

PROGRAMI I BASHKIMIT EVROPIAN IPA PËR KOSOV**E**N

Projekti për ndihmë në përgatitjen e projekteve

për Ministrinë e Integrimit Evropian

Kontrata nr.: 2016/375-943

**Rishikimi funksional i Ministrisë së Arsimit, Shkencës**

 **dhe Teknologjisë**

 Janar 2018





Projek i financuar nga BE dhe i menaxhuar nga Zyra e Bashkimit Evropian në Kosovë

Projekti ‘Shkathtësi për Përgatitje të Projekteve për Ministrinë e Integrimit Evropian’ implementohet nga konzorciumi i udhëhequr nga GIZ

Personat kontaktues në të projektit PNPP janë:

Mark Barrett (Udhëheqës I Projektit)

Dragos Dinu Vlera Kastrati Fisnik Rexhepi

**REPUBLIKA E KOSOVËS 1**

**Projekti për ndihmë në përgatitjen e projekteve për Ministrinë e Integrimit Evropian**

Kontrata N° 2016/375-943

**Rishikimi funksional i**

**Ministrisë së Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë**

Janar2018

Mohim

Ky raport është përgatitur nga ekipi i projektit. Gjetjet, konkluzionet dhe interpretimet e shprehura në këtë dokument janë vetëm të Kontraktuesit dhe në asnjë mënyrë nuk pasqyrojnë politikat ose qëndrimet e Zyrës së Bashkimit Evropian në Kosovë

Adresa 110 Andrea Gropa Prishtinë, Kosovë

1000

1 Ky përcaktim nuk paragjykon qëndrimin ndaj statusit dhe është në përputhje me RKSKB 1244/1999 dhe Opinionin e Gjykatës Ndërkombëtare të Drejtësisë mbi shpalljen e pavarësisë së Kosovës.

**Rishikimi Funksional i**

 **Ministrisë së Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë**

**Janar 2018**

**Tabela e përmbajtjes**

[1. Hyrje 3](#_Toc507509070)

[2. Përmbledhje e shkurtër e sektorit të arsimit 4](#_Toc507509071)

[3. Metodologjia e rishikimit funksional 7](#_Toc507509072)

[3.1. Objektivi, fushëveprimi, mbledhja e dhe analiza të dhënave për Rishikimin Funksional 7](#_Toc507509073)

[3.2. Parimet që kanë udhëhequr rishikimin 9](#_Toc507509074)

[4. Gjetjet 12](#_Toc507509075)

[5. Rekomandimet 24](#_Toc507509076)

[6. Kalendari për zbatimin e rekomandimeve të RF– afatshkurtër 35](#_Toc507509077)

# Hyrje

Ky Rishikim Funksional i Ministrisë së Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë (MASHT) është organizuar në kuadër të Projektit për ndihmë në përgatitjen e projekteve të financuara nga BE (PPF), një projekt që synon ngritjen e kapaciteteve të administratës së Kosovës për planifikimin, programimin dhe zbatimin e fondeve të BE-së. Ky aktivitet ka dal si rezultat i kërkesës ad-hoc nga menaxhmenti i lartë i MASHT-it dhe Zyra e Bashkimit Evropian (ZBE) në Kosovë.

Ekipi i Rishikimit Funksional (Ekipi RF) përbëhej nga tre ekspertë që kryen detyrën gjatë periudhës tre mujore, nga nëntori 2017 deri në janar 2018. Ky raport përmbledh qasjen e përgjithshme të procesit të rishikimit si dhe gjetjet kryesore dhe rekomandimet e ekipit në lidhje me gjendjen aktuale dhe përmirësimet potenciale të organizimit dhe funksionimit të ministrisë.

Raporti është i strukturuar në shtatë seksione. Pas kësaj hyrje, është paraqitur një përmbledhje e sektorit të arsimit, duke theksuar prioritetet aktuale sektoriale që përcaktojnë agjendën e politikave të ministrisë dhe lidhin rishikimin me përpjekjet më të gjera të programimit të fondeve të IPA-së për këtë sektor. Metodologjia e rishikimit është paraqitur në seksionin e tretë, e ndjekur nga një sërë parimesh që kanë udhëzuar procesin e rishikimit. Seksioni i pestë dhe i gjashtë përfaqësojnë pjesën më të madhe të raportit, pasi ato paraqesin gjetjet dhe rekomandimet kryesore. Seksioni i fundit propozon afatet kohore për zbatimin e masave të propozuara.

Ekipi i RF dëshiron të shprehë mirënjohjen e tyre për mbështetjen e vazhdueshme dhe kohën e ndarë për të marrë pjesë në takimet dhe intervistat nga përfaqësuesit të MASHT-it si dhe zyrtarë të tjerë në Ministrinë e Integrimit Evropian, Zyrën e Kryeministrit ose Ministrinë për Administratë Publike. Ekipi është gjithashtu mirënjohës për partnerët në ZBE, sidomos task menaxherit për arsim, për mbështetjen e vazhdueshme dhe informatat kthyese të një cilësie të lartë të ofruara gjatë gjithë procesit të RF. E fundit, por jo më pak e rëndësishme, ekipi falënderon kolegët nga Projekti PPF për ndihmën dhe rishikimin kolegial (peer review) të këtij raporti.

1 Dragos Dinu (ekspert i lartë drejtues), Vlera Kastrati (eksperte e arsimit) dhe Fisnik Rexhepi (ekspert i administratës publike).

# Përmbledhje e shkurtër e sektorit të arsimit

Sistemi i arsimit publik në Kosovë funksionon nëpërmjet një rrjeti prej 43 institucionesh parashkollore, 985 shkolla fillore dhe të mesme të ulëta, 119 shkolla të mesme të larta dhe nëntë institucione publike të arsimit të lartë. Përveç kësaj, ekzistojnë 10 institucione private të licencuara që ofrojnë arsim fillor dhe të mesëm, si dhe 30 institucione private të licencuara të arsimit të lartë. Gjithashtu ekziston një numër institucionesh private që ofrojnë shërbime parashkollore.

Ndërkohë që ka një rritje të përgjithshme të pjesëmarrjes në arsim, pjesëmarrja në nivelin parashkollorë mbetet një sfidë e madhe kryesisht për shkak të mungesës së përgatitjes për këtë nivel dhe mungesës së hapësirave. Edhe pse rritja e pjesëmarrjes në arsimin parauniversitar dhe atë të lartë, me një shkallë regjistrimi bruto prej 95.2% (95.1 për djemtë dhe 95.4 për vajzat) në arsimin e detyruar dhe 83.4% në arsimin e mesëm (86.3 për meshkuj dhe 83.4 për femra), Kosova krahasohet mirë me vendet e tjera të Rajonit2, në aspektin e pjesëmarrjes, me përjashtim të nivelit parashkollor ku pjesëmarrja e grupmoshës 4-5 vjeçare është ende në nivel 40.7%, e cila është mjaft larg nga standardi i BE-së 2020 - 95% 3.

Gjithashtu, pjesëmarrja në arsimin e lartë është rritur ndjeshëm: në vitin 2015 Kosova kishte 6,669 student për 100,000 banorë, që është gati dyfishi i mesatares së BE4. Një balancë midis meshkujve dhe femrave të regjistruar në programet universitare bachelor dhe master në vitin 2015/2016, megjithëse femrat kishin më shumë tendencë të ndiqnin studimet në universitete publike dhe meshkujt në universitete private5. Përkundër pjesëmarrjes më të lartë në arsim, pjesëmarrja në arsimin parashkollor, por gjithashtu e fëmijëve me nevoja të veçanta dhe mësim cilësor për RAE, mbetët e dëshirueshme.

Aftësitë e nxënësve mbeten një çështje shqetësuese në sistem. Jo vetëm rezultatet e ulëta në provimin e maturës, por edhe rezultatet e fundit të PISA tregojnë se sistemi arsimor i Kosovës mbetet shumë i ulët krahasuar me nivelin ndërkombëtar. Derisa analiza e hollësishme ende nuk është në dispozicion, rezultatet tregojnë se 77% e nxënësve kosovarë 15-vjeçarë shënuan rezultate nën nivelin bazë duke ngelur mbrapa me aftësinë e shkrim-leximit, të barasvlershëm me 3,5 viteve të shkollimit, në krahasim me mesataren e OECD-së në këtë disiplinë (70% për vajzat dhe 83% për djemtë). Ngjashëm me këtë, 78% e atyre që iu nënshtruan testit shënuan rezultate nën nivelin bazë të matematikës (81% e vajzave, 75% e djemve) dhe 68% në shkencë (66% e vajzave, 70% e djemve). Kjo është një sfidë e madhe në lidhje me standardet e BE-së 2020, të cilat kërkojnë që pak se 15% të 15-vjeçarëve me aftësi jo të zhvilluara në lexim, matematikë dhe shkencë.

2 Raporti Vjetor i Statistikave dhe Treguesit e Arsimit 2015/16, MASHT, Dhjetor 2016.

3 Plani Strategjik i Arsimit të Kosovës 2017-2021, Qeveria e Kosovës, 2016.

4 Po aty

5 Agjencia e Statistikave të Kosovës, Statistikat e Arsimit 2015/2016.

Pavarësisht faktit që strategjia e sigurimit të cilësisë është funksionale dhe përpjekjet për të ndërtuar një sistem të sigurimit të cilësisë me ndarje të kompetencave mes MASHT-it, DKA-së dhe shkollave në mes tjerash, cilësia e përgjithshme në arsim mbetët e ulët. Roli i inspektoratit të arsimit nuk është i ndarë në mënyrë të qartë midis inspektorëve, megjithatë një ligj i ri i Inspektimit në Arsim sqaron më tej rolet e inspektorëve. Aktualisht, sigurimi i cilësisë mbetet problematik edhe në aspektin e organizimit të mësimdhënies dhe mësimnxënies në shkollat ​​e Kosovës. Trajnimi mësimdhënësve në shërbim (in-service) është ende në fazën fillestare në aspektin e ofrimit sistematik dhe të organizuar të trajnimit për t'i ndihmuar ata në licencim dhe përmirësim të performancës.

Zhvillimi i politikave është një proces i vazhdueshëm, megjithëse zbatimi i politikave pothuajse nuk matet. Korniza e re e kurrikulës para-universitare, e miratuar në vitin 2011 dhe qysh tani e zbatuar plotësisht në tërë Kosovën, tashmë po paraqet shumë sfida në zbatim. Me gjithë kornizën e të mësuarit të bazuar në kompetencë, kjo reformë gjithëpërfshirëse kërkon një trajnim të strukturuar dhe intensiv të mësimdhënësve në-shërbim dhe mjete të shumta arsimore dhe materiale përcjellëse.

Ndërkohë që programet e trajnimit të mësimdhënësve deri më tani ishin të shpërndara dhe të mbështetura me projekte, zbatimi i kurrikulës së re kërkon një sërë aftësish të reja që kërkojnë burime të shumta të mësimdhënies dhe mësimnxënies. Për më tepër, kurrikula e re kërkon harmonizimin e trajnimit para-shërbimit dhe në-shërbim. Aktualisht, për shkak të mungesës së kapaciteteve profesionale dhe financiare, vonesat në përgatitjen e materialeve mbështetëse për zbatimin e kurrikulës, mungesa e teksteve shkollore të përshtatshme, përmirësimi i kushteve të shkollave dhe klasave, ndër të tjera po kufizojnë zbatimin e saj.

Analiza e politikave në përgjithësi është e vështirë për shkak të grumbullimit të kufizuar të të dhënave përmes SMIA. Kapaciteti për grumbullimin dhe përpunimin e të dhënave për arsimin është përmirësuar ndjeshëm, por kërkohet një zhvillim i mëtejshëm i kapaciteteve për të siguruar të dhëna më të hollësishme për studentët dhe nxënësit, integrimin e bazave të të dhënave të raportimit, rezultatet e ekzaminimeve të jashtme dhe ndër të tjera ndikimin e arsimit në punësim . Edhe pse janë vërejtur disa përmirësime në grumbullimin e të dhënave ndër viteve, ende ekziston nevoja për më shumë ngritje të kapaciteteve në sigurimin e të dhënave më të hollësishme për të ndihmuar analizën e politikave. Monitorimi i zbatimit të politikave rrallëherë bazohet në dëshmi. Përkundër raportimit të organizuar nga MASHT për PSAK, ende ekziston nevoja për ngritje të mëtejshme të kapaciteteve për raportim të bazuar në dëshmi.

Procesi i decentralizimit që ndan rolet ndërmjet nivelit qendror dhe nivelit komunal është ende në fazën fillestare. Ligji për Arsimin në Komuna e përcakton këtë ndarje në mënyrë të qartë, por mungon zbatimi. Ministria luan rol qendror në zhvillimin e politikave ndërsa komunat në zbatim, ende mungon koordinimi i planeve dhe prioriteteve brenda një kornize të koordinuar të planifikimit dhe monitorimit.

Sektori i AAP-së përfshinë përafërsisht gjysmën e nxënësve. AAP ka qenë prioritet i MASHT-it për vite të tëra, por përpjekjet për të përmirësuar arsimin profesional nuk sollën ndryshime strukturore dhe rezultate të qëndrueshme. Për shkak të specifikave të sektorit dhe përpjekjeve të donatorëve të ndryshëm për ta trajtuar këtë çështje, reforma në proces e kurrikulës së AAP-së po tregon pak rezultate. Përfshirja e të gjithë sistemit të APP-së në Kornizën e Kurrikuluës së Kosovës me mungesë të Kurrikulës specifike Bërthamë të AAP-së mbetet problematike. Ende ka sfida në zhvillimin e teksteve shkollore dhe akoma më shumë në përmirësimin e punëtorive. Shumicës së shkollave të AAP-së i mungojnë punëtoritë për të zhvilluar aftësitë praktike ose i mungojnë materialet harxhuese brenda punëtorive. Mundësitë për të zhvilluar trajnime praktike në ndërmarrje mbeten të kufizuara.

Praktikat ende organizohen me raste dhe ka mungesë të qasjes së strukturuar në praktika. Kështu që, zhvillimi i aftësive praktike në shumicën e profileve është i ulët. Përkundër përpjekjeve të shumta, lidhjet nuk janë sistematike.

Për më tepër, lidhjet midis kurrikulave të AAP dhe nevojave të tregut të punës nuk janë ende të kënaqshme. Nga profilet ekzistuese, ndarja gjinore nga profilet e AAP është mjaft e lartë duke bërë që shumë profile të jenë të disponueshme dhe pjesëmarrëse vetëm për burra dhe jo për gra. AAP e konsideruar si një prioritet për shumë akterë ka quar në themelimin e Agjencisë për AAP dhe Arsimin për të Rritur (AAAPARR) në vitin 2014 por megjithatë, funksionimi dhe kapacitetet e AAAPARR janë sfiduese dhe kërkohet përmirësimi i mëtejshëm i bashkëpunimit ndërmjet akterëve.

Ka pasur një rritje të ndjeshme të sistemit të arsimit të lartë si në institucionet publike ashtu dhe ato private në aspektin e programeve dhe vijueshmërisë. Numri i studentëve në arsimin e lartë dhe programe janë rritur, megjithatë pavarësisht rritjes së programeve, harmonizimi me tregun e punës është shumë i dobët. Ka pak lidhje të të diplomuarve me ndërmarrjet në programet ku nevojiten më shumë aftësi praktike për t'u zhvilluar më tej. Sigurimi i cilësisë mbetet një pikë e rëndësishme e ndërhyrjes në arsimin e lartë. Agjencia e Kosovës për Akreditim ka sjellë disa rezultate në sigurimin e jashtëm të cilësisë duke u bërë anëtare e ENQA dhe EQAR e duke kryer kështu një numër të lartë të vlerësimeve të jashtme. Ekzistojnë gjithashtu një numër i zyrave për sigurimin e cilësisë, por perceptimi i përgjithshëm është se sistemi është i dobët. Hulumtimi në arsimin e lartë për më tepër është i pamjaftueshëm duke pasur kështu institucione të arsimit të lartë që shërbejnë më shumë si institucione për mësimdhënie e jo për hulumtime/kërkime.

# Metodologjia e rishikimit funksional

Ky seksion paraqet qasjen e përgjithshme metodologjike për rishikimin funksional, duke theksuar objektivin e vlerësimit, qëllimin e tij dhe metodat e mbledhjes së të dhënave, si dhe parimet që ekipi ka vendosur për udhëheqjen e procesit të rishikimit.

## Objektivi, fushëveprimi, mbledhja e dhe analiza të dhënave për Rishikimin Funksional

Qëllimi i procesit të rishikimit funksional, siç është përmendur në TeR, është sqaruar më tej gjatë takimeve të inicimit që ekipi ka organizuar me menaxhmentin e lartë të MASHT 6 dhe Zyrën e BE. Rishikimi funksional prandaj do të përbëjë një vlerësim të përgjithshëm të ministrisë që kontribuon në rritjen e efikasitetit organizativ. Qëllimi i rishikimit do të kufizohet në strukturën organizative të ministrisë. Marrëdhëniet brenda portofolit të arsimit (d.m.th. me agjencitë vartëse) nuk u adresuan në detaje, me përjashtim të Inspektoratit të Arsimit që kërkonte vëmendje të veçantë.

Qasja metodologjike e aplikuar nga ekipi i RF përbëhej nga një sërë mjetesh për analizën dhe mbledhjen e të dhënave që ilustrohen në skemën më poshtë:

Intervista gjysmë të strukturuara

3. Anketimi online

1. Hulumtimi i dokumenteve

**MASHT**

**Rishikimi funksional**

4. Fleta e të dhënave MASHT

*Figura 1: Mjetet e mbledhjes së të dhënave për RF*

**Hulumtimi i dokumeteve (desk research)** ishte faza e parë që është iniciuar nga ekipi i RF. Ky hap përbëhej nga mbledhja dhe analiza e dokumenteve kryesore legjislative dhe të politikave që ishin relevante për MASHT-in. Raportet shtesë dhe analizat e mëhershme mbi këtë temë u analizuan gjithashtu për qëllimin e rishikimit. Lista e mëposhtme jep shembuj të dokumenteve që ekipi ka shqyrtuar si pjesë e rishikimit funksional:

* + - Ligji nr. 04/L-032 për Arsimin, i miratuar më 29 gusht 2011
		- Akti për sistematizimin e Ministrisë së Arsimit nr. 39/2013, i miratuar më 9 janar 2014

6 Takimi me Ministrin e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë më 6 nëntor dhe një sërë takimesh me Sekretarin e Përgjithshëm më 3, 6 dhe 10 nëntor

* Ligji nr. 2004/37 për Inspektoratin e Arsimit, i miratuar më 8 shtator 2004
* Projektligji për Inspektoratin e Arsimit, i miratuar nga Qeveria më 27 dhjetor 2017
* Strategjia nr. 04/51 për modernizimin e administratës publike (2015-2020) e miratuar më 25 shtator 2015
* Kontrata e Reformës Sektoriale për Administratën Publike, IPA 2016

**Intervistat gjysmë të strukturuara** u organizuan me *i)* menaxhmentin e lartë të MASHT-it (duke përfshirë nivelin politik dhe shërbimin civil), *ii)* të gjithë udhëheqësit e departamenteve brenda MASHT-it (përfshirë Inspektoratin e Arsimit), *iii)* përfaqësuesit e organeve të tjera relevante qeveritare si MIE, ZKM, MAP, *iv)* përfaqësuesit e Zyrës së BE-së dhe *v)* akterët e tjerë relevantë, siç janë donatorët ndërkombëtarë që veprojnë në sektorin e arsimit. Gjatë procesit të rishikimit u mbajtën rreth 30 intervista. Një listë me takimet dhe intervistat e organizuara është e bashkëngjitur si shtojcë në raport.

Temat e intervistave për secilën prej kategorive të synuara të bashkëbiseduesve janë përmbledhur shkurtimisht në tabelën e mëposhtme:

|  |  |
| --- | --- |
| **Të intervistuesit** | **Temat e trajtuara** |
| Menaxhmenti i lartë i MASHT | Objektivi i RF; prioritetet e ministrisë; vështirësitë dhe sfidat kryesore; drejtimi i përgjithshëm i sektorit të arsimit; |
| Udhëheqësit e Departamenteve të MASHT | Çështjet organizative; akti i sistematizimit në praktikë; proceset në të cilat janë të përfshirë dhe procedurat e ndërlidhura; rezultatet kryesore të arritura; sfidat kryesore; idetë për përmirësim; |
| ZKM | Performanca e përgjithshme e ministrisë; hartimi i dhe koordinimi politikave në nivel të MASHT-it - rezultatet dhe kapacitetet; |
| MIE | Performanca e MASHT-it nga aspekti i procesit të IE- rezultatet dhe kapacitetet; |
| MAP | Politika e shërbimit civil, dispozitat e projektligjit të ri për administratën publike, KRS (kontrata e reformës sektoriale), akti i sistematizimit dhe organizimi i brendshëm i MASHT-it. |
| Zyra e BE | Qasja e përgjithshme për RF; performanca e kaluar e MASHT; çështjet kryesore për udhëheqjen e rishikimit; |
| Donatorët | Koordinimi i donatorëve në nivel të MASHT; fushat dhe lloji i mbështetjes së ofruar; mekanizmat e përdorur për menaxhimin e projekteve; ofrimi i mbështetjes për rekomandime.  |
| *Tabela 1: Shembuj të temave të trajtuara gjatë intervistave sipas kategorisë së përfituesve* |

**Anketa Online**7është projektuar dhe përdorur si mjet vetëvlerësimi. Ky mjet i është adresuar të gjithë stafit të ministrisë dhe është strukturuar në rreth 5 fusha kryesore që synojnë karakteristika të rëndësishme të MBNJ-së - p.sh., planifikimin e fuqisë punëtore, rekrutimi, menaxhimi i fuqisë punëtore ose vlerësimi i performancës së stafit. Gjithashtu janë përfshihen aspektet lidhur me prioritetet e institucionit dhe sfidat kryesore që ndikojnë në efektivitetin e ndërhyrjeve të tyre. Me këtë rast eshte përdoru shkallë Likert me pesë nivele për secilën temë me hapësirë për komente dhe opinione shtesë që janë vënë në dispozicion për secilin seksion veç e veç.

8 I bazuar në ueb, Survey Monkey – për më shumë info për këtë mjet anketimi sish

[www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)

47 Në anketë morën pjesë 47 anëtarë të stafit, ku janë përfaqësuar të gjitha kategoritë, siç mund të vërehet nga tabela e mëposhtme:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Udhëheqësit e Dept. | 12.20% | Shefat e Div. | 29.7% |
| Zyrtarët | 56.10%; | Asistentët: | 2.44% |
| *Tabela 2: Të anketuarit në anketë* |

Përveç anketës, u zhvillua një **pyetësor specifik menaxherial** i cili u përdor për të mbledhur reagime nga udhëheqësit e e departamenteve mbi rezultatet, sfidat dhe prioritetet kryesore. Nëntë nga njëmbëdhjetë departamente të linjës janë përgjigjur.

**Fleta e të dhënave** (data sheet) **të MASHT** paraqet një përmbledhje kryesisht sasiore ku pasyrohet shpërndarja e burimeve për ministri, profile i stafit të secilit departament dhe rezultatet kyçe të arritura gjatë vitit të kaluar. Kjo na jep një pasqyrë të organizimit. Është aneksuar në raport.

Ekipi analizoi me kujdes të gjitha të dhënat e mbledhura. Në vlerësimin e organizimit dhe efikasitetit të ofrimit të funksioneve specifike, kemi përdorur metodën e **krahasimit**. Krahasimi *(i) i brendshëm* – ku janë krahasuar aspekte të ndryshme të aktiviteteve të MASHT me ato të regjistruara në ministritë e tjera të linjës në Kosovë dhe *(ii) i jashtëm* – ku është bërë krahasimi me çështjet e njëjta në vendet ose sistemet homologe – kjo ka informuar procesin e rishikimit. Gjatë zgjedhjes së vendeve për krahasim e me qëllim që të sigurohet rëndësia e krahasimit, ekipi ka përdorur disa kritere siç janë popullata e vendit, tradita administrative, anëtarësimi në BE/anëtarësimi potencial.

## Parimet që kanë udhëhequr rishikimin

Rregullat për organizimin e përgjithshëm të administratës publike në Kosovë janë duke u (ri)definuar përmes projektligjit për organizimin e administratës publike dhe projektligjit për shërbimin civil që pritet të miratohet në vitin 20188. Prandaj, në mungesë të një kornize të qartë për analizë, ekipi i RF ka zhvilluar një sërë *parimesh* për të udhëhequr procesin e rishikimit.

Këto parime janë rregulla të përgjithshme që disa vende tashmë i kanë përfshirë në legjislacionin kombëtar, siç është ndarja e përgjegjësive kryesore dhe linjave të llogaridhënies ndërmjet një agjencie dhe një ministrie, spektri i menaxhimit ose numri minimal i pozitave për krijimin e një lloji të veçantë të njësisë administrative, etj.

Përkufizimi i këtyre parimeve për rishikimin funksional u bazua në *(i)* kontekstin lokal - traditën administrative në Kosovë, praktikat ekzistuese për organizimin dhe funksionimin e administratës publike dhe *(ii)* standardet ndërkombëtare dhe *soft acquis* të përfshira në *Parimet e Administratës Publike* e të nxjerra nga

8 Zotimi i Kosovës në kuadër të Kontratës për reformë sektoriale për Administratën Publike (treguesi

6.1.2 i KRS)

Programi i OECD SIGMA9, program ky për vlerësimin e zhvillimeve të RAP në vendet kandidate.

Parimet në vijim janë përdorur për udhëheqje të procesit të rishikimit funksional të MASHT-it:

**Parimi 1: Ministria është organi kryesor administrativ, i cili është përgjegjës për zhvillimin e politikave dhe sigurimin e mbikëqyrjes mbi sektorin e arsimit, ndërsa agjencitë vartëse kryejnë funksione të zbatimit rregullativ dhe politikave**

Ky parim përcakton rregullin e përgjithshëm që politika dhe koordinimi janë atributet kryesore të një strukture ministrore (në këtë rast të MASHT), ndërsa agjencitë vartëse (14 agjenci, pasi ato aktualisht janë të organizuara nën ministrinë) janë kryesisht të ngarkuara me funksione zbatuese/rregullative. Prandaj, mandati i MASHT duhet të përcaktohet dhe të ushtrohet rreth zhvillimit dhe mbikëqyrjes së fushave të saj kryesore të politikave (arsimit, shkencës dhe teknologjisë), ndërsa roli i organeve vartëse duhet të jetë kryesisht për të mbështetur zbatimin e politikave.

Kjo bazohet në Parimet e SIGMA-s për Administratën Publike (në vijim të referuar si “Parimet e SIGMA-s”), përkatësisht në Seksionin për Koordinimin dhe Zhvillimin e Politikave, Parimi 8 thotë: *Struktura organizative, procedurat dhe alokimi i stafit të ministrive sigurojnë që politikat dhe legjislacioni i zhvilluar janë të zbatueshëm dhe përmbushin objektivat e Qeverisë. Si rregull i përgjithshëm, funksionet kyçe të hartimit të politikave mbeten në ministri dhe nuk transferohen tek organet vartëse.*

**Parimi 2: Ekziston një ndarje e qartë ndërmjet roleve dhe përgjegjësive të të emëruarve politik dhe nëpunësve civil profesional; Vendimmarrësit politik janë përgjegjës për të paktën një fushë të rëndësishme të politikës së mandatit ministror.**

Drejtimi politik dhe sigurimi i mbështejës politike në fushat kryesore në arsim janë të një rëndësie vendimtare për të çuar përpara agjendën ambicioze të politikave të ministrisë. Ky parim është përdorur për të udhëhequr ekipin në shqyrtimin e mandatit të zëvendësministrave, lidhjen e tyre me nëpunësit civil profesionalë dhe linjat e tyre të llogaridhënies me departamentet përkatëse. Gjithashtu, synon kufizimin e numrit të zëvendësministrave të cilëve nuk u caktohet ndonjë përgjegjësi për një politikë të posaçme.

Kjo ka të bëjë me Parimin 1 të SIGMA për Shërbimin Publik dhe Seksionin e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore, përkatësisht – *Qëllimi i shërbimit publik është adekuat, i përcaktuar qartë dhe i zbatuar në praktikë. Qëllimi vertikal përcakton qartë vijën e sipërme dhe të poshtme të ndarjes ndërmjet të emëruarve politik, nëpunësve publik dhe stafit mbështetës.*

9 OECD SIGMA, Parimet e Administratës Publike, nëntor 2014

**Parimi 3: Prioritetet e politikave të ministrisë reflektohen në strukturën e saj organizative**

Ekipi ka vlerësuar nëse ministria është e pajisur mirë dhe organizuar në mënyrë adekuate për të siguruar përmbushjen e mandatit të saj dhe zbatuar prioritetet ministrore të përcaktuara nga dokumentet e ndryshme legjislative dhe të politikave. Parimi ka të bëjë me sigurimin që prioritetet e përcaktuara të marrin burimet e nevojshme, kështu që organizimi i institucionit (strukturat dhe alokimi i stafit) është në përputhje me matricën ekzistuese të politikave me prioritet për sektorin e arsimit.

Nga kjo perspektivë, iu kushtua vëmendje mënyrës se si prioritetet kryesore brenda sektorit të arsimit janë përkthyer në strukturën organizative të ministrisë, si pilitikëbërësi kryesor - pra, a ekziston një njësi administrative adekuate për të siguruar zhvillimin e politikave për fushën prioritare dhe a ka staf të mjaftueshëm (në numër dhe kapacitet) për përkrahjen e formulimin e analizave dhe politikave. Kërkesa kryesore 1 dhe Parimi 5 i Parimeve të SIGMA, e kërkojnë këtë [..]*Korniza institucionale dhe shpërndarja e stafit pasqyron ngarkesën e punës së departamenteve të ministrisë për të përmbushur zotimet e Qeverisë.*

**Parimi 4: Kur burimet janë të kufizuara, nuk këshillohet shpërndarja e tyre në të gjithë organizatën**

Përhapja e njësive të vogla që merren me fusha të politikave të ngjashme ose të lidhura është vërejtur si një tendencë mbizotëruese në disa nga vendet e rajonit. Ministritë kanë krijuar njësi të vogla administrative brenda organizimit të brendshëm për të menaxhuar fusha të politikave të ngjashme ose të lidhura ngushtë. Njësi të tilla mund të përqendrohen në një fushë të ngushtë të politikave me 2-3 pozita të caktuara për këto njësi.

Fragmentimi i tillë organizativ është treguar joefikas: krijon kosto shtesë dhe çështje të koordinimit. Në shumë raste, kjo qasje u nxit kryesisht nga një motivim kompensimi (pagash) pa marrë parasysh efektivitetin organizativ. Ky model organizativ bëhet më problematik kur përballet me normat e larta të vendeve të lira të punës, pasi thjesht ka shumë pak pozita të ulëta (junior) për të drejtuar një sistem efikas të shërbimit civil.

**Parimi 5: Në të gjithë organizatën është aplikuar një spektër menaxhimi prej të paktën 1 deri 2** **vartës**

Ky parim lidhet me atë të mëparshmin. Në mungesë të rregullave të veçanta që vendosin numrin minimal të pozitave për krijimin e një njësie të veçantë administrative, spektri i menaxhimit do të parandalonte fragmentimin ekstrem (p.sh., kur ka një menaxher për një pozitë ekzekutive).

# Gjetjet

### Ministria ka mandatin për hartimin dhe koordinimin e politikave, megjithatë agjencitë duket se janë shumë të vogla dhe mund të preken nga zotimet e QeK-së për të shkrirjen/bashkimin e agjencive me më pak se 50 punonjës.

Dispozitat në rregulloret ekzistuese10 përcaktojnë mandatin për MASHT-in për të siguruar zhvillimin e përgjithshëm të politikave për arsimin, shkencën dhe teknologjinë, si dhe koordinimin e agjencive vartëse në zbatimin e këtyre politikave. Nga kjo perspektivë, nuk duket të ketë ndonjë kufizim ligjor për ministrinë që të veprojë si koordinator kryesor në këtë sektor, ndërsa organet e tjera në sektor kanë një rol më rregullues dhe zbatues.

Në mungesë të Ligjit për Qeverinë, mandati, detyrat dhe përgjegjësitë e Ministrive rregullohen me Rregulloren Nr. 02/2011 për fushat e Përgjegjësisë Administrative të Zyrës së Kryeministrit dhe Ministrive, siç paraqitet më poshtë:

**Përgjegjësitë e MASHT**:

* krijon politikën e veprimit dhe zbaton legjislacionin për zhvillimin e arsimit, duke përfshirë arsimin e lartë dhe shkencën në Kosovë;
* përkrah një sistem arsimor jodiskriminues, ku respektohet e drejta e çdo personi për shkollim dhe ku mundësitë për mësim cilësor janë në dispozicion të të gjithëve;
* ofron arsim joformal dhe arsim për të rriturit në të gjitha nivelet, duke përfshirë rajonet e largëta dhe përkrah mundësitë e shkollimit të përjetshëm për të gjithë;
* përpilon, zbaton dhe mbikëqyr format e drejta dhe efektive të administratës arsimore dhe të menaxhimit të shkollave;
* përmirëson cilësinë, lidhjen dhe efikasitetin e arsimit në të gjitha nivelet;
* ndihmon zhvillimin dhe përmirësimin cilësor të sistemit arsimor dhe shpërndarjen e shërbimeve arsimore;
* përkrah hulumtimin lidhur me zhvillimin social, ekonomik, shkencor, teknologjik dhe kulturor të Kosovë;
* ndërton një sistem gjithëpërfshirës bibliotekar, i cili do të përfshijë bibliotekat e posaçme dhe ato shkollore;
* përkrah një politikë gjithëpërfshirëse për integrimin e personave të paaftë dhe të hendikepua;
* përkrah pjesëmarrjen e prindërve dhe të komunave në aktivitetet arsimore dhe në format përkatëse të bashkëpjesëmarrjes shkollë - komunitet në nivelin lokal

*Tabela 3: Përgjegjësitë kryesore të MASHT-it, sipas Rregullores nr. 02/2011 për fushat e Përgjegjësisë Administrative të Zyrës së Kryeministrit dhe Ministrive*

Duhet megjithatë të theksohet se shumica e agjencive vartëse janë shumë të vogla dhe kjo bie në kundërshtim me zotimin e fundit të Qeverisë së Kosovës siç është shprehur në dokumente të ndryshme strategjike - *së paku 27 Agjenci qeveritare*

10 Rregullorja nr. 02/2011 për fushat e Përgjegjësisë Administrative të Zyrës së Kryeministrit dhe Ministrive dhe Rregullorja nr. 39/2013 për organizimin e brendshëm të ministrisë

*me më pak se 50 punonjës shkrihen/shuhen ose integrohen si një njësi organizative brenda hierarkisë ministrore deri në vitin 202011*.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Agjencia | Numri i pozitave | Agjencia | Numri i pozitave |
| Agjencia e AAP | 6 | Inspektorati i arsimit | 56 |
| Autoriteti Kombëtar i Kualifikimeve | 6 | Agjencia e Kosovës për Akreditim | 9 |
| Instituti Pedagogjik | 21 | Instituti i Historisë | 31 |
| *Tabela 4 – agjencitë vartëse dhe numri i caktuar i pozitave- ekstrakt -* |

### Përkundër numrit të madh të Zëvendësministrave, nuk duket se u është caktuar përgjegjësi e qartë politikave dhe as linja llogaridhënieje me departamentet veç e veç

Për momentin janë emëruar pesë zëvendësministra për MASHT-in. Kjo e vendos ministrinë në krye të listës së ministrive kosovare, siç mund të shihet nga tabela e mëposhtme:

|  |  |
| --- | --- |
| Ministria e Linjës | Nr. i Zv. Ministrave |
| Ministria e Punës dhe Mirëqenies Sociale | 6 |
| **Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë** | **5** |
| Ministria e Zhvillimit Ekonomik | 5 |
| Ministria e Mjedisit dhe Planifikimit Hapësinor | 5 |
| Ministria e Punëve të Jashtme | 4 |
| Ministria e Financave | 4 |
| Ministria e Punëve të Brendshme | 4 |
| Ministria e Diasporës dhe Investimeve Strategjike | 4 |
| Ministria e Shëndetësisë | 4 |
| Ministria për Kthim dhe Komunitete | 4 |
| Ministria e Kulturës, Rinisë dhe Sporteve | 4 |
| Ministria e Bujqësisë, Pylltarisë dhe Zhvillimit  | 3 |
| Ministria për Forcën e Sigurisë së Kosovës | 2 |
| Ministria e Administrimit të Pushtetit Lokal | 2 |
| Ministria e Zhvillimit Rajonal | 2 |
| Ministria e Infrastrukturës | 2 |
| Ministria e Drejtësisë | 1 |
| Ministria e Inovacionit dhe Ndërmarrësisë | 1 |
| Ministria e Administratës Publike | 1 |
| Ministria e Tregtisë dhe Industrisë | 1 |
| Ministria e Integrimeve Evropiane | 0 |
| **Mesatarja** | **3.04** |
| *Tabela 5: Numri i Zëvendësministrave në Ministritë e Linjës të Kosovës* |

Në sistemet administrative ku janë të pranishëm Zëvendësministrat, roli i tyre, në përgjithësi, është mbështetja e koordinimit të përgjithshëm të sektorit, duke përfaqësuar, në parim, Ministrin për fushën përkatëse të politikave. Ata pritet që të veprojnë si udhëheqës politik për atë fushë të politikave, që përfaqëson

11 Indikatori 6.2.2 dhe 6.3 i Kontratës së Reformës Sektoriale për administratën publike

ministrinë dhe vendos agjendën për sektorin. Megjithatë, ky nuk duket të jetë rasti brenda MASHT-it. Zv.Ministrat nuk kanë të caktuar fusha të qarta të politikave dhe nuk ka linja llogaridhënëse ndërmjet Zv.Ministrave dhe departamenteve përkatëse.

Duke parë qeveritë e vogla të BE-së12, roli i Zëvendësministrave varion shumë pak. Një praktikë më pak e zakonshme është të mos i kenë ato fare: p.sh. në DK, menaxhmenti nën nivelin e Ministrit është profesional. Më e zakonshme është që të ketë zëvendës - zakonisht një, maksimumi dy - me një rol kryesisht politik (p.sh. kryesisht për të zëvendësuar ministrin në LV, KR, IR). Një interpretim i tretë është që zëvendësit të kombinojnë një rol politik dhe disa role më të specializuar menaxherial: për shembull në Slloveni dhe gjithashtu në Lituani, ku ligji lejon deri në 4 zëvendësministra për portofol, të njohur si *“nëpunës civil të zgjedhur politikisht”* të caktuar nga ministri:13

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Shteti (popullata)* | Letoni (1.9m) | Slloveni (2.0m) | Lituani (2.9m) | Kroaci (4.2m) | Irlandë (4.6m) | Danimarkë (5.6m) |
| Numri i ministrave\* | 14 | 16 | 15 | 21 | 15 | 17 |
| Numri i Zv. Ministrave | 13 | 32 | 46 | 20 | 15 | 0 |
| Nr. total i menaxhmentit të lartë politik | 27 | 48 | 61 | 41 | 30 | 17 |
| Mesatarja e zëvendësve për ministër | 0.9 | 2.0 | 3.0 | 0.9 | 1.0 | 0.0 |
| * *Duke përfshirë pozitën e Kryeministrit dhe ndonjë pozitë tjetër politike ekuivalente me pozitën e Ministrit*
* *Të gjitha të dhënat janë nga Janari 2016*
 |
| *Tabela 6 – mesatarja e nr. të Zëvendësministrave në vendet e zgjedhura Evropiane* |

Sipas rregullimeve aktuale organizative në Aktin e sistematizimit, si dhe praktikën e ministrisë, shumica e departamenteve i japin llogari Ministrit nëpërmjet Sekretarit të Përgjithshëm dhe nuk marrin udhëzime të politikave dhe përkrahje nga zëvendësministrat.

### Rezultatet kryesore të ministrisë (d.m.th., Dokumentet e politikave dhe legjislacioni) janë shumë të kufizuara në numër dhe kanë mungesa në materie

Siç shpjegohet në Parimin 1 më lart, rezultatet kryesore të një ministrie përfaqësohen nga legjislacioni ose dokumentet e politikave, që përgatiten dhe miratohen për të siguruar përmbushjen e mandatit ministror dhe ndjekjen e prioriteteve të politikave brenda sektorit.

12 Siç është theksuar në Udhëzimet për Organizimin e Ministrive në Qeverinë Qendrore, rishikimin e qeverisë së Gjeorgjisë, La Ferrara, Dinu, 2016

13 Ligji për Qeverinë e Lituanisë, (i ndryshuar) neni 31.

Tabela në vijim përmbledh numrin e artikujve të ministrive të dorëzuara për miratimin e qeverisë në vitin 2017:

|  |  |
| --- | --- |
| **Ministria** | **Nr. i vendimeve** |
| Zyra e Kryeministrit | 155 |
| Ministria e Financave | 127 |
| Ministria e Mjedisit  | 54 |
| Ministria e Drejtësisë  | 25 |
| Ministria e Integrimeve Evropiane | 22 |
| Ministria e Punëve të Brendshme  | 18 |
| Ministria e Tregtisë dhe Industrisë | 16 |
| Ministria e Punës dhe Mirëqenies Sociale | 12 |
| Ministria e Arsimit | 10 |
| Ministria e Zhvillimit Ekonomik | 10 |
| Ministria e Shëndetësisë  | 9 |
| Ministria e Qeverisjes Lokale | 9 |
| Ministria e Administratës Publike | 9 |
| Ministria e Kulturës, Rinisë dhe Sporteve | 6 |
| Ministria e Punëve të Jashtme | 6 |
| Ministria e Infrastrukturës | 4 |
| Ministria e Diasporës | 3 |
| Ministria për Forcën e Sigurisë së Kosovës | 2 |
| Ministria për Kthim dhe Komunitete | 1 |
| Ministria e Inovacionit dhe Ndërmarrësisë | 1 |
| Ministria e Zhvillimit Rajonal | 1 |
| Total | 500 |
| *Tabela 7 – Nr. i çështjeve të proceduara për miratim në qeveri në vitin 2017* |

Siç mund të vërehet, ministria ka proceduar vetëm 10 çështje/dokumente në Qeveri, Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë rangohet në pjesën së dytë të grafikut. Kjo dëshmon aktivitet të kufizuar, së fundmi, të zhvillimit të politikave të ministrisë. Për më tepër, një analizë e tipologjisë së dokumenteve që ministria ka përgatitur tregon se praktikisht nuk ka dokumente të qarta politike apo pjesë të legjislacionit, që janë përgatitur nga ministria në vitin 2017. Nuk ekzistojnë, gjithashtu, dokumente të iniciuara nga ministria të cilat janë proceduar për konsultim duke përdorur platformën e detyrueshme të konsultimit on-line për të mbështetur sistemin vendimmarrës të qeverisë14.

Zbatimi i planit legjislativ të MASHT-it (i përshkruar më poshtë) tregon gjithashtu se ligjet me përmbajtje të qartë të politikave nuk janë finalizuar/miratuar sipas zotimit fillestar:

14 Metodologjia për standardet minimale për konsultimin publik, e miratuar në vitin 2017

|  |  |
| --- | --- |
| Zotimet e MASHT-it në programin Legjislativ për vitin 2017 |  Statusi |
| Ligji për Inovacion shkencor dhe transfer të njohurive dhe teknologjisë | NA |
| Ligji për Inspektoratin e Arsimit | NA |
| Projektligji për Ratifikimin e Marrëveshjes Ndërkombëtare në mes të Ministrisë së Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë së Republikës së Kosovës ("MASHT") dhe Stitching Spark-Ut të Holandës ("SPARK") mbi Mbështetjen e Kolegjit Ndërkombëtar të Biznesit Mitrovica |  A |
| *NA – Nuk është miratuar A – I miratuar* |  |

###  Shkalla e vendeve të lira prej 5% duket të mos jetë problematike, megjithatë, burimet janë të shpërndara në të gjithë organizatën me shumë divizione me vetëm 2 pozita (spektri i menaxhimit 1 me 1)

Shkalla e vendeve të lira nuk është shumë e lartë, prandaj ajo nuk duhet të përbëjë shumë probleme për aktivitetin e përgjithshëm të organizatës. Sidoqoftë, duhet të theksohet se ekzistojnë disa pozita, të cilat kanë qenë të lira për një periudhë të gjatë kohore dhe kjo mund të ndikojë në funksionimin e departamentit përkatës të prekur nga ky konkurs.

Sa i përket mënyrës se sa struktura ekzistuese përmbush Parimin 4 dhe Parimin 5 më sipër, duhet të theksohet se ka shumë njësi (d.m.th. 40% të të gjitha divizioneve të ministrisë) aktualisht të përbëra nga dy ose tre pozita, që tregojnë shpërndarjen e burimeve dhe spektër shumë të ulët të menaxhimit (d.m.th. një menaxher për të mbikëqyrur një nëpunës civil të nivelit ekzekutiv).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Divizion | Nr. i pozitave të plotësuara |  | Ministri | % e divizioneve me < pozita | 3 |
| Divizioni për arsim privat parauniversitar | Divizioni për arsim privat parauniversitar | Divizioni për arsim privat parauniversitar | Divizioni për arsim privat parauniversitar | 1 | Ministria e Shëndetësisë | 28% |
| Divizioni për arsim parashkollor | 3 |
| Divizioni për bashkëpunim ndërkombëtar në arsim të lartë dhe shkencë | 2 | Ministria e Punës dhe Mirëqenies Sociale  | 0% |
| Divizioni për shkencë | 1 |
| Divizioni për teknologji | 3 | Ministria e Zhvillimit Ekonomik |  | 15% |
| Divizioni për inovacion dhe transfer të dijes dhe teknologjisë | 1 |
| Divizioni për planifikim dhe standarde për hapësirën shkollore | 3 | Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë | 32% |
| Divizioni për integrime evropiane | 3 |
| Divizioni për auditimin e brendshëm | 2 | *Divizionet me më pak se 3 pozita, brenda Ministrive të zgjedhura të Linjës* |
| Divizioni për komunikime me publikun | 3 |

*Tabela 8 – Divizionet me 3 ose më pak pozita të plotësuara dhe standardi i brendshëm*

Ligji i ri, për organizimin e administratës publike, është duke u hartuar nga MAP-ja dhe merret parasysh që të ketë dispozita konkrete për numrin minimal të pozitave, për të themeluar një divizioni apo departament. Nëse do të miratoheshin këto rregulla, MASHT-i duhet t'i zbatojë dhe të konsolidojë strukturën e vet ekzistuese, gjithsesi.

Në vendet e BE-së, tendenca është që të ketë njësi administrative më të mëdha, duke lejuar një spektër më të lartë menaxhimi dhe duke i siguruar menaxherit një fleksibilitet më të madh në burime njerëzore, të shpërndarë sipas detyrave. Megjithatë, ekzistojnë situata të veçanta, kur lejohen përjashtime, kryesisht në lidhje me mbështetjen e funksioneve në organizata më të vogla (p.sh., Burimet njerëzore ose njësia e auditimit të brendshëm në ministrinë më të vogla

(që mund të përbëhet nga tri pozita) ose për funksione shumë të automatizuara (p.sh., qendrat e thirrjeve ) ose funksione të përsëritura, ku mund të gjendet një spektër më i lartë i menaxhimit (p.sh., një menaxher për njëzet punonjës).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Shteti (popullata)* | Letoni(1.9m) | Slloveni (2.0m) | Lituani (2.9m) | Kroaci(4.2m) |
| Numri minimal i njësisë së nivelit më të ulët, në qeveritë e krahasueshme të shteteve anëtare të BE-së | 5(me përjashtime) | 8(përjashtimisht 3) | 4(përjashtimisht 3-2) | 5(me përjashtime) |
| *Tabela 9 – Numri minimal i njësive administrative të nivