



НАЦИОНАЛЕН ИНСТИТУТ НА ПРАВОСЪДИЕТО

БЮЛЕТИН № 9

ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ

Съдържание

Въведение	3
Концепцията за лидерство в контекста на съдебните системи	3
Сравнителен анализ на обученията за лидерски умения в съдебните системи на.....	7
страни членки на ЕС	7
Опитът на ЕМСО	21
Систематизирани добри практики от Норвегия	25
Опитът на НИП	33
Проучване на потребностите	38
Пилотен модел на НИП	46
Обобщените резултати от попълнения въпросник след провеждане на публична дискусия „Лидерството в съдебната система“ през м. март 2025	47
Заключение	53
Източници	53

„Най-добрият начин да предвидиш бъдещето е да го създадеш.“

Питър Дракър



Въведение

Този бюлетин е създаден въз основа на проучвателен доклад на български и норвежки експерти в рамките на проект „Инициатива за развитие на лидерски умения в съдебната система и обучение на професионалисти в съдебната система“, договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ № 93-00-93 от 20.09.2024 г. от Фонда за двустранни отношения на Програма „Правосъдие“ на Норвежкия финансов механизъм 2014-2021 г. Изследването няма претенции за изчерпателност, но позволява да се проследят съвременните тенденции в тематичните обучения на лица, заемащи ръководни длъжности в съдебните системи на различни държави, както и на съдии и прокурори без ръководни функции.

В съдебните системи на Европейския съюз все по-голямо значение се отдава на развитието на лидерските умения на административните ръководители. Ефективното управление изисква не само задълбочени правни познания, но и умения в областта на човешките ресурси, стратегическото планиране, етиката, дигитализацията и мн. др.

Друг аспект на темата е развитието на капацитета на

професионалистите в съдебната система чрез изграждане на личности качества, които се асоциират с лидерство като стратегическо мислене, комуникативни умения, управление на конфликти, мотивация, адаптивност и др.

Предоставен е систематизиран европейския опит – добри практики и предизвикателства, опитът на НИП, очертан е пилотен модел за реализация на програма за обучение на съдебни лидери, описани са възможни стъпки в посока изграждане на Академия за съдебни лидери на НИП и обобщени резултати от тематично проучване на нагласите на професионалната общност.



Концепцията за лидерство в контекста на съдебните системи

Проблемът за лидерството е обект на постоянен научен интерес и в продължение на почти век на него са посвещавани хиляди емпирични и концептуални изследвания. То е един от най-изследваните и в същото време най-малко разбрани феномени. В научната литература съществуват множество дефиниции на понятието. Р. Стогдил твърди, че са налице

толкова дефиниции на лидерството, колкото са хората, които се стремят да дефинират това понятие, а според У. Бенис съществуват над 350 определения. Дж. Рост (Rost, 1991) прави анализ на 587 статии, които съдържат понятието „лидерство“ в заглавието си. Резултатите показват, че 63% от разгледаните трудове не уточняват конкретна дефиниция на лидерството.

Популярни схващания за лидерството:

- Лидерството не би следвало да се възприема като властта да принуждаваш другите, а по-скоро като процес, чрез който един индивид води другите, като организира, ръководи, координира, подпомага и мотивира техните усилия (Forsyth, 2006);
- Лидерството е способността на личността да се обърне (чрез говорене и убеждаване) към множеството, използвайки харизма, символи и други силно емоционални механизми, както и способността да окуражава индивидите да се захванат с организационните проекти (Alvesson & Sveningsson, 2003);
- Лидерството е тази част от ролята на лидера, която е директно свързана с влиянието му върху поведението на

групата или върху един или груп от членовете на групата, и която се проявява чрез управление и координация на дейностите, важни за изпълнението на задачите от групата (Andriessen & Drenth, 1998);

- Лидерството е процес на мотивиране на хората да работят заедно и да си сътрудничат за постигане на велики неща (Vroom and Jago, 2007);
- Лидерството може да се разгледа и като процес на подбор, набавяне на ресурси, обучение и повлияване на един или повече последователи с различни дарби, способности и умения, и насочването им към мисията на организацията и организационните цели, за да може те с охота и ентузиазъм да изразходват духовна, емоционална и физическа енергия в съгласувано координирано усилие и да постигат организационните мисия и цели (Winston & Patterson, 2006).

Въпреки различните научни възгледи относно лидерството, се открояват няколко характеристики, които

изследователите приемат за безспорни:

- Лидерството е процес, който протича между лидера и неговите последователи;
- Лидерството предполага социално влияние;
- Лидерството се проявява на различни нива:
 - ❖ индивидуално (менторство, коучинг, мотивиране);
 - ❖ групово (изграждане на екипи);
 - ❖ организационно (създаване на организационна култура, инициране на организационни промени).
- Лидерството е свързано с постигане на поставените цели.

От гледна точка на лидерството в съдебната система и с оглед тридесетгодишния преход след падането на авторитарните режими, в Европа е особено актуална концепцията за „трансформиращите лидери“. Според изследването на И. Стедам¹, съдебните лидери осъзнават динамичната социална, политическа, икономическа и технологична среда, в която функционира съдебната власт. Признаването на съвременния обществен контекст и приемането

на нуждата от промяна са от съществено значение за гарантиране на ефективна и действаща съдебна система, която подкрепя демократичното общество. Ефективният лидер признава значимостта на промяната и работи проактивно за нейното положително реализиране. В контекста на съдебните системи се налага разбирането за сложната и динамична роля на магистратите като служители на обществото и мениджъри на процесите, случващи се в институцията, към която принадлежат.

Могат да бъдат открити основни качества, които характеризират лидерството в съдебната власт и същевременно го доближават до универсалната концепция за отличителните черти на лидерите:

1. **Визия и стратегия:** Лидерите са отговорни за създаването на визия, която съответства на мисията и основните ценности на организацията си. Те трябва да поставят ясни стратегически цели, които да я водят напред и да гарантират, че всички участници разбират своята роля за постигането на тази визия;

¹ Stedham, Y., & Skaar, T. B. (2019). Mindfulness, Trust, and Leader Effectiveness: A Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology*

2. **Проактивност:** Ефективните лидери не се ограничават с решаване на конкретен проблем, а предвиждат бъдещи възможности, в т. ч. имат разбиране за ролята на външни фактори като законодателни промени, ограничения в ресурсите и демографски промени и др. Лидерите с визия трябва да подготвят своите организации за промени чрез въвеждане на адаптивни стратегии;

3. **Вдъхновяващо влияние:** Лидерите вдъхновяват и мотивират екипите си да постигат високи резултати. Това се постига чрез поведение, при което те са видими и авторитетни личности;

4. **Ефективно вземане на решения:** Силният лидер действа решително, особено при управление на конфликти и решаване на проблеми. Балансът между стремежа към стабилност и готовността за възприемане на промени и иновации е изключително важен;

5. **Структура на управление:** Ефективното лидерство изгражда и поддържа стабилна

управленска структура, която внушава доверие.

Акцент върху съдебното лидерство:

- **Основна мисия:** Гарантиране върховенство на закона, защита на основните права и справедливост;
- **Етични ограничения:** Съблюдават етични кодекси;
- **Самоуправление**
- **Отговорност:** Отговорни пред конституцията, законите и обществото;
- **Подход при иновации и промени:** По-консервативен подход към промените поради нуждата от стабилност;
- **Перспективи и времеви хоризонт:** Фокус върху дългосрочна стабилност и последователност;
- **Вземане на решения:** В рамките на закона;
- **Управление на човешки ресурси:** Ограничени възможности за наемане/уволнение, акцент върху независимостта;
- **Публичност:** Често трябва да избягват публичност за запазване на безпристрастност;
- **Управление на риска:** Фокус върху минимизиране на риска от съдебни грешки;

- **Източник на власт:** Власт, произтичаща от конституцията и законите.

Тези разлики подчертават уникалната позиция на съдебните лидери, която изисква специфичен набор от умения и подход, различаващи се значително от този в корпоративния свят. Развиването на специфичните качества, необходими на съдебните лидери ще съдейства за ефективното функциониране на конкретната институция, към която принадлежат, но и ще допринесе за изграждане на съдебна система, която буди доверие и справедливост.



Сравнителен анализ на обученията за лидерски умения в съдебните системи на страни членки на ЕС

Въпреки общите стандарти на ЕС, всяка страна има различен подход към обученията по лидерски умения. Характерно за обучението по лидерство за представители на съдебната власт е, че повечето държави поставят знак за равенство между формалния ръководител (председател, президент и др.) и лидера, което свежда кръга на обучаемите до ръководителите на органите на съдебната власт, техните заместници и рядко до редовите съдии и прокурори или съдебни служители. Разбира се, има и прагматично обяснение за този подход - ограниченият ресурс, с който разполагат обучителните институции и невъзможността да предоставят обучение по темата на всеки желаещ. Затова общото решение е приоритетно, а понякога и единствено, обучението по лидерство да бъде достъпно само за тези, натоварени с формална власт.

Текстът по-долу изследва сходствата и разликите между програмите в различни страни членки като

акцентира върху основните тенденции и добри практики.

Роля на административните ръководители

Обща рамка на ЕС

Съществуват различни модели за формулиране ролята на съдебните лидери в Европа. Правната и институционална рамка влияе върху процесите на подбор и назначаване, както и върху продължителността на мандата. В повечето юрисдикции административните ръководители изграят ключова роля в различни аспекти от дейността на институцията, която управляват. Те отговарят за вземане на решения за бюджета, за подбора на съдебен персонал, за воденето на дисциплинарни производства, за разпределянето на делата между съдиите и гр.

В статията си *„Председателите на съдилища – липсващото парче от пъзела на съдебното управление“*, Адам Блиса и Давид Кошар, преподаватели в университета в Бърно, изследват ролята на председателите на съдилищата в съдебното управление в Европа. Основната теза е, че тяхната власт трябва да бъде анализирана като съвкупност от отделни компоненти.

Авторите дефинират седем ключови области на влияние:

- Съдебна кариера – влияние върху назначаването и развитието на съдиите;
- Съдебна практика – роля в разпределянето на делата и съдебните процедури;
- Административна власт – контрол върху вътрешната организация на съдилищата;
- Финансова власт – управление на бюджета и ресурсите;
- Представителна власт – комуникация с други власти и институции;
- Медийно влияние – взаимодействие с обществеността и медиите;
- Спомагателни правомощия – допълнителни функции, свързани със съдебното самоуправление.

Въз основа на практиките в различните страни от ЕС, може да се очертае следната обща рамка за ролята на ръководителите на съд и прокуратура:

Председатели на съдилища

- *Административно управление:* организация на работата в съда; управление на персонала и ресурсите; изготвяне и контрол на бюджета
- *Съдебна дейност:* разпределение на делата между съдиите; осигуряване на ефективно правораздаване; председателстване на важни съдебни заседания (в някои страни)
- *Представителни функции:* взаимодействие с други институции; комуникация с медиите и обществеността
- *Стратегическо планиране:* определяне на приоритети за развитие на съда; инициране на реформи и подобрения
- *Надзор и контрол:* мониторинг на работата на съдиите; участие в дисциплинарни производства (в някои страни)
- *Отчетност и прозрачност:* изготвяне на годишни доклади; отчитане пред надзорни органи

Ръководители на прокуратури

- *Управление на прокуратурата:* организация на работата в прокуратурата; управление на персонала и ресурсите; контрол върху бюджета
- *Ръководене на разследвания:* определяне на приоритети в разследванията; координация на дела с фактическа и правна сложност или по общественозначими дела; надзор над работата на прокурорите
- *Стратегическо ръководство:* издаване на указания и инструкции; определяне на политики за наказателно преследване
- *Представителни функции:* взаимодействие с други държавни органи; комуникация с медиите и обществеността
- *Институционално сътрудничество:* координация с полицията и други разследващи органи; международно сътрудничество в наказателни дела
- *Отчетност и прозрачност:* изготвяне на годишни доклади;

отчитане пред парламента или други надзорни органи

- *Кадрова политика:* участие в назначаването и повишаването на прокурори; инициране на дисциплинарни производства

Тази обща рамка отразява ключовите аспекти на ролята на председателите на съд и ръководителите на прокуратура в страните от ЕС, като същевременно признава, че може да има специфични различия в отделните държави-членки, произтичащи от техните уникални правни традиции и системи. Тези различия предопределят и спецификите при определяне на потребностите от обучения в областта на лидерските умения.

Фокус и съдържание на обученията

Обучения за административни ръководители

Франция

- École Nationale de la Magistrature (ENM) предлага курсове за лидерство и управление, предназначени за висши магистрати;
- Програмата включва модули като: а) Лидерство в съдебен

контекст б) Управление на промяната в съдебната система с) Ефективна комуникация с медиите и обществеността;

- Използват се методи като: а) Симулации на кризисни ситуации б) Индивидуални коучинг сесии с професионални коучове с) Групови проекти за оптимизиране дейността на съдебната администрация;
- ENM си сътрудничи с бизнес училища за някои аспекти на обучението по управление.

Германия

- Всяка федерална провинция има свои програми, но има и общи елементи;
- Немската съдийска академия предлага курс "Съдебен мениджмънт за лидери ", който включва: а) Финансово управление и бюджетиране в съдебната система б) Управление на човешките ресурси в съдебен контекст с) Дигитализация на съдебните процеси;
- Баварската държавна канцелария предлага програма "Лидерство в публичната

служба" за висши магистрати,
която обхваща: а)
Стратегическо планиране б)
Управление на конфликти с)
Организационна психология.

Нидерландия

- Програмата "Leiderschapsontwikkeling" на SSR е с продължителност 18 месеца и включва: а) Индивидуална оценка на лидерските компетенции б) Персонализиран план за развитие с) Ежемесечни групови сесии по теми като: визионерско лидерство, управление на многообразието, иновации в съдебната система д) Индивидуално менторство от опитен магистрат е) Стаж в частния сектор за обмяна на опит.

Прави впечатление също следното делене на нивата на обучения за лидери:

- 01 - Ориентация в управлението - отнася за въвеждащо ниво на запознаване с управленските принципи.
- 02 - Начинаещ ръководител < 3 години опит - разделени според годините опит

- 03 - Опитен ръководител > 3 години опит - разделени според годините опит
- 04 - Потенциален лидер - за служители, които показват лидерски качества, но все още не са на ръководна позиция
- 05 - Опитен лидер - е най-високото ниво в тази йерархия, предполагащо значителен опит и умения в лидерството

Италия

- Програмата "Organizzazione e gestione degli uffici giudiziari" на Висшия съвет на магистратурата включва: а) Модул по дигитална трансформация на съдилищата б) Управление на проекти в съдебен контекст с) Анализ на данни и вземане на решения, базирани на доказателства
- Сътрудничество с Националната школа по администрация за някои аспекти на обучението.

Испания

- Програмата "Liderazgo Judicial" на Генералния съвет на съдебната власт е с продължителност 6 месеца и

включва: а) Интензивни уъркшопи по емоционална интелигентност б) Обучение по публично говорене и медийни изяви с) Модул по управление на стреса и предотвратяване на професионално презаряне д) Практически упражнения за управление на конфликти в съдебна среда

Швеция

- Domstolsakademin предлага програма "Ledarskap i rättsväsendet" (Лидерство в правосъдието), която включва: а) Семинари по етично лидерство и ценностно-ориентирано управление б) Практики за рефлексивно лидерство и самооценка с) Модул по устойчиво лидерство и управление на благосъстоянието на персонала д) Използване на методи като "action learning" с реални казуси от съдебната практика (поструктурирано в сравнение с модела „учене чрез правене“, включва работа в малки групи).

Полша

- Законът за организацията на общите съдилища въвежда т. нар. съдебен мениджър в структурата на съдебната система. Идеята за

професионално управление на съдилищата се изразява чрез промяна на текущия модел на разпределение на компетенциите между председателите на съдилищата и допълване на компетенциите на последната длъжност с изпълнението на групи задачи, свързани с осигуряването на организационна и техническа подкрепа за изпълнението на основните задачи на съда.

- Програмата „Zarządzanie w wymiarze sprawiedliwości“ на Националната школа за съдии и прокурори обхваща: Учебната програма, състояща се от 168 учебни часа, включва 3 тематични модула:

Модул „Организация и управление“

- Основи на управлението - 6 ч.
- Стратегическо управление - 6 ч.
- Управление на обществена институция - 6 ч.
- Управление на качеството - 6 ч.
- Управленско лидерство - 6 ч.
- Управление на промяната - 6 ч.
- Правни и организационни аспекти на функционирането на обществените институции - 6 ч.
- ИТ инструменти за управление - 6 ч.

Модул „Управление на човешките ресурси в правосъдните институции“

- Етично измерение на управлението - 6 ч.
- Междучелностна комуникация - 6 ч.
- Организационна култура - 6 ч.
- Разрешаване на конфликти, преговори - 8 ч.
- Управление на HR процеси - 10 ч.
- Изграждане на екип като управленска задача - 10 ч.

Модул „Практически аспекти на управлението на правосъдните институции“

- Управленски контрол - 8 ч.
- Елементи на гражданското право - 8 ч.
- Трудово право - 8 ч.
- Безопасност в обществените обекти - 6 ч.
- Счетоводство - 10 ч.
- Специфика на институциите в правосъдната система - 8 ч.
- Сътрудничество на съда с институции от социално-икономическата среда - 8 ч.
- Обществени поръчки - 8 ч.
- Управление на недвижими имоти - 10 ч.

Във всички тези програми се наблюдава тенденция към:

- Персонализиране на обучението според нуждите
- Интегриране на практически опит и теоретични знания
- Фокус върху специфичните предизвикателства на съдебната система
- Силно застъпен е междудисциплинарният подход, включващ елементи от бизнес управлението, психологията и публичната администрация

Тази информация дава по-детайлна представа за съдържанието и методите на обучение по лидерски умения в различните страни, но е важно да се отбележи, че програмите постоянно се актуализират и адаптират към променящите се нужди на съдебните системи.

Обучения за съдии и прокурори

Освен изброените специфични обучения за административни ръководители в посочените по-горе държави има обучения по лидерски умения не само за ръководители, но и за редови съдии и прокурори. Ето по-подробна информация за всяка от споменатите страни:

Франция

- ENM предлага курс "Développement personnel et leadership" за всички магистрати;
- Темы включват: самопознание, ефективна комуникация, управление на конфликти;
- Достъпен е за съдии и прокурори на всички нива.

Германия

- Германската съдебна академия има семинари „Führungskompetenzen für Richter und Staatsanwälte“;
- Фокус върху: работа в екип, мотивация, разрешаване на проблеми;
- Отворени са за всички магистрати, независимо от позицията.

Нидерландия

- SSR предлага курс "Persoonlijk Leiderschap" (Лично лидерство) за всички магистрати, който включва теми като: Личностно развитие, Комуникация и медии, Работа с хора и сигурност, Лична ефективност, Виталност и работно натоварване,

Наблюдение, преценка и етика - умения за критично мислене и етично поведение.

Италия

- Scuola Superiore della Magistratura организира курс "Competenze trasversali e leadership";
- Темы: професионална етика, управление на времето, ефективно вземане на решения;
- Достъпен за всички магистрати.

Испания

- Escuela Judicial предлага модул "Habilidades y competencias del juez" в началното обучение;
- Включва: комуникационни умения, управление на стреса, лидерство в съдебната зала.

Швеция

- Domstolsakademin има курс "Personligt ledarskap för domare" (Лично лидерство за съдии);
- Темы: самоуправление, етично вземане на решения, баланс работа-живот.

Полша

- Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury предлага "Warsztaty umiejętności miękkich" (Уъркшопи за меки умения);
- Покрива: асертивна комуникация, управление на времето, лидерство в екипна среда.

Въз основа на тази информация могат да бъдат направени някои общи изводи:

- Има тенденция към предлагане на продължаващо обучение по лидерски умения през цялата кариера;
- Фокусът е върху развитие на "меки умения", които са приложими в ежедневната работа на съдиите и прокурорите;
- Много програми подчертават важността на личното лидерство и самоуправлението;
- Обученията често са на доброволен принцип и се разглеждат като възможност за професионално развитие.

Съществуването на такива програми доказва, че лидерските умения са важни не само за формалните лидери

в системата, но и за всички магистрати в тяхната ежедневна работа при взаимодействие с колеги, адвокати, страни, свидетели и др.

Разнообразие от обучителни формати

Присъствени и онлайн формати

В повечето страни, включително *Франция, Германия и Испания*, традиционните присъствени обучения са основен формат за провеждане на обучения за лидерски умения. Въпреки това, с нарастващата роля на технологиите и пандемичните ограничения, много държави, като *Нидерландия и Швеция*, постепенно преминават към хибриден формат (комбинация от присъствени и онлайн обучения).

Продължаващо професионално развитие

Докато някои страни като *Италия и Португалия* предлагат обучения основно при назначаването на ръководни длъжности, други, като *Швеция*, активно насърчават продължаващото професионално обучение. Това включва редовни курсове за усъвършенстване на уменията на ръководители с опит.

Менторски програми

В държави като *Франция* и *Нидерландия* са развити менторски програми, в които новите ръководители работят под наставничеството на опитни съдии и доказани професионалисти в областта на управлението (мениджмънта). Това позволява по-лесно усвояване на управленските умения и успешна интеграция.

Предизвикателства и добри практики

Предизвикателства

- **Различия в съдебните системи:** Всяка страна има своя уникална съдебна структура и различни обучителни институции което води до различия в подходите към обучение
- **Дигитална трансформация:** Много страни срещат предизвикателства при въвеждането на нови технологии, особено сред съдебни ръководители с по-дълъг стаж
- **Справяне със стреса и натоварването:** Интензивното натоварване и стрес в съдебната система правят управлението на стреса важна част от обучението

Добри практики

- **Менторски програми:** Менторските програми във **Франция** и **Нидерландия** позволяват новоназначените ръководители да се учат от опитни съдебни лидери
- **Хибриден формат на обучение:** Страните като **Швеция** и **Нидерландия** предлагат хибридни формати на обучение, които улесняват участието на повече ръководители
- **Фокус върху етиката:** Акцентирането върху етиката и социалната отговорност в страни като **Испания** и **Швеция** насърчава доверието в съдебната система.

