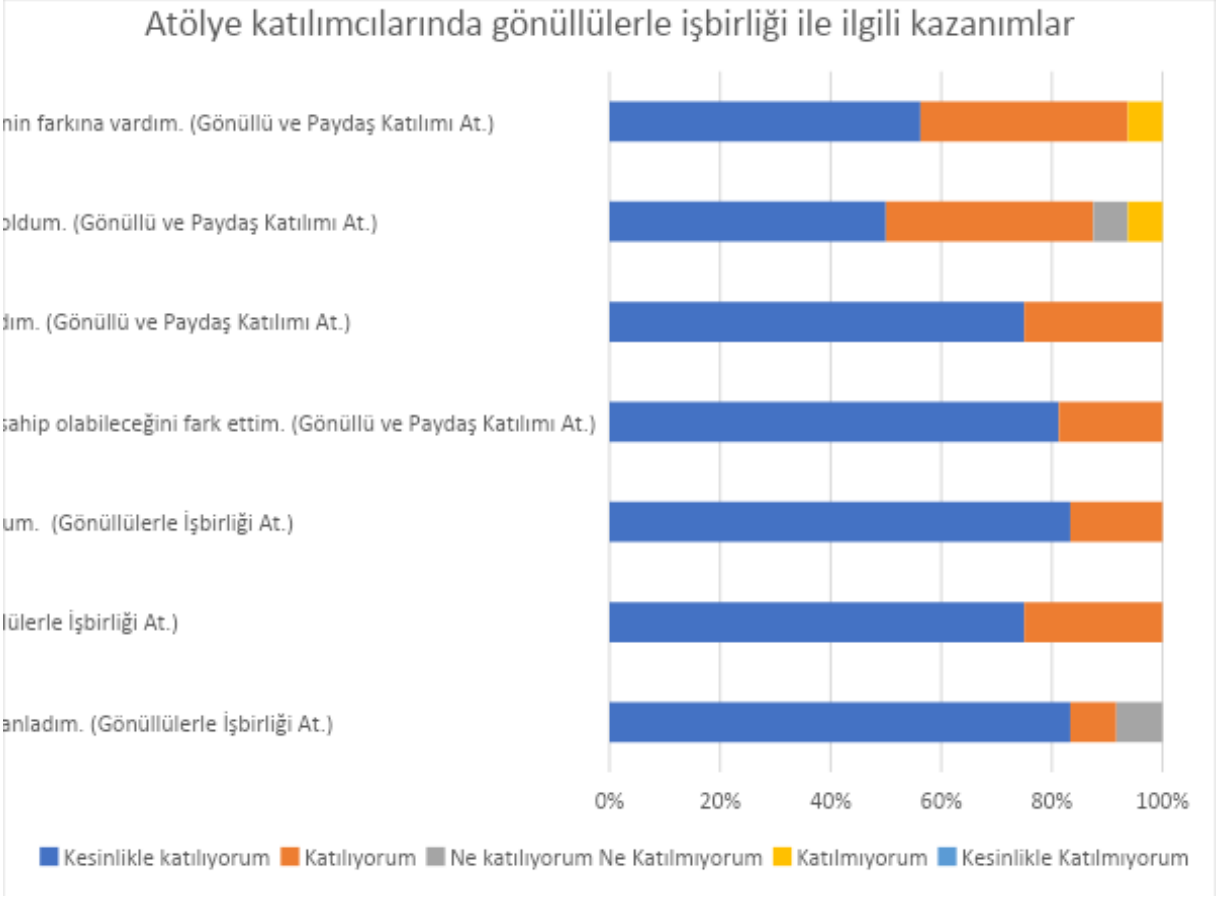
Bazı örgütler örgütün gönüllülük stratejisinde yol almışlardır. Yeşil Gelecek örgütünün mentoru yürüttükleri çalışmayı şu şekilde özetlemiştir:

> *Öncelikle örgütün "pasif" olarak adlandırdığı gönüllülerle nasıl bir iletişim kurduğu, iletişim için hangi araç ve yöntemleri kullandığını derinlemesine konuştuk. Yaptığımız görüşmeler sonucunda bu gönüllü grup ile bir atölye gerçekleştirdik. Ekipte olma motivasyonları, beklentileri, ne olsa ekipte daha aktif yer alacakları vb. sorular etrafında "miro" yu araç olarak kullanarak birlikte bir çalışma yaptık. Ancak buluşmalarımızda, asıl öne çıkan ihtiyacın örgüt için strateji belirlemek olduğunu tespit ettik.*

Mentorların yanı sıra atölyeler de örgütlerin bu kapasite alanındaki gelişimlerine katkı sağlamıştır. Bu konuda iki ayrı atölye gerçekleşmiş, iki atölye de yalnızca Kuluçka Programından destek alan örgütlere açık olmuştur. Aşağıda paylaşılan veriler atölyeye katılan örgütlerin program çerçevesinde belirlenen hedeflere ne kadar ulaştığını göstermektedir. Buna göre katılımcıların, gönüllülerin katılımı, gönüllülerle nasıl işbirlikleri kurabilecekleri gibi konularda farkındalıklarının arttığı, atölyelerin hedeflerine yüksek bir oranla ulaştığı

görülmüştür. Birçok örgüt gönüllülerle kurduğu ilişkinin ne denli önemli olduğu program sayesinde fark etmiştir.

> *Yaşanan en belirgin ilk değişim gönüllü arkadaşlara ne denli ihtiyaç olduğuydu.* (Ekoloji Kolektifi Derneği)



Yukarıdaki grafikte programa katılan örgütlerin gönüllülerle iş birliği konusunda belirlenen genel hedeflerle ne kadar oranda gelişim gösterdiği ve bu gelişimde Kuluçka Programı'nın payını görmek mümkündür.

Gönüllülerle İş birliği Kapasitesi	
Genel hedeflerdeki toplam değişim	56%
Bu değişimlerde Kuluçka Programı'nın payı	78%

Özetle örgütlerin hedef ve faaliyetlerine yönelik gönüllü tanımı, gönüllülerin rol ve sorumluluklarının belirleme konularında, hedef ve faaliyetlerine yönelik gönüllü desteği ihtiyacını belirlemelerinde ve gönüllüleri karar alma, faaliyetlere ve planlama süreçlerine dahil etme konularında farkındalıklarında %56 oranında artış görülmüştür. Bu değişimin de %74'ü Kuluçka Programı'na atfedilmiştir. Bu değişimde örgütlerin kendi çabalarının yanı sıra farklı destek programlarının da payı bulunmaktadır.

Yapı

Sosyal Kuluçka Programı kapsamında Yapı'ya dair belirlenen iki ayrı kapasite alanı vardır. Yapı 1'i temsil eden hedefler örgüt içi demoktratikleşmeyle ilgilidir. Yapı 2'yi temsil eden hedefler de örgütün hukuki ve idari süreç ve sorumluluklar konusunda bilgi ve farkındalık sevisiyle ilgilidir. Kuluçka desteği alan birçok örgüt, programa katılmadan önce yatay örgütlenmeye önem verdiğini, demokratik katılımı önceliklendirdiklerini ifade etmiştir. Ancak birçoğunun bu farkındalık seviyesinde olmadığı, antidemokratik karar alma pratiklerine sahip olduğu mentorlar tarafından fark edilmiştir. Bu gözlemi yapan mentorlar, örgütlerin yapılanmasının demokratikleşme süreçlerine dolaylı şekillerde desteklemeye çalışmıştır.

