



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

Planifikimi, monitorimi, raportimi dhe menaxhimi financiar
& kontrolli

Nëntor 2014

Implementuar nga:
Implemented by:



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

Përmbajtja

Lista e shkurtesave	2
Pikat kryesore të këtij raporti	3
Hyrje	4
1. Korniza Strategjike e Sektorit të Arsimit	5
1.1. Të gjeturat kryesore	5
1.2. Konkluzionet lidhur me intervenimet potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara	11
2. Çështjet e menaxhimit financiar në tërë sektorin (Strategjike).....	14
2.1 Të gjeturat kryesore	14
2.2. Konkluzionet lidhur me intervenimet potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara	16
3. Çështjet Specifike të Menaxhimit Financiar të MASHT-it.....	17
3.1. Të gjeturat kryesore	17
3.2. Konkluzionet për sa i përket intervenimeve potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara	20
4. Auditimi i Brendshëm dhe Kontrolli	21
4.1. Të gjeturat kryesore	21
4.2. Konkluzionet lidhur me intervenimet potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara	24
5. Planifikimi Vjetor i Punës, Monitorimi dhe Raportimi.....	25
5.1. Të gjeturat kryesore	25
5.2. Konkluzionet lidhur me intervenimet potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara	29
6. Bërja e Politikave dhe shfrytëzimi i të dhënave (SMIA).....	30
6.1. Të gjeturat kryesore	30
6.2 Konkluzionet sa u përket intervenime potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara.....	35
7. Koordinimi i Partnerëve Zhvillimor Ndërkombëtar në Sektorin Arsimit	38
7.1. Të gjeturat kryesore.....	38
7.2. Konkluzionet në lidhje me intervenimet potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara	39
8. Kapacitetet Institucionale për Koordinim me Sektorin.....	41
8.1. Të gjeturat kryesore	41
8.2. Konkluzionet lidhur me intervenimet potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara	42
9. Lidhja me nivelin komunal dhe shkollat	43
9.1. Të gjeturat kryesore	43
9.2. Konkluzionet lidhur me intervenimet potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara	44

Lista e shkurtesave

UA	Udhëzimi Administrativ
PVMSA	Plani i Veprimit për Marrëveshjen e Stabilizim Asociimit
DBF	Divizioni për Buxhet dhe Financa
DIEKP	Departamenti për Integritet Evropian dhe Koordinim të Politikave
APGJ	Arsimi për të Gjithë
SMIA	Sistemi për Menaxhimin e Informatave në Arsim
FBSA	Fondi i Bashkuar për Sektorin e Arsimit
BE	Bashkimi Evropian
MFK	Menaxhimi Financiar dhe Kontrolli
PVPQ	Plani Vjetor i Punës i Qeverisë
GIZ	Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit, Agjencia Gjermane për Bashkëpunim Ndërkombëtar
BNJ	Burimet Njerëzore
ZHBNJ	Zhvillimi i Burimeve Njerëzore
MBNJ	Menaxhimi i Burimeve Njerëzore
PZHIA	Projekti për Zhvillimin Institucional të Arsimit
SIP	Sistemi i Integruar i Planifikimit
RPV	Rishikimi i Përbashkët Vjetor
ASK	Agjencia e Statistikave të Kosovës
PSAK	Plani Strategjik i Arsimit në Kosovë
SMIFK	Sistemi për Menaxhimin e Informatave Financiare të Kosovës
SZHM	Synimet Zhvillimore të Mileniumit
DKA	Drejtoria Komunale e Arsimit
MIE	Ministria e Integritet Evropian
MASHT	Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë
MeF	Ministria e Financave
KAMB	Korniza Afat-Mesme e Buxhetit
KASH	Korniza Afat-mesme e Shpenzimeve
SKZH	Strategjia Kombëtare për Zhvillim
PKRE	Programi Kombëtar për Reformën Ekonomike
ZAP	Zyra e Auditorit të Përgjithshëm
OZHBE	Organizata për Zhvillim dhe Bashkëpunim Ekonomik
ZKM	Zyra e Krye-Ministrit
KVP	Korniza e Vlerësimit të Performances
MFP	Menaxhimi i Financave Publike
ReP	Regullat e Procedurave
PV E JL2020	Plan i Veprimit për Evropën Jug-Lindore
PSO	Procedurat Standarde të Operimit
PSA	Plani Strategjik për Arsim
TeR	Termet e Referencës
UNESCO	Organizata e Kombeve të Bashkuara për Arsim, Shkencë dhe Kulturë
AAP	Arsimi dhe Aftësimi Profesional

Pikat kryesore të këtij raporti

- *Bërja e politikave, koordinimi, nxjerrja e të dhënave dhe shfrytëzimi i tyre, dhe planifikimi financiar, menaxhimi dhe kontrolli nuk do të shihen si “ishuj” të izoluar ku përmirësimet bëhen në mënyrë të pavarur. Fatkeqësisht, deri më sot kjo ka qenë praktikë në të shumtën e rasteve. Ekzistojnë dëshmi të shumta që tregojnë se dobësitë aktuale në planifikim dhe koordinim, të dokumentuara në këtë Studim të mangësive, rrjedhin nga buxhetimi i zhvilluar në mënyrë të pamjaftueshme, mungesa e lidhjeve ndërmjet politikave dhe fondeve, si dhe llogaridhënies së ulët. Ky raport propozon një strategji gjithëpërfshirëse përpara ku Fondi i Bashkuar për Sektorin e Arsimit zë një vend të merituar;*
- *Ne po ashtu propozojmë që të shikohen problemet kyçe në menaxhimin e sektorit të arsimit, qofshin ato të ndërlidhura me planifikimin e politikave apo me praktikën e buxhetimit dhe kontrollit, duke përdorë “thjerrëzat e politikave”. Me fjalë tjera, para se të paraqitet një sistem madhor apo përmirësim, ne propozojnë që të organizohet një diskutim i gjerë dhe sistematik në MASHT lidhur me objektivat dhe modalitetet e një intervenimi të tillë. Në disa raste, siç janë çështjet financiare në sferën e arsimit të lartë, MASHT mund të përgatis madje edhe një Koncept dokument dhe ta promovojë atë në Qeveri. Qëllimi nuk është që të kemi vetëm një intervenim të dizajnuar më mirë. Por objektivi kryesor është që të nxitet lidhësi dhe pronësia – dy përbërësit kryesor të një menaxhimi efektiv që kërkohen aq shumë e që ofrohen aq pak aktualisht në MASHT;*
- *Korniza strategjike aktuale e sektorit të arsimit, Dokumenti Strategjik për Arsimin në Kosovë, përfundon brenda dy viteve. Pritet që “gjenerata e ardhshme” e PSAK do të përgatitet gjatë vitit 2016. Viti paraprak, dmth viti 2015, mund të shërbejë si periudhë e përgatitjes për këtë dokument. Këto përgatitje do të përfshijnë jo vetëm mbledhjen e të dhënave lidhur me progresin në kuadër të PSAK aktual, por do t’i adresojnë edhe mangësitë në menaxhimin sistematik të politikave në tërë sektorin e të cilat janë të shumta. Shumica e këtyre mangësive rrjedhin nga planifikimi financiar. Prandaj, ne propozojmë që të shqyrtohen dhe të përcaktohen prioritetet në intervenimet e propozuara nga aspekti i kapaciteteve për të kontribuar në krijimin e një platforme efektive për përgatitjen e PSAK të ardhshëm;*
- *Ky Studim propozon disa intervenime të rëndësishme në ngritjen e kapaciteteve. Megjithatë, këto nuk janë të vetmet në nivel të MASHT. Ekipet tjera dhe ekspertët kanë propozuar ide shtesë për ngritjen e kapaciteteve. Ne besojmë që MASHT do ta merr një qëndrim më të fuqishëm në kuptim të përcaktimit të prioritetëve për intervenime të ndryshme. Kjo do të udhëhiqet jo vetëm nga rëndësia e vlerësuar e intervenimit dhe “investimit të deri tanishëm”, por edhe nga vlerësimi real i kapaciteteve për t’i përvetësuar ato;*
- *E fundit por jo më pak e rëndësishme, edhe përkundër mbështetjes së rëndësishme të jashtme, kapacitetet e njësive dhe stafit të MASHT mbesin të dobëta. Nëse jemi real, gjasat janë që gjendja të mbetet e këtillë edhe në një të ardhme të afërt, Adresimi i kësaj çështjeje vetëm nëpërmjet ciklit të FBSA nuk është aspak real. Nevojitet një mbështetje afat-gjate pothuaj në të gjitha fushat e zhvillimit të kapaciteteve që propozohen në këtë Studim.*

Hyrje

Raporti i Vlerësimit kryesisht ka të bëjë me Objektivat Specifike të DP Nr. 1 dhe 2. Ato synojnë të arrijnë:

Përmirësimi i kapaciteteve të MASHT për të drejtuar në mënyrë strategjike, hartuar dhe miratuar prioritetet e politikave në sektorin e arsimit, për të alokuar fonde përkatëse dhe për të zbatuar dhe raportuar lidhur me progresin sipas nevojave të sektorit, siç janë identifikuar nga PSAK, dhe sipas standardeve kompatible ndërkombëtare dhe praktikave të njohura; dhe

“Sistemet organizative dhe sistemet kryesore menaxhuese të MASHT janë në përputhje të plotë me kërkesat legjislative dhe shërbejnë në mënyrë efikase dhe efektive për arritjen e objektivave të politikave në sektorin e arsimit siç janë përcaktuar me PSAK. MASHT ka krijuar sisteme bashkëkohore dhe të avancuara për organizimin administrativ, MBNJ & ZHBNJ, si dhe menaxhimin financiar dhe kontrollin”.

Kjo do të duhej të çojë në:

- Miratimin dhe zbatimin fillestar të Sistemit të Integruar të Planifikimit në Sektorin e Arsimit;
- Kapacitete më të mira në bërjen e politikave me theks në shfrytëzimin e të dhënave nga sistemet e informimit që janë në dispozicion, si për shembull SMIA; dhe
- Krijimin e një baze për planifikim të shpenzimeve dhe buxhetim të sektorëve të bazuar në politika, si dhe, në menaxhim financiar dhe praktika të kontrollit.

DP fillestare kërkonin nga konsulenti që t'i përgatis dy Studime të mangësive të ndara – një që do të mbulojë planifikimin e integruar, ndërsa tjetri – menaxhimin financiar. Gjatë rishikimit të dy sistemeve paralelisht, u arrit në përfundim se problemet në dy fusha, në politika dhe në buxhet, janë të lidhura ngushtë ndërmjet veti. **Përderisa nuk adresohen çështjet e menaxhimit financiar dhe kontrollit “nga këndvështrimi i politikave”, nuk do të mund të arrihet shumë. Për këtë arsye, ne i kemi paraqitur të gjeturat, konkluzionet dhe rekomandimet në një Raport të Vlerësimit.**

Analiza e paraqitur në këtë raport bazohet në premisën se planifikimi efektiv në nivel të sektorit kërkon një strategji të qartë dhe gjithëpërfshirëse sektoriale me prioritetet të qarta dhe e cila është reale, p.sh. që është e bazuar në KASH/buxhet. Po ashtu është e nevojshme që buxheti të paraqitet në një format që lejon vështrim të qartë se si ndërlidhen fondet me fushat e politikave, me objektivat dhe caqet e Strategjisë së sektorit. Planifikimi themelor operativ, monitorimi dhe sistemet e raportimit duhet të drejtohen nga këto elemente kryesore.

Mjetet e planifikimit operativ, siç janë planet vjetore dhe tre-mujore të punës, duhet t'i "reflekojnë" objektivat strategjike të nivelit, treguesit dhe caqet në veprime specifike të njësisë të Ministrisë. Ato, po ashtu, duhet të përfshijnë detyrat tjera kyçe, siç janë detyrat

që dalin nga politikat e Qeverisë. Në mënyrë të ngjashme, monitorimi dhe raportimi në këtë nivel duhet t'i informojë stafin e lartë menaxhues për mënyrën se si Ministria po ecën para me zbatimin e aktiviteteve prioritare.

Megjithatë, vetëm monitorimi i bazuar në aktivitete dhe raportimi nuk janë të mjaftueshëm. Ministria, siç është MASHT, duhet ta ketë një sistem për monitorimin e performances në sektor nga aspekti i zbatimit të politikave. Kjo kërkon, në të njëjtën kohë mbledhjen e rregullt dhe *ad hoc* të dhënave, analizën dhe prezantimin e tyre para zyrtarëve të lartë politikë-bërës. Objektivi kryesor i procesit të raportimit është që të tregohet se si Ministria po performon përballë objektivave të Strategjisë së Sektorit (efektiviteti) dhe si po i shpenzon fondet e veta (efikasiteti).

Kërkesat e sipër përmendura, edhe pse të përgjithësuara, janë pjesë e udhëzimit që u ofrohet ministrive të linjës nga agjencitë qendrore siç janë Zyra e Kryeministrit dhe Ministria e Financave.

MASHT e ka krijuar sistemin e planifikimit, monitorimit dhe raportimit, i cili përgjithësisht përputhet me parimet e përshkruara më lartë. Megjithatë, meqenëse është akoma një sistem i ri, ai shfaq disa mangësi apo dobësi, të cilat duhet të adresohen në të ardhmen. Këto mangësi janë përshkruar shkurtimisht në vijim.

1. Korniza Strategjike e Sektorit të Arsimit

1.1. Të gjeturat kryesore

Spektori i arsimit është një nga prioritetet kryesore të Qeverisë së Kosovës, duke pasur zhvillimin e kapitalit njerëzor si një nga pesë objektivat strategjike të programit qeveritar 2011-2014 dhe Planit të veprimit për Vizionin e Zhvillimit Ekonomik të Kosovës 2012-2014. Ky sektor është po ashtu fusha kryesore e reformave në kuadër të një varg kornizash tjera strategjike. Disa shembuj të këtyre dokumenteve janë "Vizioni për Shkathtësi" dhe "Plani i Veprimit i Kosovës për zbatimin e Strategjisë të Evropës Juglindore 2020" (PV EYL2020).

Gjatë viteve të fundit, sektori i arsimit në Kosovë e ka ndjerë këtë status të prioritetit. Për shembull, buxheti për MASHT (duke e përfshirë Universitetin e Prishtinës, shkencën dhe grantet për komuna) është rritur për 40% në vitin 2014. Përkundër nivelit të lartë të përkushtimit, Raporti i Progresit i BE 2014 për Kosovën vë në pah ritmin e ngadalshëm të reformave dhe bënë thirrje për veprim të menjëhershëm në tejkalimin e këtyre mangësive:

"Në përgjithësi, progresi në fushën e arsimit ka qenë i ngadalshëm. Nevojiten përpjekje më të mëdha për të përmirësuar qasjen në arsim cilësor për grupet e marginalizuara, duke përfshirë edhe fëmijët me aftësi të kufizuara dhe fëmijët nga komunitetet Roma, Ashkali dhe Egjiptas. Rëndësia e tregut të punës dhe cilësia e arsimit duhet të përmirësohen në masë të madhe. Nevojiten përpjekje më të mëdha për të fuqizuar kapacitetet e Kosovës në hulumtim dhe inovacion duke i rritur investimet në sektor dhe duke ndërmarrë veprime në drejtim të lehtësimit të integritit të Kosovës në Fushën e Hulumtimit Evropian dhe kontributin e saj në

Në të njëjtën kohë, Korniza Afat-mesme e shpenzimeve 2015-17 (**KASH 2015-17**) nuk parasheh ngritje në financimin e arsimit. Kjo nënkupton se **përmirësimet tjera në sektorin e arsimit do të varen kryesisht** nga dy faktorë strategjik. I pari është **aftësia e MASHT** për të ushtruar kontroll strategjik mbi financimin e sektorit dhe vendosmëria për të **kërkuar përfitime efikase nga shpenzimet në sektor**, meqenëse nuk ka gjasa të ketë përmirësime nga ndonjë financim shtesë².

2015 - 2017 KASH Sektor i Arsimit (EUR)	2015	2016	2017
Granti i destinuar për Arsim	144,230,328	145,669,274	146,369,899
Ministria e Arsimit	46,618,759	40,027,228	41,329,921
Universiteti i Prishtinës	25,063,339	25,063,339	25,063,339
Totali në sektorin e arsimit	215,912,426	210,759,841	212,765,176

Intervenimi i dytë strategjik duhet të orientohet rreth përmirësimit të kapacitetit për të kordinuar, mobilizuar dhe drejtuar kontributin e partnerëve zhvillimor në arritjen e rezultateve strategjike.

Raporti tregon që kapacitetet aktuale të MASHT për të inicuar këto intervenime janë të kufizuara dhe kërkojnë mbështetje.

Plani Strategjik i Arsimit i Kosovës (2011-2015) ka formalizuar procesin e planifikimit strategjik në sektor. Ai paraqet një përpjeje për të organizuar kontributin dhe burimet drejt avancimit të cilësisë dhe gjithëpërfshirjes në arsim me qëllim që të arrihen qëllimet kombëtare dhe ndërkombëtare (Objektivat Zhvillimore të Mijëvjeçarit dhe Arsimit për të gjithë). Plani poashtu përkrah, rregullon dhe promovon procesin e planifikimit vjetor dhe afatë-gjatë të hisedarëve të këtij sektori për arritjen e indikatorëve të verifikueshëm dhe të matshëm të arsimit. Plani zbatohet në një kontekst relativisht të decentralizuar të arsimit dhe pjesëmarrja aktive e

Katrori 1: Shembuj të politikave të sektorit të arsimit dhe kornizave të performances në fuqi që nga viti 2014

- Plani Strategjik për Arsimin në Kosovë 2011-2016
- Plani Strategjik për Kolegjiumin e Arsimit 2013-2016
- Strategjia e Komunikimit në Sektorin e Arsimit
- Marrëveshja për Financim të Përbashkët në Mbështetje të Zhvillimit të Sektorit të Arsimit në Kosovë, Sektori KASH
- Plani për Ngritjen e Kapaciteteve të MASHT 2013/14
- Plani Kombëtar i Veprimit për Fëmijët me Nevoja të Veçanta Arsimore (2010-2015)
- Strategjia e Reformës së Administratës Publike
- Plani Strategjik për Arsimin Gjithëpërfshirës për Fëmijët me Nevoja të Veçanta Arsimore në arsimin para-universitar në Kosovë (2010 – 2015)
- Strategjia për Integrimin e Komuniteteve Romë, Ashkali dhe Egjiptas në Kosovë 2007-2017
- Korniza e Kualifikimit të Mësimdhënësve në Kosovë
- Korniza e Kurrikulit të Kosovës (KKK)
- Strategjia Kombëtare për Ndërmarrësi, Arsim dhe Aftësim
- Standardet Kombëtare për Kualifikime për Mësim-nxënie në Ndërmarrësi

¹ Komisioni Evropian “Raporti i Progresit 2014 për Kosovën”; f. 38.

² Banka Botërore në Rishikimin e Shpenzimeve Publike 2014 ka bërë vërejte: “Kufizimet fiskale të kombinuara me ndryshimet e projektuara demografike mund të kërkojnë, po ashtu, nga Qeveria që t’i përshtatë shprehinë e veta të shpenzimeve në kuadër të sektorit për të arritur rezultate efikase dhe të drejta”; f. 57.

komunave është esenciale qoftë në zbatim apo zgjerim të bazës financiare për arsim.

PSAK ofron një instrument strategjik për planifikim të bazuar në të dhëna, i ndërlidhur me KASH dhe me përmbajtje të elementeve esenciale për Monitorim dhe Vlerësim të performancës në këtë sektor. Korniza e Vlerësimit të Performancës (KVF) përfshin një seri të indikatorëve, afateve dhe caceve. Sistemi i Menaxhimi të Informacionit në Arsim (SMIA) ofron mjetin për të mbledhur të dhënat, raportuar dhe komunikuar rezultatet e planit. Plani Vjetor i Zbatimit (PVZ) paraqet dokumentin kur bëhet përkthimi i objektivave strategjike në aktivitete të zbatueshme në baza vjetore. Rishikimi i Përbashkët Vjetor (RPV) është platformë për të shqyrtuar dhe vlerësuar progresin e arritur në zbatimin e planit. Miratimi i planit përbën edhe një hap tutje drejt krijimit të një platforme për koordinim më të mirë të ndihmës nga jashtë – Fondi i Përbashkët i Sektorit të Arsimit (FBSA) është një zhvillim i rëndësishëm në përpjekjet e partnerëve zhvillimor për të kanalizuar kontributin e tyre në mënyrë më të koordinuar dhe për të përmirësuar kapacitetet e MASHT. Kontributet e partnerëve zhvillimor reflektohet në planin shumë-vjeçar të zhvillimit të kapaciteteve.

Anipse objektivat strategjike të PSAK janë mjaft të gjera për të përfshirë zhvillimet në të gjithë spektrin e arsimit, raporti nënvizon disa të meta dhe kufizime në procesin e planifikimit shumë-vjeçar. Plani është plotësisht i ndërlidhur me planet sektoriale për rininë dhe konkurrueshmërinë. Dokumentet 'Vizioni për Shkathtësi' dhe 'Plani Aksional i Evropës Juglindore 2020' janë zhvilluar pas miratimit të PSAK – të dy dokumentet strategjik reflektojnë prioritetet e ngjashme por jodomosdoshmërisht të ndërlidhura teknikisht me PSAK. Plani i ardhshëm duhet të inkorporoj këto prioritetet të rëndësishme qeveritare dhe duhet lidhur ngushtësisht me projeksionet financiare të KASH.

PSAK, në përgjithësi, përbën një zhvillim të rëndësishëm drejt planifikimit sipas qasjes së bazuar në planifikimin gjithësektorial. Plani pothuajse ka konsoliduar të gjitha proceset dhe dokumentet e planifikimit që ishin në fuqi para vitit 2010. Sidoqoftë, plani ka qënë më i kufizuar në përfshirjen e të gjitha prioritetëve të rëndësishme të arsimit të lartë, shkencës dhe inovacionit.

Planet strategjike të zhvilluara pas miratimit të PSAK kanë shtuar barrën dhe ngarkesën në raportim, monitorim dhe vlerësim. Kemi rreth njëzet 20 plane të tilla, e të cilat dukshëm tejkalojnë kapacitetet aktuale të MASHT për të monitoruar dhe raportuar në mënyrë konsistente progresin në zbatim. Disa nga planet që dolën pas miratimit të PSAK nuk janë domosdoshmërisht të ndërlidhura në një hierarki të qartë me planin e as të integruara në planet vjetore të punës. Duhet theksuar që raporti nënvizon faktin që PSAK ende shihet si një dokument i drejtuar nga jashtë dhe kryesisht i zhvilluar nga konsulentët dhe donatorët. Nuk ka ndjesë të përbashkët rreth PSAK si kulm i planifikimit strategjik në sektor. Departamenti për Integrim Evropian dhe Koordinim të Politikave (DIEKP) është themeluar në fazën e përpilimit të PSAK. Ky organ parashihet të jetë përgjegjës për monitorim dhe raportim rreth planit.

Anipse udhëheqësia e departamentit e portretizon PSAK si një nga dokumentet esenciale në MASHT, ata poashtu nënvizojnë që 'gjenerata e ardhshme' e planit strategjik të arsimit duhet zhvilluar në një kontekst ku zyrtarët kanë pronësi më të madhe. Departamenti është i vetëdijshëm rreth kufizimeve në kapacitete dhe nevojës që procesi i PSAK të ndërlidhet ngushtë me strukturën e KASH për të përmirësuar logjikën programore të tij.

Në një mënyrë, ekziston një **“inflacion” i kornizave të planifikimit, monitorimit dhe raportimit**. Ekziston një numër i madh i tyre dhe **nuk ka një hierarki të qartë në mesin e tyre**. Përveç kësaj, **të gjitha këto korniza nuk janë të integruara në planet vjetore të punës të MASHT**.

Detyra e **“gjeneratës së ardhshme” të PSAK është që të adresojë këtë sindromë të fryrjes duke i konsoliduar kornizat e lartë-përmendura në Strategjinë e sektorit sa më shumë që është e mundur**. Përgatitjet për këtë proces duhet të fillojnë në vitin 2015. Nëse e shikojmë PSAK-un si një dokument strategjik të sektorit, mund të përfundohet se ai është një **dokument i gjerë i vizionit, i cili nuk bazohet në realitetin buxhetor (KASH/buxheti)**. Ai është përgatitur në bazë të asaj se çfarë duhet të bëhet në krahasim me atë se çfarë mund të bëhet realisht. Si rezultat i një qasje të këtille, PSAK ka prioritete të shumta, të cilat së bashku paraqesin një agjendë ambicioze që është vështirë të mbulohet edhe nga një ministri e fuqishme e arsimit në BE.

MASHT duhet të përgatitet në mënyrë graduale që të lëvizë drejt strategjisë së ardhshme në sektor, meqenëse **PSAK-u aktual do të përfundojë në vitin 2016**. Aktualisht, përveç hartimit të Raportit Vjetor në sektorin e arsimit (nga GIZ), nuk është ndërmarrë asnjë përgatitje specifike karshi PSAK-ut të ri. Duke mësuar nga përvojat e kaluara, Strategjia e ardhshme e sektorit duhet të mbështetet në KASH/buxhetin e sektorit, p.sh. të përdorë financimin e paraparë në KASH/buxhetin vjetor si bazë për planifikimin e objektivave dhe të rezultateve në sektor, duke e bërë në këtë mënyrë PSAK-un e pas 2016-tës një dokument real të planifikimit dhe llogaridhënies.

Për të ndodhur diçka e këtille, MASHT duhet ta promovojë **Qasjen Tërë Sektoriale** apo një qasje gjithëpërfshirëse në planifikim dhe analizë (duke përfshirë edhe KASH dhe buxhetin) në kudër të sektorit në vitin 2015. Kjo aktualisht mungon përkundër iniciativave të ndryshme duke përfshirë edhe Fondin e Bashkuar për Sektorin e Arsimit dhe aktivitetin e Rishikimit të Përbashkët Vjetor.

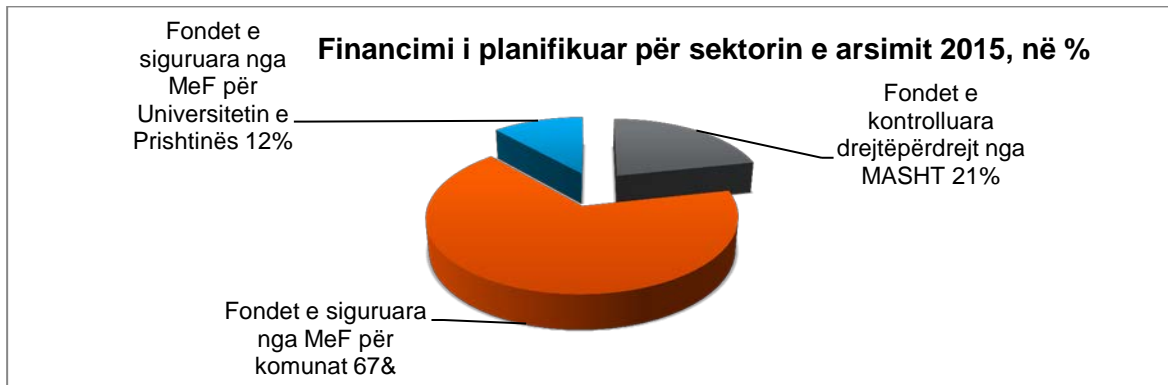
Një nga kërkesat për Qasje Tërë Sektoriale efektive është bashkërendimi i KASH me buxhetin vjetor për sa i përket strukturës në mënyrë që planifikimi dhe zbatimi i këtyre dy aktiviteteve do të mund të përcillet në mënyrë të vazhdueshme karshi objektivave të politikave të sektorit.

Struktura e buxhetit në sektorin e arsimit sipas projekt-buxhetit 2015 përbëhet nga 3 organizata buxhetore me gjithsej 5 programe të shpenzimeve dhe me 24 nën-programe, ndërsa në nivel lokal, secila komunë ka program të veçantë të Arsimit dhe Shkencës me 4 nën-programe. Rezultat i kësaj është se **struktura e programit të MASHT-it është e fragmentuar dhe e drejtuar nga qasja institucionale dhe jo qasja e politikave, siç tregon edhe tabela më poshtë:**

Organizata buxhetore	Programi	Nën-programi
Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë	Arsimi I lartë & shkenca	Qendra e studentëve Marrëveshjet bilaterale Universiteti i Prizrenit Instituti Albanologjik i Prishtinës Instituti i Historisë në Prishtinë Instituti i Leposaviqit Agjencia e Akreditimit e Kosovës Universiteti i Pejës Universiteti i Gjilanit Universiteti i Gjakovës Universiteti i Mitrovicës Investimet kapitale në arsimin e lartë dhe shkencë
	Arsimi para-universitar	Autoriteti Kombëtar i Kualifikimeve Arsimi për fëmijë me nevoja të veçanta Aftësimi i mësimdhënësve Zhvillimi i kurrikulave Instituti Pedagogjik i Kosovës Programi i Arsimit Bazik Agjencia e AAP Investimet kapitale në arsimin para-universitar
	Bashkëfinancimi me Kuvendet Komunale	Bashkë-financimi me KK në Mitrovicën veriore, Zveçani
	Shërbimet e administratës	Administrata Qendrore Zyra e Ministrit Inspektorati i Arsimit i Kosovës
Universiteti i Prishtinës	Universiteti i Prishtinës	Universiteti i Prishtinës
Akademia e Shkencave dhe Arteve	Akademia e Shkencave dhe Arteve	Akademia e Shkencave dhe Arteve
Komunat e ndryshme	Arsimi dhe shkenca	Administrata Arsimi para-shkollor Arsimi fillor Arsimi I mesëm

Si përfundim, struktura e tanishme administrative e bazuar në KASH nuk është e përshtatshme për t'i mbështetur politikat e bazuara në buxhetimin e sektorit të arsimit. Përkundër përpjekjeve pozitive për ta strukturuar më mirë buxhetin e arsimit, i cili është i pasqyruar në KASH 2015-2017, dhe në draft-buxhetin e vitit 2015 të miratuar nga Qeveria, akoma ekziston nevoja për përmirësime për të zbatuar qasjen sektoriale në planifikimin afat-mesëm, nëpërmjet KASH në sektor që do të pasqyrohet në buxhet.

Përveç problemeve në prezantimin e KASH/buxhetit, **MASHT, po ashtu, nuk ka kontroll të plotë mbi financimin e sektorit të arsimit.** Pjesë të konsiderueshme të parave të sektorit ndahen në mënyrë të drejtpërdrejtë për komuna apo për Universitetin e Prishtinës, ndërsa MASHT nuk mund ta kontrollojë në mënyrë efektive këtë proces të ndarjes së mjeteve. Pra, vetëm 21% e financimit të sektorit kalon nëpërmjet alokimit të drejtpërdrejtë nga buxheti i MASHT-it. Ndërsa në MASHT **nuk ka të dhëna të plota/bazë të dhënave lidhur me modalitetet, siç janë të dhënat themelore mbi performancën, për sa i përket të gjitha këtyre rrjedhjeve të financimit të sektorit.** Kjo është një pengesë e rëndësishme për menaxhimin strategjik të tërë sektorit.



Fushat që i mbulon buxheti i përshkruar më lartë dhe struktura e programit shihet qartë që **nuk ofrojnë një pasqyrë të plotë dhe të bazuar në politika se si dhe në çfarë mënyre shpenzohen fondet** në sektorin e arsimit. Prandaj, me qëllim që të sigurohet se PSAK i ardhshëm do të bazohet në buxhetin real, MASHT-i duhet të sigurojë që buxheti i saj të jetë gjithëpërfshirës dhe i bazuar në politika para se të rishikohet PSAK. Fillimisht, për buxhetin 2016 dhe KASH 2016-18, kjo mund të bëhet vetëm "për informim". PSAK i ri, në vitet në vijim, do të mund ta ndjekë strukturën e re dhe të çojë në zbatimin e mëtejshëm të KASH/buxhetit të bazuar në politika.

Struktura buxhetore e MASHT-it, edhe pse e bazuar në programe, nuk e thekson efikasitetin dhe performancën, e as nuk lejon monitorimin dhe vlerësimin e politikave. Numri i madh i nën-programeve – që mundëson vetëm monitorimin e buxhetit vetëm në nivel të artikujve - çon në buxhetimin e bazuar në inpute. Kjo qasje e buxhetimit nuk krijon një bazë të mirë për proceset strategjike dhe për monitorimin dhe vlerësimin e politikave. Ky problem nuk është unik vetëm për MASHT-in. Megjithatë, kur të bëhen përgatitjet për PSAK-un e ardhshëm, MASHT duhet të mendojë se si ta përmirësojë strukturën programore të buxhetit dhe informatat lidhur me performancën që gjenden aty. Nëse kjo nuk bëhet, PSAK do të mbetet i shkëputur nga buxheti, ashtu siç është tani.

Çështjet e sipër-përmendura të strategjisë sektoriale dhe KASH/buxhetit vjetor në një masë të madhe rrjedhin nga mungesa e një kornize të miratuar të planifikimit në sektor. Pra, **nuk ekziston një kornizë e gjerë ligjore e sektorit (udhëzim administrativ) që do të krijonte një cikël vjetor (orar) të planifikimit, buxhetimit, monitorimit dhe raportimit.** Po ashtu, nuk ka qëndrim të përbashkët dhe të miratuar se si në realitet duhet të përputhen elementet e ndryshme të sistemit të planifikimit (PSAK, strategjitë dhe planet e tjera, KASH, buxheti, etj.).

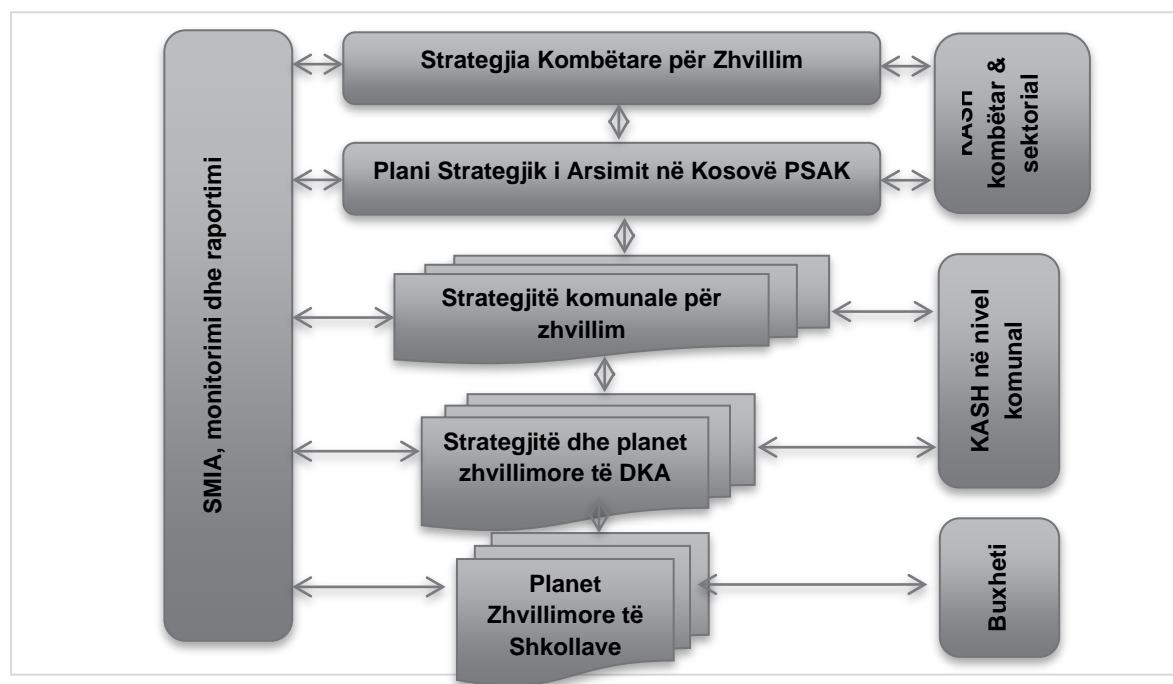
Në të njëjtën kohë, DIEKP dhe departamentet e tjera e theksojnë të ashtuquajturën "ngarkesën me informata" që buron nga fakti se ekzistojnë korniza të shumta, shpesh të drejtuara nga donatorët. FBSA dhe RPV shpesh përmendën si hapa të duhur drejt konsolidimit të sistemit.

Megjithatë, në mënyrë që të sigurohemi se kjo do të ndodhë para se të fillojë rishikimi i plotë i PSAK-ut, MASHT duhet të fillojë ta konsolidojë kornizën ekzistuese të politikave me qëllim që të krijojë një model më të thjeshtë, më të menaxhueshëm dhe të integruar. Procesi mund të shërbejë edhe si mjet për të arritur pronësi më të madhe në procesin e reformave, e që shpesh shihet si sfidë. Megjithatë, pronësia, sidomos në nivelin më të lartë të MASHT-it, është e një rëndësie vendimtare për të e përmirësuar zbatimin.

Një model i tillë që do të shërbente si mjet për t'u lidhur me planifikimin në nivel qendror, aktualisht është duke u prezantuar në nivel kombëtar nëpërmjet Strategjisë Kombëtare për Zhvillim dhe mekanizmat përcjellës. **Rolet dhe përgjegjësitë dhe veprimet që duhet ndërmarrë për zhvillimin e SPI do të përcaktohen nëpërmjet udhërrëfyesit të SPI apo udhëzimeve të SPI për sektorin e arsimit.** Kjo mund të realizohej në formën e një udhëzimi administrativ.

Edhe pse skema e mëposhtme paraqet një ide të një sistemi të këtillë, ajo nuk është një model i përkryer e as një përshkrim, prapëseprapë kjo do të mund të shërbente si bazë për të nisur diskutimet lidhur me SPI në sektorin e arsimit.

Skema 1: Arkitektura potenciale e planifikimit në sektorin e arsimit



1.2. Konkluzionet lidhur me intervenimet potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara

Bazuar në të gjeturat dhe konkluzionet nga ky Studim, ne propozojmë që ta përqendrojmë mbështetjen për MASHT-in në dy drejtime reciprokisht fuqizuese. Së pari, të mbështetën njësitë përkatëse të MASHT-it që t'i zbatojnë kërkesat e vendosura nga institucionet /agjencitë qendrore, siç është Zyra e Kryeministrit. Së dyti, të mbështetet MASHT-i që të përgatitet për azhurnimin e PSAK-ut në mënyrë që të sigurohet që "gjenerata e ardhshme" e kësaj strategjie të sektorit t'i adresojë mangësitë aktuale. Edhe pse nuk është përcaktuar ndonjë afat i saktë kohor për rishikimin e PSAK-ut, stafi i MASHT-it mendon se kjo mund të ndodhë gjatë vitit 2016, e që është viti i fundit i PSAK-ut aktual, i cili zyrtarisht është në fuqi. Duke u nisur nga kjo, projekti është në pozitë të mirë që t'i mbështes përgatitjet për PSAK-un gjatë tërë vitit 2015.

Prandaj, intervenimet potenciale të projektit do të mund të ishin:

1. **Mbështetja e DIEKP që të zhvillojë dhe të promovojë një rregullore të përgjithshme për MASHT (udhëzim administrativ) lidhur me sistemin e planifikimit të sektorit.** Përveç sigurimit të pajtueshmërisë me kërkesat e jashtme (ZKM, MeF), procesi do t'i mundësonte MASHT-it që të fillojë ta konsolidojë kornizën ekzistuese të politikave me qëllim që të krijojë një arkitekturë dhe kalendar planifikimi më të thjeshtë, më të menaxhueshëm dhe të integruar. Në përputhje me Detyrat e Punës (rezultati 1.2), kjo mund të bëhet deri në fund të muajit 8 të projektit. Deri në muajin 6, siç parashihet me DP, projekti do t'ia ofrojë DIEKP Udhërrëfyesin e SPI, ku do të shpjegohet qasja e propozuar dhe do të përcaktohen aspektet kryesore të draft udhëzimit administrativ;
2. Për t'u përgatitur për KASH 2016-2018/buxhetin vjetor 2016, proces ky që fillon në fund të shkurtit në nivel vendi, projekti do të mund ta **mbështeste MASHT-in në elaborimin e strukturës programore të buxhetit të bazuar në politika** dhe t'i adresojë mangësitë aktuale. Prandaj, deri në fund të muajit 6, projekti do t'i ofrojë MASHT-it një raport i cili do të përmbajë **propozime strukturën programore të modifikuar të buxhetit & masat e performances;**

Pas miratimit të buxhetit 2016 dhe KASH 2016-18, projekti do të mund të siguronte për MASHT një raport të azhurnuar lidhur me hapat e ardhshëm duke u bazuar në progresin e arritur. Kjo do të bëhet kah fundi i muajit 15 (koha është definuar sipas kalendarit aktual buxhetor siç është përcaktuar me ligj). **Raporti i azhurnuar do të mund të ishte bazë për strukturimin e PSAK-ut të ardhshëm,** meqenëse ai duhet të harmonizohet me KASH-in e sektorit për sa i përket strukturës. Propozimet nuk do të duhej të përgatiteshin vetëm nga konsulentët e jashtëm. Përkundrazi, këto propozime do të duhej të ishin rezultat i mentorimit të stafit përkatës të MASHT-it nga ana e konsulentëve. Këto rezultate do të ofrohen si pjesë e rezultatit 1.8 të DP;

3. Për të siguruar që qasja e bazuar në prioritetet në tërë sektorin dhe në planifikim në kuadër të KASH të testohet në vitin 2015 (për buxhetin e vitit 2016), projekti do të mund ta **mbështeste MASHT-in që ta zhvillojë procesin e identifikimit, të përcaktimit të prioritetëve dhe kostos së kërkesës për financim shtesë në sektorin e arsimit (prioritetet e reja), si pjesë e dorëzimit të prioritetëve buxhetore gjatë pranverës së vitit 2015.** Ky proces do të bazohet në RPV-në e fundit që është në dispozicion dhe Pro-memorien që rrjedhë nga ky proces. Përveç nëse ka udhëzime tjera nga Ministria e Financave, kjo do të mund të bëhet gjatë muajit 6/7 të zbatimit të projektit. Mbështetja do të ishte pjesë e mentorimit që parashihet sipas rezultatit 1.8 të DP;
4. Natyrisht, për të siguruar një qasje të integruar të planifikimit, projekti do ta **mbështes DIEKP e MASHT-it në procesin e RPV-së dhe në përgatitjen e Pro-memories.** Kjo mund të bëhet me një koordinim të ngushtë dhe mbështetje që i ofrohet MASHT-it nga konsulentët tjerë të jashtëm nëse është e nevojshme. Megjithatë, koha e këtyre proceseve duhet të jetë e tillë që prioritetet e Promemories të mund të integrohen në KASH 2016-18, p.sh. dokumenti i Promemories duhet të jetë i gatshëm më së voni në muajin mars. Prandaj, afati për këtë rezultat do të mund të ishte fundi i muajit 7. Kjo do

ta ndihmonte realizimin e rezultateve 1.5 (ngjarjet informuese) dhe 1.8 (mentorimi lidhur me proceset kyçe të vendim-marrjes) të DP;

5. E fundit por jo më pak e rëndësishme, projekti do të mund ta mbështeste DIEKP që të bëjë **një vlerësim thelbësor të progresit në zbatimin e PSAK-ut në mënyrë që të fitohet një pasqyrë e plotë lidhur me progresin e arritur dhe në identifikimin e prioriteteve kryesore për PSAK-un e ardhshëm**. Ky proces do të mund të realizohej gjatë muajve 11-15 të projektit. Kjo do të korrespondonte me rezultatin 2.8 të DP. Në DP, një raport i tillë i performances do të duhej të mbulonte vetëm vitin 2015. Mirëpo, meqenëse rishikimi vjetor i progresit realizohet në kuadër të procesit të RPV-së, i cili realizohet gjatë tre-mujorit të parë të vitit, ne do të propozonim që ta zgjerojmë rishikimin për ta përfshirë tërë PSAK-un.

Përmbledhja e intervenimeve të propozuara për projektin

Nr	Mangësitë dhe të gjeturat	Intervenimi i propozuar i projektit	Referenca në TeR
1	Ekziston një "inflacion" të kornizave të planifikimit, monitorimit dhe raportimit në MASHT. Përveç kësaj, jo të gjitha nga këto janë të integruara në Planin Vjetor të Punës të MASHT-it.	Mbështetje për DIEKP për të zhvilluar: <ul style="list-style-type: none"> Udhërrëfyesin e SPI (shkurt 2015); Hartimi i Rregullores së brendshme të SPI (prill 2015); Realizimi i trajnimeve dhe ngjarjeve informuese për ta mbështetur zbatimin (në vazhdimësi, nëse kërkohet); 	Rezultati 1.2 Rezultati 1.5
2	Struktura aktuale (2015) e programit është e fragmentuar dhe drejtohet nga institucioni e jo nga politikat. Struktura aktuale nuk është e përshtatshme për PSAK-un e ardhshëm.	Mbështetje për MASHT që të zhvillojë: <ul style="list-style-type: none"> Propozimet për strukturën e programore të buxhetit që përfshinë tërë sektorin, bazohet në politika dhe i adreson mangësitë aktuale dhe i përmbushë standardet të përcaktuara nga MeF dhe ZKM (shkurt 2015); Mbështet zbatimin e duke u bazuar në rekomandimet e miratuara (në vazhdimësi, siç kërkohet) duke përfshirë edhe ngjarjet informuese dhe trajnimet; Një raport i shkurtër për rekomandimet për azhurnimin e PSAK-ut duke u bazuar në qasjen e buxhetimit të programit (nëntor 2015); 	Rezultati 1.5 Rezultati 1.8
		Mbështetje për procesin e buxhetimit 2015 të MASHT-it, në veçanti: <ul style="list-style-type: none"> Mentorim në identifikimin, koston dhe prezantimin e iniciativave të reja të buxhetit për KASH 2016-18 dhe buxhetin 2016 (shkurt – prill 2015); 	Rezultati 1.8
3	Zbatimi i PSAK-ut vlerësohet nëpërmjet të ashtuquajturit Rishikimi i Përbashkët Vjetor (RPV). Mangësia e procesit të RPV-së dhe Promemories, nga aspekti i Sistemit të Integruar të Planifikimit është se ato nuk integrohen në Planin Vjetor të Punës të MASHT-it e as në planifikimin kryesor vjetor të qeverisë, kornizën e monitorimit dhe raportimit – Planin Vjetor të Punës të Qeverisë (PVPQ).	Mbështetje për DIEKP: <ul style="list-style-type: none"> Ta realizojë procesin e RPV-së (janar 2015); Përgatis dokumentin e Promemories (shkurt 2015); Të organizojë aktivitete informuese për të mbështetur procesin e përgjithshëm (në vazhdimësi, siç kërkohet); 	Rezultati 1.5 Rezultati 1.8

4	Akoma nuk është bërë një vlerësim substancial dhe gjithëpërfshirës lidhur me progresin e PSAK-ut	Mbështetje për DIEKP: <ul style="list-style-type: none"> • Për të vlerësuar gjendjen në mënyrë substanciale të progresit në zbatimin e PSAK-ut dhe të identifikojë prioritetet kyçe për PSAK-un e ardhshëm; • Të organizojë aktivitete informuese për të mbështetur procesin e përgjithshëm (në vazhdimësi, siç kërkohet); 	Rezultati 1.5 Rezultati 1.6
---	--------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------

2. Çështjet e menaxhimit të financave në tërë sektorin (Strategjike)

2.1 Të gjeturat kryesore

Disa nga çështjet kyçe që ndërlidhen me menaxhimin e financave të tërë sektorit, janë mbulimi jo-optimal i KASH dhe strukturës së saj, buxheti administrativ i programit dhe mungesa e informatave lidhur me performancën siq janë trajtuar në pjesën e mësipërme. Këto aspekte janë në thelb të ndërthurura me kapacitetet e politikë-bërjes në sektor, me strukturën dhe procedurat. Nëse këto nuk zgjidhen, MASHT do të vazhdojë të performojë dobët për sa i përket politikë-bërjes. Megjithatë, ekzistojnë disa çështje të menaxhimit financiar që po ashtu do të mund të shiheshin si mangësi të cilat duhet adresuar.

E para ka të bëjë me arsimin e lartë, fushë kjo ku kërkohet investim i mëtejshëm në zhvillimin e një modeli bashkëkohor dhe të qëndrueshëm financiar. **Aktualisht nuk ka ndonjë rregull të veçantë për alokimin e fondeve për universitetet e themeluara kohëve të fundit.** Universiteti i Prishtinës është një organizatë autonome e cila trajtohet si organizatë buxhetore e veçantë dhe program i veçantë buxhetor mbi të cilën MASHT-i nuk ka kontroll të plotë. Katër universitetet tjera, të cilat paraqiten si nën-programe në kuadër të strukturës së MASHT-it, nuk e kanë një autonomi të tillë. Për alokimin e burimeve në këto universitete nuk ka rregulla të veçanta që aplikohen. Për deri sa modeli i financimit të Universitetit të Prishtinës, bazuar në praktikën më të mira të BE-së, edhe ashtu nuk është model ideal, pyetja se pse universitetet aplikojnë mënyra të ndryshme financimi mbetet pa përgjigje.

Buxhetet e këtyre universiteteve përgatiten mbi baza historike ku si pikënisje përdorët shuma e ndarë fillimisht. Për më tepër, kostimi adekuat i nën-programeve përkatëse nuk ka qenë e mundur të bëhet deri më tani për shkak të mungesës së marrëveshjes se si të strukturohen degët dhe fakultetet e universiteteve, dhe si të kufizohet numri i përgjithshëm i studentëve në këto universitete (e nevojshme për shkak të burimeve të kufizuara financiare që janë alokuar për arsimin e lartë).

Universiteteve u mungojnë të dhënat bazike të nevojshme për zhvillimin e një sistemi të bazuar në formulën për financimin e tyre. Për shembull, nuk ekziston informacion i plotë dhe i strukturuar për numrin e nxënësve, numrin e kurseve, numrin e stafit sipas kategorive, arritjet shkencore, etj. Kjo është një nga pengesat kryesore për zbatimin e financimit të bazuar në formulë dhe decentralizimin e ekzekutimit të buxhetit. Kjo gjithashtu e pengon MASHT-in që të sigurojë përmbushjen e qëllimit të politikave në nivel kombëtar

për të arritur një bashkërendim më të mirë ndërmjet arsimit dhe nevojave të tregut të punës, e ku financimi është mjeti kryesor për ta arritur këtë qëllim.

Menaxhimi i të hyrave vetanake në sistemin e arsimit është disi i fragmentuar. As MASHT-i e as Ministria e Financave nuk i kanë të dhënat e plota e të hyrave të mbledhura, prandaj shfrytëzimi efikas i tyre në sistemin e arsimit është diskutabil. Pra, duhet të zhvillohet një politikë e të hyrave vetanake për sektorin e arsimit, e në veçanti në arsimin e lartë, për të ndihmuar me parashikimin e këtyre të hyrave. Kjo, natyrisht, nuk mund të bëhet pa përfshirjen e Ministrisë së Financave. Kjo çështje nuk është e rëndësishme vetëm për arsimin e lartë, por për sistemi arsimor në përgjithësi.

E dyta ka të bëjë me mënyrën se si financohet niveli komunal i arsimit. Niveli lokal apo nivel komunal, i cili merret me arsimin para shkollor, arsimin fillor dhe të mesëm, financimi përbëhet nga dy burime kryesore. Një është granti i destinuar i arsimit për shkollat në nivel komunal. Komisioni i grantit qeverisë me këtë instrument të financimit. Ministri i MASHT-it është anëtar i këtij Komisioni. Fondet e këtij granti barten në komuna duke u bazuar në një formulë të miratuar nga Qeveria. Komunitatet pastaj i shpërndajnë fondet më tutje në nën-programet e arsimit parashkollor, fillor dhe të mesëm, sipas nevojës.

Përveç Grantit të Arsimit, MASHT-i është përgjegjës i **grantit të infrastrukturës**, i cili përdoret për investime të mëdha në infrastrukturë në nivel të shkollave. Ndarja e mjeteve vendoset çdo vit duke u bazuar në të dhënat që i marrin nga shkollat dhe komunitatet (DKA). Megjithatë, duke u bazuar në Udhëzimin Administrativ No.33/2013 të Qeverisë, të paktën 40% e këtij alokimi i dedikohet mbulimit të punimeve të vogla kapitale bazuar në vendimin e secilës DKA, ndërsa pjesa tjetër u shpërndahet shkollave. Megjithatë, vlerësimi i nevojave është bërë si pjesë e planifikimit të shkollave nga ana e projektit IDEP të Bankës Botërore. Sipas këtij projekti, **në praktikë, derdhja e fondeve nga ky grant nuk i përfillë në mënyrë të duhur nevojat.**

Deri në një masë, ajo që u tha më lartë ka të bëjë me **mungesën e qasjes me kohë në të dhënat e shpenzimeve aktuale të qeverive lokale nga ana e MASHT-it. Kjo rezulton në shfrytëzimin joefektiv të të dhënave mbi shpenzimet aktuale për vendim-marrjen e politikave, si dhe në alokimin e resurseve në prioritetet e arsimit para-universitar.** Aktualisht, MASHT-i duhet t'i kërkojë këto të dhëna nga Ministria e Financave dhe Thesari.

Mungesa e të dhënave të duhura që janë në dispozicion në lidhje me ekzekutimin e buxhetit në nivel lokal, rezulton me ndryshime për sa i përket buxhetit të planifikuar dhe atij aktual. Kjo kryesisht reflektohet me **tejkalimin e shpenzimeve në disa kategori buxhetore në nivel lokal.** Sigurimi i këtyre të dhënave me kohë do të mundësonte gjenerimin e informatave të dobishme për marrjen e vendimeve në të ardhmen. Aktualisht, çdo deficit në financim të mbulohet ose nga të hyrat vetanake të qeverive lokale, nga transferet shtesë të MASHT-it, ose nga transferet shtesë të MeF për mbulimin e shpenzimeve operative të shkollave.

Në të njëjtën kohë, njësitë e ofrimit të shërbimeve (shkollat), në përgjithësi nuk kanë fare kontroll mbi buxhetet e tyre, me përjashtim të shkollave pilot. Drejtorët e shkollave shpesh nuk janë të vetëdijshëm për resurset që shkollat e tyre i kanë në dispozicion, ndërsa DKA-të i realizojnë procedurat e tyre të prokurimit për furnizime. Mungesa e bordeve të shkollave dhe planeve të punës, e kombinuar me mungesën e

buxhetit dhe të shkathtësive për menaxhim financiar në nivel të drejtorëve të shkollave, edhe më tutje e pengojnë procesin e decentralizimit. Në një situatë të tillë, **DKA-të shpesh shërbejnë si qendra të prokurimit për rrjetin e shkollave vetëm nën mbikëqyrjen e tyre**, duke e devijuar kështu vëmendjen nga çështjet strategjike të sektorit të arsimit në nivel lokal, siç është planifikimi i politikave, dhe monitorimi.

Nga qeveritë lokale kërkohet që të zhvillojnë dhe të dorëzojnë në Ministrinë e Financave kornizat afat-mesme buxhetore (KAMP), ku përcaktohen prioritetet për secilën Drejtori, përfshirë edhe atë të arsimit. Megjithatë, duke i pasur parasysh ndryshimet që ndodhin në buxhet gjatë një viti, **nuk mund të mbështetemi në saktësinë dhe cilësinë e këtyre KAMB komunale**. Akoma ekziston nevoja e ngutshme për t'i çimentuar kapacitetet vjetore të planifikimit para se ta shtrijmë atë në kornizë afat-mesme.

2.2. Konkluzionet lidhur me intervenimet potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara

Gjatë diskutimeve tona me stafin e MASHT-it, duke përfshirë edhe ata që janë të kyçur në menaxhimin financiar, sugjerojnë se është shumë e rëndësishme që financimi të mos shihet si një çështje teknike që bëhet nga zyrtarët financiar. Përmirësimet e problemeve aktuale në efikasitetin e alokimit dhe operimit brenda sektorit të arsimit, në të ardhmen, mund të bëhen duke siguruar që **MASHT-i të zhvillojë kapacitete që të mendojë për çështjet e menaxhimit financiar “duke i parë ato nga këndvështrimi i politikave”**. Prandaj, intervenimi kryesor i projektit do të jetë që të inkurajojë MASHT-in që të mendojë për rregullimin e planifikimit financiar si një politikë. Nëse do të ketë mbështetje të fortë politike për këtë, projekti madje do të mund ta mbështeste MASHT-in në përgatitjen e të ashtu-quajturit Koncept dokumente (dokumente zyrtare të politikave të qeverisë) në disa çështje të rëndësishme të menaxhimit financiar.

Duke u bazuar në vëzhgimet e mësipërme, dhe nëse MASHT-i e kupton nevojën për t'i adresuar problemet e identifikuara, projekti do të mund të intervenonte në dy mënyra kryesore. Së pari, projekti do të mund ta ndihmonte MASHT-in në zhvillimin e politikave për çështjet siç janë financimi i arsimit të lartë apo menaxhimi i të hyrave vetanake apo shfrytëzimi i të dhënave që janë në dispozicion në Ministrinë e Financave/Thesar. Së dyti, projekti mund ta ndihmojë MASHT-in në zbatimin praktik gjatë ciklit të KASH 2016-18. Megjithatë, duke pasur parasysh se çështjet si financimi i arsimit të lartë kërkojnë kohë më të gjatë për të diskutuar dhe për të arritur një marrëveshje, asistencë/trajnimi lidhur me ciklin e ardhshëm buxhetor do të kishte më shumë efekt praktik se sa strategjik.

Prandaj, ne propozojmë intervenimet si në vijim:

- 1. Përgatitja e një varg propozime politikash për të nisur diskutime në tërë sektorin lidhur me atë se si të trajtohet menaxhimi dhe financimi i të hyrave vetanake në arsimin e lartë;**

Përmbledhja e intervenimeve të propozuara të Projektit

Nr	Mangësitë dhe të gjeturat	Intervenimet e propozuara të projektit	Referenca në TeR
1	Aktualisht nuk ka rregulla specifike për alokimin e fondeve për universitetet e krijuara kohëve të fundit. Buxhetet e 4 universiteteve janë përgatitur mbi bazën historike duke përdorur si bazë shumën e ndarë fillimisht. Universitetet u mungojnë të dhënat elementare të nevojshme për zhvillimin e një sistemi që bazohet në formulën për financimin e tyre.	Mbështetje për MASHT që të zhvillojë: <ul style="list-style-type: none"> Propozimet fillestare të politikave për modelin e financimit të arsimit të lartë në Kosovë (qershor 2015); Mentorim të vazhdueshëm të bazuar në kërkesa (dhe trajnime) për t'i adresuar çështjet e planifikimit financiar në arsimin e lartë (në vazhdimësi, siç kërkohet); 	Rezultati 1.5 Rezultati 1.8 Rezultati 2.10
2	Menaxhimi i të hyrave vetanake në sistemin arsimor është disi i fragmentuar.	Mbështetje për MASHT që të zhvillojë: <ul style="list-style-type: none"> Propozimet fillestare lidhur me menaxhimin dhe kontrollin e të hyrave vetanake në sektorin e arsimit (shtator 2015); Mentorim të vazhdueshëm të bazuar në kërkesa (dhe trajnime) për t'i adresuar çështjet që kanë të bëjnë me menaxhimin e të hyrave vetanake (në vazhdimësi, siç kërkohet); 	Rezultati 1.5 Rezultati 1.8 Rezultati 2.10

Sa i përket çështjeve në nivel komunal dhe të shkollave, projekti nuk do të jetë i angazhuar në asnjë aktivitet të caktuar. Kjo do të jetë një ndërmarrje shumë më e madhe se sa që lejojnë resurset e këtij projekti. Megjithatë, si pjesë e kapitullit 9 (shih më poshtë), propozohet që të mbështeten pilot komunat në riorganizimin e planifikimit në nivel të DKA-ve. Kjo mund të çonte në identifikimin e reformave të financimit në nivel lokal.

3. Çështjet Specifike të Menaxhimit Financiar të MASHT-it

3.1. Të gjeturat kryesore

Në përgjithësi, konkluzioni ynë është se ekzistojnë kapacitetet të kufizuara sa i përket menaxhimit të financave të sektorit në kuadër të MASHT-it. Politikat e përgatitura në të vërtetë nuk janë të integruara pasqyrën afat-mesme të buxhetit të MASHT-it, ndërsa procesi i buxhetit fokusohet në hapat afat-shkurtër të rritjes e jo në përfitimet afat-mesme dhe afat-gjata. Situata komplikohet edhe më tej nga fakti se pozita e udhëheqësit të financave në MASHT është e zbrazët që një kohë të gjatë.

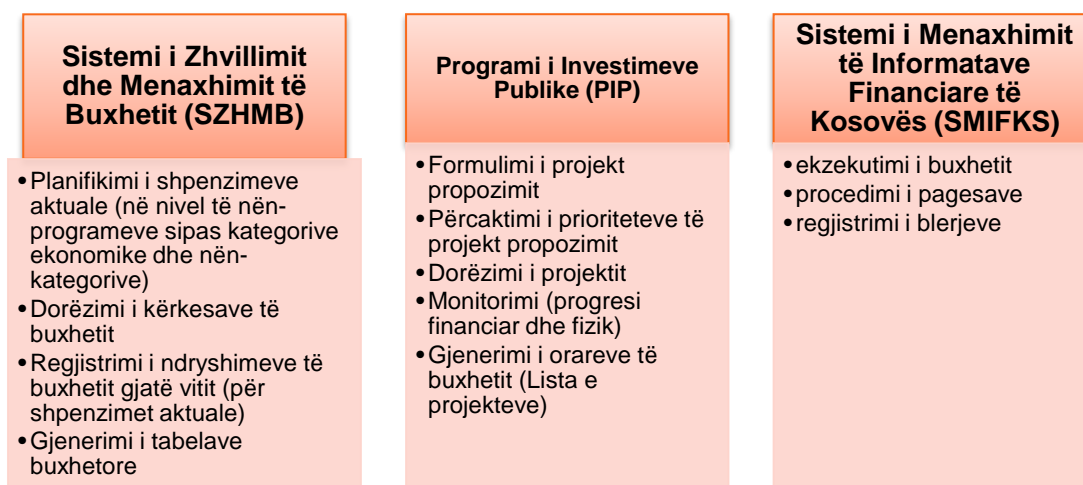
Përveç kësaj, ekziston nevoja për përfshirjen e mëtejshme të nivelit politik në procesin e buxhetimit dhe të politikave. Procesit aktual i mungojnë udhëzimet e fuqishme nga lartë-poshtë dhe përcaktimi i synimeve. Buxhetimi dhe menaxhimi financiar mbizotërojnë në nivel administrativ. Diskutimet lidhur me objektivat, treguesit dhe caqet kryesisht drejtohen nga Partnerët Zhvillimor.

Në mesin e shumë çështjeve me interes, ne i kemi identifikuar disa fusha, ku ne shohim nevojën urgjente zgjidhjen e problemeve ekzistuese dhe fushat ku kjo mund të bëhet me kusht që të ketë mbështetje nga niveli i lartë. Po i specifikojmë më poshtë.

Së pari, gjatë periudhës kohore 2012-2014, MASHT-i ka raportuar në Ministrinë e Financave/Thesar mesatarisht 8% (9,69% në vitin 2011, 5,06% në vitin 2012, 9,83% në vitin 2013) të shpenzimeve aktuale si obligime të papaguara (borxhe). Një trend i këtillë mund ta rrezikojë stabilitetin financiar të Ministrisë në një të ardhme të afërt. Situatë e ngjashme është edhe në Universitetin e Prishtinës, i cili ka raportuar 1.3 milionë euro (5.21%) të obligimeve të papaguara në vitin 2013. Trendi i këtillë tregon se shumica të njëjta të borxheve mund të ndodhin edhe në vitin 2014. **Ne nuk kemi gjetur asnjë dëshmi të ekzistimit të një plani për uljen e nivelit të obligimeve të papaguara.**

Duket se ka probleme edhe me menaxhim të zotimeve, meqenëse shfrytëzuesit e buxhetit mund të hyjnë në obligime që nuk janë të financuara. Kjo nuk është një veçanti e MASHT-it, dhe përfshinë të gjithë shfrytëzuesit e buxhetit, dhe kjo çështje aktualisht është duke u trajtuar nga Thesari. Me përshtatjen e rregullave lejohet që kontratat të bëhen valide në rast se zotohen fondet në Sistemin e Buxhetit dhe Thesarit. MASHT-i mund të ketë nevojë të mbështetet në zbatimin e rregullave të përshtatura, ose, nëse janë vonuar, t'i identifikojnë mënyrat tjera se si të trajtohet ky problem.

Së dyti, MASHT aktualisht përdor sistemet standarde të TI-së për menaxhimin e financave publike që shfrytëzohen nga Ministria e Financave. Këto sisteme konsiderohen si adekuate nga Ministria e Financave, për sa i përket alokimeve të buxhetit në sektor dhe monitorimit të performancës së tërë sektorit në nivel të programeve dhe nën-programeve. **Megjithatë, këto sisteme nuk janë shumë të përshtatshme për menaxhimin e brendshëm të sektorit**, ku është e nevojshme të përcjellët ekzekutimi i financave (dhe i aktiviteteve) në "në kosto-qendrën" apo në nivel të njësisë.

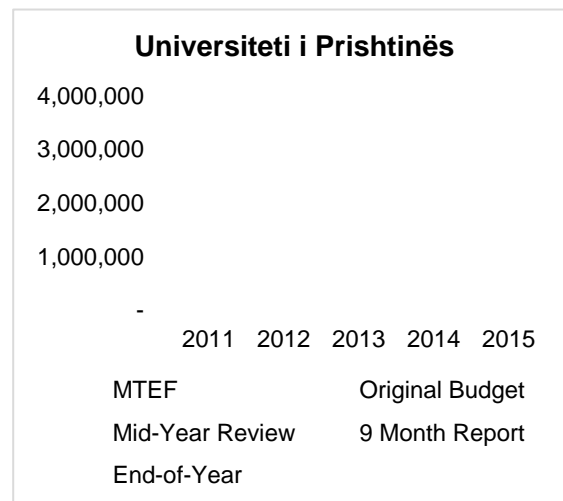


MASHT përdor të dhëna të pa përpunuara që gjenerohen nga këto sisteme. Të dhënat pastaj përpunohen në fletë Excel për të prodhuar informata, të cilat konsiderohen të përshtatshme për nevojat e stafit menaxhues. Sistemi për Ekzekutimin e Buxhetit FreeBalance (SIMFK) lejon vetëm raportimin në nivel të nën-programeve, e që konsiderohet e pamjaftueshme për të siguruar një analizë të mirë të shpenzimeve në nivel më të ulët apo në "kosto-qendër". Përmirësimi i cilësisë së të dhënave është i mundshëm

nëpërmjet zhvillimit të mëtejshëm të Sistemeve për Zhvillimin dhe Ekzekutimin e Buxhetit të MF, megjithatë kjo do të kërkonte nga Ministria e Financave që ta bëjë këtë për të gjithë shfrytëzuesit e buxhetit, e që është vështirë të bëhet.

Mungesa e sistemit të duhur të kontabilitetit të brendshëm/SMI kontribuon në menaxhimin e dobët e shpenzimeve. Ministria e Financave nuk ka ofruar asnjë zgjidhje, ndërsa një sistem i tillë i brendshëm do të mundësonte një monitorim më të saktë të shpenzimeve të buxhetit. Për ta çuar një hap para, e që kërkon një periudhë më të gjatë se kohëzgjatja e projektit, mund të zhvillohet Sistemi i Menaxhimit të Informatave për tërë sektorin e arsimit që do të lidhte inputet (burimeve financiare që janë përdorur) dhe performancën në nivel të shfrytëzuesve të buxhetit, dhe në këtë mënyrë do t'i plotësonte sistemet që drejtohen nga Ministria e Financave. Duhet të ketë lidhje të fortë ndërmjet një sistemi të tillë dhe SMIA.

Ekzistojnë mangësi edhe në menaxhimin e projekteve, veçanërisht të atyre që financohen nga shpenzimet kapitale. Përderisa koha që ky studim ta identifikojë gjendjen për sa i përket shpenzimeve kapitale ishte e pamjaftueshme, si dhe t'i identifikojë arsyet kryesore për shpenzimet e vogla apo të larta, të dhënat e mëposhtme tregojnë se kjo çështje vlen të shqyrtohet si pjesë e zbatimit të projektit. Më poshtë po e paraqesim gjendjen për sa i përket shpenzimeve kapitale në MASHT dhe në Universitetin e Prishtinës.



Kjo që u tha më lartë sugjeron se ka një mospërputhje sistematike ndërmjet projekteve kapitale të miratuara dhe të ekzekutuara. Prandaj, ka nevojë që të **përmirësohet kostoja dhe planifikimi financiar i zbatimit të projekteve**. Praktika aktuale rezultojnë në **tendencën që të nënvlerësohet kostoja e projekteve kapitale**. Kurse kjo, nga ana tjetër, shpesh sjellë ndryshimet në kontratë për t'i mbuluar punët shtesë që tejkalojnë shpenzimet. Përveç kësaj, paraqitet edhe mungesa e shqyrtimit të shpenzimeve periodike për projektet kapitale, që do të zvogëlonin rrezikun e mos-shfrytëzimit të aseteve që ofrohen nga projektet.

Së treti, duket se nuk ka ndonjë lidhje ndërmjet raportimit të buxhetit të ekzekutuar ndaras dhe përcjelljes së progresit lidhur me prioritetet e planifikuara dhe aktivitetet

tjera, që është rezultat i i përfshirjes jo të mjaftueshme të njësive përgjegjëse për politika/departamenteve të linjës në praktikën e monitorimit financiar. Nëse shpenzimet janë të ulëta në disa fusha/projekte, një gjë e këtillë shpesh nuk u bëhet me dije njësive relevante në sektor.

Në një mënyrë, ekziston nevoja për një sistem ku raportet mujore ose tremujore të shpenzimeve (të thjeshtuara dhe lehtë të kuptueshme) do t'u prezantoheshin departamenteve përkatëse të linjës që t'u ofrojnë mundësinë për t'i diskutuar problemet dhe mënyrat për t'i adresuar ato. Me fjalë tjera, duhet të instalohet një sistem që do t'i përdorte informatat mbi ekzekutimin e buxhetit në planifikim dhe monitorim gjatë tërë vitit.

3.2. Konkluzionet për sa i përket intervenimeve potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara

Adresimi i mangësive të lartë-përmendura mund të kërkojë intervenime dhe mbështetje që e tejkalojnë një cikël buxhetor. Megjithatë, strategjia e projektit mund ta nxis në mënyrë të dobishme procesin duke i ofruar disa elemente të intervenimit të hershëm por të dobishme për t'i adresuar problemet e përshkruara më lartë. Në veçanti, ne do të propozojmë disa "intervenime të vogla" si në vijim.

1. Ta bëjë rishikimin e arsyeve të gjendjes aktuale për sa i përket menaxhimit të zotimeve dhe të përgatis **udhëzime mbi menaxhimin e zotimeve** që janë të thjeshta, praktike dhe lehtë për t'u përdorur. **Të mbështes zbatimin me anë të trajnimeve dhe mentorimit në vendin e punës.**
2. Nëpërmjet disa rasteve pilot të identifikojë mënyrat për shfrytëzimin e raporteve të ekzekutimit të buxhetit në vendim-marrje, si dhe në monitorim dhe raportim. Duke u bazuar në përvojën, të përgatiten **udhëzime për raportimin e shpenzimeve** të cilat duhet të jenë të thjeshta, lehtë për t'u përdorur dhe praktike. **Të mbështes zbatimin me anë të trajnimeve dhe mentorimit në vendin e punës.**
3. Duke u bazuar në vlerësimin e situatës, që fokusohet në mangësitë e identifikuara nga Auditori i Përgjithshëm, të përgatiten **vlerësimi i projektit (duke përfshirë shpenzimet operative) dhe udhëzimet e prokurimit për MASHT** që janë të thjeshta dhe të lehta për t'u përdorur. **Të mbështes zbatimin me anë të trajnimeve dhe mentorimit në vendin e punës;**
4. Të përgatitet **dokumenti i opsioneve për MASHT që ka të bëjë me zhvillimin e ardhshëm të kontabilitetit të brendshëm me qëllim që të plotësohen nevojat e menaxhimit financiar të MASHT-it në nivel të "kosto-qendrave".**

Përmbledhja e intervenimeve të propozuara të Projektit

Nr	Mangësitë dhe të gjeturat	Intervenimet e propozuara të projektit	Referenca në TeR
1	Gjatë periudhës kohore 2012-2014, MASHT-i ka raportuar në Ministrinë e Financave/Thesar mesatarisht 8% (9,69% në vitin 2011, 5,06% në vitin 2012, 9,83% në vitin 2013) të shpenzimeve aktuale si obligime të papaguara (borxhe). Çështja e menaxhimit të zotimeve duket se është një mangësi meqenëse shfrytëzuesit e buxhetit mund të hyjnë në obligime që nuk janë të financuara	Mbështetje për MASHT që: <ul style="list-style-type: none"> • Të përgatis analiza dhe udhëzime për një menaxhim më të mirë të borxheve të zotuar (muaji 12); • Mbështetje në kuadër të mentorimit të vazhduar, trajnime dhe ngjarje informuese lidhur me këtë çështje në bazë të kërkesave); 	Rezultati 1.5 Rezultati 1.8 Rezultati 2.10
2	Sistemet ekzistuese të MFP/kontabilitetit nuk janë shumë të përshtatshme për menaxhimin e brendshëm të sektorit, kur kërkohet që të përcillet ekzekutimi i financave (dhe aktiviteteve) në "kosto-qendër" apo në nivel njësie. Duket se nuk ekziston ndonjë lidhje e fortë ndërmjet raportimit mbi buxhetin e ekzekutuar ndaras dhe përcjellja e progresit në zbatimin e prioritetëve të planifikuara dhe aktiviteteve tjera.	Mbështetja e MASHT-it në: <ul style="list-style-type: none"> • Realizimi i 2 rasteve pilot për t'i identifikuar mënyrat e shfrytëzimit të raporteve mbi ekzekutimin e buxhetit në vendim-marrje dhe raportim (korrik 2015); • Përgatitja e udhëzimeve për raportim të shpenzimeve që janë të thjeshta, lehtë për t'u përdorur dhe praktike (tetor 2015); • Mbështetje për zbatimin e trajnimeve dhe mentorimit në vendin e punës (në vazhdimësi, sipas kërkesës); • Përgatitja e dokument opsioneve për MASHT lidhur me zhvillimin e ardhshëm të kontabilitetit të brendshëm me qëllim që të plotësohen nevojat e MASHT-it për menaxhimin e financave në nivel të "kosto-qendrës" (nëntor 2015); 	Rezultati 1.5 Rezultati 1.8 Rezultati 2.10
3	Ekzistojnë disa mospërputhje sistematike ndërmjet projekteve të miratuara dhe të ekzekutuara. Prandaj, është e nevojshme që të përmirësohet kostoja dhe planifikimi i zbatimit të projektit. Praktika aktuale rezulton me një tendencë të nënvlerësimit të kostos së projekteve kapitale. Kjo, nga ana tjetër, shpesh rezulton në ndryshimet e kontratave për t'i mbuluar punët shtesë që i tejkalojnë shpenzimet.	Mbështetje për MASHT-in: <ul style="list-style-type: none"> • Të përgatis vlerësime të projektit që janë të thjeshta dhe lehtë për t'u përdorur (përfshirë edhe shpenzimet operative) dhe udhëzimet për prokurim për MASHT-in (tetor 2015); • Mbështetje për zbatimin e trajnimeve dhe mentorimit në vendin e punës (në vazhdimësi, sipas kërkesës); 	Rezultati 1.5 Rezultati 1.8 Rezultati 2.10

4. Auditimi i Brendshëm dhe Kontrolli

4.1. Të gjeturat kryesore

Zyra e Auditorit të Përgjithshëm (ZAP) ka kryer auditimin e performancës dhe auditimin e rregullsisë në MASHT gjatë vitit 2014. Raporti i tij ka nxjerrë gjithsej 19 rekomandime. Këto rekomandime kanë të bëjnë kryesisht me: (i) jo efikasitetin e kontrolleve të brendshme në procesin e punës; (ii) pasaktësinë në raportet financiare vjetore; (iii) menaxhimin joefikas të hyrave dhe investimeve; dhe (iv) dobësitë në aspektin e llogaritjes së pagave, borxheve dhe subvencioneve.

ZAP, po ashtu, ka vënë në dukje se MASHT-i nuk i ka plotësuar të gjitha rekomandimet që ishin bërë në raportin e auditimit të vitit 2012. Ai raport përmbante 21 rekomandime, mirëpo sipas ZAP, vetëm 8 prej tyre janë zbatuar në tërësi dhe 6 pjesërisht.. Kjo tregon se është e nevojshme të forcohet jo vetëm menaxhim financiar i MASHT-it, siç u definua më lartë, por edhe të bëhet përmirësimi i mëtejme i kontrolleve të brendshme.

Sistemi i auditimit të brendshëm në Kosovë është i përcaktuar me Ligjin mbi Auditimin e Brendshëm No. 03/L-128, një varg udhëzimesh mbi Auditimin e Brendshëm, Doracakun e Auditimit të Brendshëm dhe Kodin e Etikës³. Rregullorja - No. 39/2013 mbi organizimin e brendshëm dhe sistematizimin e vendeve të punës në MASHT e përcakton organizimin e brendshëm të MASHT-it dhe organeve të tjera të administratës shtetërore nën mbikëqyrjen e tij.

Divizioni i Auditimit të Brendshëm në MASHT është përgjegjës që të sigurojë auditimin e brendshëm në Ministri në kuadër të përgjegjësive të fushës së vet që parashihen me legjislacion, përkatësisht me Rregulloren No. 39/2013. Divizioni i Auditimit të Brendshëm aktualisht i ka vetëm dy (2) zyrtarë, drejtorin dhe një auditor të brendshëm. Drejtori i raporton Ministrin dhe Sekretarin të Përgjithshëm të MASHT-it. Të dy auditorët e brendshëm janë të certifikuar. Përshkrimi i detyrave të tyre të punës i përshkruajnë në mënyrë të kënaqshme detyrat dhe përgjegjësitë e kërkuara dhe nivelin e raportimit.

Përveç Divizionit për Auditim të Brendshëm, Udhëzimi Administrativ No. 11/2010 përcakton, po ashtu, që Organi i Sektorit Publik duhet të themelojë një Komision të Pavarur të Auditimit. Detyra e këtij organi është që të ofrojë udhëzime objektive për Njësinë e Auditimit të Brendshëm dhe të mbrojë pavarësinë e saj nga ndërhyrja e menaxherët aktivitetet e cilëve janë duke u audituar. MASHT-i e ka themeluar këtë organ dhe kjo është një platformë e mirë mbi të cilën mund të ndërtohet puna e auditorëve të brendshëm në të ardhmen.

Megjithatë, **numri i stafit që është i angazhuar në këto detyra është shumë i kufizuar në krahasim me nevojat dhe ngarkesën e punës. As gjendja aktuale nuk është në përputhje me Udhëzimin Administrative No 23/2009 ku përcaktohet se institucionet që kanë më shumë se 5 milionë euro buxhet vjetor duhet të ketë të paktën 3 auditorë të brendshëm.** Pavarësisht kësaj, fondet e planifikuara të MASHT-it për vitin 2015 janë caktuar në 50.3 milionë EUR.

Si rezultat i gjendjes së mësipërme, **funksioni i auditimit deri më tani ka qenë kryesisht rreth pajtueshmërisë ligjore.** Auditimet tjera, deri më tani, kanë mbetur jashtë fushëveprimit të kësaj njësie për shkak të mungesës së resurseve - Auditimi Rregullator, Auditimi i Performancës (që fokusohet në ekonomi - (inputi); efikasiteti - (procesi); Efektiviteti (rezultatet), Auditimi i TI (me fokus në: Zhvillim dhe zbatim, mirëmbajtje, siguria e operimeve kompjuterike) dhe sistemi i Auditimit dhe Pajtueshmëria.

³ Udhëzimet administrative No 23/2009 lidhur me themelimin dhe funksionimin e njësisë së Auditimit të Brendshëm në sektorin publik; Doracakun e Auditimit të Brendshëm – Menaxhimi i aktiviteteve të auditimit të brendshëm dhe Doracakun e Auditimit të Brendshëm

Është me rëndësi të ceket se Divizioni për Buxhet dhe Financa (DBF) nuk i ka disa nga rregullat e brendshme më të rëndësishme për të zvogëluar rrezikun e mos-pajtueshmërisë (dhe për të shërbyer si bazë për auditime efektive). Mangësitë kryesore janë në udhëzimet mbi ekzekutimin e buxhetit; menaxhimin e asetëve; dhe menaxhimin e parave për shpenzime të vogla. Po ashtu, nuk ka udhëzime për përgatitjen e Pasqyrave Financiare Vjetore dhe përgatitjen e rrjedhës së parasë dhe planit të zotimeve. Këto duhet të jenë - në përputhje me rregullat dhe rregulloret qendrore si dhe të përshtatura nevojave specifike në MASHT.

Situata e mësipërme mund të çojë në tri konkluzione kryesore. Së pari, një numër kaq i kufizuar i stafit nuk mund të ofrojë siguri të plotë për stafin menaxhues të MASHT-it për sa i përket ekzekutimit të fondeve publike të Ministrisë. Së dyti, kjo **kërkon aktivitete me caqe të larta dhe të bazuara në rrezik nga auditorët e brendshëm.** Së treti, ekziston nevoja për krijimin e procedurave shtesë - veçanërisht në DBF.

Planifikimi është element kyç në ciklin e auditimit. Çdo Njësi e Auditimit të Brendshëm duhet të përgatis (i) Planin Strategjik të Auditimit për të paktën tre vjet (3); (ii) planin vjetor të auditimit; dhe (iii) planin e auditimit për çdo rishikim të brendshëm. Divizioni i Auditimit të Brendshëm është gjithashtu përgjegjës për përgatitjen e raporteve tremujore dhe vjetore lidhur me të gjitha aktivitetet e auditimit të Divizionit dhe t'ia dorëzojë ato stafit menaxhues të MASHT-it dhe Njësisë Qendrore të Harmonizimit në Ministrinë e Financave.

Plani Strategjik i Auditimit përcakton qëllimet dhe fushëveprimin e auditimit të brendshëm për tre ose pesë vitet e ardhshme. Divizioni i Auditimit të Brendshëm e ka përgatitur planin për 2014 - 2016. Plani parasheh, siç kërkohet me legjislacion, që Divizioni t'i inspektojë të gjitha fushat kryesore brenda periudhës kohore prej tre vjetësh. Jo më vonë se 31 tetori i çdo viti kalendarik duhet të përgatiten Plani Strategjik i Auditimit për tre vitet e ardhshme dhe Plani Vjetor i Auditimit dhe të dorëzohen në Ministrinë e Financave (Njësia Qendrore e Harmonizimit). **Edhe pse ky është një afat kohor i përcaktuar nga qendra, ne besojmë se akoma është herët duke e pasur parasysh tërë ciklin e planifikimit të MASHT-it.**

Plani vjetor i auditimit duhet të zhvillohet çdo vit duke u bazuar në Planin Strategjik të Auditimit, si dhe vlerësimin vjetor të azhurnuar të rrezikut (shih më poshtë). Plani Vjetor i Auditimit duhet t'i identifikojë fushat kryesore që duhet t'i nënshtrohen aktiviteteve të auditimit, duke çuar kështu në identifikimin e auditimeve të veçantë. Për shembull, Plani Vjetor për vitin 2013 i kishte planifikuar 10 auditime të brendshme. Vetëm 6 auditime të tilla ishin realizuar në praktikë. Përveç kësaj, Divizioni i Auditimit të Brendshëm është i obliguar që të monitorojë zbatimin e rekomandimeve të auditimit të brendshëm nga vitet paraprake dhe t'i raportojë stafit menaxhues të MASHT-it mbi gjendjen. Në përgjithësi, kjo e konfirmon mungesën e stafit për këtë funksion.

Plani Strategjik i Auditimit dhe Plani Vjetor i Auditimit, si dhe plani për aktivitete specifike të auditimit (Plani i Auditimit) duhet të hartohen në bazë të vlerësimit të rrezikut **që kryhet të paktën një herë në vit. Vlerësimi i rrezikut për Planet Strategjike dhe Vjetore duhet të fokusohet në rreziqet në arritjen e qëllimeve të organizatës, në përputhje me legjislacionin aktual. Në rastin e çdo aktiviteti të veçantë të auditimit, vlerësimi i**

rrezikut duhet të fokusohet në objektivat dhe rreziqet e përkatëse për procesin/aktivitetin që do të auditohet.

Por, pavarësisht kësaj kërkesë, akoma nuk është krijuar një sistem për identifikimin dhe monitorimin e rrezikut në të gjitha njësitë organizative të MASHT-it. Ky sistem kërkohet në bazë të një dokumenti nga Ministria e Financave në viti 2011 - Menaxhimi Financiar dhe Kontrollin (tani e tutje: MFK), Rregulli No. 4 dhe Doracaku – Menaxhimi i Aktiviteteve të Auditimit të Brendshëm. Po ashtu, Divizioni i Auditimit të Brendshëm nuk e ka një doracak që do të përcaktonte rreziqet në pjesët organizative të MASHT-it dhe mënyrën e vlerësimit dhe rangimit të rreziqeve. Klasifikimi dhe përcaktimi i rishikimeve të auditimit të brendshëm duhet të bazohet në rangimin e rreziqeve në pjesë organizative të MASHT-it.

Divizioni i Auditimit të Brendshëm duhet të përgatisë Doracak për vlerësimin e rrezikut, i cili do të përcaktojë rreziqet dhe metodën e rangimit të rreziqeve. Kjo do të jetë bazë për përgatitjen e Planit Strategjik dhe Planit Vjetor të Auditimit të Brendshëm, si dhe, për zbatimin e auditimeve të brendshme të pjesëve organizative të MASHT-it.

4.2. Konkluzionet lidhur me intervenimet potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara

Meqenëse projekti nuk mund të ndikojë në emërimin e auditorëve të brendshëm shtesë, e që është e nevojshme, projekti mund të ofrojë asistencë për MASHT-it në fushat kyçe si më poshtë:

1. Së pari, si një çështje me prioritet, projekti mund ta mbështes MASHT-in në **përgatitjen e propozimeve se si të integrohen rekomandimet e ZAP-it në planet e punës të Ministrisë dhe si mund të monitorohet dhe raportohet progresi** për të siguruar pajtueshmëri të plotë me rekomandimet e ZAP-it;
2. Mbështetja e MASHT-it në përgatitjen e **Doracakut për Vlerësimin e Rrezikut.** Doracaku i tillë do të përcaktonte se si do të mund të identifikoheshin fushat e rrezikut, së bashku me procedurat e hartimit të auditimeve përkatëse të bazuara në rrezik. Doracaku do të mund të bëhej bazë për forcimin e mëtejshëm të auditimit të brendshëm dhe funksioneve të kontrollit në kuadër të MASHT-it, në vitet në vijim. Puna rreth doracakut do të mund të mbështetej me trajnime shtesë dhe mentorim në vendin e punës;
3. **Mbështetja e DBF në zhvillimin e PSO-ve kyçe të Ministrisë për menaxhimin financiar.** Meqenëse temat e mundshme të PSO-ve të tilla tashmë janë përmendur në këtë Studimi, identifikimi i saktë i PSO-ve që do të shqyrtoheshin (duke përfshirë edhe prioritetet), duhet akoma të diskutohen me DBP, si çështje e zbatimit të projektit.

Përmbledhja e intervenimeve të propozuara të Projektit

Nr	Mangësitë dhe të gjeturat	Intervenimet e propozuara të projektit	Referenca në TeR
1	Zyra e Auditorit të Përgjithshëm (ZAP) ka kryer auditimin e performancës dhe Auditimin e Rregullsisë në MASHT gjatë vitit 2014. Ky raport i ka nxjerrë gjithsej 19 rekomandime. ZAP po ashtu vuri në dukje se MASHT nuk i ka plotësuar të gjitha rekomandimet që ishin bërë në raportin e auditimit të vitit 2012. Ai përmbante 21 rekomandime, mirëpo, vetëm 8 janë zbatuar plotësisht dhe 6 pjesërisht.	Mbështetje për MASHT-in: <ul style="list-style-type: none"> Përgatitja e propozimeve se si mund të integrohen më mirë në planet e punës së MASHT-it rekomandimet e ZAP dhe si mund të monitorohet progresi dhe raportohet (mars 2015); 	Rezultati 1.5 Rezultati 1.8 Rezultati 2.10
2	Përkundër kësaj kërkesë, sistemi për identifikimin dhe monitorimin e rreziqeve në të gjitha njësitë organizative të MASHT-it nuk është krijuar ende. Gjithashtu, Divizioni i Auditimit të Brendshëm nuk ka ndonjë doracak që do të përcaktojë rreziqet në pjesët organizative të MASHT-it dhe mënyrën e vlerësimit të rreziqeve dhe rangimi i tyre.	Mbështetje për MASHT-in: <ul style="list-style-type: none"> Përgatitja e Doracakut mbi Vlerësimin e Rreziqeve për Auditimin e Brendshëm (korrik 2015); Të përcjellë mentorimin në vendin e punës dhe trajnimin sipas kërkesës (në vazhdimësi, bazuar në kërkesa); 	Rezultati 1.5 Rezultati 1.8 Rezultati 2.10
3	Vlen të ceket se në Divizionin për Buxhet dhe Financa (DBF) mungojnë disa nga rregullat e rëndësishme të brendshme për të zvogëluar rrezikun dhe mos-pajtueshmërinë (dhe për të shërbyer si bazë e auditimeve efektive). Mangësitë kryesore përfshijnë mungesa e udhëzimeve mbi ekzekutimin e buxhetit; menaxhimi i asetëve; dhe menaxhimi i parave për shpenzime të vogla. Po ashtu, nuk ekziston ndonjë udhëzim për përgatitjen e Pasqyrave Financiare Vjetore dhe përgatitjen e rrjedhës së parasë dhe të Planit të zotimit.	Mbështetje për MASHT-in (DBF) në: <ul style="list-style-type: none"> Zhvillimin PSO-të rëndësishme të Ministrisë për menaxhimin financiar sipas kërkesës (gusht 2015); Të përcjellë mentorimin në vendin e punës dhe trajnimin sipas kërkesës (në vazhdimësi, bazuar në kërkesa); 	Rezultati 1.5 Rezultati 1.8 Rezultati 2.10

5. Planifikimi Vjetor i Punës, Monitorimi dhe Raportimi

5.1. Të gjeturat kryesore

MASHT-i e ka një sistem relativisht të mirë të planifikimit të aktiviteteve vjetore, të monitorimit dhe raportimit. MASHT-i i ka disa mjete (dokumente) që përdoren për planifikim të aktiviteteve dhe përcjellje të progresit. Në një mënyrë, kjo është një platformë e fortë për përmirësime të mëtejshme, dhe këto mjete janë reciprokisht të qëndrueshme në aspektin e strukturës, edhe pse vërehen disa mospërputhje, siç paraqitën në tabelën më poshtë:

PSAK	Promemoria e RPV	VVPQ Pjesa B	Plani i Brendshëm i punës i MASHT
Arsimi para-shkollor	Po	Po	Po (prioriteti i dytë)
Arsimi para-universitar	Po	Po	Po (prioriteti i parë)
Arsimi profesional	Po	Po	Po (prioriteti i katërt)

Zhvillimi profesional	Po	Po	Po (prioriteti i tretë)
Arsimi i lartë	Po	Po	Po
Arsimi për të Rritur	Po	Jo	Po
TI dhe Komunikimi	Jo	Po	Po
Ngritja e Kapaciteteve	Jo	Jo	Jo
Jo	Jo	Jo	Shkenca dhe teknologjia
Jo	Jo	Jo	Drejtat e Njeriut
Jo	Jo	Jo	Departamenti ligjor
Jo	Jo	Jo	DIEKP
Jo	Jo	Jo	Inspektorati i arsimit

Duke filluar me Planin Vjetor të Veprimit të MASHT-it, i cili është dokumenti kryesor i brendshëm për llogaridhënie, ai është shumë i detajuar dhe i gjatë (mbi 50 faqe). Ky plan e ndjek kryesisht strukturën e Ministrisë, por i përjashton aktivitetet që ndërlidhen me agjencitë ekzekutive, e që mund të jetë dobësia e tij kryesore, meqenëse agjencitë zbatojnë aktivitete të rëndësishme për arritjen e PSAK-ut dhe kornizat tjera strategjike për sektorin e arsimit.

Sipas MASHT-it, menaxherët e linjës i raportojnë Sekretarit të Përgjithshëm për çdo muaj duke u bazuar në këtë plan. Raportimi bëhet sipas strukturës së mëposhtme:

Fusha e punës / departamenti						
Objektivi	Aktiviteti	Treguesi	Përgjegjës	Koha	Buxheti	Statusi

Korniza e mësipërme është një platformë mbi të cilën do të mund të ndërmerreshin përmirësime të mëtejshme në planifikimin vjetor të punës, në monitorim dhe raportimin, meqenëse në këtë nivel pronësia mbi procesin është e qartë. Krahasuar me ministritë tjera, fushat e mundshme për përmirësim në qasjen aktuale që e përdor MASHT-i mund të jenë:

- Në formatin e tanishëm nuk ka kolona që **ofrojnë referencë në kornizat e ndryshme të jashtme të raportimit, siç është PVPQ, PVMSA, Kosova PV EJL2020 e tjera**. Po ashtu, **nuk ka referencë në Planin e Veprimit të PSAK-ut** (i cili nuk është plan vjetor). Përderisa MASHT-i insiston që objektivat e nivelit të lartë të reflektohen në Planin e detajuar të punës, dhe në mungesë referencave të tërthorta është vështirë ta pranojmë apo refuzojmë këtë pohim. Megjithatë, raportimi ndaj akterëve të jashtëm mund të përmirësohet në mënyrë të konsiderueshme nëse Plani do t'i përfshinte referencat e këtilla;
- Koha për zbatimin e aktiviteteve ka mbetur në një mënyrë e hapur. Në përgjithësi, **nuk janë dhënë fare afate specifike** për këto aktivitete. Në vend të kësaj, si orar është paraqitur një varg i muajve. Shpesh, funksionet e vazhdueshme janë paraqitur si detyra pa një datë të caktuar fillimi dhe përfundimi. Duke u bazuar në praktikën e mira në ministritë tjera, plani do të përfitonte nëse do të bëhej përkufizimi më i veçantë i detyrave dhe i afateve kohore edhe për funksionet e vazhdueshme të njëjësive të

MASHT-it. Ky është edhe drejtimi kah po ecën përgjithësisht planifikimi vjetor i punës së Qeverisë;

- Meqenëse struktura e planit përfshinë referenca të financimit/buxhetit, shifrat e ofruara **nuk e mbulojnë tërë buxhetin e Ministrisë. Po ashtu, nuk ka referencë për programet specifike buxhetore.** Në të ardhmen, ndërlidhja me buxhetin do të mund të përmirësohej, veçanërisht nëse ka ndryshime në strukturën programore të MASHT;
- Vlen të cekët që **Plani i Punës nuk i mbulon kontributet nga Partnerët Zhvillimor.** Kontributet e tyre janë planifikuar diku tjetër. Një shembull i kësaj është Plani i Zhvillimit të Kapaciteteve, i cili azhurnohet në baza vjetore, mirëpo sipas një formati krejtësisht tjetër nga Plani i Punës i MASHT-it. Shembull tjetër është Strategjia e Komunikimit. Kjo e vështirëson punën e MASHT-it që t'i përcjellë lidhjet si dhe të krijojë ngarkesë të panevojshme të raportimit. Është me rëndësi të cekët se kjo e zvogëlon pronësinë ndaj këtyre aktiviteteve. Praktikant më të mira nga ministritë tjera sugjerojnë se kontributet nga donatorët duhet të përfshihen në planin e punës të ministrisë;

Duhet cekur se **Plani aktual i Punës nuk lejon, në të vërtetë, që të përcillet se si është duke u zbatuar PSAK-u.** Plani për zbatimin e PSAK-ut nuk është plan vjetor, por plan statik, p.sh. i miratuar së bashku me PSAK-un. Procesi i RPV-së mundëson deri në një nivel zbatimin e monitorimit, megjithatë, RPV-ja nuk e mbulon PSAK-un plotësisht. Prandaj, me azhurnimin e PSAK-ut dhe me reformimin e strukturës programore të buxhetit, do të paraqitet nevoja për bashkërendimin e strukturës së planit me PSAK/KASH.

Zbatimi i PSAK-ut vlerësohet nëpërmjet të ashtuquajturit Rishikimi i Përbashkët Vjetor (RPV). Ky është një proces i rishikimit vjetor dhe **nuk e bënë rishikimin e plotë të zbatimit të PSAK-ut.** Rezultatet e RPV-së pasqyrohen në dokumentin e ashtuquajtur **Promemoria**, i cili i përcakton prioritetet në sektorin e arsimit për tri vitet e ardhshme në mënyrë të vazhdueshme. Dobësia e procesit të RPV-së dhe Promemories nga pikëpamja e Sistemit të Integruar të Planifikimit është se ky proces nuk integrohet në Planin Vjetor të Punës së MASHT-it, e as në planifikimin kryesor vjetor të qeverisë, dhe kornizës së monitorimit dhe raportimit – Planin Vjetor të Punës së Qeverisë (PVPQ). Kjo ndodhë pjesërisht për shkak të kohës kur zbatohen këto procese të ndryshme, siç është shpjeguar më poshtë.

PVPQ përgatitet nga secila ministri menjëherë pas miratimit të buxhetit, p.sh. në muajt nëntor dhe dhjetor. Kjo siguron mundësinë për të koordinuar me Planin Vjetor të Punës së MASHT-it (dokument i brendshëm). Logjika prapa kësaj është se ministritë, pasi ta dinë buxhetin e tyre, do t'i planifikojnë aktivitete të veçanta vjetore. Për më shumë, nëpërmjet këtij dokumenti çdo Ministri do ta informojë Kryeministrin dhe Qeverinë se planifikojnë t'i zbatojnë prioritetet e qeverisë relevante për sektor që janë përcaktuara në Programin e Qeverisë dhe dokumentet tjera relevante të Qeverisë, p.sh. çështjet me interes për Kryeministrin. Kjo bëhet në të ashtuquajturën Pjesën A të PVPQ-së. Në Pjesën B të dokumentit të njëjtë, ministritë pritët të prezantojnë planet e tyre për aktivitetet në nivel të sektorit, p.sh. çështjet me interes për ministrin. Pastaj bëhet raportimi tremujor. Rishikimi gjashtë-mujor është i mundshëm.

Ministria						
Objektivi	Rezultati	Afati kohor	Financimi	Përgjegjës	Lidhja me BE	Ndërlidhja me dokumentet tjera

Në vend të kësaj, procesi i RPV-së përmbyllet në muajin shkurt. Kjo është e mjaftueshme për përfshirjen e rezultateve të këtij procesi në propozimet e KASH-it për periudhën vijuese, mirëpo jo për integrimin e aktiviteteve kryesore në PVPQ apo në Planin Vjetor, përveç nëse ndryshohet. Koha e PVPQ-së është e përcaktuar në nivel qendror. Duke u bazuar në Rregullat dhe Procedurat e Qeverisë, prandaj nuk mund të ndryshohet nga një ministri. Megjithatë, kjo mund të jetë e mundshme në rastin e RPV-së. **Objektiv do të mund të ishte që të sigurohet që konkluzionet dhe rekomandimet e RPV-së të mund të integroreshin në PVPQ.** Kjo është theksuar dhe në disa intervista me stafin e MASHT-it, gjatë përpilimit të këtij studimi mbi mangësitë.

Ngjashëm me PVPQ-në, janë edhe disa procese tjera të planifikimit që drejtohen nga jashtë e që MASHT duhet t'i përfillë. Shembuj të këtyre proceseve janë azhurnimi i Planit të Veprimit për Zbatimin e Marrëveshjes së Stabilizim Asociimit ndërmjet Kosovës dhe Bashkimit Evropian (PVMSA). Kjo bëhet pas publikimit të Raportit të Progresit të BE-së për Kosovën, në tetor të çdo viti. Ministria e Integritimit Evropian, pastaj ndërmerr të ashtuquajturën analizë të mangësive dhe menjëherë i udhëzon ministrinë e linjës që ta azhurnojnë PVMSA-në. Procesi mund të përfundojë deri në fund të vitit, duke iu mundësuar ministrive të linjës që t'i integrojnë aktivitetet që ndërlidhen me integrimet evropiane në PVPQ, e që, po ashtu, ofron referenca për PVMSA. **Studimi mbi Mangësitë nuk ka gjetur probleme të mëdha në aspektin e sinkronizimit të Planit të brendshëm Vjetor të Punës, PVPQ-së dhe PVMSA-së.**

Është po ashtu e mundshme që gjatë vitit 2015 nga MASHT-i të kërkohej ta përgatis **Udhërrëfyesin për Zbatimin e Masave të Strategjisë Kombëtare të Zhvillimit (Udhërrëfyesi)**, që do të jetë në kompetencë të MASHT-it. Nga MASHT-i po ashtu mund të pritët që të përgatis pjesën e vet për **Programin Kombëtar për Miratimin e Acquis**, i cili, nëse fillon, do të jetë vazhdim dhe version i fokusuar Acquis i BE-së për PVMSA. Aktualisht **MASHT ka kapacitete të kufizuara për t'i përgatitur këto raporte për këto dy korniza të qeverisë.**

Të dyja, pasi të shqyrtohen, duhet të integrohen në Planin Vjetor të Punës së MASHT-it dhe në Pjesën A të PVPQ-së. E njëjta do të ndodhë edhe me disa dokumente tjera. Për shembull "Programit Kombëtar për Reformën Ekonomike" ose PKRE, i cili duhet të finalizohet deri në janar vitit 2015, si dhe "Plani i Veprimit të Kosovës për Zbatimin e Strategjisë së Evropës Jug-lindore 2020", që është miratuar në nëntor të vitit 2014, dhe dokumenti "**Vizioni për Aftësitë për Kosovën**", që duhet të finalizohet dhe të miratohet nga Qeveria deri në fundi të vitit 2014. **MASHT, bazuar në përgjigjet e stafit, ka nevojë për trajnime dhe mbështetje për të bërë këtë.** Kjo kërkon jo vetëm mbështetje për integrimin e veprimeve në PVPQ-në e MASHT-it, por edhe në përgatitjen e raporteve për Zyrën e Kryeministrit, Ministrinë e Integritimit Evropian dhe institucionet tjera të jashtme.

Nuk ka ndonjë proces të vetëm raportimi. Çdo plan e ka kohën e veçantë të raportimit, formatin dhe procedurën. Nuk ka ndonjë doracak që do t'i udhëzonte zyrtarët në procesin e raportimit. Kështu për shembull, plani vjetor i punës përpilohet në baza

mujore, PVPQ në baza tremujore, Plani për ngritjen e kapaciteteve në baza vjetore, etj. **Shihet qartë se ka nevojë për një raportim më të integruar dhe më të thjeshtë, i cili do të krijojë më pak punë për stafin e MASHT-it.** Përgjigje në këtë është një planifikim vjetor më efikas dhe i integruar, si dhe mjetet për monitorim dhe raportim.

5.2. Konkluzionet lidhur me intervenimet potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara

Duke u bazuar në të gjeturat dhe konkluzionet nga ky Studim i Mangësive, ne propozojmë që mbështetja për MASHT-in të fokusohet në integrimin e planifikimit operativ, monitorimin dhe mjetet e raportimit me qëllim që të arrijë:

- Për ta thjeshtësuar, një qasje e integruar dhe me kosto efektive me sa më pak dyfishim të përpjekjeve që të jetë e mundur dhe kufizimi i rrjedhave paralele të punës për sa i për të ketë planifikimit, monitorimit dhe raportimit. Në praktikë kjo do të thotë që të ecët në drejtim të integrimin më të madh të planeve të ndryshme të punës që janë të ndara në Planin kryesor Vjetor të Punës të Ministrisë. Edhe pse integrimi i plotë nuk mund të pritët menjëherë, disa përmirësime, sidomos ato që kanë të bëjnë me raportimin mund të arriheshin Planin Vjetor të Punës së MASHT-it për vitin në 2016;
- Duhet siguruar që Plani Vjetor i Punës dhe planet tjera të bashkërendohen me politikat e nivelit më të lartë (PSAK, Kosova PV EYL2020, Vizioni për Aftësitë) në për sa i përket përmbajtjeve (aktiviteteve), dhe të jenë koherente me KASH-in në aspektin e strukturës. Kjo do ta bëjë monitorimin dhe raportimin më efikas.

Përveç aktiviteteve që janë propozuar nën pikën 1.2 më lartë, do të propozohen edhe përmirësime specifike në Udhërrëfyesin e SIP. Megjithatë, për sa i përket intervenimeve të projektit, për planin e punës së projektit mund të propozohet si në vijim:

1. **Mbështetja për zhvillimin e një plani të integruar të punës** duke u bazuar në rekomandimet e miratuara nga Udhërrëfyesi i SIP. Kjo mund të bëhet si pjesë e përgatitjeve për Planin e Punës 2016, p.sh. muaji 14/15 i projektit. Kjo do të kontribuojë drejtpërsëdrejti në rezultatin 1.8 të TeR;
2. Mbështetja e vazhdueshme dhe mentorim për DIEKP në përgatitjen e të dhënave për planifikim të PVPQ/PVMSA, raportimin tremujor dhe azhurnimin, si dhe mbështetja për të siguruar të dhëna të MASHT-it për dokumentet tjera të planifikimit të Qeverisë, siç është Strategjia Kombëtare për Zhvillim apo NERP. Në këtë rrjedhë të punës nuk ka raporte specifike. Mbështetja dhe mentorimi do ta përcjellin orarin qeveritar. Kjo do të mbështeste realizimin e rezultatin 1.8 të TeR;
3. Përgatitja dhe informimi nëpërmjet trajnimeve lidhur me **Doracakun për Monitorim dhe Raportim** duke u bazuar në marrëveshjet e arritura në kuadër të kornizës së Udhërrëfyesit të SIP. Kjo mund të bëhet kah muaji 12 i projektit dhe korrespondon me rezultatin 1.4 të TeR.

Përmbledhja e intervenimeve të propozuara të Projektit

Nr	Mangësitë dhe të gjeturat	Intervenimet e propozuara të projektit	Referenca në TeR
1	Aktualisht MASHT-i e ka një sistem relativisht të mirë të planifikimit të aktiviteteve vjetore, të monitorimit dhe raportimit, mirëpo, ekzistojnë disa dokumente që MASHT i përdorë për planifikim të aktiviteteve. Kjo ka nevojë për t'u konsoliduar.	Mbështetje për MASHT-in në: <ul style="list-style-type: none"> Mentorim me qëllim të konsolidimit të planeve të punës të sektorit pas rekomandimeve të miratuara nga Udhërrëfyesi i SIP(nëntor 2015); Organizimi i ngjarjeve informuese sipas nevojës (në vazhdimësi, siç kërkohet); 	Rezultati 1.5 Rezultati 1.8
2	Është e mundshme që gjatë viti 2015, nga MASHT do të kërkohet që ta përgatis udhërrëfyesin për Zbatimin e Masave të Strategjisë Kombëtare të Zhvillimit (udhërrëfyesi), që janë në kompetencë të MASHT-it. Mund të pritët nga MASHT që të përgatis pjesën e vet të Programit Kombëtar për Miratimin e Acquis, i cili, nëse fillon, do të jetë një vazhdim i Acquis BE, një version të fokusuar i PVMSA. Aktualisht MASHT i ka kapacitetet e kufizuara që të përgatis këto inute për të dy kornizat e qeverisë.	Mbështetje për DIEKP në: <ul style="list-style-type: none"> Përgatitja e inuteve për PVPQ 2015 (nëntor-dhjetor 2014); Përgatitja e inuteve për PKRE 2015 (nëntor-dhjetor 2014); Përgatitja e inuteve për Udhërrëfyesit e SKZH (mars-shtator 2015); Përgatitja e inuteve për PVPQ 2015, PVMSA dhe PKRE (tetor-dhjetor 2015); Organizimi i ngjarjeve informuese sipas nevojës (në vazhdimësi, siç kërkohet); 	Rezultati 1.5 Rezultati 1.8
3	Është vërejtur se MASHT-i nuk e ka një proces të vetëm të raportimit. Secili plan e ka kohën e veçantë të raportimit, formatin, dhe procedurën. Nuk ka asnjë manual që do t'i udhëhiqte zyrtarët në procesin e raportimit. Është e qartë se ka nevojë për raportimin një raportim më të integruar dhe të thjeshtë, që do të krijojë më pak punë për stafin e MASHT-it.	Mbështetje për MASHT-in në: <ul style="list-style-type: none"> Përgatitja e Doracakut për Monitorim dhe Raportim dhe informimi lidhur me këtë me anë të trajnimeve duke u bazuar në marrëveshjet e arritura në kuadër të kornizës së Udhërrëfyesit SIP (gusht 2015); Organizimi i ngjarjeve informuese dhe trajnimeve sipas nevojës (në vazhdimësi, sipas kërkesës); 	Rezultati 1.4 Rezultati 1.5

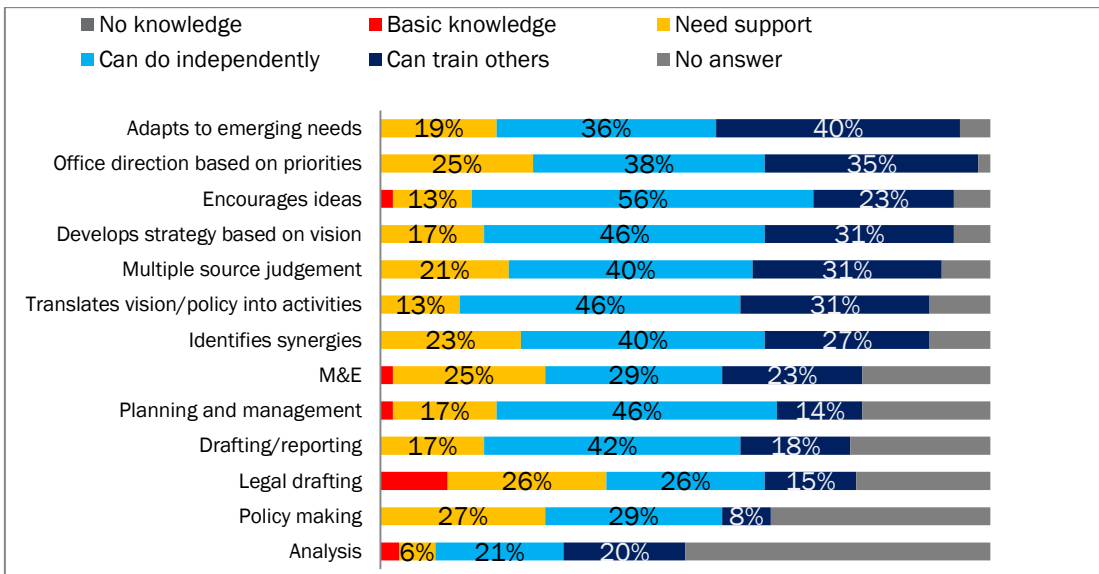
6. Bërja e Politikave dhe shfrytëzimi i të dhënave (SMIA)

6.1. Të gjeturat kryesore

Çështjet e politikë-bërjes rregullohen me Rregullat e Procedurës së Qeverisë. Ky akt ligjor e përcakton të ashtuquajturat Koncept dokumente (që përgatiten në fillim të diskutimeve të politikave) dhe Memorandumin Shpjegues (që përgatitet së bashku me draftin final të një ligji), si mjetet kryesore të prezantimit të politikave. Ekziston një rregullore e veçantë për zhvillimin e të ashtuquajturave strategji. Dispozitat ligjore të përcaktuara në këto akte ligjore shpjegohen pastaj në doracakë të ndryshëm, kryesisht çështjet nga Zyra e Kryeministrit dhe Ministria e Financave (kostoja).

Kapacitetet e pamjaftueshme në bërjen e politikave, siç është pohuar nga OEKZH-Sigma, është një nga problemet kryesore në administratën publike në Kosovë. MASHT-i nuk është përjashtim. Aty, "fidanët" e kapaciteteve të këtilla akoma janë të brishta. Stafi në MASHT është i vetëdijshëm për këtë. Informatat e mëposhtme mbështetën në pyetësorin e vetë-

vlërësimit që është organizuar nga anëtarët e ekipit të BNJ të projektit për nivelin e drejtorëve të departamenteve dhe udhëheqësve të divizioneve brenda MASHT-it. Respondentët e pyetësorit të Vlerësimit të Nevojave për Trajnime treguan se, në përgjithësi, ata nuk kishin pasur apo kishin marrë njohuri bazike mbi analizën dhe politikë-bërjen. Ata kryesisht raportuan lidhur me nevojën për mbështetje/trajnim në zhvillimin e shkathtësive të tyre në hartim/raportim, planifikim dhe menaxhim, monitorim dhe shkathtësi në vlerësim (shih figurën më poshtë). 27% e të anketuarve thanë se kanë nevojë për mbështetje në bërjen e politikave, 8% nuk kanë njohuri dhe 36% nuk u përgjigjën në këtë pyetje.



Koncept dokumentet dhe memorandumet shpjeguese janë instrumentet kryesore të politikë-bërjes në çdo ministri. Ato duhet t'i paraprijnë drafteve të legjislacionit. Qeveria i ka përcaktuar standardet dhe procedurat për zhvillimin e këtyre dokumenteve. Në teori, në kuadër të ministrive detyra për hartimin e koncept dokumenteve dhe memorandumeve shpjeguese bie mbi njësinë përkatëse për zhvillimin e politikave apo departamentet e linjës, ndërsa DIEKP duhet ta koordinojë procesin me nivelin qendror të Qeverisë dhe ta kontrollojnë cilësinë dhe standardet e këtyre dokumenteve.

Megjithatë, ky **proces akoma nuk është duke u zhvilluar në MASHT**. Pavarësisht se DIEKP është emëruar që ta koordinojë zhvillimin e politikave në kuadër të MASHT-it, kur i shikojmë termat e referencës së këtij departamenti që janë përcaktuar me Rregulloren e qeverisë No. 39/2013, ky funksion nuk është i definuar mirë. **Në praktikë, Departamenti Ligjor pa përfshirjen e strukturave tjera të MASHT-it, harton zakonisht koncept dokumente**, vetëm sa për të përmbushur kërkesën për hartimin e legjislacionit. Koncept dokumentet shpesh shihen si një pajtim formal në procesin e hartimit të ligjeve e jo mjet për shqyrtimin, konsultimin dhe prezantimin e politikave.

Kjo praktikë duhet të ndryshojë. Për ta bërë këtë, DIEKP ka nevojë për ngritje të kapaciteteve. Përveç kësaj, duhet të bëhet qartësimi i roleve dhe përgjegjësive të DIEKP, Departamentit Ligjor dhe departamenteve të linjës në këtë fushë. Kjo ndërmarrje do të **mund të qartësonte, po ashtu, edhe procesin e reflektimit mbi çështjet e të drejtave**

të njeriut dhe të barazisë gjinore në politikat e arsimit dhe legjislacion, e në të njëjtën kohë të bëhet definimi më i qartë i roleve dhe përgjegjësi të njësive përkatëse të MASHT-it.

Në MASHT nuk ka **udhëzime se si duhet të përgatiten dokumentet e ndryshme të politikave dhe planeve**. Po ashtu, nuk ka "bartje" të doracakëve nga niveli i qeverisë në MASHT. Ne kuptuam se departamentet përgjegjëse për politikat e sektorit nuk ishin në dijeni për ekzistimin e këtyre doracakëve. Sipas Vlerësimit të Nevojave dhe Mangësive, DIEKP dhe DL në ministritë, *"Rregullat dhe Procedurat (ReP) të reja të qeverisë ekzistojnë, por ato nuk janë shpërndarë zyrtarisht dhe nuk përdoren në mënyrë të duhur në të gjitha ministritë. Kjo duhet të përmirësohet."*⁴. Rrjedhimisht, draftet shpesh përgatiten pa u kushtuar vëmendje të mjaftueshme për t'i bërë ato të qëndrueshme për sa i përket metodologjisë dhe bashkërendimit me njëra tjetrën.

Krahas me zhvillimin e udhëzimeve është e nevojshme që të rritet vetëdijesimi në mesin e departamenteve lidhur me rolin dhe përgjegjësitë e tyre në hartimin e politikave. Për më tepër, mund të organizohen trajnime specifike me stafin përkatës nëpërmjet ushtrimeve praktike mbi zhvillimin e koncept dokumenteve. Deri më sot nuk ka pasur iniciativa për trajnime lidhur me hartimin e politikave në sektor siç edhe kërkohet nga qeveria.

Hartimi i politikave bashkëkohore kërkon përdorimin e të dhënave të besueshme dhe të fundit. Askund tjetër në qeveri kjo nuk është më e vërtetë se në sektorin e arsimit. Përveç kësaj, të kesh një nxënës të besueshëm dhe të dhënat për koston, është thelbësore për procesin e buxhetimit. Disa sisteme të bazuara në TI ofrojnë të dhëna për hartimin e politikave të MASHT-it dhe buxhetim. Sistemi për Menaxhimin e Informatave në Arsim (SMIA) është sistemi kryesor i këtyre. Sistemet tjera të cilat janë zhvilluar dhe mirëmbahet ndaras janë Baza e të dhënave për Vlerësimin e Maturës, Baza e të dhënave për investimet në shkollë; Baza e të dhënave për kualifikimin e mësimitdhënësve, si dhe sistemi i E-shkollave. **Të gjitha këto sisteme të TI-së nuk janë të integruara**. Ato janë zhvilluar dhe aktualisht mirëmbahen ndarazi nga njësi të ndryshme brenda MASHT-it. Si rezultat i kësaj, SMIA e tanishme nuk ka asnjë komunikim me bazat e të dhënave të tjera, edhe pse ato përmbajnë informata të rëndësishme që janë të nevojshme për raportet e politikave.

SMIA aktuale është rezultat i një projekti të financuar nga Banka Botërore⁵. Ky sistem është vënë në funksion në vitet 2010-2012. Softueri i ri për mbledhjen, analizimin, raportimin dhe shkëmbimin e të dhënave SMIA nga shkollat është zhvilluar mbi dizajnin e mëhershëm të SMIA, i cili u krijua në vitin 2009⁶. Sistemi i ri ka filluar në shtator të vitit 2011, mirëpo në ndërkohë janë bërë teste dhe rregullime të ndryshme deri në fillim të vitit 2012, kur ky sistem u finalizua.

Funksionimi i SMIA-s aktuale është i rregulluar me Udhëzimin Administrativ (UA) 25/2013 "Regjistrimi, Mirëmbajtja dhe Mbrojtja e të dhënave personale në sistemin e arsimit". Ky udhëzim përcakton procedurat për mbledhjen e të dhënave, tipologjinë e të dhënave që do të mbledhen, si dhe përgjegjësitë për mbledhjen dhe raportimin e këtyre të dhënave.

⁴ Raporti I mangësive dhe nevojave mbi DIEKP dhe DL Projekti Binjakëzimi i lehtë "Vlerësimi i kapaciteteve dhe forcimi i strukturave kryesore të Kosovës për Acquis BE Zhvendosja dhe koordinimi i politikave, faqe 11.

⁵ Titulli i Projektit BB: Avancimi i Sistemit për Menaxhimin e Informatave në Arsim (SMIA)

⁶ Të dhënat nga shkollat janë mbledhur në vitin 2010. Megjithatë, vetëm në 2012 sistemi ishte në gjendje të mbledhë të dhëna nga shumica e shkollave, ndërsa në 2013 pothuaj të gjitha shkollat raportuan në sistem.

Përderisa udhëzimi është i qartë lidhur me përgjegjësitë e drejtorëve të shkollave (për sa i përket të dhënave që raportohen), kur bëhet fjalë për përgjegjësitë e Drejtorive Komunale të Arsimit të cilët do të duhej ta mbikëqyrin dhe të sigurojnë cilësinë e të dhënave që prodhohen nga shkollat, kjo çështje është paksa e paqartë. Sidoqoftë, udhëzimi në përgjithësi ofron një bazë të mirë rregullatorë për funksionimin e SMIA-s⁷.

SMIA shihet si instrument thelbësor nga MASHT-i. Stafi që punon me SMIA kanë qenë dëshmitarë të një shfrytëzimi të ulët të këtij sistemi viteve të fundit. Meqenëse kanë qenë të përfshirë në të gjitha fazat kryesore të zhvillimit të SMIA-s, ata janë të njoftuar mirë me sistemin. Ata janë në gjendje të identifikojnë të metat dhe të propozojnë përmirësime në sistem "gjatë punës". Përveç kësaj, kohët e fundit MASHT-i ka punësuar një specialist të TI për të punuar ekskluzivisht në EMIS. Edhe zyra e të dhënave e SMIA është e vendosur në Ministri. Sa i përket harduerit, siç pohuan stafi i MASHT-it që punon me SMIA, MASHT-i është plotësisht i pajisur.

Lidhur me rëndësinë e statistikave në arsim, në përgjithësi të dhënat e prodhuara nga SMIA janë të rëndësishme dhe në përputhje me standardet ndërkombëtare. Megjithatë, nga 31 treguesit në SMIA, vetëm 9 mund të prodhohen në mënyrë automatike nga sistemi. Kjo ndodhë për shkak se ekziston një **mungesë e integritit me burimet e jashtme të dhënave** – qoftë regjistrimi i popullsisë apo të dhëna tjera që sigurohen nga Ministria e Financave, ASK apo institucionet tjera. Vlen të ceket se **mekanizmi për futjen e të dhënave të nxënësve dhe format janë të tilla që mundësojnë bërjen e gabimeve por edhe zbulimin e tyre**. Këto lëshime duhet të përmirësohen para se të bëhet rishikimi i madh i SMIA-s, nëse MASHT-i dëshiron të mbështetet në të dhëna të besueshme për nxënësit.

Për t'u ndërlidhur me atë që u tha më lartë, çështja që akoma duhet të zgjidhet është mjedisi institucional dhe procedural për shkëmbimin e të dhënave dhe koordinimi ndërmjet agjencive që prodhojnë të dhëna në Kosovë. Në mënyrë që të kemi një SMIA plotësisht funksionale, në gjendje që të prodhojë tregues që janë në përputhje me standardet ndërkombëtare, është e nevojshme që të merren të dhëna përkatëse nga jashtë sistemit shkollor. Të dhënat e tilla përfshijnë:

- Të dhënat demografike nga regjistrimet e popullsisë nga ana e Agjencisë së Statistikave të Kosovës (ASK);
- Të dhënat e buxhetit të qeverisë nga Ministria e Financave (MeF); dhe
- Të dhënat nga sistemi i pagave të Ministrisë së Administratës Publike, etj.

Të dhënat e arsimit duhet t'i përmbushin nevojat e shfrytëzuesve ndërsa këto nevoja duhet të monitorohet vazhdimisht. Aktualisht, mbështetur nga GIZ, MASHT është duke punuar në **"Raportin Vjetor të Arsimit të MASHT-it"** për të identifikuar dhe paraqitur të dhënat kryesore të performancës në sektor në baza të rregullta. Por jo të gjitha nevojat e MASHT-it për të dhëna mund të ofrohen vetëm nga SMIA. Intervistat me departamentet e tjera dhe

⁷ UA nuk i referohet ligjit "Statistikat zyrtare të Republikës së Kosovës" apo Ligjit për Mbrojtjen e të dhënave personale. Korniza rregullatorë gjithëpërfshirëse për SMIA duhet të përputhet me të gjitha kërkesat që dalin nga këto ligje.

kabinetin e Ministrit sugjeruan se SMIA akoma nuk është në gjendje që të prodhojë të gjitha të dhënat e nevojshme për hartimin e politikave vendim-marrëse/orientuese.⁸

Stafi i SMIA-s ka nevojë për më shumë trajnim në analizën e të dhënave, interpretimin dhe vizualizimin e tyre. Për të njëjtën mbështetje kanë nevojë edhe stafi në departamentet e linjës në MASHT. Aktualisht stafit i SMIA-s është kryesisht duke u përpjekur që ta funksionalizojë sistemin dhe t'i bëjnë shkollat t'i plotësojnë të dhënat. Faza tjetër do të ishte analizimi dhe interpretimi i këtyre të dhënave në një mënyrë që është e kuptueshme nga shfrytëzuesit tjerë. Teknikat e vizualizimit të dhënave që do t'i bënin të dhënat të "flasin vetvetiu" duhet akoma të zhvillohen. Zbatimi i "Raportit Vjetor të Arsimit të MASHT-it", mund të shërbejë si një fillim i mirë. Megjithatë, të dhënat për vizualizim po ashtu duhet të zhvillohen për përgatitjen e Koncept dokumenteve.

Përderisa të gjitha nevojat për të dhëna nuk mund të adresohen nëpërmjet SMIA-s, nevojat ad-hoc dhe nevojat për të dhëna që kërkohen vetëm njëherë do të mund të ofroreshin me përpjekje për mbledhjen e të dhënave të veçanta, MASHT-i duhet t'i merr parasysht rregullisht se cilat janë nevojat për sa i përket të dhënave për departamente të ndryshme të MASHT-it, agjencive, DKA-ve dhe shkollave. **Aktualisht nuk ka ndonjë proces të krijuar të rishikimit për ta vlerësuar nëse SMIA i përmbush nevojat e shfrytëzuesve në Ministri, në kuadër të sistemit shkollor, në kuadër të Qeverisë dhe jashtë qeverisë.**

Në të njëjtën kohë, **raportet e SMIA përdorën pak ose nuk përdoren fare në nivel të shkollës ose në nivel komunal.** Intervistat në shkollë treguan se për qëllime të planifikimit në shkolla, drejtorët dhe mësimdhënësit përdorin të dhënat që vijnë nga procese të tjera brenda shkollës e jo nga SMIA (përpjekje e dyfishtë), ndërsa ka indikacione se edhe Drejtoritë Komunale të Arsimit nuk i përdorin raportet e SMIA-s për planifikimet e tyre dhe qëllimet strategjike. Informatat kthyesë nga shfrytëzuesit, përbërës ky i rëndësishëm për përmirësime, mungojnë ose janë sporadike apo të natyrës jo formale.

Në përgjithësi, MASHT-i është përpjekur që t'i mbështes DKA-të në mënyrë sistematike për sa i përket SMIA-s, dhe ekzistojnë disa çështje strukturore dhe të kapaciteteve që duhet të adresohen. Së pari, struktura e prezantimit të dhënave dhe treguesit duhet të jenë të përshtatshme për shfrytëzues të shumëfishtë, përfshirë shkollat dhe komunat. Së dyti, ekzistojnë po ashtu disa çështje **të vetëdijesimit dhe të kuptuarit** të përdorimit të SMIA në menaxhimin e politikave. Në mungesë të një kulture të planifikimit, është e vështirë që të institucionalizohet SMIA me kapacitetet e veta të plota. Së treti, ekzistojnë edhe çështje **të natyrës teknike.** Disa shkolla akoma nuk kanë qasje bashkëkohore në SMIA, prandaj futjen e të dhënave dhe procedimin e tyre ata e shohin si një detyrë shumë të rëndë. E fundit por jo më pak e rëndësishme, ekzistojnë **kufizime procedurale** - procesi i regjistrimit të dhënave nuk ka të qartësuar çështjen se kush ka qasje në të (p.sh. drejtorët e shkollave, mësimdhënësit e TI). Po ashtu, ekzistojnë edhe çështje të mungesës së **sigurisë së cilësisë** në regjistrimin dhe procedimin e të dhënave.

⁸ Ka pasur raste kur departamentet tjera të MASHT-it apo Kabineti i Ministrit kanë kërkuar të dhëna specifike (rasti i të dhënave mbi progresin e nxënësve në lëndën e gjuhës angleze sipas komunave) dhe SMIA nuk ka qenë në gjendje t'i prodhojë ato.

Është po ashtu e rëndësishme të përmendet se njësia e SMIA-s po punon në përgatitjen e një **WEB forumi të shfrytëzuesve të SMIA-s**. Ky forum do të shërbejë për këmbim të informatave si dhe trajnim në vendin e punës në të njëjtën kohë. Ai mund të funksionalizohet deri në fund të këtij viti.

Divizioni MASHT-it përgjegjës për SMIA është në dijeni të disa çështjeve që ndërlidhen me cilësinë së të dhënave brenda sistemit. Ata janë duke bërë përpjekje që t'i adresojnë këto çështje me instrumentet që i kanë në dispozicion në baza ad-hoc. Mirëpo, ekzistojnë vetëm disa procedura formale të cilësisë që janë funksionale. Në të ardhmen, sistemi do të përfitojë nëse fokusi vihet në cilësi nëpërmjet zbatimit të për shembull Menaxhimit Total të Cilësisë, ISO 9000 ose nga auditimet profesionale të jashtme kohë pas kohe. Disa nga këta hapa për momentin nuk po merren në konsideratë meqenëse ekziston një **projekt i ri i Bankës Botërore për modernizimin e mëtejshëm të SMIA-s**. Projekti ka gjasa të fillojë në gjysmën e dytë të vitit 2015.

Ekzistojnë disa intervenime që mund të kryhen në sistemin SMIA në mënyrë që ta ngrit atë në një nivel më funksional dhe më të plotë. Disa nga këto intervenime kërkojnë përpjekje më të mëdha dhe kohë më të gjatë, ndërsa disa intervenime tjera mund të bëhet shpejt, pa e prekur strukturën e të dhënave, dhe në të njëjtën kohë duke ia shtuar vlerën sistemit. Megjithatë, shumica e përmirësimeve do të adresohen nga projekti i ri i Bankës Botërore për SMIA. Meqenëse ky projekt nuk do të fillojë edhe nja 2-3 vjet, do të mund të realizoheshin disa përmirësime të shkurtra me kosto efektive në mënyrë që shfrytëzuesit e të dhënave të shërbehen më mirë, ndërsa ata që hyjnë në sistem dhe i kontrollojnë të dhënat t'i kenë procedurat më të lehta për përdorim:

- T'i mundësojë sistemit të prodhojë treguesit kyç të performancës në arsim në mënyrë automatike duke i kombinuar të dhënat demografike dhe financiare;
- Të përmirësojë cilësinë e të dhënave duke krijuar procedura më të mira për sigurimin e cilësisë;
- T'i trajnojë shfrytëzuesit për analizë të dhënave, interpretim dhe vizualizim.

6.2 Konkluzionet sa u përket intervenime potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara

Sa u përket kapaciteteve për zhvillimin e politikave të përgjithshme, TeR të projektit nuk ka paraparë të dala specifike përveç atyre që ndërlidhen me SIP (planifikimin strategjik). Megjithatë në bazë të këtij Studimi të Mangësive si dhe kërkesave të bëra nga stafi i MASHT-it në disa intervista, ne besojmë se projekti duhet të mbështesë MASHT-in në avancimin e kapaciteteve të politik-bërjes. Kjo do të mund të bëhet përmes tri intervenimeve kryesore:

1. **Mbështetja për MASHT-in për të përgatitur një Koncept Dokument** në një temë të përzgjedhur në pajtim me kërkesat e qeverisë. Përzgjedhja e temës mund të bëhet kah fundi i vitit 2014, kur pjesa A e PVPQ-së të jetë finalizuar. Atëherë MASHT-i do të paraqesë planet e veta për zhvillimin e Koncept Dokumenteve. Kjo do të shërbente si

bazë për mbështetje të mëvonshme për krijimin e politikave përmes dy intervenimeve si në vijim. Ky rezultat mund të arrihet kah muaji i tetë i projektit;

2. **Përgatitja në nivel të MASHT-it - udhëzimi administrativ për përgatitjen e dokumenteve të politikave dhe memorandumeve shpjeguese** përfshirë qartësimet e roleve dhe përgjegjësitë të njësisë të ndryshme të MASHT-it. Udhëzimi duhet të marrë parasysh mësimet e mësuara nga procesi i elaborimit të Koncept Dokumentit më lart. Ky rezultat mund të arrihet kah muaji i 10 i projektit;
3. **Përgatitja e një Doracaku të shkurtër për Krijimin e Politikave** në bazë të udhëzimit të lëshuar nga ZKM, MIE dhe MeF. Kjo detyrë mund të kryhet kah muaji i 13-të i projektit;

Sa i përket SMIA-s, TeR të projektit i kanë kërkuar ekipit të projektit të ndërmarrë një vlerësim të SMIA-s dhe për të përgatitur propozimet për përmirësimin e tij. Një detyrë e tillë është pjesë e një iniciative substanciale më të madhe të Bankës Botërore, dhe prandaj ne propozojmë të mos intervenohet në këtë fushë. Megjithatë si pjesë e këtij Studimi të Mangësive ne tashmë kemi ndërmarrë vlerësim të funksionalitetit të SMIA-s, besueshmërisë dhe kapaciteteve të prodhimit të të dhënave (rezultati 1.3 i TeR-së). Raporti ka identifikuar disa intervenime afatshkurtra që mund të shpijnë në përmirësimet e menjëhershme në rezultatet e SMIA-s para ndikimeve të projektit të Bankës Botërore. Ne propozojmë që ato të jenë intervenimet kryesore të projektit:

1. Përmes trajnimit në punë **mbështetja e njësisë së SMIA-s në MASHT për të mbledhur dhe integruar në të dhënat e jashtme në dispozicion që ofrohen nga SMIA** siç janë i) të dhënat demografike në nivelin kombëtar dhe nivelin komunal për grupe moshash të ndryshme, ii) të dhënat për shpenzimet e buxhetit në përgjithësi dhe në të gjitha nivelet e arsimit, iii) të dhënat për nivelin e analfabetizimit, iv) të dhënat për bruto produktin në nivele kombëtare dhe komunale, etj. Këto të dhëna do të përfitoheshin nga institucione të ndryshme siç janë: ASK, MF, MAP etj. MASHT-it i nevojitet qasje në këto të dhëna me qëllim të automatizimit të llogaritjeve të disa indikatorëve të rëndësishëm të performancës në sistemin arsimor;
2. Me qëllim të nxjerrjes së këtyre të dhënave, disa **Memorandume Mirëkuptimi ndërmjet MASHT-it dhe institucioneve tjera duhet të përgatiten. Ekipi i projektit duhet të mbështesë MASHT-in për të bërë një gjë të tillë.** Të dyja këto intervenime, nëse dhe kur zbatohen, mund të çojnë në situatën kur SMIA mund të gjenerojë së paku 74% të indikatorëve bazik që kërkohet nga Korniza e Statistikave Arsimore në Kosovë, të dizajnuara sipas modelit OECD dhe UNESCO;
3. Mbështetja e MASHT-it për dizajnimin dhe procedurat e shpërndarjes (me ndërrimin e Udhëzimit Administrativ për SMIA) dhe krijimin dhe zbatimin e mjeteve në nivel shkolle për të lehtësuar ngarkimin e të dhënave më precize të nivelit bazik të studentëve në SMIA. Krijimi i regjistrit të klasës në formatin Excel dhe pastaj ngarkimi i tij në SMIA mund ta bëjë këtë. Së bashku me Partnerë Zhvillimor tjerë të cilët kanë prani më të madhe në nivel shkolle, kjo do të mund të pilotohej në disa shkolla dhe pastaj mund të shtrihet në tërë sektorin në bazë të mësimëve të mësuara;
4. Ofrimi i trajnimit në punë për **teknikat më të mira të vizualizimit të dhënave.** Kjo do të përfshinte trajnimin për njësinë e SMIA-s në atë se si të krijohen grafikët dhe organogramet dhe me krijimin e disa raporteve model, të cilat do të përdreshin vazhdimisht nga MASHT-i. Në këtë fushë, projekti duhet të sigurojë koordinimin e ngushtë me donatorë tjerë në mbështetjen e menaxhimit më të mirë të dhënave dhe

informacioneve duke përfshirë në kuadër të kornizës së Raportit Arsimor Vjetor të MASHT-it.

Përmbledhja e intervenimeve të propozuara të Projektit

Nr	Mangësitë dhe të gjeturat	Intervenimet e propozuara të projektit	Referenca në TeR
1	Dokumentet e Politikave në kuadër të MASHT-it përgatiten kryesisht nga Departamenti Ligjor derisa ato duhet të përgatiten nga departamentet e krijimit të politikave apo departamentet e linjës. DIEKP duhet të koordinojë procesin me nivelin qendror të qeverisë dhe të kontrollojë cilësinë dhe standardet e tyre. Kapacitetet për përgatitjen e tyre janë të dobëta.	Mbështetja e MASHT-it në: <ul style="list-style-type: none"> • Përzgjedhja e Koncept Dokumentit për t'u përgatitur si pilot (nëntor deri dhjetor 2015); • Përgatitja e Koncept Dokumentit për një temë të përzgjedhur në pajtim me kërkesat e qeverisë (prill 2015); • Mbajtja e informacioneve që ndërlidhen me ngjarjet e trajnimit (siç kërkohet); 	Rezultati 1.5 Rezultati 1.8
2	Në MASHT nuk ka udhëzime dhe ndonjë doracak për atë se si dokumente të ndryshme të politikave dhe plane do të përgatiten. Ekziston nevoja për të rritur vetëdijen ndër departamente në rolin dhe përgjegjësitë e tyre në krijimin e politikave.	Mbështetja e MASHT-it n: <ul style="list-style-type: none"> • Përgatitja në nivel MASHT-i të një udhëzimi administrativ për elaborimin e dokumenteve të politikave dhe memorandume shpjeguese duke përfshirë qartësimin e roleve dhe përgjegjësitë të njësive të ndryshme të MASHT-it (qershor 2015); • Përgatitja e një Manuali të shkurtër për Krijimin e Politikave në bazë të udhëzimeve të lëshuara nga ZKM, MIE dhe MeF (shtator 2015); • Ofrimi i informacioneve relevante dhe trajnimeve (në vazhdim sipas kërkesës); 	Rezultati 1.5 Rezultati 1.8
3	Të dhënat e krijuara nga SMIA janë relevante dhe në pajtim me standardet ndërkombëtare. Megjithatë nga 31 tregues në SMIA, vetëm 9 mund të nxjerrën automatikisht nga sistemi. Kjo është për shkak se ekziston mungesë e integritimit me burime të jashtme të dhënave – qoftë regjistrimi apo të dhëna tjera të ofruara nga Ministria e Financave, ASK apo institucione tjera.	Mbështetja e MASHT-it në: <ul style="list-style-type: none"> • Lidhja e Memorandumeve të Mirëkuptimit ndërmjet MASHT-it dhe institucioneve tjera; dhe për themelimin e procedurave të brendshme për implementimin, sipas nevojës; 	Rezultati 1.3
5	Mekanizmi i futjes së të dhënave të studentëve dhe formati janë të atilla që shumë gabime janë të mundshme dhe shpesh zbulohen. Kjo kërkon rregullimin para një rishikimi të madh të SMIA-s, nëse MASHT-i dëshiron të mbështetet në të dhëna të besueshme për studentë.	Mbështetja e MASHT-it në: <ul style="list-style-type: none"> • Mjetet e krijimi dhe pilotimit në nivel shkolle për lehtësimin e ngarkimit të të dhënave më precize bazike për nivelin e studentëve në SMIA (maj 2015); • Nëse është e nevojshme, dizajni dhe procedurat e shpërndarjes, p.sh. draft Udhëzimi Administrativ për SMIA (tetor 2015); 	Rezultati 1.3 Rezultati 1.5
6	Aktualisht fokusi i stafit të SMIA-s ka qenë kryesisht duke u munduar të bëjë sistemin të funksionojë dhe të bëjnë që shkollat të plotësojnë të dhënat. Një fazë 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 dhënave që do të bënin të dhënat "të flasin vet" ende mbeten për t'u aktivizuar.	Mbështetja e MASHT-it në: <ul style="list-style-type: none"> • Trajnimin rreth teknikave të vizualizimit të dhënave (korrik 2015). 	Rezultati 1.3 Rezultati 1.5

7. Koordinimi i Partnerëve Zhvillimor Ndërkombëtar në Sektorin Arsimit

7.1. Të gjeturat kryesore

Sektorin e arsimit në Kosovë mbështetet nga donator të shumtë dhe në të gjitha nivelet e sistemit të arsimit (qendror, komunal, shkollor) si dhe në të gjitha fushat e arsimit (para-universitare, universitare, AAP, etj.). Në disa mënyra, MASHT-i është njëra nga agjencitë më "ngjeshura" në kuptimin e mbështetjes në dispozicion nga partnerë të ndryshëm të zhvillimit. Pritet të jetë e tillë edhe në të ardhmen e afërt duke pasur parasysh rëndësinë që i jepet reformave të sektorit të arsimit në të gjitha dokumentet kombëtare dhe ndërkombëtare për zhvillimin e Kosovës. Përderisa, ky është në përfitim të sektorit, ai gjithashtu vë në dukje nevojën për koordinimin e përpjekjeve në mënyrë efektive të akterëve kyç të ndryshëm.

Koordinimi i donatorëve realizohet përmes takimeve të rregullta të donatorëve dhe MASHT-it. Projektet e donatorëve (dhe menaxherët e programit) gjithashtu në mënyrë aktive ndërveprojnë dhe koordinohen në baza bilaterale. Disa donatorë të sektorit përfshirë SIDA Suedeze, GIZ Agjencia Austriake e Zhvillimit (AAZH) janë bashkuar për të themeluar Fondin e Përbashkët të Sektorit të Arsimit për zhvillimin e kapaciteteve të MASHT-it. Që të dy janë iniciativa të mira të koordinimit të donatorëve.

Përveç këtyre përpjekjeve, **praktika e rregullt në nivelin teknik të koordinimit në mes të projekteve të ndryshme të financuara nga donatorët ende nuk është zhvilluar plotësisht kur vjen puna tek udhëheqja e MASHT-it në këtë proces.** Për shkak të kufizimeve në DIEKP, drejtimi dhe koordinimi në nivelin teknik u është lënë donatorëve dhe vet projekteve. Megjithatë, rruga përpara **kërkon më shumë programim të udhëhequr drejtë prioriteteve të asistencës së donatorëve** për të siguruar që mangësitë vendimtare të identifikohen dhe përmbushen në atë mënyrë ku donatorët e sektorit e risin vlerën e përpjekjeve të qeverisë dhe pa rrezikun e përsëritjes së njëri tjetrit.

Në pikëpamje të përgjithshme, **nuk ekziston një inventarizim i të gjitha aktiviteteve të donatorëve, përveç përmes raporteve të disa konsulentëve të jashtëm.** Ky problem në njëfarë mënyre është kompensuar me kontributin e MASHT-it në bazën e të dhënave të koordinimit të donatorëve qendror brenda Ministrisë së Integritetit Evropian (platforma për menaxhimin e Ndhimave). Kjo e fundit është mjeti për qeverinë dhe donatorët për gjurmimin dhe shkëmbimin e informatave lidhur me aktivitetet e financuara nga ndihma. Platforma është një mjet i bazuar në ueb që mundëson si qeverinë ashtu edhe donatorët për të gjurmuar qarkullimin e ndihmave, krijimin e raporteve të përshtatura, dhe koordinimin e aktiviteteve. DIEKP-ja ka qasje në këtë platformë dhe ka përgjegjësi për futjen e të dhënave. Megjithatë, për shkak të kapacitetit në mungesë, kjo shpesh kryhet drejtpërsëdrejti nga donatorët.

Sa i përket nivelit të MASHT-it, ekziston **nevoja për një pikë të vetme dhe më të avancuar të informatave të gjitha iniciativave të donatorëve**, të kaluara të aktuale dhe të planifikuara, përfshirë dokumentet e projektit, raportet kryesore dhe planet e aktiviteteve. Kjo do ta zgjeronte shumë koordinimin. Platforma eventualisht do të mund të **radhitej me**

planin vjetor të MASHT-it dhe të lidhej në mënyrë të qartë me PSAK-un dhe sektorin e KASH-it.

BE-ja tashmë është njëra nga partnerët kyç të zhvillimit. Së bashku me IPA II duke qenë i përqendruar në veçanti në “arsimin, punësim dhe politika sociale” (njëri nga 7 fushat e prioritetit për IPA-në II Strategjia Indikative e Vendit), mund të pritët që financimi i BE së dhe asistimi teknik të mund të zgjerohen gjithashtu në sektorin e arsimit. Përveç kësaj, mbështetja e ofruar nga Prioriteti tjetër i IPA-së II mbi “konkurrencën dhe inovacionin” mund të ofrojë financim dhe njohuri mbi shkencën, sektorët e hulumtimit dhe inovacionit dhe lidhjen me politikat industriale.

Edhe pse vlerat precize dhe prioritetet e financimit duhen ende të qartësohen, kjo përfaqëson MASHT-in me një mundësi të konsiderueshme. Në të njëjtën kohë kjo vë në dukje një kapacitet të rritur brenda MASHT-it, në veçanti, brenda DIEKP-së, por gjithashtu departamentet e sektorëve dhe organizimet e buxhetit jashtë fushës së buxhetit të MASHT-it, për të kuptuar instrumentin IPA II dhe të jetë në gjendje të përgatis dokumentacione relevante për projektet dhe financimin si dhe menaxhimin e zbatimit. Në disa raste, kjo do të kërkon koordinimin të ngushtë me procesin buxhetor, pasi që disa nga financimet e BE-së do të varet nga bashkë financimi kombëtar. Ky kapacitet nuk është i pranishëm aty edhe pse ka plane për trajnime mbi çështjet që lidhen me IPA-në nga disa donatorë të sektorit të arsimit.

7.2. Konkluzionet në lidhje me intervenimet potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara

Në bazë të gjetjeve dhe konkluzioneve nga ky Studim i Mangësive, ne propozojmë fokusimin e mbështetjes në këtë fushë ku vlera më e madhe e shtuar nga projekti mund të arrihet duke pasur parasysh fokusin e tij kryesor në SPI dhe ZHBNJ. Në veçanti ne sugjerojmë ofrimin e mbështetjes për DIEKP të MASHT-it në tri fusha:

1. Mbështetja DIEKP-së për të **themeluar një qasje të thjeshtë të informacioneve për tërë asistencën teknike që është duke vazhduar dhe atë të planifikuar (dhe fondet) për sektorin e arsimit me një pikëpamje të avancimit të shkëmbimit të informacioneve, koordinimin dhe bashkimin e energjive.** Kjo do të përfshinte dokumentacionin për bazat e projektit dhe raportet kyçe, sipas të qenit në dispozicion për shkëmbim me Agjenci të ndryshme Donatore. Fillimisht kjo do të mund të merrte formën e bazës së brendshme të dhënave, mirëpo përfundimisht mund të prezantohet online. Për nga struktura do të duhej të organizohej në pajtim me PSAK-un dhe KASH-in. Përveç kësaj, projekti mund të mbështesë po ashtu DIEKP-në për të siguruar se Platforma e Menaxhimit të Ndihmës së Ministrisë për Integritet Evropian azhurnohet rregullisht;
2. Projekti po ashtu do të **ofronte mbështetje teknike dhe organizative për DIEKP-në për të thirrur takime të rregullta të donatorëve të sektorit për të shkëmbyer informacionet n lidhje me punën në vazhdim dhe për të koordinuar planet.**

Objektivi i këtij aktiviteti do të ishte të avancohet institucionalizimi i pronësisë së DIEKP-së për procesin dhe ndërtimin e praktikave të mira tashmë të arritura në takimet e donatorëve dhe në procesin e RPV-së. Nevoja për një mbështetje të tillë në veçanti është theksuar nga Drejtori i DIEKP-së;

3. Duke pasur parasysh se MMC tashmë është duke i ofruar Ministrisë së Integritimit Evropian asistencën teknike sa i përket procesit të programeve me IPA II, **projekti mund të vihet në dispozicion për ofrimin e trajnimit të fokusuar dhe në trajnimin në vendin e punës në DIEKP (dhe të tjerët brenda MASHT-it, nëse është e nevojshme) në të gjitha aspektet kyçe të programit IPA II.** Megjithatë kjo do të bëhet në bashkëpunim të ngushtë me donatorë tjerë me qëllim të mënjanimin të përsëritjeve dhe shfrytëzimit të njohurive që donatorë të ndryshëm kanë ndërtuar në nën-sektorët e arsimit.

Përmbledhja e intervenimeve të propozuara të Projektit

Nr	Mangësitë dhe të gjeturat	Intervenimet e propozuara të projektit	Referenca në TeR
1	Nuk ka ndonjë inventarizim të vetëm për të gjitha aktivitetet e donatorëve, përveç përmes raporteve të disa konsulentëve të jashtëm. Ky problem është diçka e krijuar nga kontributi i MASHT-it për bazën e të dhënave të koordinimit qendror të donatorëve në kuadër të Ministrisë së Integritimit Evropian (Platforma e Menaxhimit të Ndhmës). Kjo e fundit është mjeti për qeverinë dhe donatorët për të gjurmuar dhe shkëmbyer informacionet që ndërlidhen me aktivitetet e financuara nga ndihma.	Mbështetja e DIEKP-së në: <ul style="list-style-type: none"> • Përgatitja e propozimeve për krijimin e qasjes në AT në MASHT (maj 2015); • Trajnimi i vazhdueshëm për zbatimin e propozimeve të pajtuara (e vazhdueshme, në bazë të kërkesës); 	Rezultati 1.2 Rezultati 1.5 Rezultati 1.8
2	Praktikat e rregullta të koordinimit të nivelit teknik ndërmjet projekteve të ndryshme të financuara nga donatorët e ndryshëm ende nuk është zhvilluar plotësisht kur bije fjala për udhëheqjen e MASHT-it në këtë proces. Për shkak të kufizimeve në kapacitete në DIEKP, drejtimi i nivelit teknik dhe koordinimi u është lënë donatorëve dhe vet projekteve.	Mbështetja e DIEKP-së në: <ul style="list-style-type: none"> • Organizimi teknik dhe organizativ i takimeve të rregullta të donatorëve të sektorit për të shkëmbyer informacionet në lidhje me punën e vazhdueshme dhe për të koordinuar planet (tremujore); 	Rezultati 1.2 Rezultati 1.5 Rezultati 1.8
3	Edhe pse shumë precize dhe prioritetet e financimit ende mbetet të qartësohen, kjo përfaqëson MASHT-in me një mundësi mjaft të madhe. Në të njëjtën kohë thërret për kapacitete të rritura në kuadër të MASHT-it, në veçanti në DIEKP, por edhe në departamente të sektorit dhe organizata buxhetore jashtë buxhetit të MASHT-it, për të kuptuar instrumentin e IPA II dhe për të qenë në gjendje për të përgatitur dokumentacionin relevant për projektet dhe financimin si dhe menaxhimin e zbatimit.	Mbështetja e MASHT-it në: <ul style="list-style-type: none"> • Trajnimi / trajnimi me mbikëqyrje në punë për stafin e programit të IPA II (në bazë të kërkesës). 	Rezultati 1.2 Rezultati 1.5 Rezultati 1.8

8. Kapacitetet Institucionale për Koordinim me Sektorin

8.1. Të gjeturat kryesore

Kur flitet për planifikimin e politikave dhe koordinimin në kuadër të MASHT-it, kjo është përgjegjësi e **Departamentit për Integritet Evropian, Koordinim të Politikave dhe Statistikave (DIEKP)**. Departamente të ngjashme janë krijuar në të gjitha ministritë. Roli i tyre është që ta mbështesin Sekretarin e Përgjithshëm në detyrat e planifikimit të politikave dhe koordinimit përfshirë edhe çështjet e integritetit në BE, si dhe çështjet e buxhetit për sa i përket prioriteteve. Shpesh DIEKP quhen edhe "pasqyra të ZKM, MIE dhe MF në sektorë". Dhe vërtetë, këto zyra punojnë me këto tri institucionet qendrore në baza ditore për të siguruar që sektorët të miratojnë mekanizmat e planifikimit dhe raportimit që janë zhvilluar në qendër.

Përveç koordinimit të politikave dhe agjendës së integritetit në BE, DIEKP në MASHT është përgjegjës për bashkëpunim ndërkombëtar, koordinimin e donatorëve dhe operimin e Sistemit për Menaxhimin e Informatave në Arsim (SMIA). Funkcioni i fundit i është shtuar DIEKP së voni. Në kuadër të këtij Studimi të mangësive, transformimi i fundit është shumë pozitiv, pra krijon një lidhje ndërmjet politikave dhe të dhënave. Departamenti i cili udhëhiqet nga Drejtori është i strukturuar në dy divizione: Divizioni për Integritet Evropian (ku është udhëheqësi i divizionit dhe dy zyrtarë) dhe Divizioni për Koordinim të Politikave dhe Statistika (i përbërë nga udhëheqësi i divizionit dhe 4 zyrtarë).

Rregullorja për Organizimin e Brendshëm dhe Sistematizimin e Vendeve të Punës e MASHT-it dhe Udhëzimi Administrativ i Qeverisë për DIEKP i kanë përcaktuar termat e referencës për DIEKP. Megjithatë, mandati që është përcaktuar në këto dokumente ligjore nuk janë integruar në përshkrimet e detyrave të stafit që punon në DIEKP. Përveç kësaj, përshkrimet e detyrave nuk e pasqyrojnë bartjen e fundit të Divizionit për Analiza dhe Statistika në DIEKP.

Siç është vërejtur edhe nga *Projekti i Lehtë i Binjakëzimit i BE-së që i ka rishikuar kapacitetet e DIEKP në të gjitha ministritë*:

*"Mungesa e përshkrimeve të qarta dhe të kuptueshme të detyrave të punës apo mungesa e aplikimit të detyrave ekzistuese të punës është problemi kryesor për sa i përket kryerjes së detyrave. Planifikimit të punës si dhe ngarkesës në punë. Kjo çon në mos-efikasitet dhe shfrytëzim jo të duhur të burimeve njerëzore si dhe mungesë të planifikimit strategjik. Zbatimi i rregullave lidhur me përshkrimet e detyrave të punës duhet të realizohet nga departamentet përkatëse në bashkëpunim të ngushtë me Sekretarët e Përgjithshëm të ministrive."*⁹

Përveç detyrave kyçe të planifikimit dhe koordinimit, Departamenti është i mbingarkuar me përgjegjësi ad-hoc dhe përgjegjësi tjera teknike. Shpesh këto detyra nuk përkojnë me mandatin bërthamë të DIEKP. Fushëveprimi i detyrave të DIEKP shpesh është mbingarkesë për stafin prej 9 vetash në këtë njësi. Kjo së bashku me **kapacitetet e kufizuara e ka penguar Departamentin që të përfshihet në mënyrë aktive hartimin e**

⁹ Raporti i Mangësive dhe Nevojave për DIEKP dhe DL, Projekti i Binjakëzimit të Lehtë "Vlerësimi i Kapaciteteve dhe Forcimi i Strukturave Kyçe të Kosovës për BE *Acquis* Bartja dhe Koordinimi i Politikave, faqe 11.

dokumente të ndryshme të politikave në sektorin e arsimit, siç janë Koncept-dokumentet. Megjithatë, drejtori i Departamentit është plotësisht i vetëdijshëm që mundësitë janë të kufizuara për rritjen e numrit të stafit në njësi, kështu që përmirësimet e mëtejshme në zbatimin e funksioneve kryesore të Departamentit mund të arrihen vetëm me anë të efikasitetit.

Fushat ku DIEKP ka nevojë për kapacitete të shtuara janë: planifikimin strategjik në përgjithësi dhe planifikim financiar dhe strategjik në sektorin e arsimit në veçanti; në përgatitjen dhe paraqitjen e dokumenteve të politikave, veçanërisht në koncept-dokumente, në përputhje me kërkesat e përcaktuara nga Qeveria; koston dhe buxhetin e politikave; vlerësimin e ndikimit; programin dhe menaxhimin e ciklit të projektit IPA; si dhe përgatitja e raporteve efektive për vendim-marrësit. Sipas DIEKP, këto mangësi do të mund të eliminoreshin jo vetëm me trajnime dhe sigurimin e materialeve udhëzuese që janë të lehta për t'i ndjekur, por më e rëndësishmja është mentorimi në vendin e punës.

8.2. Konkluzionet lidhur me intervenimet potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara

Mbështetja për DIEKP, në aspektin e mentorimit lidhur me planifikimin e politikave dhe të çështjeve që ndërlidhen me SIP, është propozuar në një vend tjetër në këtë Studim të Mangësive. Në kuadër të kësaj pjese, ne propozojmë që ta ndihmojmë Departamentin në dy mënyra kryesore:

1. Ta mbështes Drejtorin dhe stafin e DIEKP në përgatitjen e përshkrimit të detyrave të punës në përputhje me mandatin e Departamentit dhe strategjinë e Ministrisë. Kjo do të bëhet përmes rishikimit funksional të departamentit që do të përcillet rregullimet në përshkrimin e detyrave të punës. Do të mbahen sesione të rregullta individuale për të siguruar që detyrat dhe përgjegjësitë e reja të jenë të pranueshme plotësisht dhe që stafi t'i zhvillojë gradualisht kompetencat e kërkuara duke vazhduar me aktivitetin. Kjo korrespondon me rezultatin 2.3, të TeR, dhe mund të realizohet në fazën e hershme të zbatimit të projektit, p.sh. nga fundi i muaji 5;
2. Drejtori i DIEKP e ka konfirmuar nevojën për të siguruar që stafi i departamentit do të jenë në dispozicion për mbështetje ad-hoc lidhur me çështjet që mund të dalin në agjendën e departamentit në mënyrë të paplanifikuar. Projekti do të mund të vë në dispozicion të departamentit këtë mënyrë "fleksibile të mbështetjes së kapaciteteve." Kjo korrespondon me rezultatin 3.3 të TeR.

Përmbledhja e intervenimeve të propozuara të Projektit

Nr	Mangësitë dhe të gjeturat	Intervenimet e propozuara të projektit	Referenca në TeR
1	Mandati i krijuar me dokumente ligjore nuk është i integruar në përshkrimet e detyrave të vendeve të punës të stafit që punojnë në DIEKP. Përveç kësaj, përshkrimet e detyrave të vendeve të punës nuk e pasqyrojnë transferimin e	Mbështetja e DIEKP në: <ul style="list-style-type: none"> • Përgatitjen e përshkrimeve të detyrave në përputhje me mandatin e departamentit dhe strategjinë e ministrisë (shkurt 2015); • Organizimi i ngjarjeve informuese dhe 	Rezultati 2.3 Rezultati 2.9

	fundit të Divizionit për Analiza dhe Statistika në DIEKP	trajnimeve (sipas kërkesës);	
2	Përveç detyrave kyçe të planifikimit dhe koordinimit, Departamenti është i mbingarkuar me përgjegjësi ad-hoc dhe përgjegjësi tjera teknike. Shpesh këto detyra nuk përkojnë me mandatin bërthamë të DIEKP. Fushëveprimi i detyrave të DIEKP shpesh është mbingarkesë për stafin prej 9 vetash në këtë njësi. Kjo së bashku me kapacitetet e kufizuara e ka penguar Departamentin që të përfshihet në mënyrë aktive hartimin e dokumenteve të ndryshme të politikave në sektorin e arsimit, siç janë Koncept-dokumentet.	Mbështetja për DIEKP në: <ul style="list-style-type: none"> • Këshilla ad-hoc (“mbështetje fleksibile e kompetencave”) lidhur me çështjet që dalin. 	Të gjitha rezultatet e projektit

9. Lidhja me nivelin komunal dhe shkollat

9.1. Të gjeturat kryesore

Në Kosovë, ofrimi i politikave të arsimit është decentralizuar në komuna, të cilat gëzojnë një shkallë të lartë të autonomisë, ndërsa pjesa më e madhe e financimit sigurohet nga niveli shtetëror. MASHT i përcakton politikat e përgjithshme për arsimin në Kosovë. Kjo është një qasje përmes së cilës MASHT-i mund të ndikojë në alokimin e burimeve dhe në efikasitetin operativ në nivel lokal. Në të njëjtën kohë, nëpërmjet SMIA-s dhe sistemeve tjera, MASHT-it mbështetet në masë të madhe në shkolla dhe komuna për sa i përket të dhënave. Prandaj, SIP në nivel të MASHT-it duhet të ndërlihet me planifikimin dhe menaxhimin e shkollave në nivel komunal.

Sipas sistemit aktual, komunat individualisht duhet të kenë **plane zhvillimore/arsimore komunale** (të ndara apo të integruara në planet e përgjithshme të zhvillimit). Përveç Planit Zhvillimor të Komunës, disa komuna, për shembull Prishtina dhe Gjilani, i kanë zhvilluar të ashtuquajturat Planet për Zhvillimin e Arsimit. Përveç kësaj, 24 komuna i kanë funksionalizuar planet e standardizuara për zhvillimin profesional të mësimit dhe i kanë emëruar koordinatorët e Qendrave për Zhvillimin Profesional për t'i zbatuar këto plane. Megjithatë, **nuk ka fare apo ka fare pak unitet ndërmjet këtyre planeve, e që e bënë të vështirë shfrytëzimin e tyre si burim të informimit të publikut të gjerë mbi performancën në sektorin e arsimit.**

Komunat i kanë themeluar të ashtuquajturat Drejtoritë Komunale të Arsimit (**DKA-të**). Në teori, ato kanë përgjegjësi të njëjta, pavarësisht nga komuna. Megjithatë, **kapacitetet e këtyre njësive të strukturës komunale ndryshon shumë** varësisht nga madhësia e komunës dhe prioritetet politike në nivel lokal.

Asociacioni i Komunave të Kosovës e ka krijuar Kolegjiumin e Arsimit. Ky është një organ që i bashkon të gjitha DKA-të. Takimet i mbanë të rregullta, kryesisht në baza mujore, ku diskutohen çështje me rëndësi të identifikuara ose nga MASHT-i ose nga vetë komunat. Kolegjiumi e ka miratuar **Planin Strategjik për Arsim 2013-2016 (PSA)**. Ky plan ofron një pasqyrë se si komunat synojnë të kontribuojnë në zbatimin e PSAK. Edhe pse kjo është një shenjë e mirë, në praktikë lidhja midis PSAK dhe PSA nuk është e ndarë qartë në aspektin e përmbajtjes, dhe nuk ka asnjë mekanizëm për monitorim, përcjellje dhe mbledhje të informatave kthyesë. Po ashtu, nuk ndonjë lidhje për sa i përket financimit në nivel të PSA.

Përderisa të gjitha komunat e Kosovës i kanë planet e tyre në fushën e arsimit, siç u përmend më lartë, **nuk ka udhëzime të mjaftueshme nga ana e MASHT-it se si mund të ndërlihen këto plane me PSAK-un dhe financimin**. Situatë e ngjashme mund të vërehet në rastin e planeve të shkollave, të cilat janë edhe të obligueshme, mirëpo jo të gjitha shkollat kanë ato. Planifikimi i buxhetit dhe menaxhimi financiar, komponentë këto të rëndësishme të menaxhimit të ciklit të politikave në nivel komunal dhe lokal, nuk janë zhvilluar në nivel të duhur për shkak të sfidave të sistemit dhe kufizimeve në kapacitete.

Për më tepër, në mungesë të treguesve të verifikueshëm dhe të bazuar në rezultate, është vështirë të dihet nëse DKA-të kontribuojnë në arritjen e objektivave të PSAK-ut. SMIA do të duhej t'u ndihmonte DKA-ve planifikim dhe monitorim të performancës, mirëpo ky mekanizëm nuk është përdorur në masë të gjerë nga DKA-të deri më tani. Shumica e DKA-ve akoma e shohin SMIA-n më shumë si një obligim ndaj MASHT-it e jo si një mjet që duhet përdorur në nivel lokal.

Si rezultat i kësaj, **prioriteti strategjik i PSAK-ut lidhur me decentralizimin financiar nga niveli komunal në nivel të shkollave nuk ka përparuar në të gjitha komunat**. DKA-të vazhdojnë të përballen me kufizime të kapaciteteve njerëzore dhe teknike në planifikimin shumë-vjeçar financiar, në monitorimin dhe raportimin e buxhetit, ndërsa shpenzimet e granteve për arsim nuk janë edhe aq të ndërlihdura me nevojat e programit.

Është me rëndësi të ceket se përderisa në nivel të MASHT-it gjithnjë e më shumë po kuptohet nevoja për planifikim të strukturuar, harmonizim, buxhetim dhe monitorim dhe raportim, **kultura dhe koncepti i "planifikimit" nuk është edhe aq i pranishëm në nivelin komunal dhe atë të shkollave**. Shqetësimet ditore në këtë nivel kanë të bëjnë me problemet imediate dhe teknike gjatë menaxhimit të përditshëm, prokurimit, etj. Përveç kësaj, fakti se drejtorët e njësive komunale të arsimit janë të emëruar politik nënkupton se ka **ndryshime të shpeshta dhe mungesa e vazhdimësisë**, e që e pengon çdo përpjekje për ngritjen e kapaciteteve.

9.2. Konkluzionet lidhur me intervenimet potenciale të projektit karshi mangësive të identifikuara

TeR të projektit nuk kanë paraparë aktivitete të veçanta për Drejtoritë Komunale të Arsimit dhe shkollat, përveç organizimit të ngjarjeve informuese dhe trajnimeve (shih rezultatin 1.5

të TeR). Megjithatë, duke pasur parasysh matjen e performancës së sektorit përmes mënyrave të decentralizuara (komunat), ne besojmë se është e nevojshme që "t'i kemi parasysh DKA-të dhe shkollat", kur t'i krijojmë SIP të ardhshme në sektorin e arsimit dhe azhurnimin e mundshëm të PSAK-ut. Prandaj, ne i propozojmë katër intervenime të mundshme:

1. Pas Udhërrëfyesit të SIP, të mbështetet MASHT-i me rekomandime se si të bëhet lidhja në të ardhmen ndërmjet SIP dhe nivelit komunal në aspektin e planifikimit, buxhetimit, monitorimit dhe raportimit. Kësisoj, kjo ndërlidhet me rezultatin 1.2 të TeR. Pastaj, propozimet do të diskutoheshin me MASHT-in dhe Kolegjiumin e Arsimit, që do të kontribuonte në rezultatin 1.5 të TeR;
2. Projekti pastaj do të mund ta mbështeste **pilotimin e një "ideje të SIP" në nivel komunal për sektorin e arsimit e kjo do të mund të mbështetej nga projekti**. Kjo qasje do ta adresonte mungesën e pranisë së kulturës dhe të koncepteve në planifikim në nivel komunal dhe atë të shkollave, si dhe shqetësimin se DKA-të janë kryesisht të fokusuar në probleme teknike, menaxhim të përditshëm, prokurim, etj. Duhet cekur se procesi mund t'i ofrojë MASHT-it dhe DKA-ve përvoja interesante dhe të rëndësishme, sidomos në kontekstin e PSAK-ut të ri. Kjo do ta mbështeste rezultatin 1.8 të TeR.
3. Në mënyrë të ngjashme, projekti do të mund të intervenonte **duke përgatitur një dokument udhëzues të përgjithshëm për komunat se si të organizojnë funksionet dhe punën e DKA-ve, varësisht nga madhësia e komunave dhe të çështjeve në fjalë**. Kjo pritet të bëhet nga MASHT-i, siç e kanë cekur disa DKA komunale që i kemi intervistuar, si pjesë e këtij studimi të mangësive. Kjo do të kontribuonte në rezultatin 1.8 të TeR;
4. **E fundit por jo më pak e rëndësishme, projekti mund të zhvillojë propozime për procesin e emërimit për drejtorët e DKA-ve**. Fakti se drejtorët e njësive komunale të arsimit janë të emëruar politik, nënkupton se ka ndërrime të shpeshta dhe mungesë të vazhdimësisë, e që e pengon çdo përpjekje për ngritjen e kapaciteteve. Propozimet mund të përfshijnë opsionet e ndryshme. Në mënyrë të ngjashme, kjo do ta mbështeste rezultatin 1.8 të TeR.

Përmbledhja e intervenimeve të propozuara të Projektit

Nr	Mangësitë dhe të gjeturat	Intervenimet e propozuara të projektit	Referenca në TeR
1	Aktualisht nuk ka udhëzime të mjaftueshme nga ana e MASHT-it se si mund të ndërlidhen planet me PSAK-un dhe financimin. Situatë e ngjashme mund të vërehet në rastin e planeve të shkollave. Planifikimi i buxhetit dhe menaxhimi financiar, komponentë këto të rëndësishme të menaxhimit të ciklit të politikave në nivel komunal dhe lokal, nuk janë zhvilluar në nivel të duhur për shkak të sfidave të sistemit dhe kufizimeve në kapacitete.	Mbështetja për MASHT-in me: <ul style="list-style-type: none"> • Rekomandime se si të krijohet lidhja ndërmjet SIP dhe nivelit komunal në aspektin e planifikimit, buxhetimit, monitorimit, dhe raportimit do të mund të organizohet në të ardhmen (mars 2015); • Lidhur me këtë, të organizohen sesione informimi dhe trajnimi (sipas kërkesës); 	Rezultati 1.2 Rezultati 1.5

2	kultura dhe koncepti i "planifikimit" nuk janë edhe aq të pranishëm në nivelin komunal dhe atë të shkollave. Shqetësimet ditore në këtë nivel kanë të bëjnë me problemet imediate dhe teknike gjatë menaxhimit të përditshëm, prokurimit, etj.	Mbështetja për MASHT-in në: <ul style="list-style-type: none"> • Pilotimi i një "ideje të SIP" në nivel komunal për sektorin e arsimit e kjo do të mund të mbështetej nga projekti (shtator 2015); • Organizimi i sesioneve informuese dhe trajnimeve (sipas kërkesës); 	Rezultati 1.2 Rezultati 1.5 Rezultati 1.8
3	Përkundër faktit që DKA-të kanë përgjegjësi të ngjashme, kapacitetet e tyre dallojnë nga komuna në komunë, dhe nuk ka një qasje të standardizuar në organizimin e tyre të brendshëm dhe shpërndarjen e stafit.	Mbështetja për MASHT-in që: <ul style="list-style-type: none"> • Të përgatitë një dokument udhëzues të përgjithshëm për komunat se si të organizojnë funksionet dhe punën e DKA-ve, varësisht nga madhësia e komunave dhe të çështjeve në fjalë (korrik 2015). • Organizimi i sesioneve informuese dhe trajnimeve (sipas kërkesës); 	Rezultati 1.5 Rezultati 2.3 Rezultati 2.9
4	Fakti se drejtorët e njësive komunale të arsimit janë të emëruar politik, nënkupton se ka ndërrime të shpeshta dhe mungesë të vazhdimësisë, e që e pengon çdo përpjekje për ngritjen e kapaciteteve.	Mbështetja për MASHT-in që: <ul style="list-style-type: none"> • Të përgatis propozime për procesin e emërimit për drejtorët e DKA-ve (maj 2015). • Organizimi i sesioneve informuese dhe trajnimeve (sipas kërkesës); 	Rezultati 1.5 Rezultati 2.3 Rezultati 2.9

Lista e të intervistuarëve:

Emri	Pozita	Institucioni
Z. Nehat Mustafa	Zëvendës Ministër	MASHT
Z. Xhavit Dakaj	Sekretar i Përgjithshëm	MASHT
Z. Arber Morina	Këshilltar Politik i Ministrisë	MASHT
Z. Ferit Idrizi	Drejtor	Departamenti për Integritet Evropian dhe Koordinim të Politikave dhe Statistika, MASHT
Znj. Hanemsha Latifi	Udhëheqëse	Divizioni për Integritet Evropian, DIEKP, MASHT
Z. Azem Azemi	Udhëheqës	Divizioni për Planifikim dhe Analizë, MASHT
Z. Alush Istogu	Drejtor	Departamenti i Administratës së Arsimit Para-universitar, MASHT
Znj. Fadile Dyla	Drejtoreshë	Departamenti i Infrastrukturës dhe Shërbimeve Teknike, MASHT
Znj. Rina Ponosheci	Inxhinierë e Ndërtimitarisë	Departamenti i Infrastrukturës dhe Shërbimeve Teknike, MASHT
Z. Agim Berdynaj	Drejtor	Departamenti për Zhvillimin e Arsimit Para-universitar, MASHT
Z. Vebi Ismaili	Udhëheqës	Divizioni i Auditorit të Brendshëm, MASHT
Znj. Vjollca Haziri	Auditore e Brendshme	Divizioni i Auditorit të Brendshëm, MASHT
Z. Fehmi Zylfiu	U.d. Udhëheqës	Divizioni për Buxhet dhe Financa, MASHT
Znj. Minire Gashi	Zyrtare për Buxhet	Divizioni për Buxhet dhe Financa, MASHT
Z. Enver Mekolli	Udhëheqës	Spektori për Sistemin e Menaxhimit të Informatave në Arsim, MASHT
Z. Kosum Aliu	Drejtor	Njësia Qendrore për Harmonizim të Auditimit të Brendshëm, MASHT
Znj. Vania Tomeva	Udhëheqëse e ekipit	Projekti PIFC i BE, Ministria e Financave
Z. Hysni Kryeziu	Drejtor	Departamenti Ligjor, MASHT
Znj. Arberie Nagavci	Drejtoreshë	Drejtorja Komonale e Arsimit, Prishtinë
Znj. Dagmar Fuchs-Schmitz	Udhëheqëse	Programi ZHKAB-GIZ
Znj. Sybille Jester	Këshilltare	FBSA/Departamenti për Integritet Evropian dhe Koordinim të Politikave
Edita Alo	Eksperte	Banka Botërore
Flora Kelmendi	Eksperte	Banka Botërore
Harris Lihovac,	Ekspert	Banka Botërore
Z. Edmond Gashi	Ekspert i arsimit	Zhvillimi i Kapaciteteve në Arsimin Bazik, GIZ