Обучителните програми за лидерски умения в съдебните системи на ЕС се различават по съдържание и формат, но имат общи теми. Въвеждането на менторски програми и хибридни обучения са добри практики, които могат да бъдат адаптирани и в други страни за подобряване на ефективността на съдебната система. Европейският опит показва, че обучението на съдебни ръководители не се ограничава до предоставяне на правни знания, а изисква комплексен подход.

Задължително обучение за кандидати за административни ръководители

Държава	Формат и продължителност на обучението
Италия	Обща продължителност на обучението – 21 дни в рамките на 18 месеца. Дистанционни модули и заключителна присъствена част. Успешното завършване на курса дава право за кандидатстване на ръководна позиция през следващите 5 години. Интензивни курсове по етика, лидерство, управление и комуникация
Португалия	3 седмици, в рамките на 18 месеца. Накрая кандидатите трябва да разработят управленска концепция, която се оценява и оценката се взема предвид при назначаването
Кралство Нидерландия	За кандидатите за ръководители на съдилищата – 3 последователни седмици в рамките на 12 месеца. За кандидатите за ръководители на прокуратурите – 19 последователни дни в рамките на 12 месеца. Основен фокус – етика, управление и съдебна администрация. Дискусии, асинхронна самоподготовка, менторство

Незадължително обучение за кандидати за административни ръководители

Държава	Формат и продължителност на обучението
Дания	Обучението е присъствено, с продължителност до 7 дни
Косово	Обучението е присъствено, с продължителност до 3 дни
Румъния	Обучението е присъствено, с продължителност до 2 дни
Унгария	Обучението е присъствено, с продължителност до 5 дни и е предназначено единствено за кандидатите за ръководители на органи на прокуратурата
Финландия	Обучението е присъствено, с продължителност до 3 дни
Швеция	Обучението е предназначено само за кандидати за ръководители на органи на прокуратурата; смесена форма, с обща продължителност 19 дни

Задължително обучение за новоназначени административни ръководители²

Държава	Формат и продължителност на обучението
Англия и Уелс	Обучението е с продължителност 3 непоследователни дни през първата година от мандата
Босна и Херцеговина	Обучението е присъствено, с продължителност 3 дни

² В страните извън фокуса на доклада (Европа), задължително обучение за административни ръководители има в Турция, Индонезия, Южна Корея, Япония, Китай, Филипините, Русия, Израел

Германия ³	Обучението е присъствено, с продължителност до 5 дни
Италия	Обучението е с продължителност 3 седмици, в асинхронна форма за самоподготовка и уебинари в реално време.
Кралство Нидерландия	Обучението се провежда в рамките на 3 непоследователни седмици през първата година от мандата. Смесена форма
Република Северна Македония	Обучението е едnodневно, присъствено. Ако административният ръководител е възпрепятстван да присъства, определя свой заместник, който да вземе участие
Словения	Присъствено, 4-дневно обучение през първата година от мандата
Украйна	Присъствено обучение с продължителност 20 учебни часа, с фокус върху етика и антикорупция
Унгария	Присъствено 2-дневно обучение
Хърватия	Присъствено 5-дневно обучение
Чехия	Обучението е присъствено, 44 учебни часа; задължително за ръководителите на съдилищата

Незадължително обучение за новоназначени административни ръководители

Държава	Формат и продължителност на обучението
Белгия	Обучението е присъствено, с продължителност до 3 дни

³ Всяка провинция има собствена политика по отношение на обучението на ръководителите на органите на съдебната власт – някъде то е задължително, другаде – пожелание или изобщо не се предлага.

Босна и Херцеговина	Обучението е присъствено, с продължителност до 3 дни
България	Обучението е присъствено, с продължителност 3 дни
Дания	Обучението е присъствено, с продължителност 3 дни
Ирландия	Обучението е под формата на неформално менторство от страна на останалите четирима председатели на съдилищата в държавата
Испания	Обучението е присъствено, с продължителност до 3 дни
Косово	Обучението е присъствено, с продължителност до 3 дни
Полша	Обучението е присъствено, с продължителност до 3 дни, и е предназначено само за председателите на съдилищата, но не и за ръководителите на прокуратурите
Румъния	Обучението е присъствено, с продължителност 2 дни
Сърбия	Обучението е присъствено, с продължителност 3 дни. Накрая участниците решават тест със затворени въпроси, който се оценява
Финландия	Обучението е присъствено, с продължителност 2 дни
Франция	Обучението за лидерски умения е предназначено за всички съдии, не само за административните ръководители



Опитът на EMCO

Наръчникът е разработен въз основа на проучвания и обучения, проведени от EJTN в периода 2015–2019 г.

Идентифицирани са ключови области за обучение по лидерство:

- Лично лидерство
- Комуникация
- Управление на промените
- Съдийско самоуправление

За всяка област са разработени учебни цели, методи и препоръки за прилагане.

Наръчникът включва и обобщение на практиките за обучение по лидерство в различни европейски страни. Целевата група за обученията са предимно председатели на съдилища и главни прокурори. Препоръчват се интерактивни методи на обучение като работа по казуси, ролеви игри и обмяна на опит. Подчертава се важността на дългосрочната оценка на ефективността на обученията.

Документът съдържа информация за програми за обучение по лидерство в различни европейски страни и Израел.

Препоръчват се разнообразни интерактивни методи на обучение, включително:

- Симулации и ролеви игри
- Разглеждане на казуси
- Обмяна на опит между участниците
- Вдъхновяващи речи от лидери
- Въпросници преди и след обучението

Фокусът на обученията по лично лидерство е върху емоционалната интелигентност, видове конфликти и комуникационни умения.

Подчертава се важността на трансформационното развитие, водено от самите участници, с цел развиване на предприемачески и иновативен начин на мислене.

Въз основа на предоставената информация от документа, ето научно обобщение за обучението на ръководителите в съдебната система и обучението по лидерски умения:

1. Разнообразие в подходите: Европейските страни имат различни подходи към обучението на съдебни лидери, което отразява разнообразието в съдебните системи и културите;

2. Ограничено предлагане на специализирани курсове: Малко европейски съдебни институции организират специални курсове за кандидати за ръководни позиции. Само 9 от 29 страни предлагат такива курсове за съдии, а за прокурори - 9 от 20;
3. Задължителност на обучението: В повечето страни обучението за кандидати за ръководни позиции е незадължително. Само в няколко държави (например Италия, Португалия и Швеция) то е задължително;
4. Продължителност и формат: Повечето курсове са с кратка продължителност (до 3 дни), но има и по-дълги програми (до 3 седмици). Обучението обикновено се провежда присъствено, но се използват и смесени и онлайн формати;
5. Методи на обучение: Предпочитат се интерактивни методи като дискусии, решаване на казуси, ролеви игри и работа в екип;
6. Съдържание на курсовете: Основните теми включват управление, комуникация, етика, информационни технологии, управление на конфликти и организационно благополучие;
7. Обучители: Курсовете се водят предимно от съдии и прокурори, но се включват и университетски преподаватели, изследователи и мениджъри от публичния и частния сектор;
8. Оценяване: Малко институции оценяват участниците в края на обучението, а още по-малко използват тази оценка в процеса на назначаване;
9. Продължаващо обучение: Повече институции организират курсове за вече назначени ръководители в сравнение с курсовете за кандидати;
10. Нужда от развитие: Изследването показва нарастващо осъзнаване на необходимостта от специфично обучение по управленски и лидерски умения в съдебната система, допълващо чисто юридическата експертиза;
11. Разлики между съдии и прокурори: Съществуват някои различия в подходите към обучението на съдии и прокурори. Например, повече институции предлагат задължително обучение само за съдиите;
12. Географско разпространение: Обучения се предлагат в широк кръг от европейски страни, включително

както членки на ЕС, така и страни извън Съюза като Северна Македония, Молдова, Черна гора, Норвегия, Сърбия, Швейцария и Украйна.

Европейската мрежа за съдебно обучение предлага разнообразни обучения, включително такива, насочени към ръководители в съдилища и прокуратури, както и обучения по лидерски умения. Ето по-подробно описание на тези обучения:

Обучения за ръководители в съдилища и прокуратури:

1. Управление на съдилища и прокуратури:
 - Фокус върху организационни структури и процеси
 - Ефективно разпределение на ресурси
 - Управление на натовареността и времето
2. Стратегическо планиране:
 - Разработване на дългосрочни стратегии
 - Определяне на цели и ключови показатели за изпълнение
 - Управление на промяната в съдебната система

3. Финансово управление:

- Бюджетиране и финансово планиране
- Оптимизиране на разходите
- Осигуряване на прозрачност в използването на средства

4. Управление на човешките ресурси:

- Подбор и развитие на персонала
- Оценка на изпълнението
- Създаване на позитивна работна среда

5. Технологии в съдебната система:

- Внедряване на нови технологии
- Дигитализация на съдебни процеси
- Киберсигурност в съдебната система

Обучения по лидерски умения:

1. Ефективно лидерство:

- Силове на лидерство
- Изграждане на визия и вдъхновяване на екипа

- Вземане на решения в сложни ситуации

2. Комуникационни умения:

- Ефективна вербална и невербална комуникация

- Управление на конфликти

- Публично говорене и презентационни умения

3. Емоционална интелигентност:

- Разбиране и управление на собствените емоции

- Емпатия и разбиране на другите

- Изграждане на позитивни взаимоотношения

4. Управление на екипи:

- Мотивиране и вдъхновяване на екипа

- Делегиране на задачи и отговорности

- Изграждане на високоефективни екипи

5. Управление на стреса:

- Техники за справяне със стреса

- Баланс между работа и личен живот

- Създаване на здравословна работна среда

6. Етично лидерство:

- Вземане на етични решения

- Насърчаване на почтеност и прозрачност

- Изграждане на култура на етично поведение

7. Иновативно мислене:

- Насърчаване на креативност в екипа

- Управление на иновационни проекти

- Адаптиране към промени в съдебната система

Методи на обучение:

- Интерактивни семинари
- Ролеви игри и симулации
- Казуси от реалната практика
- Менторство и коучинг
- Обмен на опит между участниците

- Онлайн модули за самостоятелно обучение



Систематизирани добри практики от Норвегия⁴

Съдебната система в Норвегия

Съдебната система в Норвегия включва окръжни съдилища (tingretter), апелативни съдилища (lagmannsretter) и Върховния съд (Høyesterett). В резултат на политически компромис през 2020 г. в системата се правят структурни промени след 2020 г. Най-съществено това рефлектира върху първа инстанция (окръжни съдилища). В края на 90-те години на миналия век има повече от 90 окръжни съдилища в Норвегия. Броят им е намален на 66. През есента на 2020 г. това число беше допълнително намалено до 23 окръжни съдилища, 6 апелативни съдилища и Върховния съд. Реформите и намаляването на броя на окръжните съдилища са политически спорни. През последния управленски период някои от окръжните съдилища са отново разделени, което увеличава броя им до 28. Назначени са ръководители на 5 нови окръжни съдилища. Въпреки намаляването на броя на съдилищата (юрисдикциите), всички работни места са запазени след реформата. Същността на политическия

компромис е, че трябва да се предостави достъп до съда на същите места, както преди реформата. Работните места в съда се запазват, но броят на ръководителите на съдилища беше намален. Норвегия все още има децентрализирана съдебна структура. Заявената цел на структурните промени е по-доброто използване на ресурсите. Това се постига, чрез работа на съдиите на различни места, което позволява умерена специализация, когато е възможно, и създаване на по-силна професионална среда в обединените съдилища. Ръководителите са отговорни да използват новите възможности, които предоставят структурните промени. Специфичните предизвикателства за тях, породени от структурните промени, включват управление на процесите на промяна/развитие на нова съдебна култура в обединените съдилища, координиране и развитие на нови рутинни процеси, по-далечно ръководство, изграждане на ръководни екипи и т.н.

Контекст

Норвегия е страна със силни демократични традиции, където

⁴ Текстът е разработен от съдия Тери Моват, експерт на НСА

демократията е изградена на принципа на разделение на властите, което предполага ясна разлика между законодателната, изпълнителната и съдебната власт, със свободна преса, която следи тези, които са на власт. Въпреки това демократичните ценности са крехки и лесно могат да бъдат подкопани, когато не се защитават от политиците. Това се вижда много ясно в САЩ, където дори преминаването на властта след свободни избори е пренебрегвано. Същите политици консолидират цялата власт и все повече контролират изпълнителната власт и медиите. През времето сме свидетели на атаки срещу съдебната власт от същите тези властимащи. Съдиите са описвани като корумпирани и некомпетентни. В същото време съдилищата са последната преграда срещу разпадането на правовата държава. Плашещо е да ставаме свидетели на това дали тези, които са на власт, ще спрат да изпълняват съдебни решения и дали съдиите ще поддадат на натиска от автократи. Виждаме, че принципът за разделение на властите е под заплаха в някои европейски държави, като Полша и Унгария, където политиците поемат контрола върху съдебната власт. Екстремистки десни сили нарастват из цяла Европа. Съдебната система също е изложена на подкопаване

отвътре. Корупцията може да ерозира доверието в съдиите и техните решения. Доверието в съдилищата ще отслабне, когато се разкрият сериозни случаи на съдебни грешки. Ще устоят ли съдиите на натиска от страна на политиците и ще изпълнят ли ролята си като трета власт?

Какво се случва в Норвегия?

Защитни фактори:

1. Силни демократични традиции – независимостта е силна, но трябва да се защитава
2. Високо доверие в съдилищата и публичния сектор
3. Малък брой осъдителни присъди в Европейския съд по правата на човека (ЕСПЧ)
4. Отсъствие на корупция
5. Силно участие на съдебни заседатели в съдебните дейности – засилва прозрачността и доверието
6. Отворени процеси – медиите имат добри условия за работа в съдилищата

Заплахи за правовата държава в Норвегия:

1. Сериозни съдебни грешки

2. Недостиг на ресурси
3. Съдилищата са под натиск – високите разходи ограничават достъпа до правосъдие за широката публика

Кои са лидерите в норвежките съдилища?

Повечето лидери в норвежките съдилища са юристи, обикновено без формално обучение по лидерство (съдебни ръководители, заместник-ръководители, ръководители на отдели). Освен това има административни лидери (административни мениджъри/директори). Административните лидери обикновено имат търговско образование с обучение по лидерство в съответната си област.

Няма принципни възражения срещу това съдебни ръководители да не са юристи/съдии. Въпреки това е законово изискване съдебните ръководители в обикновените съдилища да притежават магистърска степен по право. Дори след структурните промени, които създават по-големи съдилища, е необходимо съдебните ръководители да участват в дела. За повечето съдебната функция заема 30-50% от времето на

съдебния ръководител. В най-големите съдилища, съдебният ръководител не участва в дела. Това създава определени предизвикателства, тъй като лидерите трябва да се ангажират и в това. Според някои ръководните длъжности в съдилищата трябва да бъдат заети от висококвалифицирани юристи с цел запазване на авторитет.

След структурните промени, всички съдилища ще имат административен ръководител в допълнение към съдебния ръководител. Повечето съдилища ще имат и заместник-ръководител. В съдебни места, които нямат нито една от посочените функции, ще има местен контакт. Най-големите съдилища (с над 40 работни места за съдии) може да имат и департаментна структура с ръководители на отдели, които са съдии с отговорности за персонала. В помощ на административните ръководители също може да има ръководители на сектори, които са административен персонал с отговорности за персонала.

Промененото възприятие за важността на лидерството

Традиционно лидерството не е получавало голямо внимание в норвежките съдилища. Това е

частично поради малкия размер на съдебните единици. Както беше споменато, преди 2000 г. в Норвегия е имало над 90 районни съдилища. Обикновено числеността на персонала в много от районните съдилища по това време включва председател и заместник председател, заедно с 3-4 служители. В тази структура председателят е единственият лидер, като времето му е било основно посветено на съдебни дейности. В съдилищата лидерството обикновено се е съчетавало с изпълнението на ролята на правораздаващ съдия. Важността на активното лидерство не е била оценявана в голяма степен. Сега се признава, че за да се развият съдилищата като рационални и ефективни организации, трябва да има фокус върху значението на доброто и правилно лидерство на всички нива. Това става особено очевидно след структурните промени. Тези промени довеждат до нови и по-силни потребности от обучение по лидерство в нови области.

Набиране на лидерски кадри

Практическото указание на Съвета по назначаване предоставя насоки относно изискванията за лидерски позиции в съдилищата. То посочва, че при назначаването на ръководни длъжности е необходимо да се притежават както добри

професионални умения, така и добри лидерски умения.

На заседание на Съвета по назначаване през юни 2021 г. е решено да се базира лидерството в съдилищата на четирите компетенции за лидерство на държавата: системна компетентност, релационна компетентност, резултатна компетентност и компетентност в развитието. Съветът по назначаване също използва тези компетенции като основа при набиране на нови лидери.

Организация на квалификацията в норвежките съдилища

В Норвегия няма конкретен карьерен път към позицията на съдията, както например, в Швеция. Съдии се набират от правните среди – адвокатурата, прокуратурата, университетите и администрацията. Съдилищата нямат собствена академия за ръководители, съдии или служители.

Въпреки това, квалификацията се счита за приоритет. През последните години бюджетите на съдилищата са били ограничени, но перото за квалификация винаги е било запазвано, когато други части от организацията са претърпели съкращения и намаляване на бюджета.

Управлението на съдилищата има собствено звено за квалификация, което административно е част от отдела за човешки ресурси в Управлението на съдилищата и има собствен директор на HR отдел. Освен това, съдилищата също използват собствените си средства за дейности по квалификация, доколкото ресурсите позволяват, за да отговорят на специфичните нужди на съдилищата.

Комитети по компетентности

Съществуват два комитета по компетентности: Комитетът по административни и технически функции и Комитетът по съдебни дейности. Комитетите се състоят от служители на съдилищата и от звеното за компетентности в Управлението на съдилищата. Комитетите разработват свои собствени мерки за компетентности за служителите, за които отговарят за целта могат да използват собствени или външни ресурси.

Повечето от работата е съсредоточена в самите съдилища. Централното звено за компетентности, с ограничените си финансови и човешки ресурси, играе основно координираща роля. Централното звено не разполага със експертиза по съдебни дела, която е

концентрирана в самите съдилища. Освен това, съдиите настояват, че развитието на компетентности за съдиите трябва да се управлява от самите тях.

Предполага се също, че съдиите, поради своята независимост, не могат да бъдат задължавани да предприемат мерки за придобиване на компетентности. Съдиите сами решават в кои мерки за компетентност ще участват.

Законово се изисква съдилищата да се ръководят от юристи. Въпреки акцента върху лидерските квалификации в практическата бележка на Съвета по назначенията, юридическите квалификации все още играят важна роля при набиране на ръководители.

Очаквания за добро лидерство в гържавата

Независимостта на съдилищата е балансирана с отчетност. Съдилищата не съществуват в изолация и трябва да изпълняват своето обществено предназначение, за да поддържат високото доверие, с което се ползват норвежките съдилища. Доверието на гражданите е най-важният капитал, който съдилищата управляват. Съдилищата не са административен орган, но все

нак трябва да спазват строгите бюджетни ограничения, очакванията и изискванията. Следователно, съдилищата и техните ръководители трябва да отговарят на изискванията и очакванията, поставени към държавни/публични предприятия.

Лидери с персонална отговорност

Балансът между ролята на съдия и ръководител може да бъде предизвикателство. Лидерите трябва да отделят повече време за фокусиране върху лидерството. Трябва да обърнем по-голямо внимание на развитието на лидерските групи като екипи. Описаните тенденции поставят значителни изисквания към лидерите, включително участие и съвместно определяне на решения, улесняване на промени и реструктуриране, развитие на компетенции и създаване на атрактивни работни места. Резултатите от анкетата за служителите за 2023-24 показват, че много съдилища получават слаби резултати по измерението на „подкрепящо лидерство“ (например, да бъдат видени, признати, включени и да получават обратна връзка).

Какви нужди трябва да бъдат адресирани с мерки за компетентност:

- Бързо обучение на новите лидери, включително спецификата на ръководене в норвежките съдилища и основите на доброто лидерство в държавата (Стратегия на държавния работодател 2024-2027).
- Продължаващо развитие на компетенции в следните области:
 - ❖ Релационно лидерство (комуникация и диалог с служителите);
 - ❖ Лидерство, основано на доверие (делегиране на задачи, автономия и само-управление);
 - ❖ Лидерство на компетентности (улесняване на организационно учене и култура на учене на работното място);
 - ❖ Управление на процеси и проекти в организационното развитие (улесняване на процеси на развитие, включващи служителите);
 - ❖ Компетенции в настоящото лидерство в хибридна работна среда (множество съдебни локации, цифрови срещи, домашен офис, гъвкава работна среда);
 - ❖ Допълнително развитие на инструменти за ръководители, които могат да отговарят на различни нужди;
 - ❖ Обучение по технологии, системи и цифрови инструменти, които вече се използват в организацията и

тези, които предстоят да бъдат въведени;

- ❖ Изкуствен интелект (ИИ) в съдилищата.

Изкуственият интелект едва започва да навлиза в съдилищата. ИИ ще предостави нови инструменти, които ще променят начина на работа в съдилищата. Лидерите трябва да бъдат в авангарда на тези промени.