> *Dernekte kararları tek kişinin almasını gündeme taşımak adına, karar alma süreçlerinin nasıl yürütüldüğünü, bu kararların dernek üyeleriyle paylaşılıp paylaşılmadığını, itiraz ve önerilerin nasıl değerlendirildiğini tartışmaya açtık; bunu iyileştirmeye yarayacak yöntem ve modellere çalıştık. Karar alma süreçlerinin demokratik bir katılımla tavandan tabana nasıl yayılabileceğini en azından derneğin gündemine taşıdığımıza inanıyorum. Buna dışarıdan bakış, hiç değilse derneğin mentorluk süreci boyunca bu meseleye odaklanmasını zorunlu kıldı.* (Mentor, Sarp Keskiner)

Demokratik bir şekilde örgütlenmiş birkaç örgüt de vardır, bu tür yapılanmaya sahip olan örgütler program boyunca örgütün çeşitli bileşenlerini de sürece dahil etmiştir.

> *Çalışmaya başladıktan ve ihtiyaç analizi yapıldıktan sonra mentorluk çalışmasıyla hangi alanlara öncelik verileceğine çekirdek ekip değil kuruluş aşamasından bu yana her alanda destek veren üyelerin ve gönüllülerin fikri alındı. Mentorluk sürecine küçük bir ekip katıldı ancak yapılan tüm çalışmalardan herkes şeffaf bir şekilde haberdar edildi. Başından beri kurumun karar alma süreçlerinde demokratik bir yapıda olduğunu söylemek mümkün.* (Mentor, Neslihan Öztürk)

Demokratik örgüt olma konusunda örgütlerin pratikleri genel olarak düşük olsa da, örgütler Kuluçka Programı ile tek kişi tarafından yönetilmenin olumsuz yanlarını bilme, demokratik karar almanın farkına varma gibi konularda %47 oranında bir gelişim gösterdiğini ifade etmiştir.

Demokratikleşmeye ve Karar Alma Kapasitesi	
Genel hedeflerdeki toplam değişim	47%
Bu değişimlerde Kuluçka Programı'nın payı	85%

Kuluçka desteği alan birçok örgüt, mentoruyla örgütünün yapısı üzerine destek almıştır, ancak bu desteğin kapsamı oldukça geniş olmuştur. Örgütün vizyonu, misyonu, gerçekleştirmek istediği değişimler ve bunun için atacağı adımlar, organizasyonel yapısı gibi alanlarda çalışılmıştır. Bu nedenle programın değişim teorisinde belirlenen değişim hedeflerinin yetersiz kaldığını söylemek mümkündür.

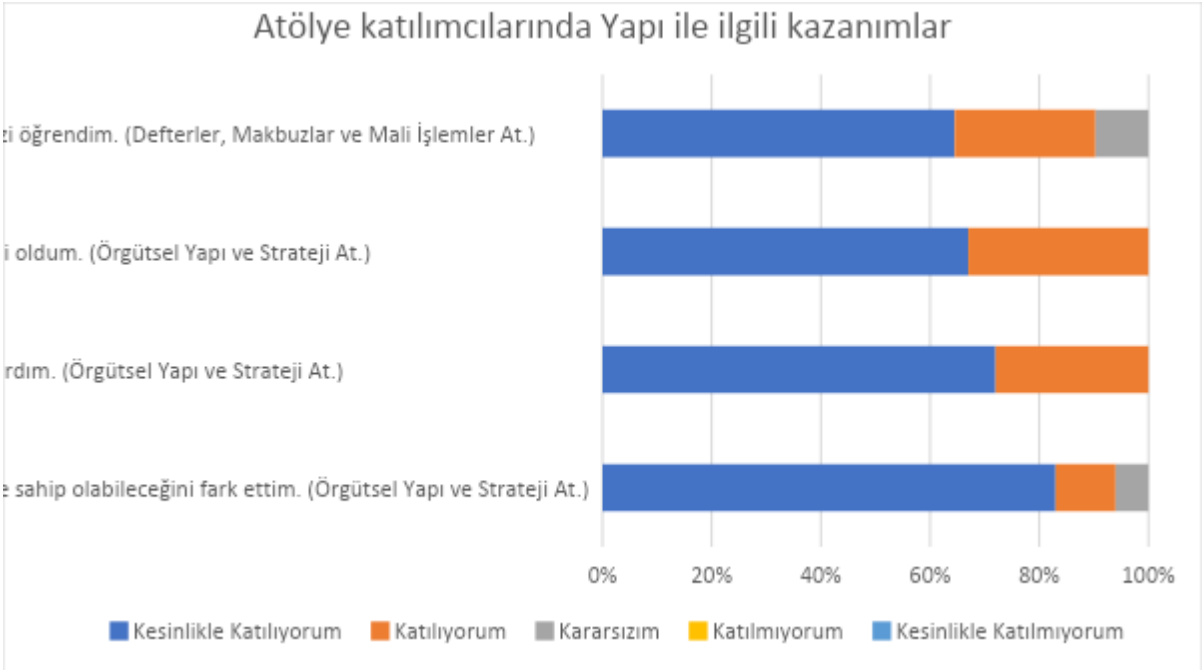
Yapı 2 örgütlerin bürokratik sorumluluklarını öğrenebilecekleri kaynaklara erişmesi hedefini taşımaktadır. Kendi resmi yapılarına (vakıf, dernek, inisiyatif, platform olmanın sorumlulukları ve sunduğu avantajları bilme) karar verme aşamasında olanların bilgi düzeylerini artırma da özel hedef olarak belirlenmiştir. Bu konuda mentoruyla beş örgüt çalışmıştır.

> *Mentorluk süreci boyunca hedefimizi "Örgütün amaç ve kaynaklarını değerlendirerek uygun örgütsel yapıyı belirleyebilmesi" cümlesi etrafında özetleyebiliriz. İhtiyaç belirleme çalışmalarından sonra konu özelinde odaklandığımız her adımda örgüt yapısının çalıma alanları ve faaliyetlerle örtüşmesi gerektiği göz önünde bulunduruldu. Çalışma grupları, çalışma gruplarının hedefleri, farklı gruplar arasındaki iletişim, iş birliği konularının prensipleri daha net hale geldi.* (Mentor, Neslihan Öztürk, KAPI)

Her mentor, örgütün ihtiyacı olan konuda ilerlemiştir. Örneğin bir mentor, örgütün tüzüğünü de ele almış ve örgütün tüzükte bazı değişiklikler yapmasına vesile olmuştur.

Yapı 2'nin genel hedefine "Defterler, makbuzlar, mali işlemler için temel bilgiler atölyesi" önemli katkı sağlanmıştır. Atölyeye katılan örgütler, atölyeden çok şey öğrendiğini, birçok eksiklerini tamamladıklarını ifade etmiştir. Atölye, programdaki atölyeler arasında en verimli atölyelerden bir tanesi olarak değerlendirilmiştir.

Yapı başlığı altında belirlenen hedefleri destekleyen iki atölyenin katılımcılarda yarattığı farkındalığı gösteren tablo aşağıda yer almıştır. İki atölye de örgütler tarafından çok verimli bulunmuştur. Örgütsel Yapı ve Strateji atölyesinin ilk atölye olması ve yalnızca Kuluçka desteği alan örgütlere verilmesi, örgütlerin programdan yararlanırken yapılarını hangi açılardan geliştirebileceklerini görmelerine de yardımcı olmuştur.



