



Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë  
Ministry of Education, Science and Technology  
Ministarstvo Obrazovanja Nauke i Tehnologije

Projekti Mbështetje Teknike për MASHT (FBSA) Kosovë  
Technical Assistance to MEST (ESPF) Kosovo Project

---

# RAPORTI FILLESTAR

---

Nëntor 2014

Implementuar nga:  
Implemented by:



Adresa: Rr. Agim Ramadani, Ndertesa MASHT, Zyra 202 A, Tel: 038 200 20123

## Përmbajtje

I.	Përmbledhje Ekzekutive.....	3
II.	Lista e shkurtesave.....	5
III.	Përditësim i gjendjes ekzistuese .....	6
IV.	Vlerësimi i bazuar në komponentet dhe plani i veprimit .....	8
1.1.	Komponenti 1 – Planifikimi, monitorimi dhe vlerësimi i politikave, menaxhimi dhe kontrolli financiar .....	8
1.2.	Komponenti 2 – Zhvillimi organizativ dhe procedurat e qëndrueshme të MBN.....	15
1.3.	Komponenti 3 – Zhvillimi i kapaciteteve.....	18
V.	Vizibiliteti si një platformë komunikimi dhe çështjet gjinore .....	20
VI.	Vlerësimi i rreziqeve dhe strategjia për trajtimin e tyre.....	22

## I. Përmbledhje Ekzekutive

Projekti i “Asistencës Teknike për MASHT (FBSA) Kosovë”, synon të forcojë kapacitetet menaxhuese në sektorin e arsimit në Kosovë, veçanërisht në nivel të menaxhmentit të lartë të MASHT-it dhe DKA-ve, dhe të sigurojë bartjen e kompetencave dhe të aftësive të menaxhimit modern dhe të nivelit më të lartë në rutinën e përditshme të punës, duke siguruar në këtë mënyrë funksionimin efikas të administratës së saj dhe të proceseve të përmirësuara vendimmarrëse, me qëllim përmirësimin e cilësisë së rezultateve të arsimit. Projekti synon të arrijë këtë objektiv me anë të mbështetjes së MASHT-it në tri fusha kryesore:

- **Ndërtimi i sistemit për planifikimin, monitorimin dhe vlerësimin e politikave, menaxhimin dhe kontrollin financiar** (rezultatet kryesore janë: dizajnimi dhe mbështetja për zbatimin e sistemit të planifikimit të integruar; përmirësimi i SMIA; analiza e politikave dhe ndërtimi i kapaciteteve të prezantimit, zhvillimi i procedurave të M&V; mbështetja e menaxhimit dhe kontrollit më të mirë financiar; avancimi i menaxhimit të performancës);
- Zhvillimi i sistemit për menaxhimin e burimeve organizative dhe njerëzore (rezultatet kryesore janë: përshkrimi funksional i njësive të MASHT-it, përshkrimet e punës të personelit; PSO-të për MBNj/ZhBNj; lidhja me SIMBNj të Shërbimit Civil; asistenca me VNT, planet dhe raportimi i ZHBNj; dhe vlerësimi i performancës);
- **Zhvillimi i kapaciteteve të stafit të MASHT-it karshi sistemeve të mësipërme** (duke qenë rezultatet kryesore: trajnimi formal; këshillimi (coaching) dhe mbështetja në punë; të mësuarit nga kolegët, këmbimi i përvojave dhe bartja e njohurive; dhe komunikimi i targetuar).

Këto që u përmendën nuk paraqesin devijime të mëdha nga ToR. Megjithatë, përsa u përket disa rezultateve (SMIA dhe SIMBNJ), është propozuar specifikim i mëtejshëm i ndërhyrjeve në projekt bazuar në gjetjet dhe konkluzionet nga fillimi. Të gjitha ndërhyrjet e propozuara janë diskutuar me MASHT-in, dhe ekziston një mbështetje paraprake për Planin e Veprimit të propozuar, që i është bashkëngjitur këtij Raporti Fillestar.

Është me rëndësi të përmendet se për shkak të rrethanave të paparashikuara më parë, procesi i prokurimit ka zgjatur më shumë sa pritej. Projekti ka filluar zyrtarisht më 8 shtator 2014. Kjo ka shkurtuar si dhe ka intensifikuar ndjeshëm periudhën e zbatimit të projektit, e cila tani është caktuar vetëm për 16 muaj, d.m.th. deri në fund të dhjetorit të vitit 2015. Si ekipi i projektit ashtu dhe MASHT-i janë plotësisht të vetëdijshëm për këtë.

Mangësitë specifike që duhet të trajtohen përmes ndërhyrjes së projektit, siç janë identifikuar gjatë fazës fillestare, janë të përshkruara në pjesën kryesore të këtij raporti dhe në dy raportet e vlerësimit (2 Raporte vlerësimi të hartuara nga projekti). Plani i Veprimit jep një pasqyrë të detajuar dhe me afate kohore të aktiviteteve të planifikuara dhe rezultatet. Megjithatë, para fillimit të fazës së zbatimit është e nevojshme të përmenden disa çështje të rëndësishme “horizontale”.

Së pari dhe më kryesorja, kur bëhet fjalë për MASHT-in si “mbikëqyrës” i Sektorit të Arsimit, **koordinimi i hartimit të politikave, nxjerrja dhe shfrytëzimi i të dhënave, planifikimi financiar, menaxhimi dhe kontrolli, si dhe BNj nuk duhet të shihen si “ishuj” të izoluar ku përmirësimet mund të arrihen në mënyrë të pavarur.** Për fat të keq, në shumë mënyra ky ka qenë rasti deri më tani. Ka shumë raste që sugjerojnë se dobësitë aktuale në planifikim dhe koordinim, për shembull, rrjedhin nga buxhetimi i zhvilluar në mënyrë të pamjaftueshme, mungesa e lidhjeve midis politikave dhe fondeve dhe llogaridhënia bazike. Ne fuqimisht përkrahim një strategji gjithëpërfshirëse për të ecur përpara, për të cilën Fondi i Bashkuar i Sektorit të Arsimit është në pozitë të mirë.

Ne sugjerojnë gjithashtu të shikohen problemet kryesore të menaxhimit të sektorit të arsimit, qofshin ato të lidhura me planifikimin e politikave ose të buxhetit dhe praktikave të kontrollit apo çështjet e MBNJ, duke përdorur “lente të politikës”. Me fjalë të tjera, para se të prezantohet një sistem ose përmirësim i madh, ne sugjerojmë zhvillimin e një diskutimi sistematik dhe në nivel të MASHT-it mbi objektivat dhe modalitetet e një ndërhyrje të tillë. Në disa raste, të tilla si çështjet e financimit të arsimit të lartë, MASHT-i mund edhe të përgatisë një koncept dokument dhe ta promovojë atë në Qeveri. Qëllimi nuk është vetëm që të ketë një ndërhyrje më mirë të projektuar. Por **objektivi kryesor është të forcojë udhëheqjen dhe pronësinë** mbi procesin— dy përbërësit kryesorë të menaxhimit efektiv që janë aq shumë të kërkuar dhe aq të kufizuar në MASHT-in aktual.

Korniza aktuale strategjike e Sektorit të Arsimit, Plani Strategjik për Arsimin në Kosovës, skadon për dy vjet. Pritet që “brezi i ardhshëm” i PSAK-ut do të përgatitet gjatë vitit 2016. Viti paraardhës, 2015, mund të shërbejë si periudhë e përgatitjeve për këtë. Përgatitjet e tilla do të përfshijnë jo vetëm inventarizimin e progresit me PSAK aktual, por edhe adresimin e mangësive sistematike të menaxhimit në nivel të sektorit. Shumë prej tyre rrjedhin nga planifikimi financiar. Kështu, **ne propozojmë të shohim dhe të përcaktohen prioritetet e ndërhyrjeve të propozuara nga pikëpamja e kapacitetit për të kontribuar në krijimin e një platforme efektive për përgatitjen e PSAK të ardhshëm.** Duke pasur autorizimin për të punuar në sistemin e integruar të planifikimit, projekti është në pozitë shumë mirë për ta bërë këtë.

Në Planin Operacional, ne kemi propozuar disa ndërhyrje të rëndësishme për ngritjen e kapaciteteve. Megjithatë, në nivel të MASHT-it këto nuk janë të vetmet. Ekipe dhe ekspertë të tjerë kanë sugjeruar edhe ide të tjera për ngritjen e kapaciteteve. Ne besojmë se MASHT-i duhet të konsolidojë vendimet përse i përket përcaktimit të prioritetëve dhe do të realizojë ndërhyrje të ndryshme në kuptim të “kur dhe kush”. Kjo do të udhëhiqet jo vetëm me vlerësimin e rëndësisë së çdo ndërhyrje individuale dhe vlerësimin e “investimit deri më sot”, por ajo që është më me rëndësi me **vlerësim real të kapacitetit absorbues.**

E fundit dhe jo më pak e rëndësishme, **është e rëndësishme që ne të jemi realistë** lidhur me atë se çfarë nënkupton zhvillimi i qëndrueshëm i kapaciteteve dhe çfarë ndryshimi kulturor mund të arrihet brenda një periudhe 16-mujore. Normalisht, politikat, buxhetimi dhe përpjekjet për ngritjen e kapaciteteve të BNj kërkojnë 3 deri në 5 cikle të vazhdueshme për t’u pjekur dhe rrënjosur. Projekti aktual siguron vetëm me një cikël të tillë, i cili do të përqendrohet kryesisht në hartimin dhe fillimin e sistemit, por jo forcimin e tij. Partnerët zhvillimor duke kontribuar në FBSA dhe duke mbështetur MASHT-in, do të zhvillojnë një plan të hershëm se si të sigurojnë qëndrueshmërinë e ndërhyrjeve.

## II. Lista e shkurtesave

AKK	Asociacioni i Komunave të Kosovës
AnPro	Modeli i Analizave dhe Projeksioneve
Korniza Capnam	Metodika e Vlerësimit të Nevojave për Kapacitete për Planifikimin dhe Menaxhimin e Arsimit
DIEKP	Departamenti për Integritet Evropian dhe Koordinim të Politikave
KVCDH	Korniza e Vlerësimit të Cilësisë së të Dhënave
KE	Komisioni Evropian
SMIA	Sistemi i Menaxhimit të Informatave të Arsimit
MPSNA	Modeli i Politikës dhe Strategjisë së Nxitjes së Arsimit
FBSA	Fondi i Bashkuar për Sektorin e Arsimit
BE	Bashkimi Evropian
FRIDOM	Riorganizimi Funkcional dhe Dizajni Institucional i Ministrive
ZHBNJ	Zhvillimi i Burimeve Njerëzore
MBNJ	Menaxhimi i Burimeve Njerëzore
SIMBNJ	Sistemi Informativ i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore
TI	Teknologjia Informative
RPV	Rishikimi i Përbashkët Vjetor
PSAK	Plani Strategjik i Arsimit në Kosovë
IKAP	Instituti Kosovar për Administratë Publike
M&V	Monitorimi dhe Vlerësimi
DKA	Drejtorja Komunale e Arsimit
MASHT	Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë
MF	Ministria e Financave
MAPL	Ministria e Administrimit të Pushtetit Lokal
MAP	Ministria e Administratës Publike
KASH	Korniza Afatmesme e Shpenzimeve
RVNDKA	Raporti i Vlerësimit të Nevojave për Drejtoritë Komunale të Arsimit
MP	Menaxhimi i Projekteve
PSO	Procedurat Standarde të Operimit
QGJS	Qasja e Gjerë Sektoriale
AT	Asistenca Teknike
VNT	Vlerësimi i Nevojave të Trajnimit
ToR	Termet e Referencës
UNESCO	Organizata e Kombeve të Bashkuara për Arsim, Shkencë dhe Kulturë
AAP	Arsimi dhe Aftësimi Profesional

### III. Përditësim i gjendjes ekzistuese

Në këtë seksion, nxjerrim në pah zhvillimet në mjedisin e projektit që kanë ndikuar në planin e projektit gjatë Fazës fillestare. Ndërsa nuk sugjerohen devijime të mëdha nga ToR e kontraktuar, ne theksojmë disa çështje me rëndësi.

**Së pari**, dizajni i projektit origjinal, siç është përcaktuar në letër për ofertuesit më 14 mars 2014, dhe siç pasqyrohet në Propozimin Teknik, dorëzuar më 2 maj 2014, parasheh një kohëzgjatje të përgjithshme të projektit për 21 muaj. Megjithatë, për shkak të rrethanave të paparashikuara më parë procesi i prokurimit ka zgjatur më shumë se sa pritej. Projekti ka filluar zyrtarisht më 8 shtator, 2014. **Kjo ka shkurtuar si dhe ka intensifikuar ndjeshëm periudhën e zbatimit të projektit**, e cila tani është caktuar të jetë vetëm 16 muaj, p.sh. deri në fund të dhjetorit 2015.

Kjo që u tha më lartë ka pasoja të rëndësishme jo vetëm për ekipin e projektit, i cili duhet të sigurojë ofrim më intensiv të rezultateve të pritshme të projektit, por edhe në MASHT dhe tek partnerët zhvillimor që kontribuojnë në FBSA:

- Përsa i përket Ministrisë, afati i shkurtuar supozon gatishmërinë për të absorbuar asistencën teknike me një ritëm që nuk ishte parashikuar në dizajnin origjinal të projektit, si dhe përkushtim të fortë për të punuar me këtë projekt. Faza fillestare ka **konfirmuar angazhimin** nga pikëpamja e MASHT-it;
- Për Partnerët Zhvillimor kjo nënkupton nevojën për të qenë të vetëdijshëm për **kufijtë e kapaciteteve absorbuese**. Prandaj propozimet shtesë të ndërtimit të kapaciteteve të MASHT-it gjatë vitit 2015 duhenvlerësuar me një maturi të dyfishtë;
- Qoftë për MASHT, qoftë për kontribuesit e FBSA, është e **rëndësishme me qenë realist** lidhur me atë se çfarë nënkupton zhvillimi i qëndrueshëm i kapaciteteve dhe çfarë ndryshimi kulturor mund të arrihet brenda periudhës 16-mujore. Normalisht, përpjekjet për ndërtimin e kapaciteteve të politikëbërjes dhe buxhetimit kërkojnë 3 deri në 5 cikle të vazhdueshme për t'u pjekur dhe për t'u rrënjësuar. Projekti aktual siguron vetëm një cikël të tillë, i cili do të përqendrohet kryesisht në hartimin dhe fillimin e sistemit, por jo në forcimin e tij.

**Së dyti**, vlen të theksohet gjithashtu se pas zgjedhjeve të qershorit 2014, administrata pubike e Kosovës ka hyrë në një fazë paqartësie. Ndërsa Qeveria ka miratuar buxhetin 2015, miratimi i tij në Parlament nuk ka ndodhur gjatë fazës fillestare të projektit. Gjithashtu nuk ka pasur një vendim përfundimtar përsa i përket udhëheqjes politike të MASHT-it dhe të Qeverisë si tërësi. Kjo ka kushtëzuar projektin për të **miratuar një qasje shumë fleksibile ndaj zbatimit dhe prioriteteve të projektit**, meqenëse projekti mund të ketë nevojë për t'iu përshtatur ndryshimeve në mjedisin politik dhe potencialisht prioriteteve në sektorin e arsimit. Kjo qasje është reflektuar në Planin e Veprimit të projektit.

**Së treti**, është po aq me vlerë të përmendet se projekti pritet të mbështesë zbatimin e procedurave të nivelit të Qeverisë. Megjithatë, ato nuk janë duke u zhvilluar nga MASHT-i, por nga institucione të tjera qeveritare, siç janë Zyra e Kryeministrit dhe Ministria e Administratës Publike. Sistemi i Planifikimit të Integruar (SPI) dhe Klasifikimi i vendeve të punës të Shërbimit Civil dhe Struktura e

pagave janë dy shembuj të këtyre procedurave. Të dyja janë duke përjetuar disa vonesa në nivel kombëtar. Në aspektin e ndikimit në Planin e Veprimit të projektit, ne kemi marrë parasysh vonesat e tilla, duke u siguruar që të arrihen objektivat e ToR. Megjithatë, një **fleksibilitet mund të kërkohet në aspektin e përmbushjes së afateve**, në rast se miratimi i procedurave në nivel qendror vonohet edhe më shumë.

**Së katërti**, periudha fillestare ka identifikuar dy ndryshime të mëdha që nga finalizimi i ToR. Projekti u bë i vetëdijshëm për planet e MASHT-it dhe të partnerëve zhvillimor të tij (kryesisht Bankës Botërore) për të ndërmarrë një rishikim të rëndësishëm të **Sistemit të Menaxhimit të Informatave të Arsimit (SMIA)** nga viti 2016 ose më vonë. Kjo do të bënte që përpjekjet e projektit për ndryshimin e sistemit në afat të shkurtër të jenë të vjetëruara. Prandaj ne kemi rënë dakord me MASHT-in për **ndërhyrje shumë të rëndësishme dhe të planifikuara në një shkallë më të vogël**, por që mund të japin përmirësime pozitive në aspektin e mbledhjes së të dhënave relevante për hartimin e politikave që në vitin 2015.

Ne kemi mësuar gjithashtu se SIMBNJ i kërkuar i MASHT-it nuk mund të zbatohet si një sistem më vete në pronësi të MASHT-it. Sipas legjislacionit të Shërbimit Civil, vetëm Ministria e Administratës Publike (MAP), operon me një sistem të tillë për të gjitha ministrinë, duke përfshirë MASHT-in. Kjo ndikon në projekt në atë mënyrë që **në vend se të “mbështesim MASHT-in për të hartuar SIMBNJ”, siç kërkohet në ToR, ne do të mbështesim MASHT-in për të zbatuar SIMBNJ qendrore në MASHT.** Mbështetja do të përfshijë ndihmën për futjen e të dhënave, menaxhimin e procesit, etj.

**Së pesti**, sipas ToR, gjatë periudhës fillestare projekti ka përfunduar disa vlerësime të boshllëqeve. Këto mbuluan subjektet për kapacitetet për menaxhimin e politikave; menaxhimin dhe kontrollin financiar; organizimin e brendshëm dhe procedurat e MBNJ; dhe nevojat për trajnim. Secila prej temave, sipas ToR, mund të paraqitet në një raport i veçantë. Megjithatë, për të lehtësuar leximin e raporteve dhe për të prezantuar më mirë ndër-lidhjet midis aspekteve të ndryshme, si dhe duke u bazuar në diskutimet me MASHT-in, **ne kemi paraqitur 4 analiza të mangësive në 2 Raporte të Vlerësimit:**

- Raporti i Vlerësimit për Planifikim të Politikave, Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin e Brendshëm, dhe
- Raporti i Vlerësimit për Gjendjen për Zbatimin e strukturës organizative, Sistemit të BNJ dhe Nevojat për Trajnim.

**Së gjashti**, përse i përket aktiviteteve karshi strukturës organizative të MASHT-it, ne kemi zbuluar se zyrtarisht MASHT-i tashmë ka **përfunduar riorganizimin institucional dhe krijimin e përshkrimeve të reja funksionale të njësive**. Megjithatë, në praktikë ndryshimet kanë qenë mjaft minimale (me disa përjashtime) dhe është i nevojshëm një specifikim shtesë i funksioneve të njësive të ndryshme. Megjithatë, bazuar në informacionin e marrë nga menaxhmenti i lartë, si dhe duke reflektuar mbi praktikatat më të mira nga ministrinë e tjera të Kosovës, kemi sugjeruar një qasje hap-pas-hapi në këtë fushë. Kjo do të **fillonte me një departament pilot të MASHT-it**. Me kusht që do të ketë mbështetje dhe angazhim të nivelit të lartë, rezultatet e departamentit pilot, do të mund të përsëriteshin pastaj edhe në njësitë e tjera të MASHT-it.

**Së shtati**, projekti ka planifikuar një program të rëndësishëm për ngritjen e kapaciteteve të ofruar përmes një kombinimi të mjeteve të tilla si trajnime formale, këshillim (coaching) dhe të mësuarit

nga kolegët. Përveç kësaj, ekipet e tjera të asistencës teknike që punojnë me MASHT-in ofrojnë edhe trajnime të ndryshme dhe iniciativa për ngritjen e kapaciteteve. Në mënyrë që të arrihet një ndikim maksimal, të shfrytëzohet kapaciteti i kufizuar absorbues dhe të bëhet harmonizimi e jo dyfishimi me projekte të tjera, **iniciativat tona për ngritjen e kapaciteteve janë të lidhura fort me rezultatet kryesore të projektit**, për shembull SPI, planifikimi financiar, vlerësimi i performancës, etj.

**Së teti**, Propozimi Teknik i Projektit i ka dhënë një theks të veçantë të mësuarit nga kolegët - në veçanti atë që lidhet me menaxhmentin e lartë. Kemi propozuar vizita të shkurtra nga praktikantë të nivelit të lartë të sektorit të arsimit, duke përfshirë ish-ministra, që do të vihen në dispozicion të MASHT-it për ndërhyrje afatshkurtra. Duke ruajtur rëndësinë e kësaj metode, bazuar në konsultimet me personelin e MASHT-it, ne kemi **identifikuar edhe nevojën për praktika të planifikuara të programeve studimore dhe të stazhit** për personelin kyç të MASHT-it.

E fundit, por jo më pak e rëndësishme, ne duam të theksojmë **nevojën për të siguruar partneritet dhe koordinim të vazhdueshëm me të gjithë partnerët zhvillimor që mbështesin MASHT-in**. Kjo është shumë e rëndësishme për shkak të kapacitetit të kufizuar absorbues, por edhe në përputhje me parimet që qëndrojnë në themelin e idesë së FBSA. Gjatë fazës fillestare, ekipi i projektit ka përfituar tashmë nga koordinimi i vazhdueshëm me BE-në, Sida, ADA, GIZ, Bankën Botërore, USAID-in dhe të tjerët.

## **IV. Vlerësimi i bazuar në komponentet dhe plani i veprimit**

Në pjesët e mëposhtme ofrojmë një vlerësim të shkurtër të situatës në 3 komponente të projektit, sipas ToR. Ne nuk përshkruajmë metodologjinë e qasjes sonë, pasi ajo është paraqitur gjerësisht në Propozimin tonë Teknik. Në vend të kësaj, ne vëmë në dukje vetëm gjetjet që janë të lidhura drejtpërdrejt me ndërhyrjen tonë. Bazuar në këtë vlerësim, në Planin e Veprimit të bashkëngjitur këtij Raporti Fillestar ne paraqesim aktivitetet që lidhen me zbatimin e rezultateve nga ToR. Raporti fillestar dhe Plani i Veprimit plotësojnë njëri-tjetrin.

### **1.1. Komponenti 1 – Planifikimi, monitorimi dhe vlerësimi i politikave, menaxhimi dhe kontrolli financiar**

Ne kemi filluar rishikimin tonë me premisën se problemet në dy fusha të politikave dhe menaxhimit financiar janë të lidhura fort me njëra-tjetrën. Dobësitë e njëres kanë ndikim të dëmshëm në tjetrën. Përveç nëse çështjet e menaxhimit dhe kontrollit financiar trajtohen me një “mendje të politikës”, nuk mund të ketë përfitime të mëdha. Ose, në qoftë se planifikimi i politikave dhe prioriteteve nuk marrin parasysh realitetin e buxhetit, rezultatet shpesh “mbeten në letër”. Për këtë arsye të gjeturat, konkluzionet dhe rekomandimet nga vlerësimet e boshllëqeve në menaxhimin e politikave dhe atë financiar janë paraqitur së bashku.

Në sferën e strategjisë, politikave dhe menaxhimit financiar, ne kemi bazuar analizën tonë mbi premisën se planifikimi efektiv i sektorit, buxheti, menaxhimi, monitorimi dhe raportimi kërkojnë një Strategji të qartë dhe të plotë të Sektorit. Ajo duhet të ketë prioritete të qarta dhe të jetë



realiste, domethënë e bazuar në KASH/buxhet në vend se të jetë një “listë dëshirash”. Ekziston gjithashtu nevoja për të paraqitur buxhetin në format që lejon një pasqyrë të qartë të asaj se si fondet e akorduara për sektorin lidhen me fushat e politikës, objektivat dhe synimet e Strategjisë të Sektorit. Sistemet e ndërlidhura të planifikimit operacional, monitorimit dhe raportimit do të drejtohen nga elementet e lartpërmendura. Pra, ka nevojë për procesin e koordinimit të donatorëve.

Më shumë se kaq, në nivel të MASHT-it duhet të ketë një mjet operacional apo i planifikimit të punës që mbulon perspektivat vjetore dhe tremujore. Ato duhet të “përkthejnë” objektivat e nivelit strategjik, treguesit dhe objektivat në veprime specifike dhe me afate kohore të njëjste të Ministrisë. Ajo gjithashtu do të kap detyra të tjera të rëndësishme, të tilla si ato që rrjedhin nga politikat e tjera të Qeverisë. Në mënyrë të ngjashme, monitorimi dhe raportimi në këtë nivel do të informojë menaxhmentin e lartë se si po ecën ministria me zbatimin e prioriteteve.

Megjithatë, monitorimi dhe raportimi i bazuar në aktivitet i vetëm nuk është i mjaftueshëm. Çdo ministri, siç është MASHT-i, duhet të ketë një sistem për monitorimin e performancës së sektorit nga pikëpamja e zbatimit të politikave. Kjo kërkon si grumbullimin, analizën dhe prezantimin e rregullt ashtu edhe *ad hoc* të të dhënave për krijuesit e lartë të politikave. Objektivi përfundimtar i procesit të raportimit është për të treguar se si është duke punuar Ministria karshi objektivave të Strategjisë Sektoriale (efikasiteti), dhe si ajo shpenzon fondet e veta (efekstshmëria).

MASHT-i ka themeluar sistemin për planifikim, monitorim dhe raportim, i cili në përgjithësi korrespondon me parimet e përcaktuara më sipër. MASHT-i mund të përgëzohet për të arriturat deri më sot. Megjithatë, pasi që është ende një sistem i ri, ai shfaq disa boshllëqe apo dobësi, të cilat duhet të adresohen në të ardhmen. Ato janë përshkruar shkurtimisht më poshtë.

### **Korniza e planifikimit strategjik të sektorit**

**Nuk ekziston një kornizë ligjore në nivel të sektorit (udhëzim administrativ), që do të krijojë ciklin vjetor (orarin) e planifikimit, buxhetimit, monitorimit dhe raportimit** brenda sektorit të MASHT-it dhe të arsimit si tërësi. Gjithashtu nuk ekziston një pikëpamje e rënë dakord për mënyrën se si elemente të ndryshme të sistemit të planifikimit (Strategjia e Sektorit, strategjitë e tjera, Plani Vjetor i Punës së Qeverisë, etj.), me të vërtetë përshtaten në mes vete, duke përfshirë aspekte të tilla si atë të lidhjes midis planifikimit në nivel qendror dhe komunal.

MASHT e ka **Planin e përgjithshëm të Sektorit të Arsimit në Kosovë (PSAK)** ose Strategjinë e Sektorit në fuqi deri në fund të vitit 2016. Megjithatë, ky dokument është një dokument që paraqet një vizion të gjerë që **nuk është i bazuar mjaftueshëm në “realitetin e buxhetit” (KASH/buxhet)**. Ai ka përparësi të shumta që përcaktojnë një **agjendë ambicioze dhe nuk mbulojnë mjaftueshëm disa fusha të rëndësishme të politikës së arsimit, siç janë arsimi i lartë, shkenca dhe hulumtimi**.

Nga ana tjetër, përveç PSAK-ut, ekziston një **“inflacion” i kornizave të planifikimit, monitorimit dhe raportimit (mbi 20 dokumente të ndryshme)**, të cilat janë shumë dhe nuk ka hierarki të qartë, jo të gjithë ato janë të integruar në Planin vjetor të punës të MASHT-it dhe janë zhvilluar më së shumti nga partnerët zhvillimor. Përveç kësaj, **PSAK-u aktual nuk është i lidhur qartë me dokumentet e planifikimit të nivelit më të lartë për të cilat është e përkushtuar Qeveria e Kosovës**. Kjo përfshin Strategjinë e Evropës Juglindore 2020 (SE2020) dhe Vizioni për Aftësi, të dyja kornizat të nivelit rajonal të planifikimit, kornizave të planifikimit të sektorëve të tjerë si të rinjtë, konkurrenca, politikat industrial, etj. Përveç kësaj, Qeveria e Kosovës është duke punuar në Strategjinë Kombëtare

për Zhvillim, e cila mund të ndikojë edhe në prioritetet e sektorit të arsimit. PSAK do të ketë nevojë përshtatje me të, gjithashtu.

MASHT-i duhet të përgatitet gradualisht për të **lëvizur drejt Strategjisë Sektoriale të ardhshme, pasi që PSAK-u aktual do të përfundojë në vitin 2016**. Aktualisht, nuk janë ndërmarrë përgatitje specifike karshi kësaj. Kështu MASHT-i duhet të promovojë një qasje të plotë ose në nivel të sektorit për planifikim dhe analizë (duke përfshirë KASH dhe buxhetin) në kuadër të sektorit që në vitin 2015 me qëllim që të përforcojë atë me Sektorin e KASH / buxhetin. Kjo është aktualisht në zhvillim, por ende duhet të ketë efekt duke u bazuar në përvojën e Fondit të Bashkuar të Sektorit të Arsimit (FBSA) dhe ushtrimin e Rishikimit të Përbashkët Vjetor (RPV).

Një nga **kërkesat për një qasje efikase në nivel të Sektorit është përafrimi ndërmjet KASH dhe buxhetit vjetor në aspektin e strukturës së programit**. Struktura aktuale e programit është e fragmentuar dhe e drejtuar nga qasja institucionale dhe administrative. Ajo nuk jap një pasqyrë të plotë dhe të bazuar në politikat se si dhe në çfarë janë shpenzuar fondet në sektorin e arsimit. Në përgatitjen për PSAK të përditësuar, MASHT-i mund të ri-mendojnë strukturën aktuale të programit të buxhetit me qëllim për të siguruar pozicionim më të mirë me PSAK-un e ardhshëm. Fillimisht kjo mund të bëhet “për informacion”, ndërsa të zbatohet plotësisht në KASH / buxhetin e Kosovës në vitet e mëvonshme.

Përveç problemeve të KASH / prezantimit të buxhetit, **MASHT-i gjithashtu nuk ka një kontroll të plotë të financimit të sektorit të arsimit**. Pjesë të rëndësishme (mbi 50%) e parave të sektorit u shpërndahen direkt komunave apo institucioneve të arsimit të lartë nga buxheti. Në MASHT, nuk ka informacion / bazë të plotë të të dhënave për gjithë këto kanale të financimit të sektorit. Kjo është një pengesë e rëndësishme për menaxhimin strategjik në nivel të sektorit.

Zbatimi i PSAK vlerësohet nëpërmjet të të ashtuquajturave Rishikime të Përbashkëta Vjetore (RPV), **por ky proces nuk ofron një rishikim të plotë të zbatimit të PSAK**. Rezultatet e RPV shprehen në dokumentin e quajtur **Pro-Memoir**. Megjithatë, ai nuk është i lidhur fort dhe qartë me procesin e KASH / buxhetit apo Planin Vjetor të Punës së Qeverisë (PVPQ).

#### **Çështjet e menaxhimit (strategjik) financiar në tërë sektorin**

**Aktualisht nuk ka rregulla specifike për alokimin e fondeve për universitetet e krijuara kohëve të fundit**. Universiteti i Prishtinës është një organizatë autonome që trajtohet edhe si një organizatë buxhetore e veçantë dhe si një program i veçantë i buxhetit mbi të cilin MASHT-i nuk ka kontroll të plotë. 4 universitetet e tjera, të cilat duken si nën-programe brenda strukturës së MASHT-it, nuk kanë autonomi të tillë. Nuk përdoren rregulla specifike për alokimin e burimeve në këto universitete. Buxhetet e këtyre universiteteve janë përgatitur mbi bazën historike me shumën e ndarë fillimisht që përdoret si shumë “bazë”. Universiteteve u mungojnë të dhënat elementare të nevojshme për zhvillimin e një sistemi të bazuar në formula për financimin e tyre.

**Menaxhimi i të hyrave vetanake në sistemin arsimor është disi i fragmentuar**. As MASHT-i dhe as Ministria e Financave nuk kanë të dhëna të plota të të hyrave të grumbullura, kështu që shfrytëzimi efikas i tyre në sistemin e arsimit është i diskutueshëm. Një politikë e të Hyrave vetanake për Sektorin e Arsimit, në veçanti të arsimit të lartë, duhet të zhvillohet për të ndihmuar me parashikueshmërinë e këtyre të hyrave. Megjithatë, kjo do të kërkojë një angazhim të ngushtë edhe të Ministrisë së Financave.

**Ekziston një mungesë e qasjes në kohë në të dhënat aktuale të shpenzimeve nga ana e qeverive lokale nga MASHT-i.** Kjo rezulton me përdorim joefikas të të dhënave mbi shpenzimet aktuale për politika të vendim-marrjes, si dhe alokimin e resurseve për prioritetet brenda Arsimit Parauniversitar. Aktualisht, MASHT-i është i detyruar të kërkojë të dhëna të tilla nga Ministria e Financave dhe Thesarit. Mungesa e të dhënave të sakta në dispozicion në lidhje me ekzekutimin e buxhetit në nivel lokal, rezulton me variacione në mes të buxhetit të planifikuar dhe atij aktual, i cili reflektohet kryesisht me shpenzime të tepërta në kategori të caktuara buxhetore në nivel lokal.

Në të njëjtën kohë, **njësitë e ofrimit të shërbimeve (shkollat), në përgjithësi nuk kanë kontroll të plotë mbi buxhetin e tyre,** me përjashtim të shkollave pilot. Kryetarët e shkollave shpesh nuk janë të vetëdijshëm për burimet në dispozicion të shkollave të tyre, kurse DKA-të kryejnë procedurat e prokurimit për furnizimet. DKA-të shpesh shërbejnë si qendra të prokurimit për rrjetin shkollor vetëm nën mbikëqyrjen e tyre, duke devijuar kështu vëmendjen e tyre nga çështjet strategjike. Nga qeveritë lokale kërkohet të zhvillojnë dhe të paraqesin në Ministrinë e Financave, Kornizën Afatmesme Buxhetore, e cila përcakton prioritetet për secilën Drejtori, duke përfshirë edhe arsimin. Megjithatë, nuk mund të mbështeten në saktësinë dhe cilësinë e KAB-ve të tilla komunale.

#### **Çështjet specifike të menaxhimit financiar të MASHT**

Në përgjithësi, konkluzioni ynë është se ka **aftësi të kufizuara për sa i përket menaxhimit të financave të sektorit brenda MASHT-it.** Përveç kësaj, ekziston nevoja për përfshirjen e mëtejshme të nivelit politik në procesin e buxhetimit dhe politikave. **Procesit aktual i mungojnë udhëzimet e forta nga lart-poshtë dhe përcaktimi i objektivave.**

Gjatë periudhës 2012-2014, MASHT-i ka raportuar në Ministrinë e Financave / Thesar mesatarisht 8% (9,69% për vitin 2011, 5,06% në vitin 2012, 9,83% në vitin 2013) të shpenzimeve aktuale si **obligime të papaguara (borxh).** Një trend i tillë mund të rrezikojë stabilitetin financiar të Ministrisë në të ardhmen e afërt. Duket të ketë problem me menaxhimin e zotimit, pasi që përdoruesit e buxhetit mund të hyjnë në obligime të pafinancuara.

MASHT aktualisht përdor **IT sisteme standarde publike financiare të menaxhimit** që sigurohen nga Ministria e Financave. Megjithatë, këto sisteme nuk janë plotësisht të përshtatshme për menaxhimin e brendshëm të Sektorit, ku ka nevojë për të ndjekur zbatimin e financave (dhe aktiviteteve) në “qendrën e shpenzimeve” ose në nivel njësie. Mungesa e sistemit të duhur të kontabilitetit të brendshëm / MIS kontribuon në menaxhimin e dobët të shpenzimeve. Shpesh ndjekja e shpenzimeve nuk është e lidhur me monitorimin e aktiviteteve të performancës karshi aktiviteteve të planifikuara. Politika dhe buxhetet ekzistojnë paralelisht.

Ka disa **mospërputhje sistematike midis projekteve kapitale të miratuara dhe të zbatuara.** Kështu, ekziston nevoja për të përmirësuar kostimin dhe planifikimin financiar të zbatimit të projektit. Praktika aktuale rezulton me një tendencë të nënvlerësimit të shpenzimeve të projekteve kapitale. Kjo, nga ana tjetër, shpesh rezulton në ndryshimet e kontratës për të mbuluar kostot shtesë të punëve.

Me shumë rëndësi është konstatuar se **Divizionit për Buxhet dhe Financa (DBF) i mungojnë disa nga rregulloret më të rëndësishme të brendshme për të zvogëluar rrezikun e mospajtueshmërisë** (dhe për të shërbyer si bazë e auditimeve efikase). Boshllëqet kryesore përfshijnë udhëzimin për

ekzekutimin e buxhetit; menaxhimin e aseteve; dhe menaxhimin e parave të imëta. Njëlloj, nuk ka udhëzime për përgatitjen e Pasqyrave Financiare Vjetore dhe përgatitjen e rrjedhës së parasë dhe Planin e zotimit.

### **Auditimi dhe kontrolli i brendshëm**

Zyra e Auditorit të Përgjithshëm (ZAP), ka shprehur një numër shqetësimesh për menaxhimin financiar brenda MASHT-it. Në vitin 2014 ajo ka identifikuar 19 rekomandime, ndërsa 21 u vunë në dukje në vitin 2013. **Ekziston një “agjendë kontrolli” e rëndësishme që duhet të adresohet.**

Megjithatë, numri i **personelit të vendosur në funksionin e kontrollit të brendshëm është shumë i kufizuar** në krahasim me nevojat dhe ngarkesën e punës. Gjendja aktuale nuk është në përputhje me Udhëzimet Administrative Nr 23/2009 që përcakton se institucionet me buxhet vjetor prej më shumë se 5 milionë euro duhet të kenë të paktën 3 auditorë të brendshëm. Pavarësisht, fondet e planifikuara për MASHT-in janë vendosur në 50.300.000 euro në vitin 2015.

Një sistem për identifikimin dhe monitorimin e rreziqeve në të gjitha njësitë organizative të MASHT-it nuk është krijuar ende. Gjithashtu, Sektori i Auditimit të Brendshëm nuk ka një manual që do të përcaktonte rreziqet në pjesët organizative të MASHT-it dhe mënyrën e vlerësimit dhe të klasifikimit të rreziqeve. Prandaj **auditimi i bazuar në rreziqe nuk është praktikuar** ende.

### **Planifimi vjetor i punës, monitorimi dhe raportimi**

**MASHT-i ka Planin Vjetor të Punës.** Ai është gjithëpërfshirës dhe mjaft i detajuar. Por **MASHT-i gjithashtu ka plane të tjera operative**, disa prej tyre të përgatitura nga donatorët / projektet, **të cilat nuk gjejnë rrugën e tyre në Planin Vjetor të Punës të MASHT-it**, si dhe ka mungesë të pronësisë. Ka shumë rëndësi që Plani i Punës nuk mbulon direkt kontributet nga Partnerët Zhvillimor. Kontributet e tyre janë planifikuar diku tjetër. Kjo e bën të vështirë për MASHT-in të ndjek lidhjet, si dhe krijon barrë të panevojshme raportimi. Ajo që ka më së shumti rëndësi është se kjo dobëson pronësinë.

Nga ana tjetër, plane të tjera të përgatitura dhe kornizat e raportimit, si **PVPQ apo Planin e Veprimit për Zbatimin e MSA-së kanë strukturë të ndryshme ndaj Planit Vjetor të Punës së MASHT-it**, dhe nuk ka asnjë udhëzim efikas midis tyre. **PSAK është operacionalizuar përmes Planit të Veprimit, por ky mjet nuk është duke funksionuar.** Pritet që në vitin 2015 MASHT-i do të duhet të lidhë Planin e vetë Vjetor të Punës me disa kornizave të tjera kombëtare të planifikimit të tilla si “Vizioni për aftësi 2020”; Plani i Veprimit SEE2020 i Kosovës; Udhërrëfyeni për SKZH-në dhe të tjerë. Ekziston një nevojë për të menduar se si këto të integrohen në sistemin e planifikimit dhe raportimit të MASHT-it.

### **Hartimi i politikave dhe përdorimi i të dhënave**

Dokumentet e konceptit dhe memorandumet shpjeguese janë instrumentet kryesore për hartimin e politikave në çdo ministri. Ato duhet t'i paraprijë draftet e legjisllacionit. Por **standardet e identifikuarra nga Qeveria për hartimin e politikave dhe koordinimin ende nuk janë duke u zhvilluar në kuadër të MASHT-it.** Departamenti Ligjor, pa një pjesëmarrje të konsiderueshme të strukturave të tjera të MASHT-it, zakonisht harton dokumente koncept si çështje e plotësimit të kërkesave procedurale për hartimin e legjisllacionit. Kjo praktikë duhet të ndryshohet. DEUIPC ka nevojë për mbështetjen e kapaciteteve në këtë drejtim.

Ka gjithashtu **nevojë për të rritur ndërgjegjësimin në mesin e departamenteve për rolin e tyre dhe përgjegjësitë në hartimin e politikave.** Për më tepër, trajnimi specifik nëpërmjet ushtrimit praktik për zhvillimin e koncept dokumenteve mund të mbahen me stafin përkatës.

**Disa sisteme të bazuar në IT ofrojnë të dhëna për hartimin e politikave dhe buxhetimin e MASHT-it.** Sistemi i Menaxhimit të Informatave të Arsimit (SMIA) është sistemi kryesor i tillë. Sistemet e tjera, të cilat janë zhvilluar dhe mirëmbajtur ndaras janë Baza e të dhënave për Vlerësimin e Maturës; Baza e të dhënave e investimeve në shkolla; Baza e të dhënave e kualifikimeve të mësuesve, si dhe Sistemi E-school. Të gjitha këto sisteme të IT-së nuk janë të integruara. Ka plane për të ndërmarrë një ndryshim të rëndësishëm të SMIA, megjithatë, kjo nuk do të ndodhë për disa vite nga tani.

Në aspektin e rëndësisë së statistikave të arsimit, në përgjithësi të dhënat e krijuara nga SMIA janë të rëndësishme dhe në përputhje me standardet ndërkombëtare. Megjithatë, **nga 31 treguesit në SMIA vetëm 9 mund të krijohen në mënyrë automatike nga sistemi.** Kështu është për shkak se ekziston një mungesë e integritetit me burime të jashtme të të dhënave – qofshin ato të dhëna të regjistrimit të përgjithshëm apo të dhëna të tjera të siguruara nga Ministria e Financave, ASK apo institucionet e tjera. Më e rëndësishmja është se mekanizmi dhe formati për futjen e të dhënave të studentëve janë të tilla që shumë gabime janë të mundshme dhe janë zbuluar shpesh. Ka nevojë për rregullime para se të ndodh një rishikim madhor i SIMA-s, në qoftë se MASHT-i do të mbështetet në të dhënat e sakta të studentëve.

Ka disa çështje strukturore dhe të kapacitetit që duhet të adresohen. Së pari, struktura e prezantimit të të dhënave dhe treguesve duhet të jenë të përshtatshme për përdoruesit e shumtë. Së dyti, ekzistojnë çështje të ndërgjegjësimit dhe të kuptuarit të përdorimit të saj në menaxhimin e politikave. Së treti, ka çështje të natyrës teknike. E fundit por jo më pak e rëndësishme, ka kufizime proceduriale - procesi i regjistrimit të të dhënave nuk ka treguar në mënyrë të qartë pronarët që kanë qasje (p.sh. drejtorët e shkollave, mësuesit e TI). Ka çështje për mungesën e sigurisë së cilësisë në futjen dhe përpunimin e të dhënave.

Sa i përket përdorimit përfundimtar të të dhënave të SMIA, raportet nga sistemi janë përmirësuar. Megjithatë, ekziston ende nevoja për të përmirësuar vizualizimin dhe prezantim e të dhënave. Kjo, në anën tjetër, bën thirrje për zhvillimin e kapaciteteve të njësisë së MASHT-it, përgjegjëse për SMIA.

### **Koordinimi i partnerëve zhvillimor ndërkombëtar në Sektorin e Edukimit**

Koordinimi i donatorëve bëhet përmes mbledhjes së rregullt të donatorëve dhe MASHT-it. Disa donatorë për sektorin janë bashkuar për të krijuar Fondit e Bashkuar të Sektorit të Arsimit që është i përqëndruar në zhvillimin e kapaciteteve të MASHT-it. Të dyja këto janë iniciativa të mira të koordinimit të donatorëve. Megjithatë rruga përpara kërkon një programim me vështrim përpara, pro-aktiva dhe të drejtuar nga prioritetet të asistencës së donatorëve për të siguruar që mangësitë kritike të identifikohen dhe të plotësohen në atë mënyrë donatorët i shtojnë vlerë sektorit, pa rrezikun e dyfishimit.

Ekziston **nevoja për një pikë të vetme informimi për të gjitha iniciativat e donatorëve**, të kaluara, në progres dhe të planifikuara, duke përfshirë dokumentet e projektit, raportet dhe planet e aktiviteteve. Kjo e fundit do të jetë një linjë me planin vjetor të punës të MASHT-it dhe do të lidhet qartë me PSAK dhe KASH.

Ekziston një nevojë për mbështetje teknike, stërvitje dhe trajnim në procesin e koordinimit të donatorëve dhe çështje të tjera të ndihmës së huaj, duke përfshirë instrumentet financiare të BE-së.

### **Kapaciteti institucional për koordinim në kuadër të Sektorit**

Kur bëhet fjalë për planifikimin dhe koordinimin e politikave në kuadër të MASHT-it, kjo është përgjegjësi e **Departamentit të Integritit Evropian dhe Koordinim të Politikave**. Përveç programit së koordinimit të politikave dhe integritit në BE, Departamenti është përgjegjës për bashkëpunimin ndërkombëtar, koordinimin e donatorëve dhe funksionimin e SMIA. Përveç kësaj, Departamenti është i mbingarkuar me përgjegjësi të tjera ad hoc dhe përgjegjësi teknike që janë jashtë mandatit themelor të saj. Shtrirja e tillë i gjerë e detyrave shpesh paraqet një mbingarkesë për stafin prej 9 punëtorësh që punojnë aty. Deri tani kapaciteti i kufizuar i përshkruar më sipër ka ndaluar Departamentin që të përfshihet në mënyrë aktive në hartimin e dokumenteve të ndryshme të politikave të sektorit të arsimit.

Rregullorja për Organizimin e Brendshëm dhe Sistematizimin e Përshkrimeve të Punës të MASHT-it dhe Udhëzimin Administrativ i Qeverisë për DIEKP përcaktojnë detyrat dhe përgjegjësitë për këto njësi. Përkundër kësaj, përshkrimet aktuale të vendeve të punës të stafit individual nuk janë të harmonizuara me mandatin e Departamentit. Në mënyrë të ngjashme, **udhëzimi i MASHT-it për DKA-të për organizim të brendshëm dhe përshkrimet e vendeve të punës janë mjaft të vjetëruara** dhe nuk reflektojnë mandatin dhe prioritetet ekzistuese të arsimit lokal. DKA-të nuk kanë një procedurë standarde operative dhe udhëzime për organizimin e brendshëm, menaxhimin dhe standardet minimale të burimeve njerëzore.

**Në MASHT nuk ka udhëzime se si duhet të përgatiten dokumentet e ndryshme të politikave dhe planeve.** Rrjedhimisht, draftet shpeshherë janë përgatitur pa i kushtuar vëmendje të mjaftueshme që ato të bëhen të qëndrueshme si në aspektin e metodologjisë dhe përfaqësimit me njëra-tjetrën.

### **Lidhja me nivelin komunal dhe shkollor**

Plani Strategjik për Arsim 2013-2016 (PSA), siç është miratuar nga Kolegjiumi i Arsimit, e cila është një organizatë e formuar nga Asociacioni i Komunave të Kosovës, jep një pasqyrim se si planifikojnë komunat të zbatojnë PSAK. Megjithatë, lidhja mes këtyre dyve nuk është e qartë në aspektin e përmbajtjes dhe nuk ka asnjë mekanizëm për monitorimin, vazhdimin dhe informacionet kthyesë. Nuk ka asnjë lidhje me financimin në nivel të Planit Strategjik.

Komunat, sipas sistemit aktual, gjithashtu do të kenë plane komunale të arsimit (të pavarura ose të integruara në planin e përgjithshëm socio-ekonomik të zhvillimit të secilës komunë). Shumica e DKA-ve kanë një formë të planeve të tilla, megjithatë, planifikimi financiar shumëvjeçar, planifikimi shumëvjeçar i infrastrukturës – të dyja kërkesa nga MASHT-i – janë mjaft të pazhvilluara. Roli i MASHT-it është të mbështesë DKA-të në planifikimin strategjik, duke përfshirë mënyrën si të “përkthehet” planifikimi i PSAK në nivel të planifikimit të DKA-së. Megjithatë, aftësia për të bërë këtë në MASHT është e kufizuar.

Situatë e ngjashme mund të vërehet në rastin e planeve të nivelit të shkollës. Ato janë gjithashtu të detyrueshme. Por të gjitha shkollat nuk i kanë ato për shkak të planifikimit dhe kapacitetit të ulët menaxhues. Në veçanti, buxhetimi dhe menaxhimi financiar, të dyja komponente shumë të rëndësishme të menaxhimit në nivel shkolle, janë të pazhvilluara.

## 1.2. Komponenti 2 – Zhvillimi organizativ dhe procedurat e qëndrueshme të MBN

Legjislacioni i ri për shërbimin civil dhe organizimin e administratës shtetërore përcakton një agjendë sfiduese për të gjitha institucionet e administratës publike në Kosovë. Janë futur rregullat dhe standarde të reja dhe proceset e biznesit janë ri-formatuar. Zbatimi i sistemeve të reja nuk u shoqërua me udhëzimet e duhura dhe me kohë si dhe ngritjen e kapaciteteve për zbatuesit. Kështu, procedurat filluan të zbatohen me vonesa dhe në disa raste ishin vetëm të orientuara kah pajtueshmëria. Më poshtë kemi bërë përmbledhjen e gjetjeve specifike të MASHT-it dhe konkluzionet në lidhje me këtë.

### Struktura organizative në MASHT dhe zhvillimi organizativ

Organizimi i ri i brendshëm i MASHT-it është kryesisht një “transferim” i strukturës së vjetër tek e reja bazuar në rregullat dhe standardet e përcaktuara nga Qeveria. I tërë **procesi i riorganizimit nuk ishte** një ushtrim i plotë i rishikimit funksional, siç kërkohet nga legjislacioni. Përshkrimet e reja funksionale janë pothuajse identike me ato të vjetra.

Përveç kësaj, struktura e re organizative e MASHT-it përcakton një **hapësirë menaxhuese mjaft të gjerë**. Një hapësirë e tillë menaxhuese e bën të vështirë për drejtuesit e lartë të përcaktojnë në mënyrë efektive prioritetet, objektivat e caktuara, të monitorojnë performancën dhe aktivitetet e kontrollit të të gjitha këtyre njësive. 8 drejtorët e departamenteve dhe 2 drejtuesit e sektoreve autonome i raportojnë drejtpërdrejt Sekretarit të Përgjithshëm. Ai është gjithashtu përgjegjës për mbikëqyrjen indirekte dhe raportimin e agjencive në MASHT, gjithsej 14.

Vlerësimi i pozitave të punës, një pjesë e rëndësishme e reformës së re të Shërbimit Civil, nuk është finalizuar. Kjo ndodhi edhe për shkak të mungesës së një katalogu të vendeve të punës, i cili duhej të sigurohej nga MAP-i, por mungonte në kohën kur u zhvillua rishikimi në MASHT. **Vlerësimi i përkohshëm i pozitave të punës rezultoi në një “transpozim” të thjeshtë të koeficientëve të vjetër në skemën e re të pagave.** Përmbajtja e përshkrimeve të punës është gjithashtu shumë e ngjashme me ato të vjetra.

Procesi i vlerësimit të pozitave të punës siç është zbatuar deri më sot, është i bazuar në “parimin e barazisë”, ndërsa rregullorja e re në nivel të Qeverisë bën thirrje për një diferencim në vlerën e punës, në bazë të kriterëve të caktuara. Kjo do të sjellë “drejtësi” në organizatë dhe në mënyrë adekuate do të motivojë performancën e stafit. **Divizioni i BNj dhe drejtuesit e MASHT-it kanë nevojë për të përmirësuar të kuptuarit e metodologjisë dhe parimeve të vlerësimit të pozitave të punës.** Ata gjithashtu kanë nevojë për udhëzime teknike.

Rishikimi i strukturës organizative dhe përshkrimet funksionale të njësive **kërkojnë angazhimin e plotë të menaxhmentit të lartë të Ministrisë**, duke përfshirë edhe nivelin politik. Pajisja me shembuj të mirë mund të stimulojnë këtë përkushtim. **Projekti u pajtua me MASHT-in të udhëheq rishikimin funksional të DIEKP.** Kjo mund të përfshijë elaborimin e një përshkrimi të ri funksional për njësinë

dhe përshkrimet e vendeve të punës për stafin. Përvoja e mbledhur mund të shtrihet në njësitë e tjera, me kusht që të ketë mbështetje nga menaxhmenti i lartë në MASHT.

**Funksioni i zhvillimit organizativ** duhet të shihet si një proces kyç për performancën më të mirë të organizatës. Megjithatë, ka shembuj që kjo **ende nuk po zë vend në MASHT**. Vendimi i fundit për të transformuar Departamentin e Inspektoratit të Arsimit në një agjenci të veçantë nuk u shoqërua me analiza lidhur me arsyen pse kjo njësi duhet të jetë e ndarë nga Ministria. Modaliteti më i mirë i organizimit të këtij funksioni të rëndësishëm ishte çështje që vështirë se u diskutua. Çështjet e tjera, siç është raportimi në Ministri; struktura për shërbimet mbështetëse; vlerësimi i performancës së inspektorëve; kostot financiare, etj, kanë mbetur të pazgjidhura. Në të ardhmen, transformimet e tilla sporadike duhet disiplinuar me vlerësim më të mirë.

Ekziston një nevojë urgjente për “coaching” në të gjithë organizatën për çështje të ndryshme të organizimit dhe BNj. Divizioni i BNj dhe zyrtarë të tjerë menaxhues duhet të përmirësojnë kapacitetet dhe të kuptuarit e llojit të institucioneve që mund të krijohen dhe të zgjidhjet për koston dhe përfitimet e tyre. **Kapacitetet ekzistuese janë të pamjaftueshme për të përpunuar kornizat e duhura funksionale, skemat operacionale dhe planet kalimtare të stafit për agjencitë e reja.** Divizioni i BNj dhe menaxherët kërkojnë kapacitete shtesë për të kryer analiza funksionale sasiore dhe ri-inxhinieri të proceseve të biznesit për të adresuar hapësirën e menaxhimit dhe çështjet e alokimit të burimeve. Këto kapacitete mund të fitohen përmes trajnimit formal, apo këshillimit (coaching) përmes procesit.

MASHT-i është përgjegjës për të gjithë sektorin e arsimit. Pra, kapacitetet brenda Ministrisë duhet të drejtojnë dhe të menaxhojnë të gjithë portofolin e arsimit dhe të sigurojnë mbështetje për DKA-të. Divizioni i BNj duhet të mbështesë zbatimin e procedurave të BNj brenda MASHT-it dhe të udhëzojë agjencitë nën MASHT.

Organizimi i brendshëm në DKA dhe kapacitetet e përfshira ndryshojnë në mënyrë të konsiderueshme, me pasoja për implementimin e politikave dhe standardeve të promovuara nga MASHT-i. **Ndërsa komunat kanë pavarësi në përcaktimin e organizimit të tyre të brendshëm, MASHT-i mund të japë rekomandime se si të organizojnë DKA-të dhe kornizën e kapaciteteve të kërkuara.** Ndërhyrja e projektit do të ishte të mbështesë MASHT-in të përpunojë një strukturë organizative model për DKA-të dhe një dizajn funksional.

### **Sistemi për menaxhimin e burimeve njerëzore**

**Funksioni i menaxhimit të BNj në kuadër të MASHT-it është i kufizuar në proceset administrative dhe nuk është i përfshirë në zhvillimin strategjik.** Vlerësimi i kapaciteteve nuk është i integruar në ciklin vendimmarrës dhe planet strategjike nuk janë të ndjekura nga planet zhvillimore për BNj. Plan i Zhvillimit të Kapaciteteve, i realizuar edhe me mbështetjen e FBSA, është një shembull shumë i mirë që duhet të ndiqet në mënyrë sistematike.

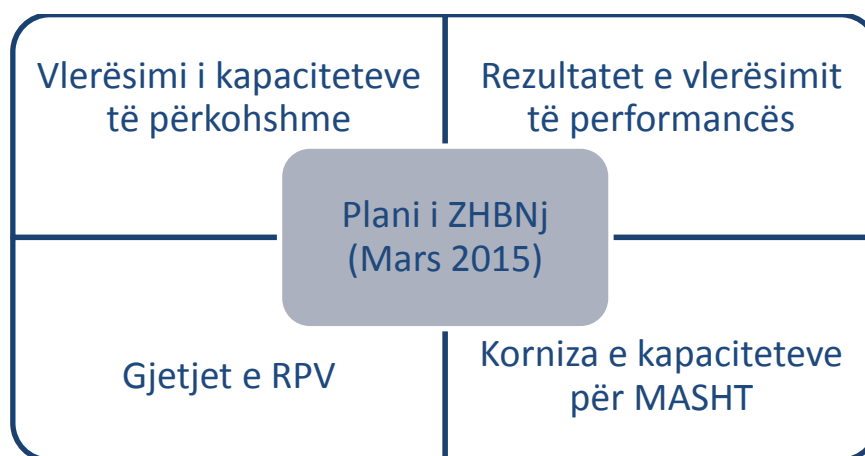
Vlerësimi ka gjetur se **planet e personelit nuk janë elaboruar në MASHT**. Gjithashtu, është e qartë se strategjitë dhe aktivitetet e zhvillimit organizativ nuk janë të shoqëruara me planet e stafit, duke përfshirë analizën sasiore dhe cilësore. **PSO-të për planifikimin e personelit mungojnë** dhe kapacitetet për të kryer analiza sasiore nuk janë zhvilluara sa duhet.



**Vlerësimi i performancës dhe menaxhimi i performancës nuk janë zbatuar duke u bazuar në frymën e rregulloreve.** Një rregullore e re është në fuqi dhe procedura do të zbatohet për herë të parë këtë vit. Janë caktuar nivelet për të tri nivelet e larta të vlerësimit. Kapacitetet për të planifikuar dhe zbatuar procedurën janë të dobëta, dhe nuk janë udhëzime të nevojshme për MASHT-in. Ekziston një **nevojë e qartë për të trajnuar të gjithë menaxherët në procedurën e vlerësimit të performancës** dhe aftësive intervistuese për të kryer vlerësimin, si dhe në përcaktimin e objektivave bazuar në objektivat e institucioneve.

Ndërsa sistemi i MBNj përfaqëson shtyllën kurrizore të politikës së burimeve njerëzore, Zhvillimi i Burimeve Njerëzore i lejon të ngrit këtë funksion në nivelin e menaxhimit strategjik dhe të sigurojë që përmirësimet çojnë në përmirësimin e stafit aktual dhe performancën institucionale. Zhvillimi i BNj duhet të përpunohet në bazë të VNT të zbatuar sipas procedurës së re të vlerësimit të performancës, por ky nuk ka qenë rasti. Informatat nga vlerësimi i performancës (në dispozicion në muajin janar) duhet të kombinohen me analizën mbi kërkesat e kapaciteteve për të zbatuar objektivat strategjike nga dokumentet strategjike.

Ky informacion mund të gjenerohet nga procesi RPV këtë vit (shkurt-mars 2015). Korniza e kapaciteteve që do të përpunohen për menaxherët në MASHT duhet të informojë Planin për ZHBNj. Divizionit të Burimeve Njerëzore duhet mbështetur për të përpunuar informacionin dhe për të krijuar planin. Më tej ata duhet të jenë në gjendje të ndjekin ecurinë e zbatimit dhe të raportojnë tek menaxherët.



**Praktikat e BNj janë shumë manuale dhe iu mungon menaxhimi elektronik i informacionit.** Si rrjedhojë, stafi i BNj harxhon sasi të konsiderueshme të kohës në përpunimin manual të disa procedurave. Zbatimi i SIMBNj me mbështetjen e projektit jo vetëm se do të lehtësojë punët e përditshme dhe do të lejojë stafin e Burimeve Njerëzore për të përpunuar disa raporte dhe menaxhimin e të dhënave, por do të ndikojë që një kohë shtesë e punës t’i përkushtojnë aktivitetet strategjike në kuadër të Sektorit të Burimeve Njerëzore.

Rekrutimi i stafit të ri është realizuar mjaft mirë, megjithëse nuk ka pasur shumë procedura rekrutimi, duke pasur parasysh qarkullimin e ulët në MASHT. Pjesa me shkrim e procedurës së testimit është e rregulluar në detaje dhe MAP ka ofruar mbështetje për temat dhe pyetjet që duhen përgatitur (duke përfshirë një bazë të dhënash të përgatitur tashmë me pyetje me zgjedhje të

shumta). Pjesëmarrësit në panelin e rekrutimit kanë vënë në dukje disa çështje në lidhje me intervistën me gojë lidhur me aftësitë e panelistëve dhe cilësinë e pyetjeve dhe të temave të përgatitura. Divizioni i BNj duhet të ofrojë këtë mbështetje metodologjike dhe këshilla gjatë procesit.

Vëmendje e veçantë duhet t'i kushtohet të sapo punësuarve në institucion. **Programet orientuese nuk ekzistojnë dhe periudhat e akomodimit janë relativisht të gjata.** Duke marrë parasysh dispozitat për listën tepricë të legjislacionit të shërbimit civil, Divizioni i Burimeve Njerëzore duhet të fillojë programe për të lehtësuar lëvizjen e personelit nga një pozicion në tjetrin, pas ri-organizimeve. Duhet krijuar procedurat specifike.

**Procedurat e standardizuara që përshkruajnë rolet e të gjitha palëve të interesuara në procedurat e ndryshme të BNj duhet të përpunohen,** pastaj të shpërndahen dhe zbatohen në MASHT. PSO-të dhe udhëzimet duhet të mbulojnë të gjitha këto procedura. Përveç shpjegime të hollësishme procedurale, manualet e përdoruesit me shembuj do të nxitin zbatimin dhe do të mbështetnin menaxherët. Prandaj, Manuali i BNj është shumë i dobishëm jo vetëm për Divizionin e Burimeve Njerëzore, por për të gjithë menaxherët dhe nëpunësit civilë të MASHT-it dhe të agjencive vartëse. Divizioni i Burimeve Njerëzore duhet të shpërndajë manualin dhe të informojë të gjitha palët e interesuara në lidhje me të.

### 1.3. Komponenti 3 – Zhvillimi i kapaciteteve

Zhvillimi i kapaciteteve është një shqetësim i vazhdueshëm në MASHT, duke pasur parasysh edhe shpejtësinë e zhvillimeve në këtë sektor dhe nevojat për t'iu përshtatur kërkesave të reja. Projekti ka mbështetur përfundimin e vetë-vlerësimit të parë të menaxherëve të MASHT-it, nëpunësit civilë dhe drejtorët e përzgjedhur të DKA-ve. Niveli i kthimit të përgjigjeve ishte 72%. Kështu, statistikisht informacioni është i besueshëm. Anketimi pasues i vetëvlerësimit do të kryhet në fund të projektit për të vlerësuar ndikimin. Rezultatet nga anketa e vetë-vlerësimit u kombinuan me informacione nga intervistat gjysmë të strukturuar të realizuara me personelin (28 intervista). Ky informacion do të shërbejë si bazë për krahasim. Ky aktivitet u kompletua në bashkëpunim me Divizionin e Burimeve Njerëzore.

**Vlerësimi i kapaciteteve tregoi disa fusha që kërkojnë përmirësime,** sidomos në planifikimin, monitorimin dhe vlerësimin strategjik, menaxhimin e procesit, planifikimin dhe menaxhimin e burimeve njerëzore, planifikimin dhe menaxhimin e burimeve financiare dhe planifikimin dhe raportimin e bazuar në prova. Ndërsa trajnimi formal do të synojë grupet e përgjithshme në kuadër të MASHT-it, projekti propozoi këshillimin (coaching) dhe të mësuarit nga kolegët si një mjet efektiv për të përmirësuar njohuritë dhe aftësitë praktike brenda organizatës. Aktivitetet për ndërtimin e kapaciteteve do të organizohen në atë mënyrë që të përputhen me ciklin normal të proceseve të punës në kuadër të MASHT-it, për të shtuar në maksimum ndikimin e trajnimit.

Përsa i përket mungesave të kapaciteteve dhe ndërhyrjeve, MASHT-i do të ketë nevojë për të përmirësuar aftësitë dhe proceset e punës, përkatësisht për të siguruar që cikli i planifikimit strategjik do të reflektojë prioritetet kombëtare, prioritetet e integritit evropian dhe prioritetet në nivel të sektorit. Për më tepër, palët përkatëse të interesuara brenda MASHT-it do të kenë nevojë po

ashtu për aftësi të zgjeruara në të gjithë ciklin e politikave dhe planifikimit, duke përfshirë angazhimin e palëve të interesuara, planifikimin e skenarëve, lidhjen e prioriteteve strategjike me KASH-in dhe qasjet në zhvillimin e burimeve njerëzore në nivel të sektorit. Ndërhyrjet në kapacitete duhet gjithashtu të përpqen të përmirësojnë aftësitë e monitorimit dhe vlerësimit, gjë që shkon nga raportimi i orientuar në aktivitete, në drejtim të një raportimi të orientuar në rezultate.

Zbatimi i strategjive në kontekstin e MASHT-it ndodh në një sektor relativisht të decentralizuar. Është e rëndësishme që palët përkatëse të interesuara brenda MASHT-it të **kenë aftësi për integrimin e nevojave të nivelit të nën-sektorëve dhe nivelit komunal në Strategjinë e Sektorit**. Mandati i MASHT-it po ashtu bën thirrje për aftësitë e zgjeruara në krijimin e politikave, rregulloreve dhe udhëzimeve për nën-sektorët dhe për krijimin e proceseve të punës dhe përmirësimin e aftësive në monitorimin e zbatimit në një mënyrë sistematike dhe koherente. Përpjekjet për të përmirësuar kapacitetet individuale për planifikim dhe implementim duhet të shkojnë dorë për dorë me strategjitë për përmirësimin e planifikimit financiar dhe të aftësive të raportimit dhe planifikimit dhe menaxhimin e burimeve njerëzore. Në fund dhe jo më pak e rëndësishme, kapacitetet e MASHT-it për të planifikuar, rregulluar dhe zbatuar do të lehtësohej në masë të madhe nga një fuqi punëtore e aftë për të mbledhur, analizuar dhe për të komunikuar provat dhe statistikën e arsimit.

**Një pjesë e konsiderueshme e aktiviteteve për ndërtimin e kapaciteteve do të zbatohet duke përdorur qasjen TalkOn të plan-programit.** Cikli i parë do të përfundojë në dhjetor dhe ministria ka filluar procedurat për akreditimin e moduleve. Një vlerësim i gjithë procesit do të përfundojë në dhjetor të vitit 2014 dhe përshtatjet eventuale do të propozohen për të adresuar çështjet e theksuara gjatë fazës pilot. MASHT do të kenë vendimin përfundimtar për këto përshtatjet.

Duke pasur parasysh suksesin e arritur deri më tani dhe vlerësimin e shprehur nga MASHT-i, është rënë dakord me përfaqësuesit e MASHT-it dhe GIZ-it për të organizuar trajnime TalkOn për dy grupe në vitin 2015: një grup me zyrtarë të MASHT-it dhe një grup me zyrtarë të DKA (18 ditë trajnimi për secilin grup). Kalendarin e detajuar, pjesëmarrësit dhe kurrikula finale do të vendoset në bashkëpunim me MASHT-in, pas kryerjes së vlerësimit për fazën pilot.

Ndërsa trajnimi TalkOn do të adresojë nevojat fillestare dhe nevojat e përgjithshme të trajnimit në zonat e mbuluara nga programi, disa aktivitete më specifike dhe të dedikuara për ndërtimin e kapaciteteve do të organizohen nga projekti për stafin e përfshirë në proceset e ndryshme të punës. Këto aktivitete do të përfshijnë në përgjithësi një numër të vogël të pjesëmarrësve dhe do të jenë kryesisht “coaching” dhe trajnim në punë, ndërsa nuk do të përjashtohet organizimi i punëtorëve për numrin më të madh të pjesëmarrësve. Në organizimin e këtyre trajnimeve specifike, Projekti synon të bashkëpunojë me partnerët e tjerë zhvillimor për të shmangur dyfishimin e përpjekjeve dhe rritjen e efikasitetit në përdorimin e burimeve.

**Pavarësisht nga oferta e madhe e trajnimit dhe aktiviteteve të tjera të ngritjes së kapaciteteve, ekziston një shqetësim në lidhje me efektivitetin e trajnimit dhe të ndikimit praktik.** Pjesëmarrja në trajnime nuk është menaxhuar si duhet dhe jo të gjithë nëpunësit civilë kanë përfituar të njëjtin ekspozim të ngritjes së kapaciteteve. **Procesi i trajnimit në MASHT është drejtuar nga oferta dhe procesi VNT nuk është zbatuar në mënyrë substanciale.** Rrjedhimisht, planet e trajnimit nuk janë përpunuar nga Divizioni i Burimeve Njerëzore. Gjithashtu identifikimi i kapaciteteve të nevojshme,

bazuar në planet strategjike nuk është zbatuar në MASHT. Trajnimet nuk janë regjistruar dhe Divizioni i BNj nuk kontrollon procesin.

MASHT duhet të përfitojë nga burimet e përfshira në trajnime dhe aktivitete të tjera për ndërtimin e kapaciteteve nga partnerët zhvillimor. **Divizioni i Burimeve Njerëzore duhet të krijojë një regjister të të gjitha kurrikulave të trajnimit dhe të përpiqen të krijojnë një proces të vazhdueshëm të mësimin në këtë institucion.** Zbatimi i SIMBNJ duhet të përmirësojë aktivitetet e menaxhimit të trajnimit dhe shpërndarjen e trajnimeve. Megjithatë, mbështetje e fortë kërkohet nga drejtuesit e lartë të MASHT-it për të futur dhe për të zbatuar regjistrimin e pjesëmarrjes në trajnime dhe procesin e të mësuarit nga kolegët.

## V. Vizibiliteti si një platformë komunikimi dhe çështjet gjinore

Aktivitetet e promovuara nëpërmjet këtij projekti ndikojnë në një larmi të madhe të palëve të interesuara në MASHT dhe në sektorin e arsimit në përgjithësi. Ndërsa aktivitetet e parapara në komponentin 1 kërkojnë të përmirësojnë disa procese thelbësore të punës në MASHT dhe përfshijnë pothuajse të gjitha departamentet dhe DKA-të, aktivitetet në komponentin 2 ndikojnë marrëdhëniet e punës të të gjithë nëpunësve civilë në MASHT. Prandaj është e rëndësishme për të krijuar një moment veprimi dhe për të informuar të gjitha palët e interesuara për objektivat dhe rezultatet e pritshme të ndërhyrjes.

Platforma e komunikimit është menduar si një mjet për të mbështetur zbatimin e objektivave dhe rezultatet e këtij projekti dhe do të shoqërojë ndërhyrjet e veçanta gjatë gjithë ciklit të zbatimit. Ne nuk kemi krijuar një komponent të veçantë të komunikimit, por më shumë komunikim të integruar, aktivitete dhe praktika të informimit brenda komponenteve dhe aktiviteteve të tjera.

Objektivat e përgjithshme të komunikimit janë:

- Të krijojë një sistem të realizueshëm dhe efikas të komunikimit për të kontribuar në politikën dhe vendimmarrjen e aktiviteteve të projektit,
- Të informojë për aktivitetet/ rezultatet e projektit dhe për të ngritur ndërgjegjësimin për çështjet kryesore të adresuara nga projekti në mesin e palëve të interesuara dhe përfituesve
- Të lehtësojë këmbimin e njohurive midis partnerëve përkatës dhe përfituesve.

Aktivitetet e komponentit 1 janë të shoqëruara me ngjarje informative për procese të ndryshme (për shembull procesi RPV, filozofia dhe metodologjia e SPI, procesi i shqyrtimit të zbatimi të PSAK, manuali i politikë-bërjes, etj.) Këto ngjarje informative do të jenë konferenca të mëdha me pjesëmarrës nga sektori dhe të aktorëve të jashtëm, apo ngjarje të vogla me grup më të ngushtë të pjesëmarrësve.

Aktivitetet e komponentit 2 që janë të përqendruar kryesisht në personelin e MASHT-it dhe pjesërisht në personelin e DKA-ve dhe mekanizmat e informimit të ndërhyrjes do të jenë të ndryshme, kryesisht duke përdorur faqen e internetit të MASHT-it, emailat grupor, shpërndarjen e letrave informuese dhe format e FAQ (PPSh).

Është rënë dakord me Divizionin për Komunikim në MASHT për të krijuar një hapësirë në faqen e internetit të MASHT-it për të publikuar informata, raporte dhe materiale të tjera relevante të krijuara në kuadër të projektit. Kjo hapësirë dhe informacioni do të mirëmbahen dhe përditësohen bashkërisht nga projekti dhe Sektori i Komunikimit.

Për të përmirësuar aftësitë e komunikimit dhe për të rritur efektin në terren të mesazheve të transmetuara nga MASHT-i, ne kemi analizuar kapacitetet e Sektorit të Komunikimit dhe kemi rënë dakord mbi disa aktiviteteve për ndërtimin e kapaciteteve për personelin për të përmirësuar aftësitë e tyre të rrjetit menaxhues dhe, ajo që është më me rëndësi, aftësitë e tyre për teknikat bashkëkohore të komunikimit për institucionet publike (p.sh. mediat sociale, komunikim i bazuar në audiencë, etj).

Një element i rëndësishëm në strategjinë e komunikimit do të jetë të promovohet FBSA si një qasje inovative në koordinimin e të gjithë partnerëve të zhvillimit dhe institucioneve qeveritare në drejtim të arritjes së qëllimeve të përbashkëta. Komunikimi me partnerët e tjerë zhvillimor për të koordinuar aktivitetet dhe për të shmangur dyfishimin është një shqetësim i vazhdueshëm i ndërhyrjes.

Një faktor i rëndësishëm për t'u marrë në konsideratë ka të bëjë me aktivitetet e riorganizimit gjinor. Ndërhyrja e projektit synon të rrisë kapacitetet e MASHT-it në hartimin e strategjive gjinore sensitive dhe të dokumenteve të politikave. Kjo do të jetë më e rëndësishme në procesin e Raportit të Progresit të PSAK për të vlerësuar ndikimin e politikave aktuale dhe masave të projektit për ciklin e ardhshëm për të adresuar çështjet. Supozohet se zbatimi i suksesshëm i këtij projekti do të mbështesë një përmirësim të kornizës së politikëve për barazi gjinore gjatë planifikimit të analizave të politikave për shkak të planifikimit, monitorimit dhe aftësive të përmirësuara të raportimit. Kjo nga ana tjetër do të çojë në rezultate më të mira në çështjet gjinore.

Përveç kësaj, gjatë zbatimit të projektit do të jemi të kujdesshëm për të siguruar baraspeshën gjinore në mesin e përfituesve dhe pjesëmarrësve në aktivitetet tona. Treguesit e mëposhtëm do të mblidhen dhe do të raportohen:

- Numri i femrave pjesëmarrëse në trajnim dhe aktivitetet për ndërtim të kapaciteteve;
- Numri i femrave që punojnë si eksperte në këtë Projekt.

## VI. Vlerësimi i rreziqeve dhe strategjia për trajtimin e tyre

Gjatë periudhës fillestare, ne rivlerësuam rreziqet që kanë ndikim në objektivat dhe rezultatet nga DP. Ekziston një numër i rreziqeve që duhet të merren parasysh gjatë zbatimit të projektit, për shkak të shtrirjes së madhe të ndërhyrjeve të projektit dhe të numrit të madh të palëve të interesuara të përfshira. Përveç kësaj, disa rezultate lidhen me proceset e promovuara nga institucione të tjera dhe bashkëpunimi me ta si dhe mbështetja është një kusht *sine qua non* për sukses. Më poshtë, paraqesim rreziqet e përditësuara dhe tabelën e strategjisë së trajtimit të tyre:

ID e rrezikut	Përkufizimi i rrezikut	Strategjia e propozuar lehtësuese
<b>1.</b>	<b>Ngërçi politik pas zgjedhjeve të vitit 2014 do të vazhdojë dhe ndryshimet e lidërshiptit dhe menaxhmentit të lartë në MASHT po ashtu mund të vonojnë prioritetet e reformës.</b>	
	Natyra e rrezikut: Politik	<p><u>Ky është një rrezik me ndikim mesatar.</u> Nga fillimi i projektit Udhëheqësi i Ekipit dhe Paneli i Këshilltarëve i Nivelit të Lartë do të krijojë një lidhje të menjëhershme dhe të rregullt me menaxhmentin e lartë, duke përfshirë udhëheqjen politike të MASHT-it. Në rast të ndonjë ndryshimi në kuadër të këtij grupi të menaxhimit që rezultojnë nga zgjedhjet, projekti, duke e përdorur Panelin këshillues të nivelit të lartë, do të sigurojë që të jap të gjithë informacionin e nevojshëm, komunikimin dhe mbështetjen për të siguruar furnizimin dhe vazhdimësinë. Do të sigurohet edhe koordinimi i vazhdueshëm me partnerët e zhvillimit në sektorin e arsimit. Për të bërë një ndikim, ne gjithashtu do të përdorim mundësitë e ofruara nga projekte të tjera të ngjashme që konsorciumi ynë tashmë zbaton në Kosovë, siç janë përgatitja e Strategjisë Kombëtare për Zhvillim.</p>
	Mundësia: Mesatare	
	Sfera e ndikimit: Të gjitha komponentet	
	Kontrolli potencial: I kufizuar	
<b>2.</b>	<b>Angazhimi dhe mundësia e menaxhmentit të lartë të MASHT-it për të marrë pjesë në aktivitetet për zhvillimin e kapaciteteve, duke përfshirë trajnimin.</b>	
	Natyra e rrezikut: Politik/Organizativ	<p><u>Ky është një rrezik me ndikim të lartë.</u> Plani për ngritjen e kapaciteteve 2013/14, si dhe përvoja jonë e gjerë në Kosovë, duke përfshirë MASHT-in, sugjeron se ky rrezik është i mundur dhe mund të ketë ndikim negativ në objektivat e projektit. Prandaj, ai duhet të menaxhohet mirë. Strategjia jonë e zbatjes së rrezikut nuk përfshin komunikimin e vazhdueshëm me menaxhmentin e lartë; trajnime dhe programe të tjera të përshtatura për</p>
	Mundësia: Mesatare	
	Sfera e ndikimit: Të gjitha komponentet	

Kontrolli potencial:	Mesatare	nevojat specifike të menaxhmentit; që sigurojnë që pjesa më e madhe e trajnimit është realizuar përmes stërvitjes në punë. Ekipi ynë kryesor i KE është krejtësisht shqipfolës, gjë që do të na lejojë të sigurojmë këtë.
<b>3. Për arsye të ndryshme Udhëheqja Politike e MASHT-it nuk është e gatshme të nisë në proces funksional të rishikimit dhe të rishikojë përshkrimet funksionale të njësive</b>		
Natyra e rrezikut:	Politik	<u>Ky është një rrezik me ndikim të lartë.</u> Megjithatë, për të mos lejuar që ky rrezik të ndodhë, ne do të fillojmë projektin me një varg diskutimesh të nivelit të lartë dhe punëtori të planifikuar me menaxhmentin e lartë të MASHT-it për të siguruar që ata kanë njohuri të mirë të ndryshimeve të propozuara administrative dhe të BNj dhe janë të qartë të vetëdijshëm për ndikimin dhe përfitimet që ato sjellin. Ne gjithashtu do të miratojmë një qasje hap pas hapi duke bërë një program eksperimental në një departament dhe duke u treguar atyre aspektet pozitive.
Mundësia:	E ulët	
Sfera e ndikimit:	Organizimi & MBNj	
Kontrolli potencial:	I ulët	
<b>4. Qeveria e Kosovës, për arsye të ndryshme (duke përfshirë edhe marrëveshjet me FMN-në), nuk do ta miratojë katalogun e vendeve të punës dhe nuk do të ndërhyjë në reformën e pagave</b>		
Natyra e rrezikut:	Organizativ	<u>Ky është rrezik me ndikim mesatar deri në të lartë.</u> Duke marrë parasysh vonesat në zbatimin e reformës së pagave dhe ndikimin financiar të përfshirë në këtë, qeveria mund të rishikojë zbatimin e reformës së pagave. Procedurat e vlerësimit të punës dhe e përshkrimit të punës do të ndikohen nga kjo situatë. Në rast se materializohet, ekipi i projektit do të punojë me Sektorin e Burimeve Njerëzore për të ngritur të kuptuarit e tyre për procesin, ndërtimin e kapaciteteve për të zbatuar në mënyrë të pavarur procedurat dhe ngritjen e vetëdijes në mesin e menaxherëve dhe aktorëve të tjerë me rëndësi të procesit, për të siguruar mbështetje më të gjerë. Qasja jonë për implementimin do të formohet në bazë të analizave të tilla.
Mundësia:	E ulët	
Sfera e ndikimit:	Organizimi	
Kontrolli potencial:	I ulët	
<b>5. Sistemi SMIA nuk arrin të bëhet funksional me përmirësimet e parapara dhe miratohen vendime radikale nga MASHT-i</b>		
Natyra e rrezikut:	Teknik	<u>Ky është një rrezik me ndikim të mesme.</u>

Mundësia:	E ulët	Me zbatimin i projekteve të ngjashme në vende të tjera, ne kemi hasur rreziqe të ngjashme më parë. Ne besojmë se strategjia më e mirë për zbutjen e rrezikut në një rast të tillë është diagnostikimi i hershëm dhe analiza e problemit. Do të vendoset një koordinim i ngushtë me partnerët e tjerë të zhvillimit të përfshirë në mbështetjen e SIMA dhe aktivitetet do të zbatohen në mënyrë të organizuar.
Sfera e ndikimit:	M&V	
Kontrolli potencial:	I lartë	
<b>6. DKA-të mund ta kenë të vështirë të zbatojnë sistemin e përmirësuar të grumbullimit të të dhënave dhe përdorimin e tij për menaxhimin e arsimit</b>		
Natyra e rrezikut:	Kapaciteti	<u>Ky është një rrezik me ndikim mesatar.</u> Për të zbutur këtë rrezik për të mos ndodhur, projekti do të sajohet një strategji të bazuar në Vlerësimin e Kapaciteteve të DKA-ve dhe do të identifikojë ndërhyrjet specifike në trajnim dhe stërvitje që do të çojnë në ngritjen e kapaciteteve të DKA-ve në këtë fushë. Projekti do të punojë edhe për të përhapur praktikën më të mirë dhe për të siguruar që të ndodhë të mësuarit nga kolegët në mes të DKA-ve.
Mundësia:	Mesatare	
Sfera e ndikimit:	M&V	
Kontrolli potencial:	I lartë	
<b>7. Koordinimi në mes të MASHT-it, MF-së, MAP-it nuk është i mjaftueshëm për të siguruar që menaxhimi dhe kontrolli i kërkesave të reformës administrative, të BNj dhe financiar të kuptohen sa duhet dhe të përvetësohen në kuadër të MASHT-it</b>		
Natyra e rrezikut:	Organizative	<u>Ky është një rrezik me ndikim mesatar.</u> Konsorciumi ynë ka vendosur mirë këtë rrezik derisa ne punojmë në çështjet që kanë të bëjnë me këtë kontratë, në institucione të tjera homologe (MAP - Projekti për Modernizimin e Sektorit Publik; MF - Sistemi i Planifikimit të Integruar dhe Menaxhimit dhe kontrollit financiar). Ne do të sigurojmë se komunikimi mes institucioneve është i rregullt, dhe se këshilltarët e përfshirë këmbëjnë informacion dhe qasjet, si dhe bartin njohurinë e tyre nga njëri-tjetri.
Mundësia:	Mesatare	
Sfera e ndikimit:	Të gjitha komponentet	
Kontrolli potencial:	I lartë	
<b>8. Qasjet dhe metodologjitë për organizimin, zhvillimin e kapaciteteve dhe planifikimin e politikave të MASHT-it, M&amp;V nuk janë të koordinuara mirë midis partnerëve zhvillimor dhe në veçanti projektet e tyre të asistencës teknike.</b>		
Natyra e rrezikut:	Organizative	<u>Ky është një rrezik ndikim të mesme.</u> Për të zbutur gjasat e këtij rreziku ndodh, ekipi i projektit në fillim të projektit do të
Mundësia:	E ulët	



Sfera e ndikimit:	Të gjitha komponentet	identifikojë të gjitha AT (në terma specifike), që është e rëndësishme për organizimin MASHT, HR dhe M & E, dhe do të ndihmojë MASHT-it në ngritjen e një koordinimi teknik procesi për të siguruar që qasjet e përdorura nga projekte të ndryshme të asistencës teknike janë kompliment dhe sinergjike.
Kontrolli i potencialit:	I lartë	
<b>9. Shtrirja e projektit dhe ritmi i planit të propozuar të dërgesave, si në DP, është shumë ambicioz për MASHT-in në aspektin e kapacitetit absorbues</b>		
Natyra e rrezikut:	Organizative	<u>Ky është një rrezik me ndikim të lartë.</u> Projekti sipas DP është shumë ambicioz në krahasim me 16 muaj që janë në dispozicion, duke përfshirë fillimin. Ne do të menaxhojmë këtë rrezik në 2 mënyra. Së pari, ne tashmë kemi vendosur ekipin e specialistëve për RAP, BNj dhe M&E që mund të punojnë me MASHT-in që nga dita e parë dhe në gjuhën lokale. Së dyti, ne do të sigurojmë që plani i punës të jetë fleksibël dhe i adaptueshëm për nevojat që ndryshojnë. Kështu, në çdo takim të SC, ne do të prezantojmë progresin e bërë, arrijtjet dhe burimet e përdorura, si dhe propozimet për përshtatjet e kohës nëse dhe kur kjo të jetë e nevojshme.
Mundësia:	Mesatare	
Sfera e ndikimit:	Të gjitha komponentet	
Kontrolli i potencialit:	I lartë	
<b>10. Udhëheqja MASHT-i nuk është duke udhëhequr dhe duke marrë pjesë sa duhet në procesin e zhvillimit të kapaciteteve organizative të mbështetur nga ky projekt. Përmirësimi i procedurave të brendshme të koordinimit dhe komunikimit nuk mbështetet sa duhet</b>		
Natyra e rrezikut:	Politik, menaxherial	<u>Ky është një rrezik me ndikim të lartë.</u> Duke marrë parasysh përvojën deri më sot, ne e shohim këtë si rrezik shumë të mundshëm. Projekti ka planifikuar ta adresojë atë nëpërmjet prezantimit të Panelit të Këshilltarëve të Nivelit të Lartë të BE-së në strukturën e projektit (shih seksionin mbi Strategjinë). Kjo do të ndihmojë për të bashkëpunuar me udhëheqjen e lartë të MASHT-it dhe për të zhvilluar një qasje më efektive në stërvitje në punë.
Mundësia:	Mesatare deri në të lartë	
Sfera e ndikimit:	Të gjitha komponentet	
Kontrolli i potencialit:	Mesatare	
<b>11. Jo të gjithë aktorët kryesorë mbështesin lëvizjen drejt një procesi më të efektshëm dhe strategjik, por edhe efektiv të planifikimit strategjik në sektorin e arsimit. Ekziston një inderc i në hartimin e strategjive dhe lodhje në zbatimin e tyre</b>		

Natyra e rrezikut:	Komunikimi	<u>Ky është një rrezik me ndikim të lartë.</u> Ne besojmë se gjasat e këtij rreziku mund të adresohen përmes komunikimit efektiv të propozimeve të projektit, si dhe mbështetje praktike për zbatimin e riorganizimit strategjik/politik të sektorit.
Mundësia:	E ulët deri në mesatare	
Sfera e ndikimit:	Komponent e M&E	
Kontroli potencial:	I lartë	