



This Project is co-funded by the European Union, Republic of Turkey and the Council of Europe.  
Bu Proje, Avrupa Birliği, Türkiye Cumhuriyeti ve Avrupa Konseyi tarafından birlikte finanse edilmektedir.



# İdari Yargının Etkinliğinin Artırılması ve Danıştayın Kurumsal Kapasitesinin Gclendirilmesi Projesi EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ RAPORU





**İdari Yargının Etkinliğinin Artırılması ve Danıştayın  
Kurumsal Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi  
EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ RAPORU**

**Marina Naumovska Milevska**

**Eylül 2020**

Bu Eğitim İhtiyaç Analizi Raporu, İdari Yargının Etkinliğinin Artırılması ve Danıştayın Kurumsal Kapasitesinin Güçlendirilmesi Ortak Projesi kapsamında hazırlanmıştır.

Proje, Avrupa Birliği, Türkiye Cumhuriyeti ve Avrupa Konseyi tarafından ortak finanse edilmekte ve Avrupa Konseyi tarafından yürütülmektedir. Türkiye Cumhuriyeti Adalet Bakanlığı, Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Projenin nihai faydalanıcısıdır. Bu Projenin sözleşme makamı Merkezi Finans ve İhale Birimidir.

Raporun orijinali, Avrupa Konseyi uluslararası uzmanı Sayın Marina Naumovska Milevska tarafından İngilizce dilinde hazırlanmıştır. Bu yayın Avrupa Birliği'nin maddi desteği ile hazırlanmıştır. İçerik tamamıyla, yazarı Sayın Marina Naumovska Milevska'nın sorumluluğu altındadır ve Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir.

İçeriğinde yer alanların sorumluluğu yalnızca yazara aittir ve her zaman Avrupa Birliği, Avrupa Konseyi veya Türkiye Cumhuriyeti'nin görüşlerini yansıtmayabilir.

Bu Rapor, Avrupa Konseyinin düzenlemeleriyle Türkçe diline çevrilmiş ve yalnızca çevirmenin sorumluluğu altında yayınlanmıştır. İngilizce baskısı: [Training Needs Assessment Report]

Tüm hakları saklıdır. Bu yayının hiçbir bölümü, İletişim Müdürlüğünden (F-67075 Strasbourg Cedex ya da publishing@coe.int) önceden yazılı izin alınmaksızın çevrilemez, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi depolama ya da geri erişim sistemi dahil olmak üzere, elektronik (CD-Rom, internet, vb.) ya da mekanik olarak, herhangi bir biçimde ya da araçla çoğaltılamaz ya da iletilemez.

Bu raporla ilgili tüm diğer yazışmalar, İnsan Hakları ve Hukukun Üstünlüğü Genel Müdürlüğü, İnsan Hakları Müdürlüğü, Adalet ve Hukuki İş Birliği Departmanına iletilmelidir: DGI-CDCJ@coe.int

Kapak fotoğrafları: Freepik

Kapak tasarımı ve düzeni: Kurtuluş KARAŞIN

© Avrupa Konseyi, Eylül 2020

Basım yeri: Altan Özyurt  
Matbaacılık Tic. San. Ltd. Şti.





# İdari Özet

Rapor, Aralık 2019 - Mart 2020 döneminde Türkiye’de yürütülen idari yargıya ilişkin kapsamlı Eğitim İhtiyaç Analizinin (EİA) temel bulgularını sunmaktadır.

EİA sürecinin odaklandığı konular arasında mevzuatın, raporların ve stratejik belgelerin gözden geçirilmesi, web tabanlı anket ve iki çalıştay sırasında gerçekleştirilen odak grup görüşmeleri bulunmaktadır.

Profesyonel bağlamda toplumsal cinsiyet eşitliği sağlamak için eğitim ihtiyaç analizi, eğitim faaliyetlerinin planlanması, eğitim kurslarının içeriği ve eğiticilerin ve katılımcıların seçimi kriterlerinin belirlenmesi süreçlerine toplumsal cinsiyet uzmanlarının katılımı sağlanmıştır.

İki EİA çalıştay, 17-18 Aralık 2019 ve 26-27 Şubat 2020 tarihlerinde, ilgili paydaşların temsilcileriyle Ankara’da gerçekleştirilmiştir.<sup>1</sup> İlk toplantıda, EİA metodolojisi önerisi, hedef gruplar, kapsam ve sonuçlar tartışılmış, kararlaştırılmış ve ilgili hedef gruplar için ön eğitim ihtiyaçları belirlenmiştir. Mevcut duruma ilişkin olarak ulusal paydaşlar tarafından yapılan sunumda, Türkiye’de idari yargı alanındaki hedef gruplara yönelik eğitim sürecinin mevcut durumu ve bu süreçte karşılaşılan zorluklar özetlenmiş ve bu, görüşmelerin temelini oluşturmuştur. İkinci toplantıda, mahkeme başkanlarının, hâkimlerinin ve personelinin eğitim ihtiyaçlarına yönelik düzenlenen anketten elde edilen bulgular sunulmuş ve odak grup oturumlarında, veriler çapraz kontrole tabi tutulmuştur. Hedef grupların eğitim ihtiyaçları belirlenmiş, gruplara ayrılmış ve bu ihtiyaçların öncelikleri belirlenmiştir. Önerilen

<sup>1</sup> Adalet Bakanlığı, Danıştay, Anayasa Mahkemesi, Hâkimler ve Savcılar Kurulu, Türkiye Adalet Akademisi, Bölge İdare Mahkemeleri ve İlk Derece Mahkemelerinden gelen temsilciler arasında mahkeme başkanları, hâkimler, tetkik hâkimleri, üyeler ve kalem personeli bulunmaktadır.

eğitim metodoloğisi tartışılmış ve eğitim faaliyeti için en uygun zaman dilimi tespit edilmiştir (Ek 1'deki gündemlere bakınız).

Görüşmeler, Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğünden Daire Başkanı Sayın Metin Engin'in desteği ile gerçekleştirilmiştir.

Rapor, dokuz ana bölümden oluşmaktadır: Mevcut Duruma Genel Bakış; Eğitim Kurumları ve Programları; EİA Metodoloğisi, Tespit Edilen Eğitim İhtiyaçları - 1. Odak Grup Oturumundan Elde Edilen Sonuçlar; Anket Bulguları; Tespit Edilen Eğitim İhtiyaçları - 2. Odak Grup Oturumundan Elde Edilen Sonuçlar, Eğitim Kursları; Eğitim Metodoloğisi ve Eğitici Eğitimi ve Proje Eğitim Faaliyet Planı.

Birinci hedef grup için üç eğitim kursu ve ikinci hedef grup için bir eğitim kursu tespit edilmiş olup, ayrıntıları bu raporda verilmiştir. Bunlar, EİA sürecinde yapılan kapsamlı değerlendirmeye dayalı öncelikler olarak tanımlanmıştır. Birinci grup için belirlenen öncelikler şunlardır: **Gereelendirme ve Karar Yazma Becerileri; İdari Yargı İçtihadı ile ilgili AİHM ve AYM Kararları ve Adil Yargılanma - Makul Süre.** İkinci grup için ise, kalem personelinin analitik yetkinliklerinin artırılması konusuna odaklanılmıştır; bu nedenle, **“Dosya ve Zaman Yönetimi”** kursu, diğer eğitim konularına göre öncelik kazanmıştır. Burada ayrıntılarıyla açıklanan öğrenme hedefleri/sonuçları, formatı ve metodoloğisi, bu raporda önerilen her bir eğitim kursu için eğitim müfredatının ve materyallerinin geliştirilmesine temel teşkil etmelidir.

Hâkimler ve kalem personelinin bilgi ve becerilerini geliştirmek için interaktif bir yaklaşımın kullanılacağı 32+7 eğitim faaliyeti kapsamında, 1000'den fazla kişiye eğitim verilecektir. Proje sonuçlarının sahiplenilmesini ve sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla, potansiyel eğiticilere yönelik dört eğitim kursu kapsamında eğitici eğitimi verilecek, ulusal eğiticilerle birlikte eğitim müfredatı ve eğitim materyalleri geliştirilecektir.

Rapor, EİA sürecinin tüm aşamalarının sonuçlarını sunmaktadır.



# Kısaltmalar

<b>AİHM</b>	Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi
<b>AİHS</b>	Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi
<b>AUÇ</b>	Alternatif Uyuşmazlık Çözümü
<b>AYM</b>	Anayasa Mahkemesi
<b>BİM</b>	Bölge İdare Mahkemesi
<b>BTP</b>	Bilgi, Tutum ve Beceri
<b>CEPEJ</b>	Avrupa Adaletin Etkinliği Komisyonu
<b>EİA</b>	Eğitim İhtiyaç Analizi
<b>İYUK</b>	İdari Yargılama Usulü Kanunu
<b>HMK</b>	Hukuk Muhakemeleri Kanunu
<b>HSK</b>	Hâkimler ve Savcılar Kurulu
<b>SMG</b>	Sürekli Mesleki Gelişim
<b>TAA</b>	Türkiye Adalet Akademisi
<b>UYAP</b>	Ulusal Yargı Ağı Bilişim Sistemi

# İçindekiler

<b>Önsöz</b> .....	3
<b>İdari Özet</b> .....	5
<b>Kısaltmalar</b> .....	7
<b>Mevcut Duruma Genel Bakış</b> .....	10
<b>Eğitim Kurumları ve Programları</b> .....	13
<b>Eğitim İhtiyaç Analizi Metodolojisi</b> .....	17
<b>Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi - 1. Odak Grup Oturumlarından Elde Edilen Sonuçlar</b> .....	21
<b>Anket Bulguları</b> .....	29
Anketler .....	29
Kapsam .....	30
Yanıtlama Oranı .....	30
Anketlerin Demografisi .....	31
Eğitim Alanı - Öncelikler.....	34
Genel Beceriler - Anket 1 .....	35
Özel Beceriler - Anket 1 .....	37
Özel Beceriler - Anket 2 .....	39
Sosyal Beceriler - Anket 2 .....	40

Eğitim Metodolojisi .....	42
Eğitimin Kalitesi ve Önemi .....	44
<b>Sonuçlar ve Öneriler .....</b>	<b>50</b>
<b>Öncelikli Eğitim İhtiyaçları - 2. Odak Grup Oturumundan Elde Edilen Sonuçlar .....</b>	<b>53</b>
<b>Eğitim Kursları .....</b>	<b>55</b>
Alternatif 1 .....	56
1. Gerekçelendirme ve Karar Yazma Becerileri .....	57
2. İdari Yargı İçtihadı ile İlgili AİHM ve Anayasa Mahkemesi Kararları .....	60
3. Adil Yargılanma - Makul Süre .....	64
4. Dosya ve Zaman Yönetimi .....	67
Alternatif 2 .....	70
1. Gerekçelendirme ve Karar Yazma Becerileri .....	71
2. Adil Yargılanma ve AİHM ve Anayasa Mahkemesi Kararları .....	74
3. Mülkiyet Hakları - Çevrimiçi Kurs .....	78
4. Dosya ve Zaman Yönetimi .....	79
<b>Eğitim Metodolojisi ve Eğitici Eğitimi .....</b>	<b>83</b>
Müfredatın geliştirilmesi hakkında not .....	86
Eğitim materyalleri hakkında not .....	87
Katılımcı gruplarının teşkili hakkında not .....	88
<b>Proje Eğitim Faaliyet Planı - Alternatif 1 .....</b>	<b>90</b>
<b>Proje Eğitim Faaliyet Planı - Alternatif 2 .....</b>	<b>93</b>
<b>Ekler .....</b>	<b>95</b>
Ek 1 - Gündemler .....	96
Ek 2 - Anketler .....	101
Ek 3 - Eğitim İhtiyaçları - Odak Grup Çalışması - Grup 1 .....	110
Ek 4 - Eğitim İhtiyaçları - Odak Grup Çalışması - Grup 2 .....	111

# Mevcut Durum

## Genel Bakış

Modern toplumun gereksinimlerinin karşılanması, mahkeme sistemlerinde önemli revizyonlar yapılmasını gerektirmiştir. Çeşitli zorluklar ve önceliklerin yanı sıra modern toplumun ihtiyaçları ile karşı karşıya kalan birçok ülke, mahkemelerin sayısının azaltılması, yargının yeniden şekillendirilmesi, yargı bağımsızlığını korumaya yönelik önlemlerin güçlendirilmesi gibi önemli yargı reformu tedbirleri almıştır. Yargı sistemleri, bu yapısal değişikliklerin yanı sıra, elektronik dava dosyalarını kullanıma alarak, çalışma süreçlerini de modernize etmiştir. Mahkemelere gelen davaların sayısı ve hâkimlerin iş yükündeki artış, sonuçların elde edilmesi ve davalara takvime uygun şekilde bakılması konusundaki sürekli baskı ile birleştiğinde, yargı alanında yeni yönetim yaklaşımlarının araştırılmasını teşvik etmiştir. Türk yargısı da aynı zorluklarla karşı karşıyadır.

Etkili bir yargı için kararların zamanında alınması şarttır. İdari yargı süreç ve usullerinde, gecikmelere neden olan ve iş kalitesini düşüren, zaman alıcı nitelikteki husus ve etkenlere sahip bazı zorluklar ve eksiklikler tespit edilmiştir.

Elbette, idari yargı alanında tespit edilen tüm zorluklar, kapasite geliştirmeye yönelik tedbirler ile giderilemez. Bunlardan bazıları için mevzuatta iyileştirmeler ve bazı kurumsal değişiklikler yapılması gerekmektedir. Burada sunulan eksiklikler ve önerilen eğitim faaliyetleri, sadece eğitim tedbirleriyle iyileştirme sağlanabilecek alanları ele alacaktır.

Burada yapılan öneriler, Yargı Reformu Stratejisinin değerleri ve ilkeleri ile (özellikle Amaç 3 ile) uyumludur. Ayrıca, Yol Haritasının hazırlanması için toplantıda yapılan, toplumsal cinsiyet ile ilgili önerileri de dikkate almaktadır.

Eğitim ihtiyaç analizi ayrıca, daha önceden proje kapsamında yazılmış olan iki raporda elde edilen bulgulara da dayanmaktadır: Proje kapsamında, A.1.3 (Belirlenen İlk Derece

Mahkemeleri ve BİM'lerdeki Temyiz Dosyalarının İzlenmesi) Faaliyeti altında düzenlenen, 17-18 Eylül 2019 tarihli İdari Yargı Sisteminin Derinlemesine İncelenmesi ve 23 ve 24 Ekim 2019 tarihli 2. ve 3. Ankara Toplantıları Raporu.

Tespit edilen eksikliklerden bazıları aşağıda belirtilmiştir ve eğitim önerileri<sup>2</sup> bunlara mümkün olduğunca uyumlu hâle getirilmiştir.

- 1 Davanın taraflarının ihtiyaçlarını ve idare/vergi mahkemelerindeki usuli gecikmeleri gidermek için her mahkeme binasında bir “**Ön Büro**” kurulmuştur. Bununla birlikte, ön büro tarafından uygulanan usuller mahkemeden mahkemeye değişiklik göstermektedir. Ön büronun etkisini artırmak için tek tip çalışma usulü geliştirilmeli ve personele eğitim verilmelidir. Tüm ön büro personeline hem usul ve dosya yönetimiyle ilgili hem de davanın taraflarıyla ilişkiler ve takım oluşturma faaliyetleri konusunda eğitim verilmelidir.
- 2 Ayrıca, söz konusu raporlarda belirtildiği üzere, benzer davalarda harç ve masraflara ilişkin farklı usullerin uygulandığı da görülmüştür. Mevzuattaki hükümler, özellikle seri davalardaki yargılama giderlerinde bazı farklılıklar ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Ayrıca, dava masraflarına ilişkin mevzuatın karmaşıklığı da kararlara yansımaktadır. Bazı kararlarda, yargılama giderlerine ilişkin açıklama, kararın gerekçesinden daha uzun olmaktadır. Bu mevzuat hükümlerinin anlaşılması ve uygulanması, eğitim faaliyetleri kapsamında kısmen ele alınabilir. Yargılama giderleri ve kalem personeli için ücretlerin hesaplanması gibi eğitim konuları organize edilebilir. Ayrıca, tüm ilk derece mahkeme hâkimlerine gerekçeli karar yazma becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim verilmelidir.
- 3 Davanın taraflarınca gizli bilgilere erişim konusunda, farklı mahkemeler tarafından farklı uygulamalar yürütülmektedir. Nelerin gizli belge/bilgi niteliğinde olduğu ve davada tarafların eşitliğini etkileyen gizli belge/bilgi olması durumunda nasıl hareket edileceği de eğitim faaliyetleriyle ele alınabilecek hususlardır. Dava açma, bilgiye erişim özgürlüğü, kayıtların kamuya açık olmasına ilişkin kurallar, gizlilik kuralları ve şeffaflık konularında kalem personeline eğitim sağlanmalıdır.
- 4 Alternatif Uyuşmazlık Çözümünün (AUÇ)<sup>3</sup> en yaygın şekillerinden biri olarak arabuluculuğun faydaları ile ilgili verilecek farkındalık çalışması, belirli davalarda hâlen zorunlu hâle getirilmemiş olsa da bir kurum olarak arabuluculuğun teşvik edilmesine yardımcı olabilir. Hâkimler, mahkeme öncesinde farklı AUÇ biçimlerinin uygulanmasının,

<sup>2</sup> Eğitim Planı, idari yargıdaki tüm ihtiyaçları göz önünde bulunduracak ve mümkün olan durumlarda, projede öngörülen diğer eğitim faaliyetlerine atıfta bulunacaktır.

<sup>3</sup> Proje faaliyeti A.3.2 kapsamında, farklı AUÇ biçimleri incelenecek ve idari davalarda hâkimler, arabulucular ve Kamu Denetçiliği Kurumu uzmanları için altı eğitim oturumu gerçekleştirilecektir.

hâkimlerin iş yükünü azaltarak ve hâkimlerin daha karmaşık davalara odaklanmasına imkân tanıyarak, adaletin sağlanmasında verimliliği artıracığı konusunda bilgilendirilmelidir. Bu, bir AUÇ eğitiminden ziyade, hâkimlerin bu konuda farkındalıklarının artırılmasına yönelik bir faaliyet olabilir.

- 5 Mevzuatın kompleks yapısı ve hacmi göz önüne alındığında, tüm yıl boyunca tüm hâkimlere idari yargılama usulü ve mevzuattaki yeniliklerle ilgili sürekli eğitim sağlanmalıdır. Hâkimlere mevzuattaki yeniliklerle ilgili güncellemeler sunan bu eğitim, hem harmanlanmış eğitim hem de yüz yüze eğitim şeklinde sunulabilir. İdari yargı alanında bulunan her bir hedef grubun yeterliliklerine göre farklı modüller geliştirilmelidir.
- 6 Rapor<sup>4</sup> belirtildiği gibi “Heyet uygulamaları sırasında tutulan tutanaklar, mahkemeden mahkemeye ve hâkimden hâkime değişiklik göstermektedir. Ayrıca, hâkimlerin yüzde seksen ila doksanı, kendi kararlarını kendileri yazmaktadır. Bunun yanında, basılı belgelerin hâlen hâkimler tarafından muhafaza edilerek imzalandığını, bununla birlikte bazı belgelerin de UYAP’ta doldurulması gerekliliğinin de devam ettiği ifade edilmiştir.” Ayrıca, kararların gerekçelendirilmesi ve niteliği, sürekli karşılaşılan zorluklardan biri olarak teftiş raporlarında sıklıkla belirtilen bir husustur. Bu nedenle hâkimlere, Hukuki Araştırma, Gerekçelendirme ve Karar Yazma Becerileri eğitimi verilmelidir.
- 7 Ayrıca, yeni personele yönelik hizmet öncesi (işe başlamadan önce) ve hizmet içi (iş-başı) eğitimler, mevcut kalem personeli üzerinde yük oluşturmaktadır. Yeni personele verilecek eğitime ait program, mahkeme idaresi bünyesindeki özel bir eğitim birimi tarafından tasarlanmalı ve koordine edilmelidir.
- 8 Son yasal değişikliklere göre, BİM başkanları artık davalarda karar vermeyecek ya da heyet üyesi olarak görev yapamayacaklardır, bununla birlikte idari görevlerine devam edeceklerdir. Bu nedenle, mahkeme başkanlarına sunulan eğitimler, aşağıdaki eğitimleri de içermelidir: Liderlik Becerileri, İK Yönetimi, Stres Yönetimi, Zaman Yönetimi, Dosya Yönetimi, Yargı İstatistikleri ve Yargılama ile ilgili konulardan ziyade diğer daha çok yönetime ilişkin konular.

<sup>4</sup> “İdari Yargının Etkinliğinin Artırılması ve Danıştayın Kurumsal Kapasitesinin Güçlendirilmesi” başlıklı Avrupa Birliği – Avrupa Konseyi ortak projesi kapsamındaki Faaliyet A.1.3’e yönelik 23 ve 24 Ekim 2019 tarihli 2. ve 3. Ankara Toplantıları Raporu

# Eğitim Kurumları ve Programları

## TÜRKİYE ADALET AKADEMİSİ

Türkiye Adalet Akademisi ilk olarak 1985 yılında “**Hâkim ve Savcı Adayları Eğitim Merkezi**” olarak kurulmuş ve yıllar içerisinde yetkinliklerini ve adını değiştirmiştir. Üç dönem kapalı kaldıktan sonra, Akademi yeniden açılmış ve 2/5/2019 tarihli ve 30762 sayılı Türkiye Adalet Akademisi hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Türkiye Adalet Akademisi adını almıştır.

Akademi, hâkim ve savcı adaylarının başlangıç veya meslek öncesi eğitiminden ve görevdeki hâkim ve savcılarının meslek içi veya sürekli eğitiminden sorumludur.

Ayrıca Avukat, Noter ve Askeri Yargı Mensupları gibi diğer yargı meslek mensuplarına da eğitim verilmektedir.

## MESLEK ÖNCESİ EğİTİM

İdari yargı alanındaki hâkimler için meslek öncesi eğitim üç grupta uygulanmaktadır: Hazırlık Eğitim, Staj ve Son Eğitim. Eğitimin kuramsal bölümü (*Hazırlık Eğitim ve Son Eğitim*) süresi 7 ayı ( 3 Ay Hazırlık Eğitim ve 4 Ay Son Eğitim) bulmaktadır. Ancak acil olarak yeni hâkimlere ihtiyaç duyulması nedeniyle, son dönemde bu eğitim süresi 3,5 ay olarak uygulanmıştır. Türkiye Adalet Akademisi<sup>5</sup> tarafından yapılan sunumda ele alınan,

5 Seda Uçar Akbulut, Türkiye Adalet Akademisi

idari yargı eğitim müfredatı kapsamındaki konulara bakıldığında, uygulamalı çalışmaların eğitim kapsamının ne kadarını oluşturduğu çok net değildir. Bununla birlikte, eğitimin kuramsal kısmının çoğunlukla teoriye ve idari yargılama usulüne odaklandığı görülmektedir. Bu nedenle, yeni hâkimlerin çalışmalarına başlamaları aşamasında daha fazla hedefe yönelik eğitime ihtiyaç duymaları bağlamında hâkimler tarafından dile getirilen endişeler anlaşılabilir.

Yargı Reformu Stratejisi Hedef 3.2 kapsamında öngörüldüğü üzere, hukuk alanındaki mesleklere giriş sisteminde yeni bir model getirilmiş ve ayrıca, Hedef 3.3'te belirtildiği üzere, yargıda insan kaynaklarının nitelik ve niceliğini bir bütün olarak artırmak üzere “*hâkim ve savcı yardımcılığı müessesesi oluşturulacak ve mesleğe giriş usulü değiştirilecektir.*”.

Avukatlık geçmişi olan adaylar için staj süresi 6 aydır. Diğer taraftan Adalet Akademisi yönetmeliğinde, 2 yıl meslek öncesi eğitim öngörülmektedir.

Hem farklı kategorilerdeki adayların eğitim süresi hem de uzmanlık alanları bakımından eğitim mevzuatı netleştirilmelidir.

Son (13.) dönemde, 113 aday başlangıç eğitimini başarıyla tamamlamıştır. İdari hâkimlik, medeni hukuk ve ceza hukukuna göre daha az tercih edilen bir yargı alanıdır.

Hâlen idari yargı alanındaki kalem personeli için hizmet öncesi (başlangıç) eğitimi bulunmamaktadır; yalnızca hizmete başlamadan önce, eğitim merkezlerinin kapasitesi doğrultusunda oryantasyon eğitimi verilmektedir.

## MESLEK İÇİ EĞİTİM

Türkiye Adalet Akademisi Tetkik Hâkimi tarafından yapılan sunuma göre, Akademice yürütülen eğitim ihtiyaçları analizi süreci şunları içermektedir:

- Mahkemeler, Bakanlık Birimleri, HSK, Barolar ve Hukuk Fakültelerinden elde edilen bilgiler,
- Teftiş sırasında tespit edilen ve eleştirilen hususlar,
- Kamuoyunda sıkça dile getirilen mevzuat değişiklikleri ve uygulamaları,
- Her eğitim kursundan sonra yapılan eğitim sonrası değerlendirme anketleri.

Tespit edilen konular, Yıllık Programın bir parçası olarak değerlendirilmiş, ancak henüz böyle bir belge sunulmamıştır. Hâkimler arasında eğitime katılma bakımından isteksizlikler söz konusu olabilmektedir.



Eğitime katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır ve özellikle eski nesil hâkimler ve kalem personeli, yaşam boyu öğrenmeye henüz aşına değildir. Yeni Yargı Reformu Stratejisi, “Yargı teşkilatında sürekli ve zorunlu eğitim modeline geçilecektir”<sup>6</sup> ilkesini uygulamaya koyarak, meslek öncesi ve meslek içi eğitimin kalitesini artırmayı öngörmektedir. Ayrıca, stratejiye göre “*meslek içi eğitimler, hâkim ve savcılarının terfilerinde dikkate alınan kriterlerden biri olacaktır.*”<sup>7</sup>.

Geçtiğimiz yıl, Türkiye Adalet Akademisi tarafından toplamda 4553 katılımcının katıldığı 89 meslek içi eğitim faaliyeti düzenlenmiştir. İdari yargı alanında, 290 katılımcı için 3 meslek içi eğitim faaliyeti düzenlenmiştir.<sup>8</sup>

Yakın zamanda Akademi tarafından e-eğitim kursları başlatılmıştır. Bu eğitim formatının etkilerini değerlendirmek için henüz erkendir. Bununla birlikte, önemli sayıda hâkimin e-eğitim ve harmanlanmış eğitim formatında eğitimlere katılmak istediği görülmektedir.

Bazı BİM başkanları tarafından da belirtildiği gibi, bazen merkezi olmayan eğitimler de düzenlenmektedir. Genellikle mahkeme başkanları veya diğer ilgili uzmanlar tarafından hâkimlere ve kalem personeline mahkeme düzeyinde yerinde meslek içi eğitim biçiminde eğitimler sunulabilmektedir.

Adalet Bakanlığı kalem personellerine hizmet içi eğitim vermektedir ama bunlar zorunlu değildir. Ancak organizasyon yapıldığında, personel kendi isteğiyle katılım göstermektedir.

Yargı Reformu Stratejisine göre, yargı personeli için eğitim faaliyetleri güçlendirilecektir.

6 Yargı Reformu Stratejisi, Hedef 3.5, Faaliyet d)

7 Yargı Reformu Stratejisi, Hedef 3.5, Faaliyet e)

8 Kasım ayı sonuna kadarki veriler. Sunum: Seda Uçar Akbulut



## EĞİTİMLE İLGİLİ ZORLUKLAR

---

Toplantı sırasındaki tartışmalar temelinde, eğitimle ilgili bazı genel zorlukların altı çizilebilir:

- Eğitim ile ilgili mevzuatın açıklığa kavuşturulması gerekliliği;
- Avrupa Hâkimleri Danışma Konseyinin 22 No.lu Görüşü ışığında kalem personelinin (*adli yardımcılarının*) yeterliliklerinin yeniden gözden geçirilmesi gerekliliği;
- Sürekli eğitimin (*yaşam boyu öğrenme*) sağladığı faydaların teşvik edilmesi gerekliliği;
- Başlangıç (*hizmet/meslek öncesi*) eğitimlerinin niteliğinin artırılması gerekliliği;
- Hizmet/meslek içi eğitimin gerçek ihtiyaçlara göre uyarlanması gerekliliği;
- Sürekli (*hizmet/meslek içi*) eğitimin niteliği ve niceliğinin iyileştirilmesi gerekliliği;
- Eğitim metodolojisinin iyileştirilmesi ve sürekli güncellenmesi gerekliliği.

# Eğitim İhtiyaç Analizi Metodolojisi

İdari yargı sistemindeki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için önerilen metodoloji, 17-18 Aralık 2019 tarihlerinde Ankara’da yapılan ilk EİA çalıştayında tartışılmış ve kabul edilmiştir.

EİA’nın gerçekleştirilmesinde kapsamlı bir yaklaşım önerilmiş ve uygulanmıştır.

Bu kapsamlı eğitim ihtiyaç analizi için birincil veriler, nicel ve nitel araştırma araçlarıyla toplanmıştır.

Metodoloji, bir dizi yöntemin kullanımını içermiştir:

- Elektronik ortamda yapılan anketler;
- Odak grup oturumları;
- Mevzuatın, raporların ve stratejik belgelerin gözden geçirilmesi;
- Adalet Bakanlığı ve BİM başkanları ile yapılan görüşmeler;
- Mevcut diğer istatistiksel verilerin analizi ve
- Uzman değerlendirilmesi.

Bu yaklaşım, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi sürecinde çeşitli bakış açıları sağlamış ve odak grup oturumları sırasında toplanan veriler; anket, mevzuat ve ilgili diğer stratejik doküman ve raporlardaki verilerle çapraz kontrol edilmek suretiyle güvence altına alınmıştır. Analizde ayrıca çapraz tablolama ve ağırlık faktörü de istatistiki açıdan anlamlı olmak için kullanılmıştır.

Çapraz tablolama sonucu elde edilen tablolar, değişkenler arasındaki ilişki hakkında zengin bilgi vermektedir. Bu analizde, birkaç farklı alt grup belirlenerek, cevapları analiz edilmiş ve karşılaştırılmıştır.

İstatistiksel ağırlık, bir unsurun öneminin artırılması veya azaltılması için verilen miktardır. Bu anketlerdeki soruların çoğuna, her bir hedef grup tarafından atfedilen önemin değerlendirilmesi için bir ağırlık faktörü verilmiştir.

**Nicel yöntemlerde**, rakamlar ve sayılar gibi sayılabilen veya ölçülebilen veriler toplanır. Anketler, nicel bilgi toplamak için sıklıkla kullanılan en yaygın yöntemdir. Nicel yöntemler nesnel ve rakam merkezli yöntemler (*bir başka deyişle somut yöntemler*) olarak tanımlanırken, nitel yöntemler öznel ve insan merkezli yöntemler (*bir başka deyişle soyut yöntemler*) olarak tanımlanırlar. Bu nedenle iki yöntem birlikte uygulanmıştır. Bu EİA için iki adet web tabanlı anket kullanılmıştır.

**Anketler** nicel bilgi ve birinci seviyede geniş kapsamlı veri sağlamıştır. Anketlerin en önemli avantajı, katılımı talep edilen mahkeme başkanlarına, hâkimlere ve kalem personeline yöneltilmiş olmasıdır. Başka bir avantajı, katılımcıların anketi istedikleri zaman ve istedikleri yerde doldurabilmeleridir. Her katılımcıya aynı sorular sorulmuştur; böylece, alınan veriler karşılaştırılabilir ve verilerin derlenmesi-analizi son derece kolay olmuştur. Ayrıca, bu tür internet anketleri (CAWI - Bilgisayar Destekli Web Görüşmesi olarak da bilinir) anonim olarak gerçekleştirilmekte ve bu nedenle daha dürüst ve doğru sonuçlar vermektedir.

İki kilit hedef grup tanımlanmıştır. Bunlardan ilki **Hedef Grup 1** (*Anket 1 veya daha kolay ifade edebilmek için “Hâkimler”* olarak adlandırılmış olup, mahkeme başkanları, hâkimler, tetkik hâkimleri ve üyelerden oluşmaktadır. İkincisi ise **Hedef Grup 2** (*Anket 2 veya “kalem personeli”*) olarak adlandırılmış olup, yazı işleri müdürleri, zabıt kâtipleri, mübaşirler ve diğer kalem personelinden oluşmaktadır. Buna göre, biri hâkimlere (*Anket 1*) ve diğeri kalem personeline (*Anket 2*) yönelik olmak üzere iki anket hazırlanmıştır. Bunlar, bu raporun 2 no.lu ekinde verilmektedir.

Web anketinin uygulanmasındaki tek dezavantaj, çalışma gruplarının internet ve e-postaya erişime ve BT okuryazarlığına sahip olması gerekliliği olmuştur. Ayrıca, UYAP sistemi dış anketi destekleyememiştir; bu nedenle dış kaynaklardan web tabanlı bir anket sistemi temin edilmiştir. Ankete katılanlar, adliyelerdeki bazı erişim kısıtlamaları nedeniyle çevrimiçi anket sorularını yanıtlamak için aynı masaüstü bilgisayarları kullanmak durumunda da kalabilmişlerdir.

Anketler çok sayıda katılımcının düşüncelerinin genel bir görünümünü elde etmede yararlı olurken, herkese eğitim ihtiyaçları analizi sürecine katılma imkânı sağlamaktadır.

Ancak, eğitim ihtiyaçları analiz sürecinde tek başına ele alınırsa, anketler hedef grubun gerçek ihtiyaçlarını belirleme konusunda yanıltıcı olabilmektedir. Bireylerin isteklerini sunarken, yeterlilikler ve hedeflerle karşılıklı kontrol edilmezlerse, sadece bir “*istek listesi*” olmakla kalabilirler.

**Nitel yöntemler**, doğası gereği daha açıklayıcıdır. Sayması veya ölçmesi daha zor olan ve genellikle daha küçük bir alana odaklanan verileri toplarlar. Nitel yöntem ve verilerde, görüşme yapılan kişilerin algı ve duyguları önemli bir yere sahiptir. EİA'nın gerçekleştirilmesinde en çok kullanılan nitel yöntemler; görüşmeler, odak grup oturumları ve gözlemdir.

Daha iyi doğrulama gerçekleştirmek amacıyla kapsamlı bir EİA için en az üç yöntem birlikte kullanılmalıdır. Seçilen yöntemlerden biri daima anket olmalıdır. Bunu göz önünde bulundurarak, bir nicel (*anket*) ve üç nitel yöntem (*odak grup oturumları, gözlem ve iş tanımları*) kullanılmıştır.

Belirli konular hakkında düşünce ve fikirleri almak üzere tasarlanan **odak grup tartışmaları/oturumları** kapsamında, az sayıda katılımcıyla, dikkatli bir şekilde planlanmış bir tartışma gerçekleştirilmiştir. Bunlar, katılımcıların tutumları, algıları ve görüşleri hakkında içgörü sunan, niteliksel veriler sağlamışlardır. Bilgi genellikle beyin fırtınası egzersizleri yoluyla toplanmış ve eğitim ihtiyaçları analizi oturumlarındaki tartışmalara kolaylık sağlamıştır. Odak grup üyelerinin/katılımcılarının kapsamlı bir seçimi önceden yapılmıştır. Bu yöntemin getirdiği en önemli fayda, açık sözlü olma imkânı tanımış olmasıdır. Bu format, katılımcıları, fikirlerini özgürce ifade etmeye teşvik etmektedir; bu nedenle hâkimlerin/kalem personelinin mevcut eğitim rejiminde önem verdikleri ve vermedikleri konuların daha net şekilde görülmesine yardımcı olabilir.

18 Aralık 2019'daki EİA Çalıştayı sırasında ve 26-27 Şubat 2020'deki EİA Çalıştayı aracılığıyla, bu EİA kapsamında iki odak grup oturumu düzenlenmiştir. Odak grup çalışmalarının sonuçları, bu raporun ilerleyen kısımlarında ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

**Gözlem:** Bir hâkimin/kalem personelinin performansı, ilk elden gözlem ve analiz yoluyla değerlendirilir. Bu, gördüğünüz ve duyduğunuz şeyleri izleyip dinlediğiniz ve değerlendirdiğiniz, ancak iş sürecine hiçbir şekilde müdahale etmediğiniz anlamına gelir. Bu yaklaşımda, bir hâkimin performansı, bilginin kaynağını teşkil etmektedir. Gözlemler sırasındaki amaç, hem güçlendirilmesi gereken yönleri hem de tamamlanacak eksiklikleri belirlemektir. Mahkeme başkanları ve HSK müfettişleri tarafından yazılı olarak yapılan bir gözlem, mahkeme düzeyinde eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için değerli bir araçtır.

Bu görev en iyi mahkeme başkanları tarafından gerçekleştirilmektedir. Geri bildirimleri, bu değerlendirme için çok önemli olmuştur. Bu EİA'da, bu yöntem, HSK müfettiş-



lerinin görüşleri ve mahkeme başkanları ile yapılan görüşmeler yoluyla dolaylı olarak kullanılmıştır.

**İş Tanımları:** Bu belgede, mahkeme başkanı/hâkim/kalem personelinin belirli bir görevi yerine getirmek için sahip olması gereken yetkinlik ve beceriler açıklanmaktadır. İş tanımı yapıldığında, eğitici, belirli bir kişi tarafından yerine getirmesi beklenen görevlere çok yakın olacak şekilde, eğitim müfredatını kolaylıkla uyarlayabilir.

Bu yöntemlere ek olarak, daima EİA süreci ile birlikte götürülmesi gereken bir süreç, politika belgelerinin ve mevzuatın gözden geçirilmesi sürecidir.

**Yargı Politikasının Analizi:** Çeşitli politikaların açıklamaları, eğitim programı kapsamına dahil edilmelidir. Özellikle odaklanılması gerekenler, eğitim programlarında değişiklik veya büyük çaplı yenilemeler yapılmasını gerektiren politikalardır. Bugünlerde büyük reformlar gerçekleştirilen yargı alanında, politikalara ve gelecekte beklenen değişikliklere büyük bir önem verilmelidir. Bu nedenle, eğitim ihtiyaçları analizi kapsamında, stratejik belge ve dokümanların, yeni mevzuatın, içtihadın ve diğer ilgili belgelerin kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmesi gereklidir. *Üç yöntemden/teknikten hangisi seçilirse seçilsin, stratejik belgelerin gözden geçirilmesi, uluslararası kuruluş önerileri, anketlerden edinilen geri bildirimler ve yargıya yönelik kamuoyu yoklamalarının yanı sıra AİHM ve AYM içtihat analizi, ilk adım olarak düşünülmelidir.* Bu değerlendirme sürecinde, başta 2019 Yargı Reformu Stratejisi, HSK görüşleri, proje kapsamında hazırlanan diğer raporlar ve elektronik ortamda mevcut olan diğer ilgili belgeler olmak üzere bir dizi belge dikkate alınmıştır.

# Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

## 1. Odak Grup Oturumlarından Elde Edilen Sonuçlar

Bu Raporda elde edilen n bulgular, ilk EİA alıştayı sırasında yapılan sunumların, tartışmaların ve odak grup çalışmalarının bir sonucudur ve bunlar, ayrı gruplar hâlinde sunulmaktadır.

Her bir grubun teşkiline çeşitlilik kazandırmak amacıyla, katılımcılar, 4 gruba ayrılmışlardır. Mahkeme başkanları, hâkimler ve kalem personeli olmak üzere üç hedef grup için eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile ilgili çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Avukatlar ayrı bir hedef grup olarak belirlenmediği için Proje Eylem Tanımının ana odak noktası, hâkimler ve yardımcı kalem personelidir. Bununla birlikte, avukatlar EİA sürecine dâhil edilmiştir; dolayısıyla, hâkimler için tasarlanan eğitimlerin bir kısmı, Proje Eylem Tanımının gerektirdiği şekilde (“*Bu eğitimler, aynı zamanda idari dava konularında uzman olan avukatlara da açık olacaktır*”) ortak eğitimler sırasında avukatlara da sunulacaktır.

Belirlenen eğitim konularının yanı sıra, her bir eğitim konusu iin en uygun süre, eğitim biçimi ve eğitici profili konusunda da katılımcılar önerilerde bulunmuşlardır. Toplanan veriler hem nicel hem de nitel veriler olarak değerli olmuş ve bu nedenle, belirlenen eğitim ihtiyaçlarının gruplara ayrılmasına ve önceliklerinin belirlenmesine imkân tanıyan bir formatta toplanmıştır. Bu çalışmaların sonuçları *Ek 2’de* verilmiştir.

Bu iki gün boyunca kalem personelinden temsilci bulunmamakla birlikte, mahkeme başkanları, hâkimler ve Adalet Bakanlığı temsilcilerinin bakış açısından, personelin eğitim ihtiyaçları hakkında yeterli bilgi toplanmıştır. Kalem personeli temsilcileri, ikinci EİA alıştaya ise dâhil edilmiştir.

Katılımcıların öncelikleri aynı eğitim konularında toplanmıştır. Grupların sunumundan sonra, hâkimler ve mahkeme başkanları arasında herhangi bir fark olmadığı, (7 BİM başkanı hariç olmak üzere) mahkeme başkanlarının da davaları karara bağladıkları ve bu nedenle aynı eğitimlere ihtiyaç duydukları kabul edilmiştir.

Bu faaliyet aynı zamanda, web tabanlı anketlerin uyarlanması için bir temel oluşturmuştur.

## ODAK GRUP ÇALIŞMASINDAN ELDE EDİLEN SONUÇLAR

### Grup I

Birinci grup kapsamında mahkeme başkanları için 10, hâkimler için 11 ve kalem personeli için 5 eğitim konusu belirlenmiştir. Tüm eğitim konuları için 2 günlük bir eğitim önerilmektedir. Yalnızca iki gün art arda yapılacak bir eğitimden en iyi sonucun alınabileceği düşünülmüştür.



Eğitici olarak, şu eğitici profilleri en uygun olarak belirlenmiştir: *akademisyenler; hâkimler/savcılar; Türk dili öğretmenleri ve psikologlar.*

Önerilen eğitim biçimi yüz yüze eğitim olup, çalıştaylar, seminerler ve soru-cevap oturumları (*anket ile muhtemelen soru-cevap kastedilmiştir*) uygulanmaktadır.

### Önerilen Eğitim Konuları

#### Mahkeme Başkanları

- Protokol eğitimi
- Yeni atananlar için kalem mevzuatı
- İçtihat farklılıklarını çözmeye yönelik karar yazım teknikleri önemlidir
- Anayasa Mahkemesinin kararları ışığında, kararlarda birlik olmalıdır
- Mevzuat değişiklikleri hâlinde mevzuatın uygulanması tartışılmalıdır
- İmar, vergi vb. davalara yönelik eğitim (mesleğin başında)
- Kararlar daha ayrıntılı olmalıdır
- Kararlara ilişkin hükümlerin yer aldığı maddelerin yazımına yönelik teknikler (özellikle tazminat davalarında)
- İletişim becerileri
- Stres yönetimi



### Hâkimler

- İctihat farklılıklarını çözmeye yönelik karar yazım teknikleri önemlidir
- Anayasa Mahkemesinin kararları ışığında, kararlarda birlik olmalıdır
- Mevzuat değişiklikleri hâlinde mevzuatın uygulanması tartışılmalıdır
- İmar, vergi vb. davalara yönelik eğitim (mesleğin başında)
- Kararlar daha ayrıntılı olmalıdır
- Kararlara ilişkin hükümlerin yer aldığı maddelerin yazımına yönelik teknikler (özellikle tazminat davalarında)
- Kararlara ilişkin hükümlerin yer aldığı maddelerin yazımına yönelik teknikler (özellikle tazminat davalarında)
- İletişim becerileri
- Stres yönetimi
- Protokol eğitimi
- Yeni atanalar için kalem mevzuatı

### Kalem Personeli

- Tebligat
- Dilbilgisi
- İletişim becerileri
- Stres yönetimi
- Kalem personeli

Grup I üyeleri: *Emine Tuba Yılmazoğlu, Seda Uçar Akbulut, Abidin Şahin, İsmail Saklı ve Murat İkizler.*

## Grup II

Teklifleri sunarken, grup sözcüsü diğer üç çalışma grubu üyeleri tarafından da desteklenen, mahkeme başkanları ve hâkimler arasında eğitim konularında ayırım yapmaya gerek görmediklerine ilişkin fikirlerini belirtmiştir.

İkinci grup mahkeme başkanları için 12, hâkimler için 4 ve kalem personeli için 9 eğitim konusu belirlemiştir. Önerilen her bir eğitim konusu için eğiticinin profilini, eğitimin süresini (ilgisine göre 1 veya 2 gün) ve tüm eğitim konuları için önerilen yöntem olarak yüz yüze eğitimi öngörmüşlerdir.



Eğitici açısından en uygun gördükleri profil aşağıdaki gibidir:  
*Hâkimler; bilirkişiler, teknik uzmanlar; akademisyenler ve uzman kullanıcılar.*

Kalem personelinden oluşan hedef kitle içinde üç alt grup tanımlanmıştır: *yazı işleri müdürü, zabıt kâtibi ve mübaşir.*

### Önerilen Eğitim Konuları

#### Mahkeme Başkanları

- Protokol Kuralları
- Türkçe Dilbilgisi ve Resmi Yazışmalar
- Müzakere, Yönetim ve Etkili İletişim
- Liderlik ve Yönetim
- Dosya inceleme, Sunum, Karar Yazma Tekniği
- İdari Yargının Anayasal Sınırı
- AİHM ve Anayasa Mahkemesi Kararlarının İncelenmesi
- İmar Planı ve Uygulamalarının Teknik ve Hukuki Boyutu
- Genel Muhasebe/Vergi Uyuşmazlıklarının Analizi
- Askeri Personele Karşı İdari İşlemler
- Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu ve Sınır Dışı İşlemleri
- 4483 Sayılı Kanun'dan Doğan İtirazlar

#### Hâkimler

- Mevzuatın Birleştirilmesi
- İhale/Kamulaştırma/Antik Sanat
- Özel Tüketim Vergisi
- Belediye Gelirleri ve Emlak Vergisi
- İYUK m. 51 ve HMK
- Kalem Mevzuatı
- Tebligat Kanunu
- UYAP Uygulamaları
- Etik Normlar

#### Kalem Personeli

- Kalem Mevzuatı
- Tebligat Kanunu
- Arşiv ve Dosya Yönetimi
- UYAP Uygulamaları
- Türkçe Dilbilgisi ve Resmi Yazışmalar
- Etkili İletişim
- İlk Yardım
- Stres ve Öfke Yönetimi
- Etik Normlar

Grup II üyeleri: *Yüksel Navdar, Lütfü Yeğin, Yusuf Önçırak, Kurtuluş Beyribey, Esin Tan ve Kenan Balan.*

### Grup III

Grup III kapsamında mahkeme başkanları için 7, hâkimler için 10 ve kalem personeli için 6 eğitim konusu belirlenmiştir. Bu grup da, belirlenen tüm eğitim konuları için 2 günlük bir eğitim önermiştir.

Dikkate değer bir husus olarak, “İnsan Hakları” konusunun her üç hedef grup için de bir eğitim konusu şeklinde organize edilmesi önerilmiştir. Bununla birlikte, ortak bir eğitim biçiminde mi yoksa üç hedef grubun her biri için ayrı bir eğitim faaliyeti şeklinde mi olacağı net değildir.

Önerilen her bir eğitim konusu için bir eğitici profili, eğitimin süresi ve eğitim biçimi belirlemişlerdir. Eğitim biçimi olarak, Seminer; Çalıştay; Uygulamalı Eğitim; Konferans; Çalışma Ziyareti; Uzaktan Eğitim ve Yerinde Eğitim, en uygun eğitim biçimleri olarak belirlenmiştir ve her bir eğitim konusu için önerilen eğitim biçimi ekte sunulmuştur.

Mahkeme başkanlarına verilecek eğitim için en uygun eğitici profillerine yönelik görüşleri şu şekildedir:



*Akademisyenler; yetkili teknik personel; idareden uzmanlar; mahkeme başkanları; yüksek yargı mensupları; kıdemli tetkik hâkimleri; BİM daire başkanları; akademisyenler; AİHM uzmanları ve Bakanlık uzmanları*



Hâkimlere verilecek eğitim için eğitici profilleri şu şekildedir:  
*Kıdemli yargı mensupları; akademisyenler ve konunun uzmanları*



Kalem personeli için en uygun olduğu düşünülen eğitimciler şunlardır:  
*Teknik personel; hâkimler; mahkeme başkanları; uzman personel ve uzman psikologlar*

İlginçtir ki, hâkimler arasında eğitim kurslarına katılma konusunda büyük bir isteksizlik olduğu gerekçesiyle, “Eğitimin Gerekliliği Konusunda Farkındalık Eğitimi” önerilmiştir.

Mahkeme başkanları ve diğer hedef gruplar arasında, eğitim için alt gruplar belirlendiğinin de altı çizilmelidir.

## Önerilen Eğitim Konuları

### Mahkeme Başkanları

- Cumhurbaşkanlığı Sistemi ile Getirilen İdari Yapı ve Personel Rejimindeki Değişiklikler
- İmar
- Gümrük İhtilafları
- Muhasebe Bilgisi
- Dosya İnceleme ve Açıklama Teknikleri, Karar Yazma Teknikleri
- İYUK'ta HMK'ya Yapılan Atıflar
- İnsan Hakları Kanunları Eğitimi

### Hâkimler

- Yargının Rolü Konusunda Farkındalık Eğitimi
- Yargı Etiği Eğitimi
- Eğitimin Gerekliliği Konusunda Farkındalık Eğitimi
- UYAP Eğitimi

### Kalem Personeli

- UYAP Uygulamaları
- İYUK ve HMK Eğitimi
- Tebligat Eğitimi
- Yazışma Kuralları Eğitimi
- Türk Dili ve İmla Eğitimi
- Kişisel Gelişim Konuları Eğitimi

Grup III üyeleri: *Mustafa Gürsoy, Mehmet Celal Uzunkeya, Hüseyin Cem Eren, Mustafa Elçim, Yeşim Tümer ve Enes Bir.*

## Grup IV

Grup IV kapsamında mahkeme başkanları için 11, hâkimler için 13 ve kalem personeli için 11 eğitim konusu belirlenmiştir.

Önerilen her bir eğitim konusu için bir eğitici profili, eğitim süresi ve eğitim şekli belirlenmiştir (*çoğunlukla yüz yüze, bazı durumlarda uzaktan eğitim araçları ile yapılması önerilmiştir*).

Mahkeme başkanlarına eğitim verecek eğitici için, şu eğitici profillerinin en uygun olduğu belirlenmiştir:



*Kişisel gelişim uzmanı; akademisyenler; Dışişleri Bakanlığı Protokol Müdürlüğü uzmanları; kıdemli hâkimler; Adalet Bakanlığı ve HSK müfettişleri; yüksek yargı mensupları; Anayasa Mahkemesi raportörleri ve insan hakları tetkik hâkimleri*



Hâkimlere verilecek eğitim için eğitici profilleri şu şekildedir:

*Kişisel gelişim uzmanları; akademisyenler; kıdemli hâkimler; teknik uzmanlar (haritacılar/planlamacılar) ve yüksek yargı mensupları*



Kalem personeli için en uygun olduğu düşünülen eğitimciler şunlardır:

*Kişisel gelişim uzmanları; Adalet Bakanlığı müfettişleri; kıdemli başkanlar ve hâkimler ile Adalet Bakanlığı Eğitim Dairesi eğitimcileri*

Ayrıca, belirlenen her bir eğitim konusu için 2 günlük eğitim, kalem personeli için önerilen eğitim konuları içinse yarım günlük bir eğitim önermişlerdir.

Bu grup, yargı etiği eğitimini, idari yargı sistemindeki tüm hedef gruplarla ilgili bir eğitim olarak tanımlayan tek gruptur.

Grup üyeleri; mahkeme başkanı ve hâkimler arasında yapılacak ortak eğitimlerde düzenlenebilecek birçok konu belirlemişlerdir. Ancak kalem personelinin eğitimi tamamen farklı bir eğitim olarak görülmüştür ve bu nedenle konular farklılık göstermektedir.

Önerilen eğitime göre, daireye yeni atanan personeli ve kıdemli mahkeme başkanlarını, mahkeme başkanları hedef grubuna dâhil edilecek kişiler olarak belirlemişlerdir.

Hâkimlerden oluşan hedef grubunda, eğitim önceliği kıdemli hâkimlere verilmiştir. Bununla birlikte, gerek görülen durumlarda, yeni atanmış hâkimler ve Danıştay tetkik hâkimleri de eğitim grubuna dâhil edilmiştir.

Kalem personeli hedef grubunda dört alt grup belirlenmiştir: *yazı işleri müdürü; zabıt kâtabi; mübaşir ve yardımcı personel.*



## Önerilen Eğitim Konuları

### Mahkeme Başkanları

- Liderlik Becerileri
- Kaygı ile Mücadele
- Çözüm Odaklı Liderlik
- Grup Motivasyonunun Artırılmasına Yönelik Teknikler
- Kriz Yönetimi
- Temsil ve Protokol
- Kalem Mevzuatı ve Yönetimi - Tebligat Kanunu Uygulamaları
- Personelin Yasal Rejimi (Soruşturma Usulleri)
- Mevzuat Değişiklikleri ve Güncel İçtihat
- Anayasa Mahkemesi ve AİHM İçtihadı Işığında Temel Hak ve Özgürlükler
- Yargı Etiği

### Hâkimler

- Kişisel Gelişim
- Stres Yönetimi
- Takım Çalışması
- Etkili İletişim
- Gerekçeli Karar Yazma Teknikleri
- İmar ve Çevre Hukuku
- Planlama, Parselasyon
- Vergi İadesi ve Hesaplama Kavramları
- Teftiş Raporlarına Yansıyan İdari İşlemlerle İlgili Sorunlar
- Mevzuat Değişiklikleri ve Güncel İçtihat
- Anayasa Mahkemesi ve AİHM İçtihadı Işığında Temel Hak ve Özgürlükler
- Türkçenin Etkin ve Doğru Kullanımı
- Yargı Etiği

### Kalem Personeli

- Kişisel Gelişim
- Stres Yönetimi
- Takım Çalışması
- Etkili İletişim
- Halkla İlişkiler
- Kalem Mevzuatı, Tebligat Kanunu Uygulamaları
- İdari Usullerin Temel Kavramları
- Mahkeme Masrafları ve Harçlar
- Dilbilgisi ve Resmi Yazışmalar
- Dosya Kapanış İşlemleri
- Yargı Etiği

Grup IV üyeleri: *Ahmet Cüneyt Yılmaz, Cemil Kaya, Akkurt Aksu, Haşim Şahin ve Hacı Göçer.*

# Anket Bulguları

## ANKETLER

Çalışmalarda kullanılan iki anket (bkz. Ek 2), Adalet Bakanlığı temsilcileri ile birlikte geliştirilmiştir. *Demografi; Genel Beceriler; Özel Beceriler; (kalem personeli için sırasıyla Sosyal Beceriler ve Temel Beceriler), Eğitim Metodolojisi; Eğitimin Kalitesi ve Önemi ve Bireysel Eğitim İhtiyaçları* olmak üzere 6 bölümde derlenen 20 soru bulunmaktaydı.