Özetle, program süresince örgütlerin kendi içlerinde bulunduğu örgüt yapılarının idari süreç ve sorumluluklarını öğrenebilecekleri kaynaklara erişimlerini ilgilendiren genel hedef ortalama olarak %60 oranında artmıştır. Bu değişimde programın payı da %76 olmuştur.

Hukuki ve İdari Süreç ve Sorumluluklar	
Genel hedeflerdeki toplam değişim	60%
Bu değişimlerde Kuluçka Programının payı	76%

Strateji

Sosyal Kuluçka Programı, destek alan örgütlerin kendi strateji planlarını yapabilmeleri konusunda kapasite artırmayı hedeflemiştir. Bu başlıktaki genel hedef örgütlerin strateji planlamasının aşamalarını bilme olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda tüm örgütlerin gelişim gösterdiği görülmüştür. Bununla birlikte yapı ve strateji konusunda mentor desteği talep eden iki örgüt olmuştur. Bu örgütlerden bir tanesi stratejik planlama konusunda oldukça ilerlemiş, diğeri ise strateji çalışması yapamamış, kaynak ve gönüllü iş birliği konularında mentoruyla çalışmalar yürütmüş ancak aktif olmadıkları ve gündemlerinin değişmesi ve sivil toplumda varolma ideallerinin değişmesi sonucu örgütü kapatma kararı almıştır.

Mentorluk süreci boyunca toplam beş örgüt mentoruyla örgüt stratejisi konusunda çalışmalar yürütmüştür. Bu çalışmalardan fayda sağladığını ifade eden örgütler şu açıklamalarda bulunmuştur:

> *Bunların dışında vizyon, misyon strateji geliştirme konularında, bir örgütlenme için üzerine tartışılmış ve uzlaşma sağlanmış sağlam ilkeler olmadan, bir örgütlenmenin aynı çizgide yol alabilmesinin ne denli zor olabileciğini öğrendik ve bu konuları kendi aramızda da tartıştık.* (Ekoloji Kolektifi Derneği)

> *Örgüt olarak yeniyiz ve bu program bize özellikle bazı konularda daha sistematik yaklaşmamız gerektiğini gösterdi. Örgütün amaç ve hedeflerine yönelik olarak belirli bir dönem için strateji geliştirebilmesi, planlama yapabilme ihtiyacını olumlu etkilerdendi*. (Mimoza Derneği)

Mentor desteği haricinde Örgütsel Yapı ve Strateji Atölyesi, katılımcıların stratejik planlama aşamalarının neler olduğunu göstermeyi hedeflemiştir. Bu atölyeye yalnızca destek alan örgütler katılmış ve katılımcıların %88'i stratejik planlamanın adımlarını öğrenmiştir.

Programa katılan örgütlerin strateji kurma konusunda %54 kapasitelerinin geliştiği, bunun %84'lük payının Kuluçka Programına ait olduğu, geri kalan payın ise, kendi çabaları ve farklı kurumların eğitimleri (Gençlik Örgütleri Forumu Strateji Geliştirme Eğitimi gibi) olduğu görülmüştür.

Strateji Kurma Kapasitesi

Genel hedeflerdeki toplam değişim	54%
Bu değişimlerde Kuluçka Programının Payı	84%

İletişim

Bu kapasite alanı da iki başlığı kapsamaktadır. İletişim 1, örgütlerin dış iletişim ve görünürlük kapasiteleri, İletişim 2 de, örgütlerin iç iletişim süreçlerini içermektedir. Örgütler doğrudan iletişim başlığında mentor desteği talep etmemişlerse de dış iletişim konusunda dört örgüt, iç iletişim konusunda bir örgüt mentoruyla çalışmıştır. Bu örgütlerin yanı sıra neredeyse tüm örgütler yapılarını güçlendirirken, dış iletişimde daha görünür ve anlaşılır, iç iletişimde daha demokratik ve şeffaf olma üzerine farkındalık kazanmışlardır.

> *Görünürlük konusunda epey bir çalıştık. Halihazırda kullandıkları araçların üzerinden geçtik, kullanıcı deneyimi haritası çıkarmaya, eksikleri ve iyileştirilmesi gerekenleri belirlemeye çalıştık. Bu konuda benzer örgütlenme yapısına sahip olup görünürlüğü çok güçlü bir şekilde sağlayan farklı örgütlenmelerle tanışmaları, deneyimlerini duymalarını sağlayacak toplantılar yaptık*. (Mentor, Merve Seda Çevik)

Aşağıda dış iletişimin genel hedefleriyle ilgili ortalama değişimi görmek mümkündür. Buna göre, örgütler, görünürlüğü sağlayacak araç ve kaynakları bilme, bu araç ve kaynakları doğru ve etkili kullanma, örgütün kendini yalın ve verimli bir şekilde anlatmanın yollarını bilme ve kurumsal kimliğin görünürlük için önemli olduğunu bilme gibi konularda %50 oranında gelişim göstermişlerdir. Bu gelişimin %77'si ise Kuluçka Programına atfedilmiştir.

Dış İletişim	
Genel hedeflerdeki toplam değişim	50%
Bu değişimlerde Kuluçka Programının payı	77%

İletişim alanında kapasite gelişiminin diğer başlığı da iç iletişimdir. Örgütler bu alandaki değişimlerini hem atölyeler ile hem de mentor desteği ile gerçekleştirmiştir. Bu alanda belirlenen genel hedef bir tanedir. Aşağıdaki tabloda örgütlerin, örgüt içi iletişimi kolaylaştıracak araçları bilmeleriyle ilgili %55 değişim yaşadığı, bunu da %75 oranında Kuluçka Programı sayesinde gerçekleştirdikleri görülmüştür. Örgütler incelendiğinde, bu alanda değişim yaşamayan bir örgüt olmuştur, o da dijital araçlar kullanmayı tercih etmediğini belirtmiştir.

İç İletişim	
Genel hedeflerdeki toplam değişim	59%
Bu değişimlerde Kuluçka Programının payı	77%

