

IPA PROGRAM EVROPSKE UNIJE ZA KOSOVO

Instrument za pripremu projekta za Ministarstvo evropskih integracija

Ugovor br.: 2016/375-943

**Funkcionalni pregled Ministarstva obrazovanja, nauke i tehnologije**

Januar 2018.

Projekat “Vestina za pripremu projekata za Ministrarstvo za Evropske Integracije” implementuje se od konzorcijuma koju prevodi GIZ.

Projekat ­nansiran od strane EU kojim upravlja Kancelarija Evropske Unije na Kosovu

Vaše kontakt osobe u okviru

projekta PPF su: Mark Barrett (vođa tima)

Dragos Dinu

Vlera Kastrati Fisnik Rexhepi

**REPUBLIKA KOSOVO1**

**Instrument za pripremu projekta za Ministarstvo evropskih integracija**

Ugovor br. 2016/375-943

**Funkcionalni pregled**

**Ministarstva obrazovanja, nauke i tehnologije**

Januar 2018.

Odricanje od odgovornosti

Ovaj izveštaj je pripremio projektni tim. Nalazi, zaključci i tumačenja izražena u ovom dokumentu predstavljaju stavove ugovarača i nikako se ne trebaju smatrati kao odraz politike ili mišljenja Kancelarije Evropske unije na Kosovu

Adresa 110 Andrea Gropa Priština, Kosovo

1000

1 Ova oznaka ne dovodi u pitanje stavove o statusu i usklađena je sa Rezolucijom SB UN 1244/1999 i Mišljenjem MSP-a o Deklaraciji nezavisnosti Kosova.

**Funkcionalni pregled**

**Ministarstva obrazovanja, nauke i tehnologije**

**Januar 2018.**

**Sadržaj**

[1. Uvod 3](#_Toc507568718)

[2. Kratak pregled sektora obrazovanja 4](#_Toc507568719)

[3. Metodologija funkcionalnog pregleda 7](#_Toc507568720)

[Cilj, opseg, prikupljanje podataka i analiza funkcionalnog pregleda 7](#_Toc507568721)

[3.2. Načela za vođenje pregleda 9](#_Toc507568722)

[4. Nalazi 12](#_Toc507568723)

[5. Preporuke 24](#_Toc507568724)

[6. Kalendar za sprovođenje FP preporuka - kratkoročni 35](#_Toc507568725)

# Uvod

Ovaj Funkcionalni pregled Ministarstva obrazovanja, nauke i tehnologije (MONT) organizovan je u okviru Instrumenta za pripremu projekata (PPF) koji finansira EU, ovaj projekat ima za cilj povećanje kapaciteta kosovske uprave za planiranje, programiranje i primenu EU sredstva. Zadatak se javio kao ad-hoc zahtev višeg rukovodstva MONT-a i Kancelarije Evropske unije na Kosovu (KEUK).

Tim za funkcionalni pregled (FP tim) sastojao se od tri stručnjaka koji su zadatak izvršili u periodu od tri meseca, od novembra 2017. do januara 2018. godine. Ovaj izveštaj rezimira ukupan pristup procesa pregleda, kao i ključne nalaze i preporuke tima u odnosu na trenutno stanje i potencijalna poboljšanja organizacije i funkcionisanja ministarstva.

Izveštaj je strukturisan u sedam odeljaka. Nakon ovog uvoda sledi pregled sektora obrazovanja, u kome se navode aktuelni sektorski prioriteti, kojima se utvrđuje politička agenda ministarstva i povezuje revizija sa širim naporima programiranja IPA fondova za sektor. Metodologija pregleda prikazana je u trećem odeljku, nakon čega sledi niz načela kojima se proces revizije usmeravao. Peti i šesti deo predstavljaju najveći deo izveštaja, jer sadrže ključne nalaze i preporuke. Završni deo sadrži predlog kalendara za sprovođenje predloženih mera.

FP tim želi da izrazi zahvalnost predstavnicima MONT-a, kao i drugim službenicima Ministarstva za evropske integracije, Kancelarije premijera i Ministarstva javne uprave na stalnoj podršci i vremenu posvećenom učestvovanju na sastancima i intervjuima. Tim je takođe zahvalan kolegama iz KEUK-a, naročito rukovodiocu zaduženom za obrazovanje, na njihovoj kontinuiranoj podršci i visokokvalitetnim povratnim informacijama pruženim tokom čitavog procesa FP-a. Poslednje, ali ne i najmanje važno, tim se zahvaljuje kolegama iz projekta PPF na njihovoj pomoći i stručnoj reviziji ovog izveštaja.

1. Dragos Dinu (viši vodeći stručnjak), Vlera Kastrati (stručnjak za obrazovanje) i Fisnik Rexhepi (stručnjak za javnu upravu).

# Kratak pregled sektora obrazovanja

Sistem javnog obrazovanja na Kosovu funkcioniše kroz mrežu, koju čine 43 predškolske ustanove, 985 osnovnih i nižih srednjih škola, 119 srednjih škola i devet javnih visokoškolskih ustanova. Pored toga, postoji 10 licenciranih privatnih ustanova koje nude osnovno i srednje obrazovanje, kao i 30 licenciranih privatnih visokoškolskih ustanova. Takođe postoji i veliki broj privatnih ustanova koje nude usluge predškolskog obrazovanja.

Iako je prisutan sveukupan porast učešća u obrazovanju, pohađanje predškolskog obrazovanja ostaje veliki izazov uglavnom zbog nedostatka pripreme za ovaj nivo i nedostatka prostorija. Povećanje broja pohađanja u preduniverzitetskom i visokom obrazovanju, sa stopom upisa od 95,2% (95,1% za dečake i 95,4% za devojčice) u obaveznom obrazovanju i 83,4% u srednjem obrazovanju (86,3% za dečake i 83,4% za devojčice), stavlja Kosovo u dobru poziciju, u smislu učešća, u odnosu na druge zemlje u regionu2, osim predškolskog nivoa gde je učešće starosne grupe 4-5 godina i dalje 40,7%, što je prilično daleko od merila EU 2020 - 95% 3.

Takođe, učešće u visokom obrazovanju značajno je poraslo: u 2015. godini na Kosovu je bilo 6.669 učenika na 100.000 stanovnika, što je skoro dvostruko veće od proseka EU 4. Postignut je balans muškaraca i žena upisanih u univerzitetske programe osnovnih i master studija u 2015/2016, mada više žena ima tendenciju da pohađa javni univerzitet dok više muškaraca privatni univerzitet 5. Uprkos većem učešću u obrazovanju, kvalitet nastave i učenje, kao i učešće u predškolskim ustanovama dece sa posebnim potrebama i RAE-a, nastavlja da bude problem.

Veštine učenika ostaju pitanje zabrinutosti u sistemu. Ne samo slabi rezultati ispita MATURA, već i nedavni rezultati PISA testiranja pokazuju da je sistem obrazovanja na Kosovu i dalje na veoma niskom nivou u poređenju sa međunarodnim standardima. Iako detaljne analize još nisu dostupne, rezultati pokazuju da je 77% 15-godišnjih učenika na Kosovu postiglo rezultate ispod osnovnog nivoa u veštinama , što je ekvivalentno 3,5 godine školovanja i što je ispod proseka OECD-a u ovoj disciplini (70% za devojčice i 83% za dečake). Slično tome, 78% polagača je postiglo rezultat ispod osnovnog nivoa u matematici (81% devojčica, 75% dečaka) i 68% u nauci (66% za devojčice, 70% za dečake). Ovo je veliki izazov u odnosu na merila EU 2020. kojima se zahteva da manje od 15% 15-godišnjaka bude nedovoljno kvalifikovano u čitanju, matematici i nauci.

Uprkos činjenici da je uspostavljena strategija za osiguranje kvaliteta i pokušaji izgradnje sistema osiguranja kvaliteta, podelom nadležnosti MONT-a, ODO-a i škola, između ostalog, ukupan kvalitet obrazovanja je nizak. Uloga obrazovnog inspektorata nije jasno podeljena između inspektora, međutim novi Zakon o obrazovnom inspektoratu dodatno razjašnjava ulogu inspektora. U ovom trenutku, osiguranje kvaliteta ostaje problematično čak i u pogledu organizovanja nastave i učenja u kosovskim školama. Stručno osposobljavanje nastavnika je još uvek u početnoj fazi u smislu sistematične i organizovane obuke za pružanje pomoći u licenciranju i poboljšanju učinka

1. Godišnji statistički izveštaj i pokazatelji obrazovanja 2015/16, MONT, decembar 2016.
2. Strateški plan obrazovanja na Kosovu 2017-2021, Vlada Kosova, 2016.
3. Ibidem
4. Agencija za statistiku Kosova, statistika obrazovanja 2015/2016.

Razvoj politike je tekući proces, mada se primena politika teško meri. Preduniverzitetski novi nastavni plan i program odobren je 2011. godine i sada se u potpunosti primenjuje na celoj teritoriji Kosova, međutim pokazuje mnogo izazova u primeni. Uprkos okvirima učenja zasnovanog na kompetencijama, ova sveobuhvatna reforma zahteva strukturisano i intenzivno osposobljavanje nastavnika na radu i brojne obrazovne instrumente i prateće materijale.

Dok su programi za osposobljavanje nastavnika do sada bili rasuti i sprovođeni samo u okviru projekata, sprovođenje novog nastavnog plana i programa zahteva brojne nove veštine koje zahtevaju višestruke izvore nastave i učenja. Štaviše, novi nastavni plan i program zahteva usklađivanje osposobljavanja nastavnika pre i nakon zaposlenja. Trenutno, nedostatak stručnih i finansijskih kapaciteta, kašnjenja u pripremi pratećih materijala za primenu nastavnog plana i programa, nedostatak odgovarajućih udžbenika, poboljšanje uslova u školama i učionicama, ograničavaju njegovu primenu.

Sveukupna analiza politike je teška zbog ograničenog prikupljanja podataka putem EMIS-a. Kapacitet za prikupljanje i obradu podataka o obrazovanju je značajno poboljšan, ali je potreban dodatni razvoj kapaciteta kako bi se obezbedili detaljniji podaci o studentima i učenicima, integracija izveštajnih baza podataka, rezultati spoljašnjeg pregleda i uticaj obrazovanja na zapošljavanje, između ostalog. Iako se određena poboljšanja u prikupljanju podataka primećuju tokom godina i dalje postoji potreba za povećanjem kapaciteta u pružanju detaljnijih podataka kako bi se pomogla analiza politike. Praćenje sprovođenja politika se uglavnom ne zasniva na dokazima. Uprkos izveštavanju koje je MONT organizovao za SPOK i dalje postoji potreba za daljom izgradnjom kapaciteta za izveštavanje zasnovano na dokazima.

Proces decentralizacije, u okviru koga se uloge dele između centralnog nivoa i opštinskog nivoa je i dalje u početnoj fazi. Zakon o obrazovanju u opštinama jasno određuje ovu podelu, ali nedostaje primena. Iako Ministarstvo ima centralnu ulogu u razvoju politika a opštine u njihovoj primeni, nedostaje koordinacija planova i prioriteta u okviru koordinisanog okvira planiranja i praćenja.

U sektor SOO-a je uključena približno polovina učenika. Za MONT je ovaj sektor već godinama bio prioritet, ali napori za poboljšanje stručnog obrazovanja nisu doneli strukturne promene i održive rezultate. Zbog specifičnosti sektora i pokušaja različitih donatora da se suoče sa ovim problemom, reforma nastavnih planova i programa za SOO pokazuje malo rezultata. Uključivanje čitavog sistema stručnog obrazovanja u okvir kosovskog nastavnog plana i programa sa nedostatkom konkretnog nastavnog plana i programa za SOO i dalje ostaje problematično. Izazovi ostaju u razvoju udžbenika i još više u poboljšanju radionica. Većini škola stručnog obrazovanja nedostaju radionice za razvoj praktičnih veština ili potrošni materijal u okviru radionica. Mogućnosti za razvoj praktične obuke u preduzećima i dalje su ograničene.

Stažiranje je i dalje sporadično organizovano i nedostaje strukturisan pristup stažiranju. Zbog toga je razvoj praktičnih veština u većini profila nizak. Uprkos mnogim naporima, veze nisu sistematične.

Štaviše, veze između nastavnog plana i programa za SOO i potreba tržišta rada još uvek nisu zadovoljavajuće. Od postojećih profila, rodna segregacija po profilima stručnog obrazovanja je prilično visoka, čineći mnoge profile dostupne i participativne samo za muškarce, a ne za žene. SOO koji se smatra prioritetom za mnoge zainteresovane strane doveo je do osnivanja Agencije za stručno osposobljavanje i obrazovanje odraslih (ASOOO) 2014. godine, međutim, funkcionisanje i kapaciteti ASOOO-a predstavljaju izazov i saradnju zainteresovanih strana treba dalje poboljšati.

Postignut je značajan rast sistema visokog obrazovanja i u javnim i privatnim ustanovama u smislu programa i pohađanja. Broj studenata u visokom obrazovanju i programima je povećan, međutim, uprkos povećanju programa, usklađivanje sa tržištem rada je na slabom nivou. Skoro da uopšte nema povezanosti diplomaca sa preduzećima u vezi programa u okviru kojih je potrebno dalje usavršavanje praktičnih veština. Osiguranje kvaliteta ostaje važna tačka intervencije u visokom obrazovanju. Kosovsko telo za akreditaciju ostvarilo je određene rezultate u okviru spoljašnjeg osiguranja kvaliteta, postavši član ENQA-a i EQAR-a, čime se sprovodi veliki broj spoljašnjih procena. Postoji i dodatni broj kancelarija za osiguranje kvaliteta, ali ukupna percepcija je da je sistem slab. Štaviše, istraživanje u visokom obrazovanju je oskudno, tako da ustanove visokog obrazovanja služe više kao nastavne, a ne istraživačke ustanove.