Ankette “Çoktan Seçmeli Sorular”, Derecelendirme Ölçeği Soruları, Likert Ölçeği Soruları, bir dizi “Evet/Hayır Sorusu” ve çapraz tablolama amaçlı “Demografik Sorular” kullanılmıştır.

İki anket gerçekleştirilmiş olup, bunlardan biri karar vericilere, yani mahkeme başkanları ve hâkimlere (bundan böyle Anket 1 olarak anılacaktır) ve diğeri ise kalem personeline (bundan böyle Anket 2 olarak anılacaktır) yöneliktir (anketteki ayırım, sadece farklı hedef grupların ele alınmasına yöneliktir).

Anket 1’de ele alınan hedef gruplar şunlardır:

- 1 Mahkeme Başkanları ve BİM Daire Başkanları
- 2 BİM Üyeleri
- 3 İlk Derece Mahkemeleri Üyeleri (Hâkimler)
- 4 Tetkik Hâkimleri

Anket 2’de ele alınan kalem personeli arasındaki hedef gruplar şunlardır:

- 1 Yazı İşleri Müdürleri
- 2 Zabıt Kâtipleri
- 3 Mübaşirler
- 4 Diğerleri

Türk idari yargı sisteminde başka kategoriler/pozisyonlar olsa da, aşağıdaki analiz, belirlenen bu 8 hedef grubu ele almaktadır.

Her iki anket de Adalet Bakanlığı ve Avrupa Konseyi Ankara Program Ofisi temsilcileri tarafından yönetilen bir elektronik web platformu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Katılımcıları anketi yanıtlamaya davet eden bağlantı, ‘Anket 1’ için idare mahkemesi hâkimlerine, tetkik hâkimlerine, üyelere ve mahkeme başkanlarına ve ‘Anket 2’ için idari yargı alanında çalışan kalem personeline gönderilmiştir. Anketler başlatılmadan önce, Avrupa Konseyi ve Adalet Bakanlığı temsilcileri arasında pilot uygulaması gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aşaması sorunsuz şekilde tamamlanmış, Excel veri tabanında düzenlenen birleştirilmiş raporlar, çapraz referans yapılmasına imkân tanımıştır.



Bu iki anket, Ocak-Şubat 2020’de organize edilmiştir. Anketler “**Survey Monkey**” web platformu üzerinden yürütülmüştür.

## KAPSAM

---

Anket tüm ülke çapında uygulanmış olup, Anayasa Mahkemesi, Danıştay, Hâkimler ve Savcılar Kurulu, 7 Bölge İdare Mahkemesi ve tüm İlk Derece Mahkemelerinde idari yargı alanında çalışan toplam yaklaşık 2091 idari hâkime ve neredeyse aynı sayıda kalem personeline (2400) gönderilmiştir.

## YANITLAMA ORANI

---

Her iki ankette de yanıtlama oranı şaşırtıcı derecede yüksek olmuştur. Anket 1’deki yanıtlama oranı, toplam 2091 hâkimden 643’ünün yanıt vermesiyle %31; Anket 2’deki yanıtlama oranı ise toplam 2400 kalem personelinin 1164’ünün yanıt vermesiyle %49 olmuştur. En fazla yanıt, her iki ankette de İlk Derece Mahkemelerinden alınmıştır. İlk Derece Mahkemesinde çalışan hedef grupların sayısı dikkate alındığında bu, beklenen bir durumdur.

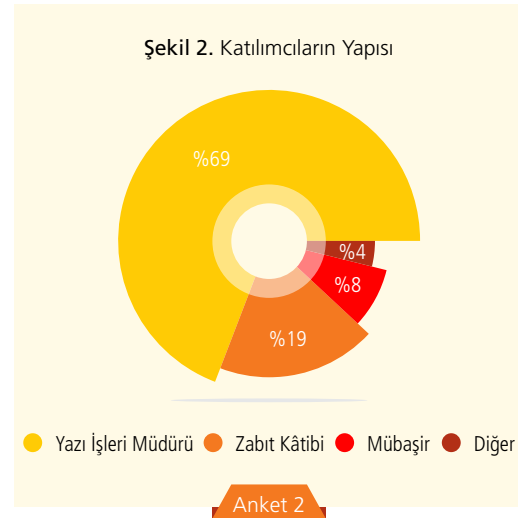
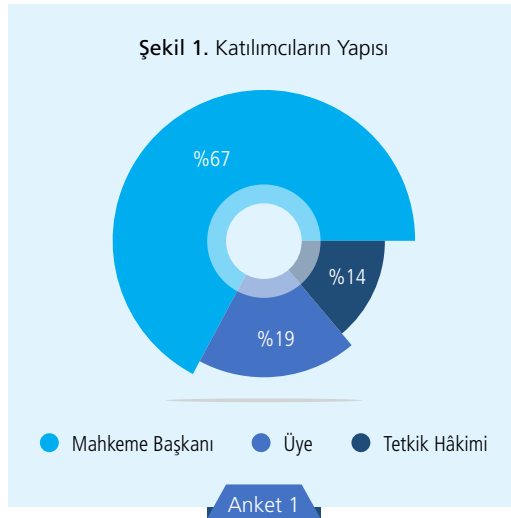


Aynı eğilim, farklı hedef gruplar arasında da fark edilmiştir: Anket 1’de en büyük yüzdeyi üyeler, Anket 2’de ise zabıt kâtipleri oluşturmaktadır. Bu yüzdeler, söz konusu grupların idari yargı içerisindeki sayılarına karşılık gelmektedir.

## ANKETLERİN DEMOGRAFİSİ

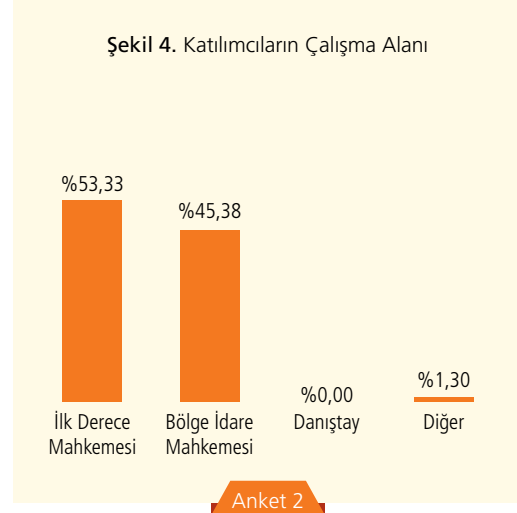
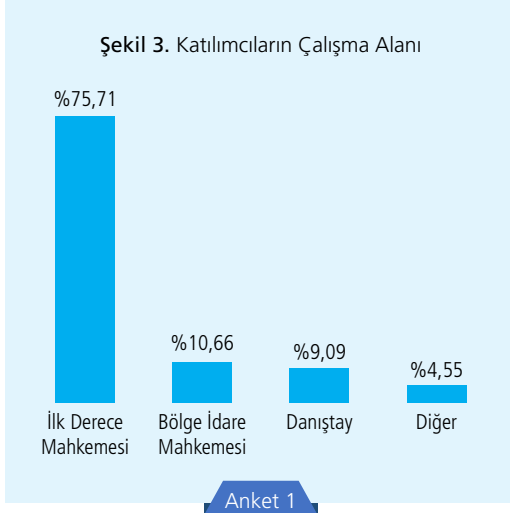
Bu ilk bölümde 4 soru bulunmaktadır ve bu sorular, analizde çapraz tablolama gerçekleştirilmesine de imkân tanımaktadır.

Anket 1’in 643 katılımcısından %67’si üyelerden, %19’u mahkeme başkanlarından ve %13’ü tetkik hâkimlerinden oluşmaktaydı. Büyük çoğunluğu (%76) İlk Derece Mahkemelerinden katılım sağlamış, %11’i Bölge İdare Mahkemelerinden, %9’u Danıştaydan ve %4’ü Adalet Bakanlığı, Hâkimler ve Savcılar Kurulu ve Anayasa Mahkemesi gibi diğer kurumlardan katılım sağlamıştır (bkz. Şekil 1).

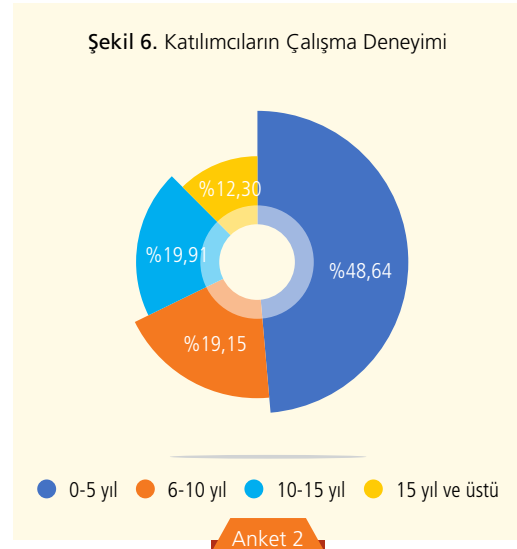
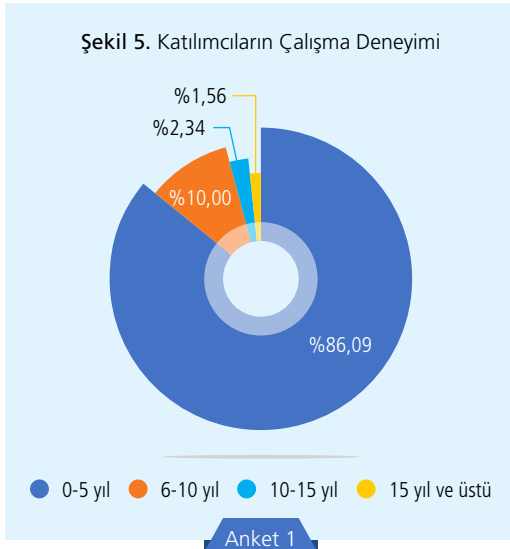


Şekil 2’de gösterildiği gibi, kalem personeli için gerçekleştirilen Anket 2’ye katılanların büyük çoğunluğu %69 ile zabıt kâtipleri olup bunu %19 ile yazı işleri müdürleri, %8 ile mübaşıirler ve %5 ile “diğer” yanıtını veren katılımcılar takip etmiştir.

Ankete yanıt veren 1164 kalem personelinin mahkemeler arasında dengeli olarak temsil edildiği görülmüştür; katılımcıların %53’ü İlk Derece Mahkemelerinden, %46’sı Bölge İdare Mahkemelerinden ve %1’i ise Adalet Bakanlığı, Hâkimler ve Savcılar Kurulu, Anayasa Mahkemesi gibi diğer kurumlardan gelmiştir. Anket 2’de Danıştaydan herhangi bir yanıt alınmamıştır.

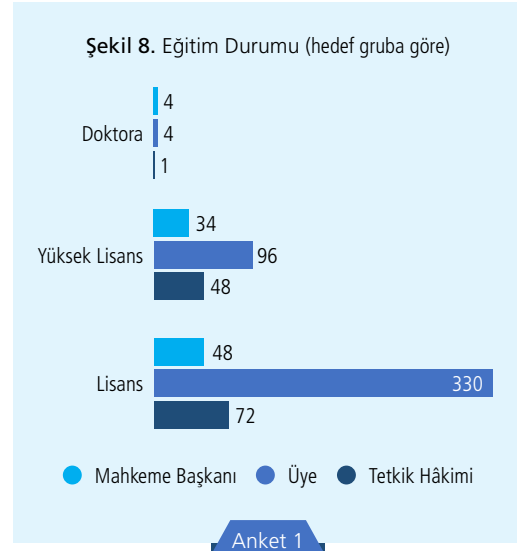
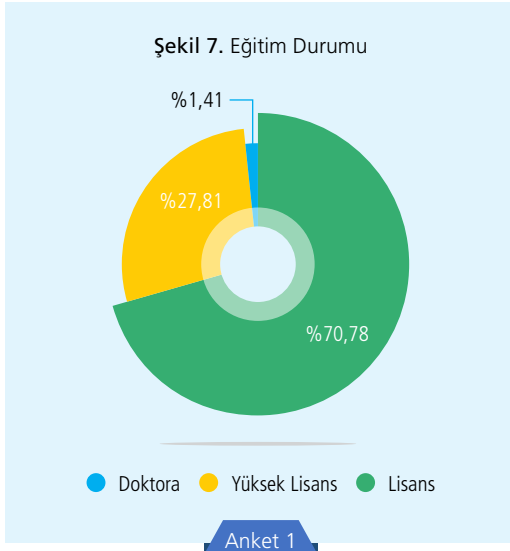


İlginç bir şekilde, Anket 1'e katılanların büyük çoğunluğu (%86) 0-5 yıllık deneyime sahip olmakla birlikte; %10'u 6-10 yıllık deneyime; %2'si 10-15 yıllık deneyime, %2'si 15 yıl ve daha fazla deneyime sahip olanlardan oluşmuştur. Benzer şekilde, zabıt kâtiplerinin büyük çoğunluğu (%49) 0-5 yıllık deneyime, %20'si 10-15 yıllık deneyime, %19'u 6-10 yıllık deneyime ve %12'si 15 yılı aşkın deneyime sahip olanlardan oluşmuştur.

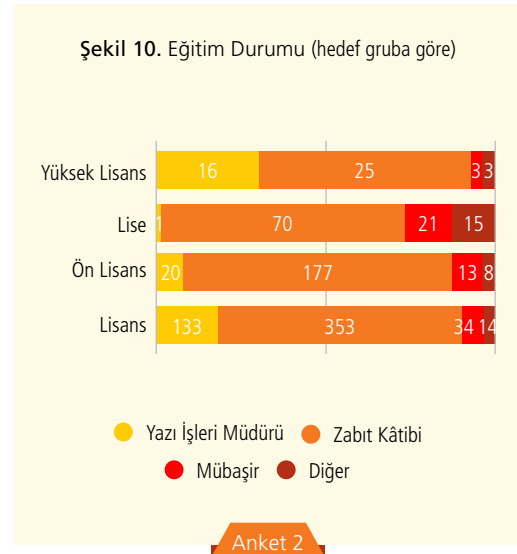
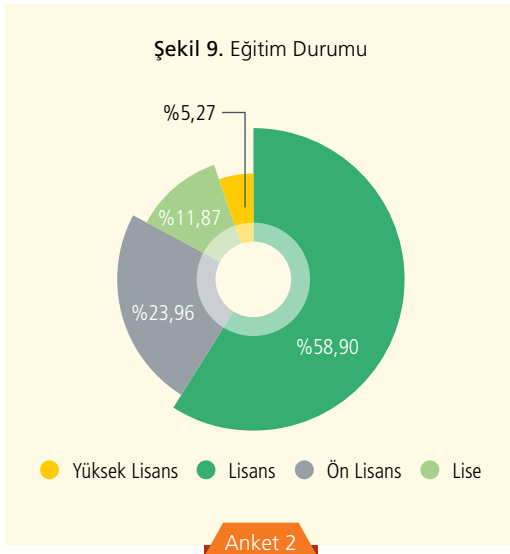


2016 Temmuz ayındaki darbe girişiminin etkileri dikkate alındığında, personelin “genç” olması anlaşılabilir.

Anket 1 katılımcılarının büyük çoğunluğu (%71) “*Lisans*” ve üçte birinden daha azı (%28) “*Yüksek Lisans*” derecesine sahiptir. Anket 1 katılımcılarından yalnızca %1’i doktora derecesine sahiptir.



Eğitim durumu kalem personeli arasında farklılık göstermektedir. Benzer şekilde, kalem personelinin çoğunluğu (%59) “*Lisans*” derecesine sahiptir; %24’ü “*Ön Lisans*” derecesine; %12’si “*Lise*” derecesine ve %5’i “*Yüksek Lisans*” derecesine sahiptir.



Aşağıdaki *Tablo 1* ve *2’de*, her bir anket için gerçek sayılar ile demografik verilere ilişkin ayrıntılar sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Gerçek Sayılarla Anket 1’deki Demografik Veriler

Hâkimlere Yönelik Anket					
Pozisyonlar	Mahkeme Başkanı		Üye	Tetkik Hâkimi	
	122		431	86	
Çalışma Deneyimi	0-5 yıl	6-10 yıl	10-15 yıl	15 ve üstü	
	551	15	64	10	
Eğitim Durumu	Lisans		Yüksek Lisans	Doktora	
	453		178	9	
Çalışma Alanı	İlk Derece Mahkemeleri		Bölge İdare Mahkemeleri	Danıştay	Diğer
	483		68	58	29

**Tablo 2.** Gerçek Sayılarla Anket 2’deki Demografik Veriler

Kalem Personeline Yönelik Anket					
Pozisyonlar	Yazı İşleri Müdürü		Zabıt Kâtibi	Mübaşir	Diğer
	181		661	76	86
Çalışma Deneyimi	0-5 yıl	6-10 yıl	10-15 yıl	15 ve üstü	
	447	176	183	113	
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans		Lisans	Ön Lisans	Lise
	48		536	218	108
Çalışma Alanı	İlk Derece Mahkemeleri		Bölge İdare Mahkemeleri	Danıştay	Diğer
	617		525	0	15

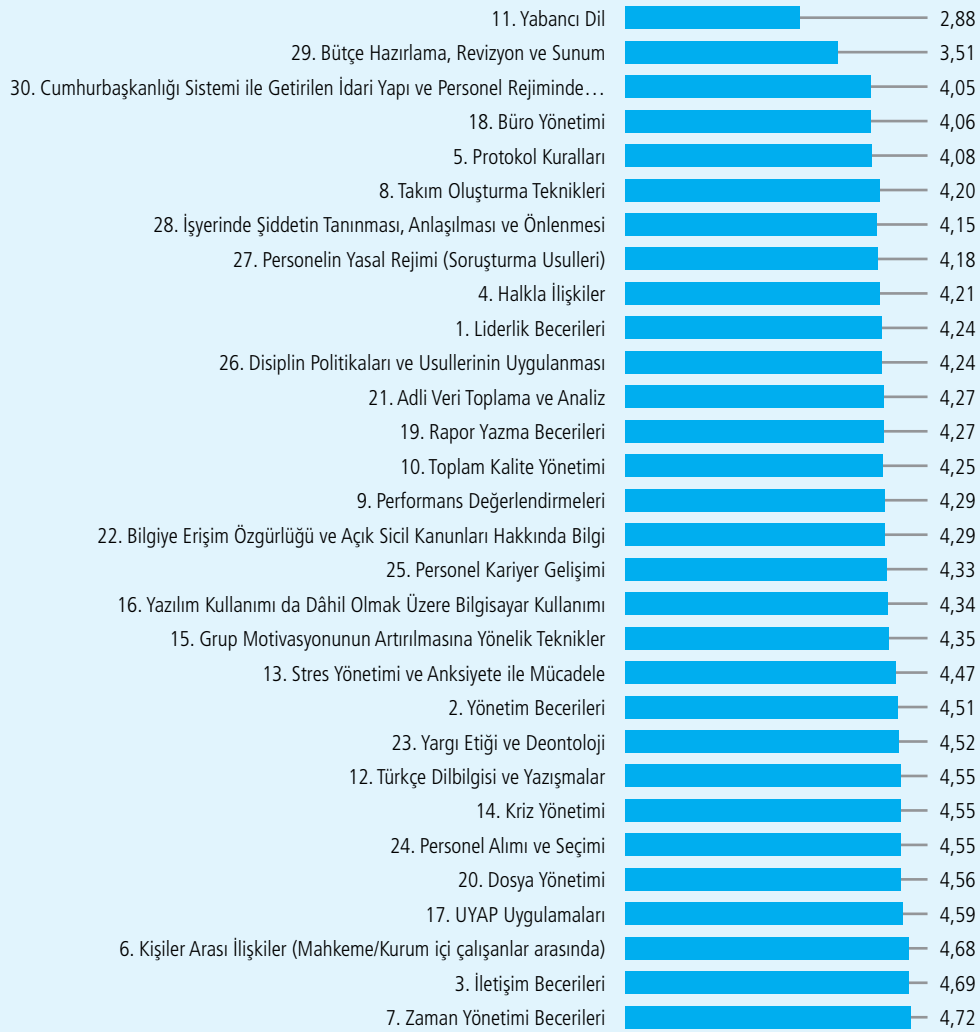
## EĞİTİM ALANI - ÖNCELİKLER

Bu bölüm, Anket 1’e katılanlar için genel ve özel beceriler, Anket 2’ye katılanlar için ise temel ve sosyal beceriler olarak ayrılmıştır. Farklı kategorilerdeki kalem personeli için temel ve sosyal beceriler arasında, farklı kategorilerdeki hâkimler için ise genel ve özel beceriler arasında net bir ayırım yapmak zor olmuştur. Çapraz tablolama, sadece ilk üç öncelik sırasındaki eğitimler için yapılmıştır.

## GENEL BECERİLER - ANKET 1

Genel olarak, listelenen tüm eğitim konularının eşit öneme ve kıyaslanabilir bir ağırlığa sahip olduğu değerlendirilmiştir. Katılımcılar tarafından belirlenen en önemli eğitim konusu, 5 üzerinden 4,72 puanla “Zaman Yönetimi Becerileri” olup bunu 4,69 ile “İletişim Becerileri”, 4,68 ile “Kişiler Arası İlişkiler (Mahkeme/Kurum içi çalışanlar arasında)” takip

Şekil 11. Öncelikli Genel Eğitim Konuları (toplam)



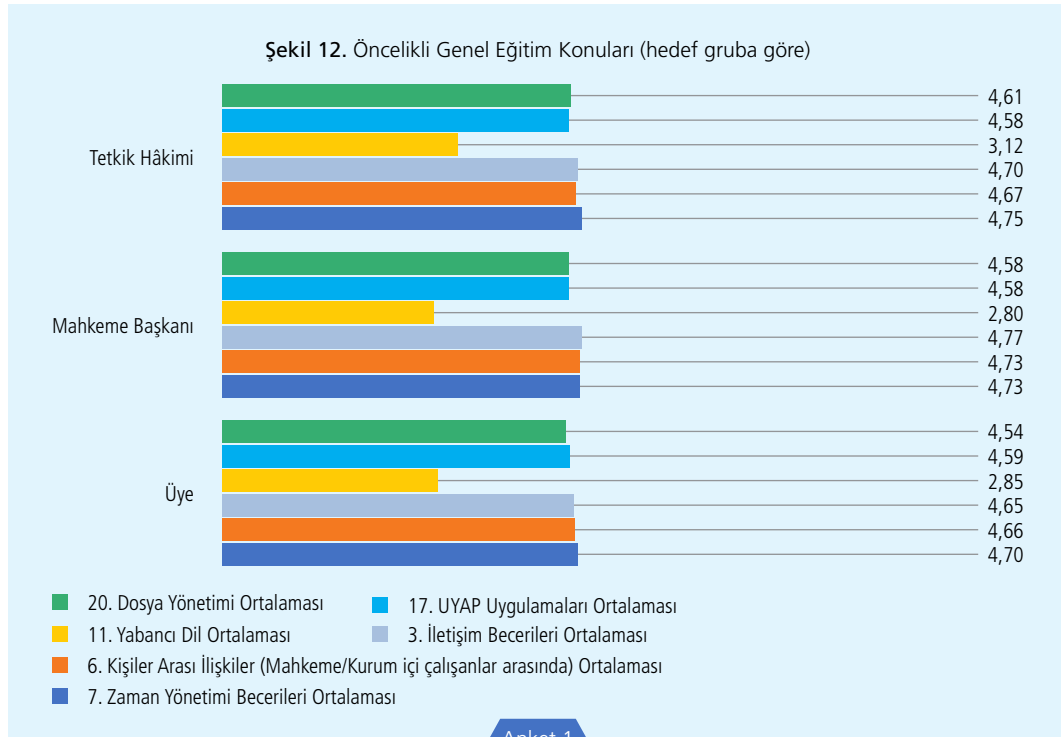
etmiştir. Diğer taraftan en düşük öneme sahip konu, 5 üzerinden 2,88 puanla “Yabancı Dil” kursu olarak değerlendirilmiştir.

Üç hedef gruba yönelik verilerin çapraz tablolaması aşamasında büyük bir fark dikkati çekmemektedir. Bu üç hedef grup için eğitim önceliklerinin çok fazla örtüştüğü görülmektedir.

“Zaman Yönetimi Becerileri” konusu, hem “tetkik hâkimleri” (4,75 puan) hem de “üyeler” (4,70 puan) tarafından en çok tercih edilen konuyken, “mahkeme başkanları” (4,73 puan) tarafından tercih edilen konular arasında üçüncü önceliğe sahip olmuştur. “İletişim Becerileri” konusu, “mahkeme başkanları” için 4,77 puanla birinci öncelikli olarak, “tetkik hâkimleri” için 4,70 puanla ikinci öncelikli olarak, “üyeler” için ise 4,65 puanla üçüncü öncelikli olarak tercih edilen eğitim konusudur. “Kişiler Arası İlişkiler (Mahkeme/Kurum içi çalışanlar arasında)” konusu, “üyeler” (4,66 puan) ve “mahkeme başkanları” (4,73 puan) için ikinci öncelikli olarak, “tetkik hâkimleri” için (4,67 puan) üçüncü öncelikli olarak değerlendirilmiştir.

“Yabancı Dil” konusu, biraz daha yüksek bir puan almakla birlikte, “tetkik hâkimleri” arasında 5 üzerinden 3,12 ile yine en düşük ilgi gören konu olmuştur.