Технологичното развитие ще постави основите на много от промените в норвежките съдилища през следващите години. Ще бъдат приети нови инструменти и системи, ще има нужда от повече специализирани компетенции, за управление на развитието. В същото време ще бъде необходимо да се повиши основната цифрова компетентност на служителите.

Изкуственият интелект поставя специфични предизвикателства, но също така предлага много възможности за съдилищата, както в съдебните процеси, така и за оптимизиране на административните задачи. Съдилищата ще трябва все повече да се справят с участници, които използват ИИ за анализ на данни, сравняване на съдебни решения, време за обработка на дела и др. Използването на ИИ в съдебния процес

поставя въпроси, свързани с конфиденциалността и IT сигурността. Друг риск е манипулирането на доказателства чрез ИИ.

Общо за Лидерството:

За да успеем с темпото на промяна и реструктуриране в бъдеще, е решаващо да "включим хората в процеса".

Ролята на лидер в съдилищата става все по-сложна. Правят се икономии, трудовият пазар става все по-ограничен, очакванията на потребителите и служителите се променят, а технологичното развитие става все по-важен двигател за организацията и работните процеси.

Лидерството трябва да бъде признато и подкрепяно, за да се гарантира, че лидерите в норвежките съдилища ще бъдат мотивирани и подготвени за предстоящите предизвикателства. Лидерството по компетентности ще бъде важно за улесняване и мотивиране на ученето на работното място. Лидерството, основано на доверие, може да насърчи служителите да поемат по-голяма отговорност.

Знаещите обичат автономията и възможността да управляват

работните процеси и своя работен ден. Те се наслаждават на професионалните предизвикателства и на отговорността за изпълнението на задачите, но също така ценят, че са част от силна професионална общност, в която могат да допринасят и да учат.

Неефективно е лидерът да микроменажира или да се ангажира активно с решаване на конкретни задачи. Може да бъде по-подходящо да се намерят начини за изразяване на интерес към работата на съдиите и да се съсредоточи върху това как да се улесни най-добре работата на всеки съдия чрез индивидуални корекции, базирани на информацията, което се знае за него/нея. Ключово е реформата на доверието в публичния сектор и развитието на лидерство, основано на доверие в норвежките съдилища.

Това ще създаде необходимост от:

- Засилване на програмата за въвеждане на нови лидери, за бързо предоставяне на основни компетенции за очакванията, ролите и спецификите на лидерството в норвежките съдилища;
- Приоритизиране на компетенциите за лидерство, които трябва да бъдат развивани в бъдеще;

- Познаване на възможностите, които цифровите инструменти предоставят в работните процеси на съдилищата.
- Създаване на подходящи форуми за лидери, за споделяне на опит, вдъхновение и размисъл относно лидерската роля.

Специфични предизвикателства

Не е ясно доколко тези предизвикателства са актуални и за лидерите в България, но в Норвегия лидерите срещат някои специфични трудности.

Днес, когато Норвегия има 28 първостепенни съдилища, единиците са станали по-големи и професионално по-силни, това е довело до нови предизвикателства. Тъй като няма затворени съдебни места, повечето съдилища сега имат служители на различни локации. Това означава, че много от съдебните места имат малко служители и може би няма местно ръководство.

Дистанционното лидерство е станало централна концепция в съдилищата. Следва също така да се отбележи, че лидерите (и заместник-лидерите) в новите съдилища са също нови. Тези, които са били лидери в "старите" обединени съдилища, са в значителна степен "заменени". Това създава както

възможности, така и загуба на приемственост.

Мерките за сливане и структурни промени също означават, че различни култури трябва да бъдат обединени и трябва да бъде създадена нова обща съдебна култура.

Особено след пандемията методите на работа се промениха. Служителите комуникират все повече и повече цифрово чрез цифрови срещи (помежду си и с потребителите), служителите пътуват повече между съдебните места, а много работят от вкъщи. По-гъвкавият работен живот носи много предимства, но също така може да създаде предизвикателства. Това изисква лидерство, основано на доверие.

Изкуственият интелект (AI) бързо навлиза в съдилищата. AI предлага големи възможности (и предизвикателства). Трябва да се очакват бързо променящи се работни методи в съдилищата, които ще изискват внимание и управление на ниво лидерство.

Опитът на НИП

Стандарти за съдебно обучение

През 2022 г. работни групи, съставени от съдии, прокурори и следователи разработиха Стандарти за съдебно обучение за ефективно изпълнение на съдийски длъжности (12 бр. стандарти, 3 профила и 1 каталог), Стандарти за съдебно обучение за ефективно изпълнение на прокурорски и следователски длъжности и Стандарти за съдебно обучение за ефективно изпълнение на длъжността „административен ръководител“.

Документите бяха разработени по проект „Правосъдие през 21 век – развиване на професионална компетентност и интегритет на магистратите и съдебните служители“, финансиран по Оперативна програма „Добро управление“ и представляват модерен инструмент за стратегическо планиране на обучителната дейност, който се прилага във водещите съдебни школи в Европейския съюз.

В основата на модела стои дефинирането на определен набор от знания, умения и компетентности, необходими за изпълнение на правомощията на органите на съдебната власт. Цялостната обучителна дейност на водещите

съдебни школи в Европа като учебно съдържание и обучителни ресурси е структурирана върху компетентностния модел.

За целите на този доклад специално внимание следва да се отдели на Стандарти за съдебно обучение за ефективно изпълнение на длъжността „административен ръководител“⁵ (наричани за краткост „Стандарти АР“). В духа на становищата на Консултативния съвет на европейските съдии и на Консултативния съвет на европейските прокурори, както и предвидените в Наредба № 2 и Наредба № 3 на ВСС допълнителни критерии за оценка на пригодността на заемане на ръководна длъжност, са дефинирани следните категории умения:

1. способност за работа в екип и разпределение на задачи в него;
2. способност за вземане на правилни управленски решения;
3. поведение, което издига авторитета на съдебната власт;

4. умение за комуникация с други държавни органи, граждани и юридически лица;

5. професионална компетентност.

Въз основа на идентифицираните умения, са очертани препоръки относно структурирането, планирането и организацията на обученията за административни ръководители, както следва:

- Разделяне на обученията на три модула:
- ❖ *Способност за работа в екип и разпределение на задачите в него. Способност за взимане на правилни управленски решения;*
- ❖ *Поведение, което издига авторитета на съдебната власт. Умения за комуникация с други държавни органи, граждани и юридически лица*
- ❖ *Професионална компетентност.*
- Обученията следва да бъдат организирани в присъствен формат като периодите на провеждането им да бъдат твърдо фиксирани и предварително обявени;

⁵ В работната група по създаването им участват Вануки Аракелян, председател на Апелативен съд Варна; Албена Вутова, прокурор в Софийската апелативна прокуратура; Камелия Стефанова, административен ръководител на Окръжна прокуратура Кюстендил; Александър Ангелов, председател на Софийския районен съд

- Обученията биха постигнали най-висока ефективност и практическа ползност, ако бъдат проведени в първите 12 месеца от първия мандат на административните ръководители;
- Поради липса на съществени различия в правомощията на административните ръководители в органите на съда и прокуратурата, няма пречка обученията да бъдат организирани за смесена аудитория.

Анализът на стандартите за съдебно обучение за ефективно упражняване на длъжността „административен ръководител“, че те обхващат ключовите аспекти на управлението в съдебната система и необходимите умения и качества, които административните ръководители трябва да притежават.

На база на стандартите могат да бъдат открити някои ключови теми,

които да бъдат включени в програмата за обучение на „съдебни лидери“:

Способност за работа в екип и разпределение на задачите в него и способността за взимане на правилни

управленски решения могат да включват:

- **Създаване на колегиална среда** – прилагане на ясни правила и открити комуникационни канали, създаване на атмосфера на взаимна подкрепа и доверие;
- **Изграждане на организационна култура** – въвеждане на стандарти за „споделено управление,“ обществено ангажиране и съпричастност;
- **Кризисно управление и ефективно разпределение на задачите** – това включва идентифициране на стресови фактори и предотвратяване на конфликти в екипа;
- **Анализ и оценка** – преценка на ситуации с цел бърза и ефективна реакция чрез правилни управленски решения;
- **Оптимизиране на ресурсите** – преразпределение на човешки и материални ресурси и последователен мониторинг на резултатите.

Поведение, което издига авторитета на съдебната власт

От лидерите се очаква да защитават репутацията и независимостта на съдебната система чрез:

- **Обществена комуникация и взаимодействие** – подобряване на диалога с обществото, което повишава доверието в съдебната власт;
- **Медийна комуникация** – умения за взаимодействие с медиите и публични изяви, включително в социалните мрежи, в съответствие с етичните норми;
- **Взаимодействие и бърза комуникация** – изграждане на структуриран подход за бърза и ефективна комуникация с други институции и граждани;
- **Стандарти за професионална комуникация** – утвърждаване на стандарти за професионална комуникация с цел изграждане на доверие и уважение.

Професионалната компетентност може да включва:

- **Правораздавателна компетентност** – задълбочени юридически познания и умения за тяхното прилагане;
- **Административни умения** – компетентност за управление

на човешки ресурси, деловодна дейност и използване на информационни технологии;

- **Финансово-стопанска компетентност** – бюджетиране, финансов контрол, обществени поръчки и управление на активи.

От съществено значение за определяне на предметния обхват на обученията по лидерски умения е и Образец № 3 „Каталог на компетентностите към Стандарт за съдебно обучение и развитие на ключови умения и компетентности на длъжността съдия“, в който са посочени:

- Базова юридическа компетентност: обща и специализирана юридическа компетентност, деонтология, етика, обща и специализирана мултидисциплинарна компетентност;
- Ключови професионални неюридически компетентности /Умения/: авторитетност; увереност и безпристрастност; решителност; оперативност, ефективност и ефикасност; социално взаимодействие и комуникация; реалистичност при оценка на факти, ситуации и явления от обективната действителност; адаптивност;

организационни и административни умения; самоусъвършенстване, информационни и дигитални компетентности и правни чуждоезикови умения;

- Ключови неюридически професионални компетентности /Способности/: устойчивост и самообладание, аналитичност, емпатия, лидерство, работа в екип, устойчивост на стрес, иновативност.

Самообучителни ресурси



През 2019 г., в изпълнение на проект „Иновативни продукти и услуги в обучението, предоставяно от НИП“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“ чрез Европейския социален фонд, Националният институт на правосъдието издаде самообучителните



ресурси „Управление на съдебната власт. Ръководство за административни ръководители“ и

„Медиите и съдебната власт, в чието съставяне участваха съдии и прокурори с управленски опит, служители „Връзки с обществеността“, преподаватели и експерти.



През 2024 г., в изпълнение на проект „Съвременна учебна среда за съдии, прокурори, следователи и други представители на професионалната

общност, финансиран по програма „Правосъдие“, Норвежки финансов механизъм 2014-2021, екипи от съдебни обучители разработи „Личностно и организационно развитие. Неюридически умения“ – самообучителен ресурс, посветен на екипната работа, способностите за (само)организация, мотивацията и тънкостите на комуникацията, съобразени със спецификите на работата в органите на съдебната власт.