# Metodologija funkcionalnog pregleda

U ovom odeljku je predstavljen sveobuhvatan metodološki pristup za funkcionalni pregled, uz naglasak na cilj procene, njen opseg i metode prikupljanja podataka, kao i načela koje je tim ustanovio da bi vodio proces pregleda.

## Cilj, opseg, prikupljanje podataka i analiza funkcionalnog pregleda

Cilj procesa funkcionalnog pregleda, kako je pomenuto u PZ-ovima, dodatno je razjašnjen tokom inicijativnih sastanaka koje je tim organizovao sa višim rukovodstvom MONT-a6 i Kancelarijom EU. Funkcionalni pregled bi stoga predstavljao sveobuhvatnu procenu ministarstva koja će doprineti povećanju njegove organizacione efikasnosti. Opseg pregleda bi bio ograničen na organizacionu strukturu ministarstva. Odnosi u okviru obrazovnog portfelja (tj., sa podređenim agencijama) nisu detaljno razmatrani, sa izuzetkom Obrazovnog inspektorata koji je zahtevao posebnu pažnju6.

Metodološki pristup koji je FP tim primenio sastojao se od niza instrumenata za prikupljanje i analizu podataka koji su ilustrovani u šemi u daljem tekstu:

1. Polustrukturisani intervjui
2. On-line istraživanje
   1. Kancelarijsko istraživanje

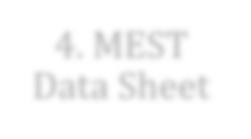
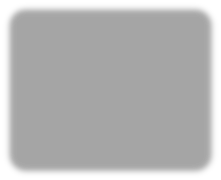
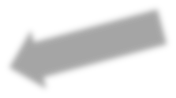
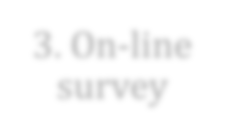
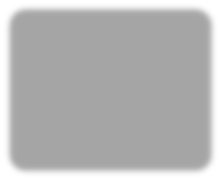
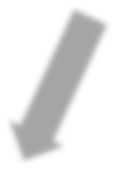
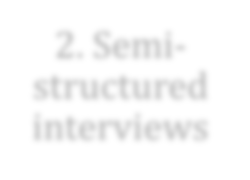
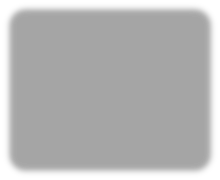
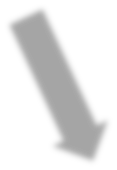
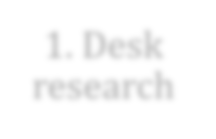
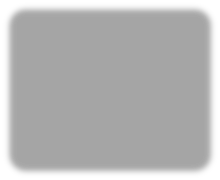
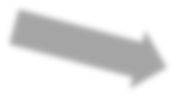
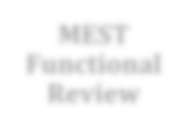
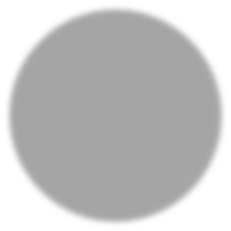
**MONT**

**Funkcionalni pregled**

1. MONT

Lista podataka

*Slika 1: Instrumenti za prikupljanje podataka za potrebe FP-a*



**Kancelarijsko istraživanje** je bilo prva faza koju je inicirao FP tim. Sastojala se od prikupljanja i analize ključnih zakonodavnih i političkih dokumenata koji su relevantni za MONT. Dodatni izveštaji i prethodne analize na temu su takođe analizirani u svrhu pregleda. Sledeća lista pruža primere dokumenata koje je tim razmatrao kao deo funkcionalnog pregleda:

* + - Zakon o obrazovanju broj 04/L-032 usvojen 29. avgusta 2011. godine
    - Akt o sistematizaciji Ministarstva obrazovanja br. 39/2013 usvojen 9. januara 2014. godine

6 Sastanak sa ministrom obrazovanja, nauke i tehnologije 6. novembra i serija sastanaka sa generalnim sekretarom 3., 6. i 10. novembra

* Zakon o obrazovnom inspektoratu br. 2004/37 usvojen 8. septembra 2004. godine
* Nacrt Zakona o obrazovnom inspektoratu koji je odobrila Vlada 27. decembra 2017
* Strategija modernizacije javne uprave (2015-2020) br. 04/51 usvojena 25. septembra 2015. godine
* Sektorski reformski ugovor za reformu javnog sektora

**Polustrukturisani intervjui** su organizovani sa i) višim rukovodstvom MONT-a (uključujući politički i nivo civilne službe), ii) svim rukovodiocima u MONT-u (uključujući Obrazovni inspektorat), iii) predstavnicima drugih relevantnih državnih organa, kao što su MEI, KP, MJU, iv) predstavnicima Kancelarije EU i v) drugim relevantnim zainteresovanim stranama, kao što su međunarodni donatori koji se bave sektorom obrazovanja. Tokom procesa revizije održano je oko 30 intervjua. Lista sa organizovanim sastancima i intervjuima priložena je izveštaju.

Teme intervjua za svaku ciljnu kategoriju sagovornika ukratko su prikazane u tabeli u daljem tekstu:

|  |  |
| --- | --- |
| **Intervjuisani** | **Obrađene teme** |
| Više rukovodstvo MONT-a | Cilj FP-a; prioriteti ministarstva; glavne poteškoće i izazovi; sveukupno upravljanje sektorom obrazovanja; |
| Šefovi Odeljenja MONT-a | Organizaciona pitanja; postupak sistematizacije u praksi; procesi u kojima su uključene i srodne procedure; glavni dobijeni rezultati; ključni izazovi; ideje za poboljšanje; |
| KP | Opšti učinak ministarstva; kreiranje politike i koordinacija na nivou MONT-a - rezultati i kapaciteti; |
| MEI | Učinak MONT-a u odnosu na agendu EI - rezultati i kapaciteti; |
| MJU | Politike civilne službe, odredbe novog Nacrta zakona o javnoj upravi, SRC, Zakon o sistematizaciji i unutrašnja organizacija MONT-a. |
| Kancelarija EU | Opšti pristup za FP; prethodni učinak MONT-a; ključna pitanja za usmeravanje pregleda; |
| Donatori | Koordinacija donatora na nivou MONT-a; oblasti i vrsta pružene podrške; mehanizmi koji se koriste za upravljanje projektima; podrška preporukama. |

*Tabela 1: Primeri tema razmatranih tokom razgovora po kategorijama korisnika*

**On-line istraživanje** 7 dizajnirano je i koristi se kao instrument za samo-procenu. Upućeno je svim zaposlenima u ministarstvu i bilo je strukturisano u 5 glavnih oblasti koje se odnose na značajne karakteristike ULJR-a, npr. planiranje radne snage, zapošljavanje, upravljanje radnom snagom ili procena rada osoblja. Uključeni su i aspekti u vezi sa prioritetima institucije i ključnim izazovima koji utiču na efikasnost njihovih intervencija. Za svaku stavku je korišćeno pet nivoa Likert skale sa razmakom za komentare i dodatnim mišljenjima za svaki odeljak.

U istraživanju je učestvovalo 47 članova osoblja, koji predstavljaju sve kategorije, što se može videti iz tabele u daljem tekstu:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Šefovi odeljenja | 12.20% | Šefovi odseka | 29.7% |
| Službenici | 56.10%; | Asistenti: | 2.44% |
| *Tabela 2: Ispitanici istraživanja* | | | |

Pored istraživanja, razvijen je i **specifičan upitnik za upravljanje** koji je korišćen za prikupljanje povratnih informacija od šefova odeljenja o njihovim ključnim rezultatima, glavnim izazovima i prioritetima. Devet od jedanaest resornih odeljenja je odgovorilo na upitnik.

**Lista podataka MONT-a** predstavlja skup uglavnom kvantitativnih podataka koji sumiraju raspodelu resursa po ministarstvu, profil osoblja svakog odeljenja i ključne rezultate dobijene tokom prošle godine. Daje pregled organizacije. Priložena je izveštaju.

Tim je pažljivo analizirao sve prikupljene podatke. Prilikom procene organizacionog uređenja i efikasnosti obavljanja specifičnih funkcija, u velikoj meri korišćena su merila. I *(i) interna* - upoređivanje različitih aspekata aktivnosti MONT-a sa onim registrovanim u drugim resornim ministarstvima na Kosovu, i *(ii) eksterna merila* - srazmerno posmatrajući isto pitanje u sličnim zemljama ili sistemima - informisala su proces pregleda. Prilikom izbora zemalja za upoređivanje, kako bi se osigurala relevantnost poređenja, tim je koristio kriterijume, kao što su populacija zemlje, administrativna tradicija, članstvo u EU/potencijalno članstvo.

## 3.2. Načela za vođenje pregleda

Pravila sveukupne organizacije javne uprave na Kosovu se trenutno (re)definišu kroz nacrt Zakona o organizaciji javne uprave, a očekuje se i usvajanje nacrta Zakona o civilnoj službi 20188. Stoga, u odsustvu jasnog okvira za analizu, FP tim je razvio skup *načela* za usmeravanje procesa pregleda.

Ova načela su opšta pravila koja su neke zemlje već uključile u nacionalno zakonodavstvo, kao što je razdvajanje glavnih i linija odgovornosti između agencije i ministarstva, raspona upravljanja ili minimalnog broja pozicija za uspostavljanje određene vrste administrativne jedinice, itd.

Definicija ovih načela za funkcionalni pregled zasnovana je na (i) lokalnom kontekstu - administrativnoj tradiciji na Kosovu, postojećim praksama za organizaciju i funkcionisanje javne uprave i (ii) međunarodnim merilima i „mekom zakonodavstvu Evropske unije" uključenim u Načela javne uprave

8 Posvećenost Kosova u sklopu Sektorski reformski ugovor za reformu javnog sektora (pokazatelj

6.1.2 SRC-a)

izdata od strane OECD SIGMA Programa9, koji se koristi za procenu razvoja RJU u zemljama kandidatima.

Za vođenje procesa funkcionalnog pregleda MONT-a korišćena su sledeća načela:

### Načelo 1: Ministarstvo je osnovno administrativno telo nadležno za izradu politika i osiguravanje nadzora nad sektorom obrazovanja, dok podređene agencije obavljaju regulatorne funkcije i funkcije sprovođenja politike

Ovo načelo postavlja opšte pravilo da su politika i koordinacija ključni atributi ministarske strukture (u ovom slučaju MONT-a), dok su podređene agencije (14 agencija koje su trenutno organizovane u okviru ministarstva) uglavnom zadužene za funkciju sprovođenja/regulatornu funkciju. Mandat MONT-a bi se prema tome trebao definisati i koristiti u pogledu razvoja i nadgledanja ključnih oblasti politike (obrazovanje, nauka i tehnologija), a uloga podređenih tela bi trebala biti uglavnom usmerena na podršku sprovođenju politike.

Ovo se nadovezuje na Načela javne uprave SIGMA (dalje u tekstu SIGMA Načela), odnosno deo o izradi politike i koordinaciji, Načelo 8 glasi: *Organizaciona struktura, procedure i raspoređivanje osoblja u ministarstvima osiguravaju sprovođenje izrađenih politika i zakonodavstva i ispunjavaju vladine ciljeve. Kao opšte pravilo, ključne funkcije izrade politika ostaju ministarstvima i ne prenose se na podređena tela.*

### Načelo 2: Postoji jasno razdvajanje uloga i odgovornosti politički imenovanih i stručnih civilnih službenika; donosioci političkih odluka su odgovorni za najmanje jednu glavnu političku oblast ministarskog mandata.

Političko upravljanje i obezbeđivanje političke podrške ključnim oblastima u obrazovanju je od presudnog značaja za unapređenje ambiciozne političke agende ministarstva. Ovo načelo usmerava tim u razmatranju određenog mandata zamenika ministara, njihov odnos sa stručnim civilnim službenicima i njihove linije odgovornosti sa relevantnim odeljenjima. Takođe je namenjeno za ograničavanje broja zamenika ministara koji nemaju dodeljenu političku odgovornost.

Ovo se odnosi na SIGMA Načelo 1, Odeljak o javnoj službi i upravljanju ljudskim resursima, odnosno – *Delokrug javne službe je adekvatan, jasno definisan i primenjiv u praksi. Vertikalni delokrug jasno određuje gornju i donju liniju razdvajanja između politički imenovanih službenika, javnih službenika i pomoćnog osoblja.*

9 OECD SIGMA, Načela javne uprave, novembar 2014

### Načelo 3: Politički prioriteti ministarstva ogledaju se u njegovoj organizacionoj strukturi

Tim je ocenio da li je ministarstvo dobro opremljeno i adekvatno organizovano kako bi se osiguralo ispunjenje njegovog mandata i postizanje ministarskih prioriteta definisanih različitim zakonskim i političkim dokumentima. Načelo se odnosi na osiguranje da definisani prioriteti dobiju neophodne resurse, pa je organizacija ustanove (struktura i raspoređivanje osoblja) usklađena sa postojećom matricom prioriteta politike za sektor obrazovanja.

Iz ove perspektive pažnja je posvećena načinu na koji se najviši prioriteti u sektoru obrazovanja prevode u organizacionu strukturu ministarstva, kao glavnog kreatora politike - tj. postoji odgovarajuća administrativna jedinica koja će osigurati izradu politike za prioritet i raspoređivanje dovoljnog broja osoblja (broj i kapacitet) za podršku analizi i formulaciji politike. Ključni zahtev 1 i Načelo 5 SIGMA načela zahteva da [..]*Institucionalni okvir i raspodela osoblja odražavaju radni delokrug ministarstava kako bi se ispunile obaveze Vlade.*

### Načelo 4: Kada su resursi ograničeni, njihovo raspoređivanje širom organizacije nije preporučljivo

Proliferacija malih jedinica koje se bave sličnim ili povezanim oblastima politike primećena je kao dominantna tendencija u nekim zemljama regiona. Ministarstva uspostavljaju male administrativne jedinice unutar unutrašnje organizacije za upravljanje sličnim ili blisko povezanim oblastima politike. Takve jedinice mogu se fokusirati na usku političku oblast sa 2-3 pozicije dodeljene tim jedinicama.