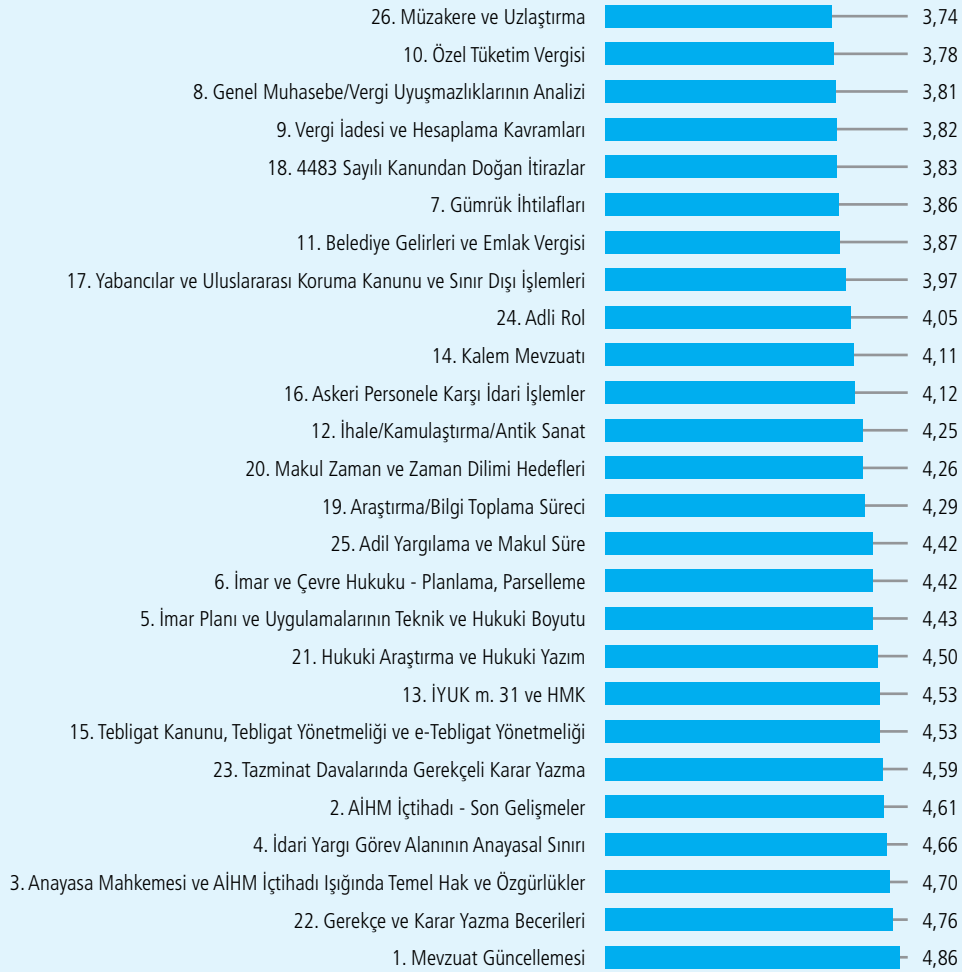
Şekil 12. Öncelikli Genel Eğitim Konuları (hedef gruba göre)



## ÖZEL BECERİLER - ANKET 1

Aynı eğilim, idari yargı hâkimlerine özgü çalışma alanlarıyla ilgili eğitim konularının belirlenmesinde de devam etmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, bu tanımlama sadece anket verilerinin daha iyi organize edilmesi amacıyla yapılmıştır: Genel ve özel beceriler arasında net bir ayırım yapılması zaten mümkün değildir. Bununla birlikte, bu anketteki farklı kategorilerle ilgili fikir farklılıkları, bu analiz için son derece önemlidir. Bu bölümde, katılımcılar tarafından eğitimde en önemli olarak belirlenen konu 5 üzerinden 4,86

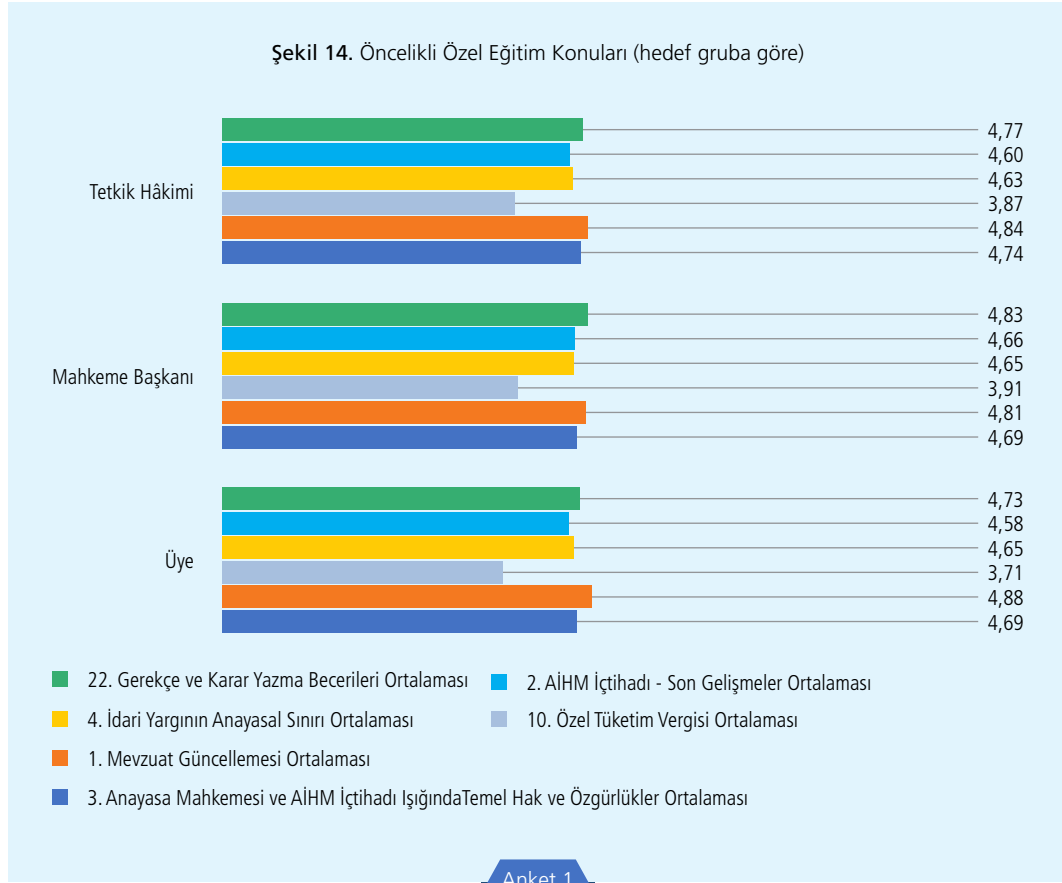
Şekil 13. Öncelikli Özel Eğitim Konuları (toplam)



ile “Mevzuat Güncellemesi” olmuş, bunu 4,76 puanla “Gerekçelendirme ve Karar Yazma Becerileri” ve 4,70 puanla “Anayasa Mahkemesi ve AİHM İçtihadı Işığında Temel Hak ve Özgürlükler” izlemiştir. Önem düzeyi en düşük olan konu, 5 üzerinden 3,78 ortalama ağırlıkla “Özel Tüketim Vergisi” eğitim alanı olarak değerlendirilmiştir.

Üç hedef gruba göre verilerin çapraz tablolaması gerçekleştirildiğinde, önem düzeyi bakımından genel olarak bir fark görülmemiştir. Yalnızca “mahkeme başkanları” arasında, “Gerekçelendirme ve Karar Yazma Becerileri” konusu öncelik listesinin üst sıralarında yer almaktadır ve bu konunun öncelik sırası, 4. ve 5. sıralar arasında değişmektedir.

Şekil 14. Öncelikli Özel Eğitim Konuları (hedef gruba göre)





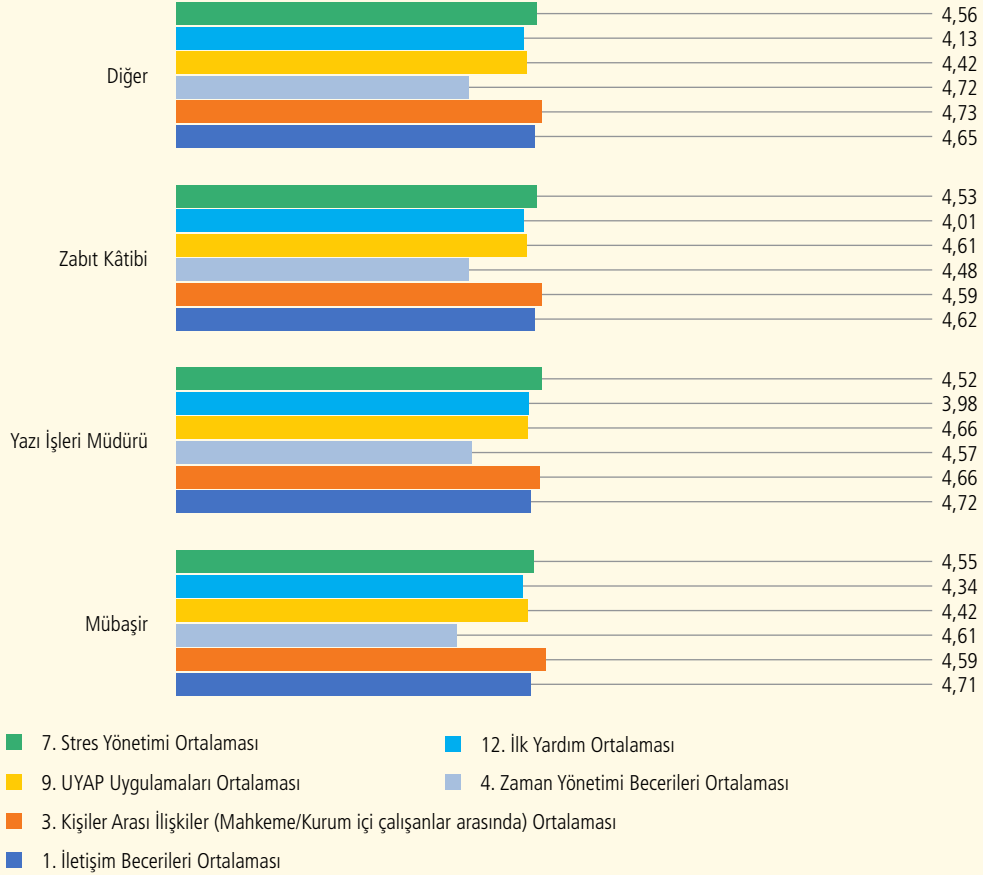
## ÖZEL BECERİLER - ANKET 2

Kalem personelinin en çok tercih ettikleri eğitim konuları bakımından aynı görüşte olduğu görülmektedir. Anket 2 katılımcıları arasındaki puan farkı daha da azdır. Katılımcılar tarafından belirlenen en önemli eğitim konusu, 5 üzerinden 4,66 puanla “İletişim Becerileri” olmuş, bunu 4,61 ile “Kişiler Arası İlişkiler (Mahkeme/Kurum içi çalışanlar arasında)” ve 4,60 ile “UYAP Uygulamaları” takip etmiştir. Diğer taraftan en düşük öneme sahip konu, 5 üzerinden 4,07 puanla “İlk Yardım” kursu olarak değerlendirilmiştir.



Farklı kalem personeli kategorileri arasında öncelik sırasına göre küçük farklılıklar göze çarpmaktadır. Kişiler arası beceriler “mübaşirler” için üçüncü sırayı almıştır. İletişim becerileri derecesi, sadece “diğerleri” olarak yanıtlayan anket katılımcıları arasında farklılık göstermektedir ve üçüncü sıradadır. UYAP, yazı işleri müdürleri ve zabıt kâtipleri arasında ikinci, “mübaşirler” arasında dördüncü sırada yer almaktadır.

Şekil 16. Öncelikli Temel Eğitim Konuları (hedef gruba göre)



Anket 2

## SOSYAL BECERİLER - ANKET 2

Yazı İşleri Müdürleri için en önemli eğitim alanı, ağırlıklı puanı 5 üzerinden 4,66 olan “*Tebliğat Kanunu, Tebliğat Yönetmeliği ve e-Tebliğat Yönetmeliği Uygulamaları*” konusu başta gelmek üzere maddi hukuk olmuştur. Bunun hemen ardından 4,65 ile “*Kalem Mevzuatı*” ve 4,58 ile “*Mahkeme Masrafları ve Harçlar*” konuları gelmektedir. Öncelik listelerinin son sırasında, ortalama ağırlıklı puanı 5 üzerinden 3,40 olan “*Video Konferans*” kursu bulunmaktadır.

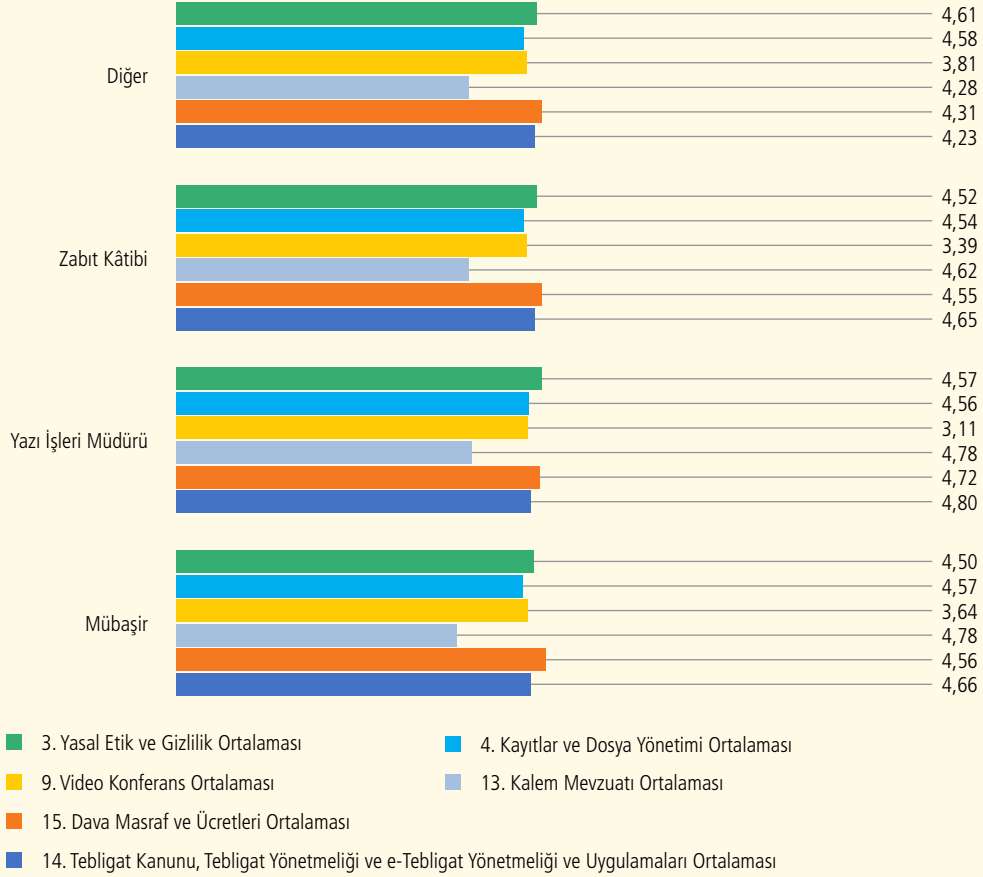
Şekil 17. Öncelikli Soyut Eğitim Konuları (toplam)



Anket 2

Grup genelinden farklılıklar, çoğunlukla mübaşirler arasında görülmektedir. “Mübaşir” için “Kalem Mevzuatı” en önemli eğitim konusudur. Ayrıca, “mübaşir” için “Kayıtlar ve Dosya Yönetimi” üçüncü sıradadır. “Yazı işleri müdürleri” ve “zabıt kâtipleri”, eğitim konuları bakımından aynı öncelik sıralarını ifade etmişlerdir.

Şekil 18. Öncelikli soyut eğitim konuları (hedef gruba göre)



Anket 2

## EĞİTİM METODOLOJİSİ

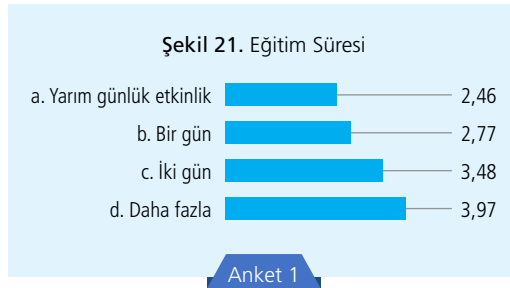
Araştırmanın dördüncü bölümü, Eğitim Metodolojisi ile ilgilidir. Katılımcıların en uygun eğitim yöntemleri, süresi, formatı ve eğitici profili hakkındaki algılarını değerlendirmek için birkaç soru sorulmuştur.

Eğitim formatı ile ilgili olarak, Anket 1 katılımcılarına göre en iyi öğrenme sonuçlarına ulaşmak için en uygun yöntem, 5 üzerinden 28 puan verdikleri “Meslek İçi Eğitim”dir. Bir eğitim biçimi olarak “Meslektaşlar Arası Toplantılar”, 4,17 ile neredeyse aynı ağırlığa sahiptir. “E-eğitim”, 2,98 puan ile en son sırada yer almaktadır.

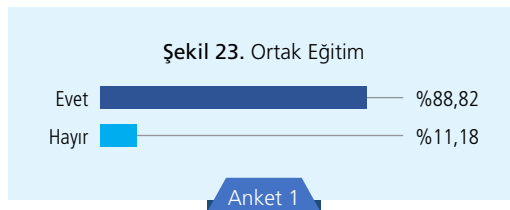
Zabıt kâtipleri arasında hemen hemen aynı öncelik sırası görülmektedir. Sadece “İş yeri dışında eğitim” seçeneğini “Meslektaşlar arası toplantılar” seçeneğinden daha fazla tercih etmektedirler.



Eğitim etkinliklerinin süresi bakımından, her iki anketin katılımcıları da daha uzun süreli eğitim etkinliklerini tercih etmiş ve “2 günden fazla” seçeneğine en yüksek puanı vermiştir (Anket 2’de 5 üzerinden 4,52 puan ve Anket 1’de 3,97 puan).

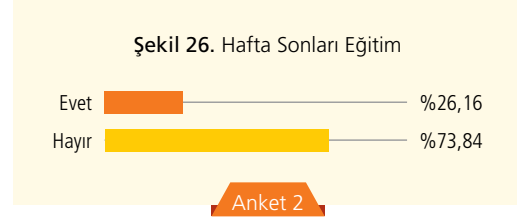
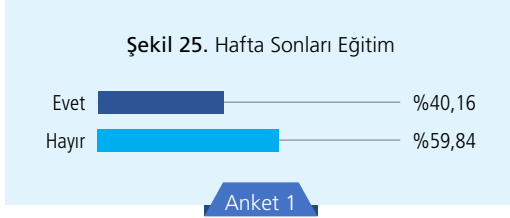


Şaşırtıcı bir şekilde, Anket 2 katılımcıları arasında ortak eğitime ilgi gösterilmektedir. Hâkimler genellikle çok kapalı bir topluluktur ve hukuk alanındaki diğer meslek mensuplarını ortak eğitim kapsamında kabul etmekte güçlük çekmektedirler. Öte yandan genel olarak zabıt kâtipleri, genellikle hâkimler, savcılar ve avukatlar ile birlikte eğitim görmekle son derece ilgilenmektedir ve bu durum, bu ankette de gözlemlenmiştir. Aşağıdaki tablolarda görüldüğü gibi, her iki ankette de büyük çoğunluk ortak eğitim etkinlikleri lehine karar vermiştir.



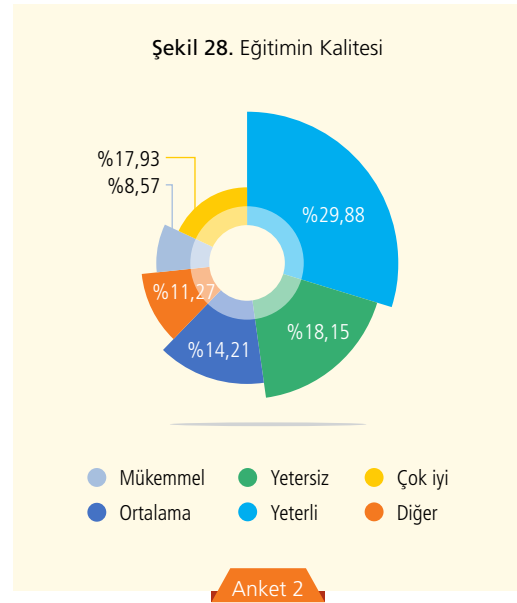
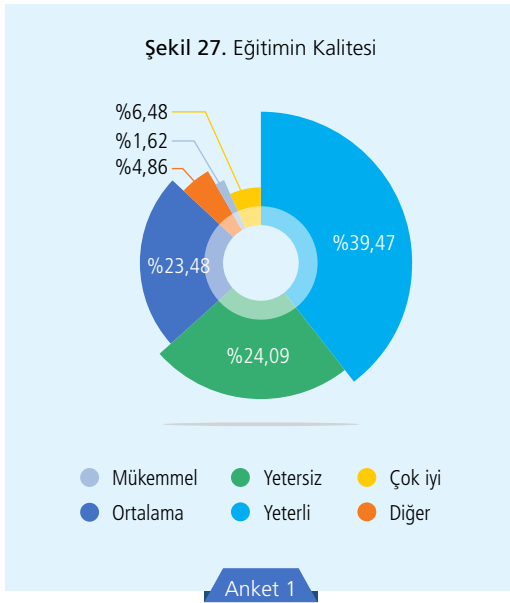


Anket 1 katılımcıları, Anket 2 katılımcılarına kıyasla hafta sonu eğitimlerine daha az karşıdırlar. Anket 1 katılımcılarının neredeyse %60'ı hafta sonu eğitim yapılmasını istemezken, Anket 2 katılımcılarının yaklaşık %74'ü hafta sonu eğitim organize edilmesini istememektedir.



## EĞİTİMİN KALİTESİ VE ÖNEMİ

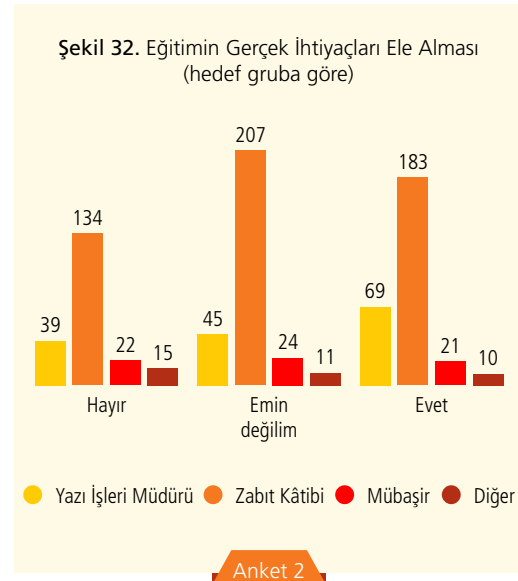
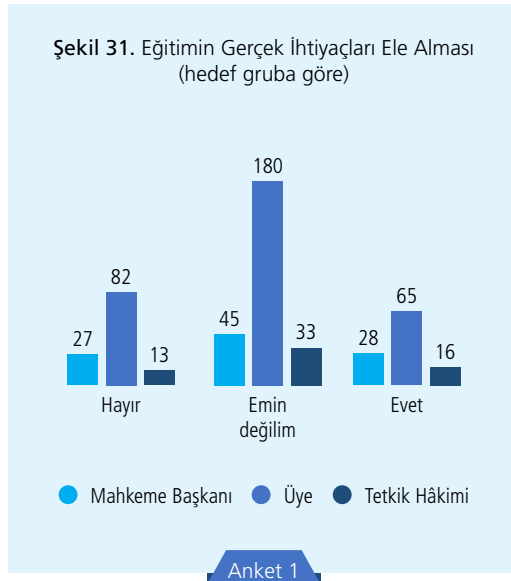
Eğitimin sıklığı, ilgi düzeyi ve kalitesi ile ilgili birkaç soru ile, eğitimin genel kalitesi değerlendirilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%39 ve %30), eğitimin kalitesinin yeterli olduğunu düşünmektedir. Anket 1 katılımcılarının sadece %8'i eğitimin kalitesinin çok iyi olduğu görüşündeyken, Anket 2 katılımcılarının daha büyük bir kısmı (%26) aynı görüşü paylaşmaktadır.



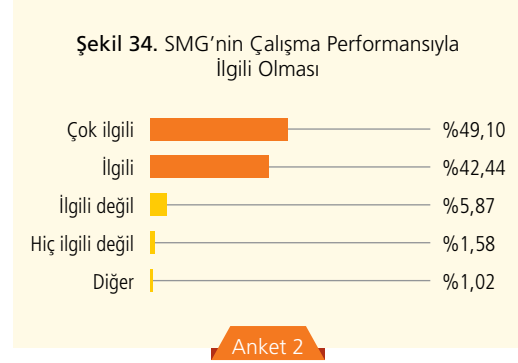
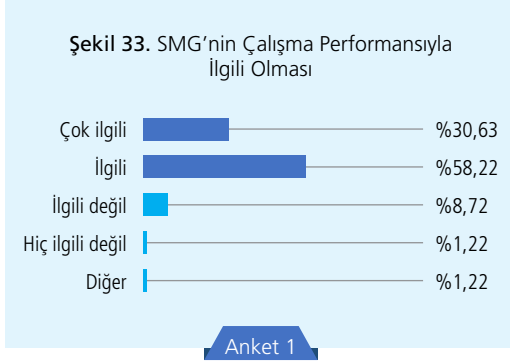
“Verilen eğitimin gerçek ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığı” sorusuna verilen yanıtlarda büyük bir fikir ayrılığı söz konusu olmuştur. Genel itibariyle, katılımcıların bu husustan emin olmadıkları sonucuna varılabilir. Bununla birlikte, Anket 2 katılımcıları, verilen eğitimin gerçek ihtiyaçları karşıladığı görüşüne eğilimlidirler.



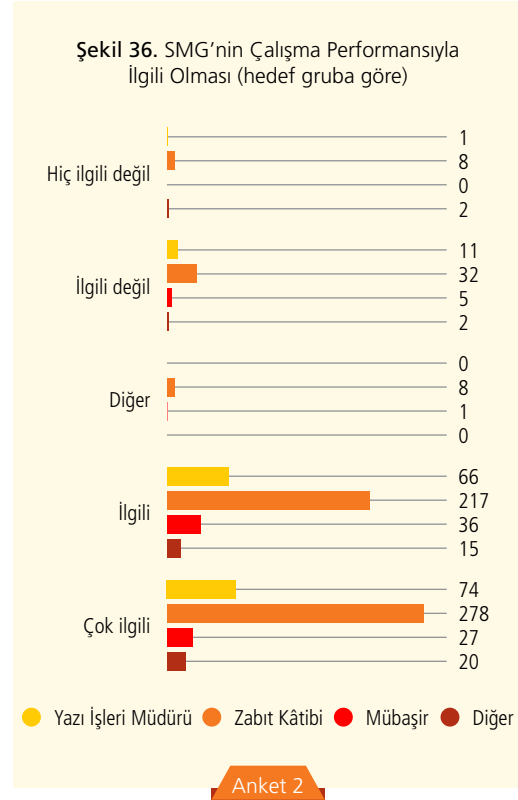
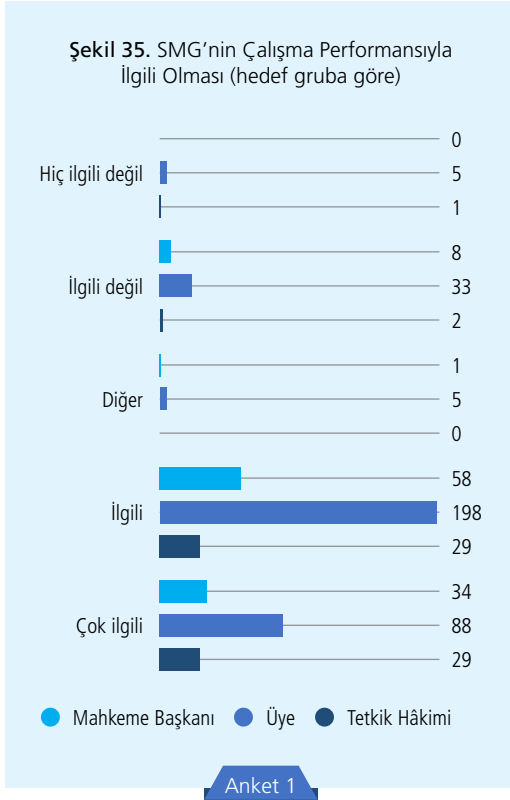
Farklı bir grubun yüzdesine bakıldığında, her bir grupta toplamdakiyle aynı yüzdenin söz konusu olduğu görülmektedir.



Katılımcıların neredeyse tümü (Anket 1 katılımcılarının %89'dan ve Anket 2 katılımcılarının %91'den fazlası) SMG (Sürekli Mesleki Gelişim)'nin çalışma performansları ile ilgili olduğunu değerlendirmiştir. Anket 1 katılımcılarının sadece %10'u ve Anket 2 katılımcılarının %8'i sürekli mesleki gelişimin çalışmalarını ile ilgili olmadığını düşünmektedir.

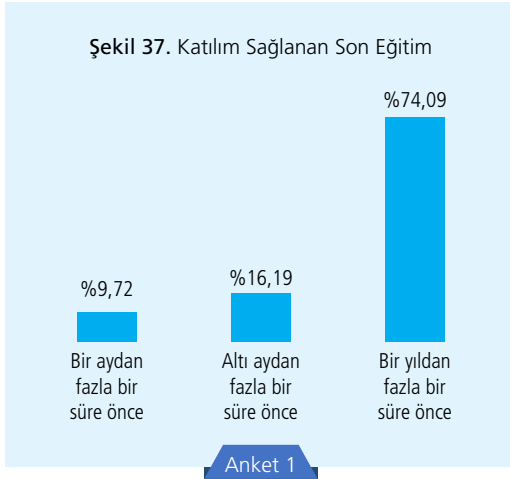


Veriler farklı hedef gruplar tarafından sunulduğunda, aynı eğilim görülmektedir.

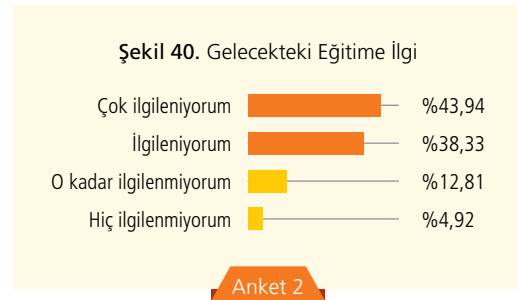
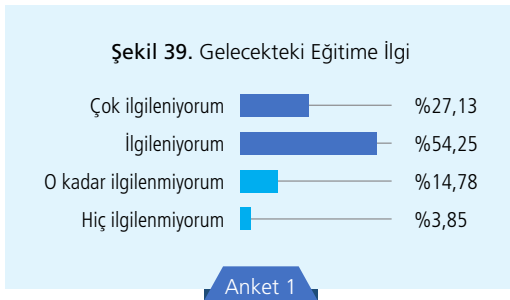




Her iki anketteki katılımcıların büyük çoğunluğunun, yakın bir tarihte eğitime katılmış olduğu görülmektedir. Ancak, açık uçlu “*Son katıldığınız eğitimin konusu nedir?*” sorusuna verilen yanıtlar, katılımcıların çoğunun son üç yılda hiçbir eğitime katılmadığını göstermekte, bu da daha önceden verilen yanıtla çelişmektedir.



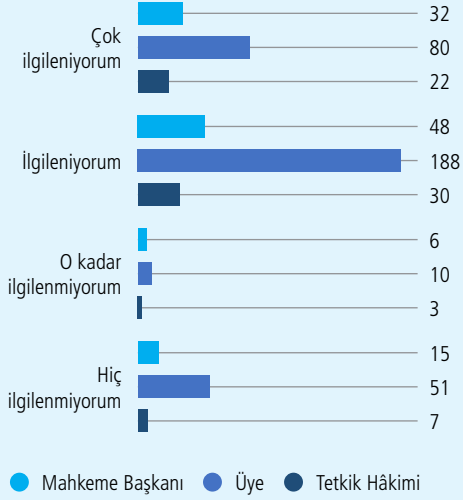
İki anketin katılımcıları, yeni eğitim faaliyetlerine katılmakla son derece ilgilenmektedirler. Sadece küçük bir yüzdesi (Anket 1’de %4 ve Anket 2’de %5) eğitimle hiç ilgilenmemektedir.



Hedef gruplara bakacak olursak, gruplara ve çalışma deneyimine göre veriler sunan aşağıdaki tablolarda gösterildiği gibi, hedef grup ile genel algı arasında önemli bir fark olmadığı görülmektedir.

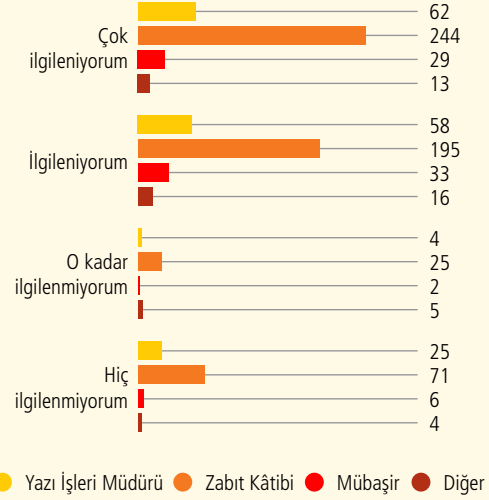
Ankete katılan zabıt kâtiplerinin %50’den biraz fazlası, zorunlu eğitim saatlerinin uygulanması gerektiğini düşünmektedir. Ancak hâkimler bu görüşte değildir. Anket 1 katılım-

Şekil 41. Gelecekteki Eğitime İlgisi (hedef gruba göre)



Anket 1

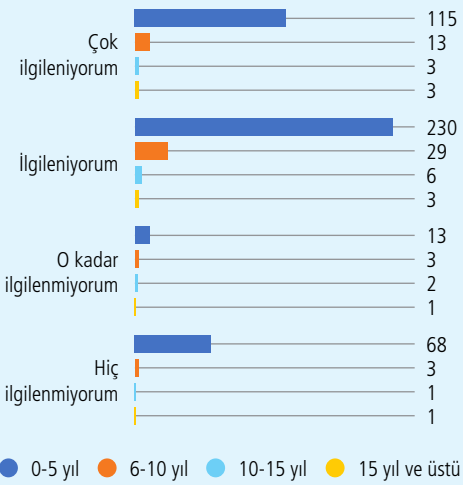
Şekil 42. Gelecekteki Eğitime İlgisi (hedef gruba göre)



Anket 2

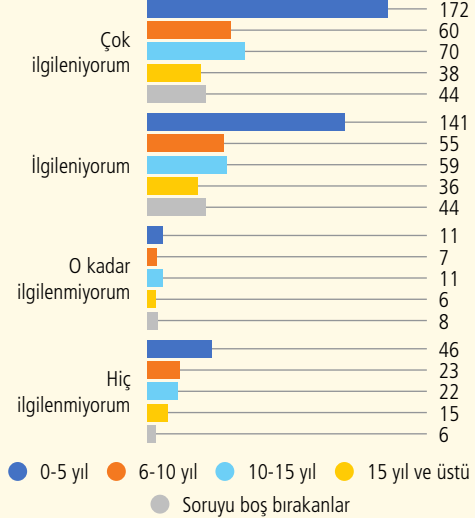
cılarının büyük çoğunluğu (%38), zorunlu eğitimden yana değildir. Her iki ankette de, katılımcıların çok önemli bir yüzdesi, kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Şekil 43. Gelecekteki Eğitime İlgisi (deneyime göre)

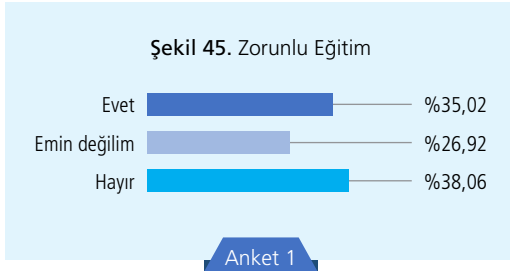


Anket 1

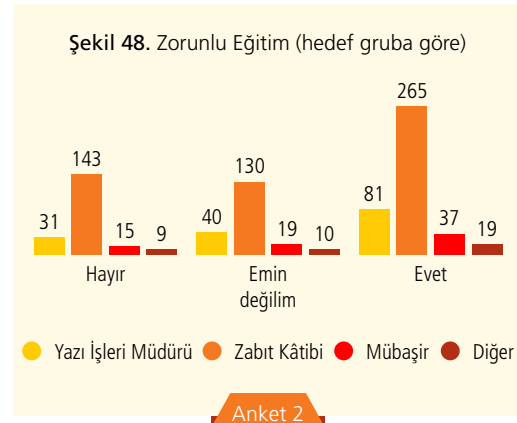
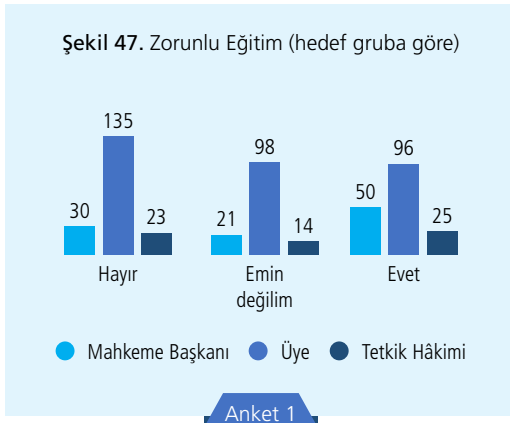
Şekil 44. Gelecekteki Eğitime İlgisi (deneyime göre)



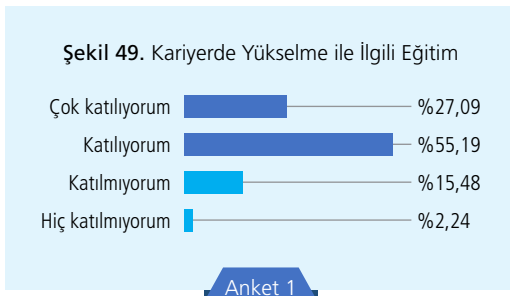
Anket 2



Belirli bir alt gruba bakıldığında, üyelerden ve tetkik hâkimlerinden ziyade, mahkeme başkanlarının zorunlu eğitimlerden yana olduğu ifade edilebilir.



Katılımcıların verdikleri yanıtlara göre, eğitime katılım durumu, kariyerde yükselme bakımından dikkate alınmalıdır (Anket 1'de %82 ve Anket 2'de %93 görüş çoğunluğuyla).



# Sonuçlar ve Öneriler

Buradaki sonuçlar ve müteakip öneriler, anket analizindeki bölümlerin sırasına göre verilmiştir. Tavsiyenin kapsamı EİA bulgularıyla sınırlıdır. Bu akılda tutulduğunda, öneriler iki ana bölüm altında toplanabilir: Eğitim Alanları ve Eğitimin Kalitesi.

## EĞİTİM ALANLARI

**Ankette** hedef gruplar tarafından belirlenen eğitim konuları; reform sürecinde belirlenen öncelikler, mahkeme verimlilik göstergeleri ve uluslararası raporlardaki bulgularla ilişkili olarak incelenmiştir. Bu eğitim önceliklerinin odak grup eğitim öncelikleri ve uzman değerlendirmesi ile oldukça örtüştüğü sonucuna varılabilir.

Sonuç olarak, Türk idare yargısında hâkimler ve zabıt kâtipleri için aşağıdaki öncelikli eğitim alanları önerilmiştir. Bazı kurslarda, avukatlarla ortak eğitim yapılması önerilmiştir. Seçilen alanlar, “Eğitim Kursları” bölümünde ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

### 1 Öneriler - Eğitim Alanları

- 1.1** Hâkimlerin Gerekçeleştirme ve Karar Yazma Becerileri; idari yargı içtihadı ile ilgili AİHM kararları ve adil yargılanma ve makul süre alanındaki bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirmeleri bir öncelik olarak kabul edilmelidir.
- 1.2** Mahkemenin işleyişinin etkinliğini artırmak için kalem personelinin dosya ve zaman yönetimi alanındaki bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirmesi öncelikli olarak kabul edilmelidir.
- 1.3** Bu raporda önerilen eğitim listesinin yanı sıra, Adalet Bakanlığı ve TAA tarafından dikkate alınması gereken diğer eğitim alanları şunlardır: Mevzuat güncellemesi, İletişim becerileri; Yargı Etiği; Zaman Dilimi Yönetimi; Yargı İstatistikleri ve Analizi.

- 1.4 Toplumsal cinsiyet eşitliği, ilgili olan her durumda eğitim konularına dâhil edilmelidir.
- 1.5 Mahkeme düzeyinde takım oluşturma faaliyetleri şiddetle tavsiye edilmektedir. Münferit olarak mahkeme düzeyinde organize edilecek takım oluşturma faaliyetleri, kamu güvenini ve mahkemenin verimliliğini artıracaktır.

## MEVCUT EĞİTİMLERİN KALİTESİ

Eğitimin sıklığı, ilgi düzeyi ve kalitesi ile ilgili olarak ankette yöneltilen birkaç soru ile, mevcut eğitimlerin kalitesi değerlendirilmiştir. Eğitimlerin kalitesi (*ve aynı şekilde ilgi düzeyi*) ile ilgili memnuniyetin orta düzeyde olduğu değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların büyük çoğunluğunun sadece 0-5 yıl deneyime sahip olduğu dikkate alındığında, bu durumun gerçekte ne kadar örtüştüğü bir merak konusudur. Her durumda, eğitimin kalitesinin daha da geliştirilmesi gerekmektedir.

Eğitimin kalitesini artırma çabaları, diğerlerinin yanı sıra eğitim metodolojisini, EİA sürecini ve eğitimin formatını-niteliğini iyileştirmeye yönelik tedbirleri de içermelidir. Tek tip bir eğitim metodolojisi sağlamak için tüm eğitimcilere, yetişkin eğitim metodolojisi konusunda eğitim verilmelidir. Ayrıca, her bir eğitim modülü, eğitimin uygulamalı ve teorik yönlerini (*uygulamalı eğitim %70 ve teorik eğitim %30 olacak şekilde*) birleştirmek üzere tasarlanmalıdır. Yeni bir modül/kurs başlatılmadan önce, pilot uygulaması gerçekleştirilmelidir. Katılımcıların tercih ettikleri öğrenme tarzına göre formatı seçebilmeleri için bir kursun birden fazla formatta (*yüz yüze; e-eğitim veya harmanlanmış eğitim*) sunulabilmesi, daha iyi bir etkiye sahip olabilir ve daha geniş kitlelere ulaşılmasına imkân tanıyabilir.

Eğitim ihtiyaçlarını belirleme süreci, iyileştirmeler yapılmasını ve kurumsallaşmayı gerektirir. Süreç ayrıca ADDIE (*Analiz, Tasarım, Geliştirme, Uygulama ve Değerlendirme*) eğitim döngüsü modelinin bir parçası olarak, her eğitim modülü için öğrenme hedeflerinin belirlenmesini de içermelidir. Bu model, süreçlerin sorunsuz bir şekilde yürütülmesini sağlayacak ve eğitim programlarının kalitesini artıracaktır. Adalet Bakanlığı bünyesindeki eğitim departmanının kurumsal olarak güçlendirilmesi de, tüm eğitim sonuçlarının sürdürülebilirliğini sağlamak için bir öncelik olarak görülmelidir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu (*Anket 1’de %82 ve Anket 2’de %93*) eğitime katılımın, kariyerde yükselme bakımından dikkate alınması gerektiği konusunda hemfikirlerdir. Bu önlemin hâkim ve zabıt kâtipi becerilerini (ve sonuç olarak yargı verimliliğini) ne düzeyde artırmaya katkıda bulunacağı kesin değildir. Sadece bir formalite düzeyinde kalmamalıdır. Ayrıca, bu önlemin uygulanabilmesi için mevzuata müdahalede bulunulması gerekmektedir.

Zabıt kâtiplerinin büyük çoğunluğu, zorunlu eğitim saatlerinin uygulanması gerektiğini düşünmektedir. Ancak hâkimler bu görüşte değildir. Zabıt kâtiplerinin orantsal olarak büyük

çoğunluğu (%38) zorunlu eğitimden yana değildir. Eğitim programının geliştirilmesinin bu aşamasında, mevzuattaki asgari ve azami zorunlu saatler belirlenerek, zorunlu eğitim başlatılmalıdır. İlgili kurslara katılmak suretiyle toplanan krediler, yıllık olarak veya iki yılda bir kayıt altına alınabilir ve hâkim/zabıt kâtiplerinin bireysel eğitim dosyası içerisinde veri tabanında tutulabilir. Zorunlu eğitim saatleri, Avrupa Hâkimleri Danışma Konseyinin hâkimler için eğitim hakkındaki 4 no.lu görüşüne ve adli yardımcılarının rolü hakkındaki 22 no.lu görüşüne uygun olarak uygulamaya koyulmalıdır.

Eğitim döngüsünün son aşaması olan Değerlendirme aşamasına özellikle dikkat edilmelidir. Tüm eğitim programlarının kalite güvencesini sağlamak için Kirk Patrick'in Eğitim Modeli değerlendirmesine dayanan, uygun bir izleme ve değerlendirme planı uygulanmalıdır.

## 2 Öneriler - Eğitimin Kalitesi

- 2.1 Eğitim metodolojisine özel dikkat gösterilmelidir. Tüm eğiticiler, yetişkin eğitim metodolojisi alanında eğitici eğitime tabi tutulmalıdır.
- 2.2 Her bir eğitim modülü için öğrenme hedefleri/sonuçları tanımlanmalı, eğitim materyali ve kılavuzlarının yanı sıra bir modül taslağı geliştirilmelidir. Tüm eğitim modülleri için bir kılavuz veya araç seti geliştirilmelidir. Bir eğitim modülünde, uygulamalı eğitim ile teorik eğitimin birbirine oranı 70/30'dan daha düşük olmamalıdır.
- 2.3 Tüm kurslar, başlatılmadan önce pilot uygulamaya tabi tutulmalıdır.
- 2.4 E-eğitim kursları mümkün olduğunca geniş ölçüde sunulmalıdır. E-eğitim modüllerine ilişkin ihtiyaç değerlendirmesine ve tasarım sürecine özel dikkat gösterilmelidir.
- 2.5 Katılımcıların tercih ettikleri öğrenme tarzına göre formatı seçebilmeleri için uygun olan durumlarda, aynı kurs/modül, farklı öğrenme formatlarında (yüz yüze; e-eğitim veya harmanlanmış eğitim) sunulmalıdır.
- 2.6 Eğitim ihtiyaçlarını analiz etme süreci iyileştirilmelidir. Hâkimleri ve yardımcı kalem personelini de sürece doğrudan dâhil ederek, kapsamlı EİA gerçekleştirilmelidir. EİA, hâkimlerin ve zabıt kâtiplerinin gerçek ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yıllık olarak gerçekleştirilmelidir. Bu süreçte, nitel ve nicel yöntemler kullanılmıştır.
- 2.7 Eğitim, Avrupa Hâkimleri Danışma Konseyinin 4 ve 22 no.lu görüşlerinde<sup>9</sup> verilen öneriler doğrultusunda, her iki kilit hedef grup (*hâkimler ve kalem personeli*) için zorunlu hâle getirilmelidir.
- 2.8 Performans değerlendirmesi ve kariyerde yükselme aşamalarında, katılım sağlanan eğitimin sıklığı ve ilgi düzeyi değerlendirmeye alınacaksa, bu konu dikkatle ele alınmalı, analiz edilmeli ve uygun şekilde düzenlemeler yapılmalıdır.
- 2.9 Özellikle çok disiplinli bir yaklaşımın gerektiği durumlarda, hâkimler, avukatlar, kalem personeli ve diğer yargı meslek mensupları ile ortak eğitimler düzenlenmelidir.

9 <https://rm.coe.int/1680747d37>, <https://rm.coe.int/opinion-22-ccje-en/168098eeeb>

# Öncelikli Eğitim İhtiyaçları

## 2. Odak Grup Oturumundan Elde Edilen Sonuçlar

Ankara'daki ikinci toplantıda (26-27 Şubat 2020), genişletilmiş katılımcı grubu tarafından eğitim ihtiyaçları öncelikleri daha ayrıntılı bir şekilde incelenerek, bu kez anketten ve önceki odak grup çalışmasından elde edilen veriler temel alınmıştır.

Sunulan çok çeşitli fikirler arasından en ilgili olanlar, katılımcılar tarafından gruplanmış ve önceliklendirilmiştir. Gruplandırma işlemi grup çalışması sırasında, önceliklendirme işlemi ise bağımsız olarak oy verme yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar, aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

Hâkimler, üyeler, tetkik hâkimleri ve mahkeme başkanları arasında ayırım yapılmamasına karar verilmiştir. Dolayısıyla, davalara bakmayan 7 BİM başkanı dışında, bu kişilerin tamamı aşağı yukarı aynı sorumluluklara sahiptirler.

Aynı yaklaşım, mahkemenin idari kısmında çalışan zabıt kâtipleri için de yapılmıştır; anket analizi için daha önce belirlenen kategoriler dikkate alınmaksızın, tek bir kategori altında (zabıt kâtiplerinin eğitim ihtiyaçları) gruplanmışlardır. Bununla birlikte, belirli bir eğitim kursu/modülü için mümkün olan her durumda alt gruplar belirlenecektir.

Eğitim konularına ait isimlerin son şeklinin Avrupa Konseyi danışmanları ve proje yöneticileri tarafından verildiğine dikkat edilmelidir. Bunlardan yalnızca son 5'i aşağıda sunulmaktadır.

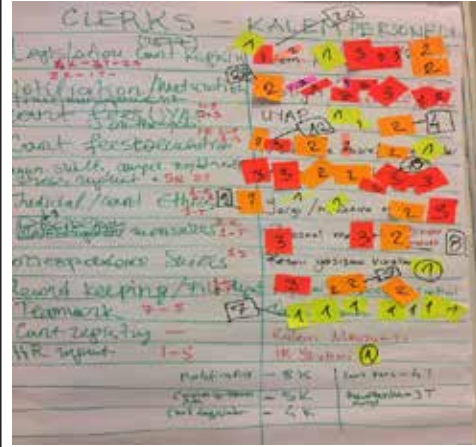
**No Hâkimler için Öncelikli Eğitim Konuları**

- 1 Gerekçeleştirme ve Karar Yazma Becerileri
- 2 İletişim ve Müzakere
- 3 Adil Yargılanma - Makul Süre
- 4 AİHM ve Anayasa Mahkemesi İçtihadı - Mülkiyet Hakları
- 5 Vergi davaları ve İdari davalar - Bilirkişi Analizi, Vergi Raporları, İmar, Askeri Konular



**Zabıt Kâtipleri için Öncelikli Eğitim Konuları**

- Zaman Yönetimi, Tebligat ve Tekâmül
- Kalem Mevzuatı
- Dava Harçlarının Hesaplanması
- Dosya Yönetimi ve Kayıt Tutma
- Disiplin





# Eğitim Kursları

Aşağıdaki bölümde, projenin eğitim bileşeni kapsamında belirlenen eğitim kursları, bunların amaçları, formatı ve Türkiye’de idari yargı alanındaki ana hedef gruplar için eğitim metodolojisi sunulmaktadır. Seçilen bu konular, birlikte sunulan Proje Eğitim Faaliyet Planının bir parçasıdır.

**Eğitim konuları;** stratejik ÷lke belgeleri, ilgili mevzuat, raporlar, AİHM ve AYM içtihadi, anket bulguları, odak grup oturumundan alınan geri bildirimler ve bu kapsamlı eğitim ihtiyaçları analizi sürecinde gerçekleştirilen kapsamlı **Proje Eylem Tanımı** temelinde seçilmiştir.

Mevcut temel beceri seviyesinin belirlenmesi için EİA sırasında Bilgi, Tutum ve Becerilerin (BTB) değerlendirmesi de yapılmıştır. BTB, bilgileri hatırlamaktan (*ezberci eğitim*) ziyade, kavramları, süreçleri, prosedürleri ve ilkeleri analiz etme ve değerlendirme gibi daha yüksek düşünme biçimlerini teşvik eden, Bloom sınıflandırma kategorileridir. Sıklıkla eğitim, öğretim ve öğrenme süreçleri tasarlanırken kullanılmaktadırlar. Gelecekteki eğitim kurslarının ve materyallerinin geliştirilmesine temel teşkil etmek üzere, mümkün olduğunca açık bir şekilde, öğrenme hedefleri biçiminde iletirler.

Proje Eylem Tanımına göre, tüm idari yargı hâkimlerine, avukatlara ve personele, eğitimlerin bir kısmına katılma fırsatı sunulacaktır.

Eğitici eğitimi, pilot eğitim faaliyetleri ve bu kapsamda öngör÷len eğitimler de dâhil olmak üzere 39 eğitim faaliyeti (*atölye çalışması*) vasıtasıyla uygulanacak bu kişiye özel eğitim müfredatı, idari yargı alanında çalışan yaklaşık 1020 hâkim, savcı, personel ve avukata (*Proje Eylem Tanımı kapsamında öngör÷ldüğü üzere A.2.4’ten 800 + A.2.3’ten 80 + A.2.5’ten 80 ve A.4.1’den 60 kişi*) yönelik olmalıdır.

Bu hedefe ulaşmak amacıyla, proje eğitim müfredatı için iki alternatif önerilmiştir. Bunlardan birincisi, belirlenen eğitim konuları ile ilgili derinlemesine eğitim verilmesidir. İkincisi ise, COVID-19'dan kaynaklı son gelişmeler ışığında, daha kompakt ve yoğun bir şekilde gerçekleştirilecek eğitimidir.

İki alternatif için önerilen eğitim metodolojisi ve iki ders (*Gerekçeleştirme ve Karar Yazma Becerileri/Dosya ve Zaman Yönetimi*) aynıdır, sadece iki alternatif arasındaki farklılıklara uygunluk sağlamak amacıyla Proje Eğitim Planında uyarlamalar yapılmıştır.

Ayrıca, Avrupa Konseyi HELP platformu üzerinden sunulan çevrimiçi eğitim kurslarının, ayrı ve bağımsız bir kurs olarak, ikinci alternatifte önerilen kurslardan biri kapsamında, bir modül şeklinde ilk yaklaşımdaki müfredatın bir parçası hâline getirilmesi önerilmektedir.

Ayrıca, eğitimin uygulanması aşamasında, katılımcılar “*Kadınlar için Adalete Erişim*” gibi diğer Avrupa Konseyi HELP çevrimiçi kurslarına kaydolmaya teşvik edilmelidir.

## ALTERNATİF 1

Proje eğitim müfredatı, hâkimlere yönelik kurslarda ayrı modüller olarak yer alan, Avrupa Konseyi HELP Programı aracılığıyla sunulan bir dizi çevrimiçi kursu ve üç eğitim kursunu içermektedir. Kalem personeli için bir kurs belirlenmiştir ve her iki alternatif için aynıdır.

Aşağıdaki tablolar, alternatif 1 için maksimum günlük katılımcı sayısını ve eğitim faaliyetlerini gözden geçirmektedir.

İlk tablo, katılımcıların sayısı, eğitim süresi ve eğitim faaliyetlerinin sayısına göre veriler sunmaktadır. İkinci tabloda, aynı veriler, her bir eğitim kursu bazında sunulmaktadır.

	Eğitici Eğitimi Kursları	Meslektaşlar Arası	Eğitim Kursları	Toplam
Süre	2,5 gün	2 gün	2 gün	84 eğitim günü
Etkinlik Başına Katılımcı Sayısı	20	25	25	Etkinlik başına 20-25 katılımcı
Eğitim Faaliyetlerinin Sayısı	4	4	33	41 eğitim faaliyeti
Toplam Katılımcı Sayısı	80	100	825	1005 katılımcı

	Süre	Her bir Eğitim için Katılımcı Sayısı	Eğitim Faaliyetlerinin Sayısı	Toplam
Eğitici Eğitimleri	2,5 gün	20	4	80 katılımcı
Gerekçelendirme ve Karar Yazma Becerileri Kursu	2 gün	25	12	300 katılımcı
AİHM ve AYM Kararları Kursu	2 gün	25	8	200 katılımcı
Adil Yargılanma ve Makul Süre Kursu	2 gün	25	8	200 katılımcı
Dosya ve Zaman Yönetimi Kursu	2 gün	25	9	225 katılımcı
Toplam			41	1.005 katılımcı



### Hedef Grup:

*Hâkimler, tetkik hâkimleri, mahkeme başkanları ve üyeleri*

Belirlenen üç eğitim konusu, hâkimlerin kendileri tarafından belirtilen önceliklerle büyük ölçüde örtüşmektedir. Bunlar önem sırasına göre aşağıda sunulmuştur. Mümkün olan durumlarda, özel hedef grup belirtilmiştir.

## 1 Gerekçelendirme ve Karar Yazma Becerileri

Karar yazma, hâkimler için temel bir beceridir. Genellikle meslek öncesinde verilen bir eğitim konusu olan bu konu, sınırlı iş deneyimine sahip olan (0-5 yıl) görevdeki hâkimlerin önemli bir kısmının, kısaltılmış bir meslek öncesi eğitime katılmış olması nedeniyle, eğitimdeki en önemli konu olarak kabul edilmektedir.

Bir başka neden, istinaf ve temyiz başvurularına temel oluşturan ve çoğunlukla AİHS'nin 6. maddesinin ihlali olarak kabul edilen, kararın gerekçelendirilmesi konusudur.

Bu nedenle, Avrupa Hâkimleri Danışma Konseyi'nin 22 no.lu görüşünde ayrıntılı olarak açıklandığı gibi, yargısal karar verme sürecine dâhil olan genç hâkimler ve bazı kıdemli zabıt kâtipleri (ve adli yardımcılar için) için bu eğitim konusunun işlenmesi tavsiye edilmektedir. Eğitim, 20-25 katılımcıdan oluşan bir gruba, iki gün süreyle verilmelidir.



### Öğrenme Hedefleri

Eğitimin sonunda, katılımcılar:

- Hukuki yazım becerilerini geliştirecek;

- Davanın unsurlarını tespit edebilecek ve yasayı bu dava unsurlarına tatbik edebilecek;
- Bulguların nasıl açıklanacağını ve gerekçenin ayrıntılı olarak nasıl yazılacağını öğrenecek; ve
- Hüküm/karar yazma alanında üst düzey becerilere sahip olacaklardır.

Bu amaca ulaşmak için eğitim programı, diğer hususlara ek olarak aşağıda belirtilen konuları ele almalıdır:

- Davanın unsurlarını dikkate alarak yazımda netlik sağlanması;
- Kararların yapısı, standart şablonlar (*avantajları ve dezavantajları*) ve yasal terminoloji;
- Kanıtın değerlendirilmesi;
- Yasanın dava unsurlarına tatbik edilmesi;
- Yasa yorumlama yöntemleri;
- Temel hakların gerekçelendirme sürecine yansıtılması;
- Argüman kategorileri;
- Alıntılar ve araştırma;
- Hükümler/kararlar için standart format.

Aktif bir şekilde öğrenmenin ve bilgiyi uygulamanın (*yaparak öğrenme*), yerleşik kalıplara göre verilen eğitimden daha etkili olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Kararların hazırlanması, uygulama ile kazanılan bir beceridir; nasıl ki bisiklete binmek kitaplardan okuyarak öğrenilemezse, hukuki yazım becerisi de uygulama olmaksızın kazanılamaz. Bu nedenle eğitim, uygulamalı egzersizlere odaklanmalıdır.

Eğitimin başarısı, sunulan egzersiz ve katılımcıların aldığı geri bildirimlerin kalitesine bağlı olacaktır. Hukuki yazım becerisi eğitimini veren her bir eğiticiden kendi egzersizlerini geliştirmesini beklemek gerçekçi değildir. Ayrıca, bunun tutarlı sonuçlar vermesi de olası değildir. Bu nedenle, tüm eğiticiler tarafından birkaç yıl boyunca kullanılabilir bir eğitim materyalinin üretilmesi, en önemli görevlerden biri olacaktır. Dolayısıyla, katılımcılar/kursiyerler tarafından kullanılacak bir el kitabının/egzersiz kitabının ve eğiticiler için öneriler, yeniden yazım tavsiyeleri vb. içeren bir kitabın geliştirilmesi önerilir. Eğitim öncelikle pilot uygulamaya tabi tutulacak, ince ayarların yapılması akabinde daha geniş bir hedef kitleye ulaşmak için kademeli olarak sunulacaktır.

Kararlardan alıntılar seçilmeli, katılımcılar bu kararların net olup olmadığını ve nasıl daha iyi hâle getirilebileceklerini tartışmalıdır. Katılımcılardan alıntıları yeniden yazmaları, elde

ettikleri sonuçları (*diğer katılımcılar tarafından eleştirilebilmesi amacıyla*) sınıf ortamında sunmaları istenmelidir.

Eğitim materyalinin bir parçası olarak olumlu örnekler geliştirilmelidir. Yani, iyi uygulama örneği olarak, karar alıntıları yeniden yazılmalıdır. Bu, katılımcılar tarafından gerçekleştirilen yeniden yazımların karşılaştırılabileceği bir mukayese standardı görevi görebilir; ayrıca, iyi örnek niteliğinde katılımcılara dağıtılabilir.

Eğitim formatı bakımından yüz yüze eğitim önerilmektedir. Daha sonraki bir aşamada, sınıf ortamında yapılanlara benzer sunumları içeren bazı modüller, e-eğitim formatına dönüştürülebilir.

Hukuki yazım eğitiminde görevlendirilecek **ulusal eğitimciler**, dikkatli bir şekilde seçilmelidir. Verilecek eğitimin, Türkiye’de hukuki yazım alanında söz konusu olan eksiklikleri artırma veya genişletme riski söz konusudur. Bu nedenle, seçim sürecinde eğitici adaylarının deneyim süresinin fazla dikkate alınmaması tavsiye edilmektedir. Bir eğitici hukuk eğitiminin bir bölümünü yurt dışında almışsa veya başka bir şekilde diğer ülkelerde hukuki yazım süreçlerine önemli düzeyde katılım göstermişse, bu, önemli bir tercih sebebi olarak dikkate alınmalıdır. 7 BİM bölgesinden seçilecek eğitimciler, eğitimlerin kendi bölgelerindeki devamlılığı göz önüne alınarak, seçim sürecinde öncelikli olmalıdır.

#### **Eğitici eğitimini verecek eğiticinin profili:**



Yargı alanında en az 10 yıl faaliyet göstermiş uluslararası danışman. Gerekçelen-dirme ve Karar Yazma Becerileri konusunda eğitim vermiş ve yetişkin eğitim metodolojisi konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Hâkim olarak görev yapmış olma deneyimine sahip olunması, önemli bir tercih sebebi olarak değerlendirilmelidir. İdeal olarak, eğitici eğitimini verecek eğitici, bu eğitim kursunun tasarımına katılım sağlamış olmalıdır. Uluslararası danışman, bir yerel danışman ile (*ideal olarak eğitim kursunun tasarımında rol alan iki danışmandan biri ile*) birlikte, eğitici eğitimini ortaklaşa gerçekleştirmelidir.

Odak grup oturumları sırasında, idari yargı alanındaki kararları standart hâle getirmek ve gerekçe bölümünün kalitesini iyileştirmek için şablonların kullanılmasından bahsedilmiştir. Bu tür standartlaştırma süreçleri, AİHM kararlarının ve içtihadının ulusal yargı sisteminde kullanımı bakımından önemli olabilir.

Seçilen eğitimciler, eğitim materyalleriyle ilgili bilgi edinebilecekleri, egzersizleri ve eğitimi gerçekleştirme yöntemlerini tartışabilecekleri bir eğitici eğitiminden geçmelidir. 20 potansiyel eğiticiye, uzman eğitici eğitimi verilecektir.

Bu kurs kapsamında, 13 adet ikişer günlük eğitim faaliyeti ile toplamda maksimum 320 katılımcıya eğitim verilebilir. Birinci eğitim faaliyeti bir eğitici eğitimi olacak, ancak aynı zamanda pilot eğitim görevi de görecek ve potansiyel eğitimcilere 2,5 gün süreyle sunulacaktır.<sup>10</sup> Diğer 12 faaliyet, kademeli eğitim faaliyeti şeklinde tekrarlanacaktır. Her bir eğitim faaliyeti için katılımcı sayısı 20-25 aralığında olmalıdır; bu da genel olarak toplam katılımcı sayısında bir miktar artışa neden olabilir.

	Gereçlendirme ve Karar Yazma Becerileri Kursu / Eğitici Eğitimi	Gereçlendirme ve Karar Yazma Becerileri Kursu	Toplam	
Süre	2,5 gün	2 gün	Toplam süre	4,5 gün
Katılımcı sayısı	20	25	Eğitim verilen eğitici sayısı	20
			Eğitim verilen hâkim sayısı	300
Eğitim faaliyetlerinin sayısı	1	12	Toplam eğitim faaliyeti sayısı	13
Toplam kursiyer sayısı	20	300	Toplam kursiyer sayısı	320

## 2 İdari Yargı İçtihadı ile İlgili AİHM ve Anayasa Mahkemesi Kararları

Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi tarafından geliştirilen standartların ulusal düzeyde doğru bir şekilde uygulanabilmesi için, bu standartları öğrenmenin yanı sıra, bunları tesis etmek için kullanılan süreci ve yorumlayıcı mekanizmaların anlaşılması da önemlidir; çünkü özellikle ulusal mahkemeler, yetki ikamesi ilkesi ışığında, gördükleri davalar vasıtasıyla Sözleşmenin yorumlanmasında önemli bir role sahiptir.

Sözleşmenin “**yaşayan bir araç**” niteliğinde olması nedeniyle, AİHM içtihadının gelişen doğasına ayak uydurmak için son gelişmeleri takip etmek son derece önemlidir.

Bu nedenle, bu eğitim konusunun, yüz yüze eğitim formatında, hukuki araştırmalarda rol alan hâkimler ve mahkeme başkanlarına yönelik olarak işlenmesi önerilir. Avukatlar da bu eğitimin bir parçası olabilir. Eğitim, 25-30 katılımcıdan oluşan bir gruba, iki gün süreyle verilmelidir. Yüksek mahkemelerde görev yapan kıdemli hâkimler için meslektaşlar arası toplantılar önerilmektedir.

<sup>10</sup> Ayrıca bkz. Eğitim Metodolojisi – Eğitici Eğitimi Bölümü

Bu eğitim, idari yargı alanında verilen en önemli kararlara odaklanarak, katılımcıların yakın tarihli AİHM ve AYM içtihadı konusunda ayrıntılı bir fikir sahibi olmasına imkân tanıyacaktır. Eğitim, katılımcılara, insan hakları ihlallerini tespit ederek ele almak ve bu hükmü yerel yargılamalarda doğru şekilde uygulamak için gerekli araçları sağlayacaktır.

Söz konusu hedef grubun sahip olabileceği farklı bilgi düzeylerini ele almak amacıyla, eğitimciler tarafından kurs modüllerinde ince ayarlar yapılmalıdır. Kıdemli hâkimler meslektaşlar arası veya yuvarlak masa eğitim formatında ayrı olarak; genç hâkimler ise “*Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinin iç hukukta uygulanabilirliği*” gibi giriş seviyesindeki bir modülden yararlanabilirler.

Bu kursun ilk modülü, “*AİHS’ne Giriş*” ve “*İltica ve AİHS*” HELP Programı aracılığıyla geliştirilen ve hâlihazırda Türkçe dilinde mevcut olan e-egitim modülü ile de değiştirilebilir. Ayrıca, “*Mülkiyet Hakları*” konulu HELP e-egitim kursu da, bu eğitim kursuna bir modül olarak dâhil edilebilir.



### Öğrenme Hedefleri

Eğitimin sonunda, katılımcılar:

- İnsan hakları standartlarının ulusal düzeyde doğrudan uygulanması konusunda farkındalık kazanacak ve ulusal içtihat ile AİHS’nin uygulanabileceği durumlar arasında bağlantı kurabilecek;
- İdari yargı alanında AİHM ve Anayasa Mahkemesine sunulan en yaygın ihlaller konusunda bilgi sahibi olacak;
- AİHM ve Anayasa Mahkemesi kararları ışığında, davanın unsurlarını tespit edebilecek ve bunları hukuki olarak nitelendirebilecek;
- AİHM içtihadı ışığında bulguların nasıl açıklanacağı ve karar gerekçelerinin ayrıntılı bir şekilde hazırlanması konusunda beceri kazanacak;
- İlkesel ve temel hak ihlallerini önlemek ve masumiyet karinesini gözetmek amacıyla hüküm/karar yazma becerilerini geliştirecek; ve
- İdari yargı alanında toplumsal cinsiyet konusundaki farkındalıklarını arttıracaktır.

Eğitim kursu (*diğerlerine ek olarak*), aşağıdaki gibi konuları içermelidir:

- AİHS’ne giriş ve AİHS’nin iç hukukta uygulanabilirliği;
- Adalete erişim konusunda toplumsal cinsiyet bilincinin önemi;

- Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesine Ek 1 No.lu Protokolün 1. maddesi uyarınca Mülkiyet Hakkı; 6. maddesi uyarınca Adil Yargılanma Hakkı; 10. maddesi uyarınca İfade Özgürlüğü, Bilgiye Erişim Hakkı; 8. maddesi uyarınca Veri Koruma Hakkı vb. kapsamında AİHM'ye götürülen en yaygın ihlaller;
- AİHM tarafından iç hukuk yargılama aşamasında uyuşmazlık çözümünde uygulanan kriterler (*meşru amaç, meşruiyet, orantılılık ve demokratik toplumda gereklilik*);
- AİHM İçtihadı Işığında Kararların Gerekçelendirilmesi;
- Dava süreçlerinde toplumsal cinsiyet rolü ve toplumsal cinsiyet eşitliği;
- AİHM ve Anayasa Mahkemesi kararları ışığında davanın unsurlarının tespit edilmesi ve hukuki olarak nitelendirilmesi; ve
- İlkesel ve temel hak ihlallerini önlemek amacıyla karar yazma, yazma teknikleri ve terminolojisi.

AİHM'de bir duruşmaya gözlemci olarak katılım sağlanmasını içeren bir çalışma ziyareti ve Anayasa Mahkemesinde geçici olarak görevlendirme yapılması da bu eğitimin bir parçası olabilir.

Sözleşmeye taraf üye devletlerden her biri, adaletin icrası konusunda kendi geleneklerine sahiptir. Mahkeme kararlarının hazırlanması bu geleneğin bir parçasıdır ve bu nedenle, kolayca değiştirilemeyecek belirli uygulamalara, modlara ve kalıplara tabidir. Bunlar, bir devlette yürürlükte olan standartlardan daha iyi olabilir veya olmayabilirler, dolayısıyla sırf farklı bir uygulamayı yürürlüğe koymuş olmak amacıyla değiştirilmemelidirler. Eğitimde, yargı tekniği ile ilgili bazı unsurların vurgulanmasına özellikle dikkat edilmelidir. Bu unsurlar, yargı alanları arasındaki diyalog çerçevesinde ulusal uygulamaların karşılaştırılması ve tartışmalar gerçekleştirilmesi bakımından fayda sağlayabilecek konular olarak, AİHM ve AYM içtihadından alınabilir. Ulusal ve uluslararası standartlar ve yargılama şekilleri ile (*zahmetli bir çalışma olan*) karar taslağı hazırlama konusu arasında bir karşılaştırma yapılması, bu bağlamda ortaya çıkan bazı teknikleri ve kalıpları geliştirmenin bir yolu olabilir. Hükümlerin/kararların niteliğinin, yapılarının ve unsurlarının tartışılması ayrı bir modül olarak gerçekleştirilmemelidir; hüküm/karar yazma becerileri, eğitim oturumu boyunca vaka çalışması ile desteklenerek geliştirilmelidir. Bu aynı zamanda “Gerekçelendirme ve Karar Yazma Becerileri” özel kursunda hazırlanan eğitim modüllerine paralel bir süreç olarak görülmelidir.

Bu eğitimi verecek **ulusal eğitimciler**; eski AİHM hâkimleri, devlet temsilcileri, Anayasa Mahkemesi raportörleri ve en az 10 yıllık ilgili deneyime sahip deneyimli hâkimler ve akademisyenler olabilir. Bu eğitimde, eğitici adaylarının deneyimi önem taşımaktadır.



Eğiticinin, başta AİHM tarafından Türkiye aleyhine açılan davalarla ilgili olarak AİHM içtihadının analiz edilmesine yönelik süreçlere katılım göstermiş olması, önemli bir tercih sebebi olarak değerlendirilmelidir. 7 BİM bölgesi ile Anayasa Mahkemesi, Danıştay, İnsan Hakları Daire Başkanlığı ile HSK'dan bu konuda yetkin olan eğiticiler, seçim sürecinde öncelikli olmalıdır.

### **Eğitici eğitimini verecek eğiticinin profili:**



Yargı alanında en az 10 yıl faaliyet göstermiş uluslararası danışman. AİHM içtihadı konusunda eğitim vermiş ve yetişkin eğitim metodolojisi konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Hâkim olarak görev yapmış olma deneyimine sahip olunması, önemli bir tercih sebebi olarak değerlendirilmelidir. Eğitici eğitimi için eğiticinin AİHM'de çalışma deneyimine sahip olması tercih sebebidir. İdeal olarak, eğitici eğitimini verecek eğitici, bu eğitim kursunun tasarımına katılım sağlamış olmalıdır. Uluslararası danışman, bir yerel danışman ile (ideal olarak eğitim kursunun tasarımında rol alan iki danışmandan biri ile) birlikte, eğitici eğitimini ortaklaşa gerçekleştirmelidir.

Seçilen eğiticiler, eğitim materyalleriyle ilgili bilgi edinebilecekleri, egzersizleri ve eğitimi gerçekleştirme yöntemlerini tartışabilecekleri bir eğitici eğitiminden geçmelidir. 20 potansiyel eğiticieye, uzman eğitici eğitimi verilecektir.

Eğitim formatı bakımından beklenenleri karşılamak için en uygun yöntem olarak harmanlanmış eğitim önerilmektedir. Daha önce belirtildiği üzere, kurstaki bazı modüller için Avrupa Konseyi HELP Programında mevcut e-egitim kursları kullanılabilir. Yapararak öğrenme yaklaşımını kullanarak becerilerin geliştirilmesini gerektiren modüllerde, yüz yüze eğitim, en uygun eğitim formatı olacaktır. Bu yüz yüze eğitim, iki günlük bir eğitim etkinliği ile uygulanmalıdır.

Bu kurs kapsamında, 9 tane ikişer günlük eğitim faaliyeti ile yaklaşık 200 katılımcıya eğitim verilebilir. Birinci eğitim faaliyeti bir eğitici eğitimi olacak, ancak aynı zamanda pilot eğitim görevi de görecek ve potansiyel eğiticilere 2,5 gün süreyle sunulacaktır.<sup>11</sup> Diğer 8 eğitim, kademeli eğitim oturumları şeklinde tekrarlanacaktır. İnteraktif yaklaşımdan fayda sağlamak amacıyla, her bir eğitim faaliyeti için katılımcı sayısı 20-25 aralığında olmalıdır. Eğitim faaliyetlerinden en az dördü, “meslektaşlar arası” formatta gerçekleştirilmeli ve Proje Eylem Tanımı Faaliyet A.2.5 doğrultusunda sadece kıdemli hâkimlere hitap etmelidir. Avukatlarla bir dizi ortak eğitimin gerçekleştirilmesi de tavsiye edilmektedir.

11 Ayrıca bkz. Eğitim Metodolojisi – Eğitici Eğitimi Bölümü

	Eğitici Eğitimi AİHM Kursu	AİHM Kursu	Toplam	
Süre	2,5 gün	2 gün	Toplam süre	4,5 gün
Katılımcı sayısı	20	25	Eğitim verilen eğitici sayısı	20
			Eğitim verilen hâkim sayısı	200
Eğitim faaliyetlerinin sayısı	1	8	Toplam eğitim faaliyeti sayısı	9
Toplam kursiyer sayısı	20	200	Toplam kursiyer sayısı	220

### 3 Adil Yargılanma - Makul Süre

Her yıl yüzlerce başvuru sahibi, yerel mahkemelerde yargı süreçlerinin çok fazla vakit aldığı, çok uzun sürdüğü ve bu nedenle AİHS'nin 6. maddesini ihlal ettiği konusunda Avrupa İnsan Hakları Mahkemesine şikâyetle bulunmaktadır. Bu konu, Mahkemenin karara bağladığı konular arasında hâlen ilk sırada yer almaktadır ve Türkiye için de aynı durum söz konusudur. İnsan hakları bakış açısından, yargılamanın hızlı bir şekilde yapılmasının neden temel bir gereklilik olduğu, bu durumdan net bir şekilde anlaşılmaktadır. “*Geciken adalet adalet değildir*” özdeyişi, bu bağlamda sıklıkla kullanılır. Toplum, uyuşmazlıkların yargı yoluyla çözümünün çok yavaş işlediğini görürse, yargı kurumlarına olan güvenini kaybedecektir. Daha da önemlisi, adaletin geç tecelli etmesi, uyuşmazlıkların barışçıl çözüme ilişkin olarak toplumun güvenini zayıflatacaktır. Örneğin, idare hukukunda, (talepleri reddedilen) sığınmacılar için uzun süreli belirsizliklerin istenmeyen bir durum olduğu ifade edilebilir.

Bu eğitim kursu, mahkeme başkanlarına, hâkimlere ve yazı işlerindeki bazı zabıt kâtiplerine verilmelidir. Avukatlar da eğitim faaliyetlerinin bazılarında davet edilebilir.

Eğitim, 20-25 katılımcıdan oluşan bir gruba iki gün süreyle verilmelidir. Yüksek mahkemelerde görev yapan kıdemli hâkimler için eğitim formatı olarak meslektaşlar arası toplantılar önerilmektedir.

Söz konusu hedef grubun sahip olabileceği farklı bilgi düzeylerini ele almak amacıyla, eğiticiler tarafından kurs modüllerinde ince ayarlar yapılmalıdır. Kıdemli hâkimler meslektaşlar arası veya yuvarlak masa eğitim formatında ayrı ayrı ele alınabilir, genç hâkimler ise “*Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinin iç hukukta uygulanabilirliği*” gibi giriş seviyesindeki bir modülden yararlanabilirler. Bu kursun ilk modülü, “*AİHS’ne Giriş*” ve “*İltica ve*

*AİHS*” HELP Programı aracılığıyla geliştirilen ve hâlihazırda Türkçe dilinde mevcut olan eğitim modülü ile de değiştirilebilir. Ayrıca, “*Mülkiyet Hakları*” konulu HELP e-egitim kursu da, bu eğitim kursuna bir modül olarak dâhil edilebilir.



### Öğrenme Hedefleri

Eğitimin sonunda, katılımcılar:

- Adil yargılanma hakkı ve bunun alt unsuru olan makul süre ile ilgili yasal hükümleri anlayacak;
- Makul süre gerekliliğinin geçerli olduğu dava türlerini öğrenecek;
- AİHM nezdindeki en yaygın 6. madde ihlallerinin yanı sıra AİHM ve Anayasa Mahkemesi içtihadı konusunda bilgi sahibi olacak;
- AİHM ve Anayasa Mahkemesi kararları ışığında, davanın unsurlarını tespit edebilecek ve hukuki olarak nitelendirebilecek;
- İdari yargı alanında toplumsal cinsiyet konusundaki farkındalıklarını artıracak;
- AİHM içtihadı ışığında gerekçelerin ayrıntılı bir şekilde hazırlanması ve karar yazma becerilerini artıracaklardır.

Eğitim kursu (*diğerlerine ek olarak*), aşağıdaki gibi konuları içermelidir:

- İç hukuk çerçevesinde AİHS;
- Adalet erişim konusunda toplumsal cinsiyet bilincinin önemi;
- Makul süre gerekliliğinin kapsamı (*yetki ikamesi ve takdir payı; etkililik ilkesi; olumlu yükümlülükler; özerk kavramlar*);
- Makul süre gerekliliğinin geçerli olduğu dava türleri;
- Fırsat eşitliği ilkesi;
- Bağımsız ve tarafsız yargının anlamı;
- AİHS adil yargılanma hakkı kapsamında mahkeme tarafından uygulanan re’sen soruşturma/dava açma ilkesi;
- Yargılama süresinin hesaplanması;
- Takvime uygunluk ve hedef süreler;
- Yargılamanın başlangıcı ve sona ermesi;

- Yargılama süresinin makul olup olmadığına ilişkin kriterler: davanın karmaşıklığı; başvuru sahibinin davranışı; ulusal makamların davranışı; ve gereken özeni gösterme nedenleri;
- Yasal destek;
- Usule aykırı şekilde uzun olan dava sürelerinin etkisi ve buna ilişkin yasal yollar;
- 6284 sayılı Kanunun sorunlu yönleri (örn. tazminat davaları);
- AİHM kararlarının uygulanması.

Bu eğitimi verecek **ulusal eğiticiler**; deneyimli hâkimler, tetkik hâkimleri ve ilgili alanda en az 10 yıl deneyime sahip akademisyenler olabilir. Eğitici adayının, başta idari yargı alanındakiler olmak üzere, AİHM içtihadının analiz edilmesine yönelik süreçlere katılım göstermiş olması, önemli bir tercih sebebi olarak değerlendirilmelidir.

#### **Eğitici eğitimini verecek eğiticinin profili:**



Yargı alanında en az 10 yıl faaliyet göstermiş uluslararası danışman. Adil yargılama veya AİHS'nin 6. maddesi ile ilgili konularda ve yetişkin eğitim metodolojisi alanında bilgi sahibi olmalıdır. Hâkim olarak görev yapmış olma deneyimine sahip olunması, önemli bir tercih sebebi olarak değerlendirilmelidir. AİHM'nde çalışma deneyimine sahip olunması tercih sebebidir. İdeal olarak, eğitici eğitimini verecek eğitici, bu eğitim kursunun tasarımına katılım sağlamış olmalıdır. Uluslararası danışman, bir yerel danışman ile (*ideal olarak eğitim kursunun tasarımında rol alan iki danışmandan biri ile*) birlikte, eğitici eğitimini ortaklaşa gerçekleştirmelidir.

Eğitim formatı bakımından, yüz yüze eğitim önerilmektedir. Konuyla ilgili muazzam bir literatürün mevcut olduğu göz önünde bulundurularak, hâlihazırda geliştirilmiş ve çevirisi yapılmış el kitapları ve rehberler gibi elektronik araçlar kullanılarak eğitim öncesi hazırlık yapılabilir ve eğitim kursu sırasında duruşma kayıtlarının videoları kullanılabilir. Bu materyal, kursiyerlere verilecek setin bir parçası olmalıdır.

Bu kurs kapsamında, 9 tane ikişer günlük eğitim faaliyeti ile yaklaşık 220 katılımcıya eğitim verilebilir. Birinci eğitim faaliyeti bir eğitici eğitimi olacak, ancak aynı zamanda pilot eğitim görevi de görece ve potansiyel eğiticilere 2,5 gün süreyle sunulacaktır.<sup>12</sup> Diğer 8 eğitim, kademeli eğitim oturumları şeklinde tekrarlanacaktır. İnteraktif yaklaşımdan fayda sağlamak amacıyla, her bir eğitim faaliyeti için katılımcı sayısı 20-25 aralığında olmalıdır. Eğitim faaliyetlerinden en az ikisi, “meslektaşlar arası” formatta gerçekleştirilmeli ve sadece kıdemli hâkimlere hitap etmelidir.

12 Ayrıca bkz. Eğitim Metodolojisi – Eğitici Eğitimi Bölümü

	Adil yargılanma ve Makul Süre Kursu / Eğitici Eğitimi	Adil yargılanma ve Makul Süre Kursu	Toplam	
Süre	2,5 gün	2 gün	Toplam süre	4,5 gün
Katılımcı sayısı	20	25	Eğitim verilen eğitici sayısı	20
			Eğitim verilen hâkim sayısı	200
Eğitim faaliyetlerinin sayısı	1	8	Toplam eğitim faaliyeti sayısı	9
Toplam kursiyer sayısı	20	200	Toplam kursiyer sayısı	220



### Hedef Grup:

*Yazı işleri müdürleri, zabıt kâtipleri, mübaşirler*

Projenin amacına ulaşması bakımından en alakalı olarak tespit edilen eğitim konularından biri, zabıt kâtiplerinin bakış açısından da önceliğe sahiptir.

## 4 Dosya ve Zaman Yönetimi

Etkili dosya yönetimi, sadece bireysel davalarda değil, aynı zamanda hem yargılama hem de temyiz sürecinde faaliyet gösteren yargı sistemleri ve mahkemelerde de adaletin tesis edilmesini mümkün kılar. Adli idare etkili dosya yönetimi gereklilikleri çerçevesinde organize edildiğinde, adaletin kalitesinde artış sağlanmaktadır.

Bir mahkeme; bir kişi veya kuruluş tarafından davanın açıldığı andan nihai tasarruf (*dava kapsamında bir karara varılması, davanın uzlaşma ile sonuçlanması, davanın reddedilmesi veya geri çekilmesi*) aşamasına kadar davanın tekemmül sürecini denetlemelidir. Nihai tasarruf, dava için mahkeme tarafından başka bir işlem yapılması gerekmediği anlamına gelir. Mahkeme dosya yönetimi, gerekli belgeler mahkemeye gönderilir gönderilmez, mahkemenin bir davayı izlemeye başlamasına izin verir. Kalem personeli, yargı sürecinin kilit aşamalarında genellikle ön planda değildir. Hâkim, yargı sürecinin merkezinde yer alan kilit unsurdur. Diğer taraftan, kalem personeli arka planda yargı sürecinin tüm aşamalarında hayati bir rol oynamaktadır. Etkin bir dosya yönetim sistemi, adaletin sağlanmasında yaşanacak gecikmeleri önlemek için bir önkoşuldur. Adli idarede ve dosya yönetiminde etkin sistemlerin kullanılması, adli sistemin güçlendirilmesine ve halkın yargıya olan güveninin artmasına katkıda bulunur.

Bu eğitim modülünün amacı, mahkeme dosya yönetimi hakkında gerekli bilgileri sağlamak, mahkemede davaların verimli seyrini etkileyen önemli konuları belirlemek ve daha etkin bir dosya yönetimi sağlamak amacıyla zabıt kâtiplerinin analitik becerilerini geliştirmektir.

Bu nedenle, bu eğitim konusunun ön büro ve yazı işlerinde çalışan ve adli istatistiklerle ilgilenen kalem personeline hitap etmesi önerilir. Eğitim, 20-25 katılımcıdan oluşan bir gruba, 2,5 gün süreyle verilmelidir.

Kurs; dosya yönetimi, zaman yönetimi ve adli analiz (*adli istatistikler*) olarak adlandırılan üç bağımsız (*ancak birbiriyle ilişkili*) eğitim başlığından derlenmiştir.



### Öğrenme Hedefleri

Eğitimin sonunda, katılımcılar:

- Dosya yönetimi kavramını ve önemini kavrayabilecek;
- Dava akışı ve dosya yönetimi süreçlerini öğrenecek;
- İstatistiksel verileri toplama ve analiz etme becerisi kazanacak;
- Etkin zaman yönetimi unsurlarını benimseyecek;
- Toplumsal cinsiyete duyarlı iletişim konusunda farkındalık kazanacak;
- Çalışmalarında iyi bir yönetim uygulayacaktır.

Eğitim kursu (*diğerlerine ek olarak*), aşağıdaki gibi konuları içermelidir:

- Dava akışı yönetimi nedir? Dava akışı yönetiminin amacı ve önemi;
- Davanın açılmasından dosyanın kapatılmasına kadar, davaların verimli seyrini etkileyen önemli konular;
- Dava akışının usul ve pratik yönleri;
- Temel Dosya Yönetimi Standartları/unsurları;
- Adalete erişim konusunda toplumsal cinsiyet bilincinin önemi;
- Veri işleme ve raporlama, zaman çizelgelerine uyma, idari uygulamalarda birliğin izlenmesi ve sağlanması;
- AİHS ve dosya yönetimiyle ilişkisi (*idari dava temelinde*);
- Dava akışı yönetimi ilkeleri (*adli taahhüt; davaların mahkeme kontrolü; performans*

*için hedefler, standartlar ve izleme; planlama; değişime uyum; kullanıcıların istişare, eğitim ve öğrenimi ile kullanıcılar arasındaki gündelik iletişim);*

- *Kötü zaman yönetimi belirtileri (kötü planlama; kriz yönetimi; kesintiler; yetki verememe; gereksiz toplantılar; düzensizlik; kötü fiziksel düzen; zayıf ağ kurma faaliyetleri; kötü tutum; olumsuz kişiler);*
- *Etkili zaman yönetiminin unsurları (organizasyon, önceliklendirme, düzenleme);*
- *Takvime uygunluk ve hedef süreler;*
- *Mahkeme teknolojisinin uygulanması ve mahkemenin araştırması, veriler;*
- *Yargı istatistikleri kılavuzu (GOJUST);*
- *İstatistiksel verilerin toplanması, anlaşılması ve analiz edilmesi;*
- *Analitik raporların hazırlanması.*

Bu eğitimi verecek **ulusal eğitimciler**; mahkeme başkanları, akademisyenler, uzmanlar ve ilgili alanda en az 10 yıl deneyime sahip zabıt kâtipleri olabilir. Eğitici adayının idari yargı alanında faaliyet göstermiş olması, önemli bir tercih sebebi olarak değerlendirilmelidir.

#### **Eğitici eğitimini verecek eğiticinin profili:**



Yargı alanında en az 10 yıl faaliyet göstermiş uluslararası danışman. Dosya ve zaman yönetimi ve adli istatistik konularında eğitim vermiş, Avrupa Konseyi CEPEJ standartları (*AIHS 6. madde kapsamında*) ve yetişkin eğitimi metodolojisi konusunda bilgi sahibi olan bir eğitici olmalıdır. İdare mahkemesinde veya Bakanlıkta çalışma deneyimine sahip olunması, önemli bir tercih sebebi olarak değerlendirilmelidir. İdeal olarak, eğitici eğitimini verecek eğitici, bu eğitim kursunun tasarımına katılım sağlamış olmalıdır. Uluslararası danışman, bir yerel danışman ile (*ideal olarak eğitim kursunun tasarımında rol alan iki danışmandan biri ile*) birlikte, eğitici eğitimini ortaklaşa gerçekleştirmelidir. Ulusal danışmanların profili yukarıdaki paragrafta açıklanmaktadır.

Bu kurs kapsamında, 10 eğitim faaliyeti ile yaklaşık 245 katılımcıya eğitim verilmelidir. Birinci eğitim faaliyeti bir pilot eğitim görevi görecek ve eğitici eğitimi formatında potansiyel eğitimcilerle sunulacaktır. Diğer 9 eğitim, kademeli eğitim oturumları şeklinde tekrarlanacaktır. Her bir eğitim faaliyeti için katılımcı sayısı 20-25 aralığında olmalıdır. Bu, Proje Eylem Tanımı Faaliyet A.4.1'de öngörülen eğitimi içermelidir.



	Dosya ve Zaman Yönetimi Kursu / Eğitici Eğitimi	Dosya ve Zaman Yönetimi Kursu	Toplam	
Süre	2,5 gün	2 gün	Toplam süre	4,5 gün
Katılımcı sayısı	20	25	Eğitim verilen eğitici sayısı	20
			Eğitim verilen kalem personeli sayısı	225
Eğitim faaliyetlerinin sayısı	1	9	Toplam eğitim faaliyeti sayısı	10
Toplam kursiyer sayısı	20	225	Toplam kursiyer sayısı	245

## ALTERNATİF 2

İkinci alternatif, üç kurs yerine iki kurs ve bir çevrimiçi kurs içermektedir. İkinci ve üçüncü kursların, bir kurs (*Adil Yargılanma ve AİHM ve AYM Kararları*) altında birleştirilmesi önerilmektedir. İki kursun birleştirilmesi, eğitimin yoğunlaştırılmasını ve ileri seviyede içeriklere odaklanmasını sağlayacaktır. Konuya giriş kısmı en aza indirilmiştir; bu bölüm, evde okuma gerçekleştirerek veya “AİHS’ne Giriş” gibi Avrupa Konseyi HELP çevrimiçi giriş kurslarına kaydolunarak da elde edilebilir.

Aşağıdaki tablo, alternatif 2 için maksimum gün, katılımcı ve eğitim faaliyetlerine genel bir bakış sunmaktadır.

İlk tablo, katılımcıların sayısı, eğitim süresi ve eğitim faaliyetlerinin sayısına göre veriler sunmaktadır. İkinci tabloda, aynı veriler her bir eğitim kursu bazında sunulmaktadır.

	Eğitici Eğitimi Uzman Kursları	Meslektaşlar Arası	Eğitim Kursları	Toplam
Süre	2,5 gün	2 gün	2 gün	73,5 eğitim günü
Etkinlik başına katılımcı sayısı	20	25	25	Etkinlik başına 20-25 katılımcı
Eğitim faaliyetlerinin sayısı	3	4	29	36 eğitim faaliyeti
Toplam kursiyer sayısı	60	100	725	885 kursiyer



	Süre	Etkinlik Başına Katılımcı Sayısı	Eğitim Faaliyetlerinin Sayısı	Toplam
Uzman Eğitici Eğitimleri	2,5 gün	20	3	60 katılımcı
Gerekçelendirme ve Karar Yazma Becerileri Kursu	2 gün	25	12	300 katılımcı
Adil Yargılanma ve AİHM ve AYM Kursu	2 gün	25	14	350 katılımcı
Dosya ve Zaman Yönetimi Kursu	2 gün	25	7	175 katılımcı
Toplam			36	885 katılımcı

## 1 Gerekçelendirme ve Karar Yazma Becerileri

Karar yazma, hâkimler için temel bir beceridir. Genellikle meslek öncesinde verilen bir eğitim konusu olan bu konu, sınırlı iş deneyimine sahip olan (0-5 yıl) görevdeki hâkimlerin önemli bir kısmının, kısaltılmış bir meslek öncesi eğitime katılmış olması nedeniyle, eğitimdeki en önemli konu olarak kabul edilmektedir.

Bir başka neden, istinaf ve temyiz başvurularına temel oluşturan ve çoğunlukla AİHS'nin 6. maddesinin ihlali olarak kabul edilen, kararın gerekçelendirilmesi konusudur.

Bu nedenle, Avrupa Hâkimleri Danışma Konseyininin 22 No.lu görüşünde ayrıntılı olarak açıklandığı gibi, yargısal karar verme sürecine dâhil olan genç hâkimler ve bazı kıdemli zabıt kâtipleri için bu eğitim konusunun işlenmesi tavsiye edilmektedir. Eğitim, 20-25 katılımcıdan oluşan bir gruba, iki gün süreyle verilmelidir.



### Öğrenme Hedefleri

Eğitimin sonunda, katılımcılar:

- Hukuki yazım becerilerini geliştirecek;
- Davanın unsurlarını tespit edebilecek ve yasayı bu dava unsurlarına tatbik edebilecek;
- Bulguların nasıl açıklanacağını ve gerekçenin ayrıntılı olarak nasıl yazılacağını öğrenecek;
- Hüküm/karar yazma alanında üst düzey becerilere sahip olacaklardır.

Bu amaca ulaşmak için eğitim programı, diğer hususlara ek olarak aşağıda belirtilen konuları ele almalıdır:

- Davanın unsurlarını dikkate alarak yazımda netlik sağlanması;
- Kararların yapısı, standart şablonlar (*avantajları ve dezavantajları*) ve yasal terminoloji;
- Kanıtın değerlendirilmesi;
- Yasanın dava unsurlarına tatbik edilmesi;
- Yasa yorumlama yöntemleri;
- Temel hakların gerekçelendirme sürecine yansıtılması;
- Argüman kategorileri;
- Alıntılar ve araştırma;
- Hükümler/kararlar için standart format.

Aktif bir şekilde öğrenmenin ve bilgiyi uygulamanın (*yaparak öğrenme*), yerleşik kalıplara göre verilen eğitimden daha etkili olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Kararların hazırlanması, uygulama ile kazanılan bir beceridir; nasıl ki bisiklete binmek kitaplardan okuyarak öğrenilemezse, hukuki yazım becerisi de uygulama olmaksızın kazanılamaz. Bu nedenle eğitim, uygulamalı egzersizlere odaklanmalıdır.

Eğitimin başarısı, sunulan egzersiz ve katılımcıların aldığı geri bildirimlerin kalitesine bağlı olacaktır. Hukuki yazım becerisi eğitimini veren her bir eğiticiden kendi egzersizlerini geliştirmesini beklemek gerçekçi değildir. Ayrıca, bunun tutarlı sonuçlar vermesi de olası değildir. **Bu nedenle, tüm eğiticiler tarafından birkaç yıl boyunca kullanılacak bir eğitim materyalinin üretilmesi, en önemli görevlerden biri olacaktır.** Dolayısıyla, katılımcılar/kursiyerler tarafından kullanılacak bir el kitabının/egzersiz kitabının ve eğiticiler için öneriler, yeniden yazım tavsiyeleri vb. içeren bir kitabın geliştirilmesi önerilir. Eğitim öncelikle pilot uygulamaya tabi tutulacak, ince ayarların yapılması akabinde daha geniş bir hedef kitleye ulaşmak için kademeli olarak sunulacaktır.

Kararlardan alıntılar seçilmeli, katılımcılar bu kararların net olup olmadığını ve nasıl daha iyi hâle getirilebileceklerini tartışmalıdır. Katılımcılardan alıntıları yeniden yazmaları, elde ettikleri sonuçları (*diğer katılımcılar tarafından eleştirilebilmesi amacıyla*) sınıf ortamında sunmaları istenmelidir. Eğitim materyalinin bir parçası olarak, olumlu örnekler geliştirilmelidir. Yani, iyi uygulama örneği olarak, karar alıntıları yeniden yazılmalıdır. Bu, katı-

lmcılar tarafından gerçekleştirilen yeniden yazımların karşılaştırılabileceği bir mukayese standardı görevi görebilir; ayrıca, iyi örnek niteliğinde katılımcılara dağıtılabılır.

Eğitim formatı bakımından, yüz yüze eğitim önerilmektedir. Daha sonraki bir aşamada, sınıf ortamında yapılanlara benzer sunumları içeren bazı modüller, e-eğitim formatına dönüştürülebilir.

Hukuki yazım eğitiminde görevlendirilecek **ulusal eğiticiler**, dikkatli bir şekilde seçilmelidir. Verilecek eğitimin, Türkiye’de hukuki yazım alanında söz konusu olan eksiklikleri artırma veya genişletme riski söz konusudur. Bu nedenle, seçim sürecinde eğitici adaylarının deneyim süresinin fazla dikkate alınmaması tavsiye edilmektedir. Bir eğitici hukuk eğitiminin bir bölümünü yurt dışında almışsa veya başka bir şekilde diğer ülkelerde hukuki yazım süreçlerine önemli düzeyde katılım göstermişse, bu, önemli bir tercih sebebi olarak dikkate alınmalıdır.

#### **Eğitici eğitimini verecek eğiticinin profili:**



Yargı alanında en az 10 yıl faaliyet göstermiş uluslararası danışman. Gerekçendirme ve Karar Yazma Becerileri konusunda eğitim vermiş ve yetişkin eğitim metodolojisi konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Hâkim olarak görev yapmış olma deneyimine sahip olunması, önemli bir tercih sebebi olarak değerlendirilmelidir. İdeal olarak, eğitici eğitimini verecek eğitici, bu eğitim kursunun tasarımına katılım sağlamış olmalıdır. Uluslararası danışman, bir yerel danışman ile (ideal olarak eğitim kursunun tasarımında rol alan iki danışmandan biri ile) birlikte, eğitici eğitimini ortaklaşa gerçekleştirmelidir.

Odak grup oturumları sırasında, idari yargı alanındaki kararları standart hâle getirmek ve gerekçe bölümünün kalitesini iyileştirmek için şablonların kullanılmasından bahsedilmiştir. Bu tür standartlaştırma süreçleri, AİHM kararlarının ve içtihadının ulusal yargı sisteminde kullanımı bakımından önemli olabilir.

Seçilen eğiticiler, eğitim materyalleriyle ilgili bilgi edinebilecekleri, egzersizleri ve eğitimi gerçekleştirme yöntemlerini tartışabilecekleri bir eğitici eğitiminden geçmelidir. 20 potansiyel eğiticiye, uzman eğitici eğitimi verilecektir.

Bu kurs kapsamında, 13 adet ikişer günlük eğitim faaliyeti ile toplamda maksimum 320 katılımcıya eğitim verilebilir. Birinci eğitim faaliyeti bir eğitici eğitimi olacak, ancak aynı zamanda pilot eğitim görevi de görecek ve potansiyel eğiticilere 2,5 gün süreyle sunulacaktır.<sup>13</sup> Diğer 12 faaliyet, kademeli eğitim faaliyeti şeklinde tekrarlanacaktır. Her bir eğitim

13 Ayrıca bkz. Eğitim Metodolojisi – Eğitici Eğitimi Bölümü

faaliyeti için katılımcı sayısı 20-25 aralığında olmalıdır; bu da genel olarak toplam katılımcı sayısında bir miktar artışa neden olabilir.

	Gerekçelendirme ve Karar Yazma Becerileri Kursu / Eğitici Eğitimi	Gerekçelendirme ve Karar Yazma Becerileri Kursu	Toplam	
Süre	2,5 gün	2 gün	Toplam süre	4,5 gün
Katılımcı sayısı	20	25	Eğitim verilen eğitici sayısı	20
			Eğitim verilen hâkim sayısı	300
Eğitim faaliyetlerinin sayısı	1	12	Toplam eğitim faaliyeti sayısı	13
Toplam kursiyer sayısı	20	300	Toplam kursiyer sayısı	320

## 2 Adil Yargılanma ve AİHM ve Anayasa Mahkemesi Kararları

Her yıl yüzlerce başvuru sahibi, yerel mahkemelerde yargı süreçlerinin çok fazla vakit aldığı, çok uzun sürdüğü ve bu nedenle AİHS'nin 6. maddesini ihlal ettiği konusunda Avrupa İnsan Hakları Mahkemesine şikâyette bulunmaktadır. Bu konu, mahkemenin karara bağladığı konular arasında hâlen ilk sırada yer almaktadır ve Türkiye için de aynı durum söz konusudur. İnsan hakları bakış açısından, yargılamanın hızlı bir şekilde yapılmasının neden temel bir gereklilik olduğu, bu durumdan net bir şekilde anlaşılmaktadır. “Geciken adalet, adalet değildir” özdeyişi, bu bağlamda sıklıkla kullanılır. Toplum, uyuşmazlıkların yargı yoluyla çözümünün çok yavaş işlediğini görürse, yargı kurumlarına olan güvenini kaybedecektir. Daha da önemlisi, adaletin geç tecelli etmesi, uyuşmazlıkların barışçıl çözümüne ilişkin olarak toplumun güvenini zayıflatacaktır. İdare hukukunda, (*talepleri reddedilen*) sığınmacılar için uzun süreli belirsizliklerin istenmeyen bir durum olduğu ifade edilebilir.

Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi tarafından geliştirilen standartlar, süreç ve yorumlayıcı mekanizmalarla ilgili bilgi sahibi olunması, bunların ulusal düzeyde doğru bir şekilde uygulanabilmesi bakımından önemlidir; çünkü özellikle ulusal mahkemeler, yetki ikamesi ilkesi ışığında, gördükleri davalar vasıtasıyla Sözleşmenin yorumlanmasında önemli bir role sahiptir. Sözleşmenin “yaşayan bir araç” niteliğinde olması nedeniyle, AİHM içtihadının gelişen doğasına ayak uydurmak için son gelişmeleri takip etmek son derece önemlidir. İdari yargı sisteminde AİHS'nin 6. maddesinin ihlali ile ilgili davalar, eğitim sırasında vaka çalışması olarak kullanılmalıdır.

Bu nedenle, bu eğitim konusunun, yüz yüze eğitim formatında, hukuki araştırmalarda rol alan hâkimler, mahkeme başkanı ve bazı kıdemli zabıt kâtiplerine yönelik olarak işlenmesi önerilir. Avukatlar da bu eğitimden fayda görebilir. Dolayısıyla, aynı eğitim, bir dizi ortak eğitim faaliyeti kapsamında avukatlara da sunulmalıdır. Eğitim, 20-25 katılımcıdan oluşan bir gruba, iki gün süreyle verilmelidir. Proje Eylem Tanımı Faaliyet A.2.5 kapsamında ön-görülen eğitim dikkate alınarak, yüksek mahkemelerde görev yapan kıdemli hâkimler için eğitim formatı olarak meslektaşlar arası toplantılar düzenlenmelidir.

Bu eğitim, idari yargı alanında verilen en önemli kararlara odaklanarak, katılımcıların (başta AİHS'nin 6. maddesi kapsamındaki ihlallerle ilgili davalar olmak üzere) yakın tarihli AİHM içtihadı konusunda ayrıntılı bir fikir sahibi olmasına imkân tanıyacaktır. Eğitim, katılımcılara, insan hakları ihlallerini tespit ederek ele almak ve bu hükmü yerel yargılamalarda doğru şekilde uygulamak için gerekli araçları sağlayacaktır.

Söz konusu hedef grubun sahip olabileceği farklı bilgi düzeylerini ele almak amacıyla, eğitimciler tarafından kurs modüllerinde ince ayarlar yapılmalıdır. Kıdemli hâkimler; meslektaşlar arası veya yuvarlak masa eğitim formatında ayrı olarak, genç hâkimler ise hâlihazırda Türkçe dilinde mevcut olan "AİHS'ne Giriş" ve "İltica ve AİHS" gibi tanıtıcı çevrimiçi kurslardan yararlanabilirler.



### Öğrenme Hedefleri

Eğitimin sonunda, katılımcılar:

- İnsan hakları standartlarının ulusal düzeyde doğrudan uygulanması konusunda farkındalık kazanacak ve ulusal içtihat ile AİHS'nin uygulanabileceği durumlar arasında bağlantı kurabilecek;
- Makul süre gerekliliğinin geçerli olduğu dava türleri konusunda bilgi edinecek;
- AİHM nezdindeki en yaygın 6. madde ihlallerinin yanı sıra AİHM ve Anayasa Mahkemesi içtihadı konusunda bilgi sahibi olacak;
- AİHM ve Anayasa Mahkemesi kararları ışığında, davanın unsurlarını tespit edebilecek ve bunları hukuki olarak nitelendirebilecek;
- AİHM içtihadı ışığında bulguların nasıl açıklanacağı ve karar gerekçelerinin ayrıntılı bir şekilde hazırlanması konusunda beceri kazanacak;
- İdari yargı alanında toplumsal cinsiyet konusundaki farkındalıklarını artıracak;

- İlkesel ve temel hak ihlallerini önlemek ve masumiyet karinesini gözetmek amacıyla gerekçeleri ayrıntılı bir şekilde hazırlama ve hüküm/karar yazma becerilerini geliştirecektir.

Eğitim kursu (diğerlerine ek olarak), aşağıdaki gibi konuları içermelidir:

- AİHS'ne giriş ve AİHS'nin iç hukukta uygulanabilirliği;
- Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesine ek 1 no.lu Protokolün 1. maddesi uyarınca Mülkiyet Hakkı; 6. maddesi uyarınca Adil Yargılanma Hakkı; 10. maddesi uyarınca İfade Özgürlüğü, Bilgiye Erişim Hakkı; 8. maddesi uyarınca Veri Koruma Hakkı vb. kapsamında AİHM'ye götürülen en yaygın ihlaller;
- AİHM tarafından iç hukuk yargılama aşamasında uyuşmazlık çözümünde uygulanan kriterler (*meşru amaç, meşruiyet, orantılılık ve demokratik toplumda gereklilik*);
- Makul süre gerekliliğinin kapsamı (*yetki ikamesi ve takdir payı; etkililik ilkesi; olumlu yükümlülükler; özerk kavramlar*);
- Makul süre gerekliliğinin geçerli olduğu dava türleri;
- Fırsat eşitliği ilkesi;
- AİHS adil yargılanma hakkı kapsamında mahkeme tarafından uygulanan re'sen soruşturma/dava açma ilkesi;
- Takvime uygunluk ve hedef süreler;
- Yargılama süresinin makul olup olmadığına ilişkin kriterler: davanın karmaşıklığı; başvuru sahibinin davranışı; ulusal makamların davranışı; ve gereken özeni gösterme nedenleri;
- Usule aykırı şekilde uzun olan dava sürelerinin etkisi ve buna ilişkin yasal yollar;
- AİHM kararlarının uygulanması;
- AİHM içtihadı ışığında kararların gerekçelendirilmesi;
- Dava süreçlerinde toplumsal cinsiyet rolü ve toplumsal cinsiyet eşitliği;
- AİHM ve Anayasa Mahkemesi kararları ışığında davanın unsurlarının tespit edilmesi ve hukuki olarak nitelendirilmesi; ve
- İlkesel ve temel hak ihlallerini önlemek amacıyla karar yazma, yazma teknikleri ve terminolojisi.

AİHM'nde bir duruşmaya gözlemci olarak katılım sağlanmasını içeren bir çalışma ziyareti ve Anayasa Mahkemesinde geçici olarak görevlendirme yapılması da bu eğitimin bir parçası olabilir.

Sözleşmeye taraf üye devletlerden her biri, adaletin icrası konusunda kendi geleneklerine sahiptir. Mahkeme kararlarının hazırlanması bu geleneğin bir parçasıdır ve bu nedenle, kolayca değiştirilemeyecek belirli uygulamalara, modlara ve kalıplara tabidir. Bunlar, bir devlette yürürlükte olan standartlardan daha iyi olabilir veya olmayabilirler, dolayısıyla sırf farklı bir uygulamayı yürürlüğe koymuş olmak amacıyla değiştirilmemelidirler. Eğitimde, yargı tekniği ile ilgili bazı unsurların vurgulanmasına özellikle dikkat edilmelidir. Bu unsurlar, yargı alanları arasındaki diyalog çerçevesinde ulusal uygulamaların karşılaştırılması ve tartışmalar gerçekleştirilmesi bakımından fayda sağlayabilecek konular olarak, AİHM ve AYM içtihadından alınabilir. Ulusal ve uluslararası standartlar ve yargılama şekilleri ile (*zahmetli bir çalışma olan*) karar taslağı hazırlama konusu arasında bir karşılaştırma yapılması, bu bağlamda ortaya çıkan bazı teknikleri ve kalıpları geliştirmenin bir yolu olabilir. Hükümlerin/kararların niteliğinin, yapılarının ve unsurlarının tartışılması ayrı bir modül olarak gerçekleştirilmemelidir; hüküm/karar yazma becerileri, eğitim oturumu boyunca vaka çalışması ile desteklenerek geliştirilmelidir. Bu aynı zamanda “*Gereçlendirme ve Karar Yazma Becerileri*” özel kursunda hazırlanan eğitim modüllerine paralel bir süreç olarak görülmelidir.

Bu eğitimi verecek **ulusal eğitimciler**; eski AİHM hâkimleri, devlet temsilcileri, Anayasa Mahkemesi raportörleri ve en az 10 yıllık ilgili deneyime sahip deneyimli hâkimler ve akademisyenler olabilir. Bu eğitimde, eğitici adaylarının deneyimi önem taşımaktadır. Eğiticinin, başta AİHM tarafından Türkiye aleyhine açılan davalarla ilgili olarak AİHM içtihadının analiz edilmesine yönelik süreçlere katılım göstermiş olması, önemli bir tercih sebebi olarak değerlendirilmelidir.

#### **Eğitici eğitimini verecek eğiticinin profili:**



Yargı alanında en az 10 yıl faaliyet göstermiş uluslararası danışman. AİHM içtihadı konusunda eğitim vermiş ve yetişkin eğitim metodolojisi konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Hâkim olarak görev yapmış olma deneyimine sahip olunması, önemli bir tercih sebebi olarak değerlendirilmelidir. Eğitici eğitimi için eğiticinin AİHM’de çalışma deneyimine sahip olması tercih sebebidir. İdeal olarak, eğitici eğitimini verecek eğitici, bu eğitim kursunun tasarımına katılım sağlamış olmalıdır. Uluslararası danışman, bir yerel danışman ile (*ideal olarak eğitim kursunun tasarımında rol alan iki danışmandan biri ile*) birlikte, eğitici eğitimini ortaklaşa gerçekleştirebilir.

Seçilen eğitimciler, eğitim materyalleriyle ilgili bilgi edinebilecekleri, egzersizleri ve eğitimi gerçekleştirme yöntemlerini tartışabilecekleri bir eğitici eğitiminden geçmelidir. 20 potansiyel eğiticiye, uzman eğitici eğitimi verilecektir.

Eğitim formatı bakımından yüz yüze eğitim önerilmektedir. Konuyla ilgili muazzam bir literatürün mevcut olduğu göz önünde bulundurularak, hâlihazırda geliştirilmiş ve çevirisi yapılmış el kitapları ve rehberler gibi elektronik araçlar kullanılarak eğitim öncesi hazırlık yapılabilir ve eğitim kursu sırasında duruşma kayıtlarının videoları kullanılabilir. Bu materyal, kursiyerlere verilecek setin bir parçası olmalıdır. Genç hâkimler ise, daha önceden belirtildiği üzere, hâlihazırda Türkçe dilinde mevcut olan “AİHS’ne Giriş” ve “İltica ve AİHS” gibi tanıtıcı çevrimiçi kurslardan yararlanabilirler.

Bu kurs kapsamında, 13 tane ikişer günlük eğitim faaliyeti ile yaklaşık 370 katılımcıya eğitim verilebilir. Birinci eğitim faaliyeti bir eğitici eğitimi olacak, ancak aynı zamanda pilot eğitim görevi de görecek ve potansiyel eğitimcilere 2,5 gün süreyle sunulacaktır.<sup>14</sup> Diğer 12 eğitim, kademeli eğitim oturumları şeklinde tekrarlanacaktır. İnteraktif yaklaşımdan fayda sağlamak amacıyla, her bir eğitim faaliyeti için katılımcı sayısı 25-30 aralığında olmalıdır. Eğitim faaliyetlerinden en az dördü, “meslektaşlar arası” formatta gerçekleştirilmeli ve Proje Eylem Tanımı Faaliyet A.2.5 doğrultusunda sadece kıdemli hâkimlere hitap etmelidir. Avukatlarla bir dizi ortak eğitimin gerçekleştirilmesi de tavsiye edilmektedir.

	Adil Yargılanma ve AİHM Kararları Kursu / Eğitici Eğitimi	Adil Yargılanma ve AİHM Kararları Kursu	Toplam	
Süre	2,5 gün	2 gün	Toplam süre	4,5 gün
Katılımcı sayısı	20	25	Eğitim verilen eğitici sayısı	20
			Eğitim verilen hâkim sayısı	350
Eğitim faaliyetlerinin sayısı	1	14	Toplam eğitim faaliyeti sayısı	15
Toplam kursiyer sayısı	20	350	Toplam kursiyer sayısı	370

### 3 Mülkiyet Hakları - Çevrimiçi Kurs

Mülkiyet Hakları<sup>15</sup> Avrupa Konseyi HELP çevrimiçi kursu, bu analizdeki ana hedef grup olan hâkimlerin eğitimi için en uygun kurs olarak belirlenmiştir. Bu eğitim kursunun hâlihazırda çevirisi yapılmış ve Türk hukukuna uyarlanmıştır. İhtiyaç olması hâlinde, eğitimin içeriği azaltılabilir ve içerikte gerekli uyarlamalar yapılabilir. Bu kursun yargı sistemi bünyesindeki farklı hedef gruplara hitap edebileceği dikkate alındığında, ev sahipliği yapacak kurumun Adalet Bakanlığı olması beklenebilir.

<sup>14</sup> Ayrıca bkz. Eğitim Metodolojisi – Eğitici Eğitimi Bölümü

<sup>15</sup> <https://www.coe.int/en/web/help/-/now-available-free-online-help-course-on-the-right-to-property>



Bu kurs hâlihazırda geliştirilmiş olduğundan, kursun öğrenme hedefleri burada ayrıntılı olarak ele alınmayacaktır. Bununla birlikte, kursun yönetimi, kayıt süreci ve hedef grup kısaca ele alınacaktır. Proje sonrası hâkim ve personele yönelik meslek ve hizmet içi eğitimlerin Bölge İdari Mahkemelerince verilmesi düşünülebilir. Bölge İdari Mahkemeleri bu kursu hem meslek içi hem de hizmet içi eğitim müfredatına entegre edebileceklerdir. Bu, proje sonucunun sürdürülebilir olmasını sağlayacaktır.

Kurs için en uygun katılımcılar, Vergi Mahkemesi hâkimleri olacaktır. Tamamı, kursa katılmaya davet edilebilir.

Bu eğitimi verecek **ulusal eğitici - öğretici**, kursu geliştiren uzman olmalıdır. İş yükünü paylaşmak için bu uzman tarafından en az iki öğreticiye daha eğitim verilebilir. Diğer iki öğretici; hâkimler, devlet temsilcileri, Anayasa Mahkemesi tetkik hâkimleri ve en az 10 yıllık ilgili deneyime sahip akademisyenler arasından seçilebilir. Bu uzmanlar bilgi teknolojileri okuryazarlığına sahip olmalı ve yeni e-egitim araçlarını keşfetmeye istekli olmalıdırlar. Ayrıca, eğitimin uygulanması aşamasında, katılımcılar “*Kadınlar için Adalete Erişim*” ve “*Kadına Yönelik Şiddet ve Aile İçi Şiddet*” gibi diğer Avrupa Konseyi HELP çevrimiçi kurslarına kaydolmaya teşvik edilebilir.



#### **Hedef Grup:**

*Yazı işleri müdürleri, zabıt kâtipleri, mübaşirler*

Projenin amacına ulaşması bakımından en alakalı olarak tespit edilen eğitim konularından biri, zabıt kâtiplerinin bakış açısından da önceliğe sahiptir.

## **4 Dosya ve Zaman Yönetimi**

Etkili dosya yönetimi, sadece bireysel davalarda değil, aynı zamanda hem yargılama hem de temyiz sürecinde faaliyet gösteren yargı sistemleri ve mahkemelerde de adaletin tesis edilmesini mümkün kılar. Yargının idaresinde etkili dosya yönetimi gereklilikleri çerçevesinde organize edildiğinde, adaletin kalitesinde artış sağlanmaktadır.

Bir mahkeme; bir kişi veya kuruluş tarafından davanın açıldığı andan nihai tasarruf (*dava kapsamında bir karara varılması, davanın uzlaşma ile sonuçlanması, davanın reddedilmesi veya geri çekilmesi*) aşamasına kadar davanın tekemmül sürecini denetlemelidir. Nihai tasarruf, dava için mahkeme tarafından başka bir işlem yapılması gerekmediği anlamına gelir. Mahkeme dosya yönetimi, gerekli belgeler mahkemeye gönderilir gönderilmez, mahkemenin bir davayı izlemeye başlamasına izin verir.

Kalem personeli, yargı sürecinin kilit aşamalarında genellikle ön planda değildir. Hâkim, yargı sürecinin merkezinde yer alan kilit unsurdur. Diğer taraftan, kalem personeli arka planda yargı sürecinin tüm aşamalarında hayati bir rol oynamaktadır.

Etkin bir dosya yönetim sistemi, adaletin sağlanmasında yaşanacak gecikmeleri önlemek için bir önkoşuldur. Yargının idaresinde ve davaların yönetiminde etkin sistemlerin kullanılması, adli sistemin güçlendirilmesine ve halkın yargıya olan güveninin artmasına katkıda bulunur.

Bu eğitim modülünün amacı, mahkeme dosya yönetimi hakkında gerekli bilgileri sağlamak, mahkemede davaların verimli seyrini etkileyen önemli konuları belirlemek ve daha etkin bir dosya yönetimi sağlamak amacıyla zabıt kâtiplerinin analitik becerilerini geliştirmektir. Bu nedenle, bu eğitim konusunun ön büro ve yazı işlerinde çalışan ve adli istatistiklerle ilgilenen kalem personeline hitap etmesi önerilir. Eğitim, 20-25 katılımcıdan oluşan bir gruba, 2,5 gün süreyle verilmelidir. Kurs; dosya yönetimi, zaman yönetimi ve adli analiz (*adli istatistikler*) olarak adlandırılan üç bağımsız (*ancak birbiriyle ilişkili*) eğitim başlığından derlenmiştir.



### Öğrenme Hedefleri

Eğitimin sonunda, katılımcılar:

- Dosya yönetimi kavramını ve önemini kavrayabilecek;
- Dava akışı ve dosya yönetimi süreçlerini öğrenecek;
- İstatistiksel verileri toplama ve analiz etme becerisi kazanacak;
- Etkin zaman yönetimi unsurlarını benimseyecek;
- Toplumsal cinsiyete duyarlı iletişim konusunda farkındalık kazanacak;
- Çalışmalarında iyi bir yönetim uygulayacaktır.

Eğitim kursu (diğerlerine ek olarak), aşağıdaki gibi konuları içermelidir:

- Dava akışı yönetimi nedir? Dava akışı yönetiminin amacı ve önemi;
- Davanın açılmasından dosyanın kapatılmasına kadar, davaların verimli seyrini etkileyen önemli konular;
- Dava akışının usul ve pratik yönleri;
- Temel dosya yönetimi standartları/unsurları;
- Adalete erişim konusunda toplumsal cinsiyet bilincinin önemi;

- Veri işleme ve raporlama, zaman çizelgelerine uyma, idari uygulamalarda birliğin izlenmesi ve sağlanması;
- Cinsiyete göre ayrıştırılmış verilerin önemi;
- AİHS ve dosya yönetimiyle ilişkisi (*idari dava temelinde*);
- Dava akışı yönetimi ilkeleri (*adli taahhüt; davaların mahkeme kontrolü; performans için hedefler, standartlar ve izleme; planlama; değişime uyum; kullanıcıların istişare, eğitim ve öğrenimi ile kullanıcılar arasındaki gündelik iletişim*);
- Kötü zaman yönetimi belirtileri (*kötü planlama; kriz yönetimi; kesintiler; yetki vermeme; gereksiz toplantılar; düzensizlik; kötü fiziksel düzen; zayıf ağ kurma faaliyetleri; kötü tutum; olumsuz kişiler*);
- Etkili zaman yönetiminin unsurları (*organizasyon, önceliklendirme, düzenleme*);
- Takvime uygunluk ve hedef süreler;
- Mahkeme teknolojisinin uygulanması ve mahkemenin araştırması, veriler;
- Yargı istatistikleri kılavuzu (GOJUST);
- İstatistiksel verilerin toplanması, anlaşılması ve analiz edilmesi;
- Analitik raporların hazırlanması.

Bu eğitimi verecek **ulusal eğitimciler**; mahkeme başkanları, akademisyenler, uzmanlar ve ilgili alanda en az 10 yıl deneyime sahip zabıt kâtipleri olabilir. Eğitici adayının idari yargı alanında faaliyet göstermiş olması, önemli bir tercih sebebi olarak değerlendirilmelidir. Adalet Bakanlığı havuzundan eğitimciler, seçim sürecinde öncelikli olmalıdır.



**Eğitici eğitimini verecek eğiticinin profili:** Yargı alanında en az 10 yıl faaliyet göstermiş uluslararası danışman. Dosya ve zaman yönetimi ve adli istatistik konularında eğitim vermiş, Avrupa Konseyi CEPEJ standartları (*AİHS 6. madde kapsamında*) ve yetişkin eğitimi metodolojisi konusunda bilgi sahibi olan bir eğitici olmalıdır. İdare mahkemesinde veya Bakanlıkta çalışma deneyimine sahip olunması, önemli bir tercih sebebi olarak değerlendirilmelidir. İdeal olarak, eğitici eğitimini verecek eğitici, bu eğitim kursunun tasarımına katılım sağlamış olmalıdır. Uluslararası danışman, bir yerel danışman ile (ideal olarak eğitim kursunun tasarımında rol alan iki danışmandan biri ile) birlikte, eğitici eğitimini ortaklaşa gerçekleştirmektedir. Ulusal danışmanların profili yukarıdaki paragrafta açıklanmaktadır.

Bu kurs kapsamında, 8 eğitim faaliyeti ile yaklaşık 195 katılımcıya eğitim verilmelidir. Birinci eğitim faaliyeti bir pilot eğitim görevi görecek ve eğitici eğitimi formatında potansiyel



eğitıcilere sunulacaktır. Diğer 7 eğitim, kademeli eğitim oturumları Şeklinde tekrarlanacaktır. Her bir eğitim faaliyeti için katılımcı sayısı 20-25 aralığında olmalıdır. Bu, Proje Eylem Tanımı Faaliyet A.4.1’de öngörülen eğitimle de bağlantılı olarak düzenlenmelidir.

	Dosya ve Zaman Yönetimi Kursu / Eğitici Eğitimi	Dosya ve Zaman Yönetimi Kursu	Toplam	
Süre	2,5 gün	2 gün	Toplam süre	4,5 gün
Katılımcı sayısı	20	25	Eğitim verilen eğitici sayısı	20
			Eğitim verilen kalem personeli sayısı	175
Eğitim faaliyetlerinin sayısı	1	7	Toplam eğitim faaliyeti sayısı	8
Toplam kursiyer sayısı	20	175	Toplam kursiyer sayısı	195



**Not:** Eğitim içeriği bakımından, her iki yaklaşımda “*Gereğelendirme ve Karar Yazma Becerileri*” ve “*Dosya ve Zaman Yönetimi*” kurslarının her ikisi de aynıdır. Yalnızca nerilen eğitim faaliyetleri/katılımcı sayısı bakımından farklılık göstermektedirler.

# Eğitim Metodoloğisi ve Eğitici Eğitimi

Potansiyel eğiticileri iyi bir eğiticinin sahip olması gereken bilgi ve becerilerle donatmak ve eğitimin kalitesini artırmak amacıyla, proje kapsamında öngörülen eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmek için idari yargı alanında uzman eğiticilerden meydana gelen bir havuz oluşturulacaktır. Seçilen adaylar, kazandıkları bilgi ve becerileri yaygınlaştırabilmeleri için temel bilgilerini ve metodolojik becerilerini geliştirmek üzere eğitici eğitimine katılacaklardır.

Amaç, eğitici adaylarının yetişkin mesleki öğrenme ortamındaki çalışma kapasitelerini artırmaktır. Ayrıca, eğitimciler tarafından, katılımcıların yalnızca konuyla değil, hedefler (*ve bu hedeflere özgü amaçlar*) ile pragmatik bir şekilde bağlantı kurabilmelerinin sağlanması hedeflenmiştir. Alanında son derece yetkin olan birçok meslek mensubu bulunmaktadır, ancak bunların hepsi, bir öğrenme ortamında bilgi ve becerileri verimli bir şekilde aktarmak için uygun becerilere sahip değildir. Eğitimin ders anlatımı ve bir dizi konunun işlenmesiyle sınırlı kalmaması için, bir strateji belirlenmeli ve eğiticilerin seçimi/işe alımı, bu paralelde gerçekleştirilmelidir. Bu nedenle, sonuç elde etmek amacıyla, değerlendirilen ihtiyaçlara göre eğitim veren yetkin eğiticilerin işe alınmasının önemi göz ardı edilmemelidir.

Potansiyel eğitmenleri seçerken, aşağıdaki kriterler dikkate alınmalıdır.

#### Eğitici Adayının Seçilmesine Yönelik Kriterler:

- En az 10 yıl iş deneyimi (bunun en az üç yılında, idari yargı alanındaki davalarda hâkim olarak görev yapmış olunmalıdır)
- İnsan hakları eğitimi konularında eğitici olarak en az 1 yıllık deneyim (yalnızca bu konuyla ilgili modüller için)
- Mükemmel düzeyde karar yazma (hukuki yazım) becerileri
- AİHM temelinde, başta Avrupa Konseyine ait olanlar olmak üzere, uluslararası insan hakları standartlarına hâkim olunması
- Yetişkin eğitimi ile ilgili yenilikçi interaktif eğitim tekniklerini ve metodolojilerini kullanma konusunda yüksek motivasyon sahibi olunması
- İnsanları motive etme ve karmaşık fikirleri ikna edici ve açık bir şekilde açıklama yeteneği ile birlikte mükemmel iletişim becerileri
- İnternet, power point sunumu ve sosyal medya platformları da dâhil olmak üzere BT araçlarını kullanma konusunda deneyim sahibi olunması
- İngilizce veya Fransızca diline akıcı düzeyde hâkim olunması (tercihen)
- Eğitmenleri seçerken, üç mahkeme düzeyinin temsil edilmesine ve cinsiyet dengesinin yeterli olarak sağlanmasına dikkat edilmesi
- Eğiticilerin tüm Bölge İdare Mahkemelerini kapsayacak şekilde seçilmesine dikkate edilmesi
- Projeler ve programlar arasında sinerji sağlamak için hâlihazırda Avrupa Konseyi projeleri kapsamında eğitim almış veya HELP Programı eğiticileri listesinde bulunan eğiticilere öncelik verilmesi

Ayrıca, belirli bir eğitim oturumu için eğitici seçerken, eğitimin hedefleri, katılımcıların rolü ve pozisyonu ile öğrenme ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır. Yukarıda sayılan kriterlerin yanı sıra, eğitici, katılımcılar tarafından saygı duyulan, ilgili bilgi ve deneyime sahip bir uzman olarak görülmeli ve kabul edilmeli, katılımcılara ders vermek ve rehberlik etmek için uygun bir seviyede olmalı ve bir rol modeli görevi görmelidir. Bu nedenle, örneğin bir ilk derece hâkiminin en yüksek derecedeki hâkimler tarafından bir eğitici olarak kabul görmesi olası değildir. En önemlisi, her bir yargı düzeyi için farklı eğiticiler gerektiğinden, her

düzeydeki hâkimin kendisine özgü rolü konusunda uzmanlık sunabilecek ve katılımcılar üzerinde kabul edilebilir bir otorite tesis edebilecek olan, her kurs için uygun bir eğiticinin seçilmesi gerekmektedir. Örneğin, ilk derece mahkemelerinin hâkimlerine eğitim verecek eğiticiler, ilk derece mahkemelerinin veya daha yüksek mahkemelerin hâkimleri/başkanları olacaktır.

BİM hâkimlerine ise BİM, Danıştay veya Anayasa Mahkemesi hâkimleri tarafından eğitim verilecektir. Net bir şekilde ifade etmek gerekirse, hâkimlere, kendileriyle aynı veya daha üst düzeydeki bir yargı alanından gelen hâkimler tarafından eğitim verilecektir.

Eğitici adayları seçildikten sonra, bir *eğitici eğitimi programı* geliştirilmeli ve sunulmalıdır. Her bir eğitim kursu/konusu için eğitici eğitiminin iki buçuk günlük uzman eğitici eğitimi kapsamında uygulanması önerilmektedir. Beklenen öğrenme çıktılarına karşılayabilmek için, karma veya uzman eğitici eğitimi sunulması önerilmektedir. Her eğitici eğitimi, toplam 1 günlük ve 1,5 günlük tematik eğitimi içeren bir eğitim metodolojisini kapsamalıdır. Bununla birlikte, eğitim metodolojisi, yapay bir şekilde entegre edilmiş ve teorik olarak sunulan bir metodoloji olmamalıdır. Aksine, tematik konularla birlikte eğitim gündemi içerisinde harmanlanmalıdır. Örneğin, bir egzersiz olarak dava üzerinde grup çalışması (*vaka çalışması*) gerçekleştirilmesi öngörüldüğünde, bu çalışma gerçekleştirilmeden önce, bir dava (vaka) çalışmasının nasıl belirleneceği ve geliştirileceği ile ilgili teoriler oluşturulacak ve egzersizler gerçekleştirilecektir. Bu yaklaşım, daha sonradan tek tip hâle getirilmiş kademeli eğitim oturumları gerçekleştirilmesine imkân tanıyacaktır.

Eğitim metodolojisi kısmında, aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

- Yetişkin meslek mensuplarında öğrenme süreci nasıl gerçekleşir?
- Yetişkin meslek mensupları ile belirli öğrenme çıktılarına ulaşmak için hangi eğitim yöntemlerinin kullanılması önerilir?
- Geleneksel formatta sunulan dersleri diğer interaktif eğitim yöntemleriyle birleştirmenin avantajları ve dezavantajları nelerdir?
- Bir eğitim yöntemi seçerken benimsenecek kriterler var mıdır?
- Eğitim yöntemlerini nasıl birleştiririz?

Eğitici eğitiminin eğitim metodolojisi kısmı, özel bir eğitim teması yoluyla desteklenmiş şekilde, tüm eğitim yöntem ve tekniklerinin pratik olarak uygulanmasını içermelidir.

Eğitici eğitimi gerçekleştirilmeden önce tüm eğitim kursları için ayrıntılı müfredat ve eğitim materyalleri (*Proje Eylem Tanımı Faaliyet A.2.2*), her bir alanın uzmanları tarafından

geliştirilmelidir. Eğitim müfredatı ve eğitim materyallerinin geliştirilmesinde rol alan kişilerin de eğitim sunumuna dâhil edilmesi tavsiye edilmektedir. Vaka çalışması için dava seçerken, idari yargı alanında mobing, taciz ve cinsiyete dayalı ayrımcılık ile ilgili vaka çalışmaları (*davalar*) da dikkate alınmalıdır.

Proje belgesinde (*Proje Eylem Tanımı*), gelecekte eğitim verecek yaklaşık 80 eğitici için ikişer günlük 4 eğitici eğitimi gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Bununla birlikte, eğiticilerden bazılarının, önerilen eğitim konularının ikisini (*veya tamamını*) kapsayacak bilgi ve becerilere sahip olacağı dikkate alındığında, danışman, 40 eğitici için 2,5 günlük özel ve yoğunlaştırılmış bir eğitici eğitimi düzenlenmesini önermektedir.

Belirlenen her bir eğitim kursu için (*ayrıntılı eğitim kursları ve Eğitim Faaliyet Planı bölümünde verilmiştir*), birer adet özel olarak hazırlanmış eğitici eğitimi geliştirilmeli ve sunulmalıdır. Her bir uzman eğitici eğitimi için, önerilen katılımcı sayısı 20'den fazla olmamalıdır. Bununla birlikte bu, yukarıda ifade edildiği gibi, bu eğiticilerden bazıları iki veya üç farklı eğitim kursunu vermek üzere eğitim göreceğinden, 80 farklı kursiyer olacağı anlamına gelmemektedir.



### Müfredatın geliştirilmesi hakkında not

COVID-19 nedeniyle alınan tedbirler sonucunda toplantılar için getirilen mevcut kısıtlamalar göz önünde bulundurularak, müfredat geliştirme süreci, grup çalışması yerine mümkün olduğunca evden çalışmayı içermelidir. Bu nedenle, kurs geliştirme takımının bir uluslararası ve bir-iki yerel danışman içermesi önerilmektedir. Takım, elektronik araçlarla iletişim kurmak suretiyle elektronik araçları ortaklaşa hazırlamalı, bu araçlar ise eğitici ve kursiyer araç setini içermelidir.

Eğitici araç kiti (materyalleri), temel olarak ders taslağını, programı, egzersizleri (ve bunların kullanımına yönelik rehber ilkeleri), vaka çalışmaları için ilgili davaların listesini, sunumları, eğitim metodolojisi el kitabını ve eğitim materyalleri/literatür derlemelerini içermelidir.

Kursiyer araç kiti (materyalleri), eğitici araç kitinin bir miktar küçültülmüş bir hâli olacaktır. Bu temel olarak kurs programı hakkında kısa bir açıklamayı, kurs programını, egzersizleri, ilgili davalara ilişkin örnek-olay çalışmalarını, sunumları ve eğitim materyalleri/literatür derlemelerini içermelidir.

Taslak müfredat seti, yorumlarda bulunmaları için Adalet Bakanlığına gönderilmelidir. Mümkünse, proje kapsamında, kurs içeriğini geliştirmek amacıyla, Adalet Bakanlığı ile iş birliği içinde Danıştay, Anayasa Mahkemesi, Adalet Bakanlığı İnsan Hakları Dairesinden uzmanlar, deneyimli hâkimler ile bir yuvarlak masa çalışması düzenlemelidir. Sunulan yorumlar kursa





















































































