ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Практично-методичний посібник викладача

Київ 2016

ПЕРЕДМОВА

Цей інструментарій для навчальної програми був підготовлений за підтримки Проекту USAID (Агентства США з міжнародного розвитку) «Україна: верховенство права» та оновлений у рамках Проекту USAID «Справедливе правосуддя».

Цей інструментарій є зразком навчальної програми зі стратегічного планування. Українські установи, такі як Державна судова адміністрація, Національна школа суддів України, Вища кваліфікаційна комісія суддів України та Рада суддів України можуть використовувати ці матеріали для розробки програм зі сприяння посилення суддівського лідерства. Ефективне стратегічне планування може допомогти у забезпеченні того, що розробка та впровадження нових проектів, застосування інноваційних технологій та повсякденна робота судової системи України вестиметься прозоро, послідовно та результативно, забезпечуючи українським суддям надійний фундамент для прийняття справедливих та неупереджених рішень. Стратегічне планування на регулярній основі може призвести до збільшення ефективності роботи судів, що в свою чергу поліпшить громадську підтримку української судової системи та підвищить якість правосуддя в Україні.

Структура цього Інструментарію виглядає наступним чином:

Загальний огляд для організаторів та потенційних викладачів, пропонує загальний огляд курсу, необхідну кваліфікацію викладачів, опис цільової аудиторії та цілі навчання.

РОЗДІЛ І

ЗРАЗОК РОЗКЛАДУ, надає рекомендований розклад для дводенного семінару зі стратегічного планування.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК, включає в себе окремі навчальні матеріали та методики для презентації цих матеріалів аудиторії.

РОЗДІЛ ІІ

СЛАЙДИ ДЛЯ СЕМІНАРУ, містить слайди PowerPoint, які можна використовувати в якості засобів візуальної підтримки підчас презентації/виступу.

РОЗДІЛ ІІІ

ГРУПОВІ ВПРАВИ, містить матеріали, які слід використовувати під час виконання практичних завдань.

РОЗДІЛ IV

ДОВІДКОВІ МАТЕРІАЛИ, надає додаткову інформацію зі стратегічного планування, включаючи приклади успішних стратегічних планів та посилання на корисні інформаційні ресурси.

РОЗДІЛ V

ОЦІНКА ЯКОСТІ НАВЧАННЯ, містить рекомендації щодо форм та критерії оцінювання якості навчальної програми, навчального матеріалу та роботи викладачів.

Цей Інструментарій був підготовлений на базі аналізу тренінгів зі стратегічного планування, які провели експерти та консультанти Проекту USAID «Україна: верховенство права»: **Чарльз Еріксен,** експерт з проведення тренінгів з менеджменту, управління людськими ресурсами та стратегічного планування, голова компанії «Wellness at Work», **Сюзан Ланєвські**, практикуючий адвокат, фахівець та тренер з управління проектами, власниця SAL Consulting, LLC, **Норман Г. Мейєр молодший,** адміністратор суду в Суді США зі справ про банкрутство федерального округу штату Нью-Мехіко, **Оксана Судома**, начальник відділу кадрового, інформаційно-аналітичного забезпечення та узагальнення судової практики Вінницького окружного адміністративного суду, **Ольга Какауліна,** головний спеціаліст прес центру судової влади Державної судової адміністрації України, **Девід Вон**, Керівник Проекту USAID «Справедливе правосуддя», **Наталія Баландіна**, спеціаліст з питань організаційного розвитку Проекту «Україна: верховенство права», **Сергій Сученко**, спеціаліст з питань права та судового адміністрування проекту USAID « Справедливе правосуддя» та **Ірина Зарецька**, радник з правових питань Проекту USAID «Справедливе правосуддя».

Це видання здійснено за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Проекту «Справедливе правосуддя».

Погляди авторів, викладені у цьому виданні, не обов'язково відображають думку Агентства США з міжнародного розвитку або уряду Сполучених Штатів Америки

Зміст

ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД ДЛЯ ОРГАНІЗАТОРІВ ТА ПОТЕНЦІЙНИХ ВИКЛАДАЧІВ 4
Кваліфікація викладачів 4
Цільова аудиторія 4
Завдання навчання 4
Загальний огляд семінару 5
НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІЛИ 7
РОЗДІЛ I 7
Зразок розкладу 7
Навчально-методичні вказівки 9
РОЗДІЛ II 35
Слайди для семінару 35
РОЗДІЛ III 53
Групові вправи 53
ВПРАВА 1: Складові плану та сфери відповідальності 55
ВПРАВА 2: підготовка до впровадження – оцінка готовності 58
ВПРАВА 3: Підготовка до впровадження – оцінка готовності – визначення ролей та пріоритетів 59
ВПРАВА 4: Планування комунікацій 61
ВПРАВА 5: Звітування про дільяність та хід виконання проекту 63
ВПРАВА 6. Управління ризиками та оцінювання ефективності проекту (Прогнозна аналітика) 65
РОЗДІЛ IV 68
ДОДАТОК №1: Загальний огляд стратегічного планування 68
ДОДАТОК № 2: 7-етапний процес стратегічного планування у суді 71
ДОДАТОК № 3: Типи та категорії тенденцій 73
ДОДАТОК № 4: Стратегічний план суддів федерального округу Колумбія 74
ДОДАТОК № 5: Стратегічний план Національної асоціації судового менеджменту 111
ДОДАТОК № 6: Корисні посилання 128
РОЗДІЛ V 129
Оцінка якості навчання 129

ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД ДЛЯ ОРГАНІЗАТОРІВ ТА ПОТЕНЦІЙНИХ ВИКЛАДАЧІВ

У цій навчальній програмі використовується поетапний підхід до стратегічного планування у судах. Вона враховує колективний досвід судових планувальників та керівників судів, здобутий ними впродовж кількох останніх десятиліть. Програма зі стратегічного планування має стати орієнтиром для тих, хто зацікавлений у викладанні стратегічного планування та/або у здійсненні керівництва роботою, пов'язаною з прогнозуванням майбутнього суду та зі стратегічним плануванням.

Інструментарій складається із загального огляду та матеріалів, потрібних для проведення дводенного семінару. У розділі «Загальний огляд для організаторів та потенційних викладачів» ідеться про кваліфікацію викладачів, цільову аудиторію, завдання навчання, наведено загальний огляд семінару, примітки для викладачів та додаткові матеріали.

КВАЛІФІКАЦІЯ ВИКЛАДАЧІВ

Викладачі семінару повинні бути ґрунтовно обізнаними з підходами до стратегічного планування і володіти значним досвідом роботи у судах чи в системі правосуддя. Викладачі повинні мати навички у сфері навчання дорослих, вміти представляти матеріал та заохочувати учнів до активності на заняттях. Рекомендується залучати команди викладачів. Викладачі неодмінно мають (кожен окремо або в складі команди) добре розумітися на особливостях планування змін у судах. Важливим є застосовувати на семінарі групові вправи та обговорення їх підсумків. А тому необхідні як досвід у сфері Стратегічного планування, так і навички заохочення учнів до активної роботи.

ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ

Курс призначений для трьох категорій осіб:

- тих, хто зацікавлений у реалізації процесу формування бачення і стратегічного планування у своєму суді чи організації та – бажано – у здійсненні керівництва цим процесом;
- тих, хто бажає взяти участь в процесі планування; і
- тих, хто зацікавлений у спрощенні планувального процесу.

ЗАВДАННЯ НАВЧАННЯ

Взявши участь у 2-денному семінарі, учасники:

- зрозуміють ключові поняття стратегічного планування;
- зможуть визначити, чи готовий їхній суд розпочати процес стратегічного планування;
- зможуть дати визначення процесу стратегічного планування;
- обговорять кроки та завдання попереднього планування та оцінювання;
- визначать зацікавлені сторони та оцінять процеси комунікації;
- зможуть розподіляти функціональні обов'язки (питання людських ресурсів, комунікації, збереження персоналу, інфраструктура);

- розробляти процес комунікації, який включатиме моніторинг, успішне завершення, запобігання ризиків та управління змінами;
- обговорять критерії вимірювання ефективності та звітування по проекту;
- навчаться враховувати матеріально-технічне забезпечення та питання підготовки як частину розкладу та довголіття плану.

ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД СЕМІНАРУ

Передбачення та стратегічне планування допомагають судам та керівникам судів уникнути проблемних ситуацій, започаткувати та підтримувати просування до змін, а також удосконалювати повсякденне адміністрування у суді.

За своєю суттю стратегічне планування – це постійні впорядковані зусилля, спрямовані на продукування фундаментальних рішень та дій, які визначають форму та напрямок того, чим є організація/установа, що вона робить, та чому вона це робить. Це системний та всеосяжний підхід і процес, що використовується: 1) для того, щоб судова установа рухалася в напрямку до свого бажаного майбутнього або передбаченого стану, та 2) для розробки детальних стратегій поліпшення загальної якості роботи. Передбачення – процес визначення бажаного майбутнього (тобто визначення того, якою установа бажає стати або якою мала б бути в ідеальному випадку) – є невід'ємною складовою стратегічного планування.

Крім того, колективний досвід судів, котрі займалися стратегічним плануванням в останні кілька десятиліть, показує, що:

- Стратегічне планування сприяє автономії судів, покладаючи відповідальність за зміни та їх реалізацію однозначно на суддів та персонал судів першої інстанції.
- Процеси, пов'язані зі стратегічним плануванням, допомагають розбудувати консенсус всередині суду, а також між судом, його партнерами в царині правосуддя та лідерами громади щодо того, **чим** стане суд та **коли** і **як** це станеться.
- Стратегічний план розвиває чіткі пріоритети та цілі, визнані усіма судами та системою правосуддя.
- Бачення майбутнього, довгостроковий стратегічний план та його реалізація допомагають забезпечити наступництво у разі зміни керівництва суду.
- Стратегічне планування є прийнятним механізмом змін та узгоджень, який використовується високоефективними судами.
- Стратегічне планування сприяє позитивному реагуванню на громадський попит на посилення підзвітності суду.

В основі структури курсу – семиетапний процес стратегічного планування, який широко використовувався в судах США упродовж останніх двадцяти років. Зокрема, наведені тут матеріали містять вказівки по кожному етапу щодо:

- представлення основних моментів етапу,
- сприяння виконанню вправи, яка пов'язує основи теми з досвідом учасників,
- демонстрації реальних життєвих прикладів тих типів результатів та продуктів, що їх можна отримати в результаті успішного виконання кожного етапу.

Курс починається з:

- огляду визначень поняття стратегічного планування та його фундаментальних компонентів,
- дослідження причин здійснення такого планування,

- загального огляду знань, навичок та вмінь, необхідних для успішного стратегічного планування,
- застосування низки критеріїв для визначення того, чи слушний зараз час для стратегічного планування в юрисдикції того чи іншого учасника семінару.

Після ознайомлення з визначеннями та основами стратегічного планування йде огляд системного підходу, який включає такі сім етапів (кроків):

- Етап 1 – Визначення місії, бачення та цінностей суду.
- Етап 2 – Проведення дослідження середовища та аналізу тенденцій.
- Етап 3 – Здійснення організаційної оцінки.
- Етап 4 – Ідентифікація та визначення стратегічних питань.
- Етап 5 – Розробка комплексних стратегій.
- Етап 6 – Впровадження стратегічного плану.
- Етап 7 – Моніторинг та оцінювання ходу реалізації.

По завершенні цієї частини семінару учасники будуть знайомі з основами стратегічного планування.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІЛИ

РОЗДІЛ І

Розклад
Навчально-методичні вказівки

ЗРАЗОК РОЗКЛАДУ
ДВОДЕННИЙ ТРЕНІНГ

<u>День перший</u>

9:00 – 9:15 **Вступ та загальний огляд тренінгу**
- Навіщо ми тут зібралися?

9:15 – 10:45 **Що таке Стратегічний план?**
- Основні складові Стратегічного плану
- Що включає в себе Стратегічний план
- Хто відповідає за План та його реалізацію

Вправа №1: Складові плану та відповідальність

10:45 - 11:00 ***Перерва***

11:00 – 13:00 **Попередня оцінка готовності до впровадження**
- Які необхідні кроки, щоб з'єднати Стратегію та впровадження
- Що ми робимо спочатку? (Модель "Як є»)
- На що ми дивимося у процесі оцінювання?

Вправа #2: Попередня оцінка готовності до впровадження

13:00 – 14:00 ***Обід***

14:00 - 15:15 **Хто зацікавлені сторони у процесі планування?**
- Хто зацікавлені сторони?
- Які сфери відповідальності і функції та хто залучений до планування та впровадження

Вправа #3: Попередня оцінка готовності до впровадження – Визначення сфер відповідальності та пріоритетів

15:15 – 15:30 ***Перерва***

15:30 – 16:30 Продовження вправи та підсумок результатів (огляд висновків)

16:30 – 18:00 **Планування комунікації**
- Комунікація із зацікавленими сторонами
- Комунікаційне планування та комунікаційна політика
- Що таке комунікаційна стратегія?

Вправа #4: Комунікаційне планування

<u>День другий</u>

9:00 – 10:45 Звітування з виконання Стратегічного плану

- Навіщо вимірювати ефективність?
- Які критерії вимірювання ефективності?
- Як ми ви використовуємо вимірювання ефективності для звітування пор хід реалізації проекту?

Вправа #5 Звітування з оцінки ефективності та звітування про хід реалізації проекту

10:45 – 11:00 ***Перерва***

11:00 – 13:00 Управління ризиками та відновлення у разі настання надзвичайної ситуації

- Аналіз тенденцій
- Планування та політика відновлення у разі настання надзвичайної ситуації
- Підтримка та матеріально-технічне забезпечення – довгострокове та у випадку крайньої необхідності

Вправа # 6 Управління ризиками та вимірювання ефективності (Прогнозна аналітика)

13:00 – 14:00 ***Обід***

14:00 – 14:30 Продовження вправи та підсумок результатів (огляд висновків)

14:30 – 15:30 Планування матеріально-технічного забезпечення, підтримки та безперервності роботи

- Обговорення основних понять та відмінностей «стратегічне планування проти тактичного планування»
- Навіщо визначати пріоритети?
- Розділ Плану щодо навчання та підтримки

Вправа #7 Вправа з планування

15:30 – 15:45 ***Перерва***

15:45 – 18:00 Вправи із застосуванням критичного підходу та обміну досвідом (Відкриті обговорення)

- Вирішальні фактори успіху
- Підбиття підсумків –
- Оцінювання

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

У частині «Конспект занять» навчально-методичного посібнику розкривається зміст і наводяться інструкції щодо методики представлення матеріалу у дводенній програмі зі стратегічного планування для керівників судів. Теми розміщено в такому ж порядку, в якому їх подано у «Зразку розкладу занять».

Конспект занять розділено на два стовпчики. Стосовно кожної теми в правому стовпчику наведено змістовну частину матеріалу, що має бути представлений викладачем. Лівий стовпчик складається з інструкцій викладачеві та учасникам щодо методики роботи з матеріалом. Інструкції також стосуються пов'язаних з відповідними темами слайдів у форматі PowerPoint.

Курс «Стратегічне планування» відзначається високою інтерактивністю і ґрунтується на численних групових видах діяльності. Викладач повинен виявляти гнучкість у використанні часу на кожну з вправ. Хоча, звісно, важливо дотримуватися розкладу, та не менш важливо виділяти на вправи достатньо часу для налагодження групової взаємодії та успішного виконання завдань. А тому викладачеві рекомендується, враховуючи розклад, що міститься в цьому збірнику, використовувати вказані у ньому часові рамки як загальний орієнтир для представлення даної програми. Наведені у цьому розділі часові рамки є орієнтовними.

Звичайно ж, «Конспект занять» ***не має на меті обмежити викладачів***. Представляючи будь-яку з тем, викладач може додати щось до змістовної частини, залишити поза увагою чи змінити той або інший компонент, виходячи з досвіду і знань – як власних, так і тих, що ними володіють учасники занять. Крім того, кожен викладач ***може адаптувати*** зазначені в інструкціях види навчальної діяльності як ***до власного стилю викладання***, так і ***до потреб учасників***.

КОНСПЕКТ ЗАНЯТЬ

Вказівки	Зміст навчання
Слайд № 1 Відрекомендуйтеся Зробіть коротку вступну промову до семінару Переконайтеся, що кожен має всі необхідні матеріали Прийом, який знімає напругу: Попросіть учасників семінару відрекомендуватися та сказати одним реченням, чому вони тут. Попросіть учасників семінару записати на останній сторінці зошиту свої очікування (що вони сподіваються отримати від навчання)	**Привітання** учасників заходу за програмою на тему стратегічного планування. Представлення учасникам загального огляду програми та порядку денного.
Слайд № 2 Зробіть доповідь Запросіть учасників ставити запитання, піднявши руку Дайте загальний огляд матеріалів та порядку денного. Нагадайте їм, що більша частина занять пройде у групових обговореннях і що вони повинні бути активними. Зазначте, що вправи – це інтерактивні відкриті обговорення.	***Вступ Складові стратегічного планування*** • Навіщо це вивчати? • Що ви маєте знати? • Цілі навчання • Огляд навчальних матеріалів • Як використовувати навчальні матеріали?
Слайд № 3 Навіщо нам потрібен Стратегічний план? Наведіть приклади використання стратегічного планування у реальному житті поза судом (похід по магазинах, виховання дитини, планування подорожі)	***Мета:*** Зробити так, аби аудиторія зрозуміла, навіщо нам потрібне планування • Як план допоможе нам в управлінні нашим судом? • Чи допоможе нам план отримати підтримку всередині і зовні? • Яке визначення ви дасте поняттю “стратегічний план»? • Як він створює лідерство та установлює командний підхід?
Слайд № 4 На що схожий Стратегічний план? Зробіть коротку доповідь з	• Наведіть приклад стратегічного плану (Додаток №4: Стратегічний план судів федерального округу Колумбія, Додаток №5: Стратегічний план

наведенням прикладів стратегічних планів Скеруйте учасників до додатків № 4 та 5 Пройдіться по основних розділах кожного, демонструючи, що таке дорожня карта (перспективний план, план розвитку) Попросіть студентів подивитися, які частину плану можуть підійти до їхніх судів Використайте візуальну підтримку - Тези доповіді №1 на двох наступних слайдах – перехід до вправи № 1	Національної асоціації судового менеджменту) • Розгляньте план як інструмент, який використовується, аби допомогти вам – ДОРОЖНЯ КАРТА (перспективний план, план розвитку) • Надайте та використайте зразок або шаблон Стратегічного плану (Тези доповіді: Вправа №1) Почніть більш детально заглиблюватися у складові плану першого рівня, аби привернути увагу команди.
Слайд № 5 Шаблон Стратегічного плану Використовуючи примітки як допомогу, визначте основні складові плану. Порівняйте з дорожньою картою, аби студенти зрозуміли рівні плану. Надайте учасникам семінару приклади цілей, використовуючи у якості зразка два плани (додатки №4 та №5) Використовуючи матрицю у вправі 1.2 покажіть зв'язок між складовими плану та сферами відповідальності.	• Використайте шаблон, аби команда почала думати про план як дорожню карту (Тези доповіді – Шаблон) • Стратегічний план – насправді це просто згода організації щодо дій у довгостроковій перспективі • Він встановлює пріоритети інвестування ресурсів організації на період три - п’ять років. • Він визначає головні питання та можливості організації та розробляє позитивну організаційну відповідь у формі цілей та стратегій. • План може бути детально пояснений кожному підрозділу, працівнику чи категорії бюджету • Запровадивши однакові правила для всіх, суд починає використовувати план для *стратегічного управління* Почніть процес спрямування дій та розподілу ресурсів згідно організаційних пріоритетів.
Вправа #1: Складові плану та відповідальність ***Тези доповіді: Вправа №1 Розберіть Вправу 1.1 та 1.2 зі студентами*** Майте під рукою та дайте загальний огляд Додатків № 1 та 2. Розподіліть аудиторію на маленькі групи по 4-6 осіб. Підчас першої вправи	**Складові стратегічного плану** (Приклади матриці Складових стратегічного плану та сфер відповідальності) (використовуйте Додаток № 1 та № 2). **ЗАВДАННЯ:** Використовуючи Шаблон стратегічного плану (Слайд № 5 повинен бути представлений як тези доповіді) та Сценарій (наданий в розділі «Практичні вправи» або підготовлений Вами, учасники повинні на загальному рівні підготувати проект основних частин плану та визначити, хто несе відповідальність за його впровадження на кожному рівні в межах суду.

дозвольте їм обрати групи самостійно. Після цього у кожній наступній вправі, намагайтеся розділити групи та заохочуйте студентів брати на себе відповідальність, примірити на себе ту чи іншу роль, а якщо декілька учнів мають однакову кваліфікацію/досвід роботи, заохочуйте їх спробувати себе в іншій ролі. Підчас вправи прогулюйтеся аудиторією та підходьте до кожної групи, аби кілька хвилин послухати та поставити їм запитання. Через 15-20 хвилин зберіть групи разом та запросіть їх поділитися їхніми знахідками та висновками • Заохочуйте їх до використання фліпчартів (дошок з маркерами) для підготовки приміток • Заохочуйте групи, щоб вони призначали того, хто буде робити нотатки. • Запросіть охочих виступити • Попросіть інших студентів прокоментувати виступи та підсумуйте двома-трьома пунктами кожну презентацію перш ніж перейдете до наступної групи. Презентації можна провести до чи після вранішньої перерви. Ви повинні визначити, який з варіантів буде більш успішним. **Порада -** Якщо вони активно спілкуються та говорять, оголосіть перерву, вони продовжать обговорення під	У маленьких групах посильте ідею, що кожен має свої специфічні завдання та роль, а також необхідні часові вимоги для цієї сфери відповідальності. Усі працівники повинні розуміти, що ця сфера відповідальності не буде забирати весь робочий час, але є окремі завдання відповідно до їхньої сфери відповідальності та рівня (національний /територіальний), які є надзвичайно важливими для досягнення успіху. Почніть розробку та впровадження тайм-менеджменту, зрозумійте специфіку вашої ролі/сфери відповідальності та зрозумійте взаємозв'язок між вашою роботою та іншими на різних та однакових рівнях. • Яка у вас сфера відповідальності – ухвалення, комунікації, розробка політики, документи, і т.д. • Скільки це забирає часу і як часто трапляється (один раз, періодично, регулярно, у спеціальних випадках) Результатом вправи повинен стати стратегічний план загального характеру, підготовлений на основі сценарію, та матриця/план визначення відповідальності окремих осіб/груп в середині суду за його реалізацію.