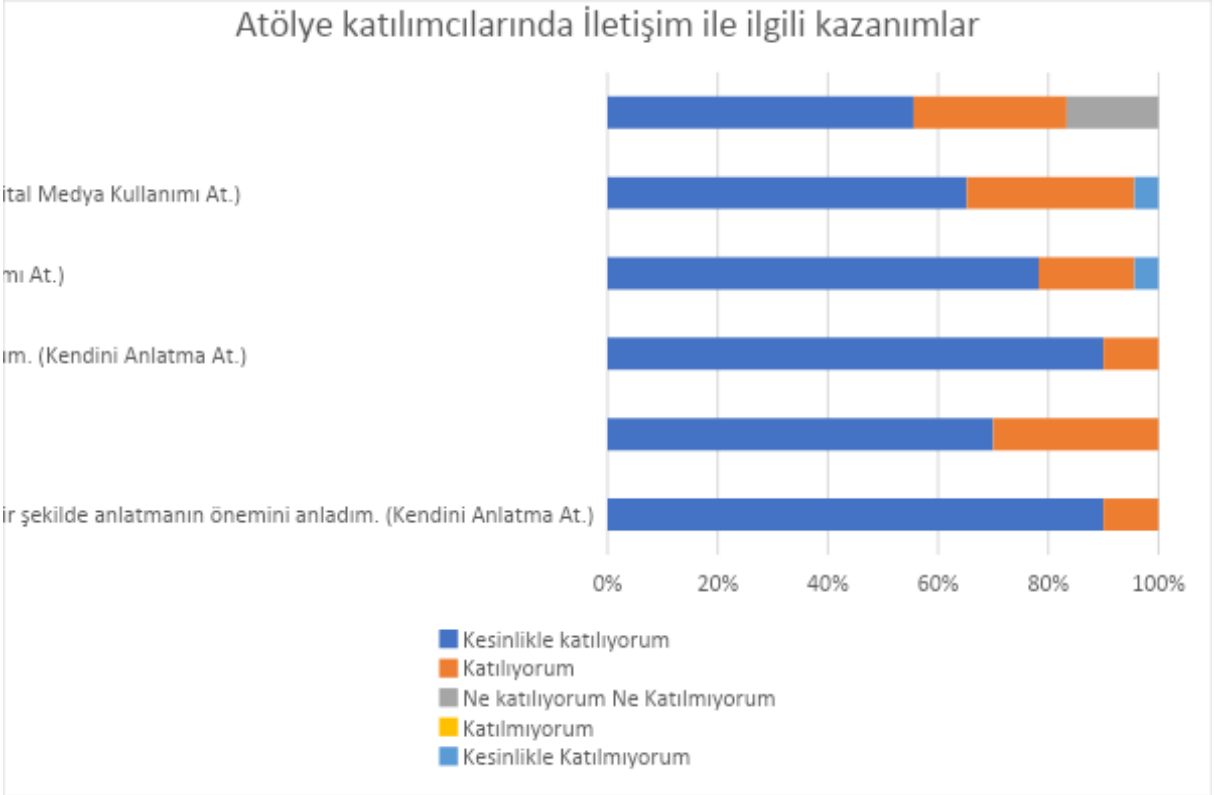
İletişim alanında programın hedeflerini destekleyen iki ayrı atölye yapılmıştır. Ayrıca Örgütsel Yapı ve Strateji Atölyesi, örgütün iç iletişimini kolaylaştıracak, demokratikleşmeye destek olacak iletişim araçları konusunda bilgi vermiştir. Tüm bu atölyeler, örgütlerin en verim aldığı

atölyeler arasında sayılmıştır. Özellikle yalnızca destek alan örgütlerin katıldığı ve her birinin görünürlüğünün incelenip geri bildirim yapıldığı atölye çok öğretici bulunmuştur.

> *Kurumsal kimlik oluşturmak için renk, yazı karakteri, logo önemini, biz kimiz yazısının önemini, kurumun hangi sorunu nereden tuttuğu, nasıl tanımladığının önemini kavradım ve aktaracağım.* (Kuluçka desteği alan örgüt)

> *Teoride bırakmayıp atölye sonunda derneklerin web siteleri üzerinden örnekler yapmak çok iyiydi.* (Kuluçka desteği alan örgüt)

Aşağıdaki grafikte atölyelerin katılımcılarda gerçekleştirdikleri kazanımları görmek mümkündür.



Proje Yönetimi

Kuluçka Programı kapsamında proje yönetimi konusunda kapasite geliştirme altı örgüt tarafından talep edilmiş, mentorlarla bu alanlarda eşleşmişlerdir. Örgütlerin gerek atölyelerle, gerekse mentorlarla önemli kazanımlar sağladığı bir alan olmuştur. Her örgüt bu konuda değişim yaşadığını ifade etmiş, bu değişimin de %81'lik bölümünü programa atfetmiştir.

Proje Yönetimi	
Genel hedeflerdeki toplam değişim	59%
Bu değişimlerde Kuluçka Programı'nın payı	81%

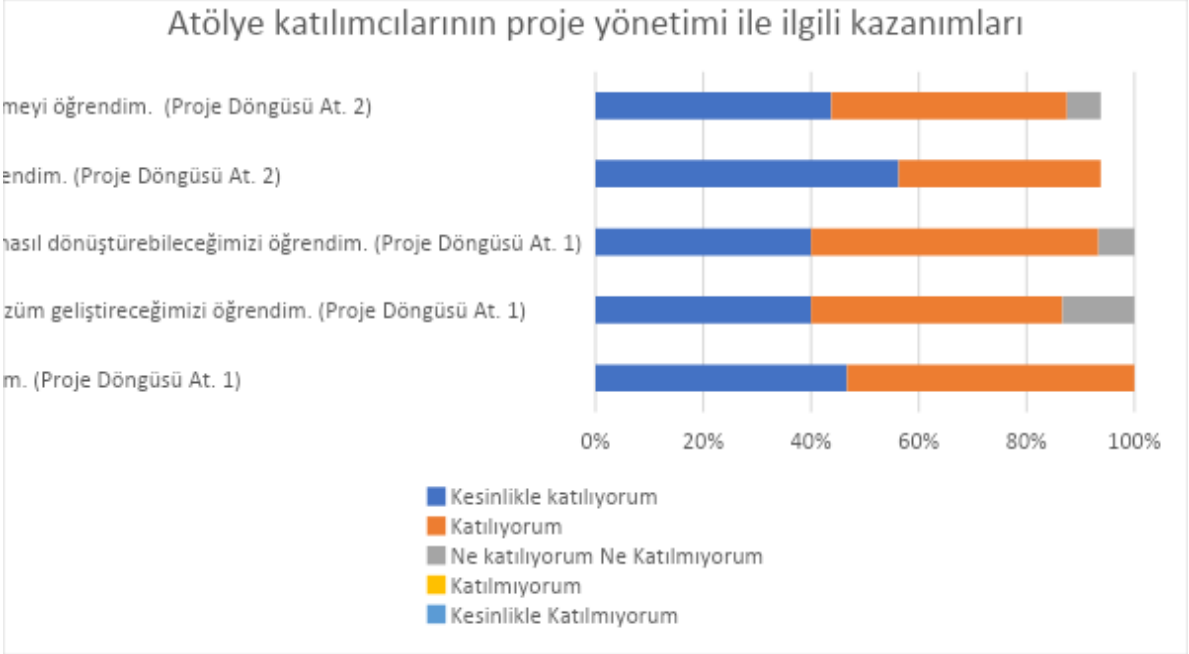
Örgütlerin genel olarak programa başlarken proje yazma, planlama deneyimlerin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bazı örgütler proje yazma deneyimini mentorlarıyla birlikte deneyimlemiş ve hibe başvurularında bulunmuştur.

> *İletişim, çalışma alanı ve faaliyetler, gönüllü yönetimi, ağ kurma ve örgüt içi yönetim modeli konularında yürütülecek çalışmalar için bir yol haritası belirledik. Bunun için de spesifik olarak 2 donöre proje yazma hedefi koyduk. Yukarıdaki başlıklarda neler yapılması gerektiğiyle ilgili detaylı çalışmalar için bu iki fona başvuru bizim öğrenme egzersizi yapabilmemize olanak sağladı. Projeler yazılırken hem kurumsal hem de örgüt içi yönetim konularında neler yapılması gerektiğiyle ilgili ihtiyaçları belirlemek daha kolay oldu. Yapılan 2 fon başvurusundan biri onaylandı. Bu egzersiz bize kaynak stratejisi ve kurum vizyonu arasındaki ilişkinin öneminin kavranmasına, hangi donörle hangi çalışmanın yapılabileceği ile ilgili bir farkındalık / öğrenme / bakış açısı gelişmiş oldu.* (Mentor, Neslihan Öztürk)

Mentorla birlikte proje yönetimi konusunda yapılan çalışmalar örgütler için oldukça faydalı olmuştur. Bu çalışmalar yalnızca proje döngüsünü öğrenmelerini sağlamamış, nedensellik ilişkisi kurmalarına da katkı vermiştir.

