



European
Union
Kosovo

IPA 2014 Tvining Projekat
"Dalja podrška reformi pravnog
obrazovanja"



**STRATEŠKI PLAN
AKADEMIJE PRAVDE
NA KOSOVU
2019-2021**



STRATEŠKI PLAN
AKADEMIJE PRAVDE
NA KOSOVU
2019-2021

Sadržaj

Sadržaj.....	2
Skraćenice	4
Poglavlje 1: Uvod.....	5
1.1 Svrha i namjere Strateškog plana Akademije.....	5
1.2 Mere za ispunjavanje ciljeva strategije	7
1.2.1 Strukturne mere	7
1.2.2 Prilagođavanje propisima	7
1.2.3 Razvoj i prilagođavanje nastavnog plana i programa	8
1.2.4 Razvoj sistema za kontrolu kvaliteta.....	8
1.2.5 Podrška razvoju ljudskih resursa.....	8
1.2.6 Međunarodna saradnja	8
1.2.7 Plan praćenja strategije.....	8
1.3 Osnovni principi za sprovođenje Strategije.....	9
1.3.1 Transparentnost i iskrenost.....	9
1.3.2 Efikasnost i efektivnost.....	9
1.3.3 Održivost	10
1.3.4 Razvoj institucionalnih kapaciteta i profesionalizma...	10
1.3.5 “Zajednička odgovornost ”- organizacija saradnje.....	10
1.3.6 Usklađivanje sa međunarodnim standardima.....	10
Poglavlje 2: Vizija, misija i vrijednosti	11
2.1 Pravni mandat.....	11
2.2 Vizija	11
2.3 Misija.....	11
2.4 Vrednosti	11
Poglavlje 3: Strateško okruženje	13
3.1 Akteri.....	13
3.2 Analiza SWOT u Akademiji	15
3.2.1 Moć Akademije	16
3.2.2 Slabosti Akademije.....	17
3.2.3 Mogućnosti.....	18
3.2.4 Pretnje ili rizici	20

3.2.5 Ključni strateški zaključci za KAP.....	21
3.2.6 Zaključci o unutrašnjoj organizaciji Akademije:	23
Poglavlje 4: Strateški ciljevi.....	24
4.1 Strateški ciljevi Akademije	24
4.2 Pokrivenost specifičnih ciljeva	25
4.2.1 Međunarodna saradnja	25
4.2.2 Svest javnosti	25
Poglavlje 5: Specifični ciljevi	26
5.1 Inicijalna obuka	26
5.2 Kontinuirana obuka	27
5.3 Obuka za administrativno osoblje	29
5.4. Obuka za slobodne profesije (SP)	30
5.5. Obuka i razvoj trenera (OT)	30
5.6 Pravna Istraživanja i Publikacije	31
5.7 Saradnja sa zainteresovanim stranama	32
5.8 Informacione Tehnologije i Komunikacije (ITK)	34
5.9 Ljudski resursi i infrastruktura	35
5.10 Međunarodna saradnja	36
5.11 Odnosi s javnošću.....	38
Poglavlje 6: Finansijski troškovi implementacije	39
Poglavlje 7: Implementacija i monitoring strateškog plana	39
Poglavlje 8: Akcioni plan.....	40

Skraćenice

SE	Savet Evrope
EKEP	Evropska Komisija za Efikasnost Pravosudja
EMOP	Evropska Mreza za Obrazovanje Pravosudje
EAR	Evropska Agencija za Reformu
SPP	Slobodne Pravne Profesije
ULjR	Upravljanje Ljudskim Resursima
ITK	Informacione Tehnologije i Komunikacije
IPA	Instrument Pretpristupne Pomoći
AP	Akademija Pravde
SSK	Sudski Savet Kosova
SSSK	Sekretarijat Sudskog saveta Kosova
TSK	Tužilački savet Kosova
DU	Doživotno učenje
M&E	Monitoring i Evaluacija
KT	Kancelarija Tužioca
SSP	Sporazum o Stabilizaciji i Pridruživanju
PPO	Procjena Potreba za Obukom
TT	Trener za Trenere

Poglavlje 1: Uvod

1.1 Svrha i namjere Strateškog plana Akademije

Svrha izrade i usvajanja strategije Akademije jeste postavljanje smjernica i postizanje konsenzusa o daljnjem razvoju održivog sistema profesionalnog razvoja i obrazovanja u pravosuđu. Strategija stvara dobro utemeljenog okvira za Akademiju Pravdu Kosova za planiranje sprovođenja svog pravnog mandata u kontekstu trenutnih potreba za razvojem ljudskih resursa i obuka sudstva.

Ciljevi strategije su sledeći:

- Pобољшanje sistema inicijalne edukacije, koji će povećati nivo vještina, znanja i veština mladih sudija i tužilaca;
- Unapređenje kontinuirane stručne obuke sudija, tužilaca i administrativnog osoblja, na osnovu definisanih potreba, uzimajući u obzir specifične potrebe pojedinaca;
- Osigurati optimalni institucionalni razvoj Akademije, kao centralne institucije odgovorne za obrazovanje i stručno usavršavanje u pravosuđu;

Svako strateško planiranje pravosudnih organizacija na Kosovu treba da uzme u obzir strukturirano političko okruženje koje postavlja međunarodna zajednica - pre svega proces pristupanja EU, regionalna situacija i unutrašnji uslovi razvoja zemlje koji se i dalje razvija. Tek tada će biti moguće izraditi strateški plan za Akademiju pravde, u skladu sa unutrašnjim preduslovima i usklađen sa vanjskim zahtjevima.

Postoji niz relevantnih dokumenata koji se mogu uzeti u obzir. Planiranje politika i dokumenti procene EU, dokumenti strateškog planiranja iz pravosuđa Kosova i njenih institucija, kao i druge međunarodne, regionalne i lokalne studije. Ovaj dokument razmatra sledeće:

- Instrument Evropske komisije za pretpristupnu pomoć (IPA II) - Strateški indikativni dokument za Kosovo (2014-2020) usvojen 20.8.2014;
- Izveštaj EU o Kosovu 2016;
- Strateški plan za pravosuđe na Kosovu 2014-2019;
- Kosovska strategija pomoći vladavini prava 2016-2019;
- Strateški plan za Tužilački savjet Kosova 2016-2018;

Ova strategija je rezultat serije sastanaka, zasnovanih na preliminarnim radionicama i okruglim stolovima održanim sa rukovodstvom Akademije u periodu od januara do aprila 2017. godine, pregledajući i analizirajući zajedničke vizije za budući razvoj Akademije.

Vizija razvoja Akademije zasnovana je na pregledu trenutne situacije, potrebama za dalji napredak institucije i mišljenjima članova radne grupe Akademije na brojnim sastancima organizovanim u okviru Tvining projekta "Daljnja podrška reformi pravnog obrazovanja" Finansira EU.

Radni tim za izradu Strateškog plana

1. Klaus Erdman, Rezidentni Savetnik za projekte Tvining projekta
2. Valon Kurtaj, Direktor Akademije Pravde
3. Zlaty Mihailova, Tvining Ekspert iz Holandskog Centra za međunarodnu pravnu saradnju
4. Dijana Mandic, Ekspert za Tvining iz Pravosudne akademije Hrvatske
5. Lavdim Krasniqi, Direktor Sekretarijata Tužilačkog Saveta Kosova
6. Besim Morina, Koordinator programa, Akademija Pravde
7. Valmira Pefqeli, Lider programa Inicijalne obuke, Akademija Pravde
8. Luljetë Hetemi, Lider programa Istraživanja i Publikacije, Akademija Pravde
9. Melihate Rama, Lider Programa kontinuirane obuke,

Akademija Pravde

10. Islam Sllamniku, Stalni trener, Akademija Pravde
11. Ramadan Gashi, Stalni trener, Akademija Pravde
12. Valon Jupa, Direktor jedinice za performanse tužilaštva, TSK.

1.2 Mere za ispunjavanje ciljeva strategije

Çdo dokument strategjik është po aq i mirë, sa krijon mundësi për zbatimin e tij. Para se të Svaki strateški dokument je jednako dobar kao što stvara mogućnosti za njegovo sprovođenje. Prije utvrđivanja strateških ciljeva, za njihovo postizanje treba uzeti u obzir sljedeće mjere.

1.2.1 Strukturne mere

Primjena Strategije zahtijevaće uspostavljanje i jačanje saradnje i koordinacije između svih aktera, odnosno Akademije i njegovih tijela, Upravnog vijeća, Programskog vijeća i direktora sjedne strane i TSK, SSK-a, predsjednika sudove, glavne tužioce, sudije i tužioce svih nivoa, sa druge strane.

Sobzirom na ograničene resurse uključenih institucija, neophodno je raspodjeljivati zadatke između njih, uspostaviti efikasan sistem informacija i razmjenu podataka i stvoriti preduslove za interakciju između svih zainteresovanih strana i korisnika usluge.

1.2.2 Prilagodavanje propisima

U cilju povećanja efikasnosti i kvaliteta stručnog usavršavanja i razvoja ljudskih resursa u pravosuđu promovise se zakonski okvir.

Akademija je na kraju izradila niz propisa koji se odnose na primjenu Zakona o Akademiji pravde. Razvijanje politika obuke na nivou SSK i TSK-a, možda je neophodan proces reorganizacije podzakonskih akata.

1.2.3 Razvoj i prilagođavanje nastavnog plana i programa

U implementaciji Strategije će se razvijati novi horizontalni i vertikalni programi prilagođeni specifičnim potrebama određenih kategorija sudija i tužilaca i administrativnog osoblja. Akademija je fleksibilna i dinamična u efikasnom odgovoru na trening i razvojne potrebe kosovskog pravosuđa.

1.2.4 Razvoj sistema za kontrolu kvaliteta

Akademija je posvećena razvoju i pružanju kvalitetne obuke za ciljne grupe. U cilju održavanja željenog nivoa izvrsnosti, postoji potreba za sistemom kontrole kvaliteta i garancijom. Ovo pokriva razvoj dobro elaboriranih kriterijuma i transparentne procedure za procjenu kvaliteta predloženih programa prije i nakon njihove implementacije.

1.2.5 Podrška razvoju ljudskih resursa

Strategija smatra sudijsku obuku kao deo razvoja karijere i povezana je s procesom procjene učinka. Stručno osposobljavanje će se baviti modelima za procjenu učinka i upravljanju karijerom u pravosuđu i upravljanju ljudskim resursima.

1.2.6 Međunarodna saradnja

Akademija planira nastaviti da razvija međunarodnu saradnju sa relevantnim lokalnim i međunarodnim institucijama i mrežama, kao i da se bavi aktivnostima sa međunarodnim stručnjacima u projektima bratstva i tehničke pomoći, saraduje sa pouzdanim stranim stručnjacima za stručnu obuku, učestvuje u međunarodnim programima za razmjenu pravosudnih službenika i zaposlenih, kao i druge korisne forme saradnje i partnerstva.

1.2.7 Plan praćenja strategije

Strategija je životni dokument koji treba implementirati i pratiti. Potrebno je razviti plan praćenja implementacije Strategije, koji će uključivati:

- Kako su indikatori definirani i izračunati?
- Koje podatke će se prikupljati, kada i ko je odgovoran?
- Koji alat će se koristiti za prikupljanje podataka?
- Kako će se kvalitet podataka ocijeniti i osigurati?
- Koje aktivnosti treba ispuniti kada, kako i od koga: da razvijete alat za praćenje aktivnosti?
- Proces korišćenja informacija o nadgledanju za prilagođavanje projekta / programa delovima koji su manje uspešni;

Akcionni plan u poglavlju 6 ovog dokumenta povezuje strateške ciljeve sa specifičnim problemima koje rješava, određuje akcije i očekivane rezultate i postavlja indikatore za mjerenje napretka i odražava raspodjelu resursa.

1.3 Osnovni principi za sprovođenje Strategije

Uloga Strategije je uspostaviti održiv sistem doživotnog stručnog usavršavanja - inicijalnu obuku i kontinuiranu stručnu obuku tokom vremena rada suda.

Implementacija Strategije će se zasnivati na sledećim principima:

1.3.1 Transparentnost i iskrenost

Sve aktivnosti i mjere implementacije se vrše transparentno, omogućavajući svim akterima pristup informacijama i podacima.

1.3.2 Efikasnost i efektivnost

Implementacija Strategije zadovoljava trenutne potrebe za obukom sudija, tužilaca i administrativnog, stručnog i stručnog kadra u sudskom i tužilačkom sektoru, u kontekstu snažnih zakonodavnih aktivnosti.

1.3.3 Održivost

Sistem inicijalne obuke i doživotnog treninga je održiv čak i nakon isteka roka za sprovođenje Strategije.

1.3.4 Razvoj institucionalnih kapaciteta i profesionalizma

Postizanje definisanih ciljeva zahtijeva jačanje institucionalnih i ljudskih resursa akademije, kao i visoku uključenost pravosudnih institucija u implementaciju Strategije.

1.3.5 "Zajednička odgovornost "- organizacija saradnje

Odgovornosti za obuku u pravosudnom sektoru dele se između Sudskog Saveta Kosova (SSK) i Tužilačkog Saveta Kosova (TSK) s jedne strane i Akademije Pravde (AP) sa druge strane. Ovaj reciprocitet je kodifikovan u različitim pravnim aktima vezanim za obuku sudija. Međutim, ovaj reciprocitet treba da bude vodeći princip kada je u pitanju praktična primena pravnih akata i dovodi do strukturisane saradnje.

1.3.6 Usklađivanje sa međunarodnim standardima

Koordinacija sa najboljim međunarodnim standardima biće osigurana kroz saradnju sa međunarodnim organizacijama i mrežama, kao i kroz razmjenu najboljih praksi i primjera.

Poglavlje 2: Vizija, misija i vrijednosti

2.1 Pravni mandat

Akademija pravde (AP) je nezavisna javna institucija čija su glavne funkcije razvoj programa obuke i organizacija obuke državnih sudija i tužilaca, pravosudnog i tužilačkog administrativnog osoblja, obuka državnih pravnika, advokata i profesija izradu procesa procjene potreba za obukom, sprovodi analize, istražuje i sarađuje sa naučnim institucijama, obavlja izdavačke djelatnosti u ispunjavanju mandata za potrebe sudskog i tužilačkog sistema i slobodnih zanimanja, a obavlja i drugi rad definisani zakonom i drugim aktima Akademije.

2.2 Vizija

Akademija je moderna ustanova za učenje, prilagođena ukupnoj dinamici razvoja, ključnom doprinosu nepristrasnom, nezavisnom i profesionalnom pravosuđu koji uživa u povjerenju javnosti.

2.3 Misija

Akademija obezbeđuje kvalitetnu sudijsku obuku za sudije, tužioce i sudsko i tužilačko administrativno osoblje, kao i za ostale pravosudne stručnjake, analitičko-istraživačke poslove i izdavačke djelatnosti, u skladu sa međunarodno priznatim pravnim okvirom i standardima.

2.4 Vrednosti

Ideje za doživotno učenje tokom čitavog života (CZ) i stručno obrazovanje i obuka (SOO) kao ideja koju je kreirala i podržala Evropska unija, čine osnovu rada Akademije:

- Značenje učenja i treninga se duboko menja u doba informacione tehnologije: učenje nije ograničeno na određene periode života ili prostor za obuku. Učenje je kontinuirani doživotni proces i treba ga razviti na radnom mestu.
- Transparentnost, nediskriminacija i nepristrasnost: Sa objavljivanjem programa obuke i razmene informacija sa korisnim kategorijama Akademije, najvažnije je osigurati inkluziju bez obzira na pol, rasu ili nacionalnu pripadnost.
- Obuka i učenje usmereno ka zapošljavanju: u velikoj mjeri doprinosi razvoju profesionalnog identiteta. Obuke vezane za posao omogućavaju korisnicima da razviju svoje potencijale ažurirajući svoje profesionalno znanje.
- Orijehtacija na posao zahteva praktičnu obuku zasnovanu na vještinama: U društvu koje se brzo menja, profesionalne vještine i kompetencije su toliko važne kao akademske vještine i kompetencije.
- Kvalitet i izvrsnost: Imajući u vidu ulogu pravosudnog obrazovanja i obuke za društvo i ekonomiju, neophodno je osigurati kvalitet i izvrsnost stručnog obrazovanja i obuke.
- Informaciona tehnologija napreduje brzo i postaje suštinski deo našeg profesionalnog života i rada, i kao takav treba promovisati za upotrebu.
- Saradnja sa lokalnim i međunarodnim pravosudnim institucijama: S obzirom na potrebe za razvojem i poboljšanjem programa obuke, najvažnije je jačati saradnju i koordinaciju sa ovim institucijama. .

Poglavlje 3: Strateško okruženje

3.1 Akteri

Izrada mogućeg strateškog Plana zahteva konsultacije sa institucionalnim akterima i njihovim interesima.

Akademski akteri uključuju Sudski savet Kosova (SSK) i Tužilački savet Kosova (TSK) kao ključni akteri, predsednici sudova i glavni tužilac i drugi članovi pravosuđa, kao što su sudsko administrativno osoblje, kosovske institucije i široka javnost, u smislu da društvo ima interes da ima profesionalni i funkcionalni pravosudni sistem.

Zajednička odgovornost Saveta i Akademije ponovo je potvrđena u relevantnim zakonima za SSK i TZK, kojim se definiše proces koordinacije sa Akademijom kada se radi o politikama i standardima za obuku sudija.

Na osnovu politika i standarda koje uspostavljaju dva Saveta, Akademija razrađuje i sprovodi svoju strategiju obuke. Strategija obuke sudija zasniva se na:

- a) Definisanje politika i propisa za obuku sudija;
- b) Razvijanje i elaboriranje smernica za procjenu potreba za obukom;
- c) Uspostavljanje standarda obuke koji se uzimaju u obzir prilikom organizovanja aktivnosti obuke, kao i smernica za institucije ili organizacije za obuku.

Akademija izrađuje svoju strategiju obuke u okviru gore navedenih parametara. Izvršni direktor Akademije (u skladu sa članom 17 stav 1.7 Zakona o Akademiji pravde) predlaže "Strategiju, plan rada i program obuke". Nakon elaboracije, ova strategija se upućuje na usvajanje Upravnom vijeću akademije (član 10. stav 1.3). Na kraju krajeva, Akademija ima ne samo nadležnost, već i obavezu usvajanja Strateškog plana.

Svakako, svako strateško planiranje Akademije treba da uzme u obzir okvir politike politike obuke koji definiše SSK i TSK. Samo kontinuirana i strukturirana koordinacija između dva saveta i Akademije garantuje koherentno celovito planiranje sudijske obuke u smislu politika, strategija, programa, organizacije, implementacije, praćenja i održivosti. U okviru ovog okvira, Akademija može ostvariti svoju institucionalnu autonomiju i pružiti najbolje usluge korisnicima. Postojanje i održavanje autonomne institucije za obuku i pozitivna koordinacija između svih institucija uključenih u obuku sudija jedna je od najvažnijih preporuka Savjetodavnog vijeća evropskih sudija (SVES), Mišljenje br. 10/2007, vidi i Aneks 1) .

Predstavljen strateški okvir, koji je zasnovan na strateškom planu i razgovarali na seminaru "Na Sudskog instituta u Akademiji pravde - strateško planiranje za pravno obrazovanje na Kosovu pravosuđa", održanoj na Akademiji pravde na 04.28.2017. Glavni rezultat radionice, pored dobijanja strateškog okvira bila je promocija ideje zajedničke odgovornosti, kao osnova za uspešnu obuku i stručno usavršavanje u pravosudnom sektoru.

"Zajedničke odgovornosti" mogu se shvatiti kao dio saradnje za sve institucije uključene u pravosuđe. Ovo se odnosi ne samo na obim ili strateških ciljeva i organizacionih kvaliteta, ali i tehničke osposobljenosti, metodike i mekih veština zaposlenih, koji mora da implementira željene politike.

Donja tabela je stvorena tokom prethodno pomenute radionice, i može se smatrati kao tijelo zajedničkih odgovornosti u obuci za pravosuđe. Podrazumeva se da predsednici sudova i glavni tužioci i tužioci ne bi trebalo da ostanu po strani kada je u pitanju identifikovanje strateških ciljeva za sudsku obuku. evaluacija i procena sudija i tužilaca potreba učinak može se smatrati kao polazna tačka za formulisanje praktičnih prioritete obuke.

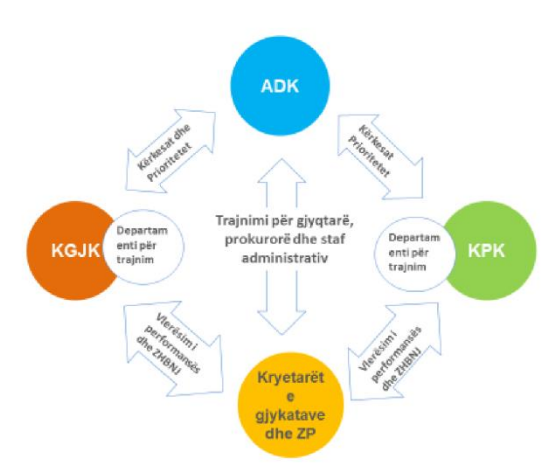


Tabela 1: Zajedničke odgovornosti u pravosudnom obrazovanju i obuci

3.2 Analiza SWOT u Akademiji

Ovaj strateški dokument je kreiran kao korisno alat za upravljanje orijentiranim ka razvoju organizacije. To je otvoren i dinamične promene dokumenata koji bi trebalo da se koriste na dnevnoj osnovi i mora da se ažurira redovno (najmanje jednom godišnje) sa aktuelnim razvoj i viziju da napreduje na Akademiji pravde u cilju postizanja svojih ciljeva .

Primarni ciljevi strateškog planiranja su naglasak stavljen na kombinaciji prioriteta institucije sa raspoloživim mogućnostima, i da se izbegne prelazak institucionalne slabosti potencijalnih rizika.

Ove ključne strateške alternative nude opcije za efikasnu primenu akademskih snaga, čime se smanjuju rizici i poboljšavaju postojeće mogućnosti.

Kao sredstvo strateškog planiranja, SVOT analiza je povezana sa unutrašnjim mogućnostima i nedostacima organizacije sa spoljnim zahtevima i izazovima. Počinje sa popisom prioriteta Akademije, a potom razmatra mogućnosti i izazove na horizontu iz međunarodnog okruženja, regionalnom i lokalnom.

Faktorë të jashtëm	Faktorë të brendshëm	
	Fuqitë	Dobësitë
Mundësitë	Synimet strategjike për fuqi/mundësi: <i>Ndjekja e mundësive të reja që janë të përshatshme me fuqitë e organizatës</i>	Synimet strategjike për dobësi/mundësi: <i>Eliminimi i dobësive për të përdorur mundësi të reja</i>
Kërcënimet apo rreziqet	Synimet strategjike për fuqi/dobësi: <i>Përdorimi i fuqive për të mbajtur larg kërcënimet apo rreziqet</i>	Synimi strategjik për dobësi/rreziqet: <i>Zhvillimi i strategjive mbrojtëse</i>

Tabela 2: SVOT za planiranje strategije

3.2.1 Moç Akademije

Kosovski zakon nedavno sudstvo ima značajne pozitivne promene, usvajanjem amandmana na zakone (tzv "zakone sudske paket" o sudovima, Sudski savet Kosova, državni tužilac i Tužilački savet Kosova) i podzakonski akti neophodni za sprovođenje zakona o reformi pravosuđa, koji su objavljeni od 2010. do 2015. godine Kosovo je imenovao i većina članova ključnih institucija i nastavio da se smanji broj neriješenih predmeta (izveštaj EU o Napredak Kosova 2016).

Iako je Akademija je nedavno osnovan, zakon Akademija je stupio na snagu u februaru 2017. godine, i može se reći da imaju relativno dugu istoriju na Kosovu. Kosovski institut za pravosuđe (KIP) je osnovana od strane OEBS-a u 2000. i počeo da funkcioniše kao što je sve do 2006. godine kada je Skupština Kosova usvojila je Zakon o Kosovskog instituta za pravosuđe, na čijem je čelu lokalne nego međunarodnih institucija.

Što se tiče organizacionih aspekata, snage ili snage Akademije su sledeće:

- Akademija je jedina institucija za obuku sudija;
- Ima dugogodišnje praktično iskustvo u različitim vrstama obuke (npr. Kontinuirana obuka, inicijalna obuka, programi orijentacije itd.);
- Obezbeđuje obuku za pravnike (npr. Sudije, tužioce, osoblje za pravnu pomoć);
- Ima pristup najboljim međunarodnim praksama i podrškom od strane međunarodnih donatora;

Kao naslednik KIP-a, Akademija je priznata kao jedina profesionalna institucija za sudsku obuku na Kosovu koja pruža kvalitetnu obuku za sudije, tužioce, administrativno osoblje sudova i tužilaštava i slobodne profesije.

3.2.2 Slabosti Akademije

Ukupna procena kosovskog pravosuđa dovela je do zaključka da je pravosudna administracija spora i neefikasna, sa nedovoljnim stepenom odgovornosti pravosudnih službenika. Na pravosuđe i dalje može uticati nepravilan politički uticaj i institucije vladavine prava bez sredstava i ljudskih resursa (Izveštaj EU o napretku 2016).

Neki od ovih opštih nalaza se odražavaju u radnim barijerama Akademije i to:

- Ograničenja budžeta;
- Nedostatak ljudskih resursa;
- Nedostatak inputa politike obrazovanja od ključnih aktera kao što su SSK i KZK;
- Slabo obučavanje i upravljanje od strane stalnih i specijalizovanih trenera;
- Pouzdanost nedovoljno zadovoljavajućeg nivoa evaluacije obuke od strane učesnika;
- Neefikasni izvori obuke na albanskom;
- Nedostatak adekvatnog osoblja kancelarije za

upravljanje Akademijom;

Na ličnom nivou, radnoj snazi u Akademiji utiču neke opšte slabosti kao što su:

- Neujednačena distribucija resursa i rada;
- Preopterećenje rada;
- Stres, blisko radno okruženje;

3.2.3 Mogućnosti

Proces pristupanja EU je veoma važan izvor razvoja, poboljšanja i praćenja kosovskog pravosuđa. Produblјivanje proces pristupanja nedavno uključena stupanje na snagu Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju (SSP) između Kosova i EU u 2016. U tom kontekstu, povećanje nivoa vladavine prava ostaje jedan od ključnih prioriteta u procesu pristupanja Evropska unija. Jačanje institucionalnih kapaciteta u pravosuđu privlačiće stalnu pažnju, posebno nezavisnost, integritet, efikasnost, odgovornost i profesionalnost svog osnovnog osoblja (sudije, tužioci i administrativno osoblje). U ovom kontekstu ostaju u fokusu dva konkretna zadatka: poboljšanje upravljanja predmetima i pristup pravdi (Indikativna strategija IPA za Kosovo 2014-2020). druga relevantna dokumentacija za procenu uslova i buduće izazove za pravosuđe Kosova, kosovski Sudski Strateški plan 2014- 2019, Strategija pomoći zemlji za vladavinu prava na Kosovu od 2016. do 2019. godine, Strateški plan 2016-2019 tužilačkog saveta Kosova. Ovi strateški pravosudni dokumenti mogu i trebaju biti smatrani važnim političkim dokumentima, uključujući politike direktnog uticaja u planiranju operativne obuke Akademije.

Imajući u vidu tekući proces pridruživanja EU, uz pretpostavku da se proces zakonodavnog sprovođenja "zakonskih paketa zakona" nastavlja i uzimajući u obzir relevantne strateške dokumente kosovskog pravosuđa, koji predviđaju poboljšani budžetski proces i poboljšanje upravljanja ljudskim resursima, od kosovskog pravosuđa može se očekivati sledeći opšti razvoj:

- **Unapređenje međuinstitucionalne saradnje između Akademije i njegovih partnera** jasnije definisane nadležnosti i bolju praksu načela "deljene odgovornosti" unutar pravosuđa kroz nastavak sprovođenja takozvanih "zakonskih paketa zakona", uključujući eventualno donošenje podzakonskih akata; takođe kao efekat povećanja potrebe za uspostavljanjem načina komunikacije i informatičke saradnje između saveta, sudova, tužilaštava i Akademije;
- **Bolja podrška Akademiji sa finansijskim i ljudskim resursima:** kao rezultat opštih razvojnih planova pravosudnog sektora, uključujući raspoložive resurse za obuku i obrazovanje za Akademiju kao glavnu instituciju za obuku sudija
- **Dalja integracija novih ciljnih grupa u obuku i pravosudno obrazovanje:**
 - Pravosudnu administraciju treba smatrati visoko stručnom profesijom. Stoga, obuka za administrativno osoblje treba da bude inkluzivna tako da svako shvata kako je njegov ili njen posao povezan u celini.
 - proširenje pristupa pravdi i služenje javnosti će uticati na ponudu za obuku Akademije, s obzirom da se manjinske zajednice podstiču da budu deo pravosudnog sistema, uključujući imenovanje i obuku sudija manjina.
- **Novi zahtevi za programe obuke na Akademiji:**
 - Akademija će zahtijevati radne i posebno pripremljene programe obuke za sudije, tužioce i pomoćno osoblje kako bi osigurali pravilno funkcionisanje pravosudnog sistema kroz djelotvornu i efikasnu obuku;
 - Novi radni tokovi trebaju biti predviđeni na osnovu IKT sistema između vijeća, sudova, tužilaštava i Akademije kao rezultat decentralizacije u pravosudnom sistemu koji se sve više bazira na informacijskoj tehnologiji. Više treninga za IT je potrebno za sudije, tužioce i administrativno osoblje;
 - Kao rezultat prošlih odgovornosti prema osnovnim sudovima, sudsko osoblje treba temeljito i temeljito obučavati;

- Ciljana obuka za sudije i tužioce zahtijeva pažljiviji proces procjene i individualizovanu obuku, vođenje i mentorstvo;

3.2.4 Pretnje ili rizici

Izveštaj EU o napretku 2016 opisuje glavne prijetnje ili rizike za Kosovsko pravosuđe:

- Nedostatak ljudskih i finansijskih kapaciteta za nastavak sprovođenja reformi i procesuiranje predmeta u razumnom vremenskom roku, čime bi se uzrokovalo značajno prikupljanje broja predmeta i sprečavanje pristupa pravdi za građane i preduzeća;
- Kontinuirano političko mešanje u sudski i popravni sistem, koji bi mogao ugroziti nezavisnost pravosuđa;

Specifične prijetnje ili rizici za Akademiju identifikovani su na sljedeći način:

- Nedovoljna koordinacija sa zainteresovanim stranama i usklađivanje politika obuke;
- Akademska preopterećenja sa višestrukim treninzima;
- Teškoće obezbeđivanja visokog kvaliteta;
- Nedostatak trenera koji su spremni da pokriju nove kvalifikovane kategorije definisane zakonom; Nedostatak osoblja, uklanjanje radnika za bolje uslove rada;

3.2.5 Ključni strateški zaključci za KAP

Rizici	Protiv efekat Strategije
Nedostatak ljudskih i budžetskih sredstava Uklanjanje osoblja	Redistribucija dužnosti i odgovornosti; Otvaranje novih radnih mesta; Jačanje i bolje korišćenje položaja trajnih trenera.
Opasnosti političkog pritiska	Akademija aktivno doprinosi afirmaciji nezavisnosti, nepristrasnosti i integriteta pravosuđa;
Nedostatak koordinacionih mehanizama sa akterima	Uspostavljanje i implementacija koordinacionih mehanizama za rad;
Preopterećenje Akademije sa višestrukim treninzima	Reformisanje plana obuke; Uključivanje više elemenata učenja na daljinu (E- učenje);
Kvalitet kompromisa	Funkcionisanje sistema za kontrolu kvaliteta i osiguranje

Sledeća tabela predstavlja strateške opcije za optimiziranje mogućnosti koje je Akademija identifikovala kako bi osigurala dosljednost i unutrašnju i spoljašnju koherentnost:

Mogućnosti	Strategije za njihovo maksimiziranje
Institucija je novoosnovana	Pregledati organizacionu strukturu i planiranje obuke u pogledu budućih trendova i zahteva i strateških prioriteta;
Proces poboljšanja budžeta	Proces za obuku i planiranje budžeta sa srednjoročnim okvirima potrošnje; Napori za povećanje broja zaposlenih i usklađivanja plata prema praksi pravosudnog sektora

Decentralizacija pravosuđa	Uspostavljanje direktnih i redovnih radnih kontakata sa osobama za kontakt sa HRM-om i obukama u SSK-u, TSK-u, sudovima i tužilaštvima
Proces pristupanja EU	Obezbijediti obuku o zakonu EU za zajednicu (acquis communautaire) u skladu sa napretkom pravne harmonizacije na Kosovu
Pristup pravosuđu, raznolikosti i integraciji zajednica na sjeveru	Obezbijediti različite oblike i oblike obuke za ove ciljane grupe
Dalji naponi da se poboljša efikasnost i efikasnost sudstva	Razvoj kompetentnih i praktičnih obuka; Obezbijediti obuku za administrativno osoblje; Obučeni kursevi posebno prilagođeni specifičnim ciljnim grupama, u skladu sa potrebama zainteresovanih strana (npr. Procjene učinka); Obuka vezana za vežbe o temama SSK-a (npr. U kombinaciji sa informacionim sistemima za upravljanje predmetima); Obezbediti veće mogućnosti učenja na daljinu;
Prezentacija izbora sa IT	Dizajniranje i razrađivanje budućeg toka rada za informisanje i komunikaciju o sprovođenju ciklusa obuke sa SSK, TSK i drugim zainteresovanim stranama. Unapređenje baze podataka Akademije.
Prezentacija obavezne obuke	Razvijanje programa obuke za određene kurseve, u skladu sa zahtevima i pravilima dva Saveta;

3.2.6 Zaključci o unutrašnjoj organizaciji Akademije:

- Povećanje broja osoblja;
- Podjela radnih obaveza prema važećem zakonodavstvu i radnom opterećenju;
- Razmjena trenera;
- Razvoj novih trenera i nastavak profesionalnog razvoja postojećih;
- Povećanje budžeta;
- Adekvatno planiranje budžeta;
- Poboljšanje komunikacije i koordinacije sa SSK i TSK;
- Realna procena potreba za najvišim i najnižim nivoima;
- Dalja promocija kurseva učenja na daljinu;
- Poboljšanje inicijativa za istraživanje i razvoj;
- Rad na pravnim publikacijama relevantnim za pravosuđe;
- Institucionalno učešće u regionalnim i međunarodnim mrežama za obuku;

Poglavlje 4: Strateški ciljevi

Strateški ciljevi Akademije potiču iz svoje vizije. Oni predstavljaju krajnje ciljeve i svaki ilustruje aspekte vizije. Ciljevi odgovaraju viziji uspjeha, a nadalje, odgovore na pitanje kako ćemo to postići. Strateški ciljevi proizlaze iz kombinacije misije Akademije sa rezultatima SVOT analize. One su suštinske strateške opcije, uzimajući u obzir predstojeće velike izazove u pravosuđu i njihovo kombinovanje sa osnovnim ciljevima Akademije. Oni odgovore na pitanje gde Akademija želi da bude posle 3 godine i šta treba da uradi kako bi postigli ove ciljeve.

4.1 Strateški ciljevi Akademije

- I. Da omogućiti sudijama, tužiocima, administrativne, sudske i tužilačke osoblja i drugih profesionalaca, da efikasno i profesionalno obavljaju svoje dužnosti, kroz pružanje obuke i sposobnosti za rad na bazi, sa ciljem povećanja poverenja javnosti za sudove i tužilaštva.
- II. Olakšava razvoj pravnih istraživanja i omogućava publikacije u pravnoj oblasti za potrebe sudskog i tužilačkog sistema.
- III. Usvaja pristup "zajedničke odgovornosti" zainteresovanim stranama za institucionalno jačanje sudova i tužilaštava, stvaraju programe obuke koordinisane i uravnotežene za korisnike u sprovođenju politike obuke.
- IV. On podržava sprovođenje TI moderne pravne i administrativne rad pravosuđa kroz pružanje obuke za veštine vitalnog značaja sa kojima elektronski portali u pravosuđu (e-Justice) Akademije (e-učenje) može efikasno koristiti.
- V. Obezbeđuje izgradnju kapaciteta i rast ljudskih resursa, tehničku infrastrukturu i dovoljna sredstva za realizaciju svoje misije i vizije.

4.2 Pokrivenost specifičnih ciljeva

4.2.1 Međunarodna saradnja

Međunarodna saradnja kosovskih institucija, s obzirom na složeno političko okruženje, predstavlja izazov koji treba kontinuirano adresirati kako bi se promovisalo učešće u različitim međunarodnim inicijativama i organizacijama. Stoga će Akademija pravde nastaviti da se uključuje u mogućnosti saradnje u korist i unapređenju svojih kapaciteta u stručnom obrazovanju i obučavanju pravosuđa (OOP).

4.2.2 Svest javnosti

Akademija je centralna institucija stručnog usavršavanja u pravosuđu Kosova, i time doprinosi oblikovanju imidža pravosuđa u javnosti. Medijska komunikacija će dodatno unaprediti povjerenje u pravosuđe.

Poglavlje 5: Specifični ciljevi

Specifični ciljevi su postavljeni u skladu sa vrijednostima i principima AD. Iz tog razloga, strateški ciljevi su dalje definirani i dalje razvijeni kroz filter mandata i zakonskih dužnosti AP.

I. Omogućiti sudijama, tužilaštvima, pravosudnom i tužilačkom administrativnom osoblju i drugim stručnjacima da efikasno i profesionalno obavljaju svoje dužnosti kroz obuku zasnovanu na traženju posla i kompetencijama, sa ciljem povećanja poverenja javnosti u sudove i tužioca.

5.1 Inicijalna obuka

Početna obuka je osnovni profesionalni osnovni program za novoimenovane sudije i tužioce. Njegov kvalitet je neophodan za profesionalni, socijalni i etički razvoj novoimenovanih sudija i tužilaca. On stvara visoke organizacione zahteve u pogledu konstantne promene broja učesnika. Zbog toga su potrebni informacioni i komunikacioni procesi između svih aktera - SSK, TSK, sudova i tužilaštava - i Akademije. Implementacija PIO-a sa stabilnim rezultatima zahtijeva konkretne specifikacije i parametre planiranja u odnosu na očekivani broj učesnika. Ovo se može integrisati zajedno sa standardima praćenja i evaluacije (P&E) u regulativu propisa Savjeta za obuku.

Pored organizacionog okvira, uspešna početna obuka treba da priprema učesnike veštine potrebne na radnom mestu koje se održavaju u sudnicama, u tužilaštvu ili u odgovarajućim administracijama. Zbog toga, program obuke i metode obuke treba da budu orijentisani u istom pravcu.

To podrazumijeva fokus na praktičnim osnovnim kompetencijama i metodama obuke koje omogućavaju "učenje kroz rad". Sa metodičkog i didaktičkog aspekta, primena obuke na osnovu predmeta sa realnim brojem modula obuke značajno bi povećala efikasnost i efikasnost inicijalne obuke. Broj i metodički pristup modula obuke treba

revidirati u odnosu na kompaktnu strukturu, ažurirani sadržaj i uravnotežen odnos između teorijskih i praktičnih delova. Takođe, obuka na bazi predmeta može da formira most između obuke na Akademiji pravde i mentorstva na radnom mestu.

Pregled treba prvo da se održi u programu obuke o parničnom postupku, krivičnom postupku, administrativnom pravu i trgovačkom pravu, kao i upravljanju sudovima i slučajevima (uključujući mekane menadžerske veštine i pravne veštine). Akademija pravde može da primeni efikasan sistem procene PTF-a tako što će kreirati datoteke obuke za svakog učesnika PIOF-a, što se može pratiti tokom predstojećeg razvoja koordinatora u Vijećima i sudovima ili tužilastava.

Radnje:

- Pregled trenutnog programa PIO-a i uvođenje obuke, obuke na osnovu posla, slučajeva i nadležnosti.
- Ojačati vezu između faze teoretske i praktične obuke, uz poseban pregled predmeta upravljanja predmetima.
- Implementacija efikasnog sistema procene PIO-a.

5.2 Kontinuirana obuka

Kontinuirana obuka za sudije, tužioce i sudsko i tužilačko administrativno osoblje je neophodna za funkcionisanje profesionalnog, efikasnog, etičkog, nepristrasnog i nezavisnog pravosudnog sistema. PKO pruža neophodnu podršku svim korisnicima, što im omogućava efikasno i efikasno ispunjavanje njihovih radnih zadataka i sticanje novih pravnih znanja i vještina za poboljšanje rada. Prema doživotnom učenju (DU), stručno obrazovanje i obuka (SOO), kontinuirana obuka nije ograničena na određeno doba ili u određenoj fazi karijere. Nastava i obuka se realizuju u različitim oblicima kao "učenje kroz rad" kroz razmjenu sa profesionalcima u radnom okruženju, kao i kroz obuke, seminare različitog trajanja i niz praktičnih metoda.

Trendovi i budući zahtjevi u pravosudnom sektoru određuju strateški fokus trajne obuke u Akademiji:

- Pored sudija i tužilaca, treba obezbijediti obuku za nove ciljne grupe. Administrativno osoblje u pravosuđu i tužilaštvu treba sveobuhvatnu modularizovanu obuku koja pokriva različite oblasti. Obuka za manjinske zajednice takođe se pruža za proširenje pristupa pravdi i integrisanje predstavnika ove grupe u pravosuđe.
- Nastavak procesa članstva u EU, posebno sa stupanjem na snagu Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju (SSP), ne zahteva samo dalji razvoj vladavine prava. Početak integracije ekonomskog tržišta zahteva pravno usklađivanje sa "Ackuis Communautaire". Akademija će uključiti u program, obuke za sudije i tužioce, ali i za podršku osoblja pravosuđa, za promjene u pravnom polju propisanom zakonom EU.
- Interno prilagođena obuka sa pristupima koji su orijentisani na radnom mestu koristeći stvarne sudske predmete sa praktičnim vežbama, diskusijom i promjenom uloga kako bi smanjili obim predavanja na seminarima i odgovarali stvarnim potrebama klijenata. Ovo podrazumijeva moguće smanjenje kurseva i seminara za obuku kako bi bolje zadovoljio potrebe korisnika i povećao interes i učestvovao u kontinuiranoj obuci.
- Sprovođenje i povećana upotreba ICT sistema stvara nove komunikacione strukture i tok rada u okviru pravosuđa. Konkretno, informacioni sistemi za upravljanje predmetima u toku decentralizacije i transfera u pravosuđe imaju potrebu za novim obukama u velikoj mjeri.
- Promocija menadžerskih vještina za sve sudske korisnike u odnosu na sudove, kancelarije i spise predmeta radi poboljšanja obima rada, povećanja efikasnosti rada i ispunjavanja predstojećih zahteva organizacionih reformi u pravosuđu.
- Orijetacioni programi za napredovanje ili promocije posvećeni naprednim sudijama i tužiteljima ili su promenili

nivoe u sudovima i tužilaštvima.

- Obavezni programi definisani Uredbom SSK-a i politikama obuke bit će važni u programu obuke. Ovo će se proširiti na tužilački sistem kad god treba. Takođe, ovi treninzi će uzeti u obzir zahtjeve SSK-a i TSK-a u slučajevima koji se odnose na procjenu učinka sudija i tužilaca.
- Konstantna efikasna obuka zahtijeva realističnu procjenu potreba za obukom na obuci. Kvalitet programa obuke Akademije zavisi od kvaliteta podataka prikupljenih u PPO procesu (procjena potreba za obukom). U tu svrhu, procjena potreba za obukom i cijeli trening ciklus će biti pregledana i ažurirana.

Radnje:

- Pregledati program obuke PKO kako bi se ažurirali sa novim temama obuke uzimajući u obzir buduće trendove i potrebe;
- Razvijanje i implementacija novih oblika obuke za korisnike Akademije, obuke na zahtev, radionica i sastanaka, kao i mentoringa i obuke za intervju;
- Razvijanje i sprovođenje orijentativne obuke kako bi se prilagodili novim promenama u karijeri i novim poslovima;

5.3 Obuka za administrativno osoblje

Zakona o Akademiji Pravde je stvorila novi skup korisnika za obuku "administrativnog osoblja" sudova i tužilaštava. Akademija se posebno fokusirala na administrativno osoblje sudstva i tužilaštva koji blisko saraduju s sudijama i tužiteljima kao najprikladnijom grupom, ali uzimajući u obzir i druge kategorije rada. Administrativno osoblje pravosuđa je ključno za poboljšanje efikasnosti sudova i tužilaštava. Akademija razvija sistematski pristup obuci za ovu ciljnu grupu, koja će biti integrisana u ciklus obuke.

Radnje:

- Izrađen je i realizovan sveobuhvatan program obuke i plan obuke relevantnih kategorija rada ove grupe;

5.4. Obuka za slobodne profesije (SP)

Zakon o Akademiji Pravde otvorio je priliku da Akademija takođe obučava slobodne profesije (SP). Međutim, nema prethodnog iskustva sa ovom velikom grupom, trenutno nema programa obuke i trenera. Učešće Akademije u razvoju adekvatnih programa obuke može se trenutno ograničiti zbog nedostatka adekvatne infrastrukture i hala, kao i apsorpcije kapaciteta trenera u prioritarnim obavezama sa glavnim grupama Akademije, sudijama, tužiocima i administrativno osoblje. Akademija će razvijati kontakte sa predstavnicima slobodnih profesija kako bi razgovarali o modalitetima uključivanja ovih kategorija u program obuke.

Radnje:

- Razvoj i implementacija programa obuke za slobodne profesije;

5.5. Obuka i razvoj trenera (OT)

Uspeh treninga zavisi uglavnom od kvaliteta i vrednosti trenera. Uprkos činjenici da je Akademija uspostavila sistem izbora i izgradnje kapaciteta za trenere, potrebno je dodatno razviti ovaj sistem. U tom smislu, Akademija će saradivati sa ključnim akterima u unapređenju kriterijuma za izbor i podsticanjem sudija i tužilaca koji su motivisani i poseduju veštine potrebne za trenera. Podjednako isti sistem koji će se primjenjivati na izbor trenera izvan sudskog i tužilačkog sistema.

Akademija radi na izradi i sistematizaciji programa obuke za trenere (OT). Takođe, razmatra se priručnik za trenere i mentore u Akademiji. OT sistem je zasnovan na kompetenciji i uključice različite početne, napredne i specijalizovane OT formate, kao i pregled programa mentora. Ovo će omogućiti trenerima da kreiraju i sprovedu odgovarajuće kurseve za određene grupe i oslanjaju se uglavnom na metodu obuke na bazi predmeta. Akademija će se uključiti u korištenje lokalnih i međunarodnih iskustava u cilju povećanja postojećih kapaciteta za obuku.

Da bi se osiguralo visok kvalitet treninga, važno je da trenerski tim Akademije dobro osposobi potrebne kompetencije i da može da primeni različite i adekvatne metode obuke. Da bi se ovo postiglo, Akademija će razviti sistem praćenja i evaluacije (P&E) performansi trenera, koji će se također implementirati u njihovom angažmanu za budućnost.

Radnje:

- Pregledati i ažurirati kriterijume za odabir i angažovanje trenera;
- Razvijanje i sprovođenje koherentnog sistema treninga trenera i treninga mentora;
- Razvoj i implementacija sistema praćenja i evaluacije za rad trenera i mentora;

II. Olakšava razvoj pravnih istraživanja i omogućava publikacije u pravnoj oblasti za potrebe sudskog i tužilačkog sistema.

5.6 Pravna Istraživanja i Publikacije

Oblasti pravnog istraživanja i publikacije se ne smatraju samo akademskim aktivnostima. Osim toga, to je proces identifikacije i dobijanja potrebnih informacija za podršku zakonitu odluku. Pravna Istraživanje je obuhvatilo svaki korak akcije koja počinje sa analizom činjenica o problemu i završava sa komunikacijom i primene rezultata istraživanja. Ovo zahteva pronalaženje primarnih izvora prava, uključujući i podzakonskih akata i sudskih mišljenja, sekundarnih izvora istraživanja, pregled zakonodavstva, pravne rečnika, enciklopedija pravnih i pravnim raspravama, i istražuju ne-pravnim izvorima za podršku informacije.

U cilju proširenja pravnu ekspertizu, Akademija će se fokusirati na povećanje resursa kapaciteta i zakonskih ovlašćenja na albanskom jeziku, kao i mogućnosti za razmenu znanja i razmene iskustava sa mrežom pravnih istraživača iz različitih institucija pravosudnog sistema kao i visoko obrazovanje.

Prenošenje EU akuis communautaire zakona o budućnosti Kosova, u toku sprovođenja Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju (SSP) i Program evropske reforme (ERA), zahteva posebnu pažnju u oblasti pravnog istraživanja kako bi specifični za kosovske sudije koji će morati da primene nove zakonske propise usklađene sa zakonima EU.

Radnje:

- Posebno, objavljivanje i prikupljanje relevantnih pravnih i vanpravnih izvora, primarnih i sekundarnih izvora na službenim jezicima, sa specifičnim vezama EU Ackuis;
- Dalji razvoj elektronske biblioteke i baze podataka, poboljšanje analize i statistike;
- Stvaranje i koordinacija mreže profesionalnih i akademskih razmjena o parničnom postupku;

<p>III Usvaja pristup "deljene odgovornosti" zainteresovanim stranama za institucionalno jačanje sudova i tužilaštava kreiranjem koordiniranih i uravnoteženih programa obuke za korisnike u primjeni politika obuke.</p>
--

5.7 Saradnja sa zainteresovanim stranama

Odgovornosti za obuku pravosudnog sektora dele se između jedne Akademije i Sudskog saveta Kosova i Tužilačkog saveta Kosova sa druge strane. Akademski celokupni proces planiranja i sprovođenje obuke za sudsku praksu može izvršiti Akademija samo pod stalnom koordinacijom sa Savjetima. Ovo se smatra neophodnim preduslovom za postojanje efikasne i nezavisne institucije za obuku. Konsultativni savjet evropskih sudija preporučuje pozitivnu koordinaciju između svih institucija uključenih u obuku sudija (SSK, Mišljenje br. 10/2007). Zajednička odgovornost glavnih institucija kosovskog pravosuđa ponovo je potvrđena u Zakonu o SSK-u (član 50) i Zakonu o TSK (član 40.1), u kojem se navodi da Savjet treba uskladiti sa Akademijom pravde kako bi definisali politike, standarde i smjernice za regulisanje obuka sudija, tužilaca, sudija porotnika i drugog osoblja sudija / tužilaštva. Međutim, saveti igraju centralnu ulogu u oblasti

sudske obuke.

Pravni okvir za obuku sudija na Kosovu je poslednji put izmenjen u 2017. godini, kada je stupio na snagu Zakon o Akademiji pravde. Akademija ima za cilj da uspostavi kapacitete za bolju koordinaciju zasnovanu na IT-u, sa dva Saveta i drugih zainteresovanih strana na:

- prikupljanje, analiza i sistematizacija podataka, sa sudovima i tužilaštvima za potrebe obuke sudija i tužilaca;
- prikupljanje podataka o značaju i potrebama programa obuke,
- sprovođenje istraživanja za sudije i tužioce o kvalitetu provedenih obuka;

Ovo su elementi relevantni za organizaciju i sprovođenje efikasnog i efikasnog procesa koordinacije za korisnike pravosudne obuke akademije - sudije, tužioce, administrativno osoblje pravosuđa i druge profesionalce.

"Zajedničke obaveze" treba shvatiti kao deo korporativnog upravljanja svih institucija u pravosuđu. Ovo se ne odnosi samo na strateške ciljeve i organizacione osobine, već i na tehničke, metodičke i meke vještine osoblja koje moraju implementirati željene politike.

Radnje:

- Uspostavljanje plana odgovornosti između Akademije, SSK-a, TSK-a i drugih relevantnih aktera u pravosudnoj obuci u vezi sa implementacijom ciklusa obuke (ICO), regrutovanje trenera, odabir učesnika i evaluacija obuke) ;
- Izrada radnog plana za proces koordinacije između Akademije, SSK-a, TSK-a i relevantnih aktera za obuku sudija, uključujući i razmjenu potrebnih podataka.

IV. Podržava savremenu IT implementaciju pravosudnog i pravosudnog rada tako što pruža obuku za veštine vještina, pomoću koje se elektronski e-pravosuđe i portal za e- učenje mogu efikasno koristiti.

5.8 Informacione Tehnologije i Komunikacije (ITK)

ITK je važan resurs za upravljanje obukom u Akademiji, kao i za koordinaciju i sprovođenje sudijske obuke. Štaviše, ona će imati veći značaj u samom procesu obuke.

Akademija ima za cilj da poveća korištenje ITK-a kako bi imala efikasniji proces upravljanja obukom, posebno u pogledu implementacije ciklusa obuke (ICO), zapošljavanje trenera, odabir učesnika i evaluacija obuke). Konkretno, neophodno je prikupiti informacije koje daju povratne informacije o relevantnosti, značaju i potrebama programa obuke, kao i anketama zainteresovanih strana o kvalitetu obučeni obuka. Dakle, ažuriranje i pravilno funkcionisanje baze podataka Akademije će odigrati odlučujuću ulogu.

Nadalje, što se tiče saradnje sa relevantnim akterima, trebalo bi uspostaviti IT kapacitete u cilju sakupljanja, analize i sistematizacije podataka o ljudskim resursima u sudovima i tužilaštvima u vezi s potrebama za obukom sudija, tužilaca i administrativno osoblje.

Štaviše, korišćenje i povećanje prakse učenja na daljinu treba smatrati važnom prilikom za kombinovano učenje u inicijalnoj i tekućoj obuci, kao i za kratku obuku sa hitnim temama. Učenje na daljinu će u velikoj meri prihvatiti učesnici, proširiti mogućnost moderne savremene kulture učenja i povećati efikasnost obuke.

Radnje:

- Ažuriranje i korišćenje baze podataka Akademije za efikasno obučavanje IT menadžmenta;
- Podela podataka koji se odnose na proces koordinacije između Akademije, SSK-a, TSK-a i drugih relevantnih aktera u sudskoj obuci koristeći bazu podataka Akademije;
- Razvoj i dalje unapređenje platforme za učenje na daljinu;

V. Osigurava izgradnju profesionalnog kapaciteta i rast ljudskih resursa, tehničku infrastrukturu i dovoljna sredstva za realizaciju svoje misije i vizije.

5.9 Ljudski resursi i infrastruktura

Ljudski resursi na Akademiji sastoje se od profesionalnih funkcija i različitih kategorija rada, uključujući menadžerske pozicije vezane za menadžment treninga, istraživanja i publikacije, informacione tehnologije, prevod i finansije, sa specijalizovanim podređenim osobljem. Sve funkcije i specijalizacije su od suštinskog značaja za osiguravanje delotvorne, efikasne i uspešne službe za obuku u vezi sa sprovođenjem akademskog mandata i misije Akademije.

Međutim, iz dva glavna razloga, upravljanje ljudskim resursima Akademije je izloženo riziku od gubljenja kompetentnog osoblja, uprkos dobrim unutrašnjim radnim odnosima. Imajući u vidu proširenje ciljnih grupa i potencijalnih novih korisnika, pojedinačni radni teret će se znatno povećati ako ne bude povećan broj osoblja. Sličan problem odnosi se i na zgradu Akademije, što nije dovoljno i kao takav nedostaje obuka i prostorije za sastanke. Ulaganje u modernizaciju infrastrukture je neophodno da ostanemo prijateljski kod kuće i da se suočimo sa budućnošću.

Štaviše, nesrazmera između skale plata i neadekvatnosti između različitih državnih institucija u pravosuđu predstavlja strukturalnu prepreku održivom zapošljavanju ljudskih resursa na Akademiji. Sadašnje opće zakonodavstvo o javnoj upravi određuje niže stope plaćanja za osoblje Akademije nego za druge pravosudne institucije. Status Akademije, njegove funkcije i pozicije u kosovskom pravosudnom sistemu trebalo bi da obezbede isti nivo svih garancija, uključujući i odgovarajuće plate. Ovo se može smatrati preduslovom za dugoročno zadržavanje osoblja i izbegavanje njihovog odlaska iz Akademije. Stoga se preporučuje, u skladu sa zakonodavstvom o relevantnim procedurama, da se ova situacija obrati relevantnim institucijama.

Radnje:

- Unapređenje procesa planiranja ljudskih resursau Akademiji u vezi sa institucionalnim razvojem;
- Osigurati prijateljsko okruženje za obuku učesnika sa adekvatnim savremenim investicijama;
- Održavanje statusa, funkcije i položaja Akademije na nivou sa drugim institucijama pravosuđa;

Pokrivenost specifičnih ciljeva

VI. Akademija Pravde radi na unapređenju međunarodne saradnje
--

5.10 Međunarodna saradnja

Relevantne institucije, uključujući kosovsko pravosuđe, preduzele su niz mera za reformu sektora vladavine prava u skladu sa najboljim praksama EU. U nekim oblastima, na primjer. Konkretni rezultati su postignuti na polju zakonodavstva, dok je u nekim drugim oblastima još uvijek potrebna poboljšanja. Za Kosovo, međunarodna saradnja ostaje izazov koji treba rešiti uzimajući u obzir složeno političko okruženje.

Kosovo nema aktivno učešće u različitim regionalnim i međunarodnim inicijativama i organizacijama. Ovakva stvar ograničava mogućnosti za učešće u različitim oblastima vladavine prava na regionalnom i međunarodnom nivou. Poznato je da mnogi problemi povezani sa organizovanim kriminalom imaju transnacionalni karakter za granični prelaz. Zbog toga bi članstvo Kosova u međunarodnim inicijativama, mrežama, udruženjima i tijelima u velikoj meri doprinelo obuci i izgradnji kapaciteta za prevenciju i borbu protiv organizovanog kriminala.

Edhe për Akademinë, statusi i Kosovës prodhoi kufizime në bashkëpunim me organizata dhe Çak je i Akademija granica statusu Kosova prodhuenih u saradnji sa raznim organizacijama i evropskih mehanizama. Međutim, Akademija će nastaviti da istražuju

moćnosti za saradnju i projekte kako bi se iskoristila prednost u poboljšanju obrazovanja i profesionalnih kapaciteta za obuku sudija (SMIP). Saradnja akademije sa međunarodnim organizacijama predstavlja donatora na Kosovu bio uspešan i na taj način, Akademija je dobar napredak u poslednjih nekoliko godina. Pored saradnje sa EU, Akademija dobila značajnu podršku od raznih ambasada, Evropska komisija, UNDP-a, USAID-a, GIZ i mnogi donatori i drugi partneri.

Međutim, prihvatni kapaciteti Akademije smislu donatorske pomoći nije neograničeno. Stoga, preporučuje rano koordinacije sa donatorima koji su već u fazi planiranja saradnje. Na osnovu sveobuhvatne procene potreba, uključujući i svih pravosudnih aktera, planira godišnji ili višegodišnji saradnju sa prioritetima navedenim treba staviti u oblasti stručnog obrazovanja i pravosudnu obuku.

Akademija ima za cilj da ojača planiranje saradnje sa međunarodnim organizacijama, u cilju stvaranja veće mogućnosti za razmenu iskustava u inostranstvu. Programi konkretne saradnje na praktičnim profesionalnim potrebama, EU i drugi međunarodni partneri će biti uspostavljena ili će se nastaviti. Učešće u međunarodnim mrežama i forumima koji se bave pravosudne obuke, kao PO će doprineti kvalitetu stručnog osposobljavanja pravosuđa na Kosovu.

Radnje:

- Uspostavljanje i sprovođenje redovnih procjena potreba zajedno sa relevantnim pravosudnim akterima u vezi sa međunarodnom saradnjom;
- Osigurati planiranje saradnje i sporazume za realizaciju projekata, praksi i programa razmjene sa organizacijama EU i međunarodnim donatorima, kao i sa mrežama regionalne saradnje;
- Osigurati međunarodnu saradnju i donatorsku koordinaciju na Akademiji.

5.11 Odnosi s javnošću

VII. Akademija Pravde uživa i ceni poverenje javnosti i podiže svest o tome

Akademija je centralna institucija za profesionalno pravosudno obrazovanje na Kosovu i time doprinosi stvaranju imidža pravosuđa javnosti. Jačanje poverenja javnosti u pravosuđe biće promovisano kroz transparentnu i efikasnu komunikaciju sa članovima medija i svim sektorima kosovskog društva. U tom smislu, tokom godina Akademija je ponudila sveobuhvatno prisustvo interneta i to se stalno promoviše. Akademija će i dalje pružati javnosti adekvatne i dovoljne informacije o svim aktivnostima obuke i najnovijim događajima u ovoj oblasti. Održive i otvorene informacije i komunikacija unutar sektora pravosudne obuke, kao i sa drugim profesionalcima privlačiće više novih stručnjaka i olakšati zapošljavanje mladih profesionalaca sa visokim potencijalom za sve sektore pravosuđa.

Radnje:

- Razviti kampanju podizanja svesti koja predstavlja obrazovnu i profesionalnu pravnu obuku sa univerzitetima i drugim profesionalnim organizacijama.
- Izrada nacрта plana vidljivosti Akademije, uključujući pregled i ažuriranje aktuelnih instrumenata kao što su bilteni i časopisi.

Poglavlje 6: Finansijski troškovi implementacije

Strateški plan Akademije pravde pokriva period od skoro tri (3) godine, odnosno period 2019-2021.

Implementacija ovog strateškog plana zahteva adekvatan budžet u skladu sa razvojem zakonodavstva, funkcionalnim reformama u pravosudnom sistemu, potrebama za obukom koje su postavili korisnici, kao i pravosudnim organima, kao i drugim razvojem u sistemu.

Akademija pravde će pripremiti detaljne planove implementacije praćene budžetskim troškovima za sprovođenje ovog plana i aktivnosti utvrđene u strateškim ciljevima.

Poglavlje 7: Implementacija i monitoring strateškog plana

Za praćenje sprovođenja Strateškog plana, Akademija pravde će imenovati odgovornog službenika i formirati tim koji će nadgledati postizanje strateških ciljeva i sastavlja periodične izvještaje o napretku sprovođenja plana.

Na osnovu Akcionog plana koji je priložen ovom planu, Akademija će izraditi detaljne planove rada za implementaciju strateškog plana.

Poglavlje 8: Akcioni plan

Priloženi akcioni plan je alat za sprovođenje Strateškog plana. Akcioni prioriteti su izabrani na sledeći način u smislu predstojećih hitnih i izvodljivih koraka. Indikatori pomažu da se fokusiraju na konkretne rezultate.

Ciljevi strategije	Obim primene	Aktivnost	Indikatori	Vremenski okvir
I. Omogućiti sudijama, tužiocima, administrativnom osoblju i drugim stručnjacima da efikasno i profesionalno obavljaju svoje dužnosti kroz obuku zasnovanu na traženju posla i kompetencijama čiji je cilj povećanje poverenja javnosti u sudove i tužioce.	1. Inicijalna obuka	1.1. Pregled trenutnog programa PIO-a i uvođenje radno orijentisanih elemenata, sa praktičnim slučajevima i kompetencijama	<ul style="list-style-type: none"> Izrada programa zasnovanog na "slučajevima" Moduli dizajnirani na osnovu "slučajnog" 	2020
		1.2. Ojačati međusobnu povezanost između teorijske i praktične faze sa posebnim fokusom na upravljanje predmetima	<ul style="list-style-type: none"> Izrada nacrtu mentorstva Sprovesti program upravljanja predmetima Implementirati trening mentora 	2020
		1.3. Razvoj efikasnog sistema procene PIO-a.	<ul style="list-style-type: none"> Sporazum zaključen između AD, SSK i TSK Evaluacija trenera Procenjivanje mentora, Evaluacija učesnika Eksterna evaluacija 	2020-2021
	2. Kontinuirana obuka	2.1. Pregled PKO, u vezi relevantnosti teme i praktične implementacije obuke	<ul style="list-style-type: none"> Izraden okvirni program Plan za implementaciju nacrtu okvirnog programa Ažuriranje tema i smanjenje broja ostvarenih obuka 	2019
		2.2 Razvoj i implementacija kurseva orijentacije u skladu sa nadležnostima na novim pozicijama i novim poslovima.	<ul style="list-style-type: none"> Revidiran je trenutni program obuke Obučeni su sudije i napredni tužioci 	2021
		2.3 Razvoj i implementacija obaveznih kurseva obuke	<ul style="list-style-type: none"> Obavezno organizovane obuke 	2019-2021
		2.4 Izrada normativnih akata za sprovođenje kontinuirane obuke	<ul style="list-style-type: none"> Izradeni normativni akti 	2021
	3. Obuka za administrativno	3.1 Inkluzivni program obuke i višegodišnji plan obuke za relevantne kategorije rada za ovu	<ul style="list-style-type: none"> Razvijeni su moduli obuke 	

	osoblje	ciljnu grupu.		2019
		3.2 Identifikacija kategorija korisnika i učesnika	• Spisak obučanih učesnika	2019
	4. Obuka za slobodne pravne profesije	4.1 Razvoj i implementacija nastavnog plana i programa obuke za SP	• Sporazumi o saradnji sa relevantnim institucijama	2019-2021
	5. Obuka i razvoj trenera (OT)	5.1 Pregledati i ažurirati kriterijume za odabir trenera i olakšati pristup novim, dobro kvalifikovanim trenerima u timu za obuku.	• Broj regrutovanih trenera	2019
		5.2 Unapređenje metodologije za obuku za korisnike Akademije i izradu priručnika/vodiča za obuku	• Organizacija OT • Izrada programa obuke • Napravite vodič/vodič	2019-2020 2021 2021
5.3 Razviti i implementirati sistem za praćenje i ocjenjivanje učinka trenera i mentora.		• Sprovođenje monitoringa, evaluacije i kontrole	2020	
II. Olakšava razvoj pravnih istraživanja i omogućava publikacije u pravnoj oblasti za potrebe sudskog i tužilačkog sistema.	6. Pravno istraživanje i publikacije	6.1 Objavljivanje i prikupljanje relevantnih pravnih i nepravni, primarnih i sekundarnih izvora na službenim jezicima, sa posebnim vezama EU Ackuis.	• Povećan broj novih publikacija na albanskom jeziku	2021
		6.2 Dalji razvoj elektronske biblioteke i baze podataka, poboljšanje analize i statistike.	• Elektronski sistem baze podataka i analiza i napredne statistike	2020
		6.3 Dalji razvoj "materijala za obuku zasnovan na predmetima"	• Izrađeni su materijali za "obuku zasnovanu na slučajevima"	
III. Usvaja pristup "deljene odgovornosti" zainteresovanim stranama za institucionalno jačanje sudova i tužilaštava kreiranjem koordiniranih i uravnoteženih programa obuke za korisnike u primjeni politika obuke.	7. Saradnja sa relevantnim zainteresovanim stranama	7.1 Uspostaviti plan odgovornosti između Akademije, SSK-a, TZK-a i drugih relevantnih aktera u pravosudnoj obuci u vezi sa sprovođenjem ciklusa obuke (SCO, regrutovanje trenera i odabir učesnika, evaluacija treninga).	• Plan odgovornosti, uspostavljen i implementiran	2021
		7.2 Izrada radnog plana procesa koordinacije između Akademije, SSK-a, TSK-a i relevantnih aktera za obuku sudija, uključujući razmjenu potrebnih podataka.	• Usklađivanje preko utvrđenih radnih tokova između Akademije, SSK i TSK	2021
IV. Podržava savremenu IT implementaciju pravosudnog i pravosudnog rada tako što	8. Informacione i komunikacione tehnologije (ITK)	8.1 Ažuriranje i korišćenje baze podataka Akademije za efikasno upravljanje obukom zasnovanom na IT.	• Broj obuka i izveštaji o evaluaciji nastavljeni su sa bazom podataka	2020

pruža obuku za veštine vještina, pomoću koje se elektronski e-pravosuđe i portal za e-učenje mogu efikasno koristiti.		8.2 Raspodjela podataka vezanih za proces koordinacije između Akademije, SSK-a, KZK-a i drugih relevantnih aktera u sudskoj obuci koristeći bazu podataka Akademije	<ul style="list-style-type: none"> • Broj izvještaja razmijenjenih između Akademije i relevantnih aktera za odrasle 	2021
		8.3 Razvoj i dalje unapređenje platforme za učenje na daljinu.	<ul style="list-style-type: none"> • Broj dodanih novih kurseva • Ažuriranje platforme • Broj odraslih učesnika 	2021
V. Akademija pravde obezbeđuje unapređenje profesionalnih kapaciteta i rast ljudskih resursa, tehničku infrastrukturu i dovoljna sredstva za realizaciju misije i vizije.	9. Ljudski resursi i infrastruktura	9.1 Pregledanje i ažuriranje planiranja kadrova Akademije	<ul style="list-style-type: none"> • Plan za ljudske resurse 	
		9.2 Obezbediti savremene kapacitete za obuku učesnika i za redovni rad	<ul style="list-style-type: none"> • Broj unapređenih i zamenjenih uređaja 	2021
		9.3 Održavati status, funkciju i položaj Akademije jednako sa drugim institucijama pravosuđa	<ul style="list-style-type: none"> • Broj postova je ponovo klasifikovan u Akademiju 	2021
VI. Akademija pravde će raditi na poboljšanju međunarodne saradnje	10. Međunarodna saradnja	10.1 Uspostaviti i razviti redovne procese procjene potreba zajedno sa relevantnim akterima pravosuđa o međunarodnoj saradnji.	<ul style="list-style-type: none"> • Dodan je broj sastanaka Akademije sastanka • Izveštaj evaluacije je razrađen 	2020
		10.2 Obezbijediti planiranje saradnje i sporazume za realizaciju projekata, praksi i programa razmjene sa organizacijama EU i međunarodnim donatorima, kao i sa mrežama prekogranične saradnje.	<ul style="list-style-type: none"> • Plani i bashkëpunimit i Izraden plan saradnje • roj dodanih sporazuma o saradnji • Broj učesnika u programima razmene i regionalnim događajima 	2021
		10.3 Osigurati međunarodnu saradnju i donatorsku koordinaciju u Akademiji.	<ul style="list-style-type: none"> • Dodjeljivanje kontakt osobe / koordinatora 	2020
VII. Akademija Pravde uživa i ceni poverenje javnosti i povećava osetljivost javnosti	11. Odnosi s javnošću	11.1 Razviti kampanju podizanja svesti koja predstavlja pravno obrazovanje i obuku sa univerzitetima i drugim profesionalnim organizacijama.	<ul style="list-style-type: none"> • Broj sastanaka i događaja sa univerzitetima i profesionalnim organizacijama 	2021
		11.2 Razviti Plan Akademije za vidljivost, uključujući pregled i ažuriranje aktuelnih dokumenata kao što su bilteni i periodične publikacije.	<ul style="list-style-type: none"> • zraden plan vidljivosti • Broj biltena i periodičnih publikacija 	2020

Priština 2018
“Blendi N.T.G” Stamping
Ul. “Gustav Meyer”, - 10000 Priština, Republika Kosovo

© Autorsko pravo Akademija Pravde
Ul. “Muahrram Fejza” b.b
10000 Priština, Republika Kosovo

*Ova publikacija je izrađena uz pomoć Evropske unije.
Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost Akademije
Pravde i ne može se na bilo koji način odražavati stav
Evropske Unije*



IPA 2014 Tvining projekat "Dalja podrška reformi
pravnog obrazovanja"



AKADEMIA E DREJTËSISË
AKADEMIJA PRAWDE
ACADEMY OF JUSTICE