час неї та повернуться з перерви готовими до презентації.	
Слайд № 6 Оцінювання готовності Зробіть коротку доповідь, що робити спочатку. Наведіть приклад використання Дорожньої карти у підготовці до подорожі, будування дому, тощо. Нехай студенти подумають, беручи до уваги 4 змінних величини (час, гроші, люди, продукти). Попросіть їх визначити пріоритети, виходячи з їхньої сфери відповідальності. Поверніться до візуальної підтримки	• Які необхідні кроки у підготовці розробки стратегічного плану? • Обміркуйте ситуацію, беручи до уваги: o Час (розклад) o Гроші (бюджет/фінансування, витрати) o Люди (Працівники/користувачі/зацікавлені сторони) o Продукти (надавана документація, нові процеси, відчутні та невідчутні результати) • Коли ви готуєте стратегічний план, ви повинні витратити час на визначення існуючого положення всього (у рамках чотирьох областей, зазначених вище) • Потім ви можете намітити цілі, а бачення перетворити на мету «Яким бути» або Майбутнє бачення суду
Слайд № 7 Процес підготовки суду Розгляньте слайди 7 - 9 використовуючи обговорення – залучіть слухачів до відповіді на питання на цих слайдах. Використовуючи зразки планів – попросіть їх пошукати відповіді	• Як ми визначаємо готовність суду? • Почніть оцінювати з місця, де ви перебуваєте зараз o Проекзаменуйте ваш бюджет, людські ресурси, пріоритети та сприйняття o Націльтеся на лідерство • Чи люди зацікавлені та бажають долучитися • Як ви зробите оцінювання першим кроком до нового плану та процесу – не просто ще одним «оглядом»?
Слайд № 8 Процес підготовки суду (продовження) Попросіть учасників семінару навести приклад чогось у їхньому суді, чому піде на користь оцінка готовності. Наведіть приклади з вашого досвіду (нова будівля, заміна персоналу, впровадження нової системи и т.д.)	• Чи є у вас чіткі критерії оцінювання, які покажуть, чим гарний план і чого можна буде досягти? • Наскільки важко буде «продати» стратегічний план та бачення зацікавленим сторонам: відповідальним особам, громадськості, користувачам? • Чи передбачається довгострокова структура підтримки? (Це довгострокові зусилля – не просто «зробив один раз і все») • Чи є у вас засоби йти до кінця та адаптувати план за необхідності?
Слайд № 9 Попередня оцінка готовності суду до впровадження Попросіть слухачів навести приклади того, що необхідно	Що ви робите в першу чергу? Як ви готуєте аналіз поточного стану суду? Що вам необхідно перевірити та оцінити, аби ваш план та розклад були на своєму місці? • Відкрите та чесне оцінювання має на меті визначити, чи суд готовий до просування вперед

попередньо проекзаменувати у їхньому суді. (3-4 приклади) Обговоріть це базуючись на SWOT аналізі (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз). Огляньте оцінки готовності Підготуйте слухачів до Вправи №2	та задоволення майбутніх вимог громадськості, відвідувачів та зацікавлених сторін: ○ Необхідно оцінити стан суду сьогодні: структура, організація, процедури та діяльність суду. ○ Оцініть структуру та організацію суду у порівнянні з іншими установами системи правосуддя ○ Перевірте діловодство та процесуальні процедури ○ Вивчіть звичні практики та робочі звички працівників суду ○ Зважте на географічні та локальні характеристики суду. • Результатом стане детальний SWOT- аналіз вашого суду (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) Використайте приклад планування подорожі або навчання у ВНЗ або планування іншої програми, де ви маєте знайти компроміс та рівновагу між бажаннями та реальністю, бюджетом, сильними сторонами та можливостями.
Вправа №2: Оцінка готовності до впровадження ***Вправа № 2*** Розподіліть аудиторію на маленькі групи по 4-6 осіб. Підчас цієї вправи – перетасуйте склади груп. Заохотьте учасника семінару обрати один з двох сценаріїв, і опрацювати його. Якщо декілька студентів у групі мають однакову кваліфікацію/досвід роботи, заохочуйте їх спробувати себе в іншій ролі. Підчас вправи прогулюйтеся аудиторією та підходьте до кожної групи, аби кілька хвилин послухати та поставити їм запитання. Через 15-20 хвилин зберіть групи разом та запросіть їх поділитися їхніми знахідками та висновками • Заохочуйте їх до	**Підготовка до впровадження – Оцінювання готовності** Нами вже було складено шаблон нашого стратегічного плану, та визначено коло відповідальних осіб всередині суду. Тепер ми повинні визначити, які інші організації будуть безпосередньо задіяні в роботі з його реалізації згідно з кожним компонентом плану, та які саме функції/ролі вони виконуватимуть. • Зробіть оцінювання готовності до впровадження, виходячи зі сценарію, обраного у вправі № 1. (див. Вправу №2) • Встановіть сфери відповідальності з виконання завдань для відповідних рівнів ДСА та судів • Визначте актуальні питання або обмеження у виконанні завдань Покажіть результати групі та порівняйте /протиставте їх з повним списком завдань для цього рівня. (Нагадайте групі, що всі плани повинні мати попередню оцінку готовності до впровадження – але не всі завдання повинні бути включені – наприклад: якщо не йдеться про автоматизацію/інформатизацію – чи повинні ми оцінювати мережу?) **ЗАВДАННЯ:** Результатом вправи повинна стати складена згідно із зразком таблиця, де

використання фліпчартів (дошок з маркерами) для підготовки приміток • Заохочуйте групи, щоб вони призначали того, хто буде робити нотатки. • Запросіть охочих виступити Попросіть інших студентів прокоментувати виступи та підсумуйте двома трьома пунктами кожну презентацію перш ніж перейдете до наступної групи. Ця вправа буде проходити жваво, отже запросіть їх представити результати до обіду.	визначатиметься, які саме організації та в якому обсязі будуть задіяні в процесі реалізації компонентів стратегічного плану, в чому полягатимуть їхні функції на різних стадіях проекту. **ПРИМІТКА:** наведені зразки можуть та повинні змінюватись в залежності від того, який сценарій було запропоновано, складу аудиторії та рівня підготовки учасників.
Слайд № 10 Кроки стратегічного плану Ще раз зробіть огляд чотирьох складових (час, гроші, люди, продукти) та, використовуючи одну з презентацій, поясніть різні кроки та ролі. За необхідності звертайтеся до шаблонів вправ 1.2 та 1.1	• Обговоріть основні кроки при розробці стратегічного плану ○ Передпроектне планування оцінювання (модель «Як є» / Актуальне становище суду) ○ Огляд цілей та бачення суду ○ Встановлення цілей та завдань ○ Визначення необхідних дій та заходів для досягнення цілей та завдань • Зробіть графік дій та заходів, виходячи з чотирьох пунктів ○ Забезпечення персоналом/ресурсами (Люди) ○ Планування графіку впровадження (Час) ○ Результати роботи/ Продукти (Наслідки) ○ Кошти/ Фінансові потреби (Гроші) • Поясніть, як різні кроки вимагають різних дій. • Поясніть ролі та сфери відповідальності різних учасників процесу – керівники, менеджери середньої ланки (на державному та місцевому рівні) та керівники підрозділів • Продумайте приклади того, як вони виконують свої управлінські функції та де вони знаходяться в загальній ієрархії
Слайд № 11 Реалізація стратегічного плану Зробіть доповідь Коротко перегляньте сфери	• Використайте слайд, щоб змусити команду замислитися по ВИКОРИСТАННЯ плану як рекомендацій та вказівок для реалізації окремих дій

відповідальності та заохотьте учасників семінару визначити цілі та завдання для організації в цілому та її окремих підрозділів.	• Дії відбуваються на всіх рівнях організації та мають довгостроковий характер • У кожного є своя роль та сфера відповідальності у ієрархії залежно від його рівня та сфери відповідальності • Ціль повинна бути спрямована на пріоритети організації.
Слайд № 12 - Впровадження та управління змінами Поговоріть про зміни та план впровадження. Попросіть кожного слухача визначити, хто буде залучений до цього процесу, як процес буде відбуватися і як заохотити людей до змін. Заохочуйте учасників семінару, які мають досвід участі у схожому процесі, розказати аудиторії про свій досвід і ті уроки, які вони засвоїли.	Головна ціль будь якого процесу стратегічного управління – досягти балансу між повсякденним функціонування організації та її стратегічним напрямком. Заохочуючи кожного члена команди поставити себе запитання «Який мій внесок» та дати на нього відповідь, можна для кожного працівника створити його уявлення про його роботу на потреби організації. У справжніх зусиллях з стратегічного управління план – це лише початок. Постійна реалізація цього плану – ось запорука кінцевого успіху. • Обговоріть процес впровадження плану • Головна ціль будь якого процесу стратегічного управління – досягти балансу між повсякденним функціонуванням організації та її стратегічним напрямком. Заохочуючи кожного члена команди поставити собі запитання «Який мій внесок» та дати на нього відповідь, можна для кожного працівника створити його власне уявлення про його роботу на потреби організації. • Незначні наслідки/зміни роблять процес планування коротким та зменшують його доречність. Через це багато організацій не можуть пов'язати свій плани з результатами. • Розбіжність між стратегічним планом та повсякденною роботою у таких ситуаціях очевидна. Таким чином, у справжніх зусиллях з стратегічного управління план – це лише початок. Постійна реалізація цього плану – ось запорука кінцевого успіху.
Слайд № 13 З чого починати процес планування – Засвоєні уроки Зробіть доповідь про уроки, які необхідно засвоїти, використовуючи матеріали з прикладів плану та досвіду слухачів. **Примітка:** Це заняття буде відбуватися після обіду, отже	Аби бути успішним, будь-який розроблений план повинен бути впроваджений! Вам не потрібен план, який стоїть на полиці і раз на рік його дістають, щоб витерти пил. • Необхідно підготувати ґрунт для співробітництва та створити атмосферу ентузіазму • Необхідні «чемпіони» - люди, які виступатимуть рушійною силою проекту • Люди втрачають ентузіазм, якщо під час

вам необхідно буде підтримувати мотивацію слухачів та заохочувати їх до участі.	впровадження немає маленьких успіхів • Ви повинні інформувати людей про те, що відбувається • Встановіть графік та цілі, які можна досягти та «покращити суд» • Залишайтеся на чолі процесу та регулярно перевіряйте
Слайд № 14 Хто є зацікавленими сторонами Використовуючи Візуальні матеріали до Вправи 1.2 поговоріть про ролі, сфери відповідальності та очікування. • Попросіть слухачів записати очікування та як ми його вимірюватимемо • Потім попросіть кожного з учасників семінару написати, ХТО зі списку зацікавлених сторін буде залучений. • Використовуючи приклади, дайте зрозуміти слухачам, хто такі зацікавлені сторони.	Коли ми говоримо про управління якістю та ризиками, ми повинні брати до уваги очікування зацікавлених сторін. Це називається управління через очікування (менеджмент очікувань). 1. Створіть очікування. Кожен повинен знати заздалегідь: • Що буде відбуватися на заході • Яким буде результат • Що скоріше за все відбудеться як наслідок цього заходу і що буде відбуватися далі, • **Приклади** – Із просуванням інформатизації, автоматизовані процеси покращать якість правосуддя та надання послуг, будуть сприяти професіоналізму у судах, оскільки новий термінал дозволить відвідувачам суду реєструвати та отримувати інформацію по своїх справах швидше. 2. Які вимірювані результати ми хотіли б залишити підзвітними? • Ми повинні бути готові відповісти перед зацікавленими сторонами на всіх рівнях та взяти на себе відповідальність за наші дії • «Переводити стрілки» не можна – ніяких вибачень • Задокументуйте заходи з нівелювання ризиків, щоб мати змогу управляти ризиками, а не виправдовуватися пізніше. (Синдром критики заднім числом)
Слайд № 15 Стратегічне планування – Кроки впровадження - Чия це робота? Використовуючи Вправу 3.1 та опис сценарію обговоріть ролі/сфери відповідальності та як вони змінюються з часом.	• Коли ви визначилися з напрямком і почали реалізацію деяких кроків проекту, вам необхідно вирішити, кому та які завдання будуть доручені на кожній фазі проекту. • Кожен не може бути залучений до реалізації усіх кроків, та у окремих галузях різні люди будуть виконувати одне і те саме завдання, яка сфера відповідальності в них буде? Не всі – активні учасники, також є радники, спостерігачі та

	експерти. Іноді роль – керівник/ експерт – визначає завдання, також іноді людина може виконувати більше однієї ролі. Роздайте матеріали про ролі, сфери відповідальності та завдання - покажіть, як ролі, сфери відповідальності та рівень залучення може змінюватися з часом.
Вправа №3: Підготовка до впровадження – Оцінка готовності – Визначення ролей та пріоритетів Опишіть вправу №3 ***Матеріали: Вправа №1 та №3*** Розділіть аудиторію на маленькі групи по 4-6 осіб. Дайте кожній групі ім'я або колір. Якщо декілька студентів у групі мають однакову кваліфікацію/досвід роботи, заохочуйте їх спробувати себе в іншій ролі. Підчас вправи прогулюйтеся аудиторією та підходьте до кожної групи, аби кілька хвилин послухати та поставити їм запитання. Через 15-20 хвилин зберіть групи разом та запросіть їх поділитися їхніми знахідками та висновками • Заохочуйте їх до використання фліпчартів (дошок з маркерами) для підготовки приміток • Заохочуйте групи, щоб вони призначали того, хто буде робити нотатки. • Запросіть охочих виступити Попросіть інших студентів прокоментувати виступи та підсумуйте двома трьома пунктами кожну презентацію	**Підготовка до впровадження – Оцінка готовності – Визначення ролей та пріоритетів.** Частиною оцінювання підчас підготовки до впровадження є визначення графіку і пріоритетів та постановка завдань до виконання у логічному порядку для забезпечення плавного та врівноваженого впровадження. Використовуючи напрацювання Вправи №2, команди розширять та поглиблять розуміння необхідності встановлення конкретного, але гнучкого графіку та необхідності комунікації та співробітництва між управлінськими рівнями плану. Створіть розуміння зовнішніх факторів, які можуть зірвати впровадження, посилюють необхідність вертикальної та горизонтальної комунікації для забезпечення реалізації плану, взаємних дій та цілісності процесу, розуміння необхідності дотримання графіку, обмеження затримок та нівелювання ризиків проекту. • Використовуючи оцінку, зроблену у Вправі № 2, розробіть графік дій, підкреслюючи головні пункти та завдання, критичні до виконання. • Матеріали у вправах № 1 та № 3. Представте результати групі, порівняйте із запланованими кроками. **ЗАВДАННЯ:** В результаті цієї вправи, учасники повинні визначити, хто окрім безпосередніх виконавців буде задіяний у реалізації їхнього плану, та які функції/повноваження матимуть ці особи/організації. Після цього, учасники повинні перейти до підготовки згідно із зразком календарного плану реалізації поставлених завдань, із визначенням пріоритетності та критичності (наприклад, певне завдання може бути виконане лише після того, як буде виконано інше). Результатом роботи груп повинні стати схеми участі «зацікавлених сторін» на різних етапах проекту, а також графік реалізації, складений на основі сценарію та зразку. **ПРИМІТКА:** наведені зразки можуть та повинні змінюватись в залежності від того, який сценарій було запропоновано, складу аудиторії та рівня підготовки учасників.

перш ніж перейдете до наступної групи. **ПРИМІТКА: Коли виступи закінчаться, за допомогою наступного слайду коротко представте тему, яка буде розглядатися завтра вранці.**	**Наприкінці першого дня –** **Попросіть учасників семінару почитати газету, електрону пошту або подивитись телебачення чи послухати новини по радіо. Попросіть їх підготувати до завтрашнього заняття огляд актуальних подій, які мають відношення до теми заняття.**

Слайд № 16 - Ролі та сфери відповідальності у командах впровадження
Почніть другий день роботи з цього слайду.
• Зробіть огляд одержаних вчора даних та висновків
• Представте теми сьогоднішніх занять
• Попросіть учасників семінару розповісти, «що вони дізналися зі ЗМІ, що має відношення до теми заняття»
• Використовуючи результати останньої вправи спросіть їх, кому, на їх думку, треба знати про цей захід (загальне обговорення у класі – 5 хвилин)
Використайте результати попередньої вправи (№3) для обговорення цього слайду та призначення ролей та обов'язків.
• Кожен учасник повинен звернутися до шаблону 3.1, який допоможе у визначенні їхніх ролей та сфер відповідальності.
• Представте тему «Суди – гарне місце роботи»
• Поставте запитання
  ○ як ми цього домагаємося?
  ○ що ми говоримо людям?
	Стратегічне планування стосується не тільки змін у технології чи судових процесах. Воно також дуже сильно зачіпає працівників та керує змінами сфер відповідальності та функціональних обов'язків. Впровадження плану може призвести до того, що деякі працівники братимуть більшу участь в управлінні або отримають нові обов'язки.
	• Ми повинні розуміти, які ролі є в будь-якому плані
	• Ми повинні допомогти менеджерам/начальникам усвідомити їхню конкретну роль у навчанні співробітників та розширенні суду
	• Ми повинні зробити всі вдосконалення у посадових обов'язках, вимогах щодо кваліфікації та можливості кар'єрного просування зрозумілими.
	• Ми хочемо зробити суд місцем роботи, яке користується повагою і де хотілося б працювати. Це приверне гарних працівників, які допоможуть нам удосконалити суд та зробити його більш професійним.

Слайд № 17 Планування комунікації
 	
Використовуючи зразок плану комунікацій та стратегічні плани судів (Додатки №4 та 5) зробіть доповідь про комунікації, наскільки вони важливі для досягнення успіху.
 	
Використовуйте приклади з газет, електронних листів, ЗМІ, щоб показати, як одна й та сама інформація по різному представляється та має різний вплив.
	Що і кому ви повідомляєте так само важливо, як і те, як часто/коли ви повідомляєте.
	• Інформація – важлива річ і повинна чітко та своєчасно повідомлятися
	• Уникайте намагання зробити з повідомлення сенсацію
	• Знайти свою аудиторію – хто вони/які типи комунікацій працюють
	  o Електронна пошта проти звичайної пошти/друкованих матеріалів
	  o Друковані матеріали проти телебачення /ЗМІ
	  o Особисто проти записів або виступів у прямому ефірі
	  o Пряма участь або аудіовізуальні «промови»
	  o Короткі інформаційні повідомлення «промови у ліфті», та реклама на телебаченні
	• Оцінюйте сприйнятливість комунікації
	  o Як багато інформації та як часто
	  o Рівень деталізації
	  o Резюме проти детальної інформації
	  o Сприйнятливість = Вплив на життя, свободу, роботу, здоров'я та інше
	  o Зв'язок – те, що відбувається в одному місті, може/може не бути актуальним в іншому місці
	• Яка мета комунікації
	  o Проінформувати
	  o Доповнити
	  o Попередити
	  o Дати рекомендації
	  o Звітувати про досягнення

Слайд № 18 Планування комунікації
 	
Продовжить доповідь про те, як розповсюджувати інформацію, про необхідність точності, своєчасності та наявності багатьох підходів
• Розуміння рівнів та типів звітування
• Наведіть приклади різних типів комунікації
	Якість судової інформації – як керівник, **ви повинні забезпечити точність, повноту, якість та своєчасність інформації суду незалежно від того, як і кому ви її повідомляєте..**
	
	Пам'ятайте – не всі мають ваше бачення, коли читають або чують про щось, що відбувається у вас в суді - ви повинні розуміти їх позицію та занепокоєння, коли відповідаєте на наступні питання:
	• Кого я повинен тримати у курсі?
	• Як часто я повинен повідомляти?
	• Який в мене засіб комунікації?
	  o Електронна пошта
	  o Звіти про хід виконання проекту
	  o Зібрання
	  o Випадкові
	
	Хто має останнє слово щодо того, ЩО та КОЛИ буде повідомлене або надруковане?

Слайд № 19 Стратегія комунікації Ознайомте слухачів зі «звітами» як засобом комунікації. Використайте приклади з додаткових матеріалів. Якщо в судах функцією слухачів є звітування про ефективність роботи, обговоріть з учасниками навчання їх зміст, хто готує, де вони публікуються, як часто і т.д. Можете навести приклади з власного досвіду.	Ми можемо використовувати звіти про ефективність роботи у комунікаційній стратегії – кому ми повинні надавати інформацію як з нашими внутрішніми, так само й зовнішніми «користувачами». Хто є користувачами суду? • Відповідачі • Постраждалі • Позивачі • Члени родин відповідачів та позивачів • Юристи (прокурори, адвокати) • ЗМІ • Секретарі суду • Депутати • Хто ще? Розглядаючи суд з точки зору користувачів, виявіть: • Чого очікують користувачі суду від суду /що вони шукають у суді? • Чи впливає тон голосу, культура або брак культури на наше рішення? • Що відбувається, коли користувач суду вислуханий неналежним чином? • Чи задоволений користувач суду результатом?
Слайд № 20 Стратегія комунікації (продовження) Доповідь - продовження. Наведіть існуючі звіти та успішні приклади з досвіду аудиторії. Запросіть слухачів навести приклади гарних та поганих звітів та заходів з роботи їх підрозділів. Використовуючи план Національної асоціації судового менеджменту та плану Судів, зробіть огляд критеріїв ефективності діяльності, які в них наведені	Комунікаційна стратегія повинна враховувати місцеві традиції, культурні відмінності та забезпечити зрозумілі навчання та комунікацію. Для кожного рівня та зацікавленої сторони повідомлення (меседж) має бути однаковим, але його втілення та спосіб доведення можуть різнитися. • Не покладайтеся лише на фахівця зі зв'язків із громадськістю – упевніться, що комунікація відображає особистість суду • Працюйте над звітуванням про досягнення • Підкреслюйте причини, ЧОМУ дія або захід призвели до вдосконалення • Вказуйте, на кого та як ці дії та заходи вплинули • Використовуйте оцінювання ефективності, щоб показати досягнення, якщо вони відчутні (кількість справ, прийнятих рішень з господарських справ) або невідчутні (працівники суду задоволені вдосконаленим процесом розгляду сімейних та майнових справ, збільшилась кількість та кваліфікація людей, які претендують на посади у суді, відвідувачі краще поінформовані про процесуальні вимоги у суді)
Вправа №4: Планування комунікації ***Вправа № 4 у матеріалах***	Частина планування комунікації – це повідомлення результатів та ходу виконання проекту. Ця частина

групових вправ Використовуючи сценарій та матеріали вправи №4. Розділіть аудиторію на маленькі групи по 4-6 осіб. Для розподілу ви можете використати будь-який спосіб: за розрахунком, за місцем сидіння, тощо. Кожна група повинна відчувати себе командою і, бажано, щоб у групі були люди з різними сферами відповідальності. Підчас презентації результатів – кожну групу слід заохотити: 1. Представити дії та заходи 2. Представити головні сфери відповідальності зацікавленої сторони. Підчас вправи прогулюйтеся аудиторією та підходьте до кожної групи, аби кілька хвилин послухати та поставити їм запитання. Через 15-20 хвилин зберіть групи разом та запросіть їх поділитися їхніми знахідками та висновками • Заохочуйте їх до використання фліпчартів (дошок з маркерами) для підготовки приміток • Заохочуйте групи, щоб вони призначали того, хто буде робити нотатки. • Запросіть охочих виступити Попросіть інших студентів прокоментувати виступи та підсумуйте двома трьома пунктами кожну презентацію перш ніж перейдете до наступної групи. Гарний час для перерви.	інформує та заохочує до дій. Групи повинні вирішити, хто є їхньою цільовою аудиторією. Групи також повинні визначити, які канали та типи комунікації є найефективнішими для різних аудиторій. **ЗАВДАННЯ:** Ця вправа складається з двох частин: Кожна група обирає одну з цілей, зазначених у підготовленому ними проекті стратегічного плану (Вправа №1). **ПРИМІТКА:** для сценарію з автоматизації судів приклад наведено у Вправі 4.1. 1. Кожна група повинна розробити план комунікації для того, ЯК повідомляти про кроки, які вони обрали у вправі 4.1 2. Кожна група повинна визначити сфери відповідальності зацікавленої сторони (використовуючи Вправу №4.2 та результати Вправи №3) для кожного кроку. Результатом роботи повинен стати план комунікації щодо обраної групою цілі стратегічного плану, а також визначення сфер відповідальності зацікавлених сторін по кожному з кроків. **ПРИМІТКА:** наведені зразки можуть та повинні змінюватись в залежності від того, який сценарій було запропоновано, складу аудиторії та рівня підготовки учасників.

Слайд № 21 Звітування про хід виконання Зробіть доповідь про звітування про хід виконання проекту. Використовуйте додаткові матеріали, зразки звітів про статус проекту та хід виконання з власного досвіду. Поясніть, що звітування необхідне як догори, так й донизу за ієрархією всім зацікавленим сторонам.	Звітування про хід виконання дає вам змогу звітувати про успіхи та досягнення, інформувати про зміни та завершені дії, та у будь-який час надавати інформацію про те, на якому етапі перебуває реалізація плану та який стан роботи із стратегічного планування у суді. • Важлива регулярність звітування • Маленькі успіхи та досягнення запам'ятовуються • Брак інформації викликає у людей підозри Звітування про хід виконання може бути прив'язане до обґрунтування бюджету, просування працівника та задоволення користувачів.
Слайд № 22 Навіщо вимірювати ефективність? У загальному обговоренні – зверніть увагу на те, чому звіти про статус проекту корисні та як їх можна використовувати для мотивації «чемпіонів» та інших учасників процесу впровадження. Як керівники відділу кадрів, відділу інформаційних технологій, фінансового відділу використовують звіти про ефективність роботи/ виконання проекту і навіщо вони це роблять. З'ясуйте, чи робили у якомусь суді дослідження вражень працівників та відвідувачів суду.	Суди та ДСА вже проходили навчання та тренінги з інструментів вимірювання ефективності у судах. Ці результати можуть бути використані для підтримки та просування планування вдосконалень для перегляду існуючих бізнес-процесів, стандартизації процедур, оцінювання ефективності та статистичного аналізу. Вимірювання ефективності судової системи та роботи суду – це процес вдосконалення та вимірювання досягнень суду та визначення процесів, які уповільнюють або перешкоджають якості та здійсненню правосуддя. Інформаційна система діловодства суду може збирати статистику формального характеру, однак управління ефективністю має справу не лише з кількістю завершених справ. Воно стосується також таких невідчутних показників, як наприклад, ЯК працівники та відвідувачі суду «сприймають» свій досвід спілкування з судом і НАСКІЛЬКИ вони як користувачі судової системи ним задоволені.
Слайд № 23 Оцінка ефективності діяльності суду	• Ось 13 критеріїв оцінки, які розглядалися на інших заняттях та тренінгах, та приклад з іншого плану суду. • Деякі критерії ґрунтуються на статистичних даних та звітах, інші відсилають нас до спостереження та проведення досліджень • Деякі критерії обчислюються з даних досліджень, інші надходять зі статистики автоматизованої комп'ютерної системи та стандартних звітів • Деякі критерії оцінки поки що не враховуються. Суд бажає більш повно визначити та підвищити якість критеріїв оцінки того що, вважає за потрібне зробити обчислювальним та підзвітнім, враховуючи те, які саме якісні та кількісні оцінки будуть доречні.