> *Proje yönetimi konusunda yadsınamaz bir bilgi, aydınlanma ve kaynak elde ettik. Özellikle mentorumuz ile birlikte öğrendiklerimiz üzerinden örnekler geliştirmek çok zorlayıcı olsa da aynı zamanda da çok bilgi doluydu. Bu atölyede edindiğimiz en etkili bilgi proje ile faaliyeti birbirine karıştırmamak oldu. Aksi taktirde tutarsız, yapmış olmak için yapılmış bir proje ortaya çıkacağını öğrenmek bizlere ciddi anlamda değişim yaşattı. Öyle ki halihazırda faaliyetten başlayarak yazmaya başladığımız bir projede çok ilerlemeden başa alıp sorun ağacı kısmından adımları takip ederek ilerleme kaydetmeye başladık.* (Ekoloji Kolektifi Derneği)

Bu kapasite alanını besleyen bir başka faaliyet de Proje Yönetimi Atölyesidir. Atölyenin de uygulamalı olması, atölyeye katılan örgütleri güçlendirmiştir. Aşağıdaki tabloda atölyelerin örgütlere katkısını görmek mümkündür.



Sosyal Etki Yönetimi

Proje döngüsünün önemli bir parçası olan sosyal etki yönetimi konusunda farkındalık kazandırmayı amaçlayan hedef, öncelikle Sosyal Etki Yönetimi atölyesi ile kazandırılmıştır. Bu konuda mentoruyla çalışma yapan bir örgüt de olmuştur. Bu atölyeye katılan katılımcıların kazanımları aşağıda yer almaktadır.

Bununla birlikte, gerek mentor çalışmalarıyla gerekse programın etki değerlendirme sürecine tabi olmasıyla örgütler sosyal etki yönetiminin önemi konusunda %48 oranında farkındalık kazanmışlardır. Bu farkındalığın %76 sı Kuluçka Programı sayesinde gerçekleşmiştir.

Sosyal Etki	
Genel hedeflerdeki toplam değişim	48%
Bu değişimlerde Kuluçka Programı'nın payı	76%

Ağ Geliştirme

Ağ geliştirme kapasite alanının genel hedefleri örgütlerin yerel, ulusal ve uluslararası ağlardan haberdar olma ve bu ağlara dahil olmasını içermektedir. Programın en düşük değişim gösterdiği kapasite alanlarından bir tanesi ağ geliştirme alanında olmuştur. Bunun bir nedeni programın bu süreci destekleyecek etkinliklerinin az olması, bir nedeni de örgütlerin gündeminde olmamasıdır. Örgütün ağ geliştirmesi konusunda destekleyemeye çalışan bir mentor karşılaştığı direnci şöyle açıklamıştır.

> *Örgüt, diğer il ve ülkelerde benzer alanda çalışan organizasyonlarla iletişim kurmaya son derece mesafeliydi ve buna gerekçe olarak Hemşinlilik kimliğine, yörenin ekolojik meselelerine özgün işlerle uğraşmalarını gösteriyordu. Yaptığımız çalışmaların ve iyi örnek analizlerinin sonucunda örgütün başlangıçtaki rijid kapalılığından hızla sıyrıldığına tanık oldum. Hatta üzerine çalıştıkları bir proje için çeşitli şehirlerden organizasyonlarla temasa geçtiler*. (Mentor, Sarp Keskiner)

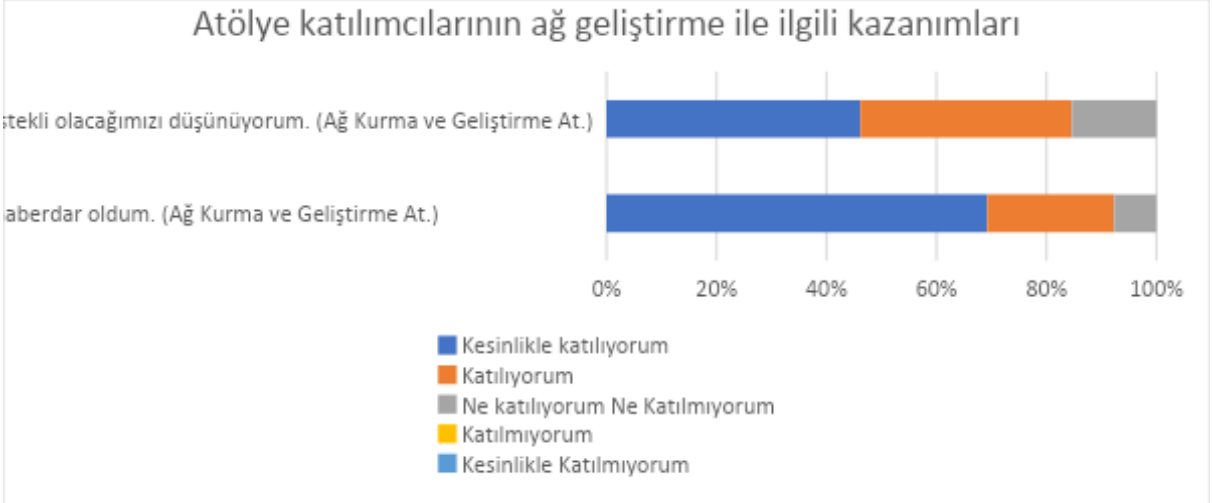
Ağ kurma konusunda örgüte destek olan üç mentor olmuştur, mentorlar hem ağ kurmanın faydasından bahsetmiş, hem de örgütleri kendi networklerini kullanarak çeşitli örgütlerle tanıştırmıştır.

> *Kültür sanat, tarih, sözlü tarih konularında çalışan STK'lar hakkında bilgilendirmeler yapıldı. İKSV / Karakutu Derneği, Tarih Vakfı, Sivil Toplum için Destek Vakfı gibi kurumlarla birebir temas sağlandı.* (Mentor, Neslihan Öztürk)

Program içerisinde bir atölye bu alanı en çok besleyen faaliyet olmuştur. Dışarıdan katılımcılara da açık olan atölye, ağ kurma konusunda bilgilendirirken, katılımcı örgütlerin tanışmalarına fırsat vermiştir.

> *İyi ki bu eğitimdeydim ve farklı örgütleri tanıdım ağımı network geliştirdim. Çok mutlu ayrıldım eğitimden. Kısa zamana rağmen 3 kişilik odalarda tanışma kesinlikle güzeldi. Eğitim içeriği nokta atışlarla hap bilgiler olarak verildi. Çok eğitici ve etkileyiciydi.* (Kuluçka desteği alan örgüt)

Atölye katılımcıların kazanımları aşağıdaki gibidir.



Programa katılan örgütlerin birçoğu çalıştıkları alanda yerel, ulusal ve uluslararası ağlardan haberdar olma hedefinde değişim göstermiştir ancak dahil olmaları, yeni ağlar kurmaları ve bu konuda planlama yapmaları başlıklarında çok az ilerlemişlerdir. Programın ağlardan haberdar olma hedefinin ötesindeki hedefleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyet göstermemesi bunun başlıca nedenidir. Örgütler ağlardan haberdar olması ve çalıştıkları alanla ilgili yerel, ulusal ve uluslararası ağlara dahil olması hedeflerinde %34 lük bir değişim yaşadığını ifade etmiştir, bu değişimin %71'lik payı Kuluçka Programına atfetmişlerdir.

Ağ Geliştirme	
Genel hedeflerdeki toplam değişim	34%
Bu değişimlerde Kuluçka Programı'nın payı	71%

Öneri

Program içinde bu değişim hedefinin güncellenmesi, hedeflerin gerçekleşmesini destekleyecek etkinlikler planlanması önerilir.

Nedensellik ilişkisi kurma

Kuluçka Programı, örgütlerin nedensellik ilişkisini kurabilmesini hedeflemiştir. Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi, on yılı aşkın süredir yaşadıkları deneyimle kuluçka desteği alan örgütlerin genellikle bu ilişkisinin zayıf olduğunu tespit etmiştir. Bundan yola çıkarak, program değişim hedefi olarak her örgütün nedensellik ilişkisi kurabilmesini genel hedef olarak belirlemiştir çünkü bu konuda artırılacak kapasitenin, diğer tüm kapasite gelişim alanlarını olumlu etkileyeceğini düşünmüştür.

Nedensellik ilişkisi kurma hedefini destekleyen bir atölye Örgütsel Yapı ve Strateji atölyesi olmuştur. Atölyede nedensellik kurabilmek için temel kavramlardan bahsedilmiştir, atölyeye katılanların %94'ü bu temel kavramları öğrendiğini ifade etmiştir. Birçok atölye nedensellik ilişkisine doğrudan ya da dolaylı olarak değinmiştir. Öte yandan mentorlar örgütlere yol

gösterirken nedensellik ilişkisi kurarak örgütlerin faaliyetlerini planlamaları, iletişim çalışmalarını yürütmeleri, projelerini yönetmeleri gerektiğini açıklamışlardır.

> *Proje yönetimi kapsamında yapılan çalışmalarda nedenselliğe çok değindik. Projenin hedefi, faaliyetleri, çıktısı ve sonuçları olması gerektiği gibi derneğin de hedefi olması gerektiğini çalıştık. Özellikle sorun analizi ve ağacı üzerinde uzun süre durduk. EKD proje yönetimi kapsamında nedensellik ilişkisini dernek ölçeğinde de düşünmeye başladı. Hatta daha önce yapmak istedikleri bir projenin hedef ve faaliyet ilişkisinin tam olarak oturmadığı için yapmaktan vazgeçtiler.* (Mentor, Bülent Köstem)

Örgütler, nedensellik ilişkisi kurabilmek için temel tanımları bilme ve hedeflerle faaliyetler arasında nedensellik ilişkisi kurabilme konularında ortalama %50 oranında gelişim gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu değişimde Kuluçka Programı'nın etkisi %83 olmuştur.

Nedensellik İlişkisi Kurma	
Genel hedeflerdeki toplam değişim	50%
Bu değişimlerde Kuluçka Programı'nın payı	83%

İhtiyaç Belirleme

Kuluçka programının en önem verdiği gelişim alanlarından bir tanesi de örgütlerin ihtiyaç belirleyebilme kapasitelerinin gelişmesidir. Programın başlıca hedeflerinin bir tanesinin örgütlerin kendi ihtiyaçlarını belirleyebilmeleri ve önceliklendirebilmeleri olduğunu söylemek mümkündür. Programa başvuru sürecinden program sonundaki değerlendirme aşamasına kadar örgütlerin kendi ihtiyaçları üzerine düşündüğü bir süreç söz konusudur. Örgütlerin bu başlıkta yaşadıkları değişimin ortalaması %60 olmuş, bunun da %83'lük bir dilimi Kuluçka Programı'na atfedilmiştir.

İhtiyaç Belirleme	
Genel hedeflerdeki toplam değişim	68%
Bu değişimlerde Kuluçka Programı'nın payı	83%

Örgütler programın haricinde kendi çabalarının da bu değişimde rol oynadığını belirtmiştir. İhtiyaç belirleyebilme konusunda örgütler en çok mentorla geçirdikleri sürecin etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütler Arası İletişim ve İş birliği Geliştirme

Kuluçka Programı'nın az etkili olduğu kapasite geliştirme alanlarından bir tanesi de örgütler arası dayanışma ve iş birliği geliştirme kapasitelerinde olmuştur. 2020 döneminde de bu

alanda programın yetersiz kaldığı tespit edilmişti. Bu sene de benzer şekilde örgütler diğer kuluçka desteği alan örgütlerle iş birliği kurmadıklarını, ortak çalışmalarda bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.

Program süresince örgütler yalnızca atölyelerde tanışıklık geliştirebilmiş, birbirleri hakkında genel bir bilgiye sahip olmuşlardır, ancak bu tanışıklık genellikle yüzeysel olmuştur. Atölyelerin çok büyük bir kısmına katılan Hayat Müşterek İnisiyatifi dahil olmak üzere birçok örgüt bu konuda programın gelişmesi gerektiğini ifade etmiştir.

> *STK'lar ile birbirimizi hiç tanıyamadık, ağ geliştirme anlamında bir ağa katıldığımızı hissetmedik. Bu düşünülerek STK'ların birbirini tanıması farklı etkinlikler ile yapılandırılabilir*. (Hayat Müşterek İnisiyatifi)

STÖ'lerin kendi aralarında dayanışma ve potansiyel iş birlikleri için iletişim/ağ kurabilmesi hedefinde %44 lük bir değişim olduğunu ifade eden örgütler, bunun %69'luk payının Kuluçka'ya ait olduğunu ifade etmiştir. Geri kalan pay, kendi çabaları ve hali hazırda örgütlerin dahil oldukları farklı program ve ağlara aittir.

Örgütler arasında dayanışma ve işbirlikleri için iletişim kurma	
Genel hedeflerdeki toplam değişim	44%
Bu değişimlerde Kuluçka Programı'nın payı	69%

Özetle, örgütlerin bazıları atölyelere katılan diğer örgütlerle tanıştığını ifade etmiş, bazıları da mentoru sayesinde tanışıklık kazandığını belirtmiştir. Ancak yine de birçok örgütün, kendi aralarında iletişim kurma, iş birliği geliştirme konularında beklentilerinin karşılanmadığı görülmüştür. Programın gelişmeye açık yanı olarak bu başlığa değinmiştir. Birçoğu çeşitli öneriler de getirmiştir. Bunların başında yalnızca örgütler arasında network kurmak için atölyeler düzenlenmesi, örgütlerin çalışma konularına veya güçlü-zayıf yönlerine göre eşleşmesi ve programı birlikte takip etmeleri yer almaktadır.

Öneri

Örgütlerin önerileri dikkate alınarak bir sonraki programda mutlaka örgütler arası network buluşması planlanmalıdır. Bu süreç özellikle çevrim içi yürütülen programda örgütlerin kendi çabasına bırakılmamalıdır.

Yerel Katılım

Yerel sorunların örgütün gündemine girmesi ve yerel katılımın artırılması konularında kuluçka desteği alan örgütlerin kapasitelerinin artırılması hedeflenmiştir. Bu hedefler özellikle 2020 dönemi Kuluçka Programı'nın gündemine girmiş ve 2021 döneminde de devam etmiştir. Ayrıca 2021 döneminde tematik alanlar da eklenmiş, yerel katılımda kadın ve çevre konularında örgütlerin izleme kapasitelerinin artması amaçlanmıştır. Hedeflerin içeriğinde örgütlerin çalışma alanlarıyla ilgili yerel sorunları gündemlerine dahil etmeleri, yerel sorunlara çözüm önerisi geliştirebilmeleri, kent konseylerinin öneminin farkında olmaları,

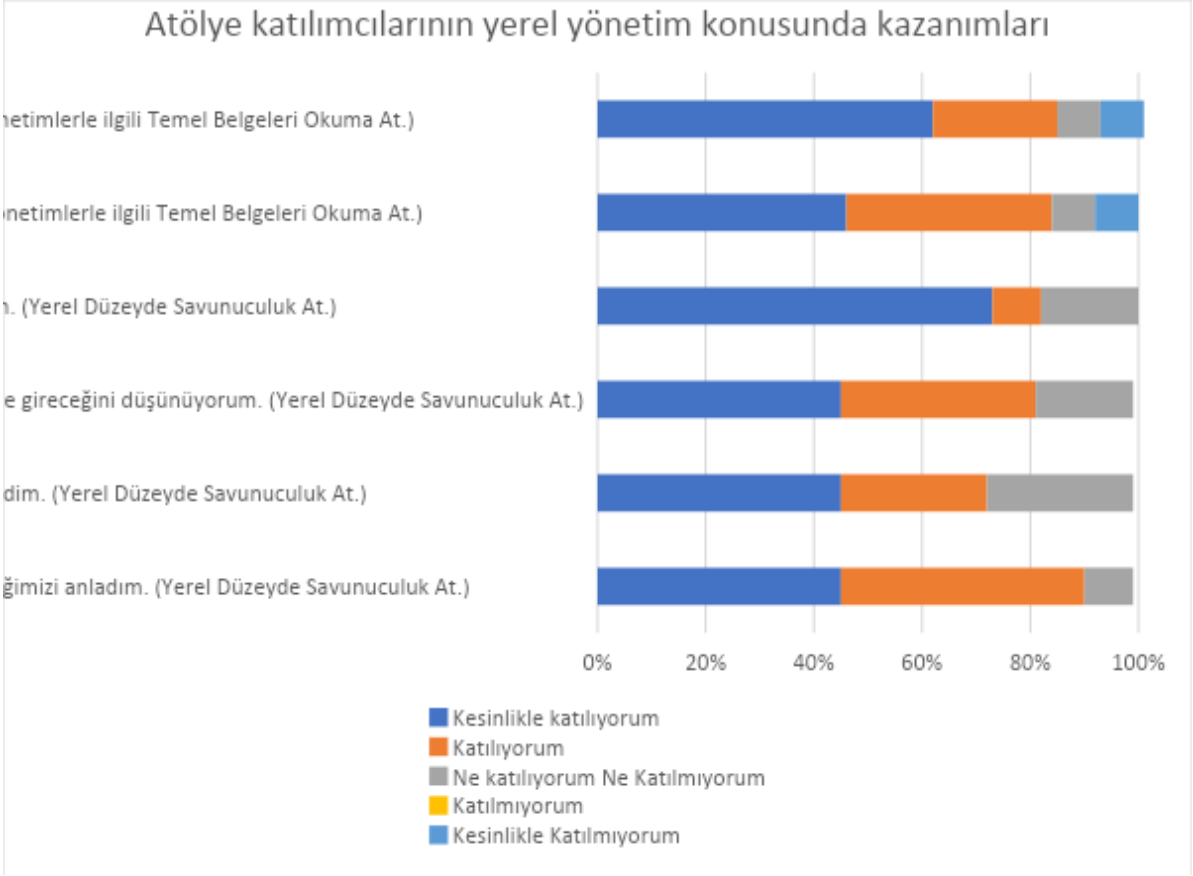
kent konseylerinin genel çerçevesiyle ilgili bilgi sahibi olmaları, yerel yönetimlerle ilgili temel belgeleri tanımaları yer almaktadır.

Bu konuda önemli kazanım elde eden bir örgüt, program bitiminde bulundukları ilçenin kent konseyinde kadın meclisinin fesh edilmesine engel olmuş, bu iradeyi ortaya koyabilmede tamamen Kuluçka Programının katkısı olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt temsilci, yerel katılımda attıkları bu adımı anlatan ve program hakkında geri bildirimde bulunan bir yazı kaleme almıştır, yazınının tamamını ekte görmek mümkündür. Aşağıda ise, örgüt olarak bu sürece değinen kısa değerlendirmeleri paylaşılmıştır.

> *Karar alma konularında daha geniş katılım sağlamaya çalışıyoruz. Yerel yönetimde kadın temsiliyetini arttırmanın önemini tecrübe ettik. Örgütlü olmanın birleştirici ve yapıcı gücünü keşfettik.* (Felamur Derneği)

Programa dahil olan örgütlerin yerel katılım kapasitelerini güçlendirme hedeflerinde atölyeler de önemli bir yer tutmuştur. Yerel yönetimlerle çalışma ve sorunları yerelde çözebilmek için örgütlerin kapasitesini güçlendirmek üzere iki atölye gerçekleşmiştir. İki atölyenin seri olarak art arda olması, konunun daha kapsamlı ele alınmasını sağlamıştır. Bu atölyelere yalnızca kuluçka desteği alan örgütler katılmıştır.

> *Yerel yönetimleri bir paydaş haline getirmek için nereden başlamak, hangi yöntemlerle harekete geçmek gerektiğiyle ilgili kapsamlı bir giriş atölyesi oldu.* (Atölyeye katılmış ve kuluçka desteği alan örgüt temsilcisi)



Atölyedeki kazanımlara baktığımızda, örgütlerin farkındalıklarının arttığı, yerel sorunları örgütün gündemine nasıl dahil edebileceklerini fark ettikleri görülmüştür ancak daha bilgiye dayalı değişim hedeflerinde artış görece daha düşük olmuştur. Bunun bir nedeni konunun takip etmesi karmaşık olabilecek idari konular içermesidir. Katılımcılar atölyeyi verimli, bilgi dolu ancak takip etmesi zor bulmuştur. Bazı katılımcılar daha interaktif bir atölye olmasının takibi kolaylaştıracağını belirtmiştir. Yerel yönetimlerle çalışma pratiklerini daha iyi anlamak için katılımcılar belediyelerden, kent konseylerinden konuk konuşmacı olarak atölyeye gelmesini önermişlerdir.

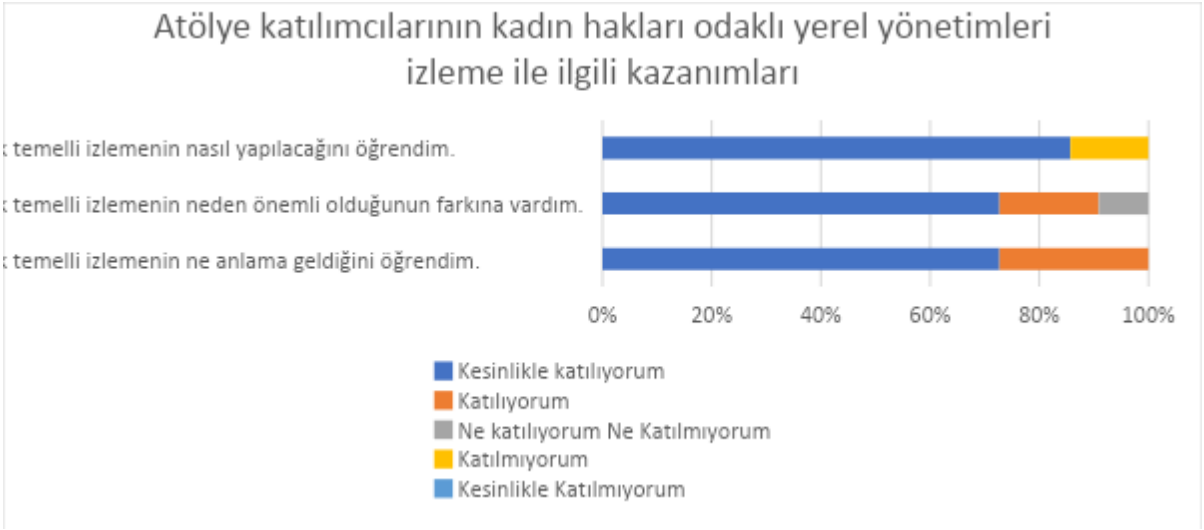
Yerel Sorunlar ve Yerel Katılım	
Genel hedeflerdeki toplam değişim	55%
Bu değişimlerde Kuluçka Programı'nın payı	76%

Tematik alanlar: Toplumsal Cinsiyet ve Çevre odağında Hak Temelli İzleme

2021 döneminde Sosyal Kuluçka Programı, destek verdiği örgütlerin toplumsal cinsiyet eşitliği ve çevre koruma konularında savunuculuk yapabilme kapasitelerini artırmayı, bunun için özellikle yerellerinde izleme çalışması yapabilmelerini hedeflemiştir. Örgütler bu tematik alanlarda daha çok atölyelerden kazanım elde etmişler, mentorlarla çalışma konuları bu başlıklarda yoğunlaşmamıştır.

İki tematik alanda da ikişer atölye gerçekleştirmiştir. Kuluçka desteği alan örgütler arasında toplumsal cinsiyet temalı atölyelere katılan örgütlerin sayısı (ilk atölyeye 8, ikinci atölyeye 7), çevre koruma odaklı atölyelerden daha fazla (ilk atölyeye 6, ikinci atölyeye 5) olmuştur. Bu da genel olarak örgütlerin ilgili hedeflerde yaşadıkları değişimleri etkilemiştir.

Aşağıda yalnızca kuluçka desteği alan ekiplerin katılımına açık olarak gerçekleşmiş toplumsal cinsiyet odağında yerel yönetimleri izleme atölyelerinin katılımcılarda yarattığı kısa vadeli değişimler verilmiştir.



Katılımcılardan yalnızca biri atölye sonrasında hak temelli izlemenin nasıl yapılacağı konusunda öğrenme yaşamadığını ifade etmiştir. Ancak diğer katılımcıların yanıtlarını detaylı incelediğimizde, atölyeden çok memnun kaldıkları, izleme yapabilecek bilgi ve beceri kazandıkları görülmüştür.

> *Çok kapsamlı ve yeni kavramlar öğrendiğim bir atölyeydi. Gösterge nedir ne işe yarar izlemede nasıl kullanılır öğrenmek ufuk açıcı oldu.* (Atölyeye katılmış ve kuluçka desteği alan örgüt temsilcisi)

> *Her ne kadar hak odaklı çalışan örgütlere yönelik de olsa izleme ve ölçmenin temel prensiplerini öğrendik, yerel yönetimlerin çalışmalarını nasıl değerlendirebileceğimizle ilgili fikir sahibi olduk.* (Atölyeye katılmış ve kuluçka desteği alan örgüt temsilcisi)

Genel olarak örgütlerin toplumsal cinsiyet temasında yaşadığı değişim %65 oranında olmuş, bu değişimde Kuluçka Programının payı %72 olmuştur, geri kalan pay örgütlerin kendi çabası ile dahil oldukları eğitimler olmuştur. Özellikle kadın hakları alanında çalışan bir örgüt bu kapasitesini CEİD ile birlikte geliştirdiğini ifade etmiştir.

Toplumsal Cinsiyet odağında Yerel Yönetim İzleme	
Genel hedeflerdeki toplam değişim	55%
Bu değişimlerde Kuluçka Programı'nın payı	76%

Çevre koruma ile ilgili gelişim ise daha düşük oranda olmuştur. Bu tematik alanda da iki atölye seri olarak düzenlenmiş, ancak Kuluçka Programından ilk atölyeye 6, ikinci atölyeye 5 örgüt katılmıştır. Atölye değerlendirmelerine baktığımızda atölyenin örgütlerin kapasitesini geliştirdiği görülmüştür.

Mentoruyla bu konuda çalışmış ve destek almış iki örgüt olmuştur. Program boyunca bu konuda hiç değişim göstermemiş ise dört örgüt vardır. Bu nedenle genel olarak bu alanda örgütlerin toplam değişim oranı diğer hedeflere göre düşük çıkmıştır.

Çevre Koruma odağında Yerel Yönetim İzleme	
Genel hedeflerdeki toplam değişim	37%
Bu değişimlerde Kuluçka Programı'nın payı	82%

Çevre koruma konusunda kapasitesini artırmak isteyen bir örgüt, atölyelerde belediyelerin atık yönetimlerini nasıl izleyebileceklerini de gösteren içeriklerin faydalı olabileceğini belirtmiştir. Bu önerinin atölyenin içeriğini zenginleştireceği ve programın hedefleriyle uyumlu olacağı görülmüştür.

SONUÇ

2021 Dönemi Kuluçka Programı'nın etki değerlendirme raporu bize programın destek verdiği örgütlerin belirlenen kapasite gelişim alanlarında olumlu değişim gösterdiklerini kanıtlamıştır. Etki değerlendirme çalışması boyunca katılımcı örgütlerin hiçbirinin olumsuz bir değişim yaşadıkları tespit edilmemiştir.

Programın belirlediği kapasite başlıklarının hepsinde bir artış söz konusu olmuştur. Bu artışların tespitinde örgütlerin beyanları esas alınmıştır. Bununla birlikte mentorların destek olduğu örgütlerle yürüttükleri çalışmaların içeriklerinden ve gözlemlerinden de yararlanılmıştır. Programın örgütlenmesinde eksiklikleri olan, sivil alanda deneyimi az örgütlere kuluçka desteği verdiği düşünüldüğünde, örgütlerin bütüncül bir yaklaşımla, pek çok kapasite alanında destek görmesi, gelişimlerinin uzun soluklu olmasına katkı vermiştir çünkü her kapasite alanı birbiriyle ilişkilidir.

Programın etkisini artmasını desteklemek için raporda detaylı bir şekilde önerilere yer verilmiştir. Bu önerilerle ile programın daha etkili olacağı düşünülmektedir.

EKLER

-Kapasite Alanları Değerlendirme Verileri Exceli
-Mentor Takip Exceli
-Kuluçka Ekipleri Değerlendirme Anketi

Çevrim içi olarak paylaşılmıştır.

-Mentor Odak Grup Görüşme Soruları

Bilgi Sosyal Kuluçka Merkezi
2021 Sosyal Kuluçka Programı: Ara dönemde mentorlarla yapılan odak grup soruları:

1) Genel olarak süreç nasıl gidiyor? Ne gibi ilerleme kaydettiniz?
2) Mentorluk desteği verirken hangi zamanlarda zorlanıyorsunuz?
3) Programın diğer etkinlikleri örgüte faydalı oldu mu?
4) (Geçen senelerde mentor olanlar için) Programda bu sene ile geçen seneler arasında bir fark var mıydı?
5) Takip dosyasını kullanabiliyor musunuz?
6) Mentorluk sürecinde kendinizi yalnız hissediyor musunuz? Bir desteğe ihtiyaç duyuyor musunuz? (Örneğin, mentorlar arasında iletişim kurmaya yönelik bir araç olsa nasıl olurdu?)
7) Kuluçka ekibiyle iletişim nasıl ilerliyor?
8) Ne olsa mentorluk süreci daha iyi ilerlerdi? Ekipten, programdan bir beklentiniz var mı? Bundan sonra neler olursa daha iyi olur?