

# EĞİTİM REHBERİ



TELİF HAKKI KORUMALI BELGE

TÜBİTAK 2017 Copyright (c)

Bu rehberlerin, Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu ve diğer ilgili mevzuattan doğan tüm fikri ve sınai hakları tescil edilmesi koşuluna bağlı olmaksızın TÜBİTAK'a aittir. Bu hakların ihlal edilmesi halinde, ihlalden kaynaklanan her türlü idari, hukuki, cezai ve mali sorumluluk ihlal eden tarafa ait olup, TÜBİTAK'ın ihlalden kaynaklı hukuksal bir yaptırımla karşı karşıya kalması durumunda tüm yasal hakları saklıdır.

## 1. KAPSAM VE AMAÇ

### 1.1. Eğitim nedir?

Eğitim faaliyetleri, kurumların misyonu ve vizyonu çerçevesinde ihtiyaca yönelik personelin yetkinliğini, bilgi ve becerisinin arttırılmasını sağlayacak etkinliklerdir. Eğitim yatırım türü, kurumda gerçekleştirilecek eğitim faaliyetlerinin kapsamının belirlenmesi ve eğitimin gerçekleşmesi için ihtiyaçların netleştirilmesi adına yapılan çalışmaların tümünü kapsamaktadır.

### 1.2. Eğitim projesinin kapsamı net olarak belirlendi mi?

Gerçekleştirilecek bir eğitim öncesinde kamu kurumu tarafından kapsam belirleme çalışmaları yapılmalıdır. Kapsamın belirlenmesi, gerçekleştirilecek işlerin net bir şekilde tanımlanabilmesi için önem teşkil etmektedir.

Eğitim projesinin kapsamı belirlenirken çalışma yapılması gereken hususlar şu şekildedir:

- İhtiyaç ve beklentiler
- Sektör araştırması
- Hedef kitle
- Hedeflenen bilgi, beceri ve yetkinlikler
- Kapsama dâhil edilmesi planlanan konu başlıkları
- Eğitim süresi ve planlanan eğitim tarihleri
- Eğitim ortamı
- Eğitim esnasında dağıtım yapılacak basılı materyaller
- Maliyet

Kapsam belirleme sürecinde ihtiyaç ve beklentileri netleştirmek için kurum personeli ile yüz yüze görüşmeler yapılabilir veya onlara uygulanacak bir anketle eğitim ihtiyacı belirlenebilir. Bunların yanı sıra kurumdaki hizmet alanlarına göre (Örn. Bilişim, Strateji Geliştirme vb.) ilgili hizmet alanında faaliyet yürüten personelden temsili çalışma grupları oluşturulabilir ve oluşturulan çalışma grupları temsil ettikleri hizmet alanındaki personelin eğitim ihtiyacı ve beklentilerini sunabilir.

## 2. YAPILACAK İŞİN TANIMI

### 2.1. İhtiyaçları ve beklentileri karşılayan eğitimin belirlenmesi amacıyla sektör araştırması yapıldı mı?

İhtiyaç ve beklentilerin belirlenmesinin ardından, alınacak eğitime yönelik sektörde hangi eğitimlerin verildiği araştırılmalıdır. Sektördeki eğitimler araştırılırken yazılım geliştirme, analiz ve test, bilgi güvenliği, bilişim sistemleri, dijital dönüşüm, kurumsal mimari, kalite güvence, proje yönetimi, veritabanı yönetimi vb. başlıklar referans alınarak araştırma yapılabilir. Sektör araştırması yapılırken, uygulanan yeni yaklaşımlar

da araştırılarak, yeni yaklaşımlara uygun eğitimler tercih edilmelidir.

Sektör araştırması yapıldıktan sonra kapsam tekrar gözden geçirilmeli ve gerekli görüldüğü durumlarda eğitime yönelik belirlenen ihtiyaç ve beklentiler güncellenmelidir.

### 2.2. Eğitim projesi kapsamında eğitim alacak hedef kitle belirlendi mi?

Hedef kitle, eğitime katılım sağlaması planlanan personelden oluşmaktadır. Gerçekleştirilecek eğitime katılacak hedef kitleyi belirlerken;

- İlgili eğitime neden ihtiyaç duyulduğu,
- İlgili eğitime hangi personelin ihtiyacının olduğu,
- İlgili eğitime ihtiyacı olan personelin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin neler olduğu,
- İlgili eğitime ihtiyacı olan personelin sahip olduğu iş deneyimlerinin neler olduğu,
- İlgili eğitime ihtiyacı olan personelin daha önce aldığı eğitimlerin neler olduğu,
- İlgili eğitime ihtiyacı olan personelin eğitim sonunda kazanacağı bilgi, beceri ve yetkinliklerin neler olduğu,

sorularına cevap vermek eğitim alacak personelin belirlenmesinde fayda sağlayacaktır.

Eğitimin gerçekleştirileceği ortamı ve zamanı ile planlanan bütçe ve öngörülen maliyet göz önünde bulundurularak, belirlenen personelin tamamının veya bir kısmının eğitim alması gerekebilir. Bu sebeple, hedef kitle belirlendikten sonra katılımcı sayısı netleştirilmelidir. Katılımcıların tamamının aynı anda eğitim alamadığı durumlarda katılımcı grupları oluşturulmalıdır.

### 2.3. Eğitim projesi kapsamı dâhilinde uygulanacak eğitim yöntemi belirlendi mi?

Eğitim yöntemi, kapsam dâhilinde belirlenen başlıkların hedef kitleye en uygun şekilde aktarılmasını sağlayacaktır. Herhangi bir uygulamanın öğretilmesi sürecinde, hedef kitlenin de eğitmen ile beraber uygulamayı kullanacağı durumlarda uygulamalı eğitim yöntemi kullanılmalıdır. Eğitim konularının hazırlanan sunum aracılığıyla anlatılmasının ve katılımcıların sadece dinleyici olarak bilgilendirilmesinin hedeflendiği durumlarda seminer eğitimi yöntemi tercih edilmelidir. Hedef kitlenin bir eğitim ortamından bağımsız olarak internet ortamı üzerinden eşzamanlı / eşzamanlı olmadan eğitim alması planlandığı durumlarda ise uzaktan eğitim yöntemi seçilmelidir.

### 2.4. Eğitim projesi kapsamında eğitim ortamı (Örn. oturma düzeni, ekipman seçimi vb.) planlaması yapıldı mı?

Eğitim projesine yönelik yöntem belirlendikten sonra, ilgili eğitimin nerede gerçekleştirileceğine karar verilmelidir. Eğitim ortamına karar verirken seçilen eğitim yönteminin sağlıklı bir şekilde uygulanabileceği ve katılımcı kapasitesi için yeterli olabilecek bir ortam seçilmelidir. Eğitim boyunca katılımcıların oturma düzenlerinin nasıl olacağı, ortamın ilgili oturma düzeni değişikliklerine imkân sağlaması açısından kritiktir. Bu sebeple, eğitim ortamı belirlerken oturma düzeninin nasıl olacağı da belirlenmelidir. En çok tercih edilen

oturma düzenleri şu şekildedir:

- Sınıf oturma düzeni, katılımcıların not alma ihtiyacının bulunduğu ve katılımcı sayısının fazla olduğu seminer eğitimlerinde veya bilgisayar uygulamalarının eğitmenle eş zamanlı kullanıldığı uygulamalı eğitimlerde tercih edilmelidir.
  - Tiyatro oturma düzeni, sınıf oturma düzeni ile benzer bir oturma düzenidir. Ancak, bu oturma düzeninde masa kullanımı tercih edilmemektedir. Protokolün katılım sağlayacağı eğitimler için tercih edilebilir.
  - Yuvarlak masa oturma düzeni, grup çalışmalarının yürütülmesinin planlandığı eğitimlerde tercih edilmelidir. Katılımcıların birlikte çalışmayapması düşünülüyorsa bu oturma düzeni tercih edilmemelidir.
  - Daire oturma düzeni, not alma ihtiyacının bulunmadığı, eğitmen ile katılımcıların etkileşiminin yüksek olduğu eğitimlerde tercih edilmelidir. Katılımcı sayısının 20'den daha az olduğu eğitimlerde daire oturma düzeni seçilebilir.
  - U oturma düzeni, eğitmen ve katılımcının yüz yüze iletişim kurma ihtiyacının yüksek olduğu, eğitmen tarafından kullanılan araçların daha net takip edilebildiği eğitimlerde tercih edilmelidir.
- Oturma düzenleri eğitimin kapsamı göz önünde bulundurularak incelenmeli ve en uygun oturma düzeni seçilmelidir.

Eğitim boyunca ihtiyaç duyulacak ekipmanlar eğitim öncesinde belirlenmeli ve tedarik edilip edilmediği kontrol edilmelidir. Eğitim ortamında yer alacak ekipmanlara örnek olarak;

- Katılımcıların eğitim ortamını rahat bulmalarını sağlayacak yönlendirme panoları
- Ses sistemi
- Projektör perdesi
- Barkovizyon
- Kâğıt Tahtası (Flipchart)
- Katılımcıların bilgisayar kullanmaları durumunda ilave uzatma kabloları
- Kablosuz internet

verilebilir.

## 2.5. Eğitim projesi kapsamında eğitim zamanı ve maliyet planlaması yapıldı mı?

Eğitim sırasında işlenecek konuların yoğunluğu ve hedef kitlenin ihtiyacı göz önünde bulundurularak, kaç günlük bir eğitim olması gerektiği belirlenmelidir. Bununla beraber, kurumun iş yükünü sekteye uğratmayacak şekilde eğitimin gerçekleşeceği tarih ile eğitimin başlama ve bitiş saatlerine karar verilmelidir. Katılımcı gruplarının oluşturulduğu eğitimlerde ilgili grupların hangi tarihte eğitim alacağı belirlenmelidir. Eğitime yönelik gerçekleştirilecek harcama kalemleri (Örn. Eğitim ortamı ücreti, eğitim ücreti vb.) belirlenerek kamu kurumunun eğitime ayıracağı tahmini maliyet planlanmalıdır.

## 2.6. Eğitime katılacak personelden katılımına yönelik teyit alınması ve katılım sağlayacak personele eğitim hakkında bilgilendirme yapılması düşünüldü mü?

Eğitime yönelik tüm planlamalar yapıldıktan sonra, eğitim alması planlanan personelin katılım durumunu öğrenmek adına personelden teyit alınıp alınmayacağı kararlaştırılmalıdır. Teyit alınmasına yönelik karar çıkması durumunda, teyidin hangi yöntemlerle alınacağı belirlenmelidir. Katılımcıların katılım durumunu belirlemek için, sözlü (yüz yüze, telefon) veya yazılı (anket, elektronik anket, e-posta, davetiye, elektronik etkinlik planlama araçları) teyit yöntemleri kullanılabilir.

Teyit yönteminin belirlenmesi, maliyet planlamasının (Örn. Zaman, insan kaynağı, bütçe vb.) daha sağlıklı yapılması açısından önemlidir.

Katılım sağlayacağına yönelik teyit alınan personele eğitim öncesinde eğitim bilgilerini (içerik, program, eğitmen, ortam ve zaman) içeren bilgilendirme yapılması önemlidir. Bu aşamada bilgilendirme yapıp yapılmayacağı kararı verilmeli ve yapılması planlanıyorsa, bilgilendirme yöntemi netleştirilmelidir. Bilgilendirme yapmak için, e-posta gönderme ve kurumun web sitesi üzerinden duyuru yayınlama gibi bilgilendirme yöntemleri tercih edilebilir.

## 3. İŞ MODELİ

### 3.1. Eğitim yükleniciler tarafından mı verilecek?

Eğitimde yüklenici kullanımı düşünülüyorsa kurumun yüklenici yönetimindeki tecrübesi ve olgunluğu ile yüklenici performansının beklenen gibi olmama durumunda yapılacaklar göz önünde bulundurulmalıdır. Yüklenici tedarikine yönelik hazırlanacak teknik şartnamede işin kapsamının eksiksiz ve gerekli detayları içerecek şekilde tanımlanmasına, yüklenicinin yetkinliğinin doğru ve tam olarak tanımlanmasına, olası ceza maddelerine ve kontrol noktalarının gereken periyotlarda tanımlanmasına dikkat edilmelidir.

Gerçekleştirilecek eğitimin tamamı yükleniciye yaptırılabilirken, eğitimde yüklenici ile birlikte kurum personelleri de görev alabilir. Eğitim kapsamı göz önünde bulundurularak, yüklenicinin yanı sıra kurum personelinin de eğitimde görev almasına ihtiyaç olup olmadığı değerlendirilmelidir.

### 3.1.1. Yüklenici seçimi kapsamında teknik şartname hazırlandı mı?

Eğitimin belirlenen kapsam çerçevesinde gerçekleşmesi için gerekli olan şartların (eğitmen, mekan, tarih, ekipman, basılı materyal vb.) ve bu şartları sağlayacak en uygun yüklenicinin belirlenmesi için teknik şartname hazırlanması gereklidir.