Слайд № 24 Загальні оцінки ефективності Зробіть доповідь, чому ці оцінки важливі. Звертайтеся до інструментарію оцінювання та зразків планів та звітів.	Це приклад конкретних критеріїв, які були обрані для вимірювання ефективності діяльності судової системи, схожої до української • Вони вирішили оцінювати прогрес у часі, а не у порівнянні з іншими судами. (Ви можете порівнювати результати на окремих територіях а також оцінювати прогрес на кожній території у часі) • Ви повинні вдосконалити та протестувати результати визначення критеріїв і бути готовими вносити до них зміни з метою забезпечення збирання показників і даних та звітування. Цілі застосування цих критеріїв оцінки: • Зміцнення почуття невідкладності в очах усіх, хто повинен брати участь у запровадженні змін. • Створення дієвої коаліції, достатньо потужної для реалізації запланованого (на всіх рівнях управління). • Створення бачення, яке чітко описує новий суд, його цінності та майбутнє. • Комунікація цього бачення всіма можливими засобами та способами, доки усі не «збагнуть» та не почнуть керуватися ним у своїх діях. • Уповноваження працівників діяти на підставі цього бачення шляхом усунення усіх перешкод для його досягнення, враховуючи структури, процеси, сфери обов'язків, навчання, інструменти, а якщо необхідно, людські ресурси. • Планування та створення підстав для досягнень у найближчій перспективі, щоб кожен міг побачити результати своїх зусиль у створенні нової організації суду. • Зміцнення та консолідація вдосконалень та досягнень з метою використання їх в якості плацдарму для впровадження нових змін. Впровадження нових підходів, які гарантують, що всі підтримують однакові цінності та бачення.
Слайд № 25 Навіщо звітувати про хід виконання проекту?	Комунікація є дуже важливим чинником досягнення успішної інтеграції. Чітке та детальне інформування про конкретні заходи та дії, які стали запорукою успіху, будуть сприяти тому, що всі керівники судової системи матимуть однакові очікування. Проектні очікування часто-густо базуються на хибних твердженнях, припущеннях та випадковій інформації. • «Те, що ви бачите, залежить від того, де ви сидите» • Розкажіть анекдот про сліпих та слона (зустрівши в лісі слона, декілька сліпих почали його мацати, та кожен отримав своє уявлення про те, як він виглядає).

	Оцінювання якості роботи демонструє витонченість управлінських систем та процесів, компетентність персоналу, таким чином збільшуючи довіру лідерів та їх бажання підтримати ініціативу («Ми не боїмося, якщо ви оціните нашу роботу») Після закінчення проекту або підчас його виконання завжди корисно бути у змозі показати, що він досяг усіх цілей, визначених у план як критерії успіху. • Керівники проекту можуть чітко та ясно показати, що проект мав досягти у порівнянні з тим, що насправді було досягнуто. • *Звітування про успіхи та досягнення* спонсорам проекту та організаціям, які брали участь у його фінансуванні, майже так само важливе, як успіх самого проекту, для знаходження джерел фінансування та підтримки майбутніх проектів та ініціатив. • Звітування перед установами, які здійснювали фінансування, про складові успіху (та невдачі) проекту сприяє запровадженню підзвітності. • Громадяни краще сприймають суди. • Зростає довіра до суду тих груп та окремих осіб, які користуються його послугами.
Слайд № 26 Звітування про досягнення як інструмент комунікації Покажіть зв'язок між комунікацією та звітуванням. Зверніться до вправ 4.1 та 4.2, щоб показати, як групи повідомляли про свої наступні дії зацікавленим сторонам. Використайте кращі приклади зі звітів вправи №4.	Використовуйте звітування про успіхи для досягнення цілей та завдань **Побудова консенсусу та згоди щодо впровадження судової спільноти**. • Чітка та зрозуміла комунікація важлива для успішної інтеграції, • Чітке та детальне інформування про конкретні заходи та дії, які стали запорукою успіху, буде сприяти тому, що всі очільники судової системи матимуть однакові очікування. • Якщо люди не знають про успіхи та досягнення, вони робитимуть висновки на підставі випадкової інформації **Демонстрація успіхів та досягнень та покращення звітності**. • Після закінчення проекту або підчас його виконання завжди корисно бути у змозі показати, що він досяг усіх цілей, визначених у плані як критерії успіху. • Керівники проекту можуть чітко та ясно показати, чого проект мав досягти у порівнянні з тим, що насправді було досягнуто. Розповідь про досягнення та успіхи завжди робить вас переможцем!

Вправа №5: Звітування про хід виконання та ефективність стратегічного плану
 	
Додаткові матеріали: Вправа №5 з групових вправ
 	
Залишіть склад груп як у Вправі №4 (якщо немає бажаючих змінити групу), розділіть аудиторію на маленькі групи по 4-6 осіб.
 	
Якщо декілька студентів у групі мають однакову кваліфікацію/досвід роботи, заохочуйте їх спробувати себе в іншій ролі.
 	
Підчас вправи прогулюйтеся аудиторією та підходьте до кожної групи, аби кілька хвилин послухати та поставити їм запитання.
 	
Через 15-20 хвилин зберіть групи разом та запросіть їх поділитися їхніми знахідками та висновками
• Заохочуйте їх до використання фліпчартів (дошок з маркерами) для підготовки приміток
• Заохочуйте групи, щоб вони призначали того, хто буде робити нотатки.
• Запросіть охочих виступити
 	
Попросіть інших студентів прокоментувати виступи та підсумуйте двома трьома пунктами кожну презентацію перш ніж перейдете до наступної групи.
 	
У цій вправі дуже важливо, щоб «їм було весело і вони отримували задоволення».
	Звітування про хід виконання та ефективність плану. Будь-яка вправа зі стратегічного планування повинна містити звітування про ефективність діяльності, хід виконання проекту та вимірювання досягнень внутрішнім та зовнішнім зацікавленим сторонам. Звітування про хід виконання проекту виконує багато завдань. По-перше, воно дозволяє тримати керівництво у курсі прогресу проекту як на національному, так і територіальному (місцевому) рівні. По-друге, воно визначає досягнення, які можна повідомити іншим установам та відповідальним урядовим особам, щоб показати, наскільки просунулися суди в обслуговуванні відвідувачів суду (користувачів).
	
	Інша значна частина стратегічного планування та впровадження – здатність оцінити вдосконалення у процесі інформатизації суду та вміння представити «професійне» обличчя суду та ДСА неурядовим організаціям, громадськості та іншим урядовим установам. Із зростанням залежності від електронних комунікацій, необхідно також змінити політику представлення ЗМІ інформації та підготовки наших презентацій щодо прозорості та доступу до правосуддя.
	
	Стратегічне планування також покликане допомогти керівникам та менеджерам у вдосконаленні їхніх навичок.
	
	ЗАВДАННЯ: Підготувати згідно зразку та шаблону (Вправа №5.1 та 5.2) звіт про хід виконання стратегічного плану на базі наданого в попередніх вправах сценарію. Для цього:
	• У загальних обговореннях визначте пункти та події стосовно впровадження (внутрішні та зовнішні), які важливо повідомити.
	• Визначте методи комунікації – звітування про хід виконання, email-розсилки, прес-реліз, прес-конференція, повідомлення, національна або міжнародна конференція, інше
	• На базі практичного сценарію визначте типи комунікації та призначте відповідальних (у ДСА та судах) за підготовку, презентацію і т.д.
	  o ТУ ДСА та суди повинні звітувати про досягнення ДСА України та судам вищої інстанції за графіком
	  o Звітування перед іншими зацікавленими сторонами (Реальна підготовка документу може виконуватися фахівцем із зв'язків з громадськістю або стороннім членом ДСА чи суду, який не бере активну участь у процесі впровадження (наприклад, представник засобів масової інформації, або інший), але

Хоча у кожному суді є фахівець зі зв'язків із громадськістю – у цій вправі група повинна взяти на себе функцію презентації звіту і підготувати невеличкий прес-реліз, який можна надіслати усім зацікавленим сторонам. Під час презентації всі учасники семінару можуть ставити питання, наслідуючи тау формулу: «Мене звати ___ і я представляю (роль – журналіст або представник громади)… і потім поставити питання. Зміст вправи полягає в тому, щоб подивитися на звітування пор хід виконання проекту з різних боків. Це допоможе зрозуміти, які комунікації будуть вам корисні, а які нашкодять. Запропонуйте слухачам проголосувати, яка комунікація була найбільш вдалою, а яка найменш вдалою. Після цієї вправи повинна бути перерва (обід).	відповідальна особа в ДСА або суді повинна контролювати, що та коли презентується. • Визначте, коли представляти результати • Визначте, хто повинен отримати результати Надайте групами рекомендації щодо політики та плану комунікації. Ця вправа дає змогу менеджерам та керівникам визначити, що, на їх думку, вони повинні знати, яку інформацію від персоналу проекту отримувати – і на міському і на національному рівні. Вправа також наголошує на ієрархічності звітування (керівництво отримує документацію та звіти вищого рівня, не всі подробиці.) **ПРИМІТКА:** наведені зразки можуть та повинні змінюватись в залежності від того, який сценарій було запропоновано, складу аудиторії та рівня підготовки учасників.
Слайд № 27 Планування відновлення у разі настання надзвичайної ситуації Обговоріть відновлення у разі настання надзвичайної ситуації та планування – використовуйте приклади, які наведе аудиторія. • Епідемія свинячого грипу • Повінь / погодні катаклізми • пожежі • інше	План відновлення у разі настання надзвичайної ситуації є важливою складовою будь-якого стратегічного плану. Ви повинні підготуватися до можливих очікуваних проблем, які можуть завадити діяльності суду (наприклад) • Проблеми з енергопостачанням та живленням • Пожежі / проблеми з обладнанням • Політичні питання • Питання фінансування Та неочікуваних проблем, які завадять вашій діяльності – але ви сподіваєтеся, що вони не стануться (наприклад) • Природні катаклізми (повені, погода, землетруси) • Людські катастрофи (пандемії) • Політичні катаклізми (хвилювання, порушення

	громадського спокою) Економічні катаклізми (злочини, зміни персоналу, зміни добробуту громадян)
Слайд № 28 Аналіз тенденцій Використовуючи документацію до інструментарію, подивіться на матрицю та поясніть, що все запланувати не вийде – трапляться деякі речі, яких ви не очікуєте, – але ви повинні підготуватися якнайкраще, оскільки суди є частиною повсякденного життя країни. • Попросіть учасників семінару представити 1 або 2 існуючі тенденції та що вони робили або як з ними впоролися – Гарні приклади • Соціальні медіа, використання електронних помічників, Google, • Зміни до бюджету, політичні чинники, які виникли після виборів • Інші історичні та економічні тенденції	Один зі шляхів підготовки до передбачуваного та неочікуваного – це вивчення тенденцій, які мають місце у світі. На цьому слайді ви можете побачити матрицю тенденцій, які можуть вплинути на вашу діяльність. Деякі з них довгострокові, деякі – короткострокові, більшість - взаємопов'язані. • У своє оцінювання включайте аналіз головних факторів, які впливають на вашу діяльність зараз і впливатимуть у найближчому майбутньому. • Вивчайте досвід інших судових систем для знаходження прикладів питань, які їм довелося вирішувати • Розставляйте пріоритети виходячи з вірогідності настання та значущості окремих аспектів для вашої діяльності. **ПРИМІТКА:** зверніться до Додатку №3 (типи тенденцій)
Слайд № 29 Конус імовірності КОРОТКО пройдіться по змісту слайду.	Часто доволі складно розставити пріоритети серед найімовірніших подій. На цьому слайді представлений конус імовірності, який теоретично показує вірогідність події. Чим далі у майбутньому щось трапиться або може трапитися, тим з меншою імовірністю вам вдасться це передбачити.
Слайд № 30 Управління ризиками Зробіть доповідь про те, чому у стратегічному плані повинен бути розділ, присвячений управлінню ризиками, так само як план комунікацій. Використовуючи приклади, які були згадані підчас обговорення, та шаблон	Успішне впровадження стратегічного плану вимагає перехід від стратегічного планування до стратегічного управління. Коли це відбувається, суди у заведеному порядку оцінюють загальну ефективність діяльності суду та ефективність діяльності кожного підрозділу у світлі довгострокових цілей та загального бачення. • План, до якого включена оцінка готовності, повинен містити дослідження та аналіз ризиків • Ризики можуть перетворюватися на реальність і ви повинні бути готові до їх впливу на план та довгостроковий графік впровадження.

Вправи №6, обговоріть частини плану відновлення у разі настання надзвичайної ситуації 1. Визначте відомі ризики та впливи 2. вивчіть сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у вашому суді. Вивчіть уроки та досвід інших. Визначте 4-6 можливих сценаріїв (наприклад) • Пожежа у будівлі суду знищила архів у підвальному приміщенні • Ваш інструктор з новітніх комп'ютерних систем був госпіталізований і не зможе протягом наступних 6-8 тижнів навчати користувачів • Електричний струм у будівлі постійно зникає і відвідувачі бояться заходити до суду • Через епідемію «свинячого» грипу, суд був закритий, але відвідувачі не знають, на які дати буде перепризначений розгляд їхніх справ, куди їм йти, що робити.	Витратьте час та визначте відомі ризики та їх вплив на ваш план • Зробіть цю частину вашого оцінювання • Вивчіть сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у вашому суді • Перегляньте уроки управління ризиками у минулому, визначте успіхи та місця, які потребують більш прискіпливого планування. • Включіть завдання час від часу переглядати ваш план управління ризиками та процеси відновлення у разі настання надзвичайного випадку. (Розглядайте управління ризиками як пожежні навчання – хоча ви сподіваєтеся, що пожежа не станеться, ви хочете бути до неї готовим у разі чого – отже ви проводите періодичні навчання.)
Вправа №6 Управління ризиками та відновлення у разі настання надзвичайної ситуації **Вправа № 6 за матеріалів групових вправ** Зробіть сценарії для кожної групи. Розділіть аудиторію на маленькі групи по 4-6 осіб. Підчас вправи прогулюйтеся аудиторією та підходьте до кожної групи, аби кілька	**Управління ризиками та відновлення у разі настання надзвичайної ситуації.** Остання тема, яку ми будемо розглядати, стосується управління ризиками та відновлення у разі настання надзвичайної ситуації. І хоча більшість ризиків і надзвичайних подій відбувається на місцевому рівні, ДСА та керівництво судів повинні мати план дій для швидкого та ефективного реагування на надзвичайні ситуації. Планування відновлення у разі настання надзвичайної ситуації є важливою частиною загального процесу стратегічного планування.

хвилин послухати та поставити їм запитання. Через 15-20 хвилин зберіть групи разом та запросіть їх поділитися їхніми знахідками та висновками • Заохочуйте їх до використання фліпчартів (дошок з маркерами) для підготовки приміток • Заохочуйте групи, щоб вони призначали того, хто буде робити нотатки. • Запросіть охочих виступити Попросіть інших студентів прокоментувати виступи та підсумуйте двома трьома пунктами кожну презентацію перш ніж перейдете до наступної групи. В залежності від того, як кожна група бере участь у вправі, презентації можуть відбуватися до або після перерви. Підсумуйте результати, та представте наступну тему.	**ЗАВДАННЯ:** ▪ Використовуючи надані приклади (Вправа №6), розробіть кроки плану відновлення у разі настання надзвичайної ситуації. (Вони повинні ґрунтуватися на сценарії та попередньому оцінюванні готовності до впровадження. Ціль – розробка довгострокового графіку та довгострокового планування.) ▪ Обговоріть результати з групою та визначте список уроків, які необхідно засвоїти. ▪ Обговоріть, як буде відбуватися комунікація між ДСА України та територіальним управліннями й судами, а також які обов'язки та сфери відповідальності треба призначити на місцевому рівні. ▪ Сценарій передбачає різноманітну підготовку та розробку списку дій у разі настання надзвичайної ситуації, а також побудову плану управління ризиками як частини стратегічного плану. Учасники семінару повинні обрати, як вони будуть реагувати на таке: o Природні катаклізми/ погодні ризики – деінде повені можна передбачити – можна підгодовуватися до них - необхідно визначити послідовність процесу відновлення o Надзвичайні ситуації – пожежі, проблеми з електропостачанням, обладнання у суді непридатне до користування або потребує порятунку - можливе обмежене планування - необхідно визначити послідовність процесу відновлення o Людські ризики – Пандемії – Грип – передбачувані, будуть мати місце – як ви управляєте комунікаціями та як приймається рішення про продовження роботи суду або повідомлення про закриття o Економічні ризики - Вибори – хтось виграє, хтось програє Список оцінювання ризиків буде наданий, але це початок розробки учасниками власних матеріалів. **ПРИМІТКА:** наведені зразки можуть та повинні змінюватись в залежності від того, який сценарій було запропоновано, складу аудиторії та рівня підготовки учасників.
Слайд № 31 Планування матеріально-технічного забезпечення, підтримки та безперервності роботи	Кожен стратегічний план повинен мати довгострокову перспективу Не тільки для проектів з автоматизації або технічного планування

Зробіть доповідь. Використовуйте нотатки з попередніх сценаріїв, щоб представити цю тему.	Ви повинні підтримувати та виношувати проект Потреби вашого плану та необхідна підтримка з часом будуть змінюватися Так само як вашій дитині потрібні різні речі у різному віці (одяг, їжа, освіта, здоров'я), потреби вашого плану з часом змінюватимуться. Ми називаємо це етап планування життєвого циклу Матеріально-технічне забезпечення та підтримка є його частиною У попередньому оцінюванні ви відмічали де ви знаходитеся (модель «Як є»), зараз ми розробляємо графік заходів щодо моделі «Яким буде» (або довгостроковий план) Окремі пункти (технологія, бюджети, оцінювання персоналу, поповнення запасів) відбуваються регулярно і повинні бути заплановані До виконання інших пунктів втручаються катаклізми або неочікувані події, тому реагувати на них необхідно відповідно до ситуації, що склалася.
Слайд № 32 Навчання та підтримка Обговоріть необхідність навчання та підтримки. Попросіть кожного учасника поділитися власними думками щодо навчання, що працює / що не працює. Поговоріть о необхідності навчання та підготовки у будь-якій області, яка обговорювалася підчас занять.	Навчання та підтримка проекту включає в себе не тільки навчання/тренінги з нових технологій або управління проектом. Безперервності вашого проекту сприятиме розробка плану навчання як частини ваших зусиль зі стратегічного планування. У попередніх оцінюваннях готовності ви повинні були визначити сильні та слабкі сторони та визначити пріоритетність питань, які необхідно вирішити. Ви можете визначити плани навчання, спрямовані на вирішення слабких сторін та браку знань у наступних напрямках: • Управління проектом (План проекту та управління проектом) • Управління фінансами та ресурсами (Оцінка потрібних ресурсів) • Моніторинг графіку та результатів • Оцінка діяльності (Моніторинг ефективності діяльності) • Навчання комунікаціям (Ефективна комунікація із зацікавленими сторонами у рамках проекту) • Управління ризиками • Навчання та підготовка (тренінги) з автоматизації (усі типи користувачів та усі типи навчання) • Професійний розвиток користувачів та людські ресурси (Підготовка та впровадження процесів кар'єрного росту)

Вправа №7: Вправа з планування У цій вправі групи повинні використати усі матеріали, які вони опрацювали до цього моменту, розробити коротку «програму навчання» для решти слухачів. Програма навчання повинна зосереджуватися на одній з частин плану. Група повинна визначити, що буде містити навчання, хто повинен його відвідати, скільки воно забере часу та з якою періодичністю буде відбуватися. Потім учасники групи повинні представити аудиторії план навчання. Аудиторія (у даному випадку виступає в якості рецензента) буде ставити питання про витрати, розклад, зміст, необхідність, ефективність і т.д. плану. Виходячи з отриманих відповідей, аудиторія проголосує, який курс навчання вони хотіли б відвідати. ***Матеріали: немає*** Розподіліть аудиторію на маленькі групи по 4-6 осіб. Підчас вправи прогулюйтеся аудиторією та підходьте до кожної групи, аби кілька хвилин послухати та поставити їм запитання. Дуже важливо зіграти тут роль адвоката диявола та ставити важкі та незручні запитання. Через 15-20 хвилин зберіть групи разом та запросіть їх поділитися їхніми знахідками та висновками. • Заохочуйте їх до використання фліпчартів (дошок з	***Планування матеріально-технічного забезпечення, підтримки та безперервності роботи*** (Матеріально-технічне забезпечення стосується не тільки технології, це може бути ведення записів, підготовка персоналу і т.д.) Кожне заплановане впровадження має стратегічні та тактичні завдання та фази. Успішні проекти мають регулярний моніторинг поточної діяльності та перерахунок наступних кроків із урахуванням затримок у часі, дефіциту бюджету та перешкод на шляху впровадження. ▪ Використовуючи попередні матеріали та документи, учасники обирають, яку частину плану (Інфраструктура, комунікації, персонал, джерела, технології та інше) вони хочуть розглянути та визначити список необхідного для роботи з сильними та слабкими сторонами, а також довгострокового планування на базі «турботи та підтримки». ▪ Кожна група повинна розробити вправу, яка буде використовуватися в їхньому навчальному курсі та представити аудиторії структуру вправи. • Автоматизація • Персонал/Людські ресурси Посадові обов'язки та перебудова • Судові процедури • Інше Матеріалів до цієї вправи немає. Учасники повинні самостійно розробити їхню власну вправу.

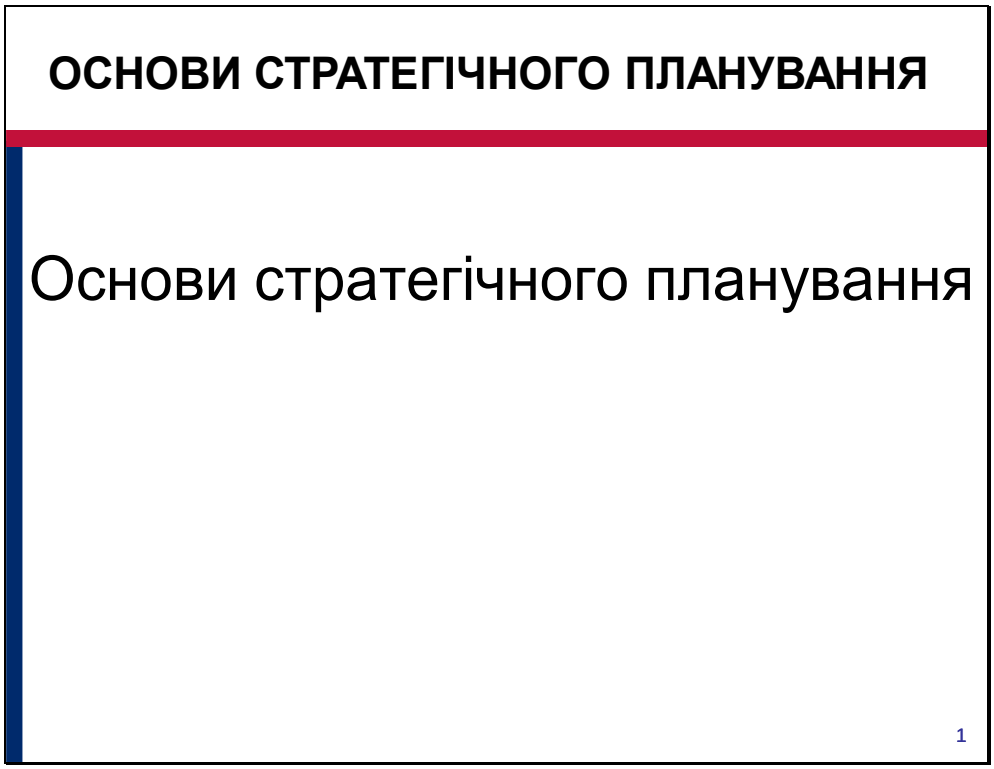
маркерами) для підготовки приміток • Заохочуйте групи, щоб вони призначали того, хто буде робити нотатки. • Запросіть охочих виступити • Ця вправа заохочує командну роботу, комунікаційні навички, навички планування, а також допомагає студентам застосувати отримані підчас занять знання. Попросіть інших студентів прокоментувати виступи та підсумуйте двома трьома пунктами кожну презентацію перш ніж перейдете до наступної групи.	
Слайд № 33 Фактори успіху Зробіть доповідь. Ці два слайда – це резюме всього, про що йшлося на заняттях. Це можливість для викладача зміцнити та поглибити поняття планування.	Лідерство (на рівні судів, держави та установ, що беруть участь у процесі) • Уважне ставлення до проекту вимагається від усіх учасників для забезпечення єдиного бачення проекту (це включає користувачів, керівництво, адміністрацію, законодавчі та бюджетні організації) Стратегія комунікації • (Комунікація планів, процесів та досягнень повинна відбуватися поміж учасників процесу, включаючи судів, керівників та працівників апарату судів та Державної судової адміністрації, а також приватними юристами та органами, які мають відношення до судової системи) Бажання та відданість створенню динамічного середовища, які • Встановлюють досяжні часові рамки • Ефективно розвивають та модернізують технологію із реальної швидкістю • Переймають цілі більш швидкого опрацювання справ Зменшення затримок у діловодстві
Слайд № 34 Фактори успіху (продовження)	Поставте собі коротко- та довгострокові цілі, які будуть реалістичними, досяжними та фінансово можливими

	• Зменшення невиконаних завдань та справ у діловодстві Забезпечте тактичний та стратегічний план для контролю за видатками правосуддя шляхом: • Впровадження та моніторингу стандартів діяльності • Вдосконалення технології з урахуванням вимог до системи • Підготовка та навчання персоналу, суддів та громадян до діяльності, орієнтованої на час, та покращення точності процесу Покращення точності даних, своєчасності та доступу
Слайд № 35 – Підведення підсумків та оцінювання – Наступні кроки Зробіть резюме головних питань заняття та попросіть студентів прокоментувати, які їм були найцікавіші та які вони вважають найкориснішими. Підкресліть та ще раз зверніть увагу на окремі результати вправ Надайте контактну інформацію та розкажіть слухачам, де вони зможуть відшукати додаткову інформацію. Перед тим, як слухачі заповнять форми оцінювання, попросіть їх знов подивитися на ті цілі, які вони записали (Слайд № 2), та вирішити, чи вони були досягнуті. Подякуйте учасникам семінару зі їхню роботу Заохочуйте зворотній зв'язок та нагородіть дипломами.	Заключні обговорення, оцінки та нагородження дипломами

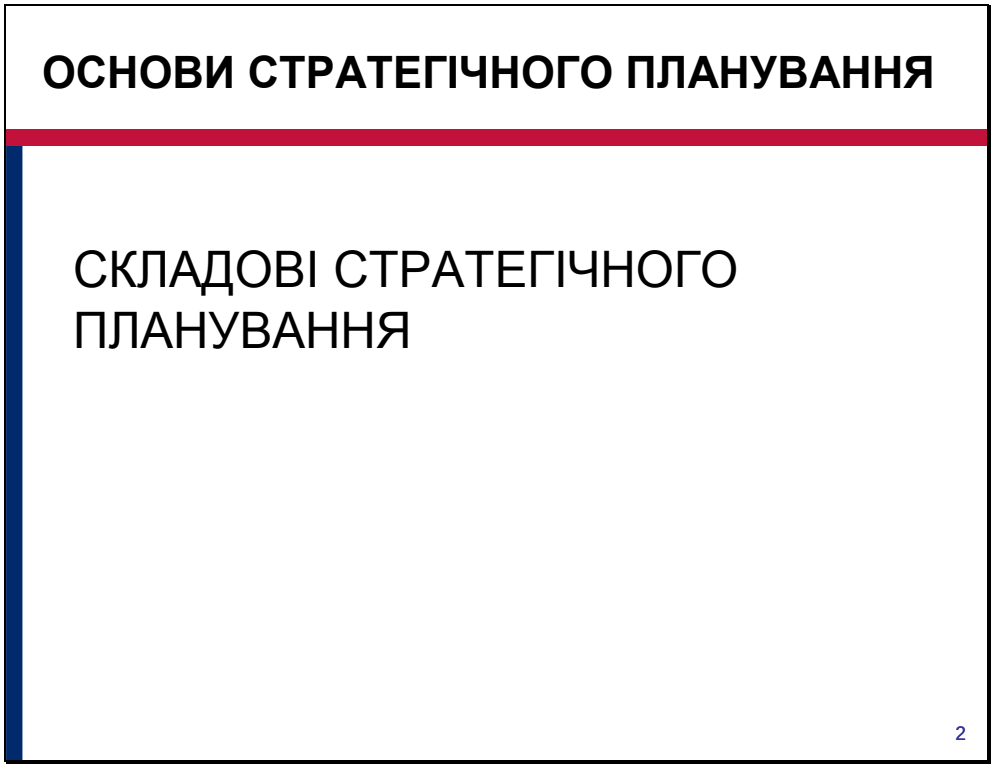
Розділ ІІ

Слайди для семінару

Слайд 1



Слайд 2



Слайд 3

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Стратегічний план потрібен для:

- встановлення загального системного підходу в усій діяльності організації.
- розбудувати консенсус усередині суду, а також між судом, його партнерами в царині правосуддя та лідерами громади щодо того, **чим** стане суд та **коли** і **як** це станеться.
- зосередження уваги на **найважливішому.**
- забезпечення наступництва у разі зміни керівництва суду. Позиція суду полягає в очікуванні та відповіді на середовище, яке змінюється.
- побудова лідерства міцної та відданої команди у суді.
- Посилення успіху в отриманні необхідних ресурсів.
- Вдосконалення координації чисельних ініціатив.
- Посилення організаційної діяльності.

3

Слайд 4

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Зразок: успішний стратегічний план

- Довгостроковий стратегічний план ***будь-якої судової системи*** включає в себе:
  - Розширену місію та мету;
  - Розширене бачення – формулювання цінностей організації, яке надихає;
  - ***Від чотирьох до шести*** довгострокові питання повинні вирішуватися протягом довгого терміну (2-5 років) для наближення бачення та досягнення місії;
  - ***Окремі*** цілі які описують бажані кінцеві цілі;
  - **Стратегії на кожному рівні/у кожному суді** для досягнення кожної цілі; та
  - ***Окремі бажані результати, які можна виміряти для опису того, як буде виглядати судова влада, коли ці цілі будуть досягнуті.***

4

Слайд 5

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Шаблон стратегічного плану

Ціль:

Стратегія:

Завдання:

Дії:

1.

2.

Відповідальна особа:

Оцінка ефективності:

(класифікація впливів та наслідків на роботу, графік, фінанси або ресурси)

Наявні ресурси або нові:

5

Слайд 6

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ =
ЧАС/ГРАФІК+
РЕСУРСИ/ПЕРСОНАЛ +
ГРОШІ/ВИТРАТИ +
РЕЗУЛЬТАТИ

- Планування підготовки од впровадження
- Обслідування місця
- Оцінка персоналу
- Планування постачання
- Встановлення графіку та пріоритетів
- Бюджет та витрати

6

Слайд 7

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Питання готовності суду

- Чи у людей у суді мають час для участі у розробці та виконанні стратегічного плану?
- Чи є чемпіони – люди, які виступатимуть рушійною силою процесу стратегічного планування та виконання стратегічного плану?
- Чи керівництво суду справді зацікавлене у критичній оцінці ефективності діяльності суду?
- Чи хочуть керівники змінити пріоритети у суді та працювати іншим чином у майбутньому?
- Чи є стабільне лідерство у суду?
- **Чи сповнені працівники ентузіазму – хочуть брати участь?**

7

Слайд 8

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Питання готовності суду (продовження)

- Чи суд хоче змінити розподілення та використання ресурсів?
- Чи лідери готові працювати разом для реалізації стратегічного плану?
- Чи організаційна культура у суді сприяє відкритому планувальному процесу, який визначає напрямок руху та довгострокові пріоритети суду?
- Чи зрозумілі результати, які будуть досягнуті, та користь, яка буде отримана, у разі розробки та реалізації стратегічного плану?
- **Чи були встановлені критерії оцінки ефективності для вимірювання досягнень та “задоволення користувачів”?**

8

Слайд 9

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Попередня оцінка готовності до впровадження

- Попередня оцінка допомагає визначити здатність суду ефективно відповідати поточним та майбутнім вимогам.
  - Дослідіть структуру, організацію, процедури та діяльність суду.
  - Оцініть структуру та організацію суду у порівнянні з іншими установами системи правосуддя
  - Перевірте діловодство та процесуальні процедури
  - Проекзаменуйте звичні практики та робочі звички працівників суду
  - Зважте географічні та локальні характеристики юрисдикції.
- Детальний аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз організації (SWOT).
  - Визначте сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, які матимуть вплив на бачення
  - Розробіть план нівелювання ризиків та визначте вірогідність настання

9

Слайд 10

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Кроки стратегічного плану

10

Слайд 11

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Впровадження стратегічного плану

Стратегічний план повинен "перетворюватися" у дії – можливим до впровадження та реалізації

- ***Включає стратегічний*** довгостроковий план на 2-5 років, який визначає структурні, організаційні та процедурні зміни, операційні цілі, сфери відповідальності підрозділів, дії та часові рамки реалізації цілей.
- Підготуйте та обнародуйте річні операційні плани, які визначають пріоритетні проекти цього року, операційні цілі, дії, функціональні обов'язки кожного, часові рамки та критерії діяльності.

11

Слайд 12

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Впровадження = Управління змінами

ВІДБУВАЄТЬСЯ ЗМІНА – БУДЬТЕ ГОТОВІ

- Отримуйте підтримку всередині та поза організацією
- Розповсюджуйте план
- Слідкуйте за просуванням/ Зберігайте увагу до цілей
- Оцінюйте досягнення через певний час
- Святкуйте досягнення регулярно
- **Повідомляйте – звітуйте – спілкуйтеся!**

12

Слайд 13

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Як забезпечити “впроваджувальність” вашого стратегічного плану? Засвоєні уроки…

- Встановіть відповідальність та відданість керівників (наприклад, голова суду, інші судді, керівник апарату суду, старші менеджери).
- Оберіть відповідний планувальний комітет.
- Проведіть вступний курс зі створення бачення та стратегічного планування. Досягніть спільного розуміння процесу, мети, користі, перешкод, очікування та бажаних результатів довгострокового стратегічного планування.
- Визначте тривалість процесу планування та складіть відповідний графік засідань.
- Призначте координатора з питань стратегічного планування та визначте, хто займатиметься фасилітацією процесу.
- Досліджуйте та оцінюйте прогрес регулярно

13

Слайд 14

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Хто є зацікавленою стороною?

Учасники/ Установи	*Other Stakeholders*
Рада суддів Державна судова адміністрація України (державна та територіальна) Робоча група з питань автоматизації судів Донорські агенції • “Україна: верховенство права” • Рада Європи • Українсько-канадський проект судової реформи Інші групи користувачів та робочі групи Керівництво місцевих судів	• Вища рада юстиції України • Верховна рада України • Міністерство юстиції Україні • Рада суддів • З'їзд суддів • Законодавчі органи • Кабінет міністрів • Громадськість • Академія суддів України

“Задля успіху ми повинні працювати разом”

14

Слайд 15

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Планування впровадження Ролі та сфери відповідальності

Роль/ Обов'язки (вниз)	Орган, що фінансує	Керівництво	Виконавчий спонсор	Консультанти/ Експерти	Менеджер проекту	Установи-партнери	Технічні керівники/ Спеціалісти з інформацій-них технологій
Обгрунтування необхідності проекту	Перегляд	Перегляд / Погодження	Розробка	Розробка	Фасилітація	Участь	Спостереження
Стратегічний план із інформатизації	Перегляд	Перегляд / Погодження	Розробка за допомоги	Надання допомоги / Найкращі практики	Фасилітація	Участь	Участь
Вимірювання результативності	Перегляд	Перегляд / Погодження	Розробка	Надання допомоги / Найкращі практики	Фасилітація	Участь	Участь
Розклад впровадження/ короткостроковий план			Перегляд / Погодження	Надання допомоги	Розробка	Участь	Участь
Фінансування та ресурси	Погодження	Погодження / Запити	Розробка / Виділення ресурсів проектові	Надання допомоги / Найкращі практики	Фасилітація / Призначення членів команди	Участь	Участь
Управління ризиками та правила управління проектами		Перегляд	Погодження	Надання допомоги	Розробка	Участь	Участь

15

Слайд 16

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Визначте сфери відповідальності вашої команди

- Адміністративне управління
- Діловодство та фінансування
- Користувачі
- Тестування
- Впровадження
- Управління
- Людські ресурси
- Фінансове управління
- Інформаційні технології
- Судове адміністрування
- Інформування громадськості
- Інше

16

Слайд 17

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

ПЛАНУВАННЯ КОМУНІКАЦІЇ

- Комунікація є частиною посадових обов'язків кожного працівника
- План комунікації повинен стосуватися всіх рівнів організації

Звітуйте та інформуйте часто ….

- ✓ Графік дій
- ✓ Внутрішні оголошення та повідомлення
- ✓ Зовнішні повідомлення
- ✓ Зовнішні фактори
- ✓ Усвідомлення впливу та наслідків

Інформація – це сила,
а брак інформації викликає страх та недовіру

17

Слайд 18

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Планування комунікацій

Ви маєте знати цільову аудиторію

- Хто є ключовими учасниками (хто отримує найбільшу користь від впровадження)?
- Хто є основними користувачами?
- Які в мене головні цілі?
- Кому я повинен про це повідомляти та яким чином це робити?
- Як розподілені сфери відповідальності у моїй команді/командах?

18

Слайд 19

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Стратегія комунікацій

Розробіть схему стратегії комунікацій, яка буде включати в себе:

- Комунікація догори, донизу та назовні
- Веб-сайт – план проекту, графік, ілюстрації
- Поштові та Email адреси для користувачів для надсилання ідей/побоювань
- Поштова та Email-розсилка користувачам – просування проекту, опис можливостей
- Керівництво – обговорення у різноманітних форумах
- Блог – директор проекту або керівник проекту відповідає на питання/побоювання
- Розсилки новин
- Використання ЗМІ та форумів для повідомлення про успіхи

19

Слайд 20

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Стратегія комунікацій

- Прозорість будує довіру
- Залучайте до проектних команд бізнес- та технічних користувачів, які отримають користь від проекту
- Регулярне звітування про хід виконання проекту
  - “Донизу” командам проекту
  - “Догори” керівництву та спонсорам
  - “Назовні” до зацікавлених сторін, які отримають користь від впровадження проекту
- Повідомляйте, звітуйте, спілкуйтеся!

20

Слайд 21

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

ЗВІТУВАННЯ

- Критерії оцінки ефективності
- Звітування про успіхи та досягнення
- Звітування про хід виконання
- Політика комунікації

21

Слайд 22

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Навіщо оцінювати ефективність?

1. Те що ми вважаємо вірним іноді виявляється невірним (Або: ми знаємо, де правда, але не можемо її довести!)
2. Виявлення та зосередження на тих моментах, які мають найбільшу важливість для різних учасників процесу
3. Заохочення ініціативності працівників суду
4. Підтвердження виправданості ресурсів/бюджету
5. Збереження незалежності судової гілки влади завдяки ефективному управлінню та звітності

22

Слайд 23

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Загальні критерії діяльності суду

Критерій діяльності	Зразок запитання	Автоматизоване/інше
1. Зручність та доступ до послуг суду	Мені вдалося легко взяти участь у суді через непрацездатність або брак розуміння мови	Дослідження
2. Доступ до інформації по справі та судових процедур	Мені вдалося зрозуміти судове слухання, на якому я був присутній.	Дослідження
3. Ввічливість та відповідність вимогам судового персоналу	Працівники суду знали відповіді на мої питання та витрачали час, щоб пояснити мені деякі речі.	Дослідження
4. Ставлення до сторін процесу у судовій залі	Суддя поводився зі мною ввічливо та поважно.	Дослідження
5. Час проходження справи:		Статистика
Простій		Статистика
Час призначення		Статистика
Підтвердження дати судового засідання		Статистика
Давність справ, які потребують розгляду		Статистика
6. Рівність та справедливість судових рішень	Суддя вислухав мою версію того, що трапилося, перед тим, як прийняти рішення.	Дослідження учасників
7. Робота присяжних, Використання присяжних , задоволення присяжних		Дослідження
8. Надійність та цілісність судових записів		Незалежне оцінювання
9. Виконання судових наказів та приписів	Я знаю, що суд вимагає від мене робити далі.	Необхідно визначити
10. Доступ для бідного населення		Дослідження та спостереження
11. Навчання громадськості/ соціально-орієнтовані програми		Різні
12. Стратегічне використання людських ресурсів, технологій та коштів		Різні
13. Фінансова відповідальність		Виконання бюджету

23

Слайд 24

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Загальні оцінки діяльності

- Зосередьтеся на результатах, які викликатимуть інтерес з боку зацікавлених сторін та громадськості (користувачі та місцева громада)
- Прив'язуйтеся до стратегічного плану
- Надавайте збалансований огляд судових результатів
- Оцінюйте через певний час для демонстрації вдосконалень
- Дозволяйте користувачам висловлюватися щодо роботи судів

24

Слайд 25

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Навіщо звітувати про хід виконання проекту?

- Звітування по статусу проекту допоможе знайти консенсус та зацікавити до участі у проекті судову громаду
- Прозора комунікація дуже важлива для успішної інтеграції,
- Правильне вимірювання результатів діяльності демонструє актуальність та необхідність систем та процесів управління
- Демонструє компетентність персоналу
- Підвищує довіру уповноважених осіб
- Заохочує до участі у проекті

Ніхто не підтримує команду, якій щось не вдається, – але кожен хоче приєднатися до переможців

25

Слайд 26

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Звітуєте про успіхи – отримуєте підтримку

- Отримані результати оцінюють якість та ефективність послуг
- Демонструйте прогрес у досягненні цілей та завдань суду
- Вимірюйте результати діяльності суду у порівнянні з наміченими результатами
- Звітуйте про досягнення і успіхи та поліпшуйте звітність ---

Чи можете ви показати, що проект

- Виконується із дотриманням графіку?
- Виконується із дотриманням бюджету?
- Досягає цілей проекту та/або цілей джерела фінансування?

Тоді ---- ЦЕ УСПІХ!

26

Слайд 27

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ У РАЗІ НАСТАННЯ НАДЗВИЧАЙНОЇ СИТУАЦІЇ

- Планування відновлення у разі настання надзвичайної ситуації
- Управління ризиками
- Поповнення, заміна та вдосконалення планування
- Модернізація та повторна підготовка

27

Слайд 28

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Матриця аналізу тенденцій

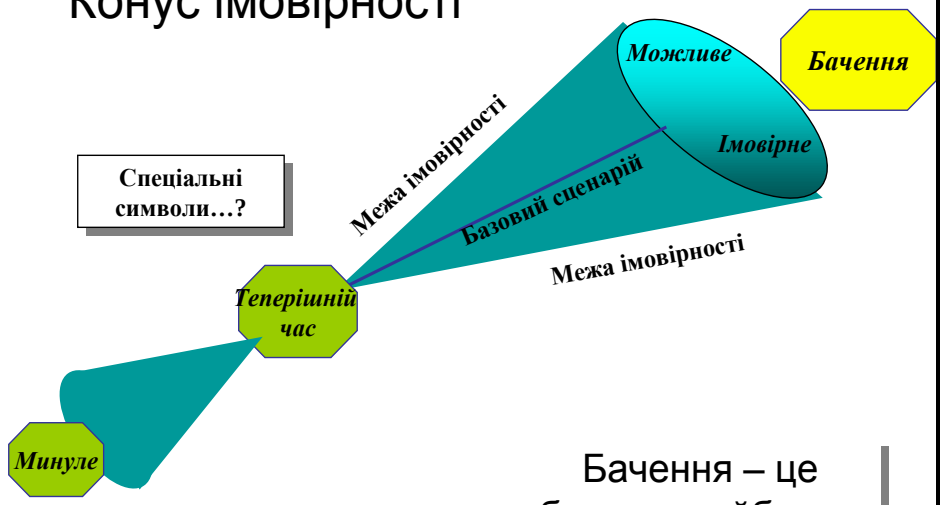
Соціальні	Технологічні	Економічні	Довкілля	Політичні	Цінності
Старіння населення	Мереживі технології	Глобалізація	Якість повітря	Безпека	Значення
Етнічна та расова приналежність, багатонаціональність	Можливості підключення до Інтернету	Витрати на охорону здоровя	Якість води/ дефіцит	Управління ризиками	Зростання
Склад родини	ERP-системи	Прожитковий мінімум	Енергетичні ресурси	Торгове законодавство	Інновація
Освіта	Суспільство спостерігачів	Галузева консолідація	Землекористування	Коаліції	
Міграція	Масова кастомізація				
Поляризація людей					

8

Слайд 29

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Конус імовірності



Бачення – це бажане майбутнє.

29

Слайд 30

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Управління ризиками та оцінювання ефективності діяльності

- Створіть системи моніторингу, яка враховувала б критерії організаційної діяльності.
- Оцінюйте не лише діяльність, а також ставлення та сприйняття
- Звітуйте про ефективність діяльності з урахуванням організаційних та особистих досягнень.
- При необхідності переглядайте стратегії, а також повідомляйте про зміни та яким чином вони покращать систему, яку користь отримають зацікавлені сторони та громадськість.

30

Слайд 31

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

ПЛАНУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ПІДТРИМКИ ТА БЕЗПЕРЕРВНОСТІ РОБОТИ

- Управління ризиками
- Довгострокова підтримка
- Матеріально-технічне забезпечення
- Довгострокове стратегічне планування

31

Слайд 32

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Навчання та підтримка

Навчання користувачів
(Технологія)
- Для заохочення у подальшому навчання
- Для ефективного використання системи

Навчання проектному менеджменту
- Для вдосконалення та вправності системи
- Для вдосконалення здійснення правосуддя
- Для відстеження та управління удосконаленнями
- Для підвищення професійного

Внутрішні групи користувачів /Робочі підрозділи
- Для розповсюдження судової методології та судової практики
- Для забезпечення обізнаності у сучасних технологіях
- Для створення у суді "КОМАНДИ"

Користувачі робоча станція /ПК
- Матеріально-технічне забезпечення
- Надійний зв'язок
- Розширення та модернізація

32

Слайд 33

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Фактори успіху

- **«Чемпіон» - Рушійна сила**
  - В усіх успішних проектах є людина, яка неустанно підтримує та промотує єдине бачення проекту
- **Відповідальність**
  - Уважне ставлення до проекту вимагається від усіх учасників для забезпечення єдиного бачення проекту (це включає користувачів, керівництво, адміністрацію, законодавчі та бюджетні організації)
- **Співпраця та координація**
  - Органи мають спільно працювати над угодами про обмін даними, стандарти даних та безпеку
  - Органи мають координувати зусилля у часі та узгодити графік проекту з індивідуальним пріоритетами органу
  - Надзвичайно важливою є методологія управління, націлена на результат

33

Слайд 34

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Фактори успіху

- **Комунікації**
  - Учасники проекту мають оприлюднювати досягнення та прогрес проекту окремим органам, громадськості, ЗМІ, законодавчій та виконавчій гілкам влади
  - Необхідний план внутрішніх комунікацій
  - Необхідний план управління змінами
- **Контрольовані результати**
  - План має бути поділений на фази для забезпечення того, що кожний орган отримує свої вигоди на кожній стадії
  - Виважені рішення, які відповідатимуть вимогам наступних фаз та органів
  - Контроль над масштабом проекту завдяки чітко визначеним критеріям
- **Гроші = “Забезпечене фінансування”**
  - Краще – якщо асигновані
  - Мають бути залучені кілька джерел фінансування, кожен з яких має отримати свою вигоду

34

Слайд 35

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Оцінка та наступні кроки

- **ЩО ще може бути необхідне викладачам?**
- **Наступні кроки**
- **Нагородження дипломами**

35

РОЗДІЛ III

Групові вправи

ВВЕДЕННЯ ДО ВПРАВ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Під час підготовки до проведення семінару варто попросити всіх учасників прийти на семінар з готовими записами їхнього особистого бачення майбутнього судів, яким вони будуть готові поділитися з іншими. Щоб це стало можливим, ви маєте дати їм чимало часу на підготовку до семінару.

Цей семінар на тему стратегічного планування являє собою безперервне, цілісне моделювання процесу стратегічного планування від початку до кінця. Кожна наступна вправа пов'язана з роботою, виконаною під час попередньої вправи. В ідеальному випадку учасників слід розсадити за круглими столами, з тим щоб вони могли без проблем працювати в малих групах з 5–6 осіб.

Слід наперед обрати певного члена групи, який сприятиме дискусії в малій групі, а також іншу особу, яка звітуватиме про результати групи (виконуватиме функцію доповідача). Кожній групі також потрібне місце, де вона буде відокремлена від інших груп (або перебуватиме на суттєвій відстані у великому залі, або матиме свою окрему малу кімнату) і де доповідач спробує відтворити суть бачення учасників групи на аркуші плакатного паперу (або чомусь іншому), закріпленому на стіні, або на фліп-чарті, і при цьому всі члени малої групи бачитимуть, що він пише.

Для виконання вправ також рекомендується мати у наявності низку навчальних наочних посібників /малюнків, порад, як зробити вправи більш веселими та заохотити позитивне мислення. Це може називатися «іграшкова скринька».

Зазвичай вона містить декілька цукерок, різні кольорові стікери для нотаток, ручки, кольорові олівці, маленькі пазли, конструктори, газети, роздруківки новин, маркери і т.д.В одному класі це може бути паперові шляпи, в іншому – клей для моделювання. Ці предмети надаються групами для використання в їхніх сценаріях. Будучи дорослими, ми звикли до багатозадачності, і коли опиняємося знов за партою, дуже важко сидіти і слухати лекцію більше ніж 20-40 хвилин без перерви. Матеріальні наочні предмети допомагають креативному процесу. Також вони допомагають викладачу доносити матеріал та робити заняття більш захопливими, а не рутинними.

Кожен викладач повинен розробити власні наочні посібники, які якнайкраще підходитимуть його стилю викладання та заняттям.

Також досить корисно давати маленькі призи найактивнішим учасникам за визначну роботу на семінарі, заохочувати – визнавати та завжди нагороджувати дипломами про закінчення учасників семінару. Ми усі зайняті люди і ми хочемо відчувати, що не марно витрачали час на заняттях.

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Програма практичних завдань для суддів та керівників апарату судів
Матеріали

Сценарій 55
Вправа 1: Складові плану та сфери відповідальності..... 55
Вправа 1.1: Складові плану 55
Вправа 1.2: Сфери відповідальності..... 56
Вправа № 2: Підготовка до впровадження – оцінка готовності..... 58
Вправа № 3: Підготовка до впровадження – оцінка готовності – визначення ролей та пріоритетів 59
Вправа 3.1..... 59
Вправа 3.2. Графік дій..... 60
Вправа № 4: Планування комунікацій 61
Вправа 4.1..... 61
Вправа 4.2..... 62
Вправа № 5: Звітування про діяльність та хід виконання проекту 63
Вправа 5.1: Звіт по статусу проекту 63
Вправа 5.2: Звітування про хід виконання проекту..... 64
Вправа 6. Управління ризиками та оцінювання ефективності проекту (Прогнозна аналітика) 65

С Ц Е Н А Р І Й

Даний сценарій містить набір факторів, які потрібно враховувати при виконанні вправ. За потреби, Ви можете додавати до цього переліку додаткові характеристики або факти.

- Необхідно провести інформатизацію в області, в якій знаходиться 17 судів (16 першої інстанції та 1 апеляційний);
- В апеляційному суді 120 суддів та 250 працівників апарату;
- В інших судах від 3 до 15 суддів (загалом 100), та загалом 250 працівників апарату;
- Суди мають різний рівень облаштування приміщень, фізичної інфраструктури та забезпечення обладнанням;
- В деяких судах встановлено локальні мережі, а в деяких ні;
- Три суди вже встановили електронні системи діловодства, однак, всі три системи було придбано у різних постачальників ПЗ.
- Кваліфікація ІТ-персоналу у 6 судах нижче необхідного рівня, однак, можливості замінити їх на більш кваліфікованих фахівців немає через низький рівень заробітної платні.
- Серед адміністративного персоналу судів існує занепокоєння, що їхні посади будуть скорочені після впровадження автоматизованих рішень.
- Близько 20% персоналу суду наближаються до пенсійного віку, мають обмежені комп'ютерні навички та не бажають навчатися працювати з системою
- Посадові обов'язки персоналу апарату суду не відображають нові типи роботи, виконання яких від них очікується за допомоги інформаційних систем.

ВПРАВА 1: СКЛАДОВІ ПЛАНУ ТА СФЕРИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

ВПРАВА 1.1: СКЛАДОВІ ПЛАНУ

Шаблон Стратегічного плану

План для _____
(назва суду)

Ціль: _____

Стратегія: _____

Завдання: _____

Дії:
1. _____

2. _____

Відповідальна особа:_____

Оцінка ефективності: _____
(класифікація впливів та наслідків на роботу, графік, фінанси або ресурси)

Наявні ресурси або нові:_____

ВПРАВА 1.2: СФЕРИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Використовуючи наведені нижче рекомендації, розробіть організаційну структуру проекту із зазначенням сфер відповідальності

Команда	1. Розробка робочого плану	2. Детальне планування дій	3. Визначення стратегічних завдань	4. Визначення критеріїв для цілей	5. Розробка/визначення операційних вимог	6. Методологія та процес інтеграції	7. Огляд існуючого процесу/Оцінювання та проведення інтерв'ю	8. Аналіз обміну даними	9. Розробка стандартів	10. Робота з юридичними аспектами	11. Оцінювання управління ризиками	12. Дизайн та опис інтегрованої архітектури	13. Створення списку пріоритетних завдань проекту	14. Розробка багаторічного плану
Директор проекту	X	X	X	X							X		X	X
Керівник проекту	X		X	X						X	X		X	X
Керівник технічної команди		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Керівник бізнес-команди	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Технічний консультант	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Експерт у справі		X		X	X	X		X	X		X	X	X	X
Експерт у справі			X				X	X		X				

Вимоги

- Директор проекту: Загальне керівництво усіма заходами, відвідуватиме робочі наради зі статусу проекту та зібрання виконкому, братиме участь у розробці плану та спостерігатиме за якістю дій команди та тих допоміжних матеріалів і документів, які надаються. Також відповідатиме за наявність ресурсів для реалізації проекту, допомогу у розробці бізнес-кейса, фінансування та стратегії забезпечення/розгорнення.
- Керівник проекту: Відповідає за щоденне ведення проекту, використання ресурсів на рівні завдань, дотримання контрактних зобов'язань, розробку матеріалів, які будуть надаватися, перевірки та ухвалення. Відвідуватиме наради зі статусу проекту та наради керівництва, з боку проекту буде передавати навички управління проектами відповідальним особам з боку ДСА. Тісно співпрацюватиме із керівниками програми ДСА в усіх місцях та з постачальниками для забезпечення загального масштабу, змісту та графіку проекту.
- Керівник бізнес-команди: Очолюватиме дії із зібрання, аналізу актуальних документів та майбутніх вимог, документообігу, даних та процесів. Виступатиме у ролі консультанта з питань планування інтеграції правосуддя та у ролі експерта з технічного та бізнес-планування і впровадження.
- Керівник команди технічної інфраструктури: Фокусуватиметься на розумінні теперішнього технічного середовища та розбудові майбутнього інтегрованого середовища, яке зробить можливим досягнення мети Програми автоматизації Державної судової адміністрації. Досвідчений системний архітектор з досвідом моделювання даних, знанням стандартів, з досвідом створення даних та архітектури, а також з досвідом стратегічного планування та створення системи.
- Технічний консультант: Повноцінний член команди проекту, ділиться власним досвідом і розумінням технічних деталей та надає поради стосовно технічних аспектів впровадження. Робочий досвід та знання з технічної інфраструктури та моделювання даних.
- Експерт у справі: Має ґрунтовний досвід і знання про суди та автоматизацію судової діяльності, адміністрування судів та/або судові операції та технології. Допомагає у співпраці, визначенні ефективності операцій та підвищенні уроню сервісу через використання технології.

ВПРАВА № 2: ПІДГОТОВКА ДО ВПРОВАДЖЕННЯ – ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ

Діяльність та фаза проекту	Відповідає ДСАУ	Відповідає ТУ ДСА	Відповідає інша організація/особа?
Початок проекту			
Керівник проекту (на місці)			
План комунікацій проекту			
План моніторингу та звітності проекту			
Виконавці проекту (на місці) визначені			
Проведено зустрічі на місцях			
Порівняльні вимоги до впровадження			
Опис обов'язків працівників			
Оцінка проекту			
Впровадження плану комунікацій/оцінки роботи на місцях			
Огляд архітектури/фізичної інфраструктури			
Завдання з планування інформатизації			
Проведено оцінку потреб у мережах			
Проведено технічне і програмне конфігурування сервера			
Технічні завдання на місцевому рівні			
Налаштування та конфігурація комп'ютерів			
План безпеки			
Проведення тестування (Якість, надійність, система)			
Тестування користувачами			
Завдання з впровадження – місцевий суд			
Навчання користувачів			
Навчання технічних працівників (ІТ)			
Управлінські комунікації			
Повідомлення зацікавленим особам дати запуску системи в роботу			
Інформування про успіхи			
Постійна діяльність та довготривала перспектива			
План технічної підтримки			
План сервісного обслуговування (комп'ютери/ телекомунікації /ПЗ)			
План відновлення у разі настання надзвичайної ситуації			
Графік оновлення та збільшення чисельності обладнання			

ВПРАВА № 3: ПІДГОТОВКА ДО ВПРОВАДЖЕННЯ – ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ – ВИЗНАЧЕННЯ РОЛЕЙ ТА ПРІОРИТЕТІВ

ВПРАВА 3.1

Роль/ Обов'язки (вниз)	**Орган, що фінансує**	**Керівництво**	**Посадові особи, що сприяють реалізації проекту**	**Консультанти/ Експерти**	**Менеджер проекту**	**Установи-партнери**	**Технічні керівники/ Спеціалісти з інформаційних технологій**
Обґрунтування необхідності проекту	Перегляд	Перегляд / Погодження	Розробка	Розробка	Сприяння	Участь	Спостереження
Стратегічний план із інформатизації	Перегляд	Перегляд / Погодження	Розробка за допомоги	Надання допомоги / Найкращі практики	Сприяння	Участь	Участь
Вимірювання результативності	Перегляд	Перегляд / Погодження	Розробка	Надання допомоги / Найкращі практики	Сприяння	Участь	Участь
Розклад впровадження/ короткостроковий план			Перегляд / Погодження	Надання допомоги	Розробка	Участь	Участь
Фінансування та ресурси	Погодження	Погодження / Запити	Розробка / Виділення ресурсів проектові	Надання допомоги / Найкращі практики	Сприяння / Призначення членів команди	Участь	Участь
Управління ризиками та правила управління проектами		Перегляд	Погодження	Надання допомоги	Розробка	Участь	Участь
Зміна бізнес процесів та процесів управління		Погодження та просування («продаж»)	Погодження	Надання допомоги в перегляді	Сприяння	Участь	Спостереження

ВПРАВА 3.2. ГРАФІК ДІЙ

Робота	Час		Важливість	Місяць											
Діяльність/Завдання	Дата початку	Дата завершення	Пріоритет Так/Ні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Проведення оцінки інфраструктури • Огляд складових мережі • Огляд фізичної інфраструктури • Визначення робочих місць / столів для комп'ютерів															
Підготовка плану комунікацій • Призначення відповідального • Підготовка формату звітності • Графік звітності															
Графік встановлення • Обладнання доставлене • Обладнання встановлене • Готове для використання															
Навчання працівників • Проведено навчання користувачів • Тестування користувачами • Працівники готові використовувати комп'ютери															

ВПРАВА № 4: ПЛАНУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ

ВПРАВА 4.1

Ціль: Покращення роботи та діяльності судів шляхом встановлення нового комп'ютерного обладнання в судах області.

або Покращення діяльності суду шляхом реорганізації та створення нового управління у суді

Стратегія: Встановити обладнання, навчити працівників та запровадити інформатизацію судів в області за 1 рік

Завдання: Інформатизація області, в якій розташовано 17 судів (16 першої інстанції та 1 апеляційний).

- Встановити комп'ютери в судах
- Навчити працівників використовувати комп'ютери
- Підвищити стандарти роботи суду шляхом забезпечення в усіх судах однакового рівня інформатизації

або

- Визначити новий персонал для нового підрозділу
- Переробити функціональні обов'язки
- Обучити новий персонал обслуговуванню користувачів суду

Дії:

1. Оцінка готовності кожного суду до інформатизації / Оцінка готовності персоналу
2. Інформування працівників всіх судів про завдання з інформатизації / про завдання нового підрозділу
3. Визначення потреб в навчанні
4. Визначення стану інфраструктури / визначення організаційно-структурних змін

Відповідальна особа:

Оцінка ефективності:

Наявні ресурси або нові:

ВПРАВА 4.2

Для кожної зацікавленої сторони визначте фази проекту, в яких вони повинні взяти участь

Уп = управління
С = спостереження / отримання звітів про хід виконання проекту
Уч = участь
Ух = ухвалення

	Ініціація проекту	Бізнес-планування проекту	Технічне планування проекту	Запуск проекту	Навчання у рамках проекту	Підтримка проекту	Закриття проекту
Центр управління проектом							
Рада суддів							
Державна судова адміністрація України							
Робоча група з автоматизації судів							
Донорські установи							
Проект «Україна: верховенство права»							
Рада Європи							
Українсько-канадський проект судової реформи							
Персонал територіального управління ДСА							
Місцеві керівники							
Вища рада юстиції України							
Верховна Рада України							
Міністерство юстиції України							
Рада суддів							
З’їзд суддів України							
Законодавчі органи							
Кабінет міністрів							
Громадяни України							
Академія суддів України							

ВПРАВА № 5: ЗВІТУВАННЯ ПРО ДІЛЬЯНІСТЬ ТА ХІД ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ

ВПРАВА 5.1: ЗВІТ ПО СТАТУСУ ПРОЕКТУ

Вставте логотип проекту або агенції

ЗВІТ ПО СТАТУСУ ПРОЕКТУ

Статус проекту станом на (місяць) _____
Назва проекту: Інформатизація діяльності судів області _____

Опис проекту: Встановлення обладнання, навчання та впровадження інформатизації в області за період 1 рік. Інформатизація області, в якій є 17 судів (16 першої інстанції та 1 апеляційний).

- Встановити комп'ютери в судах
- Навчити працівників використовувати комп'ютери
- Підвищити стандарти функціонування судів шляхом запровадження в них однакового рівня інформатизації

Досягнення:

- В судах 1-5 (5 з 16 судів першої інстанції) вже встановлено комп'ютери
- Комп'ютери замовлено для всіх 17 судів (включаючи апеляційний)
- По всіх судах проведено аналіз потреб в обладнанні та інших матеріалах (столи, наявність розеток, принтери)
- Запити щодо оновлення електромереж перебувають на погодженні в ДСАУ

Дотримання графіку:

- Графік навчання розроблено для судів 1-12
- Графік навчання погоджено у 8 судах
- Постачання додаткових меблів (столів) затримується для 9 судів
- Заплановано проведення оновлення електромереж в судах 1, 3, 15 та 17

Наступні завдання:

Актуальні питання

- Судам 2 та 5 довелося перервати навчання через раптове відключення електроенергії

- Не було надано графік розгляду справ в апеляційному суді, тому неможливо запланувати проведення навчання для суддів та працівників суду

- В результаті навчання, проведеного в суді 1, декілька працівників підвищили свою кваліфікацію до такого рівня, що отримали пропозиції щодо працевлаштування у західній компанії та вирішили покинути суд

ВПРАВА 5.2: ЗВІТУВАННЯ ПРО ХІД ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ

Вставте логотип проекту або установи

ЗВІТ ПРО ХІД ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ

Хід виконання проекту станом на (місяць) _____

Назва проекту:

Опис проекту:

_____
_____
_____
_____

Досягнення:

_____
_____
_____
_____

Дотримання графіку:

_____
_____
_____
_____

Наступні завдання:

_____
_____
_____
_____

Актуальні питання:

_____
_____
_____
_____

Контактна особа: *тел:* *електронна пошта:*

Контактна особа з боку клієнта: *тел:* *електронна пошта:*

ВПРАВА 6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТУ (ПРОГНОЗНА АНАЛІТИКА)

Організаційний фактор	**Оцінка**	**Рахунок**	**Проблема**	**Контрзаходи**
Кількість зон користувачів та керівників, які приймають рішення?			Неможливість досягти згоди.	Визначити ключового представника. Встановити процес прийняття рішень/обов'язки.
Багато географічних місць розташування?			Час на розповсюдження матеріалів, які надаються, та координація дій.	Виберіть пілотне місце впровадження для впровадження проекту по фазах. Створіть центральний пункт для розробки дій.
Розмір департаментів, на які вплине проект?			(Це кількість людей, чиї функції будь змінені внаслідок впровадження нової системи) Складність вимог та можливість конфліктів.	Проводьте тренінги з майбутніх вимог та обов'язків та забезпечте логістику впровадження. Обміркуйте впровадження по фазах, якщо є можливість виділення автономних сегментів. Плануйте початок впровадження системи якомога раніше.
Недостатній рівень спонсорської підтримки?			Коли виникає проблема, спонсор може не мати повноважень або бажання підтримувати проект на необхідному рівні.	Розширте виконком (раду) проекту, аби включити до нього більш слушного спонсора.
Недоступність ключових користувачів?			Брак розуміння вимог. Брак залучення користувачів до розробки матеріалів, які надаватимуться, і як наслідок брак зобов'язань перед проектом.	Використовуйте методики, які менш залежать від вводу даних користувачами, наприклад радше аналіз відносних даних, ніж моделювання даних. Залучайте представника користувачів до виконкому (ради) проекту для «заохочення» участі користувачів. Посильте активність перевірок.

Необхідність організаційних змін (в рамках структури / обов'язків)?			Опір системі представниками організації.	Влаштовуйте підчас проекту наради з питань того, які будуть наслідки впровадження та які вигоди воно надасть. Збільшить залучення користувачів. Заручіться підтримкою керівництва.
Чи користувачі належним чином залучені до управління та виконання проекту?			Брак зобов'язань для забезпечення якості технічних матеріалів та планування.	Збільшить участь користувачів у технічних заходах за допомогою інтерактивних сесій для збору інформації і створення моделей. Визначте роль користувачів у проекті (Виконком (рада) проекту, Координатори проекту).
Чи буде необхідне екстенсивне навчання для полегшення користування системою?			Невідповідність бюджету та часових рамок проекту.	Включіть попередній розгляд матеріалів тренінгів для отримання більшої віддачі користувачів підчас навчання.
Критична дата впровадження?			Можлива необхідність нехтування якістю та/або функціональністю, або відмови від проекту, якщо проект не буде закінчений до вказаної дати.	Перевірте значущість дати. Упевніться, які складові системи необхідні на цю дату. Обміркуйте сегментарне впровадження. Плануйте та здійснюйте контроль на детальному рівні.
Рівень довіри?			Невідомий рівень досвіду планування з боку клієнта може суттєво знизити розрахунки.	Прослідкуйте, щоб допустимі відхилення та форс-мажори в управлінні були визначені.
Ключові дати, поставлені командою проекту?			Невиконання плану, неможливість дотримання графіку.	Перевірте значущість та виправданість дат. Зробіть план.
Досвід керівника проекту?			Плани можуть не існувати. Контроль за проектом може бути неналежним.	Забезпечте навчання та підтримку з боку досвідченого керівника проекту. Збільште залучення виконкому (ради) проекту.

Наявність запланованих ресурсів?				
Неповне визначення масштабу / вимог?			Неможливість оцінити діяльність, можлива необхідність значних переробок.	Залучіть більш відповідальних представників користувачів. Зробіть детальне дослідження. Збільште час на аналіз.
Бізнес-участь у розробці?			Система сприймається як така, що належить до IT-департаменту.	Проводьте оцінювання, які вимагають підтвердження користувачів. Підвищте залучення користувачів. Зробіть детальний бізнес-кейс (опис проекту).
Нова / незнайома технологія?			Необхідний час на вивчення програми під час розробки.	Проведіть тренінг. Винайміть досвідчений персонал. Отримайте підтримку від постачальника.
Навички та вміння команди проекту?			Якщо експертний рівень низький, підвищується ризик дефектів.	Збільште частоту перевірок контролю якості та контрольних точок проекту. Долучіть досвідчений персонал у якості спеціальної технічної підтримки. Зважайте на рівень досвіду при плануванні.
Складні онлайн мережі?			Підвищений ризик технічних проблем (несумісність, тощо)	Додайте заходи для створення прототипу онлайн-архітектури. Залучіть технічних експертів на стадії фізичного проектування.
Вимога багаторівневого апаратного забезпечення?			Інтерфейси, дистрибуція даних.	Розділіть технічну здійсненність проекту на початковій стадії. Забезпечте наявність необхідних ресурсів.
Короткий цикл відновлення?			Посилення вимог по відновленню збільшать проблеми з фізичним проектування та інсталяцією.	Збільште час, відведений на стадії фізичного проектування та інсталяції. Залучіть технічних експертів на стадії фізичного проектування.

РОЗДІЛ IV
ДОВІДКОВІ МАТЕРІЛИ

ДОДАТОК №1: ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Вступ

Що таке стратегічне планування? У своїй найпростішій формі це – стратегія потрапляння "звідси туди» в площині якості роботи суду. Стратегічне планування – впорядкований процес передбачення бажаного майбутнього організації/установи та визначення дій, необхідних для того, щоб досягти такого майбутнього. На відміну від довгострокового планування, яке просто проектує нинішні тенденції в майбутнє, стратегічне планування ґрунтується на очікуваному бажаному майбутньому.

Щоб бути ефективним, стратегічне планування повинне орієнтуватися на дії та пов'язуватися з тактичним і оперативним плануванням, проте менеджмент елементів, методів та прийомів повинен здійснюватися у спосіб, що забезпечує інтеграцію процесу планування у культуру лідерства та практику суду.

Процес стратегічного планування покликаний дати відповіді на три засадничі запитання:

А. Що ми робимо тепер і чому?
Б. Чим ми хочемо бути в майбутньому і чому?
В. Як нам потрапити звідси туди?

Стратегічне планування шукає відповіді на такі запитання як "Яка наша місія?», "Якими є наші припущення щодо майбутнього?», "Як ми маємо бути організовані з огляду на таке майбутнє?», "Як нам слід розподілити свої ресурси між нашими основними та допоміжними структурами?» Даючи відповіді на ці запитання (і на багато інших), стратегічне планування допомагає організації/установі створити бажане майбутнє в контексті динамічного й мінливого середовища.

Відповіді на ці запитання є серцевиною планувальної діяльності при розробці стратегічних планів судів. Ефективне управління діяльністю та діями, що асоціюються з третім запитанням («Як нам потрапити звідси туди?»), є ключем до лідерства в цій сфері адміністративної роботи у суді.

Реалізація плану

Головна мета будь-якого процесу стратегічного управління полягає в досягненні узгодженості повсякденної діяльності установи/організації з її стратегічним напрямком. Коли кожному членові колективу надається можливість поставити собі запитання – «Яким є мій внесок?» – і дати на нього відповідь, це уможливлює створення для кожного працівника лінії зору, що йде від роботи, яку вони виконують, до цілей організації.

Будь-який результат, що не сягає такого рівня, означає недостатню успішність процесу планування та зменшує його актуальність. З цієї причини багато організацій не можуть пов'язати свій план з результатами. У таких випадках очевидним є розрив між стратегічним планом та повсякденною діяльністю.

А тому, коли здійснюється справжня спроба запровадження стратегічного управління, план сам по собі – то лише початок. Ключем до кінцевого успіху є повсякденна реалізація цього плану.

Перехід від стратегічного планування до стратегічного управління

Стратегічний план – це ніщо інше, як узгоджений порядок денний організації на тривалу перспективу. У ньому визначені пріоритетні напрямки інвестування ресурсів організації на період від трьох до п'яти років. Сам по собі стратегічний план визначає основні питання та можливості, що постають перед організацією, а потім пропонує позитивну інституційну відповідь у формі цілей та стратегій.

Цілі – це широкі формулювання результатів чи наслідків, які очікує організація, вирішуючи кожне питання і розглядаючи кожну можливість. Стратегії складаються з кількох ініціатив, які супроводжують кожну мету, що її організація ставить перед собою на період плану. Такі ініціативи також широкі, проте не досить конкретні, щоб охоплювати кожен підрозділ, кожного працівника або статтю бюджету. Власне, кілька підрозділів можуть визнати якусь єдину стратегію частиною своїх обов'язків. Може бути, що будь-яка кількість працівників і підрозділів організації можуть знайти способи зробити внесок у реалізацію однієї й тієї самої цілі чи стратегії. У такій ситуації вступає в дію *стратегічне управління*. Множина таких внесків дозволяє здійснити бажане узгодження повсякденної діяльності та розподілу ресурсів з пріоритетами організації.

Цей феномен постійно зростаючої специфічності завдань по-різному названий різними авторами – *каскадний ефект (cascading), розміщення в гніздах (nesting),* наявність *ієрархії*. Його наслідком є пов'язаність внесків зверху донизу, тож кожен при цьому бачить пряму лінію від роботи, що її він виконує, до пріоритетів організації. Наведена далі таблиця ілюструє цю послідовність.

Ціль: Сприяння доступові до правосуддя для всіх.

Стратегія: Розробити механізми поліпшення розуміння судових проваджень неангломовними особами та іншими індивідами, що мають комунікативні або мовні проблеми.

Завдання: Поліпшити доступ неангломовних осіб до судових послуг.

Дії:

1. Створити зручні для користувачів інформаційні матеріали, включаючи брошури та інформаційні пакети, до жовтня 2012 року.
2. У співпраці з перекладацькою службою суду розробити загальносистемний список двомовних штатних співробітників, готових надавати допомогу в разі потреби в перекладацьких послугах, до листопада 2012 року.

Відповідальна особа:

Оцінка ефективності:

Джерела існуючі чи нові?

Лише частина таблиці, виділена кольором та курсивом, є частиною документа під назвою "стратегічний план». Решта становить важливу сполучну ланку від стратегічного планування до стратегічного управління. Це досягається за допомогою процесу планування управлінських дій (Management Action Planning process, MAP), що йде у напрямку "знизу догори».

Цей важливий процес планування управлінських дій починається на рівні індивідів та підрозділів із запитань: *"Яким є мій (наш) внесок у реалізацію цілей та*

стратегій, описаних у плані? Де ми вписуємось у нього? Яким чином ми вписуємось? Що ми робитимемо, щоб посприяти реалізації цього плану?»

Кінець кінцем, цей процес також пов'язує стратегічний план з існуючими оперативними планами, програмами та бюджетами. Наведена далі схема показує зазначений набір зв'язків. Зазвичай суди вже видають щорічні плани та різні робочі плани для підрозділів, бізнесові плани та програмні оцінки. Процес планування управлінських дій покликаний узгодити всі ці, нині розрізнені, зусилля.

ПРИКЛАД:
Модель реалізації стратегічного управління

ДОДАТОК № 2: 7-ЕТАПНИЙ ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СУДУ

Підготовка: Ініціювання та узгодження планувального процесу

- **Запровадження стратегічного і довгострокового планування.** Це включає вибір спонсора планувального процесу, вибір потенційних учасників і контакт з ними, а також опис потенційного планувального заходу.
- **Вироблення розуміння того, що стратегічне і довгострокове планування може означати на практиці.** Це включає опис того, яке значення може мати процес планування для установи, її працівників (зокрема тих, що задіяні в планувальному заході) та громади.
- **Вироблення відданості справі стратегічного планування**. Це включає формування планувальної команди, забезпечення політичної підтримки, а також забезпечення підтримки та залучення персоналу суду, зацікавлених сторін та клієнтів.
- **Укладення робочого договору між учасниками**. До договору слід включити письмове резюме цілей планування та очікувань щодо нього, часові рамки для досягнення цих цілей та конкретні обов'язки учасників.

Етап 1: Визначення місії, бачення та цінностей установи

- **Оцінка офіційних і неофіційних мандатів**. Це включає визначення мандатів установи, оцінку меж та потенціалу мандатів та визначення мандатів, які перестали справляти позитивний вплив на показники якості роботи установи.
- **Проведення аналізів зацікавлених сторін/клієнтів**. Це включає визначення зацікавлених сторін/клієнтів, з'ясування стандартів, використовуваних ними при оцінюванні якості роботи установи, та загальну оцінку якості роботи установи з використанням стандартів зацікавлених сторін/клієнтів.
- **Розробка формулювання місії установи**. Формулювання місії повинно містити пояснення того, чому установа існує. У ньому мають відображатися її мандати та очікування сторін, зацікавлених у її діяльності, та її клієнтів.
- **Розробка формулювання бачення**. Використовуйте процес передбачення для визначення бажаного майбутнього. Бачення має представляти те, чим установа бажає стати або чим вона має бути в ідеальному випадку.

Етап 2: Проведення дослідження середовища та аналізу тенденцій

- **Розуміння зовнішнього середовища суду**. Це включає оцінку соціальних, політичних, економічних та технологічних тенденцій, що ведуть до виникнення вимог до системи правосуддя та до судів.
- **Конструювання сценаріїв майбутнього**. Сценарій має відображати спрогнозовані взаємодії ключових тенденцій та відповідні правдоподібні сценарії майбутнього.

Етап 3: Проведення організаційної оцінки
• **Дослідження структури, організації, процедур та якості роботи**. Це включає оцінку структури й організації суду та інших установ системи правосуддя, процедур діловодства та опрацювання справ, практик і робочих звичок працівників апарату суду, ресурсів суду та системи правосуддя, а також юрисдикційних характеристик. • **Деталізація сильних та слабких сторін установи, можливостей і загроз**. Це включає визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз у світлі здатності установи реалізовувати свою місію та бачення і задовольняти ймовірні майбутні вимоги.
Етап 4: Визначення стратегічних питань та областей ключових результатів
• **Визначення стратегічних питань**. Це включає опис питань, відокремлення стратегічних питань від поточних проблем та рішень, розробку стандартів нагальності питань та пріоритизацію (визначення пріоритетності) питань.
Етап 5: Розробка всеосяжних стратегій
• **Визначення цілей та завдань по кожному стратегічному питанню.** Це включає визначення кількох цілей по кожному питанню та кількох завдань по кожній з цих цілей. Це також включає пріоритизацію цілей та завдань.
Етап 6: Реалізація
• **Підготовка стратегічного плану на 2–5 років та довгострокового плану** із зазначенням структурних, організаційних та процедурних змін, етапів дій, видів діяльності та часових рамок для реалізації цілей. • **Підготовка та оприлюднення щорічних планів діяльності** із зазначенням поточних цілей відповідного року, етапів дій, персональних обов'язків, часових рамок та показників якості роботи. • **Підготовка та оприлюднення індивідуальних планів якості роботи** із зазначенням індивідуальних цілей, етапів дій, часових рамок та стандартів якості роботи.
Етап 7: Моніторинг та оцінка поступу і модернізація планів у разі потреби
• **Запровадження системи моніторингу,** що ґрунтується на показниках якості роботи організації та плинності кадрів. • **Звітування про показники якості роботи,** включаючи досягнення організації та окремих працівників, **та аналіз цих показників.** • **Внесення коректив до стратегій** у разі потреби**.**

ДОДАТОК № 3: ТИПИ ТА КАТЕГОРІЇ ТЕНДЕНЦІЙ

ТИП/КАТЕГОРІЯ ТЕНДЕНЦІЙ	ВИЗНАЧЕННЯ/ПРИКЛАДИ
Сталі тенденції	Визначення: Тенденції, що перейшли з минулого в теперішнє. Приклад: Старіння населення.
Циклічні тенденції	Визначення: Цикли, пов'язані з подіями, які можуть не бути частиною нашого часу, але були певною частиною минулого і можуть знову почати відігравати важливу роль у майбутньому. Приклади: Економічні спади, посухи.
Тенденції, що намітилися	Визначення: Питання, що можуть вплинути на майбутнє, проте мало помітні нині та не існували взагалі в минулому. Приклад: 30 років тому використання персональних комп'ютерів було тенденцією, яка намічалася.
Соціальні тенденції	Визначення: Тенденції, пов'язані зі змінами у складі, порядку та структурі взаємодій між індивідами в суспільстві. Значною мірою вони визначають кількість і характеристики клієнтів системи правосуддя, зокрема кількість її незаможних клієнтів. Приклади: Зміни у вживанні наркотиків, в утворенні сімей.
Економічні тенденції	Визначення: Тенденції, пов'язані зі змінами у відношеннях між добробутом особи, характером та змістом роботи і робочої сили, а також суспільним добробутом. Економічні тенденції безпосередньо впливають на склад "портфеля справ», формують матеріальні підвалини діяльності суду та системи правосуддя, а також формують основні соціальні умови. Приклади: Частота формування/розпаду приватних фірм, зростання показників зайнятості.
Технологічні тенденції	Визначення: Тенденції, пов'язані зі змінами у складі, застосуванні та ширших соціальних наслідках застосування інструментів. Вони також пов'язані зі змінами у техніці розробки, виготовлення та розподілу продуктів і послуг. Технологічні тенденції формують типи вимог, що висуваються до сервісних організацій, а також – що, певно, ще важливіше, – володіють потенціалом радикального змінення способів виконання організаціями/установами їхньої роботи. Приклади: Генетична інженерія, телекомунікаційні системи.
Політичні тенденції/ Тенденції у політиці	Визначення: Тенденції, пов'язані зі змінами в структурі, чутливості, здатності реагувати, пріоритетах та ефективності форумів, призначених для колективного, публічного прийняття рішень, а також для розподілу ресурсів. Вони також пов'язані з найпоширенішими відповідями на проблеми суспільства та з належними ролями індивідів – а також громадських та приватних організацій – у розробці, проведенні, моніторингу та коригуванні дій у відповідь на групові реагування. Приклади: Закони про мінімальні терміни ув'язнення, імміграційна політика, контроль за розповсюдженням наркотиків.

ДОДАТОК № 4: СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН СУДІВ ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГУ КОЛУМБІЯ

Віддані справі правосуддя в столиці країни

Стратегічний план Судів федерального округу Колумбія

2003-2007

Зміст

		Стор.
I.	Супроводжувальний лист Спільному комітетові	1
II.	Рада керівників стратегічного планування	2
III.	Вступ	4
IV.	Місія Судів федерального округу Колумбія	8
V.	Наше бачення	9
VI.	Наші цінності	10
VII.	Стратегічні питання, цілі та стратегії	11
	Удосконалення процесу здійснення правосуддя	11
	Розширення доступу до правосуддя та спектру послуг для громадян	17
	Сприяння компетентності, професійності та ввічливості	22
	Удосконалення судових приміщень та технологій	26
	Розбудова довіри	30
VIII.	Пріоритетні заходи	34
IX.	Схема процесу стратегічного планування та управління	38
X.	Подяка	39

Вступ

Восени 2001 р. Голова Апеляційного суду федерального округу Колумбія Енніс М. Вагнер (Annice M. Wagner) та Голова Вищого суду федерального округу Колумбія Руфус Ґ. Кінг III (Rufus G. King) повідомили про ініціювання процесу стратегічного планування з метою визначення орієнтирів та пріоритетів на майбутнє. Задля цього вони утворили Раду керівників стратегічного планування (далі "РКСП"), до складу якої увійшли судді та провідні адміністратори Судів федерального округу Колумбія, та поставили перед РКСП завдання розробки стратегічного плану, в якому мають бути визначені цілі й стратегії Судів і який стане орієнтиром у сфері судового адміністрування на найближчі п'ять років.

Робота Судів у царині стратегічного планування враховує силу-силенну чинників та умов. Судові системи по всій країні мають справу з дедалі більшими очікуваннями та вимогами. Глибокі соціально-економічні зміни впливають на суди та вимагають надання послуг, що лежать далеко за межами традиційної судової функції вирішення спорів. Водночас урядові інституції зазнають безпрецедентних фінансових обмежень і перебувають під прискіпливою увагою законодавчих органів, виконавчих агенцій, засобів масової інформації та громадськості. Перед Судами федерального округу Колумбія постають унікальні виклики, адже ми розташовані у столиці країни. Як і будь-яка інша судова система штату, ми обслуговуємо місцевих мешканців – жителів федерального округу Колумбія; проте ми також часто стаємо місцем вирішення питань, пов'язаних з подіями, які можуть трапитися лише у столиці країни.

> Стратегічне планування – це постійні впорядковані зусилля, спрямовані на генерування фундаментальних рішень та дій, що визначають форму та напрямок того, чим є установа, що вона робить та чому вона це робить.
>
> Джон М. Брайсон, «Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій»

Стор. 4

У найближчі кілька років Суди федерального округу Колумбія перебуватимуть під впливом таких тенденцій та подій:

- утворення Сімейного суду та посилення співробітництва з органами захисту дітей з тим, щоб задовольняти потреби дедалі більшої кількості дітей та сімей, котрі потребують судового втручання;
- зростання культурної різноманітності та демографічні зміни у нашій громаді;
- економічне розшарування громадян;
- складні соціальні проблеми осіб, котрі мають справу з судами і потребують спеціалізованих судових програм та послуг за межами традиційних обов'язків суду;
- збільшення кількості позивачів та відповідачів, що самостійно представляють свої інтереси в наших судах;
- швидкий розвиток технологій;
- конкуренція за фінансування;
- наголос на вимірюванні якості роботи та на звітуванні перед громадськістю;
- конкурентна боротьба за кваліфіковані кадри;
- зрослі безпекові ризики після подій 11 вересня 2001 р.

Щоб розробити стратегічний план, який передбачатиме належні відповіді на ці численні нові виклики, ми спочатку здійснили самооцінку нинішнього функціонування Судів, з тим щоб визначити, що ми робимо найефективніше, а що можемо робити краще. Ми цікавилися думкою широкого кола зацікавлених у діяльності Судів сторін: громадськості, позивачів та відповідачів, адвокатів, суддів, працівників апарату суду, присяжних та багатьох інших учасників судових процесів. Маючи на меті визначення пріоритетів щодо вдосконалення судових послуг, РКСП здійснила опитування всіх зацікавлених сторін та провела численні фокус-групові дискусії за участю приватних громадян і представників основних агенцій та організацій, що користуються судовими послугами. До закінчення цього процесу Суди отримали відповіді від більш ніж 1500 осіб та груп, зацікавлених у тому, як ми надаємо послуги. На додачу до з'ясування поглядів зацікавлених сторін, ми орієнтувалися на ряд значних ініціатив щодо планування, реалізація яких

Стор. 5

уже почалась, у галузях розробки технологій, поліпшення організації приміщень та управління персоналом, а крім того враховували перспективу створення Сімейного суду та досвід роботи Постійних комітетів Судів. РКСП також вивчила визнані на загальнонаціональному рівні стандарти якості роботи судів першої та апеляційної інстанцій, проаналізувала численні звіти про судові операції та приступила до визначення найкращих практик, що має посприяти розробці критеріїв вимірювання якості роботи.

Восени 2002 р. було розроблено Стратегічний план Судів федерального округу Колумбія, що дістав назву "Віддані справі правосуддя в столиці країни". Він визначає цілі та стратегії, що їх мають реалізовувати наші Суди впродовж найближчих п'яти років задля вдосконалення наших операцій та послуг. Зазначені цілі та стратегії відповідають засадничій місії Судів, а також нашому новому баченню: "Відкритість для всіх, довіра всіх, правосуддя для всіх". У цілях та стратегіях також врахована низка основоположних цінностей, що відображають відданість Судів ідеї постійного вдосконалення. Зауважимо, що хоча у Плані стратегічні питання та пріоритетні заходи представлені як частина нової ініціативи, проте робота щодо реалізації значної частини включених до Плану цілей та заходів уже проводилась упродовж певного часу. Суди федерального округу Колумбія кілька років поспіль здійснювали ряд таких заходів, зокрема, наприклад, займались удосконаленням управління фінансами, генеральним плануванням приміщень, інтегрованим плануванням інформаційних технологій, підвищенням кваліфікації суддів та персоналу, а також реалізацією ініціатив з метою забезпечення расової, гендерної та етнічної рівності та багатьма іншими справами такого роду. Цей Стратегічний План спрямований на започаткування нових проектів так само, як і на координацію та вдосконалення довготермінових ініціатив.

У цьому світі важливе не стільки те, чого ми досягли, стільки те, в якому напрямку ми рухаємось.
Олівер Венделл Холмс

При розробці Плану враховувалась інформація, отримана нами від тих, для кого якість нашої роботи є життєво важливою. Їхні спостереження та рекомендації допомогли РКСП визначити ключові стратегічні питання, що їх мають вирішити суди впродовж найближчих п'яти років. У цьому відношенні План є не продуктом РКСП, а скоріше плодом спільних зусиль усіх сторін, зацікавлених у роботі Судів.

Стор. 6

Розробка нашого загальносудового Плану є лише початком. Після затвердження Плану у січні 2003 р. Спільним комітетом судової адміністрації Суди здійснять перехід від стратегічного планування до стратегічного управління; РКСП при цьому проводитиме роботу з усіма судовими підрозділами з метою сприяння розробці Планів Управлінських Дій (management action plans, MAPs), покликаних забезпечити реалізацію цілей загальносудового Плану. Крім того, поточні проекти та нові ініціативи будуть узгоджені та пріоритизовані відповідно до Стратегічного Плану Судів. Суди розроблять механізми моніторингу нашого поступу на шляху до досягнення довготермінових цілей Плану у відповідності до визнаних на загальнонаціональному рівні стандартів якості роботи суду та забезпечать відповідність Плану бюджетним цілям і стратегіям. Увесь персонал буде задіяно в зусиллях Судів, спрямованих на реалізацію цілей та стратегій задля вдосконалення послуг та перетворення нашого бачення майбутнього на реальність.

План під назвою "Віддані справі правосуддя в столиці країни" надає Судам та нашій громаді можливість удосконалити процес здійснення правосуддя, зберігаючи при цьому незалежність суддів та зміцнюючи довіру громадськості до наших Судів. Він також допомагає всім працівникам Судів зрозуміти, яким чином їхня робота сприяє реалізації місії Судів. Для успіху нам потрібні відданість справі та причетність до неї кожного члена судової системи. Ми розраховуємо на співпрацю задля реалізації нашого бачення судової системи, яка має бути відкритою для всіх, користуватися довірою всіх та забезпечувати правосуддя для всіх.

Стор. 7

Місія Судів федерального округу Колумбія

Захищати права та свободи,
виконувати та тлумачити закон,
а також мирно, справедливо й
ефективно вирішувати спори
у столиці країни.

Реалізуючи зазначену місію, Суди керуватимуться такими ідеалами:

- Суди будуть доступними для усіх осіб.
- Суди ставитимуться до всіх осіб справедливо, ввічливо й шанобливо.
- Суди відповідально розпоряджатимуться публічними ресурсами, працюватимуть дієво, ефективно та відкрито.
- Суди вирішуватимуть кожну окрему справу на основі її обставин та відповідно до принципу верховенства права.
- Суди будуть безсторонніми й неупередженими та суворо забезпечуватимуть належний судовий процес і рівний захист відповідно до закону.

Стор. 8

Бачення Судів федерального округу Колумбія

Відкритість для всіх

Довіра всіх

Правосуддя для всіх

Столиця країни заслуговує на судову систему, яка уособлюватиме всі найкращі якості американського правосуддя. А тому Суди федерального округу Колумбія завжди намагатимуться бути зразковою судовою системою, лідером країни стосовно забезпечення високоякісного правосуддя, демонструючи при цьому новаторські підходи, доступність для усіх та чутливість до мінливих потреб нашої різноманітної громади.

Стор. 9

Цінності Судів федерального округу Колумбія

Ми вважаємо за честь мати статус державних службовців – Service

Ми віддані ідеї досконалості при здійсненні правосуддя – Excellence

Ми чуйні та шанобливі до інших – Respectful

Ми намагаємося щодня робити цінний внесок у справу – Valuable Contribution

Ми діємо чесно та неупереджено – Integrity

Ми обстоюємо зміни, бо вони можуть зробити нас кращими – Change

Ми намагаємося завжди перевищувати очікування – Exceed Expectations

Спільні цінності надають цілісності особам та організаціям, які завдяки цьому здатні пройти крізь шторми змін. Ми є тим, що ми цінуємо.

Шіла Маррей Бетел

Стор. 10

Стратегічне питання 1

Удосконалення процесу здійснення правосуддя

Для справедливого вирішення спорів важливо мати справедливі й своєчасні судові процеси, а також точну й повну інформацію. Комплексні, складні навантаження і потреби спільноти, яка стає дедалі різноманітнішою, вимагають, щоб Суди федерального округу Колумбія дієво й ефективно координували свою діяльність та використання ресурсів.

Стор. 11

Удосконалення процесу здійснення правосуддя

Ціль 1.1

Суди здійснюватимуть правосуддя оперативно й ефективно.

Стратегія 1.1.1

Започаткувати плани судового діловодства, в основу яких будуть покладені найкращі практики та часові стандарти, з тим щоб гарантувати оперативне опрацювання справ з урахуванням типу та складності справи.

Стратегія 1.1.2

Оцінити практики складання графіків розгляду справ в умовах великої завантаженості, з тим щоб мінімізувати затримки та періоди чекання для учасників справ.

Стратегія 1.1.3

Забезпечити ефективне використання магістратів та старших суддів.

Стратегія 1.1.4

Підвищити відсоток усіх виконуваних судових наказів, пов'язаних зі сплатою штрафів, зборів, судових витрат, стягнень, компенсацій та інших грошових нарахувань.

Стратегія 1.1.5

Розробити процеси та системи, що гарантують адміністративну ефективність і грунтуються на найкращих практиках.

Стратегія 1.1.6

Реалізувати управлінську структуру, яка скеровуватиме, узгоджуватиме та координуватиме судову діяльність задля досягнення стратегічних цілей.

Стор. 12

Удосконалення процесу здійснення правосуддя

Ціль 1.2

Суди здійснюватимуть правосуддя справедливо й неупереджено, не беручи до уваги расу, етнічне походження, стать, сексуальну орієнтацію, економічне становище, психічні чи фізичні вади.

Стратегія 1.2.1

Гарантувати чітку відповідність судових процедур та процесів законам, правилам та доречним політикам.

Стратегія 1.2.2

Роз'яснити суддям та персоналу суду питання різноманітності з тим, щоб вони краще розуміли і більше поважали всіх людей.

Стратегія 1.2.3

Сприяти більшій різноманітності кадрів, що працюють у Судах, з тим щоб рекрутувати й утримувати працівників, котрі представляють різні середовища та життєві досвіди.

Стратегія 1.2.4

Забезпечити відповідність складу присяжних в федеральному окрузі Колумбія складу населення та позитивне сприйняття присяжними виконання своїх обов'язків.

Стор. 13

Удосконалення процесу здійснення правосуддя

Ціль 1.3

Суди гарантуватимуть прийняття рішень на основі наявної інформації.

Стратегія 1.3.1

Надавати точну, своєчасну й повну інформацію суддям, працівникам апарату суду та іншим учасникам судових процесів.

Стратегія 1.3.2

Розробити й реалізувати інтегровану систему судового діловодства, в якій фіксуватиметься вичерпна інформація про справу.

Стратегія 1.3.3

Забезпечити точну й повну фіксацію судових проваджень, а також своєчасне виготовлення стенограм судових засідань.

Стратегія 1.3.4

Забезпечувати постійну освіту суддів.

Стратегія 1.3.5

Надавати суддям адекватні дослідницькі та технологічні ресурси.

Стор. 14

Удосконалення процесу здійснення правосуддя

Ціль 1.4

Суди постійно відстежуватимуть нові тенденції та зміни у потребах індивідів і сімей у нашій громаді.

Стратегія 1.4.1

Визначати й вирішувати питання та проблеми, пов'язані з умовами і тенденціями, котрі ймовірно справлятимуть значний вплив на Суди.

Стратегія 1.4.2

Виробити консенсус щодо належної ролі та обов'язків Судів.

Стратегія 1.4.3

Визначити послуги, що їх обґрунтовано надають Суди, та розширити їх спектр або, у разі необхідності, переадресувати виконання певних послуг.

Стор. 15

Удосконалення процесу здійснення правосуддя

Ціль 1.5

Суди здобуватимуть ресурси, необхідні для забезпечення ефективних та дієвих операцій, і розумно витрачатимуть їх.

Стратегія 1.5.1

Оцінити майбутні потреби у ресурсах, що необхідні для реалізації місії Судів, у тому числі потреби у кадрах, фінансах, технологіях та програмному забезпеченні.

Стратегія 1.5.2

Готувати вичерпні бюджетні запити з обґрунтуванням потреб у ресурсах, необхідних для реалізації місії, цілей та стратегій Судів.

Стратегія 1.5.3

Визначити можливості та добиватися отримання грантів.

Стратегія 1.5.4

Затвердити критерії якості роботи та вимірювальні системи, які пов'язують бюджетні ресурси зі стратегічними цілями, та видавати щорічні звіти.

Стор. 16

Стратегічне питання 2

Розширення доступу до правосуддя та спектру послуг для громадян

Правосуддя повинно бути доступним для усіх членів нашої різноманітної спільноти. Фізичні, економічні, мовні та інші відмінності можуть стати перешкодами на шляху до правосуддя. Слід надавати зрозумілу інформацію і належні послуги. Федеральний округ Колумбія заслуговує мати будинок суду, відкритий для всіх, хто має намір звернутися до суду з позовом про відшкодування збитків.

Стор. 17

Розширення доступу до правосуддя та спектру послуг для громадян

Ціль 2.1

Суди забезпечуватимуть усім відвідувачам легкий фізичний доступ до приміщень.

Стратегія 2.1.1

Визначити та ліквідувати фізичні бар'єри на території та всередині приміщень суду.

Стратегія 2.1.2

Встановити практичні й інформативні вказівники, що полегшать знаходження будинків суду, судових залів та кабінетів.

Стратегія 2.1.3

Використовувати персонал або добровільних помічників суду для того, щоб допомагати громадянам краще орієнтуватись у будинку суду.

Стор. 18

Ціль 2.2

Суди надаватимуть громадянам легко зрозумілу та легкодоступну інформацію.

Стратегія 2.2.1

Подбати про те, щоб судові формуляри та документи були написані доступною мовою та були наявними у перекладі на відповідні мови.

Стратегія 2.2.2

Розробити різноманітні інформаційні матеріали, як-от брошури та контрольні списки, для позивачів, відповідачів та інших користувачів судових послуг.

Стратегія 2.2.3

Збільшити доступність для громадян судової інформації та даних, що надаються автоматично, шляхом використання Інтернету та урядової електронної пошти.

Розширення доступу до правосуддя та спектру послуг для громадян

Стор. 19

Розширення доступу до правосуддя та спектру послуг для громадян

Ціль 2.3

Суди забезпечать відсутність у процедурах та процесах непотрібних бар'єрів для доступу.

Стратегія 2.3.1

Визначити та відкоригувати судові процедури, правила та процеси, які являють собою невиправдані бар'єри для доступу.

Стратегія 2.3.2

Розробити механізми поліпшення розуміння судових проваджень неангломовними особами та іншими індивідами, що мають комунікаційні або мовні проблеми.

Стратегія 2.3.3

Оцінити, наскільки здійсненною є ідея запровадження спільного офісу для подання всіх позовів до Вищого суду та апеляцій до Апеляційного суду.

Стор. 20

Ціль 2.4

Суди розширять спектр послуг з тим, щоб поліпшити доступ громадян.

Стратегія 2.4.1

Дослідити реалізацію ініціатив місцевого рівня у сфері правосуддя при вирішенні відповідних сімейних, цивільних справ і кримінальних справ про незначні діяння.

Стратегія 2.4.2

Посприяти забезпеченню правової допомоги для користувачів судових послуг без зважання на їхнє економічне становище.

Стратегія 2.4.3

Розробити план удосконалення послуг для відповідачів та позивачів, котрі не користуються послугами адвокатів.

Стратегія 2.4.4

Дослідити пов'язані з судовою діяльністю витрати з метою мінімізації впливу економічного розшарування.

Розширення доступу до правосуддя та спектру послуг для громадян

Стор. 21

Стратегічне питання 3

Сприяння компетентності, професійності та ввічливості

Ефективне здійснення правосуддя залежить від поваги до Судів як інституцій, а також від компетентності, професійності та ввічливості тих, хто працює у Судах або має справу з ними. Персонал Судів та громада федерального округу Колумбія мають право на шанобливу й професійну поведінку всіх учасників судових процесів. Державні службовці повинні бути гарно підготовленими та отримувати підтримку, необхідну для досягнення відмінної якості роботи та задоволення потреб громадськості.

Стор. 22

Ціль 3.1

Суди прийматимуть на роботу висококваліфіковані та добре підготовлені кадри.

Стратегія 3.1.1

Рекрутувати персонал, що має рівень освіти, навички та досвід, необхідні для надавання ефективних послуг.

