



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

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

Raport vlerësimi

Struktura organizative, Sistemi i BNJ dhe
Nevojat e Trajnimit në MASHT

Nëntor 2014

Implementuar nga:
Implemented by:

CPM Corporate & Public Management
Consulting Group

STRATEGY &
DEVELOPMENT
CONSULTING

ECORYS
Group of Companies, Operating Offices

VALSËS I EGALITËTAS
ATËSTIMBA AGJENTURA

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

Përmbajtja

Lista e shkurtesave	2
Pjesë të rëndësishme nga raporti	3
Hyrje	6
I. Vlerësimi i status quo-s së zbatimit të strukturës së re organizative	8
1.1. <i>status quo</i> e organizimit funksional në MASHT	8
1.2. Çështjet kryesore nga vlerësimi i mangësive	8
1.2.1. Organizimi i brendshëm në MASHT.....	9
1.2.2. Marrëdhëniet dhe raportimi me agjencitë nën MASHT.....	11
1.2.3. Udhëzimet e MASHT-it për DKA-të në zhvillimin organizativ dhe MBNJ	12
1.2.4. Vlerësimi i pozitave të punës dhe përshkrimet e punës	15
1.2.5. Konkluzione për ndërhyrjet e mundshme të projektit vis-à-vis mangësive të identifikuara	17
1.3. Konkluzionet dhe ndërhyrjet e projektit:.....	19
II. Vlerësimi i praktikave aktuale të BNJ-së / niveli i zbatimit të tyre sipas kërkesave të legjislacionit të miratuar nga MAP	22
2.1. PLANIFIKIMI I PERSONELIT NË MASHT	23
2.2. REKRUTIMET DHE PËRZGJEDHJA NË MASHT	24
2.3. MENAXHIMI I DOSJEVE TË PERSONELIT	25
2.4. MENAXHIMI I PERFORMANCËS.....	26
2.5. PLANET PËR VLERËSIMIN E NEVOJAVE TË TRAJNIMIT DHE ATO PËR ZHVILLIM.....	27
2.6. Konkluzionet sa i përket ndërhyrjeve të mundshme të projektit kundrejt mangësive të identifikuara	30
Konkluzionet dhe ndërhyrjet e projektit:.....	32
III. Vlerësimi i kapaciteteve	34
3.1. QASJA METODOLOGJIKE.....	34
3.2. GJETJET KRYESORE.....	35
3.2.1. <i>Planifikimi strategjik</i>	37
3.2.2. <i>Menaxhimi i procesit</i>	38
3.2.3. <i>MBNJ planifikimi dhe menaxhimi</i>	39
3.2.4. <i>Planifikimi dhe menaxhimi financiar</i>	40
3.2.5. <i>Angazhimi dhe komunikimi i akterëve kyç</i>	41
3.2.6. <i>TIK dhe shkathtësitë e tjera</i>	42
3.3. KONKLUSIONE PËR NDËRHYRJET E MUNDSHME TË PROJEKTIT VIS-À-VIS MANGËSIVE TË IDENTIFIKUARA.....	44
Shtojca 1: - Formulari i Vetëvlerësimit për stafin drejtues të MASHT dhe DKA	48
Shtojca 2: Lista e personave të intervistuar.....	57
Shtojca 3: Lista e stafit që kanë marrë pjesë në vetë vlerësim nga MASHT dhe DKA	58

Lista e shkurtesave

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

Pjesë të rëndësishme nga raporti

- Legjislacioni i ri për shërbimin civil dhe organizimin e administratës shtetërore përbën një agjendë sfiduese për të gjitha institucionet e administratës publike në Kosovë. Janë vendosur rregulla dhe standarde të reja, si dhe janë ri-formatuar procese të punës. Zbatimi i këtyre sistemeve të reja nuk është shoqëruar me udhëzime të duhura në kohë të duhur, si dhe me zhvillim kapacitetesh për zbatuesit. Në këtë mënyrë, procedurat filluan të zbatohen me vonesë dhe në disa raste ishin vetëm procedura të pajtueshmërisë formale.
- Organizimi i ri i brendshëm në MASHT është kryesisht një transpozim i strukturës së vjetër në bazë të disa rregullave dhe standardeve. Mirëpo i tërë procesi nuk ka qenë një shqyrtim funksional siç kërkohet nga legjislacioni, kështu që përshkrimet funksionale janë thuajse identike me të vjetrat. Vlerësimi i pozitave të punës nuk është kryer si duhet, gjithashtu edhe për shkak të mungesës së katalogut të vendeve të punës. Ky vlerësim i përkohshëm i pozitave të punës ka rezultuar të jetë një transpozim i thjeshtë i koeficienteve të vjetra në skemën e re të pagave. Përmbajtja e përshkrimeve të punës është po ashtu e ngjashme me të vjetrat. Prandaj, ekziston nevoja që të bëhet vlerësimi objektiv i secilës pozitë në MASHT dhe t'u caktohet rëndësia relative e çdo pozite krahasuar me pozitën tjetra. Kjo do të krijojë barazi në organizatë dhe do të motivojë stafin, në mënyrë të duhur.
- Zhvillimi organizativ duhet të shihet si një proces kyç që përdoret për përshtatjen e proceseve të brendshme të punës dhe përmirësimin e raporteve të stafit, kështu që kontribuon në një performancë më të mirë të organizatës. Në këtë pikëpamje, analizat dhe raportet e kostos dhe dobisë duhet të përgatiten para riorganizimit që t'i udhëzojnë vendimet e politikave. Gjithashtu, analizat sasiore dhe cilësore të burimeve (si në aspektin e “sa pjesëtarë?” edhe në atë “çfarë kapacitetesh?”) duhet të jenë evidente në dokumentet e shqyrtimit organizativ. Të gjitha këto procese esenciale nuk janë zbatuar në MASHT. Ne kemi propozuar dy pilot ide për udhëzimin e ndërhyrjeve të mëtejme, përveç përgatitjes së PSO-së për MASHT-in.
- MASHT është përgjegjëse jo vetëm për aparatën e MASHT, por për tërë sektorin e arsimit. Kapacitetet në kuadër të MASHT-it duhet të jenë në gjendje të drejtojnë dhe menaxhojnë tërë portfolion e arsimit dhe t'u ofrojnë mbështetje DKA-ve. Divizioni i Burimeve Njerëzore duhet të mbështesë zbatimin e procedurave të BNJ-së brenda MASHT-it dhe duhet të udhëzojë agjencitë nën MASHT. Mbështetje specifike metodologjike duhet ofruar DKA-ve sa i përket strukturës organizative, funksioneve dhe kapaciteteve të nevojshme. Intervenimi i projektit do të ishte të mbështesë MASHT-in të elaborojë një strukturë organizative model për DKA-të, si dhe kuadrin e funksioneve për to.
- Funkcioni i menaxhimit të BNJ-së në kuadër të MASHT-it është i kufizuar vetëm në proceset administrative dhe nuk është i përfshirë në zhvillimin strategjik. Vlerësimi i kapaciteteve nuk është i integruar në ciklin e politikë-bërjes, si dhe planet strategjike nuk përcillen nga planet e zhvillimit të BNJ-së. Plani i Zhvillimit të Kapaciteteve që zbatohet po ashtu me mbështetjen e FBSA është një shembull shumë i mirë që duhet të përcillet në mënyrë sistematike.

- Planet e zhvillimit të BNJ-ve duhet të zhvillohen në bazë të VNT-së, e cila zbatohet në pajtim me procedurën e re të vlerësimit të performancës në fuqi. Informatat nga vlerësimi i performancës duhet të kombinohen me analizat e nevojave për kapacitete për implementimin e objektivave strategjike nga dokumentet strategjike. I tërë cikli i menaxhimit të performancës duhet të vihet në praktikë në MASHT. Intervenimi i projektit do të ishte për mbështetjen e MASHT-it në zhillimin e planit të parë të ZHBNJ-, si dhe raportin e parë për zbatimin e tij.
- Praktikrat e BNJ-së janë tejet manuale dhe u mungon menaxhimi elektronik i informacionit. Si rrjedhojë, stafi i BNJ-së shpenzon kohë të konsiderueshme në përpunimin manual të disa procedurave. Zbatimi i SIMBNJ me mbështetjen e projektit jo vetëm që do të lehtësojë aktivitetet e përditshme dhe do t'i mundësojë stafit të BNJ-së të elaborojë disa raporte dhe të menaxhojë të dhënat, por edhe do të sigurojë kohë shtesë për punë në përkushtim ndaj aktiviteteve strategjike në kuadër të Divizionit të BNJ-së.
- Vlerësimi i kapaciteteve ka nxjerrur në pah disa fusha që kërkojnë përmirësime të shkathtësive të stafit, në veçanti në planifikimin strategjik të integruar, monitorim dhe vlerësim, menaxhim të procesit, planifikim dhe menaxhim të burimeve njerëzore, planifikim dhe menaxhim të burimeve financiare dhe planifikim dhe raportim në bazë të të dhënave. Derisa trajnimi formal do të fokusojë grupe të përgjithshme në kuadër të MASHT-it, projekti ka propozuar trajnime dhe mësim me kolegë (peer-to-peer), si një mjet efektiv për përmirësimin e njohurive dhe aftësive praktike në kuadër të organizatës. Aktivitetet e ndërtimit të kapaciteteve do të organizohen në një mënyrë që të përputhen me ciklin normal të proceseve të punës brenda MASHT-it, për të rritur sa më shumë ndikimin e trajnimit. Moduli i trajnimit 'TalkOn - Të flasësh' do të zhvillohet me dy grupe, derisa trajnimet specifike do të ofrohen për grupe të synuara më të ngushta.
- Sa u përket mangësive të kapaciteteve dhe ndërhyrjeve, MASHT-i ka nevojë të avancojë shkathtësitë dhe proceset e punës, përkatësisht të sigurojë se cikli i planifikimit strategjik përfshin prioritetet kombëtare, prioritetet e integritit evropian dhe prioritetet e sektorit të gjerë. Në këtë drejtim, akterët kryesor relevant në kuadër të MASHT-it gjithashtu kanë nevojë të kenë shkathtësi të avancuara në tërë ciklin e politikave dhe planifikimit duke përfshirë angazhimin e akterëve kyç, planifikimin e skenarëve, lidhjen e prioriteteve strategjike me KASH dhe qasjet e sektorit të gjerë në zhvillimin e burimeve njerëzore. Ndërhyrjet për përmirësimin e kapaciteteve gjithashtu duhet të tentojnë të avancojnë aftësitë në monitorim dhe vlerësim, nga raportimi aktual i orientuar në inpute (të hyra) tek raportimi i orientuar në rezultate (outpute), në të ardhmen.
- Zbatimi i strategjive në kontekstin e MASHT-it ndodh në një sektor relativisht të decentralizuar dhe është me rëndësi që akterët relevant brenda MASHT-it të kenë aftësitë e avancuara si në integrimin e kërkesave të nën-sektorëve ashtu edhe në përkthimin e dokumenteve strategjike në nivel komunal. Mandati i MASHT-it gjithashtu kërkon aftësi të avancuara në krijimin e politikave, rregulloreve dhe udhëzimeve për nën-sektorët dhe për themelimin e proceseve të punës dhe avancimin e aftësive në monitorimin e zbatimit në mënyrë sistematike dhe koherente. Tentimet për avancimin e kapaciteteve individuale për planifikim dhe zbatim duhet të vazhdojnë paralel me strategjitë për avancimin e planifikimit financiar, si dhe aftësitë e raportimit dhe planifikimit të

menaxhimit të burimeve njerëzore. E fundit por jo më pak e rëndësishme, kapacitetet e MASHT-it për të planifikuar, rregulluar dhe zbatuar do të lehtësoheshin dukshëm nga një fuqi punëtore e aftë për të mbledhur, analizuar dhe komunikuar të dhënat dhe statistikat e arsimit.

Hyrje

Ky raport ka si synim të vlerësojë statusin e zbatimit të strukturës së re organizative dhe praktikave dhe sistemet aktuale të BNJ-së në MASHT. Për më tepër ka si synim të gjejë mangësitë e zbatimit të MBNJ sipas legjislacionit në fuqi në njërin anë, si dhe të identifikojë pengesat kryesore, me qëllim të ngritjes së rolit aktual të MBNJ-së në një rol më strategjik, që fuqizon BNJ-të të bëhen partner institucional në zbatimin e reformave dhe agjendës së ndërtimit të kapaciteteve në MASHT.

Raporti kryesisht ndërlidhet me një pjesë të objektivit specifik 2 dhe objektivit specifik 3, që kanë si synim të arrijnë si në vijim:

- “Sistemet organizative dhe të menaxhimit kryesor në MASHT të jenë plotësisht në pajtim me kërkesat legjislative dhe të shërbejnë në formë efektive dhe efikase drejt arritjes së objektivave të sektorit të politikave siç janë përkufizuar në PSAK. Në veçanti, MASHT-i të ketë vendosur sisteme moderne dhe më bashkëkohore për organizimin administrativ, MBNJ & ZHBNJ”.
- “Menaxhmenti i lartë i MASHT-it të ketë një vizion të zhvillimit të sektorit dhe fuqimisht të zotohet për përmirësimin e performancës së tij, ndërsa gjithë stafi në organizatë të jetë i aftë të arrijë përbushjen e këtij vizioni, në mënyrë efikase dhe efektive, me zbatimin e politikave, legjislacionit, buxhetit përkatës me aktivitete adekuate”.

Ndërhyrjet e projektit duhet të çojnë në shqyrtimin e përshkrimeve të punës dhe vlerësimin e pozitive të punës në MASHT, në bazë të metodologjisë së miratuar nga qeveria, duke ndjekur shqyrtimin efikas të përshkrimit funksionale të departamenteve. Ndërkaq, elaborimi i PSO-së për procedura të ndryshme të MBNJ-së, si dhe trajnimi në proces duhet arritur në fund të projektit. E fundit, por jo më pak e rëndësishme, kapacitetet e stafit të MASHT-it duhet të përmirësohen dhe të jenë në gjendje që në mënyrë efikase dhe efektive të drejtojnë politikën në sektorin arsimor, në bazë të planit për zhvillimin e burimeve njerëzore.

Fillimisht, TeR-të e kanë paraparë vlerësimin e mangësive të menaxhimit financiar dhe kontrollit të brendshëm, si pjesë e objektivit specifik nr. 2 të projektit, të përfshirë në pjesën e sistemeve të menaxhimit. Megjithatë, gjatë fazës së fillimit kemi parë lidhje më të ngushta me politikën e planifikimit, buxhetimit dhe monitorimit, kështu që kjo pjesë është transferuar t nën objektivin specifik nr. 1. Të TeR-të pPo ashtu janë paraparë dy raporte të ndara të mangësive (një për proceset e BNJ-së dhe tjetrin për nevojat e trajnimit). Por, gjatë analizës së situatës në të dyja rastet, ne kemi vërejtur lidhjet e ngushta ndërmjet të dy temave, kështu që kemi prezantuar konstatimet në një raport të konsoliduar.

Pjesa e parë e raportit paraqet një përmbledhje të statusit të zbatimit të strukturës së re organizative në MASHT. Vlerësimi ka gjetur se organogrami i ri i aprovuar është zbatuar mjaft shumë, përshkrimet e punës dhe përshkrimet funksionale tashmë janë parashtruar në Komisionin e Përbashkët MAP - MF për shqyrtimin dhe miratimin e tyre.

Megjithatë, vlerësimi tregon se organogrami i ri i miratuar nuk është paraprirë nga një analizë e pozitive të punës, si dhe analizë kuantitative që ndërlidhet me dokumentet strategjike dhe funksionet e zbatuara nga secila njësi organizative.

Pjesa e dytë e raportit vlerëson statusin e zbatimit të sistemeve të BNJ-së/ praktikave aktuale të BNJ-së. Vlerësimi thekson se funksioni i Divizionit të Burimeve Njerëzore është reduktuar kryesisht në funksionin administrativ, me fokus në praktikën e personelit, rekrutimit dhe përzgjedhjes sipas dispozitave të Ligjit për Shërbyesit Civil. Megjithatë, një pjesë mjaft e madhe e potencialit të funksionit të tij strategjik në zhvillimin e fuqisë punëtore dhe kontributit të rritjes së performancës së përgjithshme të ministrisë është lënë tërësisht e pashfrytëzuar.

Me qëllim të zhvillimit të kapaciteteve strategjike, BNJ MASHT duhet të bëjnë një vlerësim substancial të performancës së stafit. VNT duhet të ushqejë planin e trajnimit të stafit. BNJ MASHT duhet të zhvillojë një Plan të Zhvillimit Njerëzor i cili përbrenda udhëhiqet dhe paraprihet nga analiza e mungesës së shkathtësive.

Pjesa e tretë e raportit paraqet mungesat e shkathtësive të stafit të lartë të MASHT-it, DKA-ve, dhe stafit të tyre vartës. Nevojat e identifikuar të trajnimit përmes një metodologjie shkencore shërbejnë si bazament për platformën e trajnimit që projekti MT mund të organizojë me qëllim të fuqizimit të kapaciteteve menaxhuese të MASHT-it.

Metodologjia e raportit të mangësive është e bazuar në ekzaminimin e dokumenteve zyrtare dhe në kornizën ligjore në fuqi, intervistat gjysmë-strukturuara me Drejtorët e Departamenteve, Kryesuesit e Divizioneve, Divizionin e MBNJ, si dhe shpërndarjen e pyetësorëve tek stafi i lartë udhëheqës i MASHT-it dhe DKA-ve. Secili seksion i raportit përmban një pako mangësish dhe rekomandimesh që kanë si synim plotësimin e mangësive ekzistuese të identifikuar në tri seksionet e lartpërmendura.

I. Vlerësimi i status quo-s së zbatimit të strukturës së re organizative

Ky seksion mbulon analizat që ndërlidhen me status quo-n për zbatimin e strukturës së re organizative në MASHT, marrëdhëniet dhe praktikën e raportimit që ndërlidhet me agjencitë nën MASHT si pjesë e menaxhimit të sektorit më të gjerë të arsimit, çështjet e vërejtura në DKA në lidhje me organizimin dhe kapacitetet, zbatimin e përshkrimeve të reja të punës, si dhe procedurat e vlerësimit të pozitive të punës në MASHT.

1.1. STATUS QUO E ORGANIZIMIT FUNKSIONAL NË MASHT

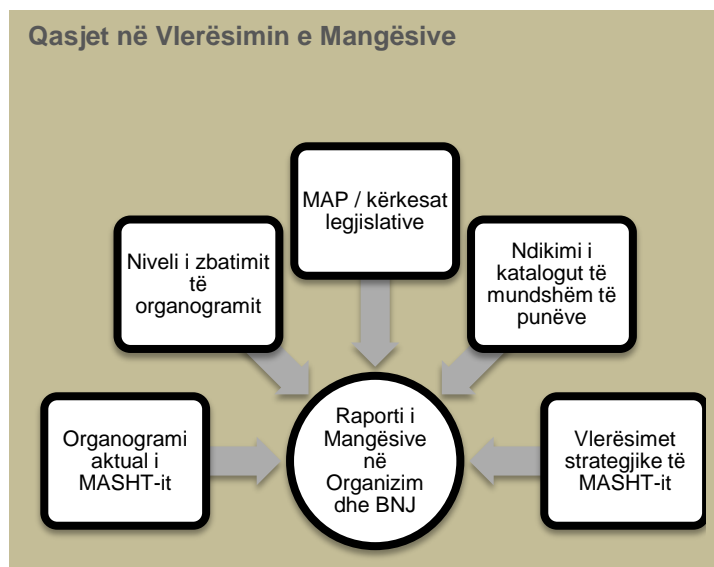
Sipas kërkesave të paraqitura në Ligjin “Për Administratën Shtetërore”¹ dhe Rregulloren e Qeverisë “Për standardet e organizimit të brendshëm dhe sistematizimin e vendeve të punës në administratën shtetërore”², MASHT-i ka nisur procesin e rishikimit të organizimit të brendshëm në vitin 2013. Është krijuar një grup punues i kryesuar nga Sekretari i Përgjithshëm ku janë të përfshirë shumica e drejtorëve. Rregullorja e re e brendshme e cila mbulon organogramin dhe përshkrimet funksionale të departamenteve së pari u miratua nga MAP-ja dhe pastaj u miratua nga Qeveria e Kosovës në dhjetor 2013³. Rregullorja e re organizon aparatit e ministrisë në bazë të parimeve dhe standardeve që janë vënë nga qeveria me numrin e përgjithshëm prej 178 punëtorëve.

Elaborimi i organogramit të ri dhe i rregullores së brendshme u shoqërua me përshkrime të reja funksionale për të gjitha njësitë organizative në ministri dhe gjithashtu përpilimin e përshkrimeve individuale të punës për shërbyesit civil. Në përshkrimet e punës janë përfshirë propozimet për gradat e pagave.

Pas aprovimit të rregullores, të gjithë shërbyesit civil ekzistues u pozicionuan në njësitë e reja organizative. Migrimi nuk ka qenë “i mundimshëm” dhe nuk janë regjistruar shërbyes civil në listën e tepricës.

1.2. ÇËSHTJET KRYESORE NGA VLERËSIMI I MANGËSIVE

Në këtë seksion po paraqesim listën e çështjeve kyçe që ndërlidhen me organizimin funksional dhe procesin e gradimit në MASHT. Analiza jonë ka pasur si synim të kapë sektorin më të gjerë të arsimit, përfshirë marrëdhëniet ndërmjet MASHT-it dhe agjencive dhe MASHT-it me DKA-të, në pikëpamje të organizimit funksional.



¹ Ligji Nr. 03/L –189 Për Administratën Shtetërore të Republikës së Kosovës

² Rregullore nr. 09/2012

³ Rregullore nr. 39/ 2013 Për strukturën e brendshme dhe sistematizimin e vendeve të punës në MASHT.

1.2.1. Organizimi i brendshëm në MASHT

Përkundër përfshirjes së shumë përpjekjeve dhe një numri të madh të zyrtarëve, shqyrtimi funksional i MASHT-it, finalizuar me rregulloren e brendshme ka qenë kryesisht proces i pajtueshmërisë formale më shumë, sesa të qenit shqyrtim funksional i vërtetë i organizimit. Organogrami i ri është një transpozim i organogramit të vjetër, në bazë të disa rregullave dhe standardeve që janë vënë nga qeveria. Përshkrimet e reja funksionale janë të ngjashme me të vjetrat, edhe pse prioritetet strategjike janë shqyrtuar. Departamenti i Integritetit në BE dhe Koordinim të Politikave është i vetmi që ka ndryshuar në masë të madhe funksionet, rolin dhe përbërjen. E njëjta mund të pohohet për Departamentin e Financave dhe Shërbimeve të Përgjithshme, edhe pse ky transformim kryesisht është udhëhequr nga MAP-ja.

Në shqyrtimin e strukturës së MASHT-it, grupi punues është konsultuar po ashtu me rekomandimet nga projekti i Shqyrtimit Funksional FRIDOM, nga nëntori 2009. Disa prej rekomandimeve tashmë janë zbatuar dhe disa të tjera janë duke u zbatuar (transformimi i Inspektoratit të Arsimit në një agjenci të ndarë nga MASHT-i). Megjithatë nga analizat preliminare struktura e re e MASHT-it paraqet disa çështje. Këto çështje ndërlidhen me hapësirën e menaxhimit/kontrollit dhe shpërndarjes së burimeve.

Hapësira e menaxhimit:

Struktura aktuale e MASHT-it përmban 8 departamente, 3 divizione autonome dhe 22 divizione në kuadër të departamenteve. 8 drejtorë të departamenteve dhe 2 shefa të divizioneve autonome raportojnë drejtpërdrejt tek Sekretari i Përgjithshëm. Ai, po ashtu është përgjegjës për mbikëqyrjen jo të drejtpërdrejtë të agjencive që i raportojnë MASHT-it, 14 në përgjithësi. Ky numër është tejet i madh për Sekretarin e Përgjithshëm që në mënyrë efektive të kontrollojë aktivitetin e të gjitha këtyre njësive. Duke pasur parasysh stilin e centralizuar të vendimmarrjes në institucione publike, hapësira ekzistuese e kontrollit do të ndikonte negativisht në proceset e vendimmarrjes, efikasitetin dhe efektivitetin e proceseve normale të punës në MASHT.

Hapësira e menaxhimit është një konsiderim madhor në strukturimin e organizatave pasi që ka një ndikim në efikasitet dhe efektivitet, të cilat janë në zemër të funksionalitetit. Asgjë nuk e prishë moralin më shpejt dhe më tërësisht sesa komunikimi i dobët dhe pavendosmëria. Dhe nuk ka gjendje e cila më shpejt krijon ndjenjën e pavendosmërisë ndër vartësit apo në mënyrë më efektive vështirëson komunikimin sesa të qenit përgjegjës ndaj një mbikëqyrësi i cili ka kontroll me një shtrirje tejet të gjerë.

Realiteti është që menaxhimi me shtrirje të gjerë ka tendencë të mos jetë efektiv dhe kostoja ekzistuese në masë të madhe tejkalon peshën e dobive. Shkurtimisht, njëra nga burimet më të sigurta të vonësës dhe hutimit është të lejojë ndonjë mbikëqyrës të jetë drejtpërdrejt përgjegjës për kontrollin e shumë vartësve. Megjithatë arsyeja kryesore për këtë fiksion të madhësisë së shtrirjes është koha e kaluar në menaxhimin e marrëdhënieve që ndikojnë në cilësinë dhe madje edhe kohën e marrjes së informacioneve të nevojshme për vendimmarrje.

Ekziston një madhësi e duhur e e shtrirjes së menaxhimit të mbikëqyrësit - vartësit. Varet shumë sa është i sofistikuar menaxhimi, shkalla e kompetencës së vartësve, kompleksiteti i çështjeve, shtrirja në të cilën janë zhvilluar procedurat dhe zgjidhjet e parapërgatitura të çështjeve. Megjithatë përvojat më të mira dhe hulumtimi në njësitë e mëdha të administratës publike para së gjithash kanë ardhur në konkluzionin që sa më afër udhëheqësit suprem të tërë organizatës ne jemi, aq më shumë duhet të punojmë në drejtim të grupit të treve. Së dyti, sa më afër organizatës jemi, aq më shumë punojmë drejt grupit të gjashtëve.

Sa më kritikë që janë funksionet për qëllime të planifikimit strategjik, aq më i vogël duhet të jetë numri i vartësve të drejtpërdrejtë: sa më të thjeshta dhe më pak komplekse të jenë detyrat dhe sa më i ngushtë të jetë fushëveprimi i temave apo çështjeve me të cilat duhet të merremi, aq më i madh mund të jetë numri i vartësve të drejtpërdrejtë. Ne jemi të vetëdijshëm se organizimi i ministrive përcaktohet nga dispozitat ligjore në Kosovë që thërrasin për një organizatë prej tri lidhjesh për pozitat e shërbimit civil. Mirëpo MAP është duke punuar për shqyrtimin e ligjit dhe kjo analizë nga MASHT-i mund të shërbejë si input për rregullat e reja në organizatat qendrore. Fushëveprimi i menaxhmentit në nivele më të larta në ministri duhet të reduktohet për ta bërë menaxhimin më efikas.

Shembujt e vendeve të rajonit:

Për strukturën e modifikuar të qeverisë qendrore në **Shqipëri**, në krye të një Ministrie të Qeverisë në të cilën çështjet që dalin janë komplekse dhe të ndryshme, numri maksimal i njësisve drejtpërdrejt vartëse nuk duhet kaluar pesë. Në **Siloveni** mund të krijohet një ndarje kur së paku janë të punësuar 5 shërbyes civil. Një departament mund të krijohet kur janë të punësuar së paku 15 shërbyes civil”¹.

Divizioni i BNJ-së së MASHT-it duhet të jenë në gjendje të analizojnë funksionet për secilën njësi organizative dhe sugjerojnë shtrirjen e menaxhmentit për kryesuesit e këtyre njësisve, përfshirë shtrirjen e menaxhimit në nivelin më të lartë. Kjo mund të përfshijë jo vetëm shqyrtimet organizative, por edhe rindërtimin e proceseve të punës. Aktualisht Divizioni i BNJ-së nuk i ka këto kapacitete.

Shpërndarja e burimeve:

Shpërndarja e burimeve në strukturën e re ndryshon shumë nga një departament tek tjetri dhe nga një divizion tek tjetri. Ka disa departamente shumë të mëdha që numërojnë prej 30-62 punonjës dhe disa departamente të vogla që numërojnë prej 4-9 punonjës. E njëjta është për divizionet që variojnë nga 2-32 punonjës. Tabelat e mëposhtme ilustronë situatën:

Total Departamente: 8	
Nr. Departamenteve	N. Punonjës/Departament
1	4
2	7
2	9
1	28
1	30
1	62

Total Divizione: 25	
Nr. Divizioneve	N. Punonjës / Divizion
8	2
4	3
3	4
2	5
2	7
2	8
1	9
1	12
1	19
1	32

Ky ndryshim i pa balancuar i ndarjes së stafit nuk është paraprirë nga një analizë e hollësishme dhe është “...larg nga pragjet klasike dhe të qëndrueshme prej gjastë deri në tetë pozicione për njësi”⁴. Numri i madh i divizioneve me vetëm dy apo tre shërbyes civilë (një është kryesuesi dhe të tjerët vartësit) ndikon në marrëdhëniet e raportimit dhe shpërndarjen normale të punës në organizatë. Praktikisht, marrëdhëniet e varësisë një me një nuk janë të favorshme për rezultate të mira. Krijimi i divizioneve të vogla, të ndara nuk është efektiv për shkak se fragmenton procesin e njëjtë të punës në njësi të ndryshme, duke krijuar vështirësi në komunikim dhe koordinim. Në anën tjetër, krijimi i pozicioneve menaxheriale vetëm për rritjen e pagave nuk do të ndikojë koherencën e organizimit struktural të institucionit. Në vend të saj, nevoja për paga të drejta duhet të arrihet duke aplikuar procedurën e re të vlerësimit të pozicioneve të punës e cila lejon nivele të ndryshme të pagave.

Ekspertët kanë diskutuar me Sekretarin e Përgjithshëm këto çështje dhe janë pajtuar të fillojnë një shqyrtim të organizimit për adresimin e tyre. Koha më e përshtatshme për të filluar këtë proces do të jetë pas emërimit të ministrit të ri. Në këtë mënyrë organizimi i ri i brendshëm do të reflektojë po ashtu në prioritetet politike të ministrit.

1.2.2. Marrëdhëniet dhe raportimi me agjencitë nën MASHT

Krijimi i institucioneve qendrore nën ministritë rregullohet me ligjin “Për Administratën Shtetërore”. Në bazë të kësaj, të gjitha agjencitë duhet të themelohen nga qeveria me një rregullore specifike. Standardet për organizimin e brendshëm të agjencive parashihen me ligj. Megjithatë një aspekt nuk është zhvilluar qartë në legjislacion dhe nuk është zhvilluar plotësisht në praktikën e përditshme. Raportimi dhe marrëdhëniet e bashkëpunimit ndërmjet ministrisë dhe agjencive që i raportojnë ministrisë ka krijuar disa çështje në administratën e Kosovës në përgjithësi.

Fillimisht bazuar në rregulloret e UNMIK-ut, agjencitë janë cilësuar si “agjenci të pavarura” edhe pse ato i kanë raportuar ministrisë dhe ka qenë e qartë se zbatonin politikat e ministrisë dhe kanë marrë buxhetin nga ministria. Ato kanë zhvilluar pavarësinë në atë që lidhet me raportimin tek Sekretari i Përgjithshëm dhe raportimin në departamentet substanciale në kuadër të ministrive. Kjo pavarësi edhe pse mund të konsiderohet si një aspekt pozitiv për disa pika, ka filluar të krijojë disa çështje funksionale pasi që agjencitë kanë qenë duke operuar si “ishuj të izoluar” dhe nuk kanë qenë plotësisht të angazhuara sa u përket politikave dhe strategjive të zhvilluara nga ministritë. Pasi që ato i raportojnë ministrin, vëzhgimi kryesor ka qenë

Pavarësia në planifikim dhe raportim, që krijon një kornizë të fragmentuar të planifikimit të politikave, ilustruhet nga procesi i Planit Vjetor të Punës në MASHT. Plani Vjetor i Punës aktualisht përfshinë një fushëveprim të ngushtë të funksioneve të MASHT-it që janë nën përgjegjësinë e Sekretarit të Përgjithshëm derisa nuk janë përfshirë funksionet e mbuluara nga agjencitë/ institucionet e ndryshme që i raportojnë drejtpërdrejt ministrit. Kjo nënkupton se plani vjetor i punës nuk mbulon të gjitha fushat e MASHT-it dhe nuk shërben si i vetmi mjet planifikimi për MASHT-in.

⁴ Sigma - Vlerësimi i Reformës së Administratës Publike në Kosovë, prill 2014, fq. 18

mungesa e raportimit në pjesën e shërbimit civil të ministrisë dhe pamundësia e kabinetit të ministrit të mbikëqyrë agjencitë në mënyrë efektive dhe efikase.

Në shumë vende përfshirë edhe Kosovën, derisa ministritë janë të fokusuara në formulimin e politikave, agjencitë janë zgjerim i ministrive të fokusuara në funksione rregullatore dhe ofrimin e shërbimeve publikut. Një departament në aparatën e ministrisë duhet të udhëheqë dhe mbikëqyrë aktivitetin e agjencisë. Ky rregullim funksional duhet të vihet në rregulloren e brendshme të ministrisë dhe në rregulloren specifike për themelimin e agjencisë. Vetëm në këtë mënyrë ministria mund të dizajnojë politika në mënyrë efektive dhe të zbatojë këto politika në mënyrë të bashkërenduar me të gjitha institucionet që i përkasin atij portofoli. Këto rregullime nuk janë krijuar në MASHT.

Ekzistojnë disa agjenci që funksionojnë nën MASHT dhe një tjetër është duke u krijuar. Inspektorati i Arsimit është drejt transformimit që pritet të bëhet prej janarit 2015. MASHT duhet të zhvillojë disa kapacitete në Divizionin e BNJ-së dhe stafin tjetër vendimmarrës për analizimin e nevojave për krijimin e agjencive të reja, matjen e dobive për vazhdimin e departamenteve kundrejt rritjes së kostos së funksionimit. Rregullimet e raportimit duhet të bëhen në rregulloret e agjencive dhe përshkrimet funksionale të departamenteve. Paralelisht Divizioni i BNJ-së duhet të jenë në gjendje të përgatisin planet e tranzicionit për funksionet dhe migrimin e stafit. Divizioni i BNJ-së

Studim rasti – Krijimi i Inspektoratit Arsimit

Aktualisht Inspektorati i Arsimit është listuar si agjenci nën MASHT-in (Neni 40 i rregullores së brendshme të MASHT-it). Mirëpo kjo shtrirje institucionale nuk është e bazuar në dispozita ligjore. Sipas ligjit për organizimin e administratës shtetërore, “...organet e administratës së shtetit themelohen nga qeveria...”. Aktualisht ekziston një projekt ligji “për themelimin e Inspektoratit të Arsimit”. Ky projektligj është shumë i paqartë dhe krijon shumë huti në lidhje me statusin e inspektoratit në të ardhmen: në një rast konsiderohet si “organ qendror”, në një rast tjetër si “organ i pavarur”, në një rast të tretë “i raporton ministrit”.

Përgatitjet për themelimin e Inspektoratit si organ i ndarë nuk janë shoqëruar me analiza se përse ky organ duhet të jetë i ndarë nga ministria; cili është modaliteti më i mirë i organizimit; si do t’i raportojë ministrisë; si do të organizohen shërbimet mbështetëse; cili mund të jetë vlerësimi i punës së inspektorëve; cila është kosto financiare, etj. Në janar 2015 Inspektorati pritet të operojë si entitet i ndarë, me kusht që ligji dhe rregullorja të miratohen, mirëpo do të jetë vështirë pa përgatitjet e duhura dhe mbështetjen nga Divizioni i BNJ-së në MASHT. Ngatërrimet mund të zgjasin për muaj, duke dëmtuar rrjedhën normale të punës.

duhet të jetë në gjendje të bëjë çdo pesë vite shqyrtime funksionale për të gjitha institucionet në portofolion e MASHT-it për të rritur efektivitetin e strukturave dhe përmirësimin e efikasitetit.

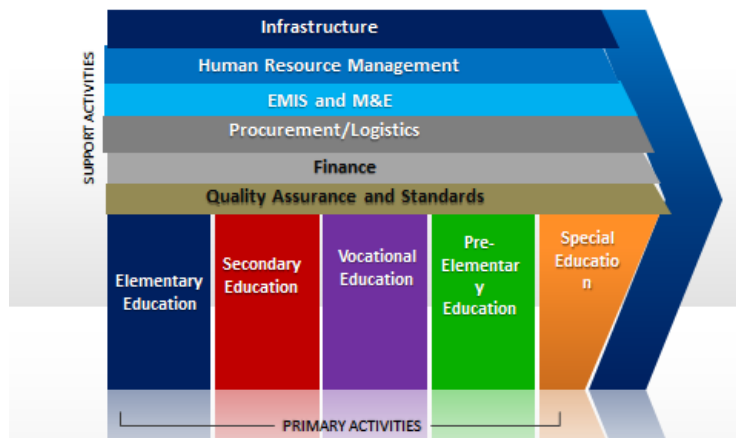
1.2.3. Udhëzimet e MASHT-it për DKA-të në zhvillimin organizativ dhe MBNJ

Projekti ka zgjeruar analizat në zhvillimin organizativ dhe praktikën e MBNJ-së edhe tek DKA-të. Derisa MASHT-i ka rezultate më të mira, situata në DKA është më shqetësuese. Organizimi i brendshëm i DKA-ve ndryshon nga komuna në komunë. Ndryshimi nuk është vetëm në numrin e stafit, mirëpo edhe në kapacitete dhe profesione të punësuarve në DKA. Drejtorët e DKA-ve që janë intervistuar mirëpresin një

strukturë model të organizimit dhe një kornizë të kapaciteteve nga MASHT-i, me qëllim të udhëheqjes së aktiviteteve të tyre në përcaktimin e strukturës së duhur.

Derisa të gjitha komunat kanë përgjegjësitë e njëjta ligjore në fushën e arsimit, burimet njerëzore të angazhuara në to (sa i përket fuqisë punëtore) sillen prej 2 deri 27. Në bazë të informacionit në Ligjin e Buxhetit 2014, 5 komunat më të mëdha (Prishtina, Prizreni, Ferizaj, Peja dhe Gjakova) kanë nga 12 deri 27 pjesëtarë stafi në DKA-në e tyre. Ekziston një korrelacion por jo i përkufizuar ndërmjet madhësisë së komunës (numri i shkollave, nxënësve dhe mësimitdhënësve) dhe numrit të stafit në DKA. Kështu që për shembull janë 185 mësimitdhënës për një anëtar stafi të DKA-së në Prizren derisa në Prishtinë, e që është komuna më e madhe, vetëm 117. Në 5 komunat më të vogla, ku të dhënat janë në dispozicion, në ligjin e buxhetit për vitin 2014 (Hani i Elezit, Shtërpca, Novoberda, Juniku dhe Mamusha), proporcioni është nga 12 (Mamushë) deri 53 (Shtërpca) mësimitdhënës për një anëtar stafi të DKA-së⁵.

Ekziston një qëndrim tek disa drejtorë të DKA-ve që rregullorja do të nevojitet me qëllim të unifikimit të madhësisë së DKA-së, pasi që ato në esencë merren me të njëjtën pako të përgjegjësisë. Kështu që shkallëzimi sipas madhësisë sugjerohet të reflektojë madhësinë e komunave dhe përbërjen e zonës arsimore (numri i nxënësve, shkollave dhe mësimitdhënësve) me të cilat duhet të merren DKA-të. Në diagramin e mëposhtëm po prezantojmë një kornizë të përkohshme të funksioneve që mund të aplikohen në të gjitha DKA-të, me ndryshimet që ndërlidhen me madhësinë:



Një çështje tjetër e rëndësishme është mungesa e stafit të DKA-së me rol substancial në procesin e arsimit. Një shembull ilustrues është komuna e Prishtinës. Në vitin 2013 ka pasur 60 institucione shkollore me 3,181 anëtarë stafi të punësuar. Në mesin e 24 punonjësve të DKA-së, vetëm 3 kanë qenë duke punuar në mënyrë substanciale me çështjet e arsimit. 21 punonjësit tjerë janë marrë me aspektet e BNJ-së, menaxhimin financiar dhe të aseteve, logjistikën, TI-në, çështjet ligjore dhe funksionet tjera të ndërlidhura. DKA kryesisht merret me çështje administrative dhe menaxhim të aseteve dhe më pak me çështje substanciale arsimore.

MASHT-i së bashku me MAPL-në dhe Ministria e Financave mund të nisin procesin e shqyrtimit funksional të strukturave administrative të komunave me qëllim të inventarizimit të situatës aktuale,

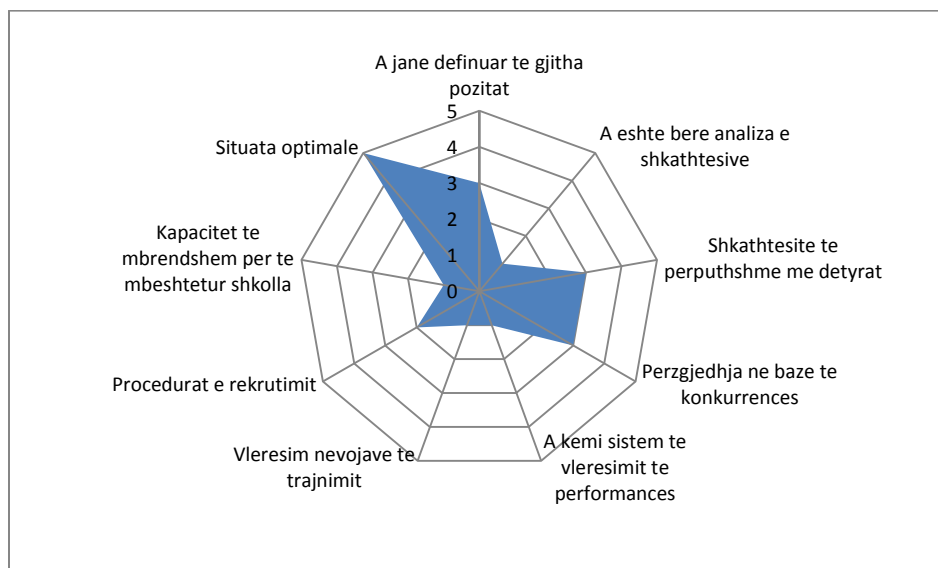
⁵ Burimi i të dhënave RVNDKA 2014

identifikimin e mësimëve të mësuara dhe qëllimin në drejtim të përmirësimit duke përfshirë sferën arsimore. Në të njëjtën kohë, DKA-të do të përfitonin nga udhëzimet e qarta nga MASHT-i në lidhje me organizimin më të mirë të administratës së arsimit në komuna dhe shkëmbimin e praktikave më të mira. Deri në një masë kjo tashmë është duke u zhvilluar nëpër takime mujore të MASHT-it dhe drejtorët e DKA-ve si dhe në kuadër të Kolegjiumit të Arsimit dhe Kulturës të AKK-së. MASHT-i duhet të vazhdojë të zgjerojë këto forume dhe të mënjanojë zbrazëtitë në komunikimin ndërmjet DKA-ve dhe nivelit komunal.

DKA-të kanë vënë në dukje se përshkrimet e punës nuk ekzistojnë në disa raste, apo madje edhe nëse ato ekzistojnë, ato mbeten të vjetruara dhe nuk përshtaten sipas kërkesave aktuale në sistem. Ekzistimi i përshkrimeve të punës për një zyrtar janë element me rëndësi për vlerësimin e detyrave që duhet të kryhen dhe objektivave që duhet arritur.

DKA-të dhe organizata tjera në sektorin arsimor nuk kanë bërë analiza sistematike të nevojave të shkathtësive për qëllime të trajnimit në të kaluarën. Trajnimi në të gjitha ato është bazuar në masë të madhe në ofertat ad hoc që bëhen nga agjenci të ndryshme të trajnimit dhe agjenci donatore, apo sipas kërkesave ad hoc që bëhen nga anëtarët e stafit. Një konsensus njëzëri dhe nganjëherë i theksuar është paraqitur në shqyrtimet kuantitative dhe kualitative sa i përket përzierjes dhe nivelit të aftësive në disa fusha. Nëse flasim në përgjithësi, ka pasur konsensus që ekzistojnë mangësi të mëdha të aftësive dhe se ato ndërlidhen me aftësitë e menaxhimit të përgjithshëm dhe me aftësitë specifike që lidhen me punën.

Në diagramin e mëposhtëm kemi shënuar zhvillime të ndryshme organizative dhe procese të MBNJ-së në DKA (1 më e ulëta – 5 më e larta). Poentimi është bazuar në të dhënat e mbledhura në Raportin e RVNDKA 2014⁶ dhe intervistat vijuese gjatë fazës fillestare të projektit. Procese të ndryshme të MBNJ-së janë vlerësuar nga DKA-të dhe ekspertët tanë. Rezultatet demonstrojnë qartë nevojën për udhëzim dhe mbështetje nga MASHT-i për DKA-të.



⁶ Raporti i Vlerësimit të Nevojave për DKA (RVNDKA) 2014 është elaboruar në kornizën e FPSA.

1.2.4. Vlerësimi i pozitave të punës dhe përshkrimet e punës

Paralelisht me elaborimin e organogramit të ri ministria ka elaboruar përshkrimet e reja të punës. I njëjti proces i transpozimit sa i përket strukturës së brendshme është regjistruar për përshkrimet e punës po ashtu. Funkcionet e vjetra u transferuan në formatin e ri dhe janë dërguar në MAP për miratim. Ligji për Administratën Shtetërore thekson se rregullimi i organizimit dhe sistematizimit të vendeve të punës duhet të përgatitet nga organi përkatës administrativ **“pas një analize të thukët dhe një vlerësim i situatës aktuale dhe i nevojave në të ardhmen** sa u përket strukturave dhe proceseve organizative”⁷. Këto vlerësime janë bërë sipërfaqësisht në MASHT.

Vlerësimi i pozitave të punës është një proces sistematik për përkufizimin e vlerës relative apo madhësisë së vendeve të punës në kuadër të një organizate me qëllim të vendosjes së lidhjeve të brendshme. Ofron bazat e dizajnit të një strukture pagese, gradimin e vendeve të punës në strukturë dhe menaxhimin e punës dhe relativitetin e pagesës. Vlerësimi i niveleve të punës së një Katalogu të Punës është një mundësi për të pasur një kuptim, cilat vende pune janë të së njëjtës vlerë me qëllim të caktimit të pagës së barabartë për punët e vlerës së njëjtë.

Aktualisht vlerësimi i vendeve të punës në MASHT është kryesisht i bazuar në parime “egalitare”, më shumë sesa në përmbajtje të pozitës së punës. Pozitat e ndryshme në departamentet e politik-bërjes kanë të njëjtin vlerësim, dhe rrjedhimisht pagën e njëjtë, sikurse në pozita tjera mbështetëse. Apo brenda të njëjtit divizion, pozitat me përshkrime të ngjashme pune, aktualisht kanë vlerësime të ndryshme pune (koeficiente).

Studim rasti – Vlerësimi i pozitave të punës në Departamentin për Zhvillim të Arsimit Para-universitar

Në Divizionin për Standarde, Monitorim dhe Vlerësim, 2 nëpunës civilë kanë të njëjtën shkallë page sikurse kryesuesi i divizionit dhe një nivel më të lartë në krahasim me pesë nëpunësit e tjerë civilë në divizion.

Në Divizionin për Kurrikula dhe Zhvillimin e Teksteve një nëpunës civil vendoset një nivel më lart sesa të tjerët. Në të dyja rastet përshkrimet e punës dhe përgjegjësitë janë të ngjashme.

Shefi i divizionit të dytë është vendosur në një nivel më të lartë krahasuar me shefin e divizionit të parë.

Praktikat më të mira sugjerojnë se duhet të bëhet dallim në rëndësinë ndërmjet kategorive të ndryshme të pozitave. Departamentet e politik-bërjes duhet të vlerësohen më lart, sepse ato përcaktojnë ekzistencën e institucionit dhe mbështesin departamentet që ekzistojnë për mbështetje të departamenteve për politik-bërje.

Intervistat me menaxherë dëshmojnë pakënaqësinë e stafit në lidhje me nivelet e pagave të stafit dhe zbatimin e parimit “egalitar”⁸. Procedura e re e vlerësimit të pozitave të punës duhet të adresojë këtë shqetësim. Dallimi në vlerësim të pozitave të punës duhet të reflektojë dallimet në përshkrimet e punës sa u përket përgjegjësisë dhe nivelit të kompetencës.

⁷ Neni 34 i Ligjit Nr. 03/L–189 për Administratën Shtetërore të Republikës së Kosovës

⁸ Intervistat me Departamentin për Zhvillimin e Arsimit Para-universitar

Procesi i vlerësimit të pozitive të punës nuk është zbatuar në bazë të rregullave dhe frymës së rregullores. Një arsye ka qenë mungesa e sistemit të vendosjes së caqeve. Katalogu i punës është përgatitur nga MAP-ja pas miratimit të rregullores së brendshme të re dhe pas propozimit të shkallëve të reja të pagave. Katalogu i punës dhe metodologjia e gradimit janë ende në fazën e përpilimit. Kur është shkruar ky raport drafti i katalogut të punës ishte dërguar për komente nga qeveria⁹. Duke pasur parasysh bllokadën politike, MAP nuk mund të vlerësojë se kur do të miratohet katalogu i vendeve të punës dhe metodologjia nga qeveria, edhe pse pritet të ndodh brenda vitit 2014.

Me miratimin e katalogut të vendeve të punës, të gjitha institucionet duhet të përshtatin përshkrimet e punës dhe gradat e propozuara të pagave sipas modeleve të pragueve që ofrohen në katalogun e vendeve të punës. Ky proces i gradimit duhet të zhvillohet paralelisht me zbatimin e strukturës së re të pagave për shërbimin civil. Afatet kohore për këtë proces janë të paqarta për momentin, duke pasur parasysh implikimet financiare. MAP mbështetur nga projekti i BB-së ka elaboruar po ashtu një skenar “fiskal neutral”. Megjithatë ky është një vendim për qeverinë dhe do të përfshijë disa vlerësime politike dhe financiare. Me siguri zbatimi i sistemit të ri të pagave do të ndodh pasi që qeveria e re ta marrë mandatin.

Procesi i vlerësimit të punës në MASHT nuk ka përfshirë analiza kuantitative të funksioneve të ndërmarra nga secili departament dhe divizion *vis a vis* burimeve. Si rezultat, sistemi gradues vijues nuk është bazuar në analiza kuantitative dhe në vlerësim të rëndësisë së secilit vend pune *vis a vis* të tjerëve. Procesi i gradimit është minimizuar në një formë transferi nga skema e vjetër e pagave (koeficienti) në skemën e re të pagave.

Edhe pse proceset janë avancuar në MASHT, ende ka mundësi të niset një proces i vërtetë i vlerësimit të pozitive të punës dhe të zbatohet fryma e një sistemi të mirëfilltë të klasifikimit të pozitive të punës. Të gjitha institucionet, ministritë *kryesisht*, do të duhet të rishikojnë propozimet e gradimit, në bazë të katalogut të ri të punës. MASHT duhet të rishikojë gradimin e propozuar në bazë të vlerës reale të secilës pozitë pune. Divizioni i BNJ-së dhe të gjithë drejtorët e departamenteve duhet të jenë të vetëdijshëm për metodologjinë e vlerësimit të pozitive të punës dhe të mund ta aplikojnë atë më MASHT.

Vlerësimi i pozitive të punës është një procedurë komplekse ku përfshihen analiza kuantitative, analiza ndër departamente, vlerësime të kapacitetit të stafit dhe vlerësime të proceseve të punës. Divizioni i BNJ-së duhet të udhëheqë këto procese dhe të ofrojë mbështetje metodologjike për kryesuesit e departamenteve dhe akterët tjerë në ministri (Sekretari i Përgjithshëm, kabineti i ministrit). Mënyra më e mirë për të krijuar këto kapacitete është trajnimi në punë. Projekti do të mbështesë Divizionin e BNJ-së të pilotojë me një shqyrtim funksional të hollësishëm, vlerësim të kapaciteteve dhe proces të vlerësimit të pozitive të punës në Departamentin për Integritet Evropian dhe Koordinim të Politikave. Pastaj praktika mund të shtrihet në tërë ministrinë.

⁹ Informacionet e dhëna në intervistën me Drejtorin e Departamentit për Administratën Civile, MAP

Finalizimi e procedurave të vlerësimit të pozitive të punës, në bazë të katalogut të punës duhet të shoqërohet me përshkrimet e reja të punës që reflektojnë funksionet dhe vlerën e secilës pozitë. Divizioni i BNJ-së duhet të udhëheqë procesin dhe të ofrojë mbështetje metodologjike për të gjitha departamentet. Që të dyja, vlerësimi i pozitive të punës dhe procedurat e përshkrimeve të punës duhet të shtrihen edhe në agjencitë nën MASHT. Disa prej këtyre agjencive janë shumë të vogla dhe do t'u nevojitet mbështetje metodologjike nga MASHT-i. Divizioni i BNJ-së duhet të jetë në gjendje tu ofrojë atyre këtë mbështetje, gjithashtu.

1.2.5. Konkluzione për ndërhyrjet e mundshme të projektit vis-à-vis mangësive të identifikuara

Në bazë të gjetjeve dhe konkluzioneve nga ky Studim i Mangësive, ne propozojmë fokusimin e mbështetjes në këtë fushë ku do të mund të arrihej vlera më e lartë e shtuar nga projekti, duke pasur parasysh fokusin e tij kryesor në strukturën funksionale organizative. Në veçanti ne sugjerojmë ofrimin e mbështetjes për BNJ të MASHT-it në fushat si në vijim:

- 1. Mbështetje MASHT-it në shqyrtimin e organizimit të brendshëm, zhvillimin, miratimin dhe shpërndarjen e PSO-së ndërlidhur me shqyrtimin e organizimit të brendshëm dhe zbatimin e strukturës së re organizative dhe sistemit të BNJ-së.** Këto intervenime janë të bazuara në gjetjet që struktura e re organizative është një transpozim i thjeshtë i strukturës së vjetër organizative dhe nuk ka përfshirë një shqyrtim të duhur funksional. Si rrjedhojë, përshkrimet e reja funksionale janë të ngjashme me të vjetrat. Për më tepër, struktura e re organizative e MASHT-it përfshinë një shtrirje të gjerë të menaxhimit për menaxhmentin më të lartë në mënyrë që të kontrollohet në mënyrë efektive aktiviteti i të gjitha këtyre njësive. 8 drejtorë departamentesh dhe 2 shefa të divizioneve autonome raportojnë drejtpërdrejt tek Sekretari i Përgjithshëm. Ai po ashtu është përgjegjës për mbikëqyrjen indirekte të agjencive që i raportojnë MASHT-it, 14 gjithsejtë.
- 2. Pilotimi i shqyrtimit funksional DIEKP, elaborimi i përshkrimit të ri funksional dhe përshkrimeve të punës për stafin.** Me ndërtimin mbi PSO-në e përgatitur, projekti do të mbështesë ministrinë të kryejë një shqyrtim funksional në bazë të një metodologjie të miratuar. Ky intervenim është i bazuar në gjetjet që shpërndarja e burimeve në skemën e re organizative nuk është e rregullt dhe menaxhimi një me një është shumë i shpeshtë.
- 3. Trajnimi i vazhdueshëm me mbikëqyrje për menaxhmentin e lartë të MASHT-it dhe stafin në tërë organizatën në dizajne të ndryshme organizative dhe çështje të BNJ-së.** Divizioni i BNJ-së dhe menaxherët kanë nevojë për kapacitete shtesë për kryerjen e analizave kuantitative funksionale dhe proceset e punës në rikrijimin për adresimin e shtrirjes së menaxhmentit dhe çështjet e ndarjes së burimeve. Këto kapacitete mund të krijohen përmes trajnimit formal, apo trajnimit me mbikëqyrje të afërt përmes përfshirjes në procese.
- 4. Mbështetja në elaborimin e planit të tranzicionit për Inspektoratin e Arsimit, analizën e kostos dhe dobisë dhe përgatitjen e kornizës rregullatore.** Ky intervenim është i bazuar në gjetjet e

kornizës organizative të Agjencive dhe rregulloret konstituive që përcaktojnë lidhje të dobëta me MASHT-in në lidhje me planifikimin, monitorimin dhe raportimin. Përgatitjet për themelimin e Inspektoratit si organ i ndarë nuk janë shoqëruar me analizën se përse ky organ duhet të jetë i ndarë nga ministria; cili është modaliteti më i mirë i organizimit; si do t'i raportojë ministrisë; si do të organizohen shërbimet mbështetëse; cili mund të jetë vlerësimi i pozitave të punës së inspektorëve; cilat janë kostot financiare, etj.

5. **Trajnimi formal, trajnimi me mbikëqyrje dhe mbështetja e vazhdueshme për Divizionin e BNJ-së dhe Drejtorët e Departamenteve në zhvillimin organizativ.** Divizioni i BNJ-së dhe zyrtarë tjerë menaxhues kanë nevojë të përmirësojnë kapacitetet dhe kuptimin e llojit të institucioneve që mund të krijohen dhe zgjidhjet e kostos/dobisë së tyre. Kapacitetet ekzistuese janë të pamjaftueshme për të elaboruar kornizat e duhura funksionale, skemat operacionale dhe planet tranzicionale të stafit për agjencitë e reja.
6. **Pilotimi në një komunë. Elaborimi i strukturës standarde organizative për DKA-të, në bazë të madhësisë, modelimit të përshkrimeve të punës dhe kornizës së kompetencave të stafit.** Organizimi i brendshëm në DKA dhe kapacitetet përfshira variojnë në masë të madhe, me ndikim në zbatimin e politikave dhe standardeve që promovohen nga MASHT-i. Derisa komunat kanë pavarësi në përcaktimin e organizimit të tyre të brendshëm, MASHT-i mund të ofrojë rekomandime për atë se si të organizohen DKA-të dhe korniza për kapacitetet e nevojshme.
7. **Mbështetja e MASHT-it për të krijuar përshkrime funksionale moderne, bashkëkohore dhe në përputhje me ligjin e njësive të MASHT-it dhe përshkrimet e punës së stafit në pajtim me strukturën e re organizative.** Në mungesë të katalogut të punës, procesi i vlerësimit të pozitave të punës në MASHT ka qenë një transpozim i thjeshtë nga sistemi i vjetër i koeficienteve, ndaj sistemit të ri të gradimit. Procesi nuk ka qenë i bazuar në vlerësime kuantitative dhe kualitative të funksioneve dhe burimeve.
8. **Mbështetja e Divizionit të BNJ-së të MASHT-it dhe menaxherët në shqyrtimin e vlerësimeve të pozitave të punës në bazë të katalogut të punës. Ofrimi i trajnimit formal në metodologji, mbështetje e vazhdueshme dhe trajnim me mbikëqyrje.** Përshkrimet e punës do të duhet të reflektojnë vlerësimin e pozitave të punës dhe llojllojshmërinë e përgjegjësive të stafit, në rastet e gradimit të ndryshëm. Procesi aktual i vlerësimit të punës është i bazuar në “parimin egalitar”, derisa rregullorja e re kërkon një dallim në vlerat e secilës nga pozitat e punës, në bazë të kriterëve specifike. Divizioni i BNJ-së dhe menaxherët e MASHT-it duhet të përmirësojnë kuptimin e metodologjisë së vlerësimit të pozitave të punës, parimeve, si dhe kanë nevojë për udhëzime teknike për zbatimin e procesit. Gjithashtu, me miratimin e katalogut të punës dhe metodologjinë përkatëse, të gjitha pozitat duhet të vlerësohen sërish.

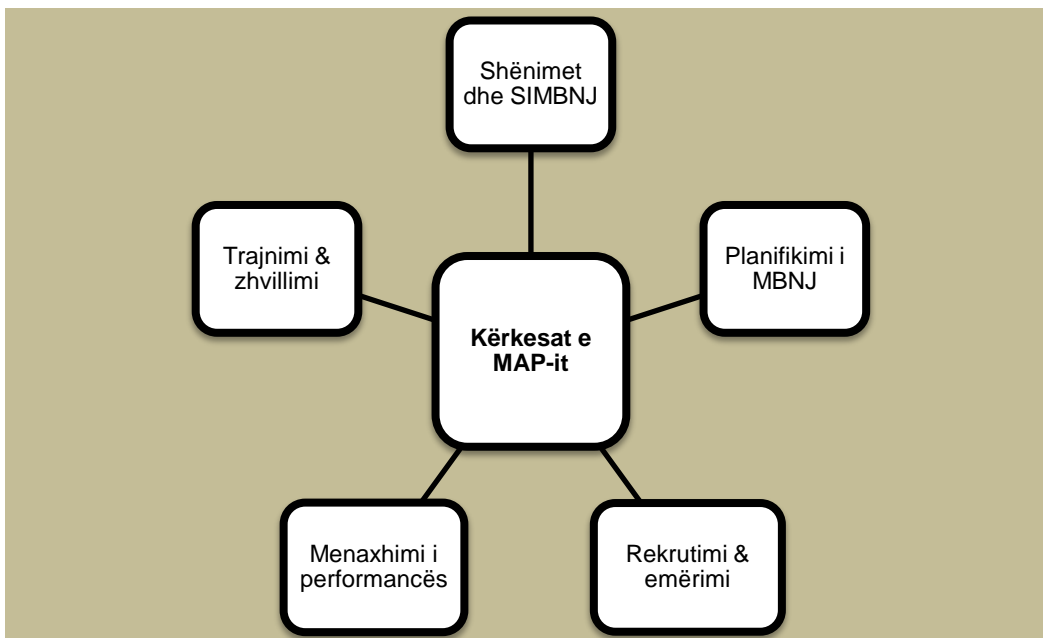
1.3. KONKLuzionet dhe Nderhyrjet e Projektit:

Nr	Mangësitë dhe vërejtjet	Ndërhyrjet e projektit	Referenca TeR
1	Struktura e re organizative është një transpozim i thjeshtë i strukturës së vjetër organizative dhe nuk ka përfshirë një shqyrtimit të duhur funksional.	Mbështetje MASHT-it për të zhvilluar, miratuar dhe shpërndarë PSO-në në lidhje me shqyrtimin e organizimit të brendshëm dhe zbatimin e strukturës së re organizative dhe sistemit të BNJ-së.	2.3, 2.4
2	Struktura e re organizative e MASHT-it përfshinë një shtrirje të gjerë të hapësirës së menaxhimit për menaxhmentin më të lartë.	Mbështetje MASHT-it për shqyrtimin e organizimit të brendshëm.	
3	Shpërndarja e burimeve në skemën e re organizative nuk është e rregullt dhe menaxhimi një me një është shumë i shpeshtë	Pilotimi i shqyrtimit funksional DIEKP, elaborimi i përshkrimit të ri funksional dhe përshkrimeve të reja të punës për stafin.	2,3, 2.4, 2.9
4	Divizioni i BNJ-së dhe menaxherët kanë nevojë për kapacitete shtesë për të kryer analiza kuantitative funksionale dhe analiza të proceseve të punës për adresimin e shtrirjes së hapësirës së menaxhimit dhe çështjet e ndarjes së burimeve	Trajnimi i vazhdueshëm me mbikëqyrje për menaxhmentin e lartë të MASHT-it dhe stafin në tërë organizatën për dizajne të ndryshme organizative dhe çështje të BNJ-së.	2.9
5	Korniza organizative e agjencive dhe rregulloret konstituive përcaktojnë lidhje të dobëta me MASHT-in në lidhje me planifikimin, monitorimin dhe raportimin	Shihni aktivitetet e komponentit 1 për më shumë hollësi	
6	Krijimi i agjencive nuk është paraprirë nga analiza në lidhje me dobitë në funksion të zbatimit kundrejt kostove të rritura operative.	Mbështetja në elaborimin e planit tranzitor për Inspektoratin e Arsimit, analizat e kostos/dobisë dhe përgatitja e kornizës rregullatore.	2.3, 2.4, 2.9
7	Divizioni i BNJ-së dhe zyrtarë tjerë menaxhues duhet të përmirësojnë kapacitetet dhe kuptimin e llojit të institucioneve që mund të krijohen dhe zgjidhjet e tyre kosto/dobi. Kapacitetet ekzistuese janë të pamjaftueshme për elaborimin e kornizave të duhura funksionale, skemat operative dhe planet tranzicionale të stafit për agjencitë e reja;	Trajnimi formal, trajnimi me mbikëqyrje dhe mbështetja e vazhdueshme për Divizionin e BNJ-së dhe Drejtorët e Departamenteve në zhvillimin organizativ.	
8	Organizimi i brendshëm në DKA dhe kapacitetet e përfshira ndryshojnë në masë të madhe, me ndikim në zbatimin e politikave dhe standardeve që promovohen nga MASHT-i. Derisa komunat kanë pavarësi në përcaktimin e organizimit të tyre të brendshëm, MASHT-i mund të ofrojë rekomandime për mënyrën e organizimit të DKA-ve dhe për kornizën e kapaciteteve të nevojshme.	Elaborimi i strukturës standarde organizative për DKA-të, në bazë të madhësisë, modelit të përshkrimeve të punës dhe kornizës së kompetencave të stafit. Pilotimi në një komunë.	
9	Në mungesë të një katalogu të punës, procesi i vlerësimit të pozitive të punës në MASHT ka qenë thjesht transpozim nga sistemi i vjetër i koeficienteve për sistemin e ri të gradimit. Procesi nuk ka qenë i bazuar në vlerësime kuantitative dhe kualitative të funksioneve dhe	Mbështetja e MASHT-it për të krijuar përshkrime moderne, funksionale e bashkëkohore në pajtim me ligjin për njësitë e MASHT-it dhe përshkrimet e punës së stafit në pajtim me strukturën e re organizative	2.3

	burimeve;		
10	Vlerësimi aktual i pozitave të punës është i bazuar në “parimin e barazisë”, derisa rregullorja e re kërkon një dallim në vlerat e pozitave të punës, në bazë të kriterëve specifike. Me miratimin e katalogut të punës dhe metodologjinë e ndërlidhur, të gjitha pozicionet duhet të vlerësohen përsëri.	Mbështetja e Divizionit të BNJ të MASHT-it dhe menaxherëve për rishikimin e vlerësimit të pozitave të punës në bazë të katalogut të punës. Trajnimi formal për metodologjinë, mbështetja e vazhdueshme dhe trajnimi me mbikëqyrje.	2.3
11	Menaxherët e MASHT-it dhe Divizioni i BNJ dhe duhet të përmirësojnë të kuptuarit e metodologjisë së vlerësimit të pozitave të punës dhe parimeve, si dhe u nevojitet udhëzim teknik për zbatimin e procesit		
12	Përshkrimet e punës duhet të reflektojnë vlerësimin e pozitave të punës dhe llojllojshmërinë e përgjegjësive të stafit, në rastet e gradimeve të ndryshme.	Mbështetja e Divizionit të BNJ të MASHT-it dhe menaxherëve për rishikimin e përshkrimeve të punës bazuar në përshkrimet funksionale dhe vlerësimet e pozitave të punës. Trajnimi formal për metodologjinë, mbështetja e vazhdueshme dhe trajnimi me mbikëqyrje.	2.3

II. Vlerësimi i praktikave aktuale të BNJ-së / niveli i zbatimit të tyre sipas kërkesave të legjislacionit të miratuar nga MAP

Ky seksion ka të bëjë me proceset e menaxhimit të burimeve njerëzore që duhet të zbatohen në MASHT. Deri më tani të gjitha proceset e MBNJ-së janë rregulluar nga MAP, rregulloret e qeverisë, apo udhëzimet administrative. Përkundër disa mangësive që ndërlidhen me kompleksitetin e procedurave, korniza ligjore është moderne dhe nëse implementohet si duhet, do të avancojë menaxhimin e burimeve njerëzore në të gjitha institucionet e shërbimit civil. Udhëzimet për zbatimin e disa proceseve janë elaboruar nga MAP, dhe trajnimi përkatës është ofruar për menaxherët e BNJ-së në institucione. Megjithatë zbatimi në praktikë i këtyre proceseve mbetet pika më sfiduese në këtë fazë.



Pasi që përshkrimet e punës dhe proceset e vlerësimit të pozitive të punës u analizuan në seksionin paraprake, kjo pjesë do të elaborojë proceset tjera të MBNJ-së në MASHT. Ne kemi analizuar praktikat aktuale formale të MBNJ-së dhe ZHBNJ në MASHT me fokus në rregullat dhe rregulloret ekzistuese dhe zbatimin e tyre sipas standardeve të vëna nga MAP dhe shkallën e zbatimit të tyre.

Si vërejtje e përgjithshme kemi cekur se ka shumë pak statistika që ndërlidhen me procedurat e MBNJ-së në MASHT. Divizioni i BNJ-së dhe akterët tjerë relevant nuk përdorin statistika dhe të dhëna relevante për të bazuar analizat e tyre dhe dizajnimin e intervenimeve në të ardhmen. Kjo situatë është e përbashkët për institucionet e shërbimit civil në Kosovë. Raporti Vjetor i Shërbimit Civil i përgatitur nga MAP është po ashtu i dobët në statistika dhe të dhëna. Analizat në bazë të indikatorëve mungojnë plotësisht. Përdorimi i Sistemit Informativ të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (SIMBNJ) pritet të përmirësojë situatën, mirëpo rezultatet e para të dukshme mund të priten vetëm kah fundi i vitit 2015.

Shërbimi civil kompleks dhe korniza ligjore e pagave nuk janë shoqëruar me fushata informimi apo me trajnime të zgjeruara. MAP ka organizuar disa module të trajnimit por jo në mënyrë sistematike dhe nuk ka krijuar një sistem “kaskade”. Si rezultat i kësaj njohuritë kanë mbetur vetëm për disa pjesëmarrës nga institucionet, dhe nuk kanë mundur të shpërndahen në nivele tjera. Prandaj zbatimi i disa procedurave është vonuar, apo është ndikuar nga disa çështje të ndryshme.

Procedurat e MBNJ-së në MASHT janë mbyllur vetëm në aktivitete administrative dhe procedura të zbatueshmërisë. Të gjitha proceset e punës janë manuale dhe sistemet elektronike nuk përdoren. Funkzioni strategjik dhe zhvillimor i BNJ-së mungon në MASHT. Ndikimi i Divizionit të BNJ-së në departamentet tjera apo procese të ndryshme është i kufizuar.

2.1. PLANIFIKIMI I PERSONELIT NË MASHT

Institucionet në Kosovë nuk janë shumë mirë të njohura me planifikimin e nevojës për burime apo krijimin e planeve të suksesionit (zhvillimi i pasuesit). Disa faktorë kanë ndikuar në këtë. Qeveria e Kosovës ende është në “një fazë të krijimit” sa i përket arkitekturës së institucioneve të administratës publike. Në të gjitha këto vite nga asgjë janë krijuar shumë institucione, në bazë të funksioneve të reja të përshkruara në legjislacionin e miratuar. Institucionet kryesisht kanë qenë të interesuara në krijime të reja, duke mos marrë parasysh shqyrtimet funksionale dhe proceset e racionalizimit të stafit.

Zhvillimi i strategjive të sektorit të gjerë, sikurse PSAK në MASHT, apo dokumente tjera strategjike asnjëherë nuk është shoqëruar me analiza që ndërlidhen me funksionet e reja dhe me burimet e nevojshme, qoftë analiza kuantitative (numri i stafit), apo ato kualitative (kornizat e kapaciteteve). Planifikimi i personelit dhe vendosja për kapacitetet gjithmonë është lënë si aktiviteti i fundit para krijimit të një agjencie. Nëse funksionet e reja u janë ndarë departamenteve ekzistuese, shërbyesve civilë ekzistues u është kërkuar të kryejnë ato po ashtu.

Ka së paku dy shembuj të kohëve të fundit që ilustrojnë këtë situatë në MASHT. Së pari krijimi i DIEKP-së dhe ndarja e funksioneve të koordinimit të politikave nuk është shoqëruar me procedura të vlerësimit të stafit (qofshin vlerësime kuantitative dhe kualitative). Së dyti krijimi i prituri i Inspektoratit të Arsimit si agjenci e ndarë nuk është paraprirë nga një analizë e planifikimit të burimeve.

Për disa vite tanimë MeF dhe Qeveria janë shumë konzervative në shtimin e stafit në institucione, duke pasur parasysh kufizimet buxhetore. Megjithatë institucionet, përfshirë MASHT-in janë shumë pasive në argumentimin e nevojës për staf shtesë (nëse nevojitet), apo për lëvizje të brendshme të stafit. Korniza ligjore po ashtu nuk ka qenë shumë e favorshme për këto procedura. Me miratimin e ligjit të ri për shërbimin civil, qeveria ka miratuar dy procedura që llogaritet se duhet të lehtësojnë nevojën e institucioneve për kompetenca dhe staf shtesë, apo zhvendosjen e brendshme të shërbyesve ekzistues civilë: planifikimi i personelit dhe procedurat e listës së punëtorëve tepricë.

Në bazë të Rregullores për Planifikimin e Personelit Nr. 02/14, të gjitha institucionet duhet të planifikojnë nevojën e tyre për burime, nevojat për kapacitete shtesë dhe qarkullimin normal të stafit

(pensionimet). Ky plan duhet të përgatitet paralelisht me procedurën e KASH-it dhe ministria duhet të paraqesë planin në MAP në tetor. Plani duhet të përfshijë një analizë për objektivat strategjike dhe planet e organizimit dhe nevojat për burime dhe kapacitete. MASHT-i nuk ka përgatitur një plan të tillë në vitin 2014, ndoshta sepse rregullorja ka qenë e re dhe MAP nuk ka bërë presion për këtë dhe sepse cikli i planifikimit buxhetor tashmë ishte shumë përpara.

Mungesa e planifikimit të personelit dhe ndarja e planifikimit strategjik nga nevojat e personelit janë theksuar nga raportet e mëhershme në MASHT¹⁰. Ky plan duhet të bëhet nga MASHT-i prej vitit 2015, dhe projekti do të mund të mbështeste ministrinë për zhvillimin e tij. Së pari në kuadër të proceseve të RPV-së dhe KASH-it projekti mund të mbështesë MASHT-in në identifikimin e nevojave për kapacitetet e reja dhe burimet dhe të integrojë në propozimet e buxhetit. Së dyti, projekti mund të mbështesë Divizionin e BNJ-së të krijojë një sistem për vlerësimin e kapaciteteve ekzistuese dhe për të përgatitur planin e personelit brenda afateve të paraqitura nga MAP-ja. Ky aktivitet përshtatet shumë mirë me disa aktivitete tjera në këtë projekt. PSO mund të zhvillohet nga Divizioni i BNJ-së me mbështetjen e projektit.

2.2. REKRUTIMET DHE PËRZGJEDHJA NË MASHT

Procedura e rekrutimit zbatohet në MASHT në bazë të rregullores së re për rekrutimin e shërbyesve civilë. Lëvizjet e stafit në MASHT nuk janë veçanërisht të larta (3,5% në vitin 2014) dhe rekrutimi i stafit të ri është i limituar. 17 procedura të reja të rekrutimit janë organizuar në vitin 2014, prej të cilave 8 kanë qenë gradime të brendshme apo transfere. Deri më tani rekrutimi nuk ka qenë problematik, pasi që vetëm dy ankesa janë regjistruar të jenë bërë nga konkurruesit. Një rast është refuzuar dhe tjetri është ende nën shqyrtim.

Në përgjithësi rekrutimi në shërbimin civil është i gjatë dhe i komplikuar, duke pasur parasysh kornizën ligjore shumë komplekse që është në fuqi¹¹. Fazat e procesit të rekrutimit ndahen në 5 rregullore, krijimi i disa vështirësive në interpretim për ushtruesit e BNJ-së. MAP-ja është duke analizuar mundësinë e ndryshimit të rregullores së rekrutimit, mirëpo ajo mund të materializohet pas ndryshimeve të parapara në ligjin e shërbimit civil.

Implementimi i procedurave të rekrutimit në MASHT është lehtësuar nga udhëzimet që janë lëshuar nga MAP-ja. Megjithatë vetëm stafi i Divizionit të BNJ-së është i njohur me këto udhëzime, derisa menaxherët tjerë duhet të posedojnë disa aftësi të caktuara rekrutimi, në veçanti pjesëmarrësit në komisionet vlerësuese. Departamenti për Administratën e Shërbimit Civil në MAP ka elaboruar disa pyetje me shumë zgjidhje për pjesën e përgjithshme të rekrutimit, që përdoren po ashtu nga MASHT-i.

¹⁰ Raporti i FRIDOM 2009 ka theksuar se “Ajo që po ashtu mungon është koordinimi i aktiviteteve strategjike në institucionet me burimet e nevojshme për zbatimin e atyre aktiviteteve ... dhe njësitë e BNJ-së nuk janë të përfshira në pjesën që ndërlidhet me **burimet e nevojshme** për këtë”

¹¹ Komentet dhe rekomandimi për rregulloren e rekrutimit dhe procedurat që ndërlidhen me ngritjen në pozitë dhe transferimin nga Ansi Shundi, projekti DFID, korrik 2011

Për pjesën specifike të testit, zyrtarët e MASHT-it, anëtarët e komisionit të rekrutimit, përgatisin temat dhe pyetjet.

Një planifikim i rekrutimit dhe një instrument monitorimi i tij (përcjellës) mungon. Ka pasur raste kur pozitat që kanë mbetur të pa plotësuara për disa muaj dhe procedurat e rekrutimit nuk janë organizuar.

Pjesa më së paku e zhvilluar e procedurës së rekrutimit në MASHT duket të jenë intervistat . Për shkak të mungesës së përvojës së pjesëmarrësve dhe kapacitetet e tyre në intervistat e rekrutimit, intervistat kryesisht kanë qenë përsëritje e testit me shkrim. Disa drejtorë kanë përmendur se pyetjet nganjëherë nuk korrespondojnë me kërkesat e pozitës. Menaxheri i BNJ-së në MASHT ka kërkuar ndihmën për ndërtimin e kapaciteteve sa i përket fazës së rekrutimit, përkatësisht në testim dhe intervistim.

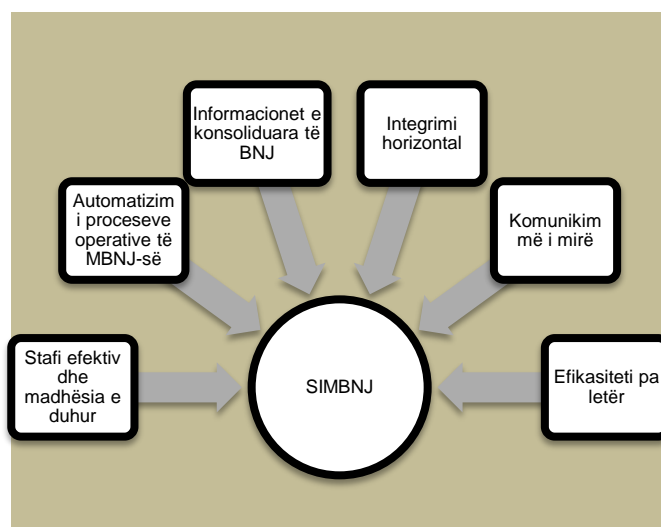
Stafi i BNJ-së ka nevojë për kapacitete shtesë për planifikimin më të mirë të rekrutimit dhe menaxhimin e procedurave të rekrutimit. Trajnimi duhet të organizohet për shkathtësitë e intervistimit gjatë rekrutimit në përgjithësi, si dhe për teknikat e rekrutimit për anëtarët e rregullt të komisioneve të testimit. Projekti mund të mbështesë të gjitha këto aktivitete në MASHT.

Trajnimi bazik (orientimi në punë) për të sapo punësuarit nuk është i organizuar mirë. Bëhet më shumë në një formë të thjeshtë të prezantimit - ecjes së stafit nëpër departamente për njoftim, mirëpo nuk bëhet përmes një plani njoftimi që ka për qëllim orientimin substancial organizativ dhe në punë për stafin e sapo rekrutuar. Orinetimi i mirë në punë çon drejt kryrjes së fazës së suksesshme të sprovimit. Në Librin e BNJ-së duhet të elaborohet procedura standarde dhe modalitetet për hyrje në institucion. Mund të jetë një plan takimesh për dy javët e para me departamentet përkatëse dhe divizionet që të kenë pamjen makro të ministrisë. Pastaj fokusohet në fushëveprimin e detyrave kryesore në ekip.

2.3. MENAXHIMI I DOSJEVE TË PERSONELIT

Praktika tjetër e BNJ-së që zbatohet në masë të madhe në MASHT është menaxhimi i dosjeve të personelit (Personeli)¹². Megjithatë, edhe pse dosjet e personelit në letër janë në vend, **baza e të dhënave të personelit në formë elektronike mungon**. Mungesa e të dhënave elektronike parandalon që Divizioni i BNJ-së dhe MASHT-i të shfrytëzojnë plotësisht të dhënat e fuqisë punëtore jo vetëm për qëllime statistikore por edhe si një mjet i azhurnuar i rëndësishëm për planifikim strategjik, trajnim dhe ndërtim të kapaciteteve.

Dobitë nga SIMBNJ modern në MASHT



¹² Rregullorja Nr. 03/2011 për dosjet e shërbyesve civilë dhe regjistrin qendror

Gjithashtu pjesë tjera të administrimit të BNJ-së siç është menaxhimi i pushimit bëhen në formë manuale, në mungesë të një baze elektronike të të dhënave. Listat e pagesave po ashtu përgatiten në formë manuale dhe pastaj ngarkohen në një aplikacion tjetër në MAP. Zbatimi manual i këtyre proceseve dhe mungesa e bazës së të dhënave elektronike krijon mbingarkesë të panevojshme për Divizionin e BNJ-së, shumica e kohës së tyre shpenzohet në administratë të thjeshtë, në vend të përgatitjes së planeve dhe dokumenteve strategjike.

MAP ka krijuar një Sistem të Informacionit të Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (SIMBNJ) i cili pritet të lehtësojë jetën e stafit të BNJ-së në të gjitha institucionet e shërbimit civil. SIMBNJ përveç të qenit si një sistem i dosjeve dhe shënimeve elektronike, do të ofrojë disa mjete menaxhimi për stafin e BNJ-së. Të gjitha rekrutimit pritet të menaxhohen në formë elektronike, menaxhimi i pushimit dhe vlerësimi i performancës po ashtu. Përfundimisht, SIMBNJ në mënyrë automatike do të ushqejë me informacione listën e pagave dhe do të gjenerojë në formë elektronike pagat (kjo do të jetë faza përfundimtare e zbatimit). Përfundimisht sistemi do të jetë i qasshëm nga secili shërbyes civil, dhe mund të përdoret për gjenerimin e raporteve statistikore dhe informacioneve tjera që ndërlidhen me stafin dhe kapacitetet.

Sistemi fillimisht është testuar në MAP dhe në disa institucione tjera, dhe do të shtrihet në institucione tjera si fazë pilotimi. Projekti i negociuar me MAP-në është pajtuar për përfshirjen edhe të MASHT-it në grupin e parë të institucioneve. Projekti do të mbështesë MASHT-in në zbatimin e SIMBNJ. Divizioni i BNJ-së i MASHT-it është entuziastë për këtë mundësi dhe të etur të fillojnë me zbatimin e sistemit sa më shpejt që është e mundur. Deri në fund të vitit 2014 institucionet pilote do të plotësojnë bazën e të dhënave me të dhëna që ndërlidhen me shërbyesit civil ekzistues dhe punonjës tjerë dhe prej vitit 2015 do të fillojnë të përdorin edhe karakteristika tjera të sistemit.

SIMBNJ do t'i jepte efikasitet dhe do të modernizonte proceset e punës, derisa bëhet shfrytëzimi më i mirë i kohës dhe burimeve. Një sistem i tillë do të kanalizojë si duhet procedurat administrative, menaxhojë shënimet e punonjësve dhe redukton nevojën për përdorim letre dhe shënime manuale. Aktualisht Divizioni i BNJ-së do të jetë në gjendje të planifikojë më mirë nevojat për burime, për kapacitetet e nevojshme dhe për përcaktimin e nevojave të trajnimit si dhe menaxhimin e trajnimit.

2.4. MENAXHIMI I PERFORMANCËS

MASHT formalisht zbaton vlerësimet e performancës së punëtorëve. Megjithatë ky është një proces shumë formal dhe formulari i vlerësimit përfundon në dosjet e personelit. Gati të gjithë shërbyesit civilë vlerësohen në dy nivele të poentimit më të lartë. Kjo situatë është e ngjashme me institucionet tjera në Kosovë. Menaxherët dhe institucionet në përgjithësi nuk i kushtojnë vëmendje kësaj procedure, sepse deri më tani nuk prodhon ndonjë efekt për shërbyesit civilë. **Nuk ka sistem funksional të menaxhimit të performancës** i cili do të mund të sinkronizonte të dy sistemet kyçe (jo-ekzistuese): pagesën-për-performancë dhe planet e zhvillimit të stafit.

Megjithatë një rregullore e re për vlerësimin e performancës është në fuqi tani dhe këtë vit duhet të zbatohet për herë të parë. MAP konsideron se vlerësimi i performancës është një nga sfidat për vitin

2014 për të gjitha institucionet e shërbimit civil¹³ dhe në Raportin e Progresit të KE-së 2014 ku theksohet se ky është një prioritet për qeverinë¹⁴. Rregullorja e re është shumë sfiduese sa i përket menaxhimit, sepse vendos disa kufij për secilin nivel të vlerësimit (jo më shumë se 5% e stafit të MASHT-it duhet të vlerësohen shkëlqyeshëm, 15% si shumë mirë dhe 30% mirë). Gjithashtu efektet që do të prodhohen janë të rëndësishme, që variojnë nga shkallët e ngritjes së pagës (ngritja horizontale) deri te kushtet për gradim vertikal.

Përgatitjet për zbatim kanë ngelur mbrapa në MASHT dhe menaxherët janë pak të informuar për procedurën dhe teknikën. Divizioni i BNJ-së do të kërkojë mbështetje në rritjen e kapaciteteve për menaxherët për implementimin e procedurës dhe gjithashtu për menaxhimin e procesit në përgjithësi. Mbështetja do të jetë e nevojshme për shpjegimin e procedurës së vlerësimit (sistemi i prezantuar është ndryshe nga ai i vjetri) dhe në caktimin e objektivave të reja për vitin e ardhshëm. Gjithashtu aftësitë e intervistimit duhet të përmirësohen për kryerjen e vlerësimit.

Divizioni i BNJ-së do të duhet të mbështesë në menaxhimin e tërë këtij procesi në përgjithësi, si dhe të sigurojë se kufijt e paraqitur në rregullore respektohen. Gjithashtu, shtë me rëndësi të menaxhohet edhe procesi i vlerësimit të nevojave të trajnimit (VNT), si dhe plani i trajnimit. Që të dyja rrjedhin nga procedura e vlerësimit të performancës (shiko kapitullin e radhës për më shumë hollësi). Projekti mund të mbështesë Divizionin e BNJ-së për të përgatitur një plan për zbatim (që do të mund të ishte pjesë e Doracakut të BNJ-së në të ardhmen), rritë kapacitetet e menaxherëve për vlerësimin e performancës, aftësitë e intervistimit, si dhe mbështetjen e proceseve tjera gjatë vitit 2015. Bartja e objektivave strategjike të institucionit deri në objektivat e departamentit dhe ato individuale është sfida për fillimin e vitit 2015. PSO mund të elaborohet në këtë pikëpamje për të mbuluar tërë procesin.

2.5. PLANET PËR VLERËSIMIN E NEVOJAVE TË TRAJNIMIT DHE ATO PËR ZHVILLIM

Viteve të fundit, një numër trajnimesh dhe programesh për zhvillimin e kapaciteteve janë zbatuar në MASHT. Trajnime të ofruara nga institucionet publike (KIPA, MPA, etj) janë kombinuar me trajnime dhe programe për zhvillimin e kapaciteteve të ofruara nga partnerë të ndryshëm të zhvillimit. MASHT është njëra nga disa institucione në Kosovë që është duke zbatuar Planin e Zhvillimit të Kapaciteteve në sektor të gjerë, zbatimi i të cilit është njëri nga objektivat thelbësore të Fondit të Përbashkët për Sektorin e Arsimit.

Përderisa trajnimet ishin me tepri, ato gjithmonë ishin të drejtuara nga ofertat e jashtme dhe MASHT kishte përfshirje të kufizuar në udhëheqjen e aktiviteteve dhe në pjesëmarrje aktive në dizajnet e trajnimeve dhe menaxhimin e ofertave. Situata aktuale është larg nga ajo e dëshirueshmja që duhet të drejtohet nga kërkesa e brendshme. Dy faktorë kanë influencuar këtë situatë:

a. Mungesa e praktikës së vlerësimit të nevojave të trajnimit (VNT):

¹³ Raporti Vjetor i Shërbimit Civil, qershor 2014

¹⁴ Kosova 2014 Raporti i Progresit

Derisa MAP ka miratuar që nga viti 2011 metodologjinë për VNT në të gjitha institucionet publike, MASHT asnjëherë nuk ka zbatuar një procedurë të tillë, e as nuk ka shtjelluar planet individuale ose institucionale të trajnimit siç kërkohet sipas metodologjisë.

Procedura e VNT-së ishte ngushtë e lidhur me procedurën për vlerësimin e performancës. Kjo kurrë nuk ka qenë një procedurë efektive dhe është refuzuar tërësisht nga menaxherët, prandaj e ka ndikuar negativisht identifikimin e nevojave të trajnimit. Në pjesën e fundit të procedurës për vlerësimin e performancës, eprori dhe vartësi duhet t'i përshkruajnë nevojat e trajnimit. Divizioni i Burimeve Njerëzore në institucion duhet t'i mbledh të gjitha informatat nga formularët për vlerësimin e performancës dhe t'i shtjellojë nevojat e trajnimit për institucionin. Rrjedhimisht, këto nevoja duhet të transformohen në një plan për zhvillim institucional. Kjo asnjëherë nuk është zbatuar në MASHT, sikurse në shumë institucione tjera të administratës publike të Kosovës.

Me futjen e procedurës së re për vlerësimin e performancës, MAP do të jetë shumë kërkuese në atë çka ndërlidhet me VNT-në dhe planet e trajnimit për institucionet. MASHT-i duhet ta zbatojë këtë dhe t'i hartojë dokumentet gjegjëse.

b. Mungesa e planeve zhvillimore brenda institucionit

Siç është shpjeguar në pjesët e mëhershme, vlerësimi i kapaciteteve në MASHT kurrë nuk është bërë si një proces i zakonshëm. Ai është bërë herë pas here, i fragmentuar dhe nuk ka qenë sistematikë. Përfshirja e Divizionit të BNJ në këtë proces ishte minimale. Është vënë në dukje nga analizat se nxjerrja e kapaciteteve të kërkuara afat gjatë dhe afat shkurtë nga objektivat strategjike, si dhe nevojat e zhvillimit të kapacitetit të stafit kurrë nuk është zbatuar në mënyrë sistematike në MASHT. Plani i zhvillimit të kapaciteteve është shembulli më i mirë i planeve të tilla, i cili duhet të zgjerohet në të ardhmen, edhe pse ai drejtohet nga donatorët dhe nuk udhëhiqet nga Divizioni i BNJ në MASHT.

Programet e trajnimit gjithmonë ishin të udhëhequra nga ofruesit e jashtëm. Në fillim të vitit, IKAP informon secilin institucion për listën e trajnimeve, dhe institucionet duhet t'i zgjedhin ato nga lista. VNT-i i IKAP-it nuk udhëhiqet nga institucionet, por shtjellohet duke përdorur disa mjete dhe mekanizma informativ indirekt. Procesi i ngjashëm ndodhë edhe me trajnimet e ofruara nga partnerë të ndryshëm për zhvillim. Meqë, këto trajnime udhëhiqen nga kërkesat specifike në TeR, shpesh ka ndodhur që trajnimet janë përsëritur dhe burimet janë përdorur në mënyrë jo efektive. E gjithë kjo mospërputhje është bërë për shkak të mungesës së planit për zhvillimin e kapaciteteve, mungesës së mekanizmit drejtues në MASHT, si dhe mungesës së një bazetë të dhënave për trajnime të ofruara, si dhe për pjesëmarrësit në trajnim. Rrjedhimisht, qasja e BNJ-së ndaj trajnimit të stafit më shumë është reaguese se sa proaktive, që do të duhej të udhëhiqet nga një plan i mirëfilltë i ZHBNJ.

Në çerekun e parë të vitit 2015, Divizioni i HBNJ-së në MASHT pritej ta përfundonte procedurën e VNT-së dhe t'i shtjellonte të dhënat. Pasi që kjo do të jetë hera e parë për ata, bazuar në procedurën e re, ata do të kenë nevojë për trajnim e mbikëqyrje, si dhe udhëzim për tërë procesin. Ky projekt mund të ofrojë këtë mbështetje, gjithashtu për shkak se metodologjia e VNT-së ishte shtjelluar nga disa ekspertë tonë kryesor dhe afat shkurtë.

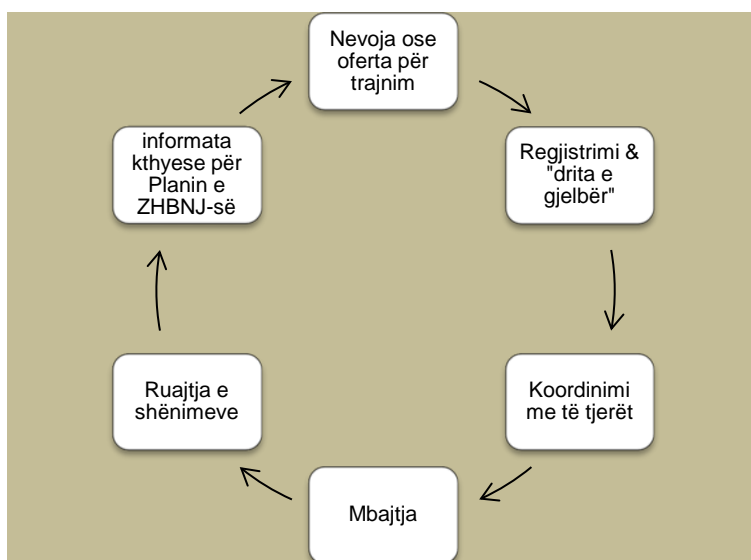
VNT-ja në MASHT duhet të zhvillohet më tutje në **Planin Zhvillimor të Burimeve Njerëzore (ZHBNJ)**. Organizimi i kohës është i përshtatshëm, sepse në vitin 2015, MASHT-i do të analizojë zbatimin e PSAK-së dhe do të fillojë me aktivitete për përgatitjen e PSAK-ut të ri. Përkitazi me këtë, Divizioni i BNJ-së duhet të ketë një rol aktiv në koordinimin e të gjitha përpjekjeve me departamentet tjera lidhur me kapacitetet e nevojshme. Një proces i identifikimit të kapaciteteve të nevojshme kundrejt kapaciteteve ekzistuese duhet të inicohet dhe të drejtohet në MASHT nën mbikëqyrjen e Divizionit të BNJ-së.

Zbatimi i SIMBNJ-së duhet ta përmirësojë situatën lidhur me menaxhimin e trajnimeve dhe përfundimisht ta plotësojë mangësinë e një baze të të dhënave për trajnime. Të gjitha trajnimet duhet të regjistrohen dhe Divizioni i BNJ-së duhet ta marrë udhëheqjen dhe të bëhet pika kryesore për udhëheqjen e trajnimeve. Pas zhvillimit të planit të BNJ-së, të gjitha departamentet duhet t'i raportojnë të gjitha ofertat për trajnime në Divizionin e BNJ-së, ndërkaq ky division do ta shqyrtojë lidhshmërinë e trajnimit vis-a-vis mangësisë së kapaciteteve. Divizioni i BNJ-së duhet t'i këshillojë drejtorët e departamenteve dhe sekretarin e përgjithshëm mbi pjesëmarrjen në trajnime për secilin shërbyes civil në MASHT.

Përderisa IKAP organizon trajnime të përgjithshme lidhur me të gjitha institucionet e shërbimit civil, MASHT-i vazhdimisht ka qenë përfitues nga trajnimet që kanë pikësynim edukimin e profesionistëve të sektorit. Këto trajnime janë organizuar nga njësitë e MASHT-it, ose të ofruara nga partnerë të ndryshëm të zhvillimit. Divizioni i BNJ-së nuk ka bazë të dhënash për gjithë këto kurrikula, prandaj e ka të pamundur përsëritjen e trajnimeve, në rast se dalin nevojat e tilla. Për këtë, Divizioni i BNJ-së duhet të krijojë bibliotekën e kurrikulave të trajnimit, të ofruara nga donatorë të ndryshëm, ose edhe nga departamentet e MASHT-it. Trajnerët duhet të identifikohen në mes të pjesëmarrësve, sidomos në tema të specilizuara. Duhet të krijohet një proces mësimor, duke përdorur edhe përvojat e mbledhura gjatë vizitave të shumta studimore ose vizitave zyrtare në shtete të ndryshme.

Procesi duhet të duket si skema më poshtë. Projekti mund ta mbështesë Divizionin e BNJ-së në MASHT për zbatimin e këtij procesi:

MASHT-i duhet në një mënyrë ta mbështesë stafin në DKA në ngritjen e kapaciteteve të tyre në zbatimin e politikave dhe standardeve të promovuara nga departamentet e MASHT-it. MASHT-i nëpërmjet Divizionit të BNJ-së, duhet të zbatojë VNT-të në baza periodike në DKA (çdo 3 vite) dhe në mënyrë paralele të përgatisë plane për ndërtimin e



kapaciteteve për stafin e DKA-së. Duke përdorur palë të ndryshme të interesit brenda portfolios së MASHT-it, Divizioni i BNJ-së duhet t'i menaxhojë aktivitetet për ndërtimin e kapaciteteve për të tërë sektorin edukativ. Kjo duhet të jetë një objektivë afat gjatë për Divizionin e BNJ-së së MASHT-it.

2.6. KONKLUZIONET SA I PËRKET NDËRHYRJEVE TË MUNDSHME TË PROJEKTIT KUNDREJT MANGËSIVE TË IDENTIFIKUARA

Bazuar në gjetjet dhe konkluzionet nga ky vlerësim, ne propozojmë përkrahjen në këtë fushë, si vlerë e shtuar nga projekti, përqendrimin kryesor në MBNJ dhe ZHBNJ. Në veçanti, ne sugjerojmë dhënien e mbështetjes për BNJ-në e MASHT-it në fushat si në vazhdim:

- 1. Mbështetja e Divizionit të MASHT-it në zhvillimin e shkathtësive strategjike për MBNJ-në s, përpos zbatimit të funksioneve administrative.** Zhvillo PSO-të përkatëse dhe trajno stafin relevant. Për më tepër, organizo seanca trajnuese nën-mbikëqyrje të stafit të BNJ-së. Ky rekomandim bazohet në konstatimet që funksioni i BNJ-së në MASHT është kryesisht ai administrativ dhe se mungon funksioni strategjik dhe zhvillimor i BNJ-së. Përveç këtyre që u tha, nga gjetjet e analizës së mangësisë së shkathtësive është vënë në dukje (pjesa III) që Drejtorët dhe Udhëheqësit e Divizioneve kanë vetë-identifikuar **mangësi shkathtësish në kompetencat e Menaxhimit të Njerëzve.**
- 2. Mbështetja e Divizionit të BNJ-së në përgatitjen e planit të parë të personelit për MASHT-in,** përfshirë vlerësimin e kapaciteteve të stafit dhe nevojat e kapaciteteve të stafit. Përgatitja e PSO-së përkatëse për këtë procedurë. Trajnimi i stafit të Divizionit të BNJ dhe menaxherëve të tjerë në MASHT për kryerjen e këtyre analizave në të ardhmen, dhe përgatitja e propozimeve specifike (projekti do ta mbështesë Divizionin e BNJ-së për shtjellimin e një koncepti dokumenti mbi krijimin e Inspektoratit për Arsim dhe çështje që ndërlidhen me personelin. Vlerësimi ka zbuluar që planet e personelit nuk zhvillohen në MASHT. Gjithashtu, është evidente që strategjitë dhe aktivitetet e zhvillimit organizativ nuk shoqërohen me plane të trajnimeve, përfshirë analizat sasiore dhe cilësore.
- 3. Organizimi i trajnimit dhe aktiviteteve për ndërtimin e kapaciteteve me Divizionin e BNJ-së dhe anëtarët e paneleve për punësim.** Trajnimi i BNJ-së për përmirësimin e cilësisë së teknikave të testimit dhe intervistimit (cilësia e pyetjeve). Asistimi i tyre në pyetjet përgatiturore dhe të përshtatura me kërkesat e pozitive. Aktualisht, intervistat e punësimit nuk janë të strukturuar shumë mirë dhe anëtarët e panelit nuk janë në gjendje nganjëherë ta udhëheqin intervistën në mënyrë të duhur.
- 4. Mbështetja e BNJ-së për fillimin dhe zbatimin e trajnimit fillestar (orientimit në punë) për ardhësit e ri në MASHT.** Zhvillojë një pjesë të veçantë në doracakun e BNJ-së dhe mbështes Divizionin e BNJ-së për zbatimin e saj. Në koordinim me departamentet/divizionet, ndihmo në institucionalizimin e një programi të ri për ardhësit e ri. Ky mund të jetë një orar takimesh për dy javët e parë me departamente, divizione përkatëse për të njoftuar stafin e ri me punën e ministrisë. Pastaj, gradualisht të fokusohet njoftimi deri në detyrat themelore të ekipit.

5. **Mbështetja e Divizionit të BNJ-së për zbatimin e SIMBNJ në MASHT**, pasi që SIMBNJ nuk zbatohet në MASHT dhe të gjitha dosjet e personelit dhe MBNJ-së menaxhohen në mënyrë manuale. Trajnimi i përdoruesve në mbështetjen e hyrjes së të dhënave të shërbyesve civil aktual, zhvillimit të praktikave të MBNJ-së në SIMBNJ , si dhe krijimin e raporteve të menaxhmentit.
6. **Mbështetja e BNJ-së në zbatimin e procedurës së re të vlerësimit të performancës. Përgatitja e PSO-së së brendshme për udhëheqjen e procesit të vlerësimit të performancës së stafit, dhe mbështetja e Divizionit të BNJ-së në zhvillimin e një plani zbatues.** Trajnimi i të gjithë menaxherëve në procedurën e vlerësimit të performancës dhe intervistimin e aftësive për kryerjen e vlerësimit, si dhe në përcaktimin e objektivave bazuar në objektivat e institucionit. Ky rekomandim bazohet në konstatimin që vlerësimi i vërtetë i performancës nuk zbatohet në MASHT, sa i përket rregullores së MAP-it. Gjithashtu, kapacitetet për zbatimin e procedurës janë të dobëta, MASHT-i nuk është pajisur me udhëzimin e nevojshëm.
7. **Mbështetja e Divizionit të BNJ-së në zbatimin e VNT-së në MASHT, duke e ndjekur procedurën e vlerësimit të performancës, si dhe përgatitja e planit të trajnimit për institucionin.** Zhvillimio këtë plan në një plan të parë të ZHBNJ-së, si dhe raportimio mbi zbatimin e tij. Mbështetja e BNJ-së në zhvillimin e PSO-së së brendshme përkatëse. Përveç kësaj, mbështetja e Divizionit të BNJ-së në krijimin e një biblioteke të të gjithë kurrikulave të trajnimit në MASHT, si dhe në krijimin e një procesi mësimor në institucion. Një bibliotekë e kurrikulës përfshirë të gjitha trajnimet e ofruara nga ofruesit vendor ose ndërkombëtar nuk ekziston. Procesi i trajnimit në MASHT drejtohet nga ofertat e jashtme dhe procesi i VNT-së nuk zbatohet në mënyrë thelbësore. Rrjedhimisht, planet e trajnimit nuk shtjellohen nga Divizioni i BNJ-së. Gjithashtu identifikimi i kapaciteteve të nevojshme, bazuar në planet strategjike nuk zbatohet në MASHT. Trajnimet nuk regjistrohen dhe Divizioni i BNJ-së nuk e kontrollon procesin.
8. **Shtirirjen e procedurës së VNT-së nga MASHT në DKA dhe zbatimin e saj për çdo tri vjet për vlerësimin e nevojave të DKA-së,** bazuar në politikat e zhvilluara nga MASHT-i. Krijimi i SPO-së përkatëse për Divizionin e BNJ-së dhe mbështetjen e zbatimit të saj gjatë vitit 2015. Aktualisht, MASHT-it i mungon një sistem për monitorimin dhe vlerësimin e vazhdueshëm të kapaciteteve të DKA-së vis-a-vis kërkesave që rrjedhin nga politikat dhe standardet e MASHT-it.

KONKLUZIONET DHE NDËRHYRJET E PROJEKTIT:

Nr	Mangësitë dhe vërejtjet	Ndërhyrjet e projektit	Referenca TeR
1	Funksioni i BNJ-së në MASHT është kryesisht administrativ. funksioni strategjik dhe zhvillimor i BNJ-së mungon në MASHT. Siç edhe përmendet në analizën e mungesës së shkathtësive (seksioni III), Drejtorët dhe Shefat e Divizioneve kanë vet-shënuar mangësi shkathtësish në kompetencat e menaxhimit me njerëz.	Mbështetja e Divizionit të BNJ-së në MASHT që të zbaton funksionet e tij administrative dhe zhvillon shkathtësitë për menaxhimin strategjik të BNJ . Zhvillimi i PSO-së dhe trajnimi i stafit përkatës. Organizimi i seancave të trajnimit me stafin e BNJ-së.	2.4, 2.7, 2.8, 2.9, 3.3
2	Planet e personelit nuk janë zhvilluar në MASHT. Strategjitë dhe aktivitetet e zhvillimit organizativ nuk janë ndërlidhur me planet e të stafit, përfshirë analizat kuantitative dhe kualitative.	Mbështetja e Divizionit të BNJ-së në përgatitjen e planit të parë të personelit për MASHT, përfshirë vlerësimin e kapaciteteve dhe nevojat e kapaciteteve. Përgatitja e PSO-së për procedurën. Trajnimi / trajnimi me mbikëqyrje i stafit të Divizionit të BNJ-së dhe menaxherëve tjerë në MASHT për kryerjen e analizave të tilla në të ardhmen dhe përgatitjen e propozimeve specifike (dokumenti për krijimin e Inspektoratit Arsivor dhe çështje tjera të personelit).	2.4, 2.5, 2.7, 2.8, 2.9, 3.2, 3.3
3	Intervistat e rekrutimit nuk janë të strukturuar mjaft mirë dhe pjesëtarët e panelit nuk janë të aftë të kryejnë intervistat si duhet nganjëherë.	Organizimi i trajnimit dhe aktiviteteve të zhvillimit të kapaciteteve me Divizionin e BNJ-së dhe anëtarët e paneleve të rekrutimit. Trajnimi me mbikëqyrje në BNJ për përmirësimin e cilësisë së teknikave të testimin dhe intervistimit (cilësia e pyetjeve) Asistimi i tyre për përgatitjen e pyetjeve të përshtatshme sipas kërkesave të pozitave.	2.9
4	Trajnimi fillestar(orientues) për sapo të ardhurit në shërbimin civil nuk është i organizuar mirë	Zhvillimi i një kapitulli të veçantë në Doracakun e BNJ-së dhe mbështetja e Divizionit të BNJ-së në zbatimin e saj. Në koordinim me departamentet/divizionet, institucionalizimi i një programi orientues për sapo të ardhurit. Mund të jetë një plan takimesh për dy javët e para me departamentet relevante, divizionet për të pasur një pamje të përgjithshme për ministrinë. Pastaj ngushtimi i fushëveprimit vetëm në ekip.	2.5, 2.9
5	Dosjet e personelit dhe procedurat e MBNJ-së menaxhohen në mënyrë manuale. SIMBNJ nuk zbatohet.	Mbështetja e Divizionit të BNJ-së në zbatimin e SIMBNJ-së në MASHT. Trajnimi i përdoruesve, mbështetja e futjes së të dhënave të shërbyesve civil aktual, zhvillimi i praktikave të MBNJ-së dhe krijimi i raporteve të menaxhimit.	2.6

6	Vlerësimi i performancës sipas rregullores së re nuk zbatohet. Kapacitetet për zbatimin e procedurës janë të dobëta. Nuk ofrohet udhëzim.	Përgatitja e PSO-së së brendshme për të udhëzuar procesin; mbështetja e Divizionit të BNJ-së për të zhvilluar një plan zbatimi. Trajnimi i të gjithë menaxherëve në procedurën e vlerësimit të performancës dhe aftësitë e intervistimit, si dhe në vënien e objektivave në bazë të objektivave të institucioneve.	2.4, 2.5, 2.9, 3.3
7	Procesi i trajnimit është sipas ofertës, dhe procesi i VNT-së nuk zbatohet në përgjithësi. Planet e trajnimit nuk zhvillohen nga Divizioni i BNJ-së. Identifikimi i kapaciteteve të nevojshme, në bazë të planeve strategjike nuk zbatohet. Trajnimet nuk regjistrohen dhe Divizioni i BNJ-së nuk kontrollon procesin. Libraria e kurrikulës ku përfshihen të gjitha trajnimet që ofrohen nga ofruesit vendor apo të jashtëm nuk është e funksionalizuar.	Mbështetja e Divizionit të BNJ-së në zbatimin e VNT-së në MASHT, pas procedurës së vlerësimit të performancës dhe më pas përgatitja e planit të trajnimit për institucionin. Zhvillimi i PSO-së së brendshme. Zhvillimi i këtij plani në planin e parë të ZHBNJ-së, si dhe raportimi i parë për zbatim e tij. Mbështetja e Divizionit të BNJ-së në krijimin e librarisë së të gjitha kurrikulave të trajnimit në MASHT dhe krijimin e procesit të mësimit në institucion.	2.4, 2.5, 2.7, 2.8, 2.9, 3.2, 3.3, 3.4
8	MASHT nuk ka vënë një sistem për monitorimin e vazhdueshëm dhe vlerësimin e kapaciteteve të DKA-ve vis a vis kushteve që rrjedhin nga politikat dhe standardet e MASHT-it. VNT në DKA zbatohen pjesërisht.	Zgjerimi i procedurës së VNT-së nga MASHT-i në DKA dhe zbatimi i tyre çdo tri vite për vlerësimin e nevojave të DKA-ve. Krijimi i PSO-së për Divizionin e BNJ-së dhe mbështetja e zbatimit gjatë vitit 2015.	2.4, 2.7, 2.9

III. Vlerësimi i kapaciteteve

3.1. QASJA METODOLOGJIKE

Vlerësimet e kapaciteteve bazohen në modele të ndryshme – edhe pse Instituti për Arsim i UNESCO-s ka miratuar një qasje më konsensuale, që që ndërlidh çështjet e kapacitetit në një kornizë tridimensionale:

- Vlerësimi i nevojatve të kapacitetit në nivel institucional (mjedis i favorshëm),
- Vlerësimi i kapaciteteve në nivel organizativ, dhe
- Vlerësimi i kapaciteteve në nivel individual.

Përderisa raportet tjera të mangësive të kapacitetit janë përgatitur për vlerësimin e çështjeve të kapaciteteve në nivel institucional dhe organizativ (mangësitë në politika, mangësitë në menaxhimin financiar, mangësitë në sistemin e BNJ-së, mangësitë në DKA), qëllimi i këtij kapitulli për vlerësimin e kapaciteteve është të analizojë dhe përmbledhë mangësitë e kapaciteteve individuale.

Me të sqaruar **fokusin e vlerësimit**, ka edhe dy pika tjera të cilat duhet adresuar: (1) Kapacitetet për çfarë domenesh të politikave? Dhe (2) kapaciteti për përmbushjen e çfarë funksioneve? Një meny tipike e çështjeve politike për të cilat një ministri e arsimit kërkon kapacitete planifikimi dhe zbatim sipas kornizës analitike të Institutit Arsimor UNESCO janë: (i) planifikimi strategjik i politikave, (ii) qeverisja dhe menaxhimi, (iii) planifikimi dhe menaxhimi i burimeve njerëzore, (iv) planifikimi dhe menaxhimi i burimeve financiare dhe (v) teknologjia e informacionit dhe e komunikimit.

Objektivi i raportit të mangësive të kapaciteteve është i dyfishtë:

- Së pari ka si synim të mbledhë informacione të dorës së parë për vlerësimin e nivelit të kuptuarit të zyrtarëve të MASHT-it, si dhe kapacitetet e tyre që përbëjnë një bazë kundrejt të cilave do të jetë e mundur të matet përmirësimi;
- Së dyti vlerëson nevojat e trajnimit për identifikimin e vetëdijes, mangësive të njohurive dhe nevojat e trajnimit të zyrtarëve të MASHT-it. Kjo iniciativë ndihmon projektin të krijojë një program të përshtatshëm trajnimi dhe një pako të asistencës teknike.

Duhet theksuar se kjo është një iniciativë e përkohshme, përderisa priten rezultatet e zbatimit të vlerësimeve individuale të performancës nga MASHT-i. Këto rezultate priten në janar 2015 (muaji i 5 i zbatimit të projektit). Gjetjet e ofruara në këtë kapitull, si dhe vlerësimet individuale të nevojave të trajnimit në të ardhmen, në sistemin e vlerësimit të performancës do të formojnë shtyllën kurrizore të Planit të Zhvillimit të Burimeve Njerëzore të MASHT-it, në të ardhmen, që duhet të përmbushet në muajin e 7 të zbatimit të projektit. Plani i ZHBNJ-së më tej do të përfshijë informata nga rezultatet e RPV-së në shkurt 2015, për të mbuluar të gjitha këndet e nevojave të zhvillimit të politikave në MASHT për periudhën e ardhshme.

Metodologjia e vlerësimit të kapaciteteve ka përfshirë metodat kualitative dhe kuantitative. Së pari projekti ka administruar një hulumtim kuantitativ bashkë me zyrtarët e MASHT-it dhe të nivelit komunal. Së dyti gjetjet e hulumtimit janë testuar dhe më tej janë avancuar diskutimet në intervistat gjysmë të strukturuar me

informuesit në MASHT dhe në DKA. **Hulumtimi bazik** është kryer prej 01 deri më 31 tetor 2014. Pyetësi¹⁵ ka adresuar disa komponente të ndryshme: 1) Menaxhimi i Procesit, (2) Menaxhimi i Njerëzve, (3) Menaxhimi Financiar, (4) Etika, (5) Të menduarit strategjik dhe inovacioni, (6) Komunikimi dhe angazhimi i akterëve, (7) Shkathtësitë e tjera (soft skills) në komunikimin në gjuhë të huaja dhe teknologjia informative dhe (8) Kompetencat e stafit. Hulumtimi është dizajnuar në një format të vet-plotësimit, duke përdorur pyetjet e mbyllura dhe të hapura. Përveç vet-vlerësimit, është krijuar një seksion i veçantë për vlerësimin e stafit vartës nga menaxherët.

Nga secili i anketuar është kërkuar të përgjigjet në opsione të vendosura sipas rangut me shkallën 1-5 ku '1' tregon mungesën e njohurive/shkathtësive derisa '5' tregon nivelin më të lartë të njohurive.

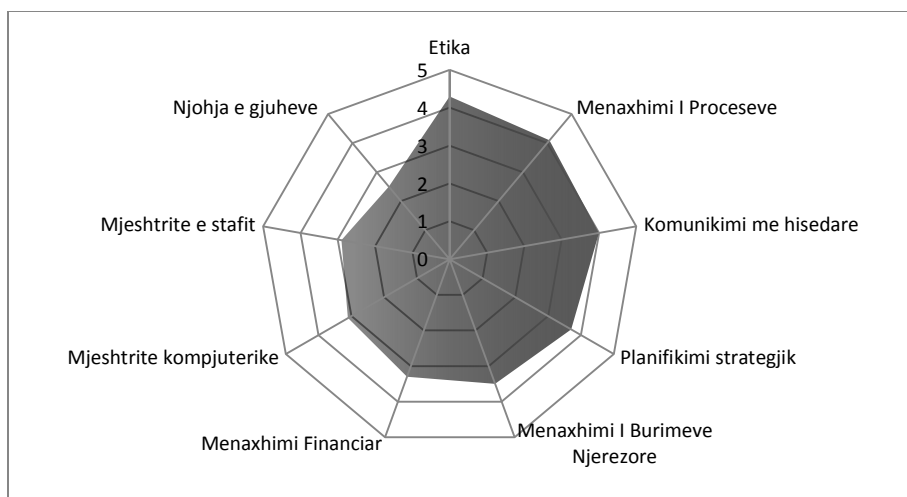
1	Nuk ka njohuri/aftësi	1
2	Njohuri/aftësi bazike	2
3	Nevojitet mbështetje	3
4	I pavarur	4
5	Trajnues	5

Nga secili i anketuar është kërkuar të plotësojë të gjitha pyetjet pa marrë parasysh pozitën e tyre. Pyetësi u është dërguar 75 zyrtarëve. Shkalla e përgjigjes ka qenë 72 për qind. Respondentët janë ndarë në dy kategori të anketimit: sipas institucionit dhe pozitës. Respondentët janë zyrtarë të MASHT-it dhe Drejtorë të Departamenteve Komunale. Nga numri i përgjithshëm prej 52 mostrave të pyetësit, 17 janë kthyer nga Drejtorët e DKA-ve derisa pjesa tjetër ishin nga MASHT-i. Sa i përket gjinisë, 37 prej respondentëve ishin meshkuj dhe 15 ishin femra. Kategoritë e stafit të përfshira në hulumtim përfshijnë: 17 Drejtorë të DKA-ve, 8 Kryesues të Departamenteve të MASHT-it, 17 Shefa të Divizioneve dhe 6 anëtarë stafi. Pako Statistike SPSS është përdorur për procesimin e përgjigjeve të anketës.

3.2. GJETJET KRYESORE

Vlerësimi i nevojave të trajnimit në MASHT dhe DKA ka zbuluar se respondentët janë ndjerë mjaft kompetent dhe mund të kryejnë punën e tyre në mënyrë të pavarur në angazhimet e akterëve, menaxhim të procesit dhe etikë. Vlerësimi i tyre ka qenë se ata nuk kanë pasur aftësi të tjera bazike (gjuhët e huaja dhe aftësitë kompjuterike) dhe ka pasur nevojë për mbështetjen në avancimin e shkathtësive të stafit të tyre, planifikimin strategjik, menaxhimin e burimeve njerëzore dhe menaxhimin financiar.

¹⁵ Annex 1 to this report



Vlerësimi i nevojave të trajnimit dallon në bazë të asaj se cilat institucione janë të përfshira (MASHT apo DKA) dhe nga niveli i menaxhimit (Drejtorët e Departamenteve, Shefat e Divizioneve dhe Zyrtarët):

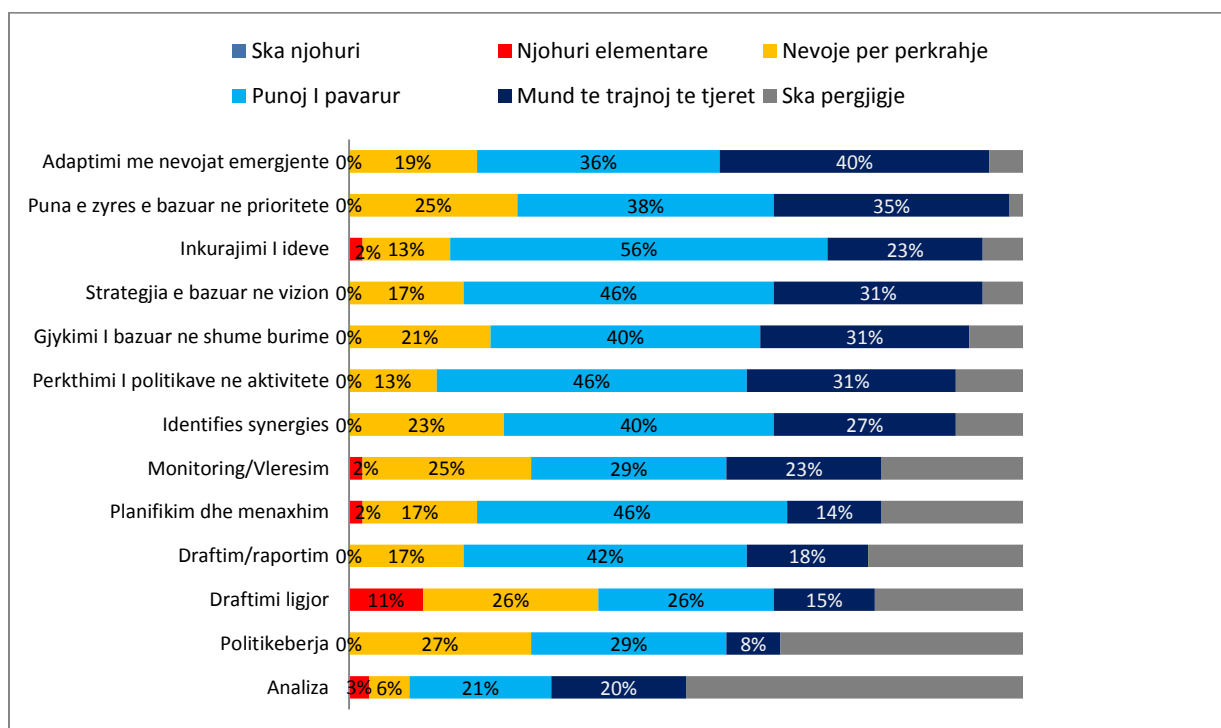
- *Drejtorët e Departamenteve* kanë treguar se atyre u nevojitet mbështetje në planifikimin strategjik, avancimin e shkathtësive të stafit të tyre, menaxhimin e akterëve, menaxhimin e burimeve njerëzore dhe financiare, aftësitë të tjera (në kompjuter dhe gjuhë të huaja).
- *Shefat e Divizioneve* kanë treguar se kanë pasur njohuri elementare dhe aftësi në gjuhët e huaja dhe në TIK derisa do të kishin nevojë për mbështetje në kryerjen e funksioneve të menaxhimit të burimeve njerëzore, menaxhimin financiar dhe planifikimin strategjik.
- Për *Zyrtarët* është treguar se ata nuk kanë pasur njohuri elementare në menaxhimin financiar dhe në praktikën e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe do të kishin nevojë për mbështetje në të gjitha aftësitë e tjeradhe në planifikimin strategjik.
- *Drejtorët e DKA-ve* nevoja më e rëndësishme është avancimi i aftësive të stafit të tyre dhe trajnimi në gjuhë të huaja dhe do të kishin nevojë për mbështetje të mëtejme në planifikimin strategjik, menaxhimin e proceseve, menaxhimin financiar dhe të burimeve njerëzore.

	PËRMBLEDHJE	Departam	Divizionet	Stafi ¹⁶	DKA	Total
1	Plani dhe të menduarit strategjik	3.4	3.6	3.4	3	3.3
2	Menaxhimi i procesit	4.4	4.2	4.2	3.8	4.1
3	Menaxhimi i burimeve njerëzore	3.9	3.4	2.9	3.7	3.5
4	Menaxhimi financiar	3.9	3.5	2.2	3.8	3.3
5	Angazhimi i akterëve	3.8	4	4.3	4	4
6	Aftësitë kompjuterike	3	3.2	2.8	3.5	3.1
7	Aftësitë gjuhësore	2.2	2.6	3	2.5	2.5
8	Etika	4.4	4.2	4.4	4.2	4.3
9	Shkathtësitë e stafit	3.2	3.1	2.9	2.6	2.9

¹⁶ Përfshirja e nevojave të trajnimit për stafin siç vlerësohet nga menaxherët.

3.2.1. Planifikimi strategjik

Stafi i MASHT-it nuk posedon aftësitë adekuate në planifikimin (strategjik) të integruar, planifikimin e politikave, planifikimin financiar dhe përdorimin e të dhënave të arsimit në planifikim dhe monitorim. Informacionet në vijim janë të bazuara në hulumtimin e vet-vlerësimit që është mbajtur nga anëtarët e ekipit të projektit të BNJ-ve për nivelin e Drejtorëve të Departamentit dhe Shefat e Divizioneve në kuadër të MASHT-it. Respondentët kanë treguar në mesatare një nivel të lartë të kompetencave në kryerjen e të gjitha funksioneve në mënyrë të pavarur, apo madje edhe kanë trajnuar të tjerët. Megjithatë ata janë ndjerë më së paku kompetent në kryerjen e analizave në formë të pavarur, krijimin e politikave dhe përpilimin ligjor. Kur u është kërkuar të sugjerojnë funksionet në të cilat ata do të kishin nevojë për mbështetje të mëtejme, rreth 37% kanë raportuar përpilimin ligjor, 27% në monitorim dhe vlerësim dhe 27% në krijimin e politikave.



Intervistat e mbajtura me zyrtarët e MASHT-it dhe të DKA-ve kanë zbuluar se disa zyrtarë të arsimit kanë kompetencë bazike në këtë varg aftësish dhe madje edhe më pak kanë pasur qasje konsistente në trajnim dhe mentorim. Kjo rrjedh para së gjithash nga struktura evoluese e qeverisë, e sistemit të arsimit nga shumë i centralizuar në një sistem të decentralizuar me nën-sektore të mëdha që operojnë jashtë strukturës së MASHT-it (edukimi komunal, universitetet, dhe agjencitë e pavarura). Së dyti, në fazën e hershme të ristrukturimit, MASHT-i është e kuptueshme se i ka dedikuar burimet e veta të kufizuara në përmbushjen e nevojave më elementare dhe të rëndësishme. Reformat e gjera në sektor dhe dinamika e brendshme kanë nxjerrë disa zyrtarë me përvojë në menaxhimin e ciklit të planifikimit përmes monitorimit dhe vlerësimit.

Nuk ka dallime të mëdha në vet-vlerësimin e respondentëve për aftësitë e tyre të planifikimit dhe të menduarit strategjik kur janë analizuar nga perspektiva e nivelit të stafit – drejtorët e departamenteve, shefat

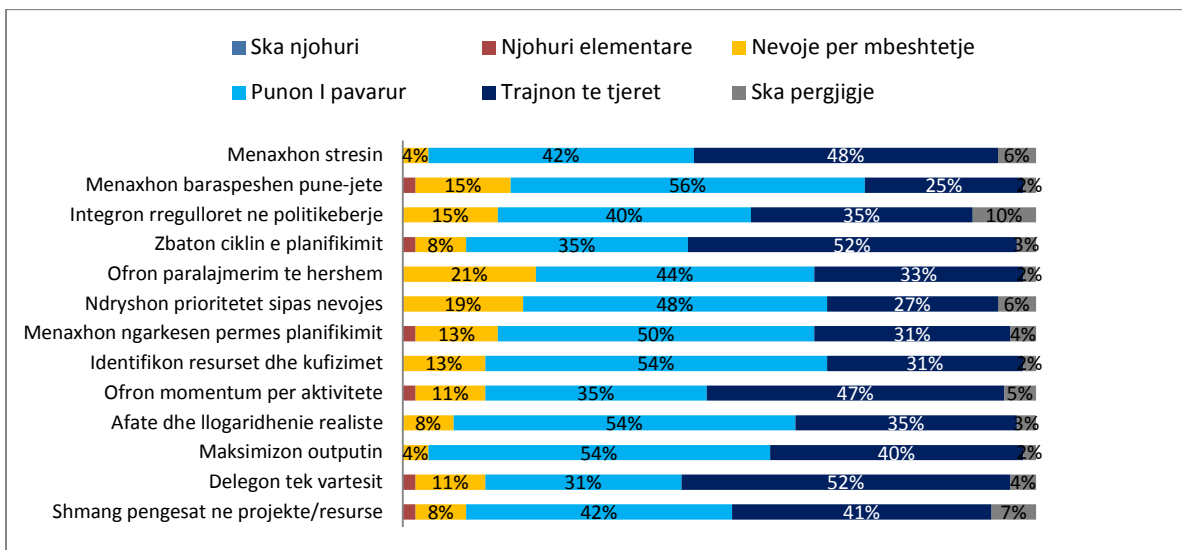
e divizionit, zyrtarët kanë treguar se drejtimi i zyrës është i bazuar në prioritete strategjike dhe se strategjia është e bazuar në vizion. Megjithatë të gjitha kategoritë e të anketuarve me përjashtim të zyrtarëve të arsimit, kanë vënë në dukje se atyre u nevojitet mbështetje në përkthimin e strategjisë/politikave në aktivitete. Një përqindje mjaft e madhe e të anketuarve nga i gjithë spektri i nivelit të arsimit ka treguar se atyre u nevojitet mbështetje në përpilimin ligjor, monitorim dhe vlerësim dhe krijimin e politikave. Situata është më e vështirë në nivel të DKA-ve sesa në nivel të MASHT-it. Shumica e Drejtorëve të DKA-ve nuk kanë qenë në dijeni për dokumentet strategjike kombëtare për arsim dhe kanë pasur vështirësi në kuptimin e pjesës së tyre të përgjegjësisë për zbatimin e tyre.

Nuk ka analizë të strukturuar, vlerësim dhe planifikim të skenarit qoftë në nivelin qendror apo në nivelin lokal. Analizat e informacioneve në dispozicion kryhen në rrahë të ngushtë. Nuk ka përdorim të raportuar të Modelit të Simulimit të Arsimit në planifikimin strategjik dhe në veçoritë e synuara, që është një mjet esencial për planifikimin e arsimit dhe ciklin e buxhetit. Për vite të tëra mangësitë në kapacitete dhe numra të stafit në fushat e planifikimit dhe buxhetimit janë plotësuar me mbështetje me asistencë teknike.

3.2.2. Menaxhimi i procesit

Është bërë një tentim që të matet mangësia **ndërmjet e planifikimit të politikave dhe zbatimit të tyre** (menaxhimi i procesit). Është kërkuar nga respondentët të vlerësojnë shpeshësinë dhe shtrirjen që planet dhe politikat zbatohen nga qendra. Shumica janë përgjigjur në mënyrë pozitive derisa një përqindje më e vogël kanë sugjeruar se ka pasur zbrazëti ndërmjet planeve dhe zbatimit.

Përkundër gjetjeve shumë pozitive të vet-vlerësimit, intervistat me anëtarët e stafit tregojnë për probleme të mëdha monitorimi dhe raportimi. Aftësitë dhe njohuritë e praktikave kanë qenë shumë më të mangëta në nivel të DKA-së. Stafi i MASHT-it nuk ka treguar ndonjë zbrazëti madhore në aftësi në menaxhimin e procesit. Megjithatë një analizë më e gjerë zbulon një pako të **mangësive në fushën e shpërndarjes së roleve dhe përgjegjësisë të akterëve të përfshirë, organizimin e sistemit arsimor, koordinimin dhe komunikimin ndërmjet akterëve të ndryshëm dhe monitorimin dhe zbatimin e raportimit.**

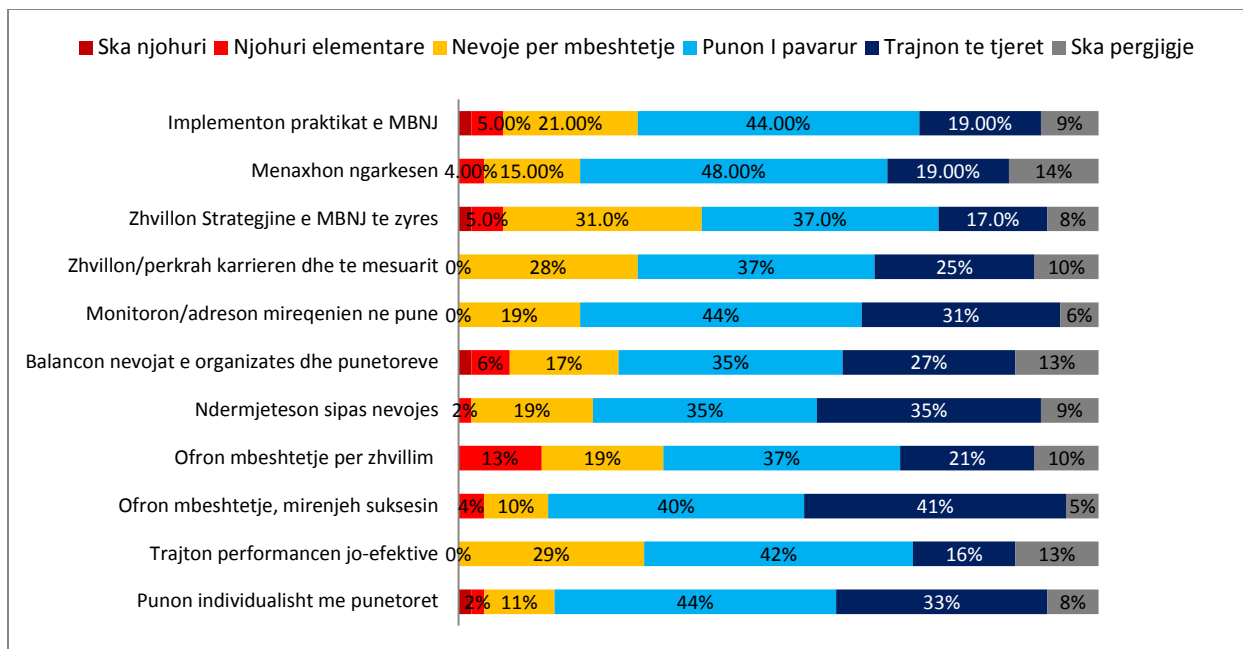


3.2.3. MBNJ planifikimi dhe menaxhimi

Në përgjithësi, anketimi për vlerësimin e nevojave të trajnimit ka gjetur **nevojën për planifikim dhe menaxhim solid të burimeve njerëzore si mangësi kyçe e kapaciteteve**. Shumica e respondentëve në mënyrë konsistente ka ranguar këtë fushë politikash që ka nevojë për mbështetje. Ekzistojnë dallime të mëdha ndër kategoritë e respondentëve – Drejtorët e Departamenteve dhe Drejtorët e DKA-ve raportojnë situatë më të mirë krahasuar me Shefat e Divizioneve dhe Zyrtarët. Zyrtarët kanë treguar se atyre u nevojitej një sistem për t’u marrë me performancën jo-efektive, trajnime me mbikëqyrje dhe mundësi për rritje, një qasje më e standardizuar në baraspeshimin e nevojave të organizatës dhe njerëzve, shpërndarje më të barabartë të mundësive për zhvillim karriere dhe praktika më transparente dhe llogaridhënese të BNJ-së.

	MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE	Depart.	Divizionet	Zyrtarët	DKA	Total
1	Puna një me një me vartësit	4.1	3.8	3.8	3.5	3.8
2	Trajtimi me performancë jo-efektive	3.5	3.2	2.5	3.7	3.2
3	Info. kthyesë të rregullta, njohja e suksesit	4.1	4.1	3.8	4	4
4	Trajnim dhe ofrim i mundësive për rritje	4	2.7	2.6	3.9	3.3
5	Sigurimi i ndërmjetësimit nëse nevojitet	4.3	3.5	3.8	3.7	3.8
6	Baraspeshon nevojat e njerëzve me organizatën	4.1	3	2.6	3.7	3.3
7	Monitoron/adreson mirëqenien e vendit të punës	4.1	3.6	3.3	4.1	3.8
8	Zhvillon/mbështetë planet e karrierës dhe mësimin	4.2	3.2	2.5	3.8	3.4
9	Zhvillon strategjinë e BNJ-së për zyrë	3.3	3.4	2.1	3.7	3.1
10	Menaxhon ngarkesën me punë	4	3.5	2.5	3.2	3.3
11	Zbaton praktikat e BNJ-së dhe llogaridhënien	3.5	3.5	2.1	3.7	3.2

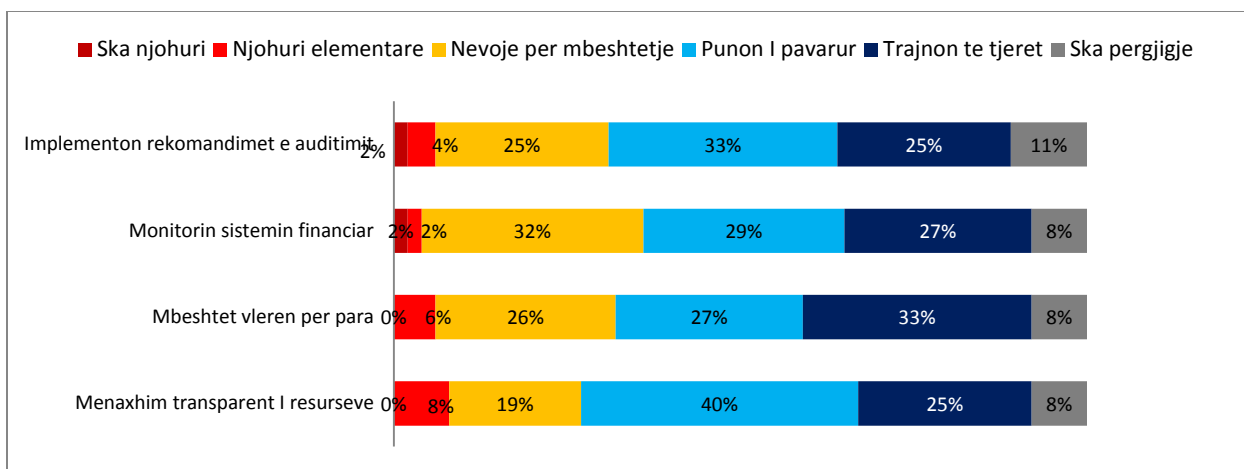
Rreth 38% e respondentëve kanë treguar se atyre u ka munguar apo kanë pasur vetëm njohuri bazike në zhvillimin e strategjisë së BNJ-së për zyrën/departamentin dhe rreth 27% kanë thënë se kuptimi dhe njohuria e tyre në zbatimin e praktikave të BNJ-së ka qenë e kufizuar. Një përqindje mjaft e madhe (31%) e të intervistuarve kanë sugjeruar se njohuria e tyre ka qenë e kufizuar dhe do t’u nevojitej mbështetje në ofrimin e trajnimit dhe mbështetje për rritjen e anëtarëve të stafit të tyre. Sfidat në këtë komponent të rëndësishëm të burimeve njerëzore po ashtu fuqizohen nga indikacionet e 28% të atyre që janë anketuar se atyre u nevojitet mbështetje e mëtejme për zhvillimin dhe mbështetjen e planeve të karrierës. Derisa njohuria dhe shkathtësitë e vet-raportuara janë pozitive në të gjitha praktikat e BNJ-së, rreth 29% kanë theksuar se atyre u nevojitet mbështetje në trajtimin e performancës jo efektive. Përgjigjet e shënuara theksojnë se niveli i njohurive dhe kënaqjen me vendin e punës dhe praktikat e burimeve njerëzore janë në korrelacion me nivelin apo pozitën - drejtorët e departamenteve në mënyrë konsistente portretizojnë një pamje më të mirë krahasuar me kolegët e tyre në nivelin më të ulët të fuqisë punëtore.



3.2.4. Planifikimi dhe menaxhimi financiar

Vlerësimi i nevojave të trajnimit ka tentuar të vërtetojë disponimin e shkathësive të menaxhimit financiar ndër respondentë. Sa u përket aftësive për ndarjen dhe menaxhimin e burimeve në mënyrë transparente, të gjithë respondentët me shkallë të ndryshme të urgjencës kanë treguar se atyre u nevojitet mbështetje e mëtejme - me zyrtarët e arsimit ku qartë theksohet se ata kanë pasur vetëm njohuri elementare për praktikën. Derisa në njërin anë Drejtorët e Departamenteve kanë vënë në dukje se ata veprojnë në gjetjet e auditimit dhe vlerësimit, zyrtarët e arsimit në anën tjetër kanë treguar të kundërtën dhe kanë theksuar se kjo është një fushë ku ata nuk kanë pasur njohuri dhe kanë pasur nevojë për nivelin më të lart të mbështetjes. Përafërsisht 25-30% e të anketuarve kanë thënë se atyre u mungojnë aftësitë e nevojshme në monitorimin e sistemit financiar, mbështetjen e vlerës për para dhe përmirësimin e efikasitetit operativ dhe përmirësimin e procedurave përcjellëse për adresimin e gjetjeve dhe rekomandimeve të auditorit. Pjesa tjetër prej 27% kanë thënë se kanë pasur pak apo fare njohuri për mënyrat e përmirësimit të transparencës dhe llogaridhënies së menaxhimit financiar. Drejtorët e DKA-ve thonë se atyre u nevojitet mbështetje në përmbushjen e funksionit të menaxhimit financiar.

MENAXHIMI FINANCIAR		Departam.	Divizionet	Zyrtarët	DKA	Total
1	Menaxhon burimet në mënyrë transparente	3.8	3.5	2.8	3.7	3.4
2	Mbështetë efikasitetin operativ dhe vlerën për para	3.8	3.4	2.8	3.9	3.5
3	Monitoron sistemin për menaxhim financiar/auditim	3.8	3.4	2	3.9	3.3
4	Vepron në gjetjet e auditimit dhe vlerësimit	4	3.5	1.1	3.8	3.1



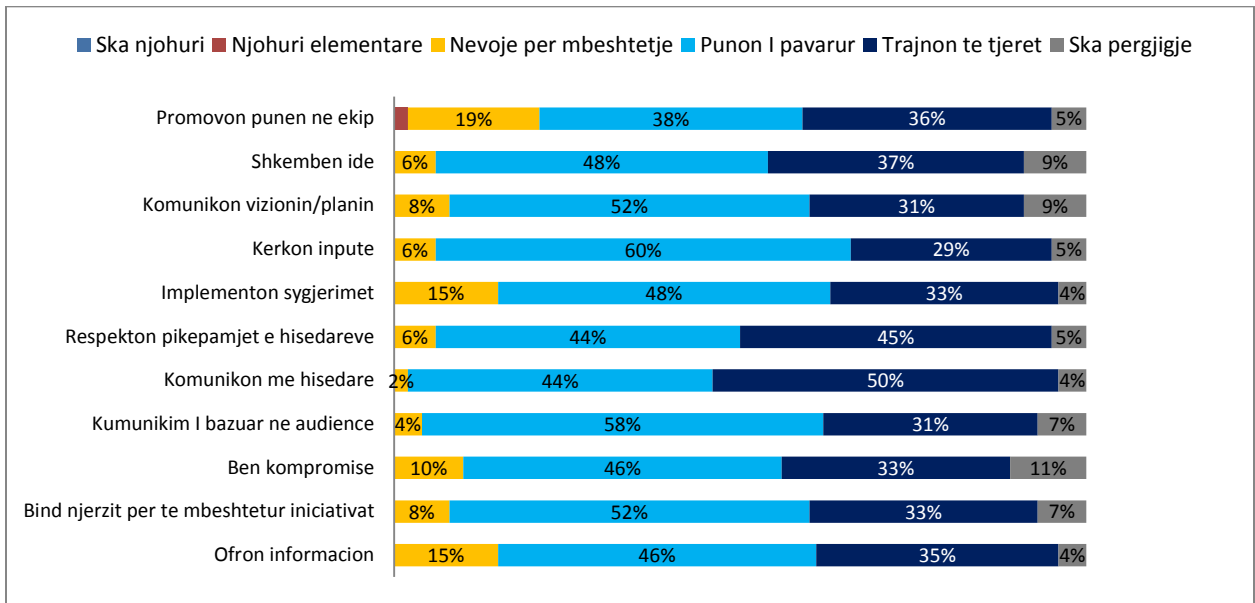
3.2.5. Angazhimi dhe komunikimi i akterëve kyç

Ekziston mungesë e aftësive dhe njohje të praktikave në zbatimin e qasjes së strukturuar për angazhimin dhe komunikimin e akterëve kryesor - i brendshëm dhe i jashtëm. Angazhimi i duhur i akteve dhe qasjet e komunikimit duhet të bazohen në Analiza paraprake të Akterëve Kyç për të përcaktuar nevojat e tyre dhe prioritetet vis-a-vis strategjive dhe politikave të Ministrisë. Analizat duhet të marrin një fushëveprim më gjithëpërfshirës për të përfshirë akterët e brendshëm (stafin, agjencitë) dhe të jashtëme (partnerët zhvillimor, sindikatat e mësimdhënësve, këshillat e prindërve, drejtoratet komunale të arsimit, akademitë). Analizat e akterëve duhet të paraprijnë planifikimin e politikave dhe procesin e formulimit.

	ANGAZHIM/KOMUNIK. I AKTERËVE	Departam	Divizionet	Zyrtarët	DKA	Total
1	Shkëmbimi i informacionit	3.6	4	4.5	4	4
2	Bindja e njerëzve për mbështetje të iniciativave	3.8	3.8	4.3	4	4
3	Negocimi i kompromiseve	3.7	3.5	4.3	3.8	3.8
4	Komunikimi me bazë në audiencë	3.6	3.9	4.3	4.1	4
5	Komunikimi i akterëve kyç	3.8	4.4	4.5	4.3	4.2
6	Respekton qëndrimet e akterëve	3.7	4.3	4.3	4.2	4.1
7	Përcjell informatat kthjese	3.8	4	4	4	4
8	Zgjedh inputet	3.6	4.1	4.6	4	4.1
9	Komunikon vizionin dhe planin e punës	3.8	3.9	3.6	3.9	3.8
10	Shkëmben idetë	3.7	3.8	4	4.1	4
11	Promovon ndërtimin e ekipit	3.8	3.8	4.6	3.8	4

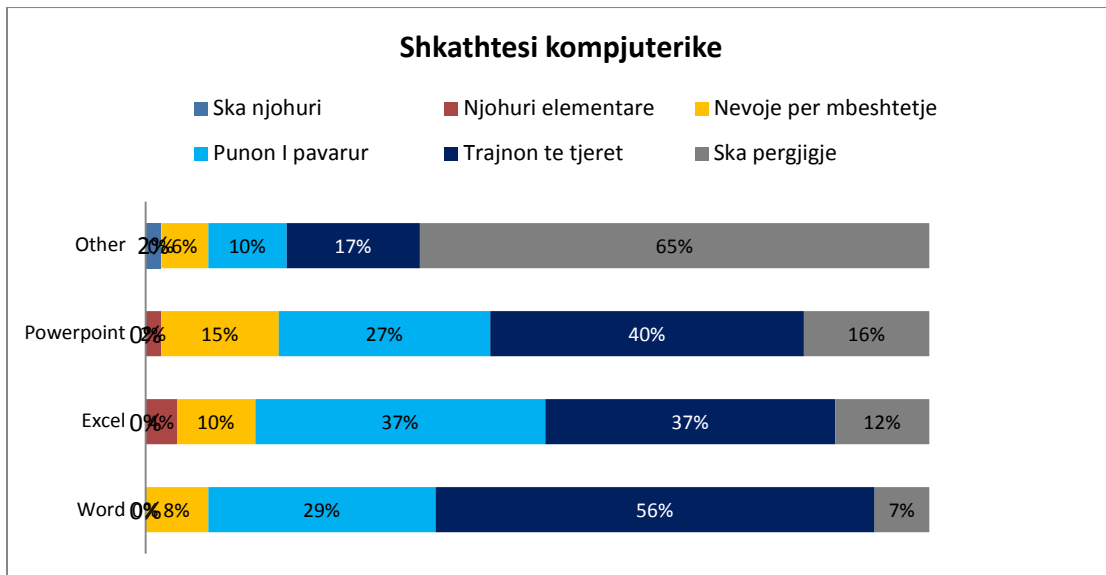
Akterët e brendshëm të konsultuar si pjesë e hulumtimit kanë treguar disa sfida me shkëmbimin e informacioneve dhe masat e përcjelljes pas informatave kthjese. Rreth 15% e të intervistuarve kanë thënë se atyre u nevojitet mbështetje në kryerjen e funksionit të shkëmbimit të strukturuar të informacionit. Një përqindje e ngjashme kanë vënë në dukje se atyre u nevojitej mbështetje në përkthimin e informatave kthjese të akterëve në masa përcjellëse. Në përgjithësi Drejtorët e Departamenteve dhe Shefat e Divizioneve kanë

treguar se atyre u nevojitet mbështetje në angazhimin dhe komunikimin e akterëve kryesor krahasuar me zyrtarët dhe drejtorët e DKA-ve që kanë thënë se kanë qenë në gjendje të bëjnë këtë në mënyrë të pavarur.

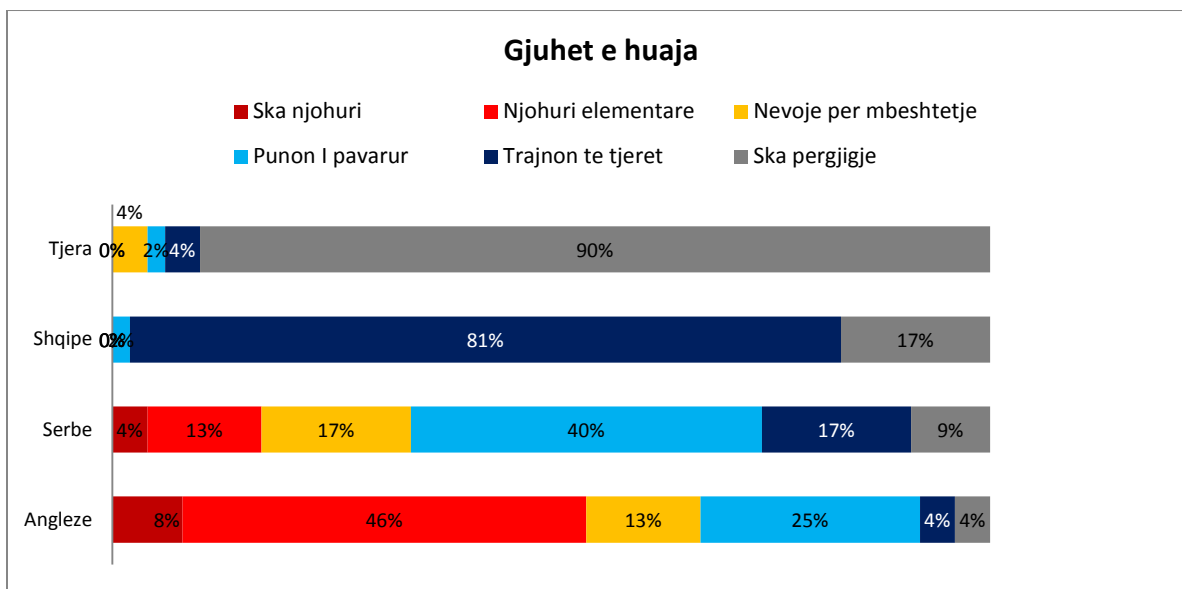


3.2.6. TIK dhe shkathtësitë e tjera

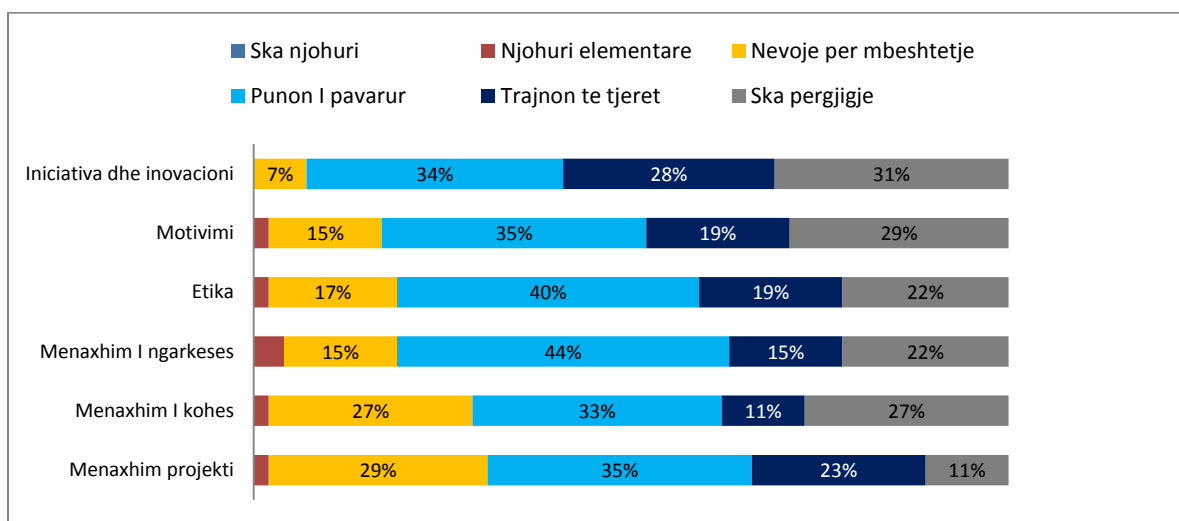
Vlerësimi i nevojave të trajnimit ka gjetur një mangësi relative të shkathtësive dhe praktikave të njohjes së punës me kompjuterë, gjuhë dhe shkathtësi të tjera. Të anketuarit kanë vënë në dukje një nivel të përgjithshëm të kënaqshëm të aftësive në operimin me aplikacionet bazike të Microsoft mirëpo disa kanë qenë në gjendje të përshkruajnë programe tjera. Në mesatare 12% e respondentëve kanë treguar se ata kanë pasur njohuri bazike apo kanë pasur nevojë për mbështetje shtesë në operimin me Microsoft Word, Excel dhe PowerPoint.



Respondentët kanë thënë se janë përballur me vështirësi me gjuhët e huaja. Rreth 54% e të anketuarve kanë thënë se nuk kanë pasur apo kanë pasur njohuri bazike të gjuhës angleze dhe një pjesë tjetër prej 13% kanë thënë se atyre u nevojitet mbështetje e mëtejme trajnimi. Shumica e respondentëve kanë treguar se kanë qenë përdorues të pavarur dhe të avancuar të gjuhës serbe mirëpo 17% kanë thënë se nuk kanë apo kanë njohuri elementare. Vetëm 5-6% kanë mundur të thonë se dinë një gjuhë tjetër të huaj.



Hulumtimi po ashtu ka tentuar të vërtetojë disponimin dhe vlerësimin e aftësive tjera të buta. Rreth 30% kanë thënë se atyre u nevojitet mbështetje në menaxhimin e projekteve dhe të kohës dhe diku 15% kanë thënë të njëjtën gjë për menaxhimin e ngarkesës me punë. Nga të anketuarit, rreth 20% kanë theksuar se kanë pasur sfida etike ndër pjesëtarët e stafit. Motivimi i stafit është theksuar si çështje kritike nga një përqindje mjaft e madhe dhe rreth 15% kanë thënë se atyre u duhet mbështetje e mëtejme për këtë. Nuk ka pasur çështje të mëdha në vet-vlerësim me iniciativën dhe inovacionin, edhe pse një përqindje e vogël kanë thënë se kanë nevojë për mbështetje shtesë.



3.3. KONKLUZIONE PËR NDËRHYRJET E MUNDSHME TË PROJEKTIT VIS-À-VIS MANGËSIVE TË IDENTIFIKUARA

Ekzistojnë dallime ndërmjet prioritetizimit të respondentëve të nevojave të trajnimit dhe atyre që do të priste një i jashtëm. Është e qartë që çdo vlerësimi i kapaciteteve duhet të synojë në një baraspeshim solid ndërmjet gasjes së ofertës dhe kërkesës në ofrimin e trajnimit. Derisa respondentët kanë treguar nivel të lartë të njohurive dhe aftësive në përmbushjen e të gjitha funksioneve të menaxhimit në at MASHT dhe DKA, diskutimet më të hollësishme si dhe vëzhgimet e proceseve institucionale tregojnë se ka dallime në pritjet që mund të korrigjohen vetëm përmes menaxhimit dhe shqyrtimit funksional. Përveç trajnimit formal, zhvillimi i burimeve njerëzore duhet të çiftëzohet me strategjitë paralele dhe përpjekjet për qartësimin e strukturës organizative, rolet dhe përgjegjësitë e përkufizuara qartë, përshkrimet e qarta të punës dhe performancë transparente dhe e bazuar në merita.

Në bazë të kornizës Capnam (UNESCO) MASHT duhet të përshtatë funksionet e veta dhe të avancojë aftësitë në përmbushjen e veprimeve si në vijim:

- **Analizimi i gjendjes ekzistuese** – puna e planifikimit duhet të bazohet në analizë të hollësishme të situatës ekzistuese në bazë të të dhënave të zërthyer sipas gjinisë, rajonit, grupit etnik. Kjo tregon se duhet pasur theks më të madh nga ana e MASHT-it në përmirësimin e aftësive në analizimin e të dhënave të SMIA-s, integrimin e statistikave nga burime tjera dhe analizimin e progresit dhe pengesat nga perspektiva e gjerë e sektorit.
- **Formulimi i politikave, strategjive dhe programeve** – kjo përfshinë përkthimin e mandatit të MASHT-it në strategji dhe politika të cilat janë të bazuara në analiza të situatës ekzistuese dhe informuar nga kufizimet e burimeve. Kjo tregon se zyrtarët e MASHT-it përgjegjës për këtë funksion pritet të informohen nga të dhënat , ndërlidhin planifikimin e tyre me strategjitë e qeverisë dhe kornizën e shpenzimeve.
- **Angazhimi dhe komunikimi me akterë** – intervenimet në zhvillimin e kapaciteteve duhet të tentojnë të avancojnë efektivitetin në planifikimin e politikave përmes angazhimit të akterëve. Zyrtarët përgjegjës për këtë funksion duhet të trajnohen në teknika të angazhimit të akterëve si brenda MASHT-it por edhe më gjerë në sektor. Ky funksion duhet po ashtu të ketë rritur shkathësitë në koordinimin me donatorë dhe mundësisht në angazhimin e sektorit privat jo-qeveritar në avancimin e synimeve strategjike.
- **Përcaktimi i procesit buxhetor** – Zyrtarët përgjegjës për këtë funksion duhet të kenë avancuar kapacitetet në konvertimin e objektivave strategjike dhe programeve në procesin buxhetor, duke identifikuar si burimet ashtu edhe fondet dhe modalitetet për përvetësimin dhe disbursimin e tyre nga nivele të ndryshme të autoriteteve.
- **Zbatimi i programeve** - Një funksion kritik për planifikimin është të identifikohet procesi i zbatimi të politikave dhe programeve, së bashku me synimet dhe përgjegjësitë ku përfshihet funksioni i menaxhimit financiar.
- **Monitorimi dhe Vlerësimi** - Ky funksion duhet të vendoset në strukturën organizative apo të trajnohen për sigurimin se programi është duke qenë efektiv në plotësimin e objektivave dhe për të aplikuar korrigjimet e kurseve nëse ato janë jashtë cakut.

- **Funksione/aftësi tjera** - funksioni i menaxhimit të burimeve njerëzore duhet trajnuar në menaxhimin dhe zhvillimin e burimeve njerëzore në administratën publike moderne duke përfshirë lidhjen e planeve strategjike dhe vjetore me performancën individuale dhe përpilimin e planeve për trajnimin e vazhdueshëm formal dhe jo-formal për adresimin e mangësive në shkathtësi dhe kompetenca. Ndër shkathtësi të tjera, stafit duhet ofruar në mënyrë konsistente mundësitë për avancimin e shkathtësive të tyre gjuhësore dhe kompjuterike.

Në bazë të hulumtimit vet-vlerësues dhe intervistave me stafin e MASHT-it, si dhe në bazë të analizave për zbatimin e proceseve të ndryshme të punës që ndërlidhen me rezultatet e projektit, pikat në vijim janë identifikuar si nevoja të trajnimit për stafin e MASHT-it dhe drejtorët e DKA-ve:

- Në **fushën e planifikimit strategjik**, projekti duhet të kombinojë një qasje të dyanshme të trajnimit dhe të trajnimit me mbikëqyrje në vendin e punës për avancimin e aftësive të stafit në analizimin e gjendjes aktuale, duke angazhuar akterët kyç, duke krijuar opsione të politikave, duke integruar planifikimin e arsimit me planet e punës të sektorit të gjerë dhe të qeverisë, objektivat e integruara strategjike dhe projekSIONET financiare, përdorimi i të dhënave të arsimit në planifikim dhe menaxhim. Kjo duhet të arrihet edhe për përmirësimin e proceseve ekzistuese të punës por edhe për avancimin e mëtejshëm të aftësive të stafit përtej rishikimit dhe planifikimit të PSAK-ut.

Këto nevoja të trajnimit mund të adresohen me aktivitetet e ndërtimit të kapaciteteve në temat në vijim:

- Qasjet e planifikimit të arsimit dhe opsionet e politikave,
- Planifikimi në bazë të të dhënave,
- Planifikimi financiar,
- Monitorimi dhe vlerësimi dhe
- Planifikimi i simuluar me kompjuter dhe ndërtimi i skenarit.

Trajnimit/trajnimin me mbikëqyrje në kombinim duhet t'u mundësojë zyrtarëve të kuptojnë teknikat e projektimit, për të ndërmarrë projekte me përdorim të modeleve të simulimit, integrimin e PSAK-ut me KASH-in, për të qenë në dijeni për faktorët e ndryshëm që ndikojnë në projekte të tilla dhe ndërtimi i skenarëve kuantitativ. Projekti po ashtu mund të konsiderojë avancimin e planifikimit të ndihmuar me kompjuter nga zyrtarët e trajnimit në Modelet e Simuluara të Arsimit (EPSSim, AnPro.etj).

- **Mangësitë e kapaciteteve në menaxhimin e procesit** dhe intervenimet duhet të fokusohen në mbështetjen e MASHT-it për të sqaruar shpërndarjen e roleve dhe përgjegjësitë të akterëve të përfshirë, organizimin e sistemit arsimor, koordinimin dhe komunikimin ndërmjet akterëve të ndryshëm dhe me rëndësi është monitorimi dhe vlerësimi për qëllime menaxhimi dhe raportimi. Projekti mund të adresojë mangësitë në menaxhimin e procesit përmes zbatimit të moduleve të trajnimit TalkOn për Menaxhimin e Sistemit të Arsimit, Hartimin e Procesit dhe PSO-në, Monitorimin dhe Vlerësimin dhe Komunikimin.
- **Planifikimi i menaxhimit të burimeve njerëzore**, funksionet në këtë fushë kërkojnë intervenime të zhvillimit të kapaciteteve në (a) planifikimin e duhur të stafit, (b) vlerësimin e performancës, (c) rregullat dhe strukturat organizative adekuate – rregulloret dhe procedurat koherente dhe të azhurnuara dhe të bazuara mirë. **Divizioni i BNJ-së ka nevojë për më shumë aftësi për atë se si të vlerësohet, planifikohet**

dhe përgatiten nevojat organizative të burime e njerëzore. Trajnimi për vlerësimin e performancës dhe zbatimi do t'i mundësonin MASHT-it të bëjë vlerësime të shkathtësive individuale me fokus në zhvillimin e burimeve njerëzore dhe vlerësimin e shkathtësive dhe lidhjen e tyre me përpjekjet e fokusuara të organizimit për të qartësuar strukturën organizative, përkufizimin e roleve dhe përgjegjësive dhe lidhjen e performancës së përgjithshme me planifikimin strategjik.

Përmes trajnimit dhe trajnimit me mbikëqyrje, projekti duhet të mbështetë MASHT-in në trajnimet e vlerësimit të performancës, trajnimet e rekrutimit (miratimi i TalkON), mbështetja dhe trajnimi i Divizionit të BNJ-së në kryerjen e analizave të zhvillimit organizativ, trajnimin në kryerjen e vlerësimit të nevojave dhe planet e ZHBNJ-së, trajnimi në zbatimin e Kornizës Capnam UNESCO për vlerësimin e kapaciteteve, trajnimi i menaxherëve të lartë dhe Zyra e BNJ-së në trajnimin ndër-personal dhe trajnimin gjinor dhe zbatimin e modulit të trajnimit TalkON në Udhëheqje. Trajnimi ndër-personal dhe gjinor do të ishte i nevojshëm për adresimin e përfaqësimit të ulët të femrave dhe grupeve të cenuar në strukturën e menaxhmentit, teknikat për adresimin e nevojave të ndryshme të meshkujve dhe femrave dhe mënyrat e adresimit të kufizimeve gjinore në menaxhimin e karrierës.

- **Mangësitë individuale ekzistuese të kapaciteteve në menaxhimin financiar dhe kontrollin e brendshëm** mund të adresohen përmes një intervenimi të kombinuar të trajnimit dhe trajnimit me mbikëqyrje në dizajnimin dhe zbatimin e buxheteve arsimore për nën-programet (universitetet), planifikimin e integruar dhe në sektorin e gjerë (duke lidhur KASH-in me PSAK), trajnimi në udhëzimet e raportimit financiar, trajnimin në vlerësimin e projekteve dhe udhëzimet e prokurimit, trajnimin për zhvillimin e ardhshëm të kontabilitetit të brendshëm dhe vlerësimit të rrezikut.
- Mangësitë e kapaciteteve **në angazhimin dhe komunikimin e akterëve kyç** mund të trajtohen duke ofruar asistencë teknike dhe trajnime Divizionit të Komunikimeve në MASHT. E para duhet të fuqizohet jo vetëm për kryerjen e shkëmbimit të thjeshtë të informacionit por edhe për komunikimin strategjik, komunikimin e brendshëm dhe të jashtëm, analizimin dhe angazhimin e akterëve kyç. Derisa uebfaqja është një mjet i rëndësishëm i komunikimit sikurse që është TV, mangësitë e kapaciteteve të shprehura nga Divizioni i Komunikimit (trajnimi i uebfaqes) mund të zgjerohet përmes trajnimit për teknikat bashkëkohore të komunikimit për institucionet publike (p.sh. mediat sociale, komunikimi i bazuar në audiencë etj). Projekti duhet të zbatojë modulën e trajnimit TalkON për Komunikim dhe të zhvillojë një modul tjetër për trajnimin e stafit përkatës të MASHT-it për qasjet e koordinimit të donatorëve, shkrimin dhe monitorimin e propozimeve/projekteve për BE-në dhe modalitete tjera multilaterale dhe bilaterale financuese.
- **Stafi i SMIA-s ka nevojë për më shumë trajnim në analizimin e të dhënave, interpretim dhe vizualizim. Po ashtu kanë edhe stafi i politikave në departamentet elinjës të MASHT-it. Tani nuk ka ndonjë proces funksional të shqyrtimit për të vlerësuar nëse SMIA përmbush nevojat e shfrytëzuesve në kuadër të Ministrisë, në sistemin shkollor, në kuadër të qeverisë dhe jashtë qeverisë.** Aktualisht fokusi i stafit të SMIA-s kryesisht është vendosur në tentimin për të bërë sistemin funksional dhe në angazhimin e shkollave që të ngarkojnë të dhënat. Faza tjetër do të ishte analizimi dhe interpretimi i këtyre të dhënave në një mënyrë që të jenë të kuptueshme për shfrytëzuesit tjerë. Teknikat e vizualizimit të të dhënave që do të bënin të dhënat “të flasin vet” ende kanë nevojë aktivizohen. Krijimi i “Raportit Vjetor të Arsimit nga MASHT” mund të shërbejë si fillim i mirë. Megjithatë vizualizimi i të dhënave gjithashtu ka nevojë të aktivizohet në përgatitjen e Koncept Dokumenteve.

#	Mangësitë	Metoda / mjete për intervenim			
		TalkON	Trajnimi formal	Trajnimi (me mbikëqyrje)	Të mësuarit nga kolegët
1. PLANIFIKIMI STRATEGJIK					
1.1	Planifikimi i arsimit	✓	✓	✓	
1.2	Planifikimi i bazuar në të dhëna		✓	✓	✓
1.3	Planifikimi financiar		✓	✓	✓
1.4	Planifikimi i integruar i DKA-së	✓	✓	✓	✓
1.5	Monitorimi dhe Vlerësimi		✓	✓	
1.6	Planifikim i Simuluar me Kompjuter (EPSSim/ANpro)		✓	✓	
2. MENAXHIMI I PROCESIT					
2.1	Menaxhimi i Sistemit të Arsimit	✓			
2.2	Hartimi i Procesit dhe PSO-së	✓			
2.3	Monitorimi dhe Vlerësimi	✓		✓	
2.4	Komunikimi	✓			
2.5	Menaxhimi i Projektit		✓		
3. MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE					
3.1	Vlerësimi i Performancës		✓	✓	✓
3.2	Rekrutimi	✓			
3.3	Menaxhmenti/rishikimi funksional		✓	✓	
3.4	Korniza për Vlerësimin e Kapacitetit (CAPNAM)		✓	✓	
3.5	Udhëheqja	✓			
3.6	ShkathtësitëNdër-personale/Gjinore		✓	✓	
4. MENAXHIMI FINANCIAR					
4.1	Buxhetet e arsimit për universitete		✓	✓	
4.2	Planifikimi i integruar dhe financiare QGJS		✓	✓	
4.3	Raportimi i Shpenzimeve		✓	✓	
4.4	Auditimi dhe Vlerësimi i Rrezikut		✓	✓	
4.5	Vlerësimi i Projektit/Prokurimi		✓	✓	
4.6	Kontabiliteti i brendshëm /në të ardhmen		✓	✓	
5. ANGAZHIMI I AKTERËVE KYÇ					
5.1	Analizat / Angazhimi i Akterëve kyç		✓	✓	
5.2	Komunikimi	✓			
5.3	Koordinimi i Donatorëve		✓	✓	
5.4	Shkrimi i propozimeve/përshkrimeve		✓	✓	✓
6. SMIA					
6.1	Procesimi dhe analizimi i të dhënave të SMIA-së		✓	✓	✓
6.2	Vizualizimi dhe komunikimi i të dhënave të SMIA-së		✓	✓	
6.3	Korniza e vlerësimit të cilësisë së të dhënave të SMIA-së DQAF		✓	✓	

Shtojca 1: - Formulari i Vetëvlerësimit për stafin drejtues të MASHT dhe DKA

Qëllimi i projektit Mbështetje Teknike për MASHT është të fuqizojë kapacitetet menaxhuese në sektorin e arsimit në Kosovë, e veçanërisht të stafit të lartë udhëheqës në MASHT dhe DKA-të, dhe të sigurojë bartjen e kompetencave dhe shkathtësive bashkëkohore të menaxhimit në punën e përditshme të tyre, me qëllim të funksionimit efikas të administratës dhe përmirësimin e proceseve vendim-marrëse, që çojnë në përmirësimin e cilësisë së rezultateve në arsim.

Në përputhje me objektivat, si pjesë e diagnostifikimit të gjendjes aktuale, ekipi e projektit kërkon nga ju të plotësoni vlerësimin e mëposhtëm, i cili është i ndarë në dy pjesë:

Emri dhe Mbiemri i Drejtorit/Udhëheqësit ¹⁷: _____

Departamenti/Divizioni: _____

Kohëzgjatja e punës tuaj në Departament/Divizion: _____

Fusha e studimeve/Ekspertiza: _____

1. Si do ta vetë-vlerësoni nivelin e kompetencave tuaja, të listuara më poshtë?

Kompetencat ¹⁸	1 Nuk kam fare njohuri	2 Kam njohuri elementare	3 Mund ta bëj me ndihmënga dikush tjetër	4 Kam njohuri dhe mund ta bëj i pavarur	5 i/e mire në teori dhe praktikë dhe mund t'i trajnojë të tjerët	Komente
1. Menaxhimi i Proceseve						
Harton planet e punës së Departamentit/Divizionit në bazë të objektivave strategjike të Ministrisë						
Udhëheq projektet dhe resurset e Departamentit/Divizionit duke shmangur pengesat						
Delegon në mënyrë të duhur tek vartësit						

¹⁷ Ju lutem keni parasysh që vlerësimi i ngjashëm do të bëhet në fund të projektit, sepse ne duhet të mbajmë shënime lidhur me përmirësimin e kompetencave, për këtë arsye na duhet emri dhe pozita juaj. Ky vlerësim përdoret vetëm për këtë qëllim andaj nuk mund të përdoret për qëllime tjera.

¹⁸ Kompetencat janë karakteristika individuale që përfshijnë **njohuritë, shkathtësitë, aftësitë, vetë-vlerësimin, tiparet, vlerat dhe qëndrimet, ndjenjat dhe mënyrën e të menduarit**, të cilat të përdorura në mënyrë të duhur sjellin rezultatet e dëshiruara në punë.

Menaxhon resurset gjithnjë në dobi të rritjes së rezultateve të punës						
Cakton afate kohore të arritshme, si dhe llogaridhënien e qartë për vartësit						
Ofron udhëzime të strukturuar dhe procese të nevojshme për rrjedhën efektive të punës së Departamentit/Divizionit						
Vlerëson nga ana sasiore volumin e punës së Departamentit/Divizionit, si dhe resurset e nevojshme për kryerjen e punës						
Menaxhon volumin e punës së Departamentit/Divizionit duke planifikuar dhe prioritzuar me kujdes resurset						
Ndërron prioritetet dhe planet e punës së Departamentit /Divizionit, siç kërkohet						
Identifikon sinjalet e rreziqeve potenciale dhe këshillon Sekretarin dhe të tjerët, siç kërkohet						
Përcjell planin e Departamentit /Divizionit në të gjitha fazat: planifikimi, zbatimi, monitorimi, vlerësimi, e deri te raportimi						
Integron politikat, rregulloret, si dhe legjislacionin e shtetit, në praktikat e Departamentit/Divizionit						
Menaxhon balancimin e jetës personale me punën, për veten dhe për stafin vartës						
Reagon shpejt dhe me						

vendosmëri ndaj mundësive dhe rreziqeve potenciale në punë						
Ruan qetësinë në situata të pafavorshme, për të lehtësuar presionin dhe për të mbajtur situatën nën kontroll						
2. Udhëheqja e Njerëzve						
Punon individualisht me secilin nga vartësit						
Merret me performancën e dobët të vartësve						
Ofron vazhdimisht komente këshilluese (feedback), potencon suksesin e stafit, por edhe nevojën për përmirësime të mëtutjeshme						
Trajnon, sfidon stafin, si dhe ofron mundësi për zhvillimin e tyre						
Ofron ndërmjetësim, nëse kërkohet						
Balancon nevojat e nëpunësve me nevojat e organizatës						
Monitoron dhe siguron mirëqenien në vendin e punës						
Zhvillon planet e karrierës së stafit, si dhe mbështet mundësitë e të mësuarit						
Zhvillon strategjinë e BNJ për planin e zëvendësimit të stafit të Departamentit/Divizionit						
Menaxhon ngarkesën e punës së stafit						
Implementon praktikatat rigorozet të BNJ dhe plotëson obligimet						

dhe përgjegjësitë e MBNJ						
3. Menaxhimi Financiar, Buxheti dhe Asetet						
Shpërndan dhe menaxhon në mënyrë transparente resurset në Departament/Divizion						
Zbaton strategjitë për të arritur sa më shumë efikasitet duke synuar gjithnjë cilësinë maksimale për paratë e shpenzuara						
Aplikon sistemet rigoroze për menaxhimin e informatave financiare, auditimin e brendshëm, si dhe bën monitorimin dhe vlerësimin						
Përmbush detyrimet për menaxhim të financave dhe të aseteve të Departamentit/Divizionit						
Vepron lidhur me auditimet, vlerësimin dhe objektivat tjera të departamentit/divizionit, si dhe lidhur me informatat për performancën						
4. Etika —Ofrimi i shërbimit me integritet dhe respekt						
Demonstron vlera dhe etikë, duke përfshirë edhe Kodin e Mirësjelljes në sjelljet personale						
Integron vlera dhe etikën, duke përfshirë edhe Kodin në praktikat e Departamentit/Divizionit						
Shfaq përkushtim për qytetarët dhe klientët në të gjitha aktivitetet e Departamentit/Divizionit						
Krijon një klimë të transparencës, besimit,						

respektit dhe partneritetit brenda Departamentit/Divizionit						
Aplikon barazinë në planifikimin e BNJ						
Inkurajon dhe ofron mundësi për diversitet në Departament/Divizion						
Krijon dhe promovon një Departament/Divizion të sigurt, pa kërcënime dhe diskriminime, me një frymë respekti reciprok						
Praktikon transparencë dhe drejtësi në të gjitha transaksionet, duke përfshirë punësimin, marrëveshjet, dhe të gjitha aktivitetet ditore						
5. Mendimi Strategjik — Inovacioni përmes analizës dhe ideve						
Analiza						
Përcakton drejtimin e Departamentit/Divizionit sipas prioriteteve të Ministrisë						
Kërkon sqarim dhe udhëzim nga Sekretari i Përgjithshëm (SP), nëse kërkohet						
Përmbledh informatat nga burimet e ndryshme për të krijuar një pamje gjithëpërfshirëse të çështjes						
Identifikon pikat e përbashkëta të fushëveprimit tek projektet e ndryshme						
Analizon pengesat dhe kërkon këshilla (feedback) që të mësojë nga gabimet						

Idetë						
Shndërron vizionin dhe politikat në aktivitete konkrete						
Zhvillon strategjinë e Departamentit/Divizionit, bazuar në vizionin e departamentit dhe udhëzimeve të SP						
Ndërmerr iniciativa për të rritur efikasitetin operativ						
Inkurajon dhe inkorporon iniciativa dhe ide të ndryshme						
Rishqyrton planin e punës së Departamentit/Divizionit duke iu përshtatur ndryshimeve që dalin nga nevojat e departamentit/divizionit						
Ofron rekomandime efektive për SP						
Mëson të tjerët dhe lejon të mësohet nga të tjerët						
6. Angazhimi dhe komunikimi-mobilizimi i njerëzve, organizatave, partnerëve						
Shpërndan informatat në mënyrë vertikale dhe horizontale duke promovuar bashkpunim në mes të udhëheqësve dhe stafit						
Dëshmohet bindës për të marrë mbështetje për iniciativat që ndërmerr						
Negocion, bën kompromise						
Përshtat komunikimin sipas audiencës						

Komunikon hapur dhe rregullisht me palët e interesuara						
Demonstron mirëkuptim dhe respekt për pikpamjet e palëve të interesuara						
I realizon zotimet e bëra						
Dëgjon dhe mbledh të dhëna nga stafi, partnerët dhe palët e interesit						
Shpalos tek të tjerët vizionin dhe planet e Departamentit/Divizionit me qartësi dhe përkushtim						
Krijon mundësinë për shkëmbimin e ideve gjithëpërfshirëse në baza të rregullta						
Promovon dhe financon zhvillimin e punës ekipore (team building)						
7. Gjuhët	Pa njohuri	Fillestar	Mesatar	Mirë	Shumë mirë	
Gjuha angleze						
Gjuha serbo-kroate						
Gjuha tjera						
8. Njohuritë kompjuterike	Pa njohuri	Fillestar	Mesatar	Mirë	Shumë mirë	
Word						
Excel						
Power point						
Të tjera						

2. Si do ta vlerësoni nivelin e kompetencave të mëposhtme për stafin tuaj?

Kompetencat dhe aftësitë	1	2	3	4	5	Komente
	Nuk kanë fare njohuri	Kanë njohuri elementare	3 Mund ta bëjnë me ndihmën nga dikush tjetër	Kanë njohuri dhe mund ta bëjnë të pavarur	Të mire në teori dhe praktikë dhe mund t'i trajtojnë të tjerët	
1. Zhvillimi i politikave						
2. Monitorimi dhe vlerësimi ¹⁹						
3. Njohuri teknike/profesionale të nevojshme sipas pozitës së punës						
4. Menaxhimi i projekteve						
5. Hartimi/raportimi						
6. Komunikimi						
7. Koordinimi me palët e interesit						
8. Hartimi ligjor (nëse kërkohet)						
9. Vetë-iniciativa, si dhe inovacioni në punë						
10. Motivimi dhe angazhimi në punë						
11. Menaxhimi i volumit të punës dhe efikasiteti						
12. Planifikimi dhe organizimi i punës, caktimi i prioriteteve						
13. Menaxhim i kohës						
14. Etika						
	Pa njohuri	Fillestar	Mesatar	Mirë	Shumë mirë	
15. Gjuhët						
- Gjuha angleze						
- Gjuha serbo-						

¹⁹ The situation is assessed where the official monitors the implementation of policies from the department itself, other departments in MEST, Agencies or MDA's.

kroate - Gjuha shqipe - Të tjera						
	Pa njohuri	Fillestar	Mesatar	Mirë	Shumë mirë	
16. Njohuritë kompjuterike - Word - Excel - Të tjera						
17. Njohuri të tjera teknike						

Shtojca 2: Lista e personave të intervistuar

No.	Emri & Mbiemri	Pozita
1	Xhavit Dakaj	Sekretar i Përgjithshëm, MASHT
2	Naxhije Shala- Ajvazi	Udhëheqëse e Divizionit të Burimeve Njerëzore
3	Anita Kaçaniku	Zyrtare e Burimeve Njerëzore
4	Ardiana Rexhepi	Zyrtare e Burimeve Njerëzore
5	Tefik Mahmuti	Drejtor, DASHC, MAP
6	Rrahman Zahiti	Udhëheqës i Divizionit, DASHC, MAP
7	Hatmane Lufi	Udhëheqës i Divizionit, DASHC, MAP
8	Bekim Hamiti	Udhëheqës i Divizionit, DASHC, MAP
9	Fatos Mustafa	Drejtor, DMRAP, MAP
10	Alush Istogu	Drejtor i Departamentit për Politika në Arsimin para-universitar (6 divizione)
11	Agim Bërdyna	Drejtor i Departamentit për Zhvillimin e arsimit para-universitar (3 divizione)
12	Drita Kadriu	Drejtor i Departamentit për Arsimin e lartë (3 divizione)
13	Murteza Osdautaj	Drejtor i Departamentit për Shkencë dhe Teknologji (3 divizione)
14	Fadile Dyla	Drejtor i Departamentit për Infrastrukturë dhe objekte shkollore (2 divizione)
15	Ferit Idrizi	Drejtor i Departamentit për Integritet Evropian dhe Koordinim të Politikave
16	Isni Kryeziu	Drejtor i Departamentit Ligjor
17	Dëfrim Gashi	Drejtor i Departamentit për Inspektoratin e Arsimit të Republikës së Kosovës
18	Enesa Kadic	Udhëheqës i Divizionit për Arsimin e komuniteteve
19	Lulavere Behluli	Udhëheqës i Divizionit për Arsimin e fëmijëve me nevoja të veçanta
20	Osman Shahini	Udhëheqës i Divizionit për Arsimin para-universitar privat
21	Rexhep Kastrati	Udhëheqës i Divizionit për Kurrikula dhe tekste shkollore
22	Mustafë Kadriu	Udhëheqës i Divizionit për Standarde, Monitorim dhe Vlerësim
23	Igballe Cakaj	Udhëheqës i Divizionit për Zhvillim Profesional të Mësimdhënësve
24	Bekim Samadraxha	Udhëheqës i Divizionit për Zhvillimin e cilësisë në arsimin e lartë
25	Hanëmsha Latifi	Divizioni për Integritet Evropian
26	Xhemajl Buzuku	Divizioni për Prokurim
27	Vebi Ismajli	Divizioni për Auditim të Brendshëm
28	Besa Bytyqi	Divizioni për Komunikim publik
29	Fehmi Zylfiu	Divizioni për Buxhet dhe financa
30	Skënder Vitia	Divizioni për TI dhe shërbime logjistike
31	Azem Azemi	Divizioni për Koordinim të politikave dhe statistika
32	Arberie Nagavci	Drejtor i DKA Prishtinë

Shtojca 3: Lista e stafit që kanë marrë pjesë në vetë vlerësim nga MASHT dhe DKA

No.	Emri dhe Mbiemri	Pozita
Departamentet e MASHT-(7)		
1	Alush Istogu	Drejtor i Departamentit për Politika në Arsimin para-universitar (6 divizione)
2	Agim Bërdyna	Drejtor i Departamentit për Zhvillimin e arsimit para-universitar (3 divizione)
3	Murteza Osdautaj	Drejtor i Departamentit për Shkencë dhe Teknologji (3 divizione)
4	Fadile Dyla	Drejtor i Departamentit për Infrastrukturë dhe objekte shkollore (2 divizione)
5	Ferit Idrizi	Drejtor i Departamentit për Integritet Evropian dhe Koordinim të Politikave
6	Isni Kryeziu	Drejtor i Departamentit Ligjor
7	Dëfrim Gashi	Drejtor i Departamentit për Inspektoratin e Arsimit të Republikës së Kosovës (7 zyra regjionale)
Divizionet e MASHT (19)		
8	Nazan Safqi	Udhëheqëse e Divizionit për Arsim të Përgjithshëm
9	Lulavere Behluli	Udhëheqës i Divizionit për Arsimin e fëmijëve me nevoja të veçanta
10	Osman Shahini	Udhëheqës i Divizionit për Arsimin para-universitar privat
11	Rexhep Kastrati	Udhëheqës i Divizionit për Kurrikula dhe tekste shkollore
12	Mustafë Kadriu	Udhëheqës i Divizionit për Standarde, Monitorim dhe Vlerësim
13	Bekim Samadraxha	Udhëheqës i Divizionit për Zhvillimin e cilësisë në arsimin e lartë
14	Avni Rexha	Udhëheqës i Divizionit për Njohje dhe Barasvlerë
15	Ukë Osmanaj	Udhëheqës i Divizionit për Shkencë
16	Ardiana Shabaj	Udhëheqës i Divizionit për Teknologji
17	Isuf Gashi	Udhëheqës i Divizionit për Planifikim dhe standarde për hapësirën shkollore
18	Besim Sejfiqaj	Udhëheqës i Divizionit për PM dhe objekte shkollore
19	Xhemajl Buzuku	Udhëheqës i Divizionit për Prokurim
20	Besa Bytyqi	Udhëheqëse e Divizionit për Komunikim Publik
21	Vebi Ismajli	Udhëheqës i Divizionit për Auditim të Brendshëm
22	Fehmi Zylfiu	Udhëheqës i Divizionit për Buxhet dhe Financa
23	Naxhije Shala- Ajvazi	Udhëheqës i Divizionit për Burime Njerëzore
24	Skënder Vitia	Udhëheqës i Divizionit për TI dhe shërbime logjistike
25	Azem Azemi	Udhëheqës i Divizionit Koordinim të politikave dhe statistika
26	Hanëmsha Latifi	Udhëheqës i Divizionit për Integritet Evropian
Stafi tjetër i MASHT (5)		
27	Enver Mekolli	Udhëheqës i SMIA
28	Shqipe Bruqi	Zyrtare për statistika
29	Afërdita Kryeziu	Zyrtare për Planifikim dhe Analiza
30	Esat Mazreku	Zyrtar për Koordinimin e donatorëve
31	Veton Alihajdari	Ekspert i AAP/Qendra ushtrimore e Kosovës
DKA-të (21)		
32	Agim Shkodra	Drejtor i DKA / Kamenice
33	Hajri Ramadani	Drejtor i DKA / Dragash
34	Besim Avdimetaj	Drejtor i DKA / Peje
35	Hajdin Morina	Drejtor i DKA / Kline
36	Blerim Thaqi	Drejtor i DKA / Malisheve
37	Enver Kamishi	Drejtor i DKA / Kaçanik
38	Nexhat Qoqaj	Drejtor i DKA / Prizren
39	Sanije Hysaj	Drejtor i DKA / Shtime
40	Arbërie Nagavci	Drejtor i DKA / Prishtine
41	Ajmane Berani	Drejtor i DKA / Mitrovice
42	Irfan Qajani	Drejtor i DKA / Hani i Elezit
43	Musa Terbunja	Drejtor i DKA / Vushtri

44	Sadik Tahiraj	Drejtor i DKA / Drenas
45	Rasim Hasani	Drejtor i DKA / Lipjan
46	Jashar Lushtaku	Drejtor i DKA / Skenderaj
47	Behar Rama	Drejtor i DKA / Rahovec
48	Diana Qarkagjia	Drejtor i DKA / Gjakove
49	Islam Shabani	Drejtor i DKA / Fushe Kosove
50	Nexhmi Rudari	Drejtor i DKA / Podujeve
51	Nazmi Musa	Drejtor i DKA / Gjilan
52	Flamur Uka	Drejtor i DKA / Novo Berdo