Takva organizaciona fragmentacija se pokazala neefikasnom: ona stvara dodatne troškove i probleme koordinacije. U mnogim slučajevima, ovaj pristup je u velikoj meri uslovljen motivacijom za kompenzaciju (platu) bez obzira na organizacionu efikasnost. Ovaj organizacioni obrazac postaje problematičniji kada se suočava sa visokom stopom upražnjenosti, pošto postoji samo nekoliko nižih pozicija za funkcionisanje efikasnog sistema javnih službi.

### Načelo 5: Raspon upravljanja od najmanje 1 do 2 primenjuje se u celoj organizaciji

Ovo načelo je povezano sa prethodnim. U odsustvu određenih pravila koja određuju minimalni broj pozicija za uspostavljanje određene administrativne jedinice, raspon upravljanja bi sprečio ekstremnu fragmentaciju (npr. kada postoji jedan rukovodilac za jednu izvršnu poziciju).

# Nalazi

### Ministarstvo ima mandat za kreiranje politike i koordinaciju, međutim agencije su po svojoj veličini male i mogle bi biti pogođene obavezom VK-a u pogledu spajanja/ukidanja agencija sa manje od 50 zaposlenih.

Odredbe postojećih propisa10 određuju mandat MONT-a koji se odnosi na opštu izradu politike za obrazovanje, nauku i tehnologiju, kao i koordinaciju podređenih agencija u sprovođenju tih politika. Iz ove perspektive, čini se da ne postoje zakonska ograničenja za ministarstvo da deluje kao glavni koordinator u sektoru, dok druga tela u sektoru imaju veću regulatornu i ulogu sprovođenja.

U odsustvu Zakona o vladi, mandat, dužnosti i nadležnosti ministarstava regulisani su Uredbom br. 02/2011 o oblastima administrativnih odgovornosti Kancelarije premijera i ministarstava, kao što je prikazano u daljem tekstu:

**Odgovornosti MONT-a**:

* + Izrada politike i sprovođenje zakonodavstva za razvoj obrazovanja, uključujući visoko obrazovanje i nauku na Kosovu;
  + Podrška nediskriminatornom obrazovnom sistemu koji poštuje pravo svake osobe na obrazovanje i gde je mogućnost za kvalitetno učenje dostupna svima;
  + Obezbeđivanje neformalnog obrazovanja i obrazovanja odraslih na svim nivoima, uključujući i odvojene oblasti i promovisanje mogućnosti doživotnog učenja za sve;
  + Osmišljavanje, sprovođenje i nadgledanje odgovarajućih i efikasnih oblika obrazovne administracije i upravljanja školama;
  + Unapređivanje kvaliteta, relevantnosti i efikasnosti obrazovanja na svim nivoima;
  + Omogućavanje razvoja i kvalitativno unapređivanje obrazovanja i pružanja obrazovnih usluga;
  + Podrška istraživanju vezano za socijalni, ekonomski, naučni, tehnološki i kulturni razvoj na Kosovu;
  + Izgradnja sveobuhvatnog sistema biblioteka, koji će uključivati biblioteke i školske biblioteke;
  + Podrška sveobuhvatnoj politici integracije osoba sa invaliditetom i hendikepiranih osoba;
  + Podrška roditeljskom i opštinskom učešću u obrazovnim aktivnostima i odgovarajućim oblicima partnerstva škola- zajednica na lokalnom nivou

*Tabela 3: Glavne odgovornosti MONT-a, u skladu sa Uredbom br. 02/2011 o oblastima administrativnih odgovornosti Kancelarije premijera i ministarstava*

Međutim, treba napomenuti da je većina podređenih agencija vrlo male veličine i to je u suprotnosti sa željom Vlade Kosova kao što je izraženo u različitim strateškim dokumentima -

1. Uredba br. 02/2011 o oblastima administrativnih odgovornosti Kancelarije premijera i ministarstava i Uredba br. 39/2013 o unutrašnjoj organizaciji ministarstva

*27 agencija u okviru Vade sa manje od 50 zaposlenih je spojeno ili ukinuto ili integrisano kao organizaciona jedinica unutar ministarske hijerarhije do 2020 1111*.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Agencija | Br. pozicija | Agencija | Br. pozicija |
| Agencija za SOO | 6 | Obrazovni inspektorat | 56 |
| Nacionalni autoritet za kvalifikacije | 6 | Kosovska agencija za akreditaciju | 9 |
| Pedagoški institut | 21 | Institut za istoriju | 31 |

*Tabela 4 – podređene agencije i dodeljeni broj pozicija - ekstrakt -*

### Uprkos velikom broju zamenika ministara, oni nemaju jasnu političku odgovornost niti linije odgovornosti sa pojedinačnim odeljenjima

Trenutno je u MONT-u imenovano pet zamenika ministra. Ovo postavlja ministarstvo na vrhu spiska kosovskih ministarstva, kao što se može videti iz tabele u daljem tekstu:

|  |  |
| --- | --- |
| Resorno ministarstvo | Broj ZM-ova |
| Ministarstvo rada i socijalne zaštite | 6 |
| **Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije** | **5** |
| Ministarstvo za ekonomski razvoj | 5 |
| Ministarstvo životne sredine i prostornog planiranja | 5 |
| Ministarstvo inostranih poslova | 4 |
| Ministarstvo finansija | 4 |
| Ministarstvo unutrašnjih poslova | 4 |
| Ministarstvo dijaspore i strateškog investiranja | 4 |
| Ministarstvo zdravlja | 4 |
| Ministarstvo za povratak i zajednice | 4 |
| Ministarstvo kulture, omladine i sporta | 4 |
| Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i ruralnog razvoja | 3 |
| Ministarstvo za kosovske snage bezbednosti | 2 |
| Ministarstvo administracije lokalne samouprave | 2 |
| Ministarstvo za regionalni razvoj | 2 |
| Ministarstvo infrastrukture | 2 |
| Ministarstvo pravde | 1 |
| Ministarstvo za inovacije i preduzetništvo | 1 |
| Ministarstvo javne uprave | 1 |
| Ministarstvo trgovine i industrije | 1 |
| Ministarstvo za evropske integracije | 0 |
| **Prosek** | **3.04** |

*Tabela 5: Broj zamenika ministara u kosovskim resornim ministarstvima*

U administrativnim sistemima u kojima postoje zamenici ministara, njihova uopštena uloga je da podrže koordinaciju sektora, u osnovi predstavljajući ministra u određenim političkim oblastima. Očekuje se da deluju kao političko vođstvo za tu oblast politike, predstavljajući ministarstvo i postavljajući agendu za taj sektor. Međutim, to izgleda nije slučaj u okviru MONT-a. ZM-ovi nemaju jasno dodeljenu političku oblast i ne postoji linija odgovornosti između ZM-a i odgovarajućih odeljenja.

1. Pokazatelj 6.2.2 i 6.3 Sektorskog reformskog ugovora za reformu javnog sektora

Posmatrajući male vlade EU 12, uloge zamenika ministara imaju malu varijaciju. Manje uobičajena praksa je da ih uopšte nema: npr. u DK, rukovodstvo ispod nivoa ministra je stručno. Češći je slučaj da zamenici postoje - obično jedan, najviše dva - sa uglavnom političkom ulogom (npr. u LV-u, CR-u, IR-u uloga zamenika je uglavnom da zameni ministra). Treće tumačenje je da postoje zamenici čija je uloga kombinacija političke i specijalizovanije upravljačke uloge: na primer u Sloveniji, takođe u Litvaniji, zakon dozvoljava najviše 4 zamenika ministara po portfelju, označenih kao „*politički imenovani civilni službenici*“ imenovani na predlog ministra:13

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Zemlja (populacija)* | Letonija (1.9m) | Slovenija (2.0 m) | Litvanija (2.9 m) | Hrvatska (4.2m) | Irska (4.6 m) | Danska (5.6 m) |
| Broj ministara\* | 14 | 16 | 15 | 21 | 15 | 17 |
| Broj zamenika ministara | 13 | 32 | 46 | 20 | 15 | 0 |
| Ukupan br. najvišeg političkog rukovodstva | 27 | 48 | 61 | 41 | 30 | 17 |
| Prosečan broj zamenika po ministru | 0.9 | 2.0 | 3.0 | 0.9 | 1.0 | 0.0 |
| * *Uključujući poziciju premijera i sve ostale političke funkcije jednake funkciji ministra* * *Svi podaci o situaciji od januara 2016. godine* | | | | | | |

*Tabela 6 – prosečan broj zamenika ministra u izabranim EU zemljama*

Prema sadašnjim organizacionim aranžmanima u Aktu o sistematizaciji, kao i praksi ministarstva, većina odeljenja je odgovorna ministru preko generalnog sekretara i ne dobija političke smernice i podršku zamenika ministara.

### Glavni rezultati ministarstva (tj. politički dokumenti i zakonodavstvo) su vrlo ograničeni po broju i imaju sadržajne nedostatke

Kao što je objašnjeno u navedenom Načelu 1, glavni rezultati ministarstva su predstavljeni delovima zakonodavstva ili političkim dokumentima koji su pripremljeni i odobreni kako bi osigurali ispunjavanje ministarskog mandata i ostvarivanje političkih prioriteta u okviru sektora.

1. Kao što je naglašeno u Smernicama za organizaciju ministarstava u centralnoj vladi, Gruzija, pregled celokupne vlade, La Ferrara, Dinu, 2016
2. Zakon o Vladi Litvanije (izmenjen), član 31.

Tabela u daljem tekstu sadrži rezime broja predmeta koje je ministarstvo dostavilo vladi na usvajanje u 2017. godini:

|  |  |
| --- | --- |
| **Ministarstvo** | **Br. odluka** |
| Kancelarija premijera | 155 |
| Ministarstvo finansija | 127 |
| Ministarstvo za životnu sredinu | 54 |
| Ministarstvo pravde | 25 |
| Ministarstvo za evropske integracije | 22 |
| Ministarstvo unutrašnjih poslova | 18 |
| Ministarstvo trgovine i industrije | 16 |
| Ministarstvo rada i socijalne zaštite | 12 |
| Ministarstvo obrazovanja | 10 |
| Ministarstvo za ekonomski razvoj | 10 |
| Ministarstvo zdravlja | 9 |
| Ministarstvo lokalne samouprave | 9 |
| Ministarstvo javne uprave | 9 |
| Ministarstvo kulture, omladine i sporta | 6 |
| Ministarstvo inostranih poslova | 6 |
| Ministarstvo infrastrukture | 4 |
| Ministarstvo dijaspore | 3 |
| Ministarstvo za kosovske snage bezbednosti | 2 |
| Ministarstvo za povratak i zajednice | 1 |
| Ministarstvo za inovacije i preduzetništvo | 1 |
| Ministarstvo za regionalni razvoj | 1 |
| Ukupno | 500 |
| *Tabela 7 – broj predmeta koje je ministarstvo dostavilo Vladi na usvajanje u 2017. godini* | |

Kao što se može primetiti, sa samo 10 predmeta dostavljenih Vladi, Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije je u drugoj polovini tabele. Ovo dokazuje ograničeno sprovođenje politike ministarstva. Osim toga, analiza tipologije pripremljenih dokumenata ministarstva pokazuje da praktično ne postoje jasni politički dokumenti ili delovi zakonodavstva koji su pripremljeni od strane ministarstva u 2017. godini 14.

Sprovođenje zakonodavnog plana MONT-a (prikazanog u daljem tekstu) takođe pokazuje da zakoni sa jasnim političkim sadržajem nisu završeni/usvojeni prema prvobitnoj obavezi:

1. Metodologija minimalnih standarda za javne konsultacije, odobrena u 2017. godini

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Obaveze MONT-a prema zakonskom programu za 2017. godinu | | Status |
| Zakon o inovacijama, znanju i transferu tehnologije | | NU |
| Zakon o obrazovnom inspektoratu | | NU |
| Zakon o ratifikaciji međunarodnog sporazuma između MONT-a i Stitching Spark -a Holandskog SPARK-a o pružanju podrške Međunarodnom poslovnom koledžu u Mitrovici | | U |
| *NU – Nije usvojen* | *U - usvojen* | |

### Stopa slobodnih radnih mesta od 5% ne predstavlja problem, međutim, resursi su rasuti širom organizacije sa velikim brojem odseka sa po samo 2 funkcije (raspon upravljanja 1 prema 1)

Stopa slobodnih radnih mesta nije visoka, tako da ne treba da predstavlja problem za ukupnu aktivnost organizacije. Međutim, treba napomenuti da su neke pozicije već duže vreme otvorene i da to može uticati na funkcionisanje određenog odeljenja u okviru kojeg se nalazi ta pozicija.

Što se tiče načina na koji postojeća struktura ispunjava navedeno Načelo 4 i Načelo 5, treba napomenuti da postoji mnogo jedinica (tj. 40% svih odseka ministarstva) koje se trenutno sastoje od dve ili tri pozicije, uključujući rasutost resursa i vrlo nizak raspon upravljanja (tj. jedan rukovodilac nadgleda jednog civilnog službenika na izvršnom nivou).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Odsek | | | | Br. zauzetih pozicija |  | Ministarstvo | | % Odseka < pozicije | 3 |
| Odsek za |  | privatno | Preduniverzitetsko obrazovanje | 1 | Ministarstvo zdravlja | | 28% | |
| Odsek za predškolsko obrazovanje | | | | 3 |
| Odsek za međunarodnu saradnju u sektoru visokog obrazovanja i nauke | | | | 2 | Ministarstvo rada i socijalne zaštite | | 0% | |
| Odsek za nauku | | | | 1 |
| Odsek za tehnologiju | | | | 3 | Ministarstvo  ekonomski razvoj | za | 15% | |
| Odsek za inovacije i transfer  tehnologije | | | | 1 |
| Odsek za planiranje i standarde za školske objekte | | | | 3 | Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije | | 32% | |
| Odsek za evropske integracije | | | | 3 |
| Odsek za internu reviziju | | | | 2 | *Odseci sa manje od 3 pozicije u okviru izabranih resornih ministarstava* | | | |
| Odsek za odnose sa javnošću | | | | 3 |

*Tabela 8 – Odseci sa 3 ili manje zauzetih pozicija i interno merenje*

MJU trenutno priprema novi zakon o organizaciji javne uprave i u tom procesu uzimaju se u obzir konkretne odredbe o minimalnom broju pozicija za osnivanje odseka ili odeljenja. Ukoliko bi se takva pravila usvojila, MONT bi ih trebao primeniti i konsolidovati svoju postojeću strukturu u svakom slučaju.