Örnek bir teknik şartname şu içeriğe sahiptir:

Sözleşme İçeriği	Tanım
Hizmet Tanımı ve Kapsamı	Hizmetlerle sağlanacak işlevler ve hizmet sunumuyla ilgili kısıtların verildiği bölümdür.
Yüklenicide Aranılan Özellikler	Yüklenici firmanın organizasyon tecrübesi, daha önce çalıştığı kurum ve kuruluş bilgileri, kuruluş yılı gibi bilgilerin verildiği bölümdür.
Eğitimin Yeri	Eğitim için istenen tesisin İl ve İlçe bilgilerinin yer aldığı lokasyonun belirlendiği bölümdür.
Eğitime Katılacak Kişi ve Grup Sayısı	Eğitime katılacak personelin bilgilerinin belirlendiği bölümdür.
Eğitim Tesisinin Fiziki Durumu	Eğitim için istenen tesisin fiziksel durumunun detaylı bir şekilde belirtildiği bölümdür. Bu başlıkta ihtiyaç görülen örnek maddelerin belirlenmesi uygun olacaktır. <ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim verilecek tesisin oda sayısı</li> <li>Eğitim verilecek tesisin yıldız sayısı</li> <li>Eğitim salonunun boyutları</li> <li>Eğitim salonunun oturma düzeni</li> </ul>
Eğitim Organizasyonu	Eğitim için istenen organizasyonunun nasıl gerçekleştirilmek istendiğinin aktarıldığı bölümdür. Bu başlıkta ihtiyaç görülen örnek maddelerin belirlenmesi uygun olacaktır. <ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim ikramları</li> <li>Eğitim yemek servisi</li> <li>Katılımcıların konaklama bilgileri</li> <li>Protokol bilgileri</li> <li>Hizmet Standı / Kayıt Masası</li> <li>Fotoğraf - Video Çekimi</li> <li>Simultane Hizmeti</li> <li>İklimlendirme / Havalandırma</li> <li>Çalışma Ofisi</li> <li>Ulaşım</li> </ul>

Sözleşme İçeriği	Tanım
Ekipman	Eğitimde beklenen ekipmanların (yazıcı, bilgisayar, projeksiyon vb.) bilgilerin belirlendiği bölümdür. Bu başlıkta ihtiyaç görülen örnek maddelerin belirlenmesi uygun olacaktır. <ul style="list-style-type: none"> <li>Yazıcı</li> <li>Bilgisayar</li> <li>Yönlendirme Levhaları</li> <li>Mikrofon</li> <li>Projeksiyon</li> <li>Sunum Kürsüsü</li> <li>Ses Sistemleri</li> <li>Barkovizyon</li> </ul>
Materyal	Eğitimde beklenen basılı materyallerin bilgilerinin belirlendiği bölümdür. Bu başlıkta ihtiyaç görülen örnek maddelerin belirlenmesi uygun olacaktır. <ul style="list-style-type: none"> <li>Yaka Kartı</li> <li>Not Defteri – Ajanda</li> <li>Kalem</li> <li>Eğitim Programı</li> <li>İçeriği verilecek basılı doküman</li> <li>Promosyon (Çanta, harici bellek vb.)</li> </ul>
Ücretler	Yüklenicinin sunması gereken ücret bilgilerinin yer aldığı bölümdür. Bu başlıkta ihtiyaç görülen örnek maddelerin belirlenmesi uygun olacaktır. <ul style="list-style-type: none"> <li>Konaklama Ücreti</li> <li>Yemek Ücreti</li> <li>Ekipman Ücreti</li> <li>Materyal Ücreti</li> <li>Ek hizmet ücreti (Simültane, ulaşım vb.)</li> </ul>
Eğiticilerin Sayısı	Eğitici bilgilerinin yer aldığı bölümdür.
Eğiticilerin Nitelikleri	Eğitici bilgilerinin yer aldığı bölümdür.

Sözleşme İçeriği	Tanım
Eğiticide Aranacak Referanslar	Eğitici bilgilerinin yer aldığı bölümdür.
Sorumluluklar ve Bağımlılıklar	Her iki tarafın sorumlulukları ve bağımlılıklarının anlatıldığı bölümdür. Örnek: İletişim, yönlendirme gibi.

### 3.1.2. Hazırlanan teknik şartname kapsamında yüklenici belirleme çalışmaları yapıldı mı?

Yüklenici seçimi yapılırken çıkarılan ihtiyaçları karşılayabilecek, şartnamede yer alan maddeleri sağlayacak nitelikte ve yapılacak işe uygun profilde firmalar değerlendirilmelidir. Teknik Şartname’de belirtilen Yüklenici firmada aranan özelliklerin firma tarafından sağlanıp sağlanmadığına bakılmalıdır.

Bir yüklenici şartnamede belirtilen uygun profile sahip olsa da eğitim süresince çalıştıracağı insan kaynağı profilinin uygunluğu da ayrıca kontrol edilmelidir. Bunun için yüklenici firmalardan eğitimde çalışacak insan kaynağının özgeçmişleri istenerek eğitimdeki rollerle uygunlukları kontrol edilir.

### 3.1.3. Tedarik işlemleri faaliyetleri (sözleşme hazırlama, satın alma) plana dâhil edildi mi?

Teknik şartnamenin hazırlanması ve yüklenicinin belirlenmesinin ardından eğitimi talep eden kurum ile yüklenici arasında sözleşme yapılır. Sözleşme, alınacak hizmet kapsamında tedarikçiden beklenen gereksinimleri ve hizmet seviyelerini içeren belgedir.

Örnek bir sözleşme şu içeriğe sahiptir:

Sözleşme İçeriği	Tanım
Temel Şartlar ve Koşullar	Sözleşmenin süresini, tarafları, yeri, kapsamı, tanımları içeren bölümdür.
Hizmet Tanımı ve Kapsamı	Hizmetlerle sağlanacak işlevler ve hizmet sunumuyla ilgili kısıtların verildiği bölümdür.
Kaynak Taahhüdü	Tedarikçinin standartlara uyum için taahhüt ettiği kaynak (Örn. Eğitimde görev alacak personel sayısı, materyal temini vb.) miktarını gösteren bölümdür.
Sorumluluklar ve Bağımlılıklar	Her iki tarafın sorumlulukları ve bağımlılıklarının anlatıldığı bölümdür. Örnek: İletişim, yönlendirme gibi.
İletişim Bilgileri	İletişim şeklinin ve kontak kişilerin belirtildiği bölümdür.

Sözleşme İçeriği	Tanım
Ödeme Bilgileri	Ödemelerin nasıl ve ne zaman yapılacağıyla ilgili bilgileri içeren bölümdür.
Gizlilik	Tedarikçinin uyması gereken bilgi güvenliği kuralları ve gizlilik şartlarının verildiği bölümdür.
Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları	Sunulan hizmet kapsamında Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları ile ilgili uyulması gereken gereksinimlerin belirtildiği bölümdür.
Sözleşmenin Sona Ermesi ve Fesih	Sözleşmenin hangi şartlarda sona ereceğini ve tarafların sözleşme feshine ilişkin şartların belirtildiği bölümdür.
Mücbir sebepler	Sözleşme süre uzatımına esas olabilecek geçerli mücbir sebeplerin listelendiği bölümdür.
Yükümlülükler	Tedarikçinin, sözleşmede belirtilen koşulları sağlamaması durumunda yerine getirmesi gereken işlemlerin yer aldığı bölümdür.
Cezai Durumlar	Gecikme, taahhüdün yerine getirememesi gibi durumlarda uygulanacak cezai işlemlerin belirtildiği bölümdür.

Yüklenicinin sağladığı hizmetlerde alt yüklenicilerin kullanılması durumunda, Yüklenici alt yüklenicilerin gereksinimleri karşılayıp karşılamadığından ve bunların izlenmesi ve raporlanmasından sorumludur.

### 3.2. Eğitim, kurum personeli ile mi gerçekleştirilecek?

Eğitim, kurum personeli ile gerçekleştirilecekse öncelikle kurumun insan kaynağı durumu göz önünde bulundurulmalı ve eğitimi gerçekleştirmek için gerekli yetkinliklerin çıkarılması gerekmektedir. Kurum personelinin bu yetkinliklerden hangilerine sahip olduğu tespit edilmeli eğer yeterli seviyede yetkinlik mevcut değilse, eğitim öncesinde veya eğitim süresince bu yetkinliklerin kazanılabilmesi için eğitimler planlanmalıdır.

## 4. ÇIKTILAR

### 4.1. Eğitimde katılımcı imza listesi alınması planlandı mı?

Eğitim sırasında, katılımcıların eğitime katılım durumunun belirlenmesi adına imza listesinin dağıtımı ve eğitim sonunda toplanması planlanmalıdır.