Стратегія 3.1.2

Заохочувати та підтримувати професійний розвиток суддів та персоналу суду з метою поліпшення рівня їхнього служіння Судам та громадськості.

Стратегія 3.1.3

Запровадити систему управління якістю, яка сприятиме звітності, зворотному зв'язку та підтримці персоналу, а також забезпечуватиме визнання відмінної якості роботи.

Стратегія 3.1.4

Розробити та реалізовувати системи адекватного винагородження персоналу, планування наступництва та класифікації посад.

Стор. 23

Сприяння компетентності, професійності та ввічливості

Сприяння компетентності, професійності та ввічливості

Ціль 3.2

Суди підтримуватимуть позитивне робоче середовище, яке сприятиме високим досягненням і високому рівню задоволеності суддів та персоналу суду.

Стратегія 3.2.1

Реалізовувати програми, політики та ініціативи, спрямовані на підвищення якості роботи і задоволеності працівників та зменшення плинності кадрів.

Стратегія 3.2.2

Розробити механізми посилення причетності суддів та персоналу суду до розробки планів та діяльності суду.

Стратегія 3.2.3

Посприяти поліпшенню комунікацій між суддями та персоналом суду, а також усередині цих груп.

Стор. 24

Ціль 3.3

Суди сприятимуть дотриманню високих стандартів способу дій та особистої поведінки учасників судових процесів.

Стратегія 3.3.1

Сприяти дотриманню кодексів професійної поведінки, стандартів етичної практики та/або стандартів ввічливості всіма суддями, працівниками апарату суду та членами спілки адвокатів.

Стратегія 3.3.2

Вимагати належних та шанобливих дій і поведінки, а також дотримання дрес-коду від усіх учасників судових процесів під час їх перебування у будинку суду.

Сприяння компетентності, професійності та ввічливості

Стор. 25

Стратегічне питання 4

Удосконалення судових приміщень та технологій

Ефективне здійснення правосуддя вимагає відповідного фізичного та технологічного середовища. Персонал суду та відвідувачі заслуговують на перебування у приміщеннях, які відзначаються безпечністю, комфортом, надійністю та функціональною зручністю, а також відповідають потребам тих, хто їх використовує. Технологічне оснащення повинно сприяти реалізації місії Судів.

Стор. 26

Ціль 4.1

Суди забезпечуватимуть учасників судових процесів безпечним, надійним, функціонально зручним та придатним для перебування фізичним середовищем.

Стратегія 4.1.1

Оцінити потреби персоналу та учасників судових процесів у безпечності та надійності приміщень.

Стратегія 4.1.2

Провести всеосяжну оцінку будинку та аналіз використання приміщень з акцентом на питання функціональної зручності та придатності для перебування.

Стратегія 4.1.3

Розробити довгостроковий генеральний план використання приміщень для Судів федерального округу Колумбія та реалізувати стратегію фінансування рекомендованих удосконалень приміщень.

Стратегія 4.1.4

Розробити, відповідно до вимог Національної комісії з капітального планування, Генеральний План Комплексу на Судовій Площі.

Стор. 27

Удосконалення судових приміщень та технологій

Удосконалення судових приміщень та технологій

Ціль 4.2

Суди забезпечуватимуться технологіями, які сприятимуть дієвості й ефективності опрацювання справ, адміністрування судів та прийняття судових рішень.

Стратегія 4.2.1

Запровадити управлінський процес, який забезпечить рентабельне та узгоджене зі стратегією інвестування в технології.

Стратегія 4.2.2

Розробити та реалізувати загальносудовий Стратегічний План щодо Інформаційних Технологій.

Стратегія 4.2.3

Фінансувати створення інформаційної системи, яка уможливить спільне інтегроване використання даних різними відділами, Судами, відповідними урядовими агенціями та особами, що мають справу із Судами.

Стратегія 4.2.4

Запровадити узгоджені політики та практики вирішення питань доступу до судових записів, забезпечивши належний баланс між такими аспектами як доступ публіки, конфіденційність приватного життя та громадська безпека.

Стратегія 4.2.5

Використовувати в інформаційно-технологічних проектах методи управління проектами, змінами, життєвими циклами систем та ризиками.

Стор. 28

Ціль 4.3

Суди захищатимуть людей, процеси, технології та приміщення з тим, щоб гарантувати цілісність операцій у випадку надзвичайної ситуації або катастрофи.

Стратегія 4.3.1

Запровадити політики та програми забезпечення недоторканості судової інформації.

Стратегія 4.3.2

Розробити процедури захисту життєво важливих записів Судів, що існують в електронній та паперовій формі, від деградації, руйнації та втрати.

Стратегія 4.3.3

Розробити та реалізувати План Готовності до Надзвичайних Ситуацій, передбачивши в ньому евакуацію з будинку та методи реагування на надзвичайні обставини.

Стратегія 4.3.4

Затвердити плани, покликані забезпечити цілісність операцій та відновлення роботи після катастрофічної події.

Стратегія 4.3.5

Посилити безпеку приміщень Судів.

Стор. 29

Удосконалення судових приміщень та технологій

Стратегічне питання 5

Розбудова довіри

Довіра до Судів важлива для підтримання порядку в демократичному суспільстві та для незалежності суддів. Суди федерального округу Колумбія мають сприйматись як справедливі, неупереджені та незалежні у здійсненні правосуддя та вирішенні спорів. Як державні інституції Суди повинні бути відповідальними за свої дії та рішення.

Стор. 30

Ціль 5.1

Суди інформуватимуть громаду про свою діяльність та про роль судової гілки влади.

Стратегія 5.1.1

Активно інформувати громадськість про судові процедури, операції, послуги та новації.

Стратегія 5.1.2

Проводити громадсько-просвітницьку роботу щодо роз'яснення незалежної ролі судової влади в нашому суспільстві.

Стратегія 5.1.3

Співпрацювати з навчальними установами, надавачами правових послуг, асоціаціями адвокатів та організаціями, що мають на меті сприяння вдосконаленню судової системи, з тим щоб поліпшити поінформованість громадськості про Суди.

Розбудова довіри

Стор. 31

Ціль 5.2

Суди звітуватимуть перед громадськістю.

Стратегія 5.2.1

Затвердити визнані стандарти якості роботи судів першої та апеляційної інстанцій.

Стратегія 5.2.2

Запровадити процес вимірювання якості роботи, здійснювати моніторинг результатів та реалізовувати цілі, пов'язані з якістю роботи.

Стратегія 5.2.3

Регулярно видавати звіти щодо якості судової роботи.

Розбудова довіри

Стор. 32

Ціль 5.3

Суди виявлятимуть чутливість до потреб громади.

Стратегія 5.3.1

З'ясовувати думку учасників судових процесів та громадян щодо здійснюваних Судами операцій та якості їх роботи.

Стратегія 5.3.2

Реалізовувати нові доречні програми та послуги, покликані задовольняти потреби громади.

Стратегія 5.3.3

Співпрацювати з державними агенціями та приватними організаціями з метою вирішення проблем громади, щодо яких втручання суду є правомірним.

Розбудова довіри

Стор. 33

Пріоритетні заходи

Захід	Ціль	Стратегія	Запланована дата виконання
1. Забезпечити виконання у повному обсязі плану судового діловодства Сімейного суду відповідно до Закону про сімейний суд.	1.1	1.1.1	2004
2. Оцінити проведені призначення магістратів та старших суддів і надати рекомендації щодо оптимізації їх використання.	1.1	1.1.3	2003
3. Співпрацювати зі спілкою адвокатів федерального округу Колумбія та іншими зацікавленими організаціями щодо проведення громадсько-освітньої кампанії з метою популяризації роботи у журі.	1.2	1.2.4	2004
4. Визначити механізми розширення досвіду роботи у малому та великому журі.	1.2	1.2.4	2003
5. Розробити внутрішню мережу для поліпшення комунікацій між працівниками усіх підрозділів суду.	1.3	1.3.1	2003
6. Проаналізувати практики складення графіків зберігання документації та запропонувати вдосконалення відповідно до найкращих практик.	1.3	1.3.1	2003
7. Утворити Комітет для вивчення та оцінки зразкових практик ведення документації та здійснити вдосконалення.	1.3	1.3.3	2004

Стор. 34

Пріоритетні заходи

Захід	Ціль	Стратегія	Запланована дата виконання
8. Утворити загальносудовий Комітет з формулярів, який проаналізує та відкоригує судові документи в плані спрощення, доступності мови та зручності використання людьми з особливими потребами.	2.2	2.2.1	2004
9. Заснувати Центр послуг, пов'язаних з самопредставництвом, для осіб, що представляють свої інтереси самостійно, та людей з особливими потребами (наприклад, неанґломовними, особами з інвалідністю).	2.2 та 2.4	2.2.2 та 2.4.3	2005
10. Забезпечити у кожному оперативному підрозділі наявність двомовних працівників, що надаватимуть допомогу всім, хто її потребуватиме.	2.3	2.3.2	2003
11. Співпрацювати зі спілкою адвокатів округу Колумбія, місцевими юридичними фірмами та надавачами правових послуг з метою збільшення кількості безплатних юридичних клінік при будинку суду для незаможних позивачів/відповідачів та у сімейних справах.	2.4	2.4.2	2004
12. Запровадити офіційну програму наставництва для нових суддів.	3.1	3.1.2	2003

Стор. 35

Пріоритетні заходи

Захід	Ціль	Стратегія	Запланована дата виконання
13. Розробити програму орієнтації, що має забезпечити швидке ознайомлення нових працівників з Судами федерального округу Колумбія.	3.1	3.1.2	2003
14. Реалізувати програму регулярного з'ясування думок учасників судових процесів, публіки, суддів та персоналу суду щодо ефективності Судів.	3.2 та 5.3	3.2.3 та 5.3.1	2004
15. Спроектувати, побудувати та почати використовувати приміщення Сімейного суду на поверху JM Будинку суду Моултрі.	4.1	4.1.3	2004
16. Доопрацювати довгостроковий генеральний план приміщень Судів федерального округу Колумбія та розробити стратегію фінансування.	4.1	4.1.3	2003
17. Ввести в дію Інтегровану Інформаційну Систему Сфери Правосуддя (IJIS) з метою вдосконалення судового діловодства, розширення застосування електронної документації та поліпшення доступу до документів за допомогою системи отримання візуальної інформації.	4.2	4.2.3	2003-2007
18. Розробити загальносудову політику щодо доступу громадян до судових документів.	4.2	4.2.4	2004

Стор. 36

Пріоритетні заходи

Захід	Ціль	Стратегія	Запланована дата завершення
19. Розробити Генеральний План Комплексу на Судовій Площі для подання на затвердження до Національної Комісії з Капітального Планування.	4.1	4.1.4	2003
20. Реалізувати суспільно-освітню/ громадсько-інформаційну програму у співпраці зі спілкою адвокатів округу Колумбія та іншими зацікавленими організаціями з метою сприяння розумінню ролі судів у суспільстві.	5.1	5.1.2	2004

Стор. 37

Процес стратегічного планування та управління

Утворити Раду керівників стратегічного планування

Провести оцінку організації

a) З'ясувати за допомогою анкетування, фокус-групових дискусій та інших методів думки учасників судових процесів, публіки, адвокатів, урядових агенцій, суддів та персоналу суду

b) Визначити тенденції та чинники середовища, які впливатимуть на суд у майбутньому

Визначити місію

Сформувати бачення майбутнього

Визначити стратегічні питання та сформулювати цілі й стратегії

Розробити Стратегічний План

Розпочати реалізацію плану та проводити моніторинг і оцінку поступу

Здійснювати стратегічне управління

Скеровувати, узгоджувати та координувати ресурси й види діяльності

Постійно

Постійно

Постійно

Постійно

Стор. 38

ДОДАТОК № 5: СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН НАЦІОНАЛЬНОЇ АСОЦІАЦІЇ СУДОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

НАЦІОНАЛЬНА АСОЦІАЦІЯ СУДОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (США)
СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН
ПЕРЕГЛЯНУТИЙ/ПРИЙНЯТИЙ в березні 2008

РАДА ДИРЕКТОРІВ НАСМ

Уповноважені члени ради директорів:
Пол Дж. Бурке, президент
Маркус В. Райкенсмайер, президент-елект
Сюзанна Г. Стінсон, віце-президент
Джад Дел Преоре, секретар/скарбник
Говард “Скіп» Чешир, колишній президент

Рада:
Памела Гарріс, директор великих судів
Кіп Родда, директор малих судів
Майкл Л. Брайденбек, призначений директор
Не заповнено, обраний директор
Девід В. Слейтон, міський директор
Лінда Ромеро Солес, сільський директор
Кевін Дж. Боулінг, директор загальної юрисдикції
Дебра ДеБеррі, директор обмеженої юрисдикції
Не заповнено, директор по загальним питанням (1)
Корнер Гасселл, директор по загальним питанням (2)

Місія визначає ціль організації – чому вона існує. Вона допомагає організації зосередитися на тому, що важливо, та стає відправною точкою для розробки та встановлення пріоритетів завдань та стратегій.

МІСІЯ

МІСІЄЮ Національної асоціації судового менеджменту є підготовка професійних судових менеджерів, які матимуть відповідні лідерські якості та бажання досягати найкращих результатів з метою підтримки незалежності та взаємної залежності судової влади та інших гілок влади, забезпечення ефективного правосуддя, орієнтованого на потреби користувачів послуг суду, та підтримки проведення партнерських досліджень.

Бачення визначає ідеальний стан речей у майбутньому; воно описує напрям, в якому організація збирається просуватися вперед. Бачення повинне представляти, чим бажає стати організація. Або якою вона повинна бути в найкращому варіанті.

БАЧЕННЯ

Національна асоціація судових адміністраторів продовжуватиме бути світовим лідером у досягненні незалежної, взаємозалежної, доступної та такої, що дивиться у майбутнє, судової гілки влади, яка бажає удосконалюватися. НАСМ надаватиме своїм

членам послуги шляхом забезпечення якісного професійного розвитку, відповідних публікацій, допомоги від колег та можливостей брати участь в організації. Основоположні цінності доброчесності, різнобічності, лідерства, інновації та співпраці відображатимуться по всій роботі НАСМ.

ЦІЛЬ 1: РОЗВИТОК ТА ПОКРАЩЕННЯ ЛІДЕРСТВА В УСІХ СУДАХ ШЛЯХОМ СТВОРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

ЦІЛЬ 2: ПІДТРИМКА ВЗАЄМОЗАЛЕЖНОСТІ КЕРІВНОГО СКЛАДУ СУДУ З МЕТОЮ ДОСЯГНЕННЯ НЕЗАЛЕЖНОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ СУДІВ СУСПІЛЬСТВУ

ЦІЛЬ 3: ВИЗНАННЯ РІЗНОМАНІТНОСТІ ЧЛЕНІВ НАСМ ТА ПІДТРИМКА ДРУЖНІХ СТОСУНКІВ, ОБ’ЄДНАНЬ, ТА ВІДЧУТТЯ ЄДНОСТІ ШЛЯХОМ УЧАСТІ У РОБОТІ РАДИ ДЕРКТОРІВ НАСМ ТА ІНШИХ ЗАХОДАХ З УПРАВЛІННЯ

ЦІЛЬ 4: ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ СУСПІЛЬСТВА ТА ДОСТУПНОСТІ СУДІВ ШЛЯХОМ СПІЛКУВАННЯ ТА ПРОСВІТИ ГРОМАДСЬКОСТІ

ЦІЛЬ 5: ПІДВИЩЕННЯ ТА ПОКРАЩЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ НАСМ ТА ПОВ’ЯЗАНИХ З ЦИМ ЗАХОДІВ

ЦІЛЬ 6: ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ НАСМ ШЛЯХОМ ПРОВЕДЕННЯ ПОСТІЙНОГО МОНІТОРИНГУ, ТА КОНЦЕНТРАЦІЇ ЗУСИЛЬ НА МАЙБУТНЬОМУ СУДІВ

ЦІЛЬ 1: РОЗВИТОК ТА ПОКРАЩЕННЯ ЛІДЕРСТВА В УСІХ СУДАХ ШЛЯХОМ СТВОРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

ЗАВДАННЯ	ЗАХІД	ВІДПОВІДАЛЬНІ
А. **Розвиток лідерських навичок членів НАСМ.**	1. Публікування та розповсюдження статей та інших матеріалів щодо проблем, навичок та технік лідерства.	Редактори публікацій НАСМ [постійно]
	2. Продовження відзначення та винагородження члені НАСМ, які демонструють лідерські якості та досягнення та забезпечити висвітлення в суспільстві нагород НАСМ.	Членський комітет [постійно – високий пріоритет]
	3. Планування та проведення навчальних програм, спрямованих на розвиток навичок, які потрібні менеджерам на усіх рівнях десяти основних компетенцій.	Уповноважені члени Ради директорів НАСМ / Консультант навчальної програми [постійно]
	4. Проведення програми орієнтації для новообраних членів Ради директорів НАСМ.	Президент
В **Розвиток партнерства між НАСМ та асоціаціями штатів з метою розвитку місцевих, регіональних та національних навичок лідерства.**	1. Продовження пропонування та просування членства у лідерській програмі асоціації штату на щорічних конференціях НАСМ.	Паст-президент [постійно – високий пріоритет]
	2. Підтримка асоціацій штату шляхом обміну та розробки навчальних програм; допомога у розвитку місцевих та регіональних конференцій.	Спеціальний комітет асоціацій штатів
	3. Створення форуму асоціацій штатів з метою обміну інформацією між ними (напр.. щорічні збори, веб-сайт, публікації, телеконференції).	Відповідні комітети Ради директорів
	4. Створення постійного комітету асоціацій штатів з метою інституціоналізації партнерської ролі НАСМ з місцевими та регіональними асоціаціями.	Президент
	5. Розробка та підтримка переліку проектів та заходів, в яких члени НАСМ беруть участь як керівники та радники.	Послуги асоціаціям [постійно]

С **Створення структури та процесу за допомогою яких НАСМ може впливати на розвиток політики законодавчої та виконавчої влади, що стосується судів першої інстанції.**	1. Підготовка національного порядку денного для НАСМ, який міститиме перелік пріоритетів заходів національного рівня з метою покращення відправлення правосуддя. Підготовка та прийняття резолюцій із зазначенням позиції НАСМ щодо питань національного рівня.	Рада директорів [високий пріоритет]
	2. Утримання структури/процесу для впровадження національного порядку денного, робота із іншими організаціями за потреби.	Уповноважені члени Ради директорів/ Паст президенти [високий пріоритет]
	4. Визначення членів НАСМ, які можуть працювати та зв'язуватися з особами, що можуть допомогти у просуванні національного порядку денного на виступах в Конгресі та перед представниками законодавчої влади, а також на публічних зустрічах відповідних організацій.	Президент/Рада директорів [середній пріоритет]
	5. Організація проведення періодичних зустрічей лідерів НАСМ з ключовими фінансовими установами (напр., директорами SJI, NIJ, BJA, BJS) та основними законодавцями та працівниками законотворчих комітетів, що працюють над розробкою відповідного законодавства.	Президент
	6. Забезпечення інформування відповідних організацій судової влади щодо позиції НАСМ (напр., NCSC, AJS, CCJ, COSCA, NJC, AJA, NASJE).	Президент [постійно]
	7. Забезпечення відповідного розповсюдження *Судового менеджеру* до ключових посадовців судової гілки влади та інших осіб, дії яких можуть вплинути на адміністрування судів.	Президент/ Комітет з публікацій [постійно]

D **Забезпечити представлення/участь НАСМ у значущих національних організаціях та діяльності, яка впливає на прийняття політичних рішень стосовно судової системи.**	1. Забезпечити покращення повідомлень про занепокоєння НАСМ до Ради директорів NCSC.	Президент [постійно]
	2. Підтримка та поліпшення залучення НАСМ до розробки досліджень NCSC, технічної допомоги, навчальних проектів та програм, та у реалізації проектів, включаючи участь у дорадчих комітетах та участь у якості викладачів у навчальних програмах NCSC/ICM.	Рада директорів [постійно – високий пріоритет]
	3. Продовження ролі НАСМ у формуванні політики та напрямів роботи Інституту судового менеджменту, включаючи постійне представництво членів Ради директорів НАСМ у Консультативній раді ICM .	Президент [постійно – високий пріоритет]
	4. Розширення та покращення взаємодії НАСМ із CCJ та COSCA.	Президент [постійно – високий пріоритет]
	5. Забезпечення більш ефективної участі НАСМ в процесі номінації членів й підготовки стратегій та пріоритетів фінансування організацій, з якими НАСМ має партнерські відносини.	Президент [постійно – високий пріоритет]
E **Залучення та підготовка нової генерації лідерів НАСМ.**	1. Надання членам НАСМ, які не є членами Ради директорів, можливості працювати заступниками керівників або членами комітетів з метою набуття обізнаності з питаннями та проблемами, що є важливими для НАСМ як організації, та підтримувати безперервність цілей комітету	Рада директорів / Голови комітетів [постійно – високий пріоритет]
	3. Особисте обдзвонювання нових членів, та запитання, яким чином вони хотіли б допомогти в роботі.	Членський комітет [постійно – високий пріоритет]
	4. Публікування статей та підготовка навчальних програм щодо планування переходу посад у публікаціях та конференціях НАСМ.	Комітет з публікацій; Комітет з підготовки конференцій

F **Збільшення кількості членів НАСМ**	1. Активне залучення працівників та інших зацікавлених осіб до членства у НАСМ.	Членський комітет/ Уповноважені члени Ради директорів / Рада директорів [постійно – високий пріоритет]
	2. Активне залучення суддів, особливо голів суду.	Голова членського комітету [постійно – високий пріоритет]
	3. Робота з правовими та судовими асоціаціями, формальними та неформальними, з метою збільшення членства у НАСМ.	Членський комітет [високий пріоритет]
	4. Залучення студентів з аспірантури, які навчаються чи спеціалізуються за програмою для менеджерів суду.	Членський комітет [постійно – середній пріоритет]
	5. Оцінка та покращення стимулів для залучення нових членів та для залучення нових членів членами НАСМ.	Членський комітет [постійно – високий пріоритет]
	6. Дослідження можливості створення місцевих та/або регіональних відділень згідно Статті VIII Статуту НАСМ.	Членський комітет
G **Використання навчальної програми на конференціях НАСМ як основи для покращення професійного розвитку членів НАСМ.**	1. Розробка та впровадження рекомендацій щодо підготовки конференцій НАСМ, включаючи:	Рада директорів/ Комітет з підготовки конференцій [постійно – високий пріоритет]
	a) Розробку та оновлення тематики щорічного розвитку програмних сесій з метою розвитку в часі тем конференцій.	
	b) Забезпечення відповідності тем програмних сесій пріоритетам високого рівня.	
	c) Забезпечення відповідності програм професійного розвитку потребам осіб, які обіймають керівні посади.	

	d) Забезпечення сегментів програми, які відповідають десяти основним компетенціям та стандартам цих компетенцій.	
	f) Використання конференцій НАСМ як основи для концентрації уваги на майбутньому та судах, шляхом включення цієї інформації до десяти основних компетенцій та надання сучасної інформації під час навчальних сесій.	
	2. Підготувати навчальні рекомендації, які б стосувалися усіх керівників судів та відповідали б різноманітним перспективам керівників суду (напр., відповідні для керівників централізованих судів, керівників маленьких/сільських судів, тощо).	Комітет з підготовки конференцій
	3. Включити навчальні рекомендації до посібника “Відповідальність, діяльність та процедури», підготованого НАСМ.	Президент/ Комітет з планування
	4. Створити посаду співголови навчальної конференції.	Президент
	5. Підготувати навчальні програми з метою надихання членів НАСМ на думки про майбутнє судів.	Консультант навчальної програми
Н **Створення механізмів для впливу та підтримки навчальних програм визнаних постачальників послуг з професійного розвитку**.	1. Створити зв’язки з іншими групами, які надають навчання у сфері судового менеджменту (напр., COSCA, NCSC, ICM, AJS, NJC, JMI, NASJE), та отримати членство у їхніх навчальних комітетах.	Президент
	2. Продовжувати пропонувати стипендії НАСМ відповідним навчальним програмам з метою розширення програми за допомогою додаткових коштів та відповідно, збільшення кількості реципієнтів згідно бюджету.	Президент/ Уповноважені члени Ради директорів/Рада директорів/ Членський комітет [постійно – середній пріоритет]

I **Підготувати посібник з практичних завдань для використання у навчальних програмах як гід в процесі прийняття рішень.**	1. Створити комітет, відповідальний за дослідження можливості підготовки “Посібника практичних завдань» та підготовки рекомендацій Раді директорів.	Президент [середній пріоритет]
	2. Працювати з ICM, NASJE та експертами з університетів з метою підготовки посібника.	Комітет з публікацій [довгостроковий пріоритет]
J **Заохочувати членів НАСМ до самостійної освіти.**	1. Оглядати статті, книги, відео та інші навчальні матеріали в “Судовому комюніке».	Редактор «Судового комюніке»
	2. Працювати над ефективним розповсюдженням інновацій у сфері професійного розвитку.	Комітет з підготовки конференцій/Комітет з публікацій
	3. Оновити підручник “Судовий адміністратор» та розповсюдити серед нових та старих членів НАСМ.	Президент/ Комітет з публікацій [постійно – високий пріоритет]

ЦІЛЬ 2: ПІДТРИМКА ВЗАЄМОЗАЛЕЖНОСТІ КЕРІВНОГО СКЛАДУ СУДУ З МЕТОЮ ДОСЯГНЕННЯ НЕЗАЛЕЖНОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ СУДІВ СУСПІЛЬСТВУ.

ЗАВДАННЯ	ЗАХІД	ВІДПОВІДАЛЬНІ СТОРОНИ
A **Підготовка більш повної концепції адміністративної ролі судді, адміністратора, судового клерка та/або керівництва суду, та забезпечувати її більш широке впровадження.**	1. Концентрація уваги на концепції адміністративної ролі судді, адміністратора, судового клерка та/або керівництва суду в навчальних програмах та статтях у “Судовому менеджері» та інших публікаціях.	Редактори НАСМ / Комітет з підготовки конференцій /Консультант навчальної програми [високий пріоритет]
	2. Заохочення керівників судової системи до підтримки концепції команди керівництва суду та участі у навчальних програмах.	Рада директорів [середній пріоритет]
	3. Просування інтересів НАСМ з цього питання у NCSC, CCJ, COSCA, NJC, AJA, ICM, JMI, NASJE та інших ключових груп, задіяних в навчанні з питань судової системи та/або технічної допомоги.	Президент

В **Залучення більшого числа суддів до членства у НАСМ.**	1. Зосередження уваги на концепції команди керівників суду шляхом: (a) використання суддів як лекторів у відповідних програмах; та, (b) створення на конференціях теми про адміністративних суддів.	Комітет з підготовки конференцій /Консультант навчальної програми [високий пріоритет]
	2. Заохочення членів НАСМ до запрошення суддів своїх судів до участі у конференціях НАСМ.	Рада директорів/ Комітет з підготовки конференцій
	3. Дослідження можливості проведення спільних конференцій з суддями, існуючими асоціаціями суддів та іншими судовими асоціаціями.	Рада директорів/ Комітет з вибору місця проведення [постійно - високий пріоритет]

ЦІЛЬ 3: ВИЗНАННЯ РІЗНОМАНІТНОСТІ ЧЛЕНІВ НАСМ ТА ПІДТРИМКА ДРУЖНІХ СТОСУНКІВ, ОБ'ЄДНАНЬ, ТА ВІДЧУТТЯ ЄДНОСТІ ШЛЯХОМ УЧАСТІ У РОБОТІ РАДИ ДЕРКТОРІВ НАСМ ТА ІНШИХ ЗАХОДАХ З УПРАВЛІННЯ.

ЗАВДАННЯ	ЗАХІД	ВІДПОВІДАЛЬНІ СТОРОНИ
А **Підтримка та покращення діалогу щодо потреби розширення культурного розмаїття, як відображено у (a) судах першої інстанції, (b) членах НАСМ, та (c) Керівниках НАСМ.**	1. Просування підтримки НАСМ Консорціуму з питань статі, етнічної та расової упередженості.	Президент [високий пріоритет]
	2. Включити питання розмаїття у щорічні та піврічні програми конференції, а також у посібники з десяти компетенцій.	Уповноважені члени Ради директорів НАСМ /Консультант навчальної програми
В **Продовження збільшення розмаїття членів НАСМ.**	1.Підготовка плану, визначення завдань та створення графіку просування та збільшення культурного розмаїття членів НАСМ.	Членський комітет [постійно – високий пріоритет]
	2. Активне залучення у НАСМ суддів-міжнародників та суддів племен, клерків, адміністраторів та менеджерів.	Членський комітет [постійно – середній/високий пріоритет]
	3. Включення питання культурного розмаїття до програми конференції НАСМ та асоціацій штату.	Паст президенти

	4. Забезпечення культурного розмаїття у керівництві НАСМ, зокрема, членстві в комітетах та Раді директорів.	Президент/ Паст-президент/ Рада директорів [постійно - високий пріоритет]
	5. Розглядання можливості запровадження на конференціях НАСМ програм, що стосуються питань расового та культурного розмаїття.	Уповноважені члени Ради директорів НАСМ /Консультант навчальної програми [постійно]
	6. Визначення судів першої інстанції, які мають велику кількість представників різних культур, та активно залучати працівників цих судів до членства у НАСМ.	Членський комітет [середній/високий пріоритет]
	7. Підготовка опитування членів НАСМ з метою кращого забезпечення потреб членів та потенційних членів НАСМ.	Членський комітет [середній пріоритет] Комітет асоціації штату
	8. Підготовка опитування керівництва Асоціації штату з метою кращого забезпечення потреб членів та потенційних членів	
C **Структурувати навчальну програму таким чином, щоб включити питання рівності статей.**	1. Включити питання рівності статей у секції по кадрових питаннях в рамках посібника з десяти основних компетенцій.	Комітет з підготовки конференцій
	2. Включити питання рівності статей в навчальні програми під час конференцій.	Комітет з підготовки конференцій
	3. Заохочувати планувальників асоціацій штатів включати до своїх навчальних програм час на вивчення питань стосовно рівності статей.	Рада директорів/Уповноважені члени Ради директорів Комітет асоціації штату
D **Структурувати організацію НАСМ таким чином, аби просувати особливості своїх членів, незважаючи на стань, расу, вік, політичні чи релігійні переконання.**	1. Використати членів Комітету паст-президентів для створення груп підтримки, які займатимуться питаннями справедливості та рівноправ’я.	Президент
	2. Заохочення членів до участі у міжнародних проектах з реформування або навчальних	Уповноважені члени Ради директорів НАСМ / Консультант навчальної

	програмах обміну, аби підвищити розуміння та залучити нових членів.	програми [низький пріоритет]
E **Продовжувати використання конференцій НАСМ як основного ресурсу для досягнення цієї мети.**	1. Продовження та розширення програми винагородження із збільшеним фінансуванням та кількістю реципієнтів залежно від бюджету.	
	2. Впровадження та просування соціальних програм, які заохочують зміцнення зв'язків між учасниками конференцій та Радою директорів.	
	3. Забезпечення на щорічних та піврічних конференціях час для зустрічей комітетів.	
	4. Дослідження ефективності спілкування, та використання веб-сайту НАСМ як інструменту просвіти.	Рада директорів/ Комітет з веб-сайту [постійно]
	5. Обрання приміщень для конференцій НАСМ, які допоможуть встановленню зв'язків та єдності членів.	Рада директорів/ Комітет з вибору місця проведення [постійно]
F **Використання комітетів НАСМ як ресурсу для заохочення тісних зв'язків та відчуття єдності.**	1. Заохочення голів комітетів до проведення формальних та неформальних зустрічей цих комітетів на щорічних та піврічних конференціях.	Президент [постійно]
	2. Використання конференції НАСМ для просування нових ініціатив щодо членства в комітетах.	Рада директорів/ Голови комітетів
	3. Підготовка політик та процедур, які забезпечать передачу списків комітетів після завершення термінів голів комітетів.	Рада директорів/ Голови комітетів
	4. Забезпечення проведення телеконференцій з членами комітетів, з оплатою витрат НАСМ.	Голови комітетів [постійно]
	5. Заохочення до продовження членства в комітетах.	Рада директорів/ Голови комітетів

	6. Надання головам комітетів рекомендації щодо ролі комітетів НАСМ.	Уповноважені члени Ради директорів
G **Забезпечити ширше залучення до роботи НАСМ лідерів судової спільноти, які не проводять активної діяльності зараз.**	1. Визначення ключових лідерів, які на сьогодні не беруть активної участі у роботі НАСМ, звертатися до них по ідеї та заохочувати до активної участі у роботі НАСМ.	Уповноважені члени Ради директорів/Рада директорів Членський комітет [постійно – високий пріоритет]

ЦІЛЬ 4: ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ СУСПІЛЬСТВА ТА ДОСТУПНОСТІ СУДІВ ШЛЯХОМ СПІЛКУВАННЯ ТА ПРОСВІТИ ГРОМАДСЬКОСТІ.

ЗАВДАННЯ	ЗАХІД	ВІДПОВІДАЛЬНІ СТОРОНИ
A **Сприяти спрощенню судових процесів та процедур.**	1. Підготовка статей та інших матеріалів стосовно спрощення судових процедур для членів НАСМ, які цікавляться цим питанням.	Комітет з публікацій [постійно]
	2. Проведення навчальних програм стосовно спрощення судових процедур (напр., ADR, форми та інструкції простою мовою, центри самостійної допомоги, програми громадської просвіти, програми з власного представництва інтересів в суді).	Уповноважені члени Ради директорів НАСМ /Консультант навчальної програми [постійно]
	3. Заохочення членів НАСМ до законотворчої роботи та місцевої нормотворчої діяльності з метою спрощення та збільшення прозорості судових процедур.	Уповноважені члени Ради директорів/Рада директорів
B **Допомога членам НАСМ у намаганнях зробити судові процедури доступними та зрозумілими для користувачів послуг суду.**	1. Проведення навчальних програм з метою збільшення доступності судів для осіб з особливими потребами; включаючи, але не обмежуючись, фізичні та розумові вади, обмежене володіння англійською мовою, осіб, що представляють самі себе, тощо.	Уповноважені члени Ради директорів НАСМ /Консультант навчальної програми [постійно]

C **Підготувати, заохочувати та брати участь у навчальних програмах, які просувають цілі судів та громадської просвіти.**	1. Створення комітету Ради директорів та процедури підготовки стратегій, визначення пріоритетів та розробки програм щодо правової освіти, у співпраці з іншими організаціями, якщо це потрібно.	Рада директорів
	2. Встановлення зв'язків з іншими групами, зацікавленими у навчанні стосовно судів (напр., адвокатські асоціації, групи суддів, фундації, інші джерела фінансування).	Уповноважені члени Ради директорів НАСМ /Консультант навчальної програми [постійно – середній пріоритет]
D **Розвиток інформаційно-просвітницького потенціалу НАСМ.**	1. Створення комітету Ради директорів та процедури нагляду за підготовкою та впровадженням інформаційно-просвітницького потенціалу.	Рада директорів
	2. Визнання та публікування інформації про досягнення членів НАСМ у "Судовому комюніке», "Судовому менеджері», на щорічних ярмарках знань, та інших форумах, що забезпечить підвищення обізнаності про ці досягнення.	Комітет з публікацій/Комітет з підготовки конференцій
	3. Підготовка та розповсюдження програмних документів, які можуть використовуватися на підтримку загальнонаціонального порядку денного НАСМ.	Президент/Рада директорів
	4. Визначення осіб та організацій, які бажають та можуть допомогти у заходах НАСМ із громадянської просвіти. Зокрема, звернути увагу на членів НАСМ, працівників NCSC та інших професіоналів у сфері судового управління.	Комітет з публікацій [постійно – середній пріоритет]
	5. Участь у місцевих програмах просвіти з метою просування роботи судів та НАСМ. Просування питань інформування громадськості та відповідних діалогів на зустрічах НАСМ.	Рада директорів/ Членський комітет/ Комітет з підготовки конференцій [середній пріоритет]

	6. Підготовка та розповсюдження інформаційних листів та прес-релізів про НАСМ, суди та судовий менеджмент з метою використання пресою та іншими ключовими аудиторіями (напр., формат питань та відповідей; може використовуватися із репортерами та гостями ток-шоу). [ПРИМІТКА: подібні інформаційні листи були б корисними і для членів НАСМ].	Уповноважені члени Ради директорів/ Членський комітет/ Комітет з підготовки конференцій [постійно – середній пріоритет]
Е **Допомога членам НАСМ у розвитку їхніх ролей та здатності проводити громадську просвіту на місцевому рівні.**	1. Підготовка, розповсюдження та оновлення брошури та інформації про НАСМ, суди та судових менеджерів для окремих членів, з метою використання при контактах з пресою та іншими ключовими аудиторіями у відповідному оточенні.	Комітет з публікацій/ Членський комітет [постійно]
	2. Підготовка та розповсюдження статей практично-рекомендаційного характеру та інших матеріалів про те, яким чином місцеві суди можуть добре інформувати ключові аудиторії (напр., законодавців, комісарів округів та пресу) та загальне суспільство про суди, проблеми судів та керівників судів.	Комітет з публікацій [постійно]

ЦІЛЬ 5: ПІДВИЩЕННЯ ТА ПОКРАЩЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ НАСМ ТА ПОВ'ЯЗАНИХ З ЦИМ ЗАХОДІВ.

ЗАВДАННЯ	ЗАХІД	ВІДПОВІДАЛЬНІ СТОРОНИ
А **Забезпечення того, що "Судовий менеджер» та "Судове комюніке» залишатимуться цікавими та інформативними для членів НАСМ.**	1. Продовження щоквартального публікування та розповсюдження "Судового менеджеру» та "Судового комюніке».	Комітет з публікацій [постійно]
	2. Забезпечення постійного включення до публікацій НАСМ статей на теми, які будуть цікавими для дорослих осіб, що бажають навчатися.	Редактори публікацій

	3. Заохочення членів НАСМ до підготовки статей до “Судового менеджеру» та “Судового комюніке» та інших публікацій НАСМ.	Комітет з публікацій [постійно – високий пріоритет]
	4. Створення та використання опитування споживачів, яке повинне проводитися у часові рамки, затверджені Радою директорів, з метою забезпечення відповідності публікацій НАСМ потребам та очікуванням членів. Акцент повинен ставитись на актуальність, якість та корисність статей та інформації.	Рада директорів/ Комітет з публікацій
	5. Президент повинен призначити комітет з навчання з метою підготовки п’ятирічного бізнес-плану розвитку та розширення “Судового менеджеру» та “Судового комюніке».	Президент/ Редактори публікацій/ Комітет з публікацій [постійно]
В **Створювати принаймні один “Міні-гід» на рік на теми, що є значними та цікавими для членів НАСМ.**	1. Обрання теми та щорічна підготовка одного “Міні-гіду».	Рада директорів/ Комітет з публікацій [постійно - високий пріоритет]
С **Створювати способи надання основної інформації членам через публікації НАСМ.**	1. Перегляд основних компетенцій НАСМ з метою визначення можливих тем.	Редактори публікацій/ Комітет з публікацій [високий пріоритет]
	2. Підготовка планів з публікації інформативних статей щодо новацій в основних сферах.	Редактори публікацій Комітет з публікацій
	3. Використання веб-сайту НАСМ для надання доступу до інформації, публікацій та судових технологій НАСМ.	Комітет з публікацій/ Комітет з веб-сайту [постійно – високий пріоритет]
	4. Підготовка та застосування інструменту самооцінки технологій з метою визначення того, чи відповідає сайт НАСМ потребам та інтересам її членів.	Комітет з публікацій/ Комітет з веб-сайту

ЦІЛЬ 6: ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ НАСМ ШЛЯХОМ ПРОВЕДЕННЯ ПОСТІЙНОГО МОНІТОРИНГУ, ТА КОНЦЕНТРАЦІЇ ЗУСИЛЬ НА МАЙБУТНЬОМУ СУДІВ

ЗАВДАННЯ	ЗАХІД	ВІДПОВІДАЛЬНІ СТОРОНИ
А **Забезпечити постійне відображення поглядів та світогляду членів НАСМ у Стратегічному плані, політиках, процедурах та загально-національному порядку денному.**	1. Проведення моніторингу прогресу у досягненні цілей та завдань Стратегічного плану, звітувати до Ради директорів та членів.	Президент/ Голови комітетів, Комітет з планування [постійно – високий пріоритет]
	2. Перегляд та оновлення Стратегічного плану раз на три роки, подання звіту та рекомендацій Раді директорів для затвердження.	Рада директорів/ Комітет з планування
	3. Підготовка процесу для проведення збору поглядів членів НАСМ стосовно Стратегічного плану.	Рада директорів/ Комітет з планування
	4. Надання можливості членам оцінювати та коментувати щодо структури управління та комітетів НАСМ, напр., • Організувати круглий стіл лідерів на Щорічній конференції (включаючи президентів або уповноважених осіб інших організацій); • Дослідити можливості покращення спілкування між членами НАСМ із використанням веб-сайту НАСМ (напр., створення блогу для обговорення стратегічного плану та структури управління); • Проводити опитування членів щодо стратегічного плану, коли проводитимуться майбутні оновлення; • Продовжувати презентації “Майбутнє НАСМ» на щорічних конференціях	Рада директорів/ Комітет з планування

В **Забезпечити залучення НАСМ до діяльності, яка допомагає зосередити увагу її членів на майбутньому судів.**	1. Встановлення зв'язків з організаціями та особами, що є лідерами, та залучати їх до навчальних заходів.	Президент/Консультант навчальної програми Комітет асоціації штату
	2. Створення процесу для діалогу між членами НАСМ стосовно майбутнього судів, включаючи можливості для коментарів, оцінок та зворотного зв'язку стосовно можливих альтернатив. • Покращення використання веб-сайту НАСМ шляхом підготовки блогу для цієї мети • Допомога NCSC ресурсами, такими як "Майбутні тенденції в судах штату», може виявитися корисною • Надання можливості для обговорення на конференціях НАСМ	Комітет з веб-сайту/ Консультант навчальної програми
С **Розвиток здатності НАСМ отримувати зовнішнє фінансування та ресурси для високо пріоритетних заходів.**	1. Розвиток внутрішнього потенціалу з отримання грантових коштів.	Рада директорів/Комітет з планування [постійно – високий пріоритет]
	2. Пошук додаткових джерел фінансування, включаючи федеральне, з метою розвитку та просування професійного розвитку.	Рада директорів/ Паст президенти/ Консультант навчальної програми
	3. Продовження визначення ключових можливостей отримання грантів.	Рада директорів/ Паст президенти/ Консультант навчальної програми
	4. Визначення осіб та організацій, які можуть та готові допомогти у підготовці пропозицій щодо фінансування та реалізації проектів.	Рада директорів
	5. Перегляд пропозицій зовнішнього фінансування; впровадження проектів після отримання фінансування.	Рада директорів

	6. Збільшення загального обсягу коштів, доступних НАСМ. • Розгляд альтернатив довгострокового фінансування, включаючи трастові фонди та нерухомість.	Рада директорів

ДОДАТОК № 6: КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

ПРОФЕСІЙНІ ОРГАНІЗАЦІЇ З ПИТАНЬ СУДОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ

НАЗВА ОРГАНІЗАЦІЇ	САЙТ
Міжнародна асоціація судових адміністраторів	http://www.iaca.ws
Європейський союз Rechtspfleger	http://www.acca-aajc.ca/
Національна асоціація судових менеджерів, США	www.nacmnet.org
Асоціація менеджерів федеральних судів, США	http://www.fcca.ws/
Національна асоціація службовців судів банкрутств, США	http://www.ncbcimpact.org/
Асоціація адміністраторів судів штату, США	http://cosca.ncsc.dni.us/
Асоціація адміністраторів судів Канади, Канада	http://www.acca-aajc.ca/
Асоціація судів Арізони, Арізона, США	http://www.arizonacourtsassociation.org/default.shtml
Консорціум службовців суду з інформаційних технологій, США	http://www.citoc.org/
Асоціація адміністраторів місцевих судів штату Колорадо, США	http://www.camcacolo.com/index.htm
Асоціація менеджерів судів штату Канзас, США	http://www.ksmunicipalcourts.com/
Асоціація адміністраторів судів штату Луїзіана, США	http://www.lasc.org/CourtAdminGroup/
Середньо-атлантична асоціація судових менеджерів, США	http://www.maacm.org/
Асоціація судових адміністраторів штату Міссурі, США	http://www.macaonline.net/
Асоціація адміністраторів місцевих судів штату Південна Кароліна, США	http://www.masc.sc/Affiliates/mcaa/description.htm
Асоціація менеджерів судів штату Огайо, США	http://www.occaohio.com/
Асоціація судових адміністраторів штату Орегон, США	http://www.oaca.org/
Асоціація менеджерів судів штату Техас	http://www.texascourtclerks.org/
Асоціація менеджерів судів штату Віргінія	http://www.vaclerks.org/
Асоціація адміністраторів судів по справах неповнолітніх штату Вашингтон, США	http://www.wajca.org/links.cfm

РОЗДІЛ V
ОЦІНКА ЯКОСТІ НАВЧАННЯ

Вступ

Оцінювання судових навчальних програм має цінність для учасників, викладачів та організаторів. Процес заповнення форм оцінювання залучає учасників до навчального процесу. Це дозволяє їм висловити їхню думку щодо пройденого навчання. Заповнюючи форму оцінювання, учасники переглядають кожен елемент курсу, що сприяє закріпленню отриманих знань. З точки зору викладачів, оцінювання дає їм зворотній зв'язок щодо того, які методики презентації матеріалу та навчальні моделі були найбільш ефективними для досягнення цілей програми. Результати оцінювання можуть допомогти викладачам у вдосконаленні викладацької майстерності. Нарешті, організатори використовують результати оцінювання для оцінки ефективності програми та внесення змін до програми у майбутньому.

Корисна форма оцінювання може містити різноманітні запитання. Організатори повинні включити до форми всі питання, щодо яких вони хочуть отримати зворотній зв'язок від учасників. Багато форм оцінювання судових навчальних програм містять розділи, які оцінюють наступне:

Чи були досягнуті цілі програми;
Цінність питань, розглянутих підчас занять;
Якість матеріалів до кожного заняття;
Професійність кожного викладача;
Загальна цінність курсу;
та
Якість умов навчання та обладнання.

ТРЕНІНГ
«ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ»

ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАННЯ

Дякуємо за участь у семінарі «Основи стратегічного планування».
З метою визначення корисності й ефективності навчання та вдосконалення проведення схожих семінарів у майбутньому, будь ласка, напишіть свої коментарі, зауваження та пропозиції у формі, що додається.

1. **Чи отримали ви нові знання та/або нові навички підчас навчання/семінару/тренінгу?**

□ Так □ Ні □ Важко відповісти

2. **Якщо ви відповіли «Так» на питання № 1, будь ласка, конкретизуйте, які нові знання або нові навички ви отримали**

(*Ви можете вибрати декілька варіантів відповідей або запропонувати власний варіант*)

- ○ Складові стратегічного плану
- ○ Попередній аналіз перед впровадженням
- ○ Оцінка готовності
- ○ Реалізація плану
- ○ Встановлення пріоритетів та ключові кроки
- ○ Комунікації
- ○ Довгострокове планування
- ○ Управління змінами
- ○ Звітування про результати
- ○ Управління ризиками
- ○ Відновлення у разі настання надзвичайної ситуації
- ○ Інше (*будь ласка, дайте короткий опис*)

_____
_____
_____
_____
_____
_____

3. **Яке з наведених нижче тверджень найкраще описує результати навчання з вашої точки зору?**

(*Ви можете вибрати один чи кілька варіантів відповідей або запропонувати власний варіант*)

- ○ Учасники семінару навчилися визначати процеси стратегічного планування, ролі та сфери відповідальності працівників суду та Державної судової адміністрації
- ○ Учасники семінару поглибили свої компетенцію у розробці та впровадженні стратегічного плану
- ○ Учасники семінару збільшили свої вміння ефективно використовувати стратегічне планування у своїй роботі

- ○ Учасники семінару отримали нові ідей щодо вдосконалення української судової системи
- ○ Загалом, навчання сприяє росту ефективності судової системи України
- ○ Інше (*будь ласка, дайте короткий опис*)

_____
_____
_____
_____
_____
_____

4. Які у вас є коментарі та зауваження щодо програми навчання?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

5. Які у вас є коментарі та зауваження щодо організації та проведення навчання /семінару /тренінгу (викладачі, навчальні матеріали, обладнання та умови навчання)?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

6. Що, на вашу думку, може збільшити ефективність навчання?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

7. Нижче наведений перелік всіх занять, які ви прослухали. Будь ласка, оцініть кожне заняття відповідно до критеріїв, зазначених зверху кожної колонки.

Будь ласка, оберіть один варіант відповіді у кожній чарунці

Заняття	Оцініть важливість розглянутих тем	Розгляд тем був чітким, зрозумілим та професійним	Практичні вправи підчас цього заняття були ефективними	Матеріали з розглянутої теми були корисними	Ви плануєте застосувати нові знання та/або нові навички, які отримали підчас цього заняття, у своїй роботі	Ваші коментарі щодо цього заняття
Складові стратегічного плану та сфери відповідальності	O дуже важливо O посередньо O неважливо O важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	
Попередня оцінка готовності до впровадження	O дуже важливо O посередньо O неважливо O важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	
Визначення сфер відповідальності та пріоритетів	O дуже важливо O посередньо O неважливо O важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	
Планування комунікацій	O дуже важливо O посередньо O неважливо O важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	
Звіт про хід виконання проекту	O дуже важливо O посередньо O не важливо O важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	

Заняття	**Оцініть важливість розглянутих тем**	**Розгляд тем був чітким, зрозумілим та професійним**	**Практичні вправи підчас цього заняття були ефективними**	**Матеріали з розглянутої теми були корисними**	**Ви плануєте застосувати нові знання та/або нові навички, які отримали підчас цього заняття, у своїй роботі**	**Ваші коментарі щодо цього заняття**
Управління ризиками та відновлення у разі настання надзвичайної ситуації	O дуже важливо O посередньо O неважливо O важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	
Планування (Фактори успіху)	O дуже важливо O посередньо O неважливо O важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	O Так O Ні O Важко відповісти	

Дякуємо за співпрацю!