Tendencija u zemljama EU je postojanje većih administrativnih jedinica, čime se omogućava veći raspon upravljanja i osigurava veća fleksibilnost rukovodilaca u dodeljenim ljudskim resursima za izvršavanje zadataka. Postoje, međutim, posebne situacije kada su izuzeci dozvoljeni, uglavnom u odnosu na funkcije podrške u manjim organizacijama (npr. ljudski resursi ili jedinica unutrašnje revizije u malom ministarstvu koja bi mogla biti sastavljena od tri pozicije) ili za visoko automatizovane funkcije (npr. call centar) ili ponavljajuće funkcije gde se može pronaći visok raspon upravljanja (npr. jedan rukovodilac za dvadeset zaposlenih)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Zemlja (populacija)* | Letonija (1.9m) | Slovenija (2.0m) | Litvanija (2.9m) | Hrvatska (4.2m) |
| Minimalna veličina jedinice nižeg nivoa u vladama članica EU sa kojima se vrši poređenje | 5  (sa izuzecima) | 8  (izuzetno 3) | 4  (izuzetno 3-  2) | 5  (sa izuzecima) |

*Tabela 9 – Minimalna veličina administrativnih jedinica nižeg nivoa u odabranim državama članicama EU*

### Postoji potencijalno preklapanje između odeljenja i ograničeno korišćenje postojećih međusobnih veza između povezanih oblasti politike (uglavnom u pogledu politike za preduniverzitetsko i visoko obrazovanje i nauku)

Trenutna organizacija ministarstva ostavlja prostor za preklapanje i rasipanje resursa za slične ili blisko povezane oblasti politike, sa i) dva odvojena odeljenja koja se bave pred-univerzitetskim obrazovanjem, i ii) politikom visokog obrazovanja, kojom se upravlja odvojeno od nauke i tehnologije.

Akt o sistematizaciji postavlja ključne odgovornosti dva odeljenja koja se bave politikom preduniverzitetskog obrazovanja, praveći razliku između celokupnog razvoja politike (dodeljene odeljenju za predškolsko obrazovanje) i glavnog nastavnog plana i programa i profesionalnog razvoja nastavnika (u oblasti Odeljenja za razvoj preduniverzitetskog obrazovanja). Ova razlika, međutim, nije uverljiva, jer je nastavni plan i program jedan od ključnih instrumenata za politiku obrazovanja, a kvalitet nastavnika predstavlja kritični faktor uspeha.

|  |  |
| --- | --- |
| Glavne odgovornosti u upravljanju politikom preduniverzitetskog obrazovanja, u skladu sa Aktom o sistematizaciji (čl. 7. i 14.) | |
| Odelj. za politike preduniverzitetskog obrazovanja | Odelj. za razvoj politika preduniverzitetskog obrazovanja |
| Predlaže nacrte i osigurava primenu politika, strategija / zakonodavnih dokumenata u obrazovnim ustanovama u oblasti predosnovnog, osnovnog, nižeg srednjeg i višeg srednjeg obrazovanja i drugim obrazovnim ustanovama na nivou preduniverzitetskog obrazovanja na Kosovu;  Podržava stručno priznavanje i međuinstitucionalnu obrazovnu saradnju unutar i izvan Kosova  Podržava decentralizaciju (od centralnog nivoa do opština i od opština do škola)  Inkluzivno obrazovanje / Pristup obrazovanju  Stručno osposobljavanje i obrazovanje odraslih  Podržava privatne institucije preduniverzitetskog obrazovanja | Predlaže nacrte i obezbeđuje sprovođenje nastavnih planova i programa u oblasti predosnovnog, osnovnog, nižeg srednjeg i višeg srednjeg obrazovanja, kao i u drugim obrazovnim institucijama na nivou preduniverzitetskog obrazovanja na Kosovu;  Pruža savete o stručnom priznavanju i podsticanju veza sa obrazovnim ustanovama unutar i izvan Kosova  Podržava licenciranje i sertifikaciju nastavnika  Podržava pristup obrazovanju pruženom u skladu sa određenim standardima kvaliteta  Organizuje testiranje dostignuća i maturski ispit |
| *Tekstualno polje: Glavne dužnosti i obaveze u preduniverzitetskom obrazovanju* | |
|  | |

Organizacija dva odvojena odeljenja za upravljanje preduniverzitetskom politikom - Odeljenje za politike preduniverzitetskog obrazovanja i Odeljenje za razvoj politika preduniverzitetskog obrazovanja- nije praksa u zemljama koje je tim uzeo kao merila. Najčešći slučajevi uključuju snažne administrativne jedinice za preduniverzitetsko obrazovanje koje osiguravaju sveobuhvatni razvoj politike i nadzor nad sektorom. Što se tiče visokog obrazovanja i nauke, postoje dva obrasca koja se mogu primetiti - u zemljama sa administrativnom tradicijom Jugoslavije, one su organizovane u različite jedinice (ponekad čak i različita ministarstva), dok se u drugim slučajevima ovim temama zajednički upravlja.

Tabela u daljem tekstu sumira organizacione aranžmane u nekim zemljama u regionu, kao i u nekim zemljama članicama EU sa populacijom sa kojom se upoređuju.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Zemlja | Preduniverzitetsko | | SOO | | Visoko obrazovanje | | Nauka | |
| 1 odeljenj. | 2 odeljenj. | Odvojeno | Preduniv. | Odvojeno | Sa nauk. | Odvojeno | Sa VO-om |
| Albanija | **X** |  |  | **X** |  | **X** |  | **X** |
| Makedonija | **X** |  | **X** |  | **X** |  | **X** |  |
| Crna Gora | **X** |  | **X** |  | **X** |  | **X** |  |
| Slovenija | **X** |  | **X** |  | **X** |  | **X** |  |
| Hrvatska | **X** |  |  | **X** | **X** |  | **X** |  |
| Letonija | **X** |  |  | **X** |  | **X** |  | **X** |
| Finska | **X** |  |  | **X** |  | **X** |  | **X** |
| **Kosovo** |  | **X** |  | **X** | **X** |  | **X** |  |

*Tabela 10 – Organizacija preduniverzitetskog, visokog obrazovanja i nauke u odabranim zemljama*

### Politika umrežavanja škola nije u okviru mandata ministarstva (tj. nije jasno dodeljena ni jednoj postojećoj strukturi).

Procesom decentralizacije koji je sproveden u obrazovanju dodeljeno je dosta odgovornosti lokalnoj upravi. Međutim, ključna pitanja politike za sektor obrazovanja su i trebaju ostati ministarski atribut. Kao što je naglašeno u prvom načelu koji je tim predložio za ovaj pregled, ministarstvo je odgovorno za razvoj i nadgledanje politike obrazovanja.

Pored potencijalnog preklapanja između različitih jedinica ministarstva, tim je takođe analizirao da li postoje neka područja koja nisu uključena u mandat ministarstva. MONT pokriva većinu oblasti politike za koje bi bilo odgovorno tipično ministarstvo obrazovanja. Jedini izuzetak koji je tim identifikovao, odnosi se na politiku umrežavanja škola. Procena Akta o sistematizaciji i naknadni intervjui pokazali su da ne postoji posebna jedinica ministarstva odgovorna za izradu koherentne politike umrežavanja škola. Ovo je važno, pošto je osiguranje adekvatnog pristupa obrazovanju u fiskalno održivim uslovima osnovni deo pružanja usluga dobrog obrazovanja za društvo.

Politika o umrežavanju škola bi se bavila analizom i odlukom o uslovima za uspostavljanje novih škola (uključujući kriterijume za nove škole), tipologijom i brojem škola u zemlji ili uslovima u kojima rad pojedinih škole više nije izvodljiv. Demografski podaci i trendovi (migracija, natalitet itd.) trebaju se uzeti u obzir za ovu politiku i potrebna je bliska saradnja sa lokalnim vlastima. S obzirom na očiglednu tenziju i razliku u agendi između lokalne i centralne vlade (npr. nijedna lokalna vlast ne bi želela da zatvori škole), kao i centralnu prirodu politike (postojanje jasnih sistemskih uticaja), takvu odgovornost treba postaviti unutar ministarstva.

Kriterijumi za osnivanje nove škole, primer Irske 15

* Jasno je utvrđeno da predložena obrazovna služba ispunjava potrebu koja se ne može razumno ispuniti u postojećim

odredbama

- Formalnom zahtevu za novu školu su prethodile javne konsultacije sa lokalnom zajednicom

* Pokrovitelj je registrovan ili je u procesu registracije
* Postojala je verifikovana namera da se uspostavi upravljačka struktura koju je priznao ministar za obrazovanje i nauku
* Postojala je verifikovana namera da se škola upravlja prema načelima iz „Pravila za nacionalne škole“
* Kriterijumi upisa:
  1. minimalni zagarantovani upis za prvu godinu rada: 17 učenika
  2. minimalni projektovani upis za treću godinu rada: 51 učenik

### Interna komunikacija i koordinacija između odeljenja je ograničena, a postojeći mehanizmi koordinacije oslanjaju se isključivo na sastanke osoblja generalnog sekretara

Intervjui organizovani tokom procesa funkcionalnog pregleda pokazali su da postoji ograničena praksa koordinacije i komunikacije unutar ministarstva. Postojeći mehanizam koji je trenutno u upotrebi u okviru koga generalni sekretar organizuje sastanke sa osobljem je dobar, međutim, nije dovoljan za osiguranje odgovarajućih rezultata koje obrazovni sistem zahteva. Štaviše, izgleda da neka odeljenja ne prisustvuju sedmičnim sastancima osoblja (npr. Jedinica za internu reviziju).

Odeljenje za evropske integracije i koordinaciju politika sa trenutnim kapacitetima ne može ostvariti ulogu jedinice za koordinaciju ministarstava, razvijati horizontalne procedure i voditi procese koordinacije i komunikacije na nivou ministarstva. Isto važi i za Kancelariju generalnog sekretara koja se uglavnom bavi pružanjem podrške generalnom sekretaru u nadzoru nad svim odeljenjima. U ovim okolnostima, normalna tendencija resornih odeljenja je da se fokusiraju na vlastite atribute (rad u „silosima“), utičući na ukupne učinke ministarstva.

Postoji priznanje, na nivou organizacije, značaja i prevalencije ovog pitanja. Poteškoće u unutrašnjoj koordinaciji i komunikaciji od strane osoblja ministarstva široko su identifikovane kao prvo prioritetno pitanje koje treba rešiti kako bi se poboljšao razvoj i sprovođenje politika.

Četiri glavna pitanja za poboljšanje razvoja i sprovođenja politika u oblastima u koje su uključene:

1. Međusektorska i međuresorna komunikacija i koordinacija;
2. Pristup i bolje upravljanje obukom;
3. Depolitizacija zapošljavanja i unapređivanja;
4. Politička podrška obrazovnim politikama.

*Tekstualno polje: Prioritetna pitanja koja treba rešiti (izvor - anketa zaposlenih korišćena za ovaj proces funkcionalnog pregleda)*

1. Revidirani kriterijumi i procedure za uspostavljanje novih osnovnih škola, Izveštaj Komisije o broju učenika koji pohađaju školu, februar 2011.

### Koordinacija politike na nivou ministarstva i dalje ostaje ograničena, bez formalne procedure za formulisanje politike ili izradu zakonodavstva i sa slabim kapacitetom metodoloških smernica.

Koordinacija politike, koja podrazumeva metodološku pomoć koja se pruža resornim odeljenjima u formulisanju politike, kao i osiguravanje konzistentnosti različitih politika koja predlažu različita odeljenja trebalo bi da bude ključna karakteristika složenog sistema, kao što je onaj koji je uspostavljen za upravljanje sektorom obrazovanja. Posmatrajući iz perspektive vlade, ovo su horizontalne funkcije čiji su standardi organizacije i učinka utvrđeni od strane Kancelarije premijera (KSP i KSV su dve jedinice u okviru KP-a koje rukovode ovim naporom).

Centralna jedinica je pružila smernice i procedure za uspostavljanje jedinice za politiku u ministarstvima i za obezbeđivanje njihove veze u procesu donošenja odluka. Strategija za poboljšanje planiranja i koordinacije politika16 prepoznaje značaj jedinica i plana ministarstava za povećanje njihovih kapaciteta. Kosovo je odlučilo da uspostavi zajedničku jedinicu za evropske integracije i koordinaciju politike. Ovo je odličan razvoj, jer se agenda za evropske integracije i ona za *nacionalne* politike u velikoj meri preklapaju.

Međutim, kada se posmatra jedinica za koordinaciju politike u MONT-u, postoje očigledni nedostaci koji se mogu primetiti. Jedinica se još uvek nije nametnula kao centralno odeljenje za koordinaciju i njena uloga u razvoju politike ili izradi zakonodavstva u koje je ministarstvo uključeno nije obavezna (npr. jedinica ne odobrava dokumente politike ili nacrt zakonodavstva ministarstva). Osim toga, osiguravanje metodološkog okvira i podrška za formulisanje politike nije praksa za jedinicu. Njihov trenutni fokus je na aktivnosti praćenja inputa ministarstva za potrebe politika/dokumenata Vlade.

Koordinacija donatora je još jedan horizontalni zadatak koji obavlja jedinica. Intervjui sa različitim zainteresovanim stranama ukazali su na potrebu za sistemskim pristupom koordinaciji spoljne pomoći. Postojeći sistem upravljanja za ovo ne proizvodi očekivani ishod, uz konkurenciju i preklapanje pomoći, razvojne partnere koji se bave sopstvenim prioritetima bez stvarnog razmatranja unutrašnjih potreba. Koordinacioni sastanci donatora su uglavnom slabo pripremljeni i nemaju potrebnu učestalost.

Jedinica je takođe odgovorna za upravljanje sistemom podataka u obrazovanju (EMIS). Osoblje se uglavnom fokusira na prikupljanje podataka, bez analize podataka koja se široko koristi kako bi se informisao razvoj politika. Treba napomenuti da podaci koji se odnose na visoko obrazovanje još uvek nisu uključeni u ovaj sistem (ali njima upravlja Odeljenje za visoko obrazovanje). Pristup svim relevantnim podacima i očekivana veza između različitih baza podataka može predstavljati stvarnu mogućnost za napredovanje ka donošenju odluka u obrazovanju zasnovanom na dokazima.

1. Odobreno 2016. godine

Kapacitet osoblja odeljenja ostaje veoma ograničen. Nije dovoljan da omogući pravilno sprovođenje horizontalnog mandata jedinice.

Jedinice politike ministarstva - primer Rumunije

U 2005. godini, kada su formirane ministarske jedinice za politiku u centralnoj upravi Rumunije, prioritet je dat uključivanju diplomaca iz složene Šeme mladih stručnjaka (YPS). *Javni rukovodioci* (specijalna kategorija civilnih službenika diplomiranih u okviru YPS-a) tečno su govorili engleski/francuski jezik i pohađali su detaljnu obuku o analizi politike i javnom upravljanju. Oni su bili vodeći u horizontalnim procesima na ministarskom nivou - na primer, u formulaciji politike, strateškom planiranju - i bili su smatrani agentima promene na nivou ministarstva i uprave.

Tekstualno polje: ministarska jedinica za politiku u Rumuniji.

### OEIKP nema dovoljno kapaciteta da pravilno upravlja agendom evropskih integracija ministarstva

Uprkos činjenici da je većina resursa OEIKP-a namenjena podršci procesu evropskih integracija njima se i dalje ne upravlja na efikasan način. Kapacitet odeljenja za pružanje suštinskih inputa ambicioznoj agendi za EI ministarstva zahteva skup veština i sposobnosti koje trenutno ne poseduje postojeće osoblje.

Ovaj nedostatak kapaciteta utiče na učinak funkcija odeljenja i dobijene rezultate - npr. u odnosu na kolege u Evropskoj komisiji (učešće u radnim grupama, pregovaranje o relevantnom poglavlju itd.), kao i ispunjavanje već određenih mera koje su uključene u različitim akcionim planovima koji se odnose na EI.

*Izveštaj o sprovođenju Nacionalnog plana za sprovođenje Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju u periodu od januara do juna 2017.*

12,51% mera u odgovornosti MONT-a je u potpunosti sprovedeno

Tekstualno polje : Udeo kratkoročnih mera NPSSSP -a koje je sproveo MONT

### Odsek za ULJR ima veću *ulogu administrativne podrške* i čini se da ne preuzima strateški mandat za reformu postojećih aranžmana o ULJR-u (konkretno planiranje radne snage, zapošljavanje i upravljanje radnom snagom).

Zajednička organizacija administrativnih usluga unutar *Odeljenja za finansije i opšte usluge* je dobra praksa koja se generalno javlja u slučaju malih organizacija. Omogućava centralno pružanje usluga podrške, fleksibilno dodeljivanje resursa za to u okviru kontrolisanog troška. Odeljenje MONT-a se odnosi na LJR, budžet, IT i logistiku, dok su pravni poslovi i nabavka organizovani kao posebne jedinice. Kao pozitivna strana može se navesti to da odeljenje pruža podršku i nekim od malih agencija u okviru ministarstva.

Prethodna organizacija LJR-a i budžeta kao nezavisnih odeljenja mogla se zapaziti kroz dvostruku podređenost- odnosno šef LJR-a i šef budžeta su bili podređeni - generalnom sekretaru u smislu o sadržaja dok su u smislu administrativnih aspekata bili podređeni šefu odeljenja17. Ove dve jedinice su jedine koje imaju formalno uspostavljenu dvostruku podređenost.

1. Član 34. tačka 2 i član 35. tačka 2. Akta o sistematizaciji

Zadaci odeljenja za LJR uključuju koordinaciju planiranja LJR-a, razvoj kapaciteta ministarskog osoblja ili procenu učinka, međutim, intervjui i mišljenja izražena kroz istraživanje ukazuju na veću administrativnu ulogu jedinice (tj. upravljanje osobljem) i manji fokus na strateška pitanja - kao što je planiranje radne snage, korišćenje podsticaja i mobilnosti kako bi se osiguralo da je *pravi zaposleni* na *pravom mestu* u *pravo vreme*.

Zadatak koji je neadekvatan za Odsek za ljudske resurse je odgovornost odseka za ljudska prava i povezanost sa Kancelarijom za dobro upravljanje u okviru Kancelarije premijera u pogledu savetodavnih aktivnosti vezano za ljudska prava. Ove aktivnosti sprovodi službenik za ljudska prava koji uglavnom posluje sa visokim stepenom nezavisnosti u odnosu na ostatak jedinice. S obzirom na nezavisnost ovih zadataka u odnosu na osnovne obrazovne politike (pretežno preduniverzitetsko područje) potrebna je jaka koordinacija.

### Proces i procedure zapošljavanja se smatraju politizovanim i čini se da su direktno pod uticajem postojećih zahteva MF-a na osnovu kojih se odobrava svako pojedinačno zaposlenje

Upravljanje procesima zapošljavanja i pratećim procedurama na nivou ministarstva je deo odgovornosti Odseka za LJR. Opšta pravila za zapošljavanje utvrđena su opštom politikom civilne službe, koju vodi Ministarstvo javne uprave. U toku je izrada novog zakona o civilnoj službi (njegovo usvajanje je planirano za sredinu ove godine i za deo obaveza vlade u okviru Sektorskog reformskog ugovora).

Kao što je to slučaj i u drugim zemljama u regionu, postoji razlika između odredaba Akta o sistematizaciji i stvarnog broja osoblja na položajima. Ministarstvo finansija nastavlja da sprovodi čvrstu fiskalnu kontrolu, odobravanjem svakog pojedinačnog zahteva za zapošljavanje u resornim ministarstvima. Uprkos činjenici da FP tim razume ovaj mehanizam i potrebu da radi prema fiskalnim pravilima, ovaj postupak jasno utiče na kredibilnost samog Akta o sistematizaciji (npr. zašto usvojiti Akt o sistematizaciji sa određenim brojem pozicija za svako odeljenje, ako ih ministarstva ne mogu u potpunosti ispuniti i ako se od njih zahteva da ponovo dobiju odobrenje MF-a za svako pojedinačno zaposlenje).

Intervjui i mišljenja izražena kroz istraživanje ukazuju na proces zapošljavanja kao glavno pitanje koje utiče na ustanovu. Osim komplikovane procedure (sa odobrenjem MJU-a i MF-a za svako zapošljavanje), nedostatak transparentnosti i politizacija izabrani su kao ključni izazovi koje treba rešiti.

Pitanja koja utiču na organizaciju

Rezultati istraživanja pokazuju da postoji nedostatak poštovanja zakona o civilnim službenicima i informacija osoblja o njihovim pravima. Postoji visok nivo političkog uticaja koji dovodi do nepoštenog zapošljavanja. Kao takav, nedostatak kvalifikovanog osoblja na različitim pozicijama smatra se problemom koji je pod velikim uticajem politike i nepotizma.

Tekstualno polje: Mišljenja o glavnim pitanjima koja utiču na organizaciju, u skladu sa istraživanjem osoblja sprovedenog za potrebe FP-a

### U pogledu o Obrazovnog inspektorata, mogu se naglasiti sledeći zaključci:

* 1. ***U opterećenju rada dominiraju administrativni zadaci upravljanja žalbama koji utiču na vreme i kvalitet njihove glavne funkcije inspekcija/osiguranje kvaliteta–*** Intervjui ukazuju na vreme izdvojeno za upravljanje različitim žalbama iz oblasti obrazovnog sistema (između 40 i 60%) koje negativno utiče na vreme inspektora potrebno za obavljanje glavnih dužnosti**.**
  2. ***S obzirom na postojeći mandat, Obrazovni inspektorat nema dovoljan broj osoblja, a profil postojećih inspektora ne odgovara posebnim potrebama sistema–*** Sadašnji profil osoblja inspektorata ima opštije kompetencije. To bi predstavljalo problem ukoliko bi se reforma ustanove usmerila ka specijalizovanijim inspekcijama u kojima su potrebne posebne/specijalizovane kompetencije i kapaciteti***.***
  3. ***Opšti fokus inspekcijskih aktivnosti je na poštovanju pravila/procedura ili nastavnih planova i programa, a manje pažnje posvećeno je nadgledanju ukupnog kvaliteta obrazovnog procesa–***
  4. To je opšta tendencija koja je primećena za aktivnost ministarstva. Inspekcija je uglavnom fokusirana na osiguranje usklađenosti sa pravilima i procedurama, ili nastavnim planom i programom i njegovom praktičnom primenom. Postoji manja zabrinutost u pogledu metodološke pomoći, evaluacije rezultata pruženih obrazovnih usluga i povratnih informacija za potrebe izrade politike.

Na kraju, postoji nekoliko **opštih zaključaka** koje je FP tim identifikovao kao ključne karakteristike opšteg pristupa, a koje utvrđuje skup trendova za upravljanje sektorom obrazovanja na Kosovu. Oni nisu ograničeni na MONT i verovatno bi zahtevali sistematičniji pristup javnoj upravi i izradi i evaluaciji politike. Međutim, reforma važnih sektora (kao što je obrazovanje) zahteva pre svega identifikovanje osnovnih uzroka, a zatim planiranje i sprovođenje postepenih mera za rešavanje istih:

1. **Kontrola u odnosu na podršku -** Postoji jasan apetit za kontrolu i uspostavljanje pridruženih mehanizama (za praćenje/kontrolu/inspekciju) usredsređenih na poštovanje pravila/procedura i manja zabrinutost u pogledu ishoda obrazovnog procesa;
2. **Međunarodne u odnosu na unutrašnje potrebe -** Postoji određeni nedostatak odgovornosti nad nekim važnim rezultatima politike obrazovanja koje su više povezane sa agendom i podrškom razvojnih partnera nego sa unutrašnjom potrebom i prihvatanjem reformi.

# Preporuke

### Osigurati odgovarajuću političku podršku u ključnim političkim oblastima ministarstva imenovanjem zamenika ministara kao formalnih koordinatora

Da bi se obezbedilo pravilno vođenje ministarske agende i da bi se pružila adekvatna podrška ministru, u skladu sa drugim načelom, FP tim predlaže da zamenici ministara formalno preuzmu odgovornost u pogledu glavnih oblasti politike ministarstva. Ukratko, to bi zahtevalo odluku ministra da dodeli konkretnu koordinacionu ulogu zamenicima ministara i formalizaciju te odluke.

Nakon internih konsultacija o podeli odgovornosti (npr. jedan zamenik ministra da formalno preuzme koordinaciju za preduniverzitetsko obrazovanje, jedan da nadgleda visoko obrazovanje i nauku itd.), biće potrebno usklađivanje Akta o sistematizaciji i internih procedura. Preporučljivo je da se sve izmene u Aktu o sistematizaciji izvršavaju istovremeno, te se ova konkretna preporuka treba pravovremeno organizovati kako bi se podudarala sa drugim predlozima o sistematizaciji.

Zamenici ministara bi zatim bili uključeni u sve koordinacione mehanizme vezane za oblasti koje vode, a odnosiće se na šefove odeljenja u smislu smernica i političke zastupljenost njihove političke agende. Treba obratiti pažnju na odnos između zamenika ministara i generalnog sekretara, pošto bi potonji ostao najviši civilni službenik koji administrativno vodi ministarstvo. Tabela u daljem tekstu prikazuje glavne aktivnosti koje podržavaju sprovođenje preporuke.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktivnost | Rok | OVI |
| Pokrenuti interne konsultacije sa postojećim ZM-ovima kako bi se postigao dogovor o dodeljivanju odgovornosti (npr., ZM za preduniverzitetsko obrazovanje; ZM za visoko obrazovanje) | 1 mesec | Predlog koordinacione uloge ZM-ova |
| Formalno dodeliti odgovornosti dotičnim odeljenjima | 3 meseci | Odluka ministra o dodeli specifičnih koordinacionih zadataka ZM-ovima |
| Prilagoditi Akt o sistematizaciji kako bi se odrazio novi sistem odgovornosti | 6 meseci | Usvojen novi Akt o sistematizaciji |

### Upravljanje prioritetima sa prioritetom - razmotriti alternativne mehanizme kako bi se osiguralo da prioriteti dobiju potrebnu pažnju, uključujući korišćenje *Radne grupe* koju vodi politički imenovano lice (ZM ili Min.) sa jasnim kratkoročnim kalendarom aktivnosti, prekretnica i rezultata

Uzimajući u obzir sveobuhvatnu reformsku agendu ministarstva i sadašnje ograničene kapacitete, jedan način rešavanja i dostizanja ključnih prioriteta je angažovanje kroz različite, fokusiranije i mehanizme usmerene ka rezultatima. Predlog je za ministra ili zamenika ministra da uspostavi *ad-hoc radnu grupu* koja bi se bavila određenim pitanjem koje je za njih prioritetna aktivnost.

Sledeći aspekti moraju se uzeti u obzir prilikom uspostavljanja radne grupe:

- Nivo visokog prioriteta - ovo pitanje je glavni prioritet za ministra / zamenika ministra (npr., celodnevna školska inicijativa, poboljšanje nastavnika, procena sistema, poboljšanje rezultata PISA testiranja ili procenu ustanova visokog obrazovanja itd.);

- Jedna radna grupa po prioritetnom pitanju - postoji jedna radna grupa koja se bavi određenim prioritetom, umesto da jedna radna grupa upravlja sa nekoliko prioriteta;

- Dobro definisan prioritet - Prioritetno pitanje je dobro definisano, moguće ga je meriti i lako se procenjuje njegov uspeh. Vrlo komplikovane mere, uključujući i nekoliko oblasti politike i intervencije, nisu prikladne za ovaj mehanizam i u glavnom se rešavaju kroz redovan mehanizam za koordinaciju politike ministarstva;

- Odgovarajuća ekspertiza članova radne grupe - Stručnjaci dodeljeni radnoj grupi biraju se na osnovu njihove ekspertize i kapaciteta koji se odnose na zadatak, a ne na osnovu njihove trenutne pripadnosti (tj. pozicije unutar organizacije). Treba izbeći previše, odnosno veliki broj stručnjaka (uglavnom je dovoljno 5 do 7 članova);

- Praćenje napretka - Ministar ili zamenik ministra koji vodi radnu grupu aktivno će pratiti napredak - npr. nekoliko sastanaka nedeljno, identifikovanje nedostataka i rad na rešavanju problema; usmeravanje pažnje na dogovoreni plan rada;

- Ograničeni životni vek - Radna grupa je uspostavljena da ispuni određeni prioritet politike. Kada se misija završi, radna grupa se raspušta.

Potrebne su sledeće aktivnosti za sprovođenje preporuke:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktivnost | Rok | OVI |
| Izabrati 1, maksimalno 2 prioriteta politike kako bi se mehanizam rezultata kratkoročno fokusirao | 2 meseca | Dokument o unutrašnjem prioritetu koji je odobrio ministar |
| Uspostaviti tim od 5-7 zaposlenih u ministarstvu koji će voditi upravljanje tim prioritetom | 3 meseca | Odluka ministara o uspostavljanju radne grupe |
| Radna grupa treba da pripremi kratkoročni plan rada kako bi se osiguralo postizanje nameravanih rezultata | 4 meseci | Kratkoročni plan rada za sprovođenje prioritetne mere politike |
| Obezbediti adekvatnu proceduru i aktivno nadgledanje procesa za postizanje izabranog prioriteta | 6 meseci | Postojeće procedure i mehanizam redovnog praćenja uz uključivanje ministra |

### Promovisati integrisani pristup u cilju upotrebe, na najbolji način, postojećih ograničenih raspoloživih resursa

### - Uspostaviti Odeljenje za pred univerzitetsku politiku (spajanjem postojeća 2) istovremeno analizirajući mogućnost uspostavljanja odvojenog Odeljenja za SOO

### - Integrisati visoko obrazovanje i nauku u jedno jače odeljenje

U skladu sa 4. i 5. načelom kojim se usmerava pregled - izbegavati rasipanje resursa i osigurati raspon upravljanja 1 do 2 - FP tim zagovara integrisaniji pristup u okviru koga sličnim ili povezanim političkim oblastima preduniverzitetske politike ili politike visokog obrazovanja i nauke upravlja jedno veće odeljenje. Pored izbegavanja koordinacionih i komunikacionih problema koji proizlaze iz organizacije u odvojena odeljenja, ovaj pristup bi omogućio više upravljačke fleksibilnosti prilikom dodeljivanja zadataka većem broju zaposlenih, na osnovu prioriteta koje treba rešavati u određeno vreme.

Uspostavljanje snažnog **odeljenja za preduniverzitetsko obrazovanje** podrazumevalo bi spajanje dva postojeća odeljenja koja se bave preduniverzitetskom politikom (odeljenje za politiku preduniverzitetskog obrazovanja i odeljenje za razvoj preduniverzitetskog obrazovanja). Štaviše, službenik za ljudska prava koji je trenutno deo odeljenja za ljudske resurse bi bio uključen u ovo odeljenje. Postojeća struktura dva odeljenja, kao i indikativna struktura predloženog odeljenja prikazana je u šemi u daljem tekstu (predlog integracije postojećih odseka označen je crvenom bojom):

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Odeljenje za preduniverzitetsko obrazovanje** | **2. Odeljenje za razvoj preduniverzitetskog obrazovanja** |
| 1.1. Ods. za predškolsko obrazovanje | 2.1 Ods. za nastavni plan i program i školske udžbenike |
| 1.2 Ods. za osnovno obrazovanje | 2.2 Ods. za praćenje i evaluaciju standarda |
| 1.3 Ods. za SOO | 2.3 Ods. za stručno usavršavanje nastavnika |
| 1.4 Ods. za obrazovanje zajednica |  |
| 1.5 Ods. za posebne obrazovne potrebe |
| 1.6 Ods. za privatno preduniverzitetsko obrazovanje |

Odeljenje za preduni verzitetsko obrazovanje

**58**

**Odsek za predškolsko i opšte obrazovanje**

**11**

**Odsek za stručno osposobljavanje i obrazovanje odraslih**

7

**Odsek za inkluzivno obrazovanje**

**9**

**Odsek za praćenje i evaluaciju standarda**

**8**

**Odsek za nastavni pl. i pr. i školske udžb. i stručno usavršavanje nastavnika**

**20**

**Odsek za predšk. obraz.**

**Obrazovanje zajednica**

**Nas pl. i pr išk. udžb.**

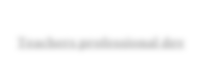
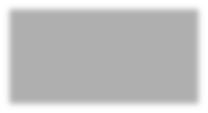
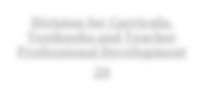
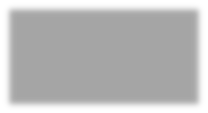
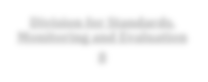
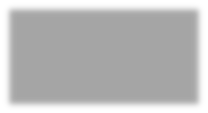
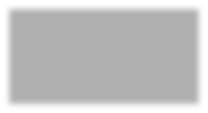
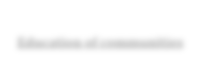
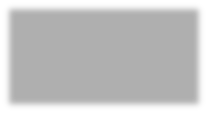
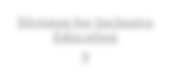
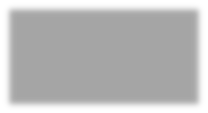
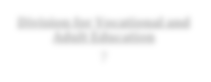
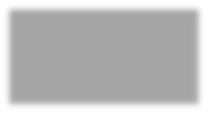
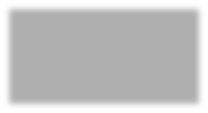
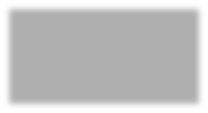
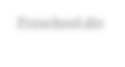
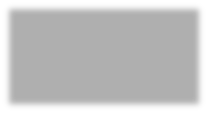
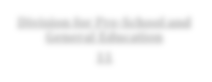
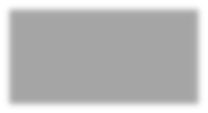
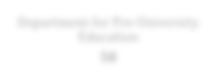
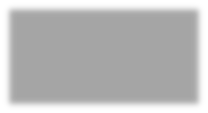
Opšte obrazovanje

**Posebne potrebe**

**Ods. za str. usav. nastavnika**

Priv. predun. obrazovanje

Predloženo novo odeljenje za preduniverzitetsko obrazovanje sastojalo bi se od pet odseka. Neki od njih postoje u sadašnjoj strukturi dva odeljenja (tj. odsek za SOO i odsek za praćenje i evaluaciju standarda), a neki su rezultirali spajanja postojećih odseka, zasnovani na međusobnoj zavisnosti njihovih dužnosti i međunarodnoj praksi).



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Odeljenje za preduniverzitetsko obrazovanje (58 pozicija) | | |
| Odsek | Sastoji se od sledećih odseka: | Glavna uloga |
| 1. Odsek za predškolsko i osnovno obrazovanje (11 pozicija) | Odsek za predškolsko obrazovanje  Odsek za opšte obrazovanje  Odsek za privatno preduniverzitetsko obrazovanje | Izrada i nadzor politike predškolskog obrazovanja  Izrada i nadzor politike preduniverzitetskog obrazovanja  Podrška razvoju privatnih pružalaca preduniverzitetskog obrazovanja  Politika umrežavanja škola / optimizacija škola |
| 2. Odsek za stručno osposobljavanje i obrazovanje odraslih (7 pozicija) | Odsek za stručno osposobljavanje i obrazovanje odraslih | SOO politika |
| 3. Odsek za inkluzivno obrazovanje (9  pozicija) | Odsek za obrazovanje zajednica  Odsek za posebne obrazovne potrebe  Službenik za ljudska prava (iz LJP jedinice) | Politika obrazovanja za sve etničke zajednice  Inkluzivno obrazovanje  Ljudska prava u sektoru obrazovanja |
| 4. Odsek za praćenje i evaluaciju standarda (8 pozicija) | Odsek za praćenje i evaluaciju standarda | Evaluacija politike o ishodima i standardima obrazovanja  Priprema i upravljanje  testovima za tri nivoa preduniverzitetskog obrazovanja |
| 5. Odsek za nastavni plan i program i školske udžbenike i stručno usavršavanje nastavnika | Odsek za nastavni plan i program i školske udžbenike  Odsek za stručno usavršavanje nastavnika | Priprema i praćenje sprovođenja nastavnog plana i programa za preduniverzitetsko obrazovanje  Podrška razvoju školskih udžbenika  Priprema i podrška sprovođenju politike stručnog usavršavanja nastavnika |

*Tabela 11 – Predložena struktura i glavna uloga odeljenja za preduniverzitetsko obrazovanje*

U slučaju ukidanja postojeće Agencije za SOO (kao deo vladinih napora da se broj izvršnih agencija sa manje od 50 zaposlenih smanji), i preraspodele njenog osoblja unutar ministarstva, onda treba razmotriti uspostavljanje posebnog odeljenja za SOO.

Isti pristup je predložen za spajanje odeljenja visokog obrazovanja i odeljenja za nauku i tehnologiju. S obzirom na trenutnu fragmentaciju dva odeljenja, sa nekoliko odseka sa jednim do tri popunjena radna mesta (*videti tabelu 8 - odseci sa 3 ili manje popunjena radna mesta i interna merila* za detalje), kao i raspodela nedovoljnih finansijskih sredstava namenjenih za istraživanje kojima upravlja odeljenje, konsolidacija pod jedinstvenim upravljanjem i zajednička upotreba resursa čini se odgovarajućom.

Potencijalna struktura odeljenja za visoko obrazovanje i nauku prikazana je u daljem tekstu:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | |  |
|  | |  | |
| **Odeljenje za VO, nauku i tehnologiju** | | | |

Odsek za VO

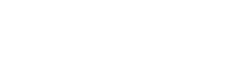
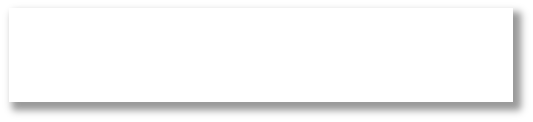
Odsek za nauku

Odsek za priznavanje i ekvivalenciju

Odsek za istraživanje, razvoj i transfer tehnologije

Odsek za međunarodnu saradnju u VO i nauci

*Predložena struktura odeljenja za visoko obrazovanje, nauku i tehnologiju*



Za sprovođenje predložene preporuke treba sprovesti sledeće aktivnosti:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktivnost | Rok | OVI |
| Pokrenuti konsultacije o predloženim merama konsolidacije i srodnim zadacima | 2 meseca | Konsultacioni dokumenti |
| Pripremiti opise poslova za osoblje i preraspodeliti osoblje po potrebi | 4 meseci | Pripremljeni su novi OP-ovi i osoblje je raspodeljeno na nove pozicije |
| Prilagoditi Akt o sistematizaciji kako bi se odrazile mere reorganizacije | 6 meseci | Odobren je novi Akt o sistematizaciji |

### Pripremiti proceduru koordinacije ministarske politike koja jasno opisuje proces izrade politike/zakonodavstva i odrediti jasnu koordinacionu ulogu OEIKP-a

Rešavanje međuministarskih koordinacionih procesa je neophodno u trenutnim okolnostima unutar MONT-a. Različite jedinice trebaju imati jasan okvir za saradnju i koordinaciju njihovih različitih političkih inicijativa. Predložen je razvoj formalne procedure za koordinaciju, mapiranje osnovnih procesa i povezivanje odgovornosti različitih odeljenja. Iz tehničke perspektive, uloga centralne koordinacione jedinice dodeljena je Odeljenju za evropske integracije i koordinaciju politika.

Tabela u daljem tekstu ukazuje na glavnu podelu nadležnosti i interakciju između administrativnih jedinica ministarstva za horizontalne funkcije izrade politike i nacrta zakona.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Izrada politike | | Izrada zakonodavstva | |
| Predlagačko odeljenje | Izrada politika;  Odbrana dokumenta pred drugim internim (i kasnije) eksternim admin. jedinicama. Nadgledanje sprovođenja odgovarajuće politike  ;  ; | Predlagačko odeljenje | Priprema nacrta zakona;  Odbrana odredbi pred drugim internim (i kasnije) eksternim administrativnim jedinicama; Nadgledanje sprovođenja odobrenog zakonodavstva. |
| OEIKP | Metodološke smernice za PO o analizi i formulaciji politike; Komentari na nacrt dokumenta politike; Konačno odobrenje da su sve procedure za izradu politika sprovedene i da je politika spremna za međuministarsku/vladinu debatu. | OEIKP | Procena kompatibilnosti predloženog nacrta zakonodavstva sa postojećim politikama;  Procena ukupnog kvaliteta obrazloženja/objašnjenje/PRU-a  Osiguranje da su sve procedure sprovedene i da su nacrti zakonodavstva spremni za međuministarsku/ vladinu debatu (osim ako to nije zadatak pravnog odeljenja) |
| Druga relevantna  odeljenja | Inputi za izradu politike (po zahtevu);  Komentari na dokument politike (da su predložena politička rešenja usklađena sa političkim intervencijama) | Druga relevantna odeljenja | Inputi za nacrt zakonodavstva (po zahtevu)  Komentari na nacrt zakona (tj.  Da nije u kontradiktornosti sa drugim zakonima iz njihove oblasti) |
| *Tabela 12 – Glavne odgovornosti za izradu politike i zakonodavstva* | | | |

Proces razvoja koordinacionih procedura organizuje se uz učešće predstavnika svih struktura u okviru ministarstva. OEIKP bi trebao biti formalno ovlašćen da vodi ovaj napor. Sam proces predstavlja dobru priliku (i prvi korak) da OEIKP vrši koordinaciju i da ostale strukture ministarstva budu angažovane u diskusijama o daljim interakcijama i organizacionim detaljima.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktivnost | Rok | OVI |
| Uspostaviti radnu grupu pod koordinacijom OEIKP-a za pripremu  procedura | 4 meseca | Odluka ministra o uspostavljanju RG-a |
| Izrada novih procedura koordinacije politike i zakonodavstva na ministarskom nivou  izrada | 6 meseci | Procedure odobrene od strane KP-a |
| Obuka osoblja ministarstva o novim procedurama | 7 meseci | Sprovedena obuka |
| Odobrene su nove politike koordinacije i procedure za izradu zakonodavstva | 8 meseci | Odluka ministra o odobravanju procedura |

### Prioritizovati razvoj kapaciteta osoblja OEIKP-a

Kao što je ranije pomenuto, kapacitet OEIKP-a za obavljanje osnovnih funkcija treba odmah ojačati. Sve oblasti njegovog mandata - koordinacija politike, evropske integracije i koordinacija donatora – bi trebale biti obuhvaćene u fokusiraniji i prilagođeniji program za razvoj kapaciteta.

Ovaj napor za razvoj kapaciteta treba usmeriti samo na osoblje OEIKP-a i zasnovati na iskustvu drugih zemalja, program može obuhvatiti:

* Prilagođenu obuku o koordinaciji politika na ministarskom nivou - obuka u trajanju od 5 do 7 dana bi obuhvatala praktična pitanja i) analiza politike - kvalitativne i kvantitativne metode analize politike, izrada političkih dokumenata, specifičnosti analize politike u obrazovanju, korišćenje podataka pri donošenju odluka, način i sredstva za koordinaciju politike na nivou ministarstva, itd. -, ii) Evropske integracije - komunikacija i pregovori, status procesa EI, pravne tekovine o obrazovanju i specifičnosti EI-a za sektor obrazovanja, iii) koordinacija donatora - tipologija donatora i srodnih procedura, IPA upravljanje, ciklus upravljanja projektom, izazovi u obezbeđivanju koordinacije donatora za sektor obrazovanja.
* Radionica sa predstavnicima KP-a (KSP i KSV) u cilju diskusije o izazovima koordinacije politike, njihovoj proceni i očekivanjima u pogledu

funkcije koordinacije politike MONT-a;

* Radionica sa predstavnicima MEI-a u cilju diskusije o izazovima sa kojima se suočavaju u procesu evropskih integracija, njihovoj proceni i očekivanjima u pogledu funkcije EI MONT-a;
* Iskoristiti priliku pruženu kroz internu mobilnost civilnih službenika i postići dogovor sa KP-om/MEI-om o identifikovanju odgovarajućih kandidata iz drugih (sličnih) jedinica resornih ministarstava i o njihovom uključivanju u OEIKP, čak i samo na privremenoj osnovi;
* Koristiti šemu mladih ćelija za zapošljavanje novog osoblja odeljenja

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktivnost | Rok | OVI |
| Izraditi specifičan program obuke o EI-u i KP-u | 8 meseci | Izrađeni su PPO i program obuke |
| Pružiti praktičnu obuku osoblju OEIKP-a | 10 meseci | Izveštaj o evaluaciji obuke |
| Koristiti šeme mobilnosti osoblja i osigurati da je novo osoblje raspoređeno u OEIKP-u | 8 meseci | 2 stručnjaka privremeno raspoređenih u OEIKP-u |
| Uključiti se u diskusiju sa MEI-em o nacionalnoj šemi podrške EI-u | 10 meseci | Predlog politike o privlačenju i zadržavanju visokokvalifikovanih stručnjaka za proces EI-a |

### Izraditi i pokrenuti specifičan sveobuhvatan Program razvoja kapaciteta za MONT

Slično prethodnoj preporuci, ova predlaže sveobuhvatni program razvoja kapaciteta, usmeren na celokupno osoblje ministarstva. Program treba da odgovori na zaključke procene kapaciteta osoblja koju treba sprovesti.

Međutim, u uporedivim situacijama, u okviru takvog programa pripremljeno je nekoliko modula. Generalno, to bi uključivalo - analizu politike i strateško planiranje, javno upravljanje, internu i eksternu komunikaciju, praćenje i evaluaciju, upravljanje ljudskim resursima, itd. Takođe bi se mogao uključiti i poseban modul o upravljačkim sposobnostima, koji se odnosi na sve one na rukovodećim pozicijama.

Osnovna ideja ovog programa razvoja kapaciteta je da se odnosi na celu organizaciju. MONT može da traži finansijska sredstva kako bi podržao pripremu i sprovođenje ovog programa, međutim, program treba tretirati kao integralni i ne razdvajati ga na delove / module kojima se upravlja posebno, eventualno sa različitim pravilima. Potrebna je i centralna jedinica ministarstva koja deluje kao koordinator programa. Ova uloga bi mogla biti dodeljena Odseku za ULJR ili OEIKP-u.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktivnost | Rok | OVI |
| Izvršiti procenu kapaciteta osoblja MONT-a | 10 meseci | Izveštaj o proceni kapaciteta osoblja |
| Izraditi sveobuhvatni program razvoja kapaciteta | 12 meseci | Program razvoja kapaciteta odobren ministarskom odlukom |
| Sprovesti program razvoja kapaciteta | 24 meseci | Izveštaj o proceni programa razvoja kapaciteta |

### Priprema Strategije ULJR-a i godišnjeg plana sprovođenja u cilju osiguranja da je pravi zaposleni na pravom mestu u pravo vreme. Usmeriti funkciju ULJR-a ka strateškoj funkciji podrške

Pošto je ULJR od ključne važnosti za svaku organizaciju, - što je i istaknuto putem anketiranja zaposlenih - FP tim predlaže da razvoj jasnog puta za planiranje i upravljanje ljudskim resursima u MONT-u. To bi bilo u obliku strategije upravljanja ljudskim resursima MONT-a kako bi se utvrdila osnova za organizacioni razvoj u ministarstvu.

Proces treba da vodi Odsek za ULJR i treba da uključi sva odeljenja ministarstva. Potrebno je organizovati nekoliko radionica kako bi se diskutovalo i postigao dogovor o viziji razvoja LJR-a i ciljevima za različite komponente funkcije ULJR-a. Osnovne aktivnosti koje treba preduzeti za sprovođenje preporuke su predstavljene u daljem tekstu.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktivnost | Rok | OVI |
| Uspostaviti radnu grupu pod koordinacijom Odseka LJR-a kako bi se pokrenuo razvoj Strategije ULJR MONT-a | 5 meseci | Odluka ministra o uspostavljanju radne grupe |
| Pripremiti prvi nacrt Strategije ULJR MONT-a | 10 meseci | Konsultantski izveštaj o nacrtu Strategije ULJR MONT-a |
| Pripremiti konačnu Strategiju ULJR MONT-a | 14 meseci | Odobrena Strategija ULJR MONT-a |

Strategija upravljanja ljudskim resursima Ministarstva javnih finansija, Rumunija

Strategija ULJR-a je pripremljena 2013. godine pod rukovodstvom Generalne direkcije za ljudske resurse MF-a, uz podršku Svetske banke. Strategija je organizovana oko sledećih glavnih komponenti ULJR-a:

* Komponenta 1 - Planiranje radne snage - koje se posebno odnosi na način na koji je radna snaga raspoređena, kao i na identifikaciju potrebnih kapaciteta MF-a koji osiguravaju da su i trenutne i buduće potrebe organizacije pravilno planirane i ispunjene
* Komponenta 2 - Zapošljavanje i transferi - koja se odnose na proces zapošljavanja. Ovo uključuje transfer osoblja između različitih odeljenja u MF-u, kao i iz drugih delova javnog sektora Rumunije- trenutno je ovaj proces transfera posebno važan jer je to jedini proces zapošljavanja u rutinskoj upotrebi u Ministarstvu.
* Komponenta 3 - Upravljanje radnom snagom - Ovo je široko rasprostranjena komponenta koja uključuje unapređivanje, disciplinski proces, etičke standarde, plate i širi sistem nagrađivanja
* Komponenta 4 - Razvoj osoblja - koja se posebno usredsređuje na pitanja obuke
* Komponenta 5 - Učinak osoblja - koja se posebno odnosi na sisteme za procenu učinka koji se koriste u Ministarstvu.
* Komponenta 6 - uloga odeljenja LJR-a - koja prikazuje ulogu odeljenja LJR-a jer se njegov fokus pomera ka potpuno strateškom pristupu

*Tekstualno polje: Primer ministarske strategije ULJR-a - MF Rumunija, 2013.*

### Angažovati se u detaljne diskusije sa MF-om i MJU-om kako bi se godinu dana unapred postigao dogovor o radnim mestima koje bi ministarstvo trebalo da popuni i osiguralo praćenje ovih mera (planiranje radne snage)

Preporuka je samoobjašnjiva. S obzirom na postojeće zahtevne procedure, usvojene akte o sistematizaciji koji se ne sprovode, potrebno prethodno odobravanje MF-a i MJU-a svakog zahteva za zapošljavanje, MONT bi trebao da otvori diskusiju o tome koji je tačan nivo resursa na koji bi mogao da se osloni tokom naredne fiskalne godine. Ako je period rasprave o budžetu pravo vreme za rešavanje ovog pitanja, onda, predstavnici ministarstva trebaju da postupe u skladu sa tim i formalno postignu dogovor o raspodeli dodatnih sredstava za LJR, s obzirom na to da trebaju pripremiti procese zapošljavanja. Kada se postigne dogovor, MF i MJU ne bi trebali biti u poziciji da ga menjaju.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktivnost | Rok | OVI |
| Pripremiti plan radne snage MONT-a | 8 meseci | Interno dogovoren Plan radne snagu MONT-a |
| Konsultovati MJU i MF o planu radne snage i predloženom rasporedu zapošljavanja | 9 meseci | Konsultativni dokument |

### Uspostaviti JUP i postići dogovor sa donatorima (npr. u početku sa bilateralnim) koji će omogućiti i osnažiti ministarstvo u pogledu upravljala projektima

Odgovornost je presudna za internalizaciju reformskih mera. Ako su procesi u potpunosti međunarodno vođeni, mogu se ostvariti neki rezultati, međutim, dugoročno, održivost ovih intervencija ostaje ograničena. Različite uprave koje su se suočile sa ovom poteškoćom pokušale su da odgovore na različite načine, zasnovane na sopstvenoj administrativnoj tradiciji, odnosu i zavisnosti od donatorske zajednice itd. FP tim predlaže fazni pristup koji treba da se zasniva na uspostavljenoj Jedinici za upravljanje projektom.

Uprava Kosova se razvija i raste. Vremena u kojima je međunarodna zajednica zapravo vodila zemlju su prošlost. Evropska unija, glavni donator zemlje, prepoznala je razvoj i zrelost Uprave Kosova time što je pristala na korišćenje sektorske budžetske podrške za zemlju. To znači da EU neće više koristiti sopstveni sistem i mehanizam za vođenje projekta podrške u određenim sektorima, već će direktno isplaćivati sredstva u Trezor Kosova u očekivanju da zemlja ostvari zajednički dogovorene ciljeve.

Ovi novi događaji, kao i nedavno iskustvo zemalja u regionu, ukazuju na to da Uprava Kosova u sve većoj meri direktno upravlja projektima i sredstvima donatorske zajednice, na osnovu nacionalnih zakona i procedura. Javna uprava bi trebalo da bude spremna za to - da ima odgovarajući kapacitet za upravljanje sredstvima / projektima u zajedničkom interesu zemlje i razvojnih partnera.

Predlog FP tima nije komplikovan. Podrazumeva formalno uspostavljanje JUP-a koji bi bio odgovoran za planiranje, upravljanje i sprovođenje projekata ministarstva. U prvoj fazi, JUP bi se mogao uspostaviti oko postojeće JUP Svetske banke koja sprovodi višegodišnji projekat SB-a. Međutim, važno je da se JUP ne bavi isključivo projektima koji su finansirani od strane SB-a (inače nema promene u postojećoj situaciji), već da upravlja sredstvima različitih donatora za sprovođenje nekoliko projekata.

U početnoj fazi, udruživanje sredstava nekoliko donatora bi trebalo biti dovoljno. To možda neće biti sva pomoć koju donatori pružaju obrazovanju, ali sigurno je deo iste. Osnovno je da se počinje sa nekoliko donatora koji finansiraju nekoliko projekata i da svim ovim upravlja jedan tim. Status tog tima je takođe važan. U zemljama članicama ili zemljama kandidatima za članstvo u EU, ovu ulogu obezbeđuju civilni službenici. Na Kosovu bi se moglo početi sa mešovitim sistemom - donatori i ministarstvo bi mogli zajednički da obezbede sredstva za plate članova JUP-a.

Vremenom, sistem bi mogao da se razvije, uz primenu mehanizma za sertifikaciju JUP-a širom vlade, civilne službe koja upravlja sistemom i potencijalnim finansijskim podsticajem za civilne službenike u JUP-ovima. U ovoj fazi, za MONT, FP tim zagovara početne mere takvog sistemskog pristupa - razvoj postojećeg JUP-a SB i razvoj kapaciteta ministarstva uz povećanje odgovornosti nad ključnim reformama.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktivnost | Rok | OVI |
| Razviti PZ-ove za novi JUP, na osnovu postojećeg JUP-a Svetske banke | 3 meseca | PZ-ovi JUP –a odobreni od strane MONT-a |
| Angažovati se u diskusijama sa različitim donatorima o operacionalizaciji JUP-a i njihovom potencijalnom interesu / podršci | 5 meseci | Konsultacije |
| Postići dogovor o organizacionom modelu JUP-a i osigurati adekvatan broj osoblja i proceduru rada | 8 meseci | Funkcionalni JUP |

### Podržati promociju novog Zakona o inspekciji obrazovanja i delovati u skladu sa njegovim odredbama

Većina pitanja koja se tiču Obrazovnog inspektorata se može rešiti novim nacrtom zakona o obrazovnom inspektoratu. Pored formalnog usvajanja zakona, potrebno je sprovesti i sledeće mere kako bi inspektorat u skladu sa svojim nedavno obnovljenim mandatom u potpunosti vršio:

* osiguranje odgovarajućeg broja osoblja u skladu sa kriterijumima zakona i osiguranje jasno definisanih njihovih uloga i dužnosti
* Identifikovanje potreba za razvoj kapaciteta osoblja (na osnovu njihovih novih uloga) i planiranje odgovarajuće obuke i izgradnje kapaciteta;
* Osiguranje da jedinica za administrativnu (pravnu) inspekciju, jedinica za pedagošku inspekciju i jedinica za procenu učinka nastavnika dobro funkcionišu

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktivnost | Rok | OVI |
| Obezbediti odgovarajuću odbranu zakona u skupštinskom odboru za obrazovanje | 3 meseca | Zakon je usvojen |
| Pripremiti plan sprovođenja novog zakona i postupati u skladu sa istim | 5 meseci | Plan sprovođenja usvojen od strane MONT-a |

# Kalendar za sprovođenje FP preporuka - kratkoročni

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Aktivnost*** | ***Rok*** | ***OVI*** |
| **P1. Osigurati odgovarajuću političku zastupljenost u ključnim političkim oblastima ministarstva imenovanjem zamenika ministara kao formalnih koordinatora** | | |
| Pokrenuti interne konsultacije sa postojećim ZM-ovima kako bi se postigao dogovor o dodeljivanju odgovornosti (npr., ZM za preduniverzitetsko obrazovanje; ZM za visoko obrazovanje) | 1. mesec | Predlog koordinacione uloge ZM-ova |
| Formalno dodeliti odgovornosti dotičnim odeljenjima | 3 meseca | Odluka ministra o dodeli specifičnih koordinacionih zadataka ZM-ovima novi sistem |
| Prilagoditi Akt o sistematizaciji kako bi se odrazio novi sistem odgovornosti | 6 meseci | Usvojen novi Akt o sistematizaciji |
| **P2. Upravljanje prioritetima sa prioritetom - razmotriti alternativne mehanizme kako bi se osiguralo da prioriteti dobiju potrebnu pažnju, uključujući korišćenje Radne grupe koju vodi politički imenovano lice (ZM ili Min.) sa jasnim kratkoročnim kalendarom aktivnosti, prekretnica i rezultata** | | |
| Izabrati 1, maksimalno 2 prioriteta politike kako bi se mehanizam rezultata kratkoročno fokusirao | 2 meseca | Dokument o unutrašnjem prioritetu koji je odobrio ministar |
| Uspostaviti tim od 5-7 zaposlenih u ministarstvu koji će voditi upravljanje tim prioritetom | 3 meseca | Odluka ministara o uspostavljanju radne grupe |
| Radna grupa treba da pripremi kratkoročni plan rada kako bi se osiguralo postizanje nameravanih rezultata | 4 meseca | Kratkoročni plan rada za sprovođenje prioritetne mere politike |
| Obezbediti adekvatnu proceduru i aktivno nadgledanje procesa za postizanje izabranog prioriteta | 6 meseci | Postojeće procedure i mehanizam redovnog praćenja uz uključivanje ministra |
| **P3. Promovisati integrisani pristup u cilju upotrebe, na najbolji način, postojećih ograničenih raspoloživih resursa**  **- Uspostaviti Odeljenje za pred univerzitetsku politiku (spajanjem postojeća 2) istovremeno analizirajući mogućnost uspostavljanja odvojenog Odeljenja za SOO**  **- Integrisati visoko obrazovanje i nauku u jedno jače odeljenje** | | |
| Pokrenuti konsultacije o predloženim merama konsolidacije i srodnim zadacima | 2 meseca | Konsultacioni dokumenti |
| Pripremiti opise poslova za osoblje i preraspodeliti osoblje po potrebi | 4 meseca | Pripremljeni su novi OP-ovi i osoblje je raspodeljeno na nove pozicije |
| Prilagoditi Akt o sistematizaciji kako bi se odrazile mere reorganizacije | 6 meseci | Odobren je novi Akt o sistematizaciji |
| **P4. Pripremiti proceduru koordinacije ministarske politike koja jasno opisuje proces izrade politike/zakonodavstva i odrediti jasnu koordinacionu ulogu OEIKP-a** | | |
| Uspostaviti radnu grupu pod koordinacijom OEIKP-a za pripremu procedura | 4 meseca | Odluka ministra o uspostavljanju RG-a |
| Izrada novih procedura koordinacije politike i zakonodavstva na ministarskom nivou | 6 meseci | Procedure odobrene od strane KP-a |
| Obuka osoblja ministarstva o novim procedurama zakonodavstva | 7 meseci | Sprovedena obuka |
| Odobrene su nove politike koordinacije i procedure za izradu zakonodavstva | 8 meseci | Odluka ministra o odobravanju procedura |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| **R5. Prioritizovati razvoj kapaciteta osoblja OEIKP-a** | | |
| Izraditi specifičan program obuke o EI-u i KP-u | 8 meseci | Izrađeni su PPO i program obuke |
| Pružiti praktičnu obuku osoblju OEIKP-a | 10 meseci | Izveštaj o evaluaciji obuke |
| Koristiti šeme mobilnosti osoblja i osigurati da je novo osoblje raspoređeno u OEIKP-u | 8 meseci | 2 stručnjaka privremeno raspoređenih u OEIKP-u |
| Uključiti se u diskusiju sa MEI-em o nacionalnoj šemi podrške EI-u | 12 meseci | Predlog politike o privlačenju i zadržavanju visokokvalifikovanih stručnjaka za proces EI-a |
| **Izraditi i pokrenuti specifičan sveobuhvatan Program razvoja kapaciteta za MONT** | | |
| Izvršiti procenu kapaciteta osoblja MONT-a | 10 meseci | Izveštaj o proceni kapaciteta osoblja |
| Izraditi sveobuhvatni program razvoja kapaciteta | 12 meseci | Program razvoja kapaciteta odobren ministarskom odlukom |
| Sprovesti program razvoja kapaciteta | 24 meseci | Izveštaj o proceni programa razvoja kapaciteta |
| **R7** **Priprema Strategije ULJR-a i godišnjeg plana sprovođenja u cilju osiguranja da je pravi zaposleni na pravom mestu u pravo vreme. Usmeriti funkciju ULJR-a ka strateškoj funkciji podrške** | | |
| Uspostaviti radnu grupu pod koordinacijom Odseka LJR-a kako bi se pokrenuo razvoj Strategije ULJR MONT-a | 5 meseci | Odluka ministra o uspostavljanju radne grupe |
| Pripremiti prvi nacrt Strategije ULJR MONT-a | 10 meseci | Konsultantski izveštaj o nacrtu Strategije ULJR MONT-a |
| Pripremiti konačnu Strategiju ULJR MONT-a | 14 meseci | Odobrena Strategija ULJR MONT-a |
| **R8. Angažovati se u detaljne diskusije sa MF-om i MJU-om kako bi se godinu dana unapred postigao dogovor o radnim mestima koje bi ministarstvo trebalo da popuni i osiguralo praćenje ovih mera (planiranje radne snage))** | | |
| Pripremiti plan radne snage MONT-a | 8 meseci | Interno dogovoren Plan radne snagu MONT-a |
| Konsultovati MJU i MF o planu radne snage i predloženom rasporedu zapošljavanja | 9 meseci | Konsultativni dokument |
| **R9. Uspostaviti JUP i postići dogovor sa donatorima (npr. u početku sa bilateralnim) koji će omogućiti i osnažiti ministarstvo u pogledu upravljala projektima** | | |
| Razviti PZ-ove za novi JUP, na osnovu postojećeg JUP-a Svetske banke | 3 meseca | PZ-ovi JUP –a odobreni od strane MONT-a |
| Angažovati se u diskusijama sa različitim donatorima o operacionalizaciji JUP-a i njihovom potencijalnom interesu / podršci | 5 meseci | Konsultacije |
| Postići dogovor o organizacionom modelu JUP-a i osigurati adekvatan broj osoblja i proceduru rada | 8 meseci | Funkcionalni JUP |
| **R10. Podržati promociju novog Zakona o inspekciji obrazovanja i delovati u skladu sa njegovim odredbama** | | |
| Obezbediti odgovarajuću odbranu zakona u skupštinskom odboru za obrazovanje | 3 meseca | Zakon je usvojen |
| Pripremiti plan sprovođenja novog zakona i postupati u skladu sa istim | 5 meseci | Plan sprovođenja usvojen od strane MONT-a |
|  |  |  |

### Gantov grafikon za glavne aktivnosti i ključne odrednice za sprovođenje preporuka FP-a

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 | M13 | M14 | M15 | M16 | M17 | M18 | M19 | M20 | M21 | M22 | M23 | M24 |
| P1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| P2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| P3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| P4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| P5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| P6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| P7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| P8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| P9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| P10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Aneks 1. Struktura RLJ-a u MONT-u**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Odeljenje i odsek** | | **Broj pozicija u sistematizaciji** | **Sadašnji broj zaposlenih** | **Slobodne pozicije** |
| 1 | **Kancelarija stalnog sekretara** | 3 | 2 | 1  Stalni sekretar |
| 2 | **Odeljenje za politiku preduniverzitetskog obrazovanja** | 36 | 34 | 2 |
|  | **Odsek za predškolsko obrazovanje** |  | 3 | 0 |
|  | **Odsek za opšte obrazovanje** |  | 9 |  |
|  | **Osek za stručno osposobljavanje i obrazovanje odraslih** |  | 8 | 1  službenik iz oblasti grafike, kulture |
|  | **Odsek za obrazovanje zajednica** |  | 5 |  |
|  | **Odsek za posebne obrazovne potrebe** |  | 6 |  |
|  | **Odsek za privatno preduniverzitetsko**  **obrazovanje** |  | 1 | 1  Šef odseka |
|  | **Direktor odeljenja** |  | 1 |  |
|  | **Administrativni asistent** |  | 1 |  |
| 3 | **Odeljenje za razvoj preduniverzitetskog obrazovanja** | 32 | 29 | 3 |
|  | **Odsek za nastavni plan i program i školske udžbenike** |  | 6 | 3  Šef odseka, dva službenika za  nastavni plan i program i školske udžbenike |
|  | **Odsek za praćenje i evaluaciju standarda** |  | 9 |  |
|  | **Odsek za stručno usavršavanje nastavnika** |  | 13 |  |
|  | **Direktor odeljenja** |  | 1 |  |
| 4 | **Odeljenje za visoko obrazovanje** | 11 | 11 | **0** |
|  | **Odsek za razvoj i kvalitet u visokom obrazovanju** |  | 4 |  |
|  | **Odsek za priznavanje i**  **ekvivalenciju** |  | 4 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Odsek za međunarodnu**  **saradnju u visokom obrazovanju i nauci** |  | | | 2 | | |  |
|  | **Direktor odeljenja** |  | | | 1 | | |  |
| 5 | **Odeljenje za nauku i tehnologiju(2)** | 8 | | | 6 | | | 2 |
|  | **Odsek za nauku** |  | | | 1 | | | 1  Šef odseka za nauku |
|  | **Odsek za tehnologiju** |  | | | 3 | | |  |
|  | **Odsek za inovacije i transfer tehnologije** |  | | | 1 | | | 1  Šef odseka za inovacije i transfer tehnologije |
|  | **Direktor odeljenja** |  | | | 1 | | |  |
| 6 | **Odeljenje za infrastrukturu I školske zgrade** | 9 | | | 9 | | | **0** |
|  | **Odsek za planiranje i standarde za školske objekte** |  | | | 3 | | |  |
|  | **Odsek za upravljanje projektima**  **i školskim objektima** |  | | | 5 | | |  |
|  | **Direktor odeljenja** |  | | | 1 | | |  |
| 7 | **Odeljenje za Evropske integracije i koordinaciju politika** | 16 | | | 16 | | | **0** |
|  | **Odsek za Evropske integracije** |  | | | 3 | | |  |
|  | **Odsek za koordinaciju politike I statistike** |  | | | 12 | | |  |
|  | **Direktor odeljenja** |  | | | 1 | | |  |
| 8 | **Pravno odeljenje** | 4 | | | 3 | | | **0** |
|  | **Direktor odeljenja** |  | | | 1 | | |  |
| 9 | **Odeljenje finansija i opštih usluga** |  | | |  | | |  |
|  | 71 |  |  | 70 |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Odsek za ljudske resurse** |  | 11 |  |
|  | **Odsek za budžet i finansije** |  | 17 | 1  Koordinator prihoda |
|  | **Odsek za IT i logističke usluge** |  | 23 |  |
|  | **Direktor odeljenja** |  | 1 |  |
|  | **Asistent odeljenja** |  | 1 |  |
|  | **Osoblje kabineta (centralna**  **administracija)** |  | 8 |  |
|  | **Odsek za javne nabavke** | 4 | 4 |  |
|  | **Odsek za unutrašnju reviziju** | 2 | 2 |  |
|  | **Odsek za komunikaciju sa javnošću** | 3 | 3 |  |
|  | **UKUPNO** | 199 | 190 | 9 otvorenih |