Издадените от НИП ресурси бяха разпространени във всички органи на съдебната власт, а електронните им версии са достъпни за потребителите в Портала за електронно обучение.

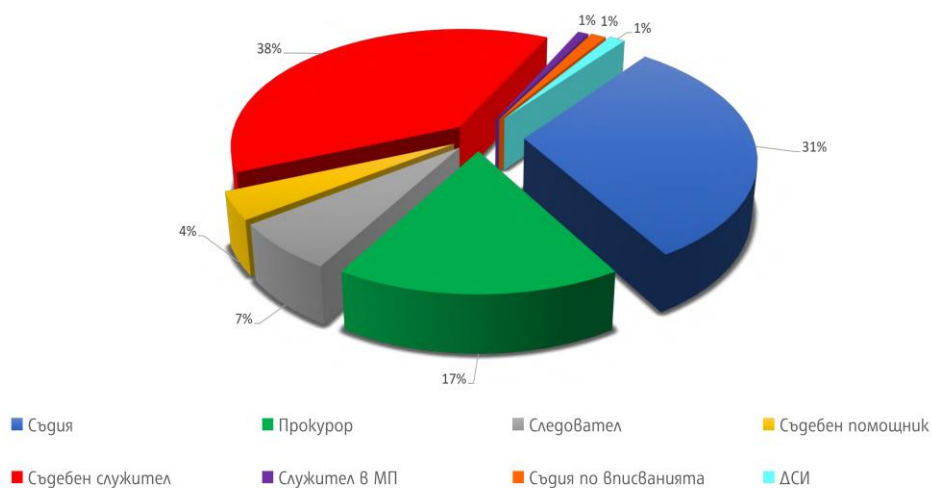


Проучване на потребностите

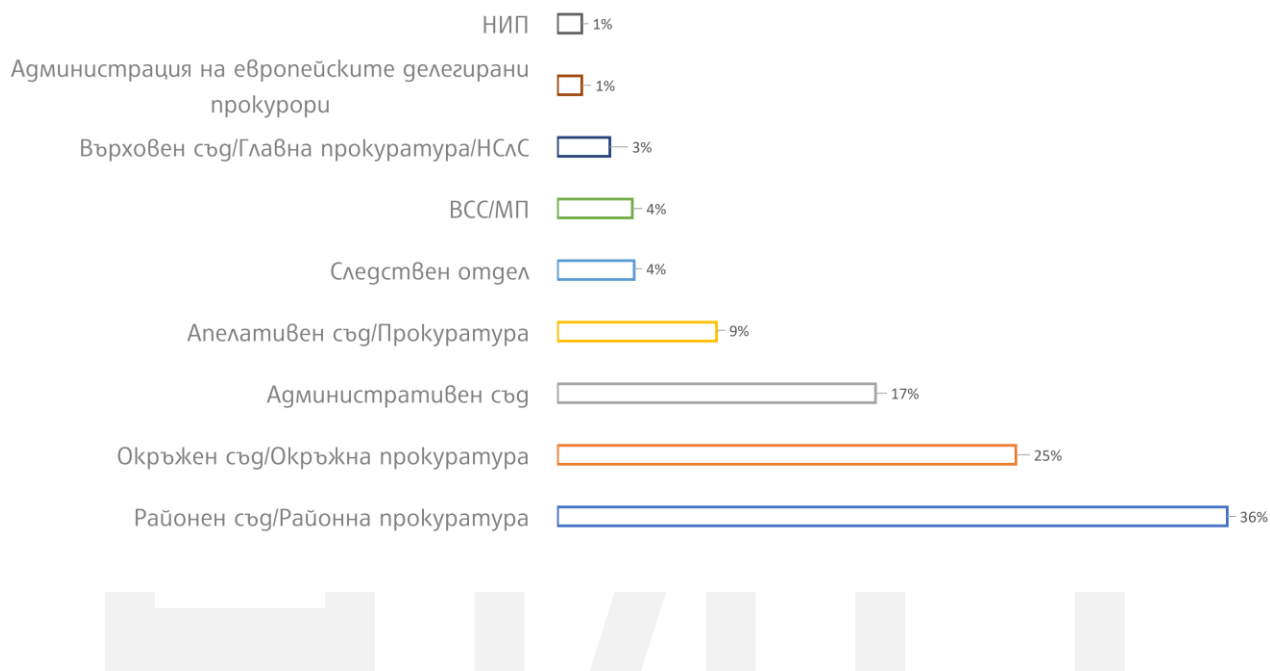
Предистория – проучването е предварително и е осъществено за целите на публична дискусия „Лидерство в съдебната система“, организирана е проведена от НИП на 27.03.2025 г.

- Формат на анкетата: онлайн
- Времето за попълване: 14 дни
- Общ брой участници: 106
- Цел: индикативен интерес

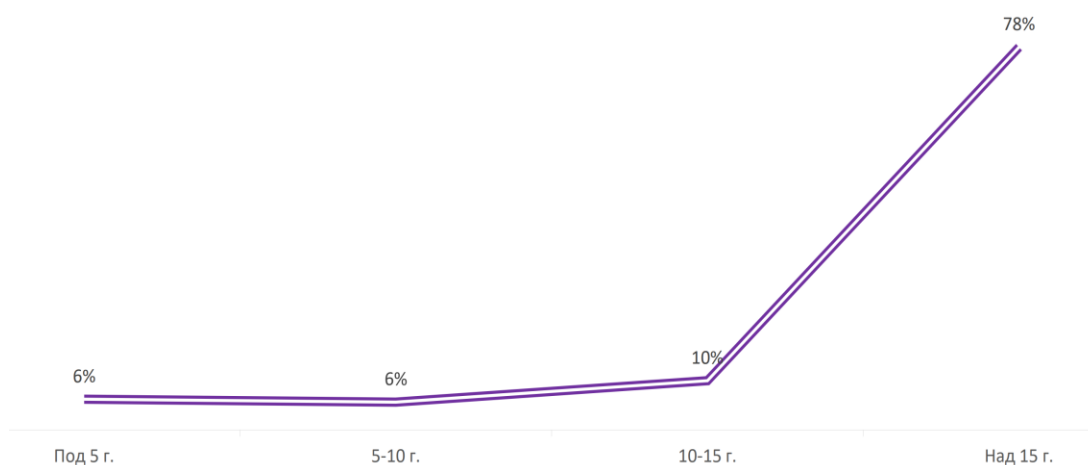
Длъжност на участниците



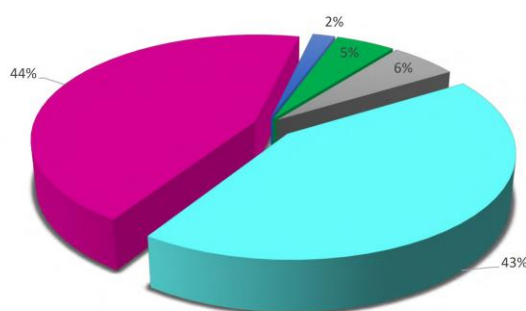
Място в йерархията



Професионален опит

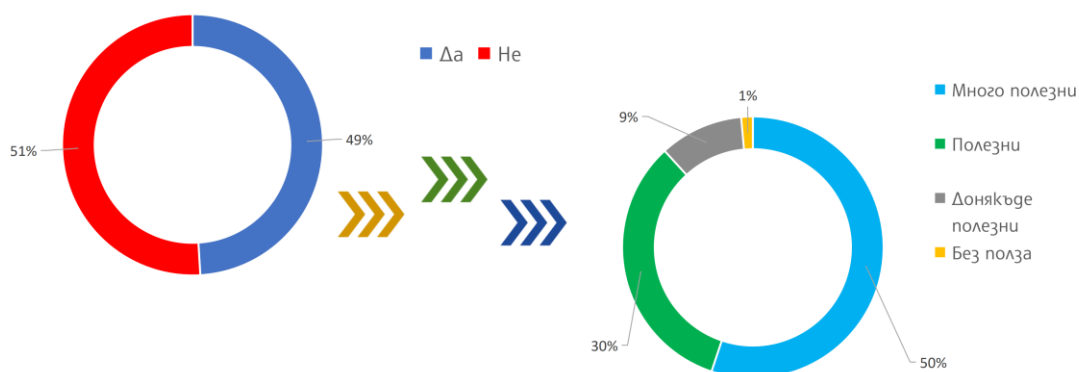


Опит на административна длъжност



■ Пог 1 г. ■ 1-3 г. ■ 3-5 г. ■ Наг 5 г. ■ Без опит

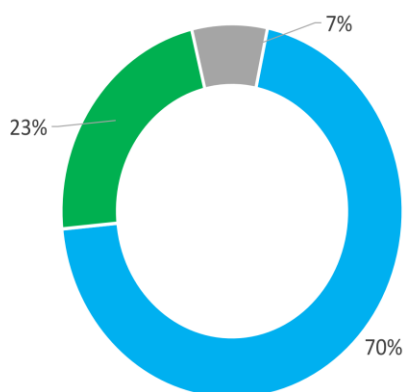
Предходен опит с обучения по лидерски умения и ползата от тях



Теми за обучения

1. Управление на стрес	70%
2. Мотивация на екипа	69%
3. Управление на конфликти	66%
4. Емоционална интелигентност	61%
5. Комуникационни умения	59%
6. Делегиране на отговорности	51%
7. Управление на човешки ресурси	44%
8. Взимане на решения	42%
9. Управление на промени	31%
10. Етика	35%

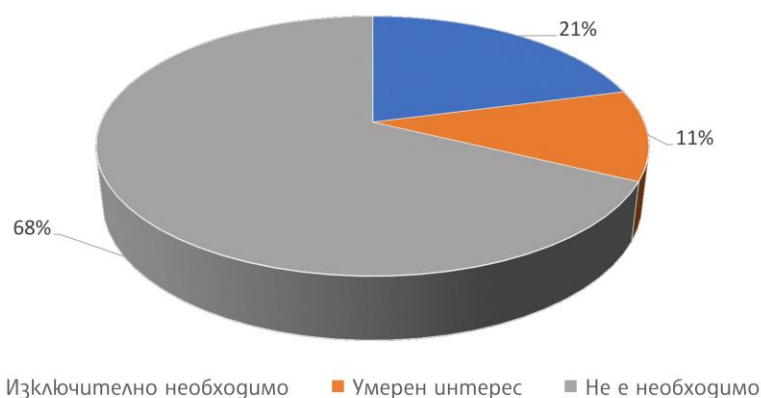
Включване на теми, свързани с изкуствения интелект и дигитализацията



■ Приоритет ■ Умерени в преценката си ■ Не е важно

- Киберсигурност и защита на лични данни 76 %
- Анализ на данни 64%
- Управление на промени, свързани с процеса на дигитализация 54%
- Етични аспекти при използване на ИИ 34%

Необходимо ли е Включване на специализирани обучения по правни отрасли в програмата за развитие на лидерски умения?



Форма на обучение



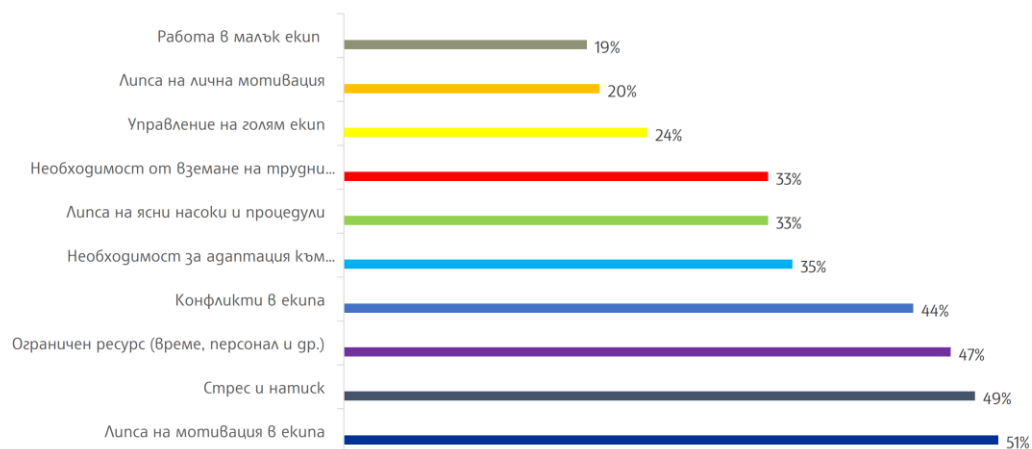
Честота на провеждане



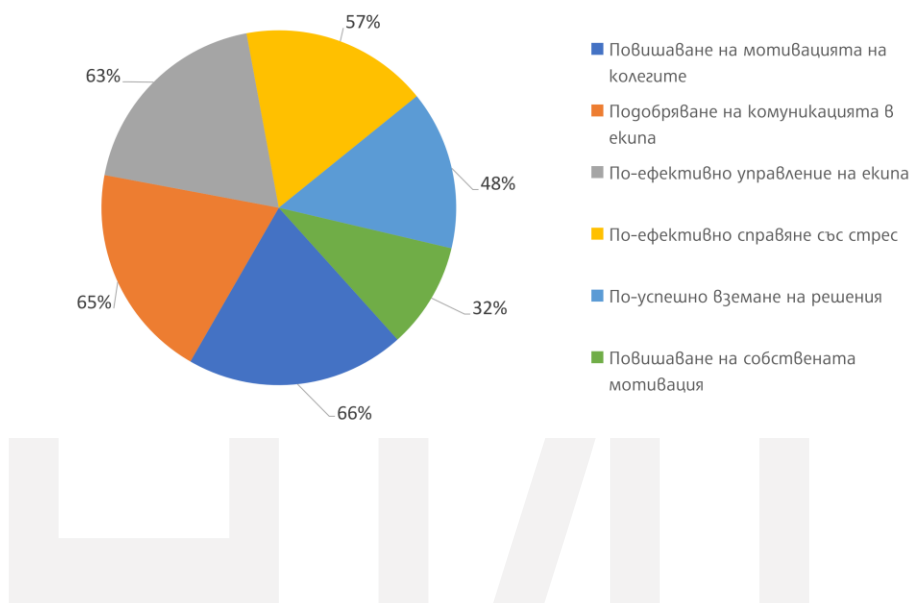
Продължителност



Какви са основните предизвикателства, с които се сблъсквате в работата си?



Какво очаквате да научите чрез участието си в обученията по лидерски умения?



Бихте ли подкрепили НИП за разработването дългосрочна програма за обучение, насочена към развитие на лидерските умения?



Бихте ли се включили в такава програма?



Препоръки

Целева аудитория

- Административните ръководители, зам.-административни ръководители и съдебни служители на ръководни позиции
- ПР експерти
- Магистрати и съдебни служители, които не заемат ръководна длъжност

Тематика

- Обществени поръчки, финансите, планиране

Периодичност и задължителен характер

- Да се проведат възможно по-скоро като обхванат по-голям брой ръководни кадри
- При назначаване на административни ръководители и съдебни администратори задължително да се включват в такива обучения

В допълнение:

Необходимо е да има механизъм, който в края на обучението да може да измери придобитите знания и умения и при евентуално кандидатиране за ръководна позиция резултатът да бъде отчитан от ВСС.





Пилотен модел на НИП

1. Пилотен обучителен цикъл

- Тематични модули, съобразени с потребностите на целевата група
- Смесена форма на обучение (електронна и присъствена)

2. Целева група

- Административни ръководители
- Заместници на административни ръководители
- Съдебни администратори
- Редови съдии и прокурори

3. Методология

3.1. Електронно обучение

- Достъп до е-материали
- Онлайн дискуссионен форум

3.2. Присъствено обучение

- Практическо приложение
- Дискусии, решаване на казуси, ролеви игри и гр.

4. Ключови акценти

- Обучение по етика, дигитализация, управленски умения

5. Оценяване и сертифициране

- Минимална оценка по скала за оценяване
- Издаване на удостоверение за завършен курс

6. Организационна структура в НИП

6.1. Помощно програмно звено

- Състав: административни ръководители, експерти, програмен ръководител от НИП
- Функция: разработване на детайлна учебна програма

7. Периодичност

- Провеждане ежегодно

8. Очаквани резултати

- Изграждане на компетентни и ефективни лидери
- Подобряване на управлението на промените

- Повишаване на прозрачността и доверието в съдебната власт



9. Оценка и адаптация

- Редовно оценяване на ефективността на програмата
- Актуализиране на съдържанието според нуждите на съдебната система

Този оптимизиран модел предоставя ясна и структурирана рамка за създаване и функциониране на Академия за съдебни лидери, която може да служи като основа за устойчиво развитие и модернизация на българската съдебна система.

Обобщените резултати от попълнения въпросник след провеждане на публична дискусия „Лидерството в съдебната система“ през м. март 2025

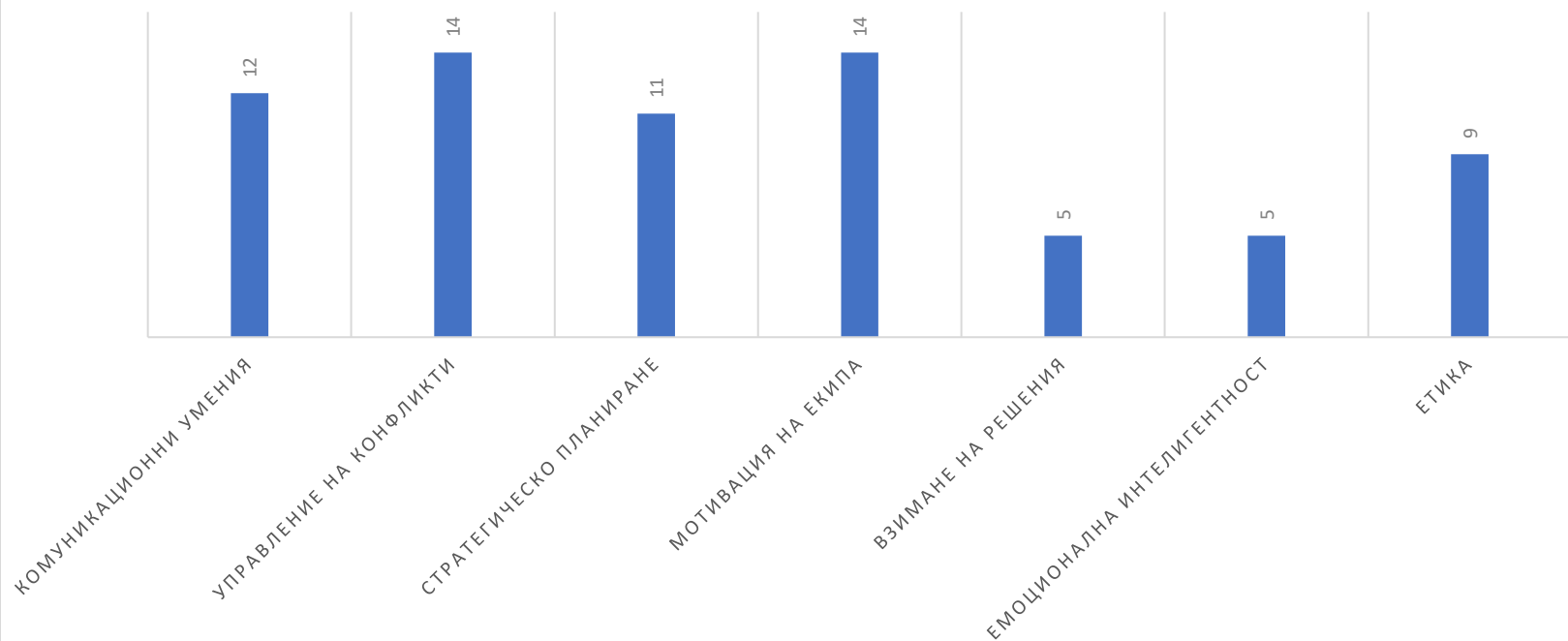
В изпълнение дейност 1 на „Инициатива за развитие на лидерски умения в съдебната система и обучение на професионалисти в съдебната система“, финансирана от Фонда за Двустранни отношения на Програма „Правосъдие“, Норвежки финансов механизъм 2014-2021 г., на 27 март 2025 г. организирахме дискусия на тема „Лидерството в съдебната система“. В събитието взеха участие над 50 административни ръководители в органите на съдебната власт, съдии, прокурори и съдебни обучители. По-късно на участниците в дискусията бе изпратена анкета с няколко въпроса, касаещи обучението на административните ръководители на органите на съдебната власт.

Обобщените резултати от попълнения въпросник, представени по-долу, дават допълнителна светлина за нагласите на професионалната общност по отношение на обучението на административните ръководители:

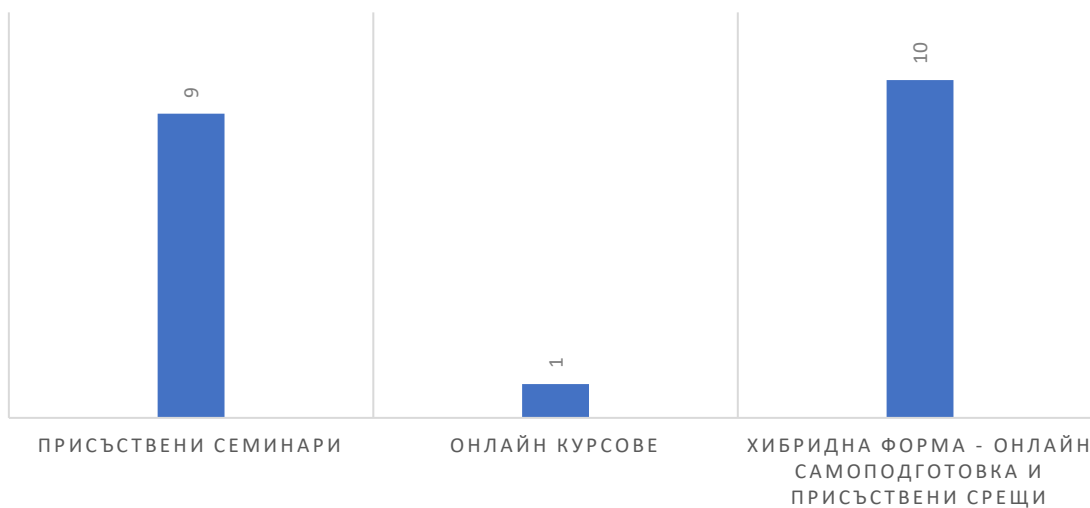
**Смятате ли, че административните
ръководители на органите на съдебната
власт се нуждаят от специално обучение
по лидерски умения?**



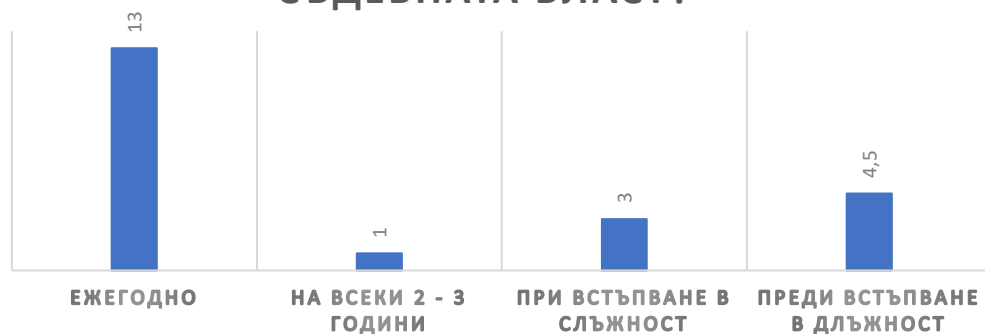
КОИ ОТ СЛЕДНИТЕ ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ СМЯТАТЕ ЗА НАЙ-НЕОБХОДИМИ ЗА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ РЪКОВОДИТЕЛИ?



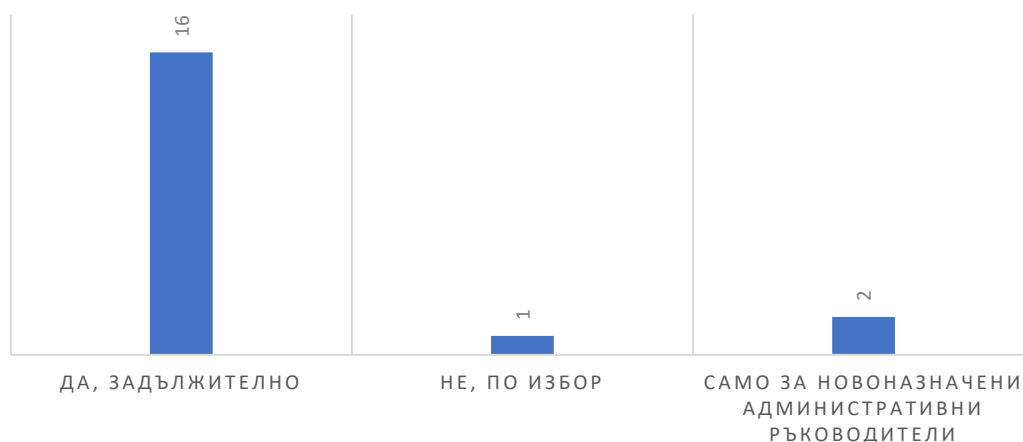
В КАКЪВ ФОРМАТ НА ОБУЧЕНИЯТА ПО ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ БИХТЕ УЧАСТВАЛИ?



**КОЛКО ЧЕСТО СМЯТАТЕ, ЧЕ ТРЯБВА
ДА СЕ ПРОВЕЖДА ОБУЧЕНИЕТО ПО
ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ ЗА
АДМИНИСТРАТИВНИТЕ
РЪКОВОДИТЕЛИ НА ОРГАНИТЕ НА
СЪДЕБНАТА ВЛАСТ?**



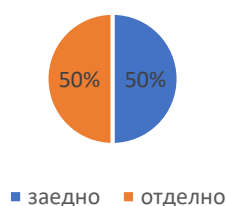
**СМЯТАТЕ ЛИ, ЧЕ ОБУЧЕНИЕТО ПО
ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ ТРЯБВА ДА БЪДЕ
ЗАДЪЛЖИТЕЛНО ЗА ВСИЧКИ
АДМИНИСТРАТИВНИ РЪКОВОДИТЕЛИ?**



КАКВА БИ БИЛА ОПТИМАЛНАТА ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ОБУЧЕНИЯТА ПО ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ?



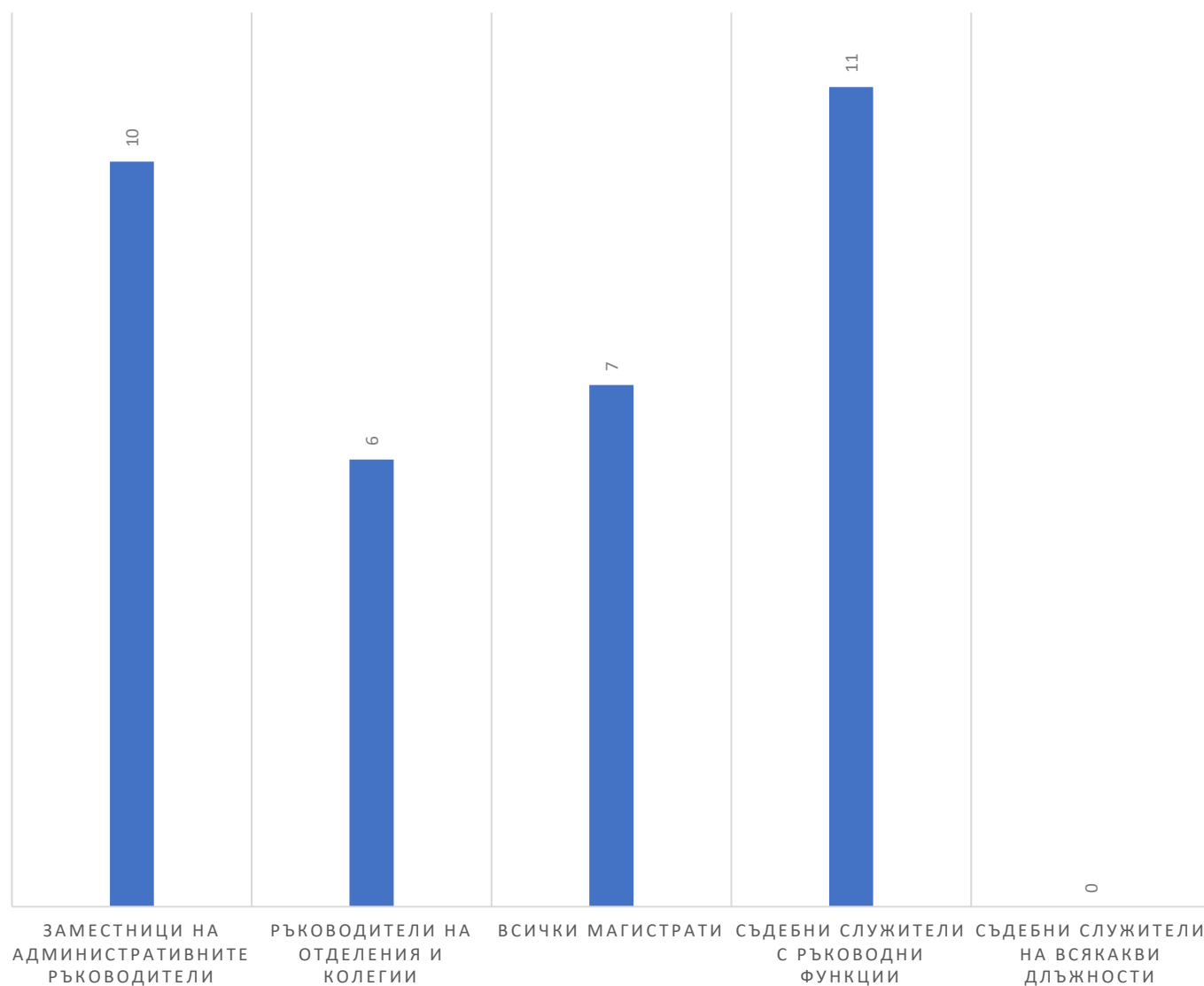
Как трябва да се обучават
административните
ръководители на съдилищата и
прокуратурите?



КАКВИ КОНКРЕТНИ ПРОБЛЕМИ В СЪДЕБНАТА СИСТЕМА СМЯТАТЕ, ЧЕ МОГАТ ДА БЪДАТ РЕШЕНИ ЧРЕЗ ОБУЧЕНИЕ ПО ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ?



**СМЯТАТЕ ЛИ, ЧЕ ТРЯБВА ДА ИМА ОБУЧЕНИЕ ПО
ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ И ЗА ДРУГИ ПРЕДСТАВИТЕЛИ
НА ПРОФЕСИОНАЛНАТА ОБЩНОСТ? (МОЖЕТЕ ДА
ПОСОЧИТЕ ПОВЕЧЕ ОТ ЕДИН ОТГОВОР)**



Заклучение

Какво предстои при наличие на финансиране:

- Проучване на нуждите и консултации със заинтересованите страни
- Идентифициране на целева група
- Разработване на подробна учебна програма
- Избор и обучение на преподаватели/ментори
- Създаване на учебни материали
- Пилотно провеждане на програмата с малка група участници
- Оценка и корекции въз основа на обратната връзка
- Официално стартиране на Академията за съдебни лидери на НИП
- Редовно оценяване и актуализиране на Програмата

Източници

- Judicial Training Methods Guidelines for Leadership Trainings, 2019, EJTN;
- The Training of Presidents of Courts, Chief Prosecutors, and Judicial Middle Management Positions in Europe, 2023, Italian School for the Judiciary - Institute of Legal Informatics and Judicial Systems, National Research Council of Italy, Bologna Branch
- <https://ssr.nl>
- https://www.researchgate.net/publication/259620500_Court_Management_inquadramento_dottrinale_e_strumenti_operativi/citation
- <https://isp.uj.edu.pl/studia/studia-podyplomowe/zarzadzanie-instytucjami-publicznymi-w-wymiarze-sprawiedliwosci>
- https://www.deutsche-richterakademie.de/icc/drade/nav/3a5/3a56dad9-053f-f81a-0bd3-ee6cac18335e&press=true&page=1&pagesize=1&sel_uCon=8f22ebf4-430e-1919-b81b-671ec836b38f&uTem=4e44be33-5d64-1311-f1f4-a0106350fd4c;
- <https://www.ejtn.eu/>
- https://scholar.google.bg/scholar?q=Ledarskap+i+r%C3%A4ttsv%C3%A4sendet&hl=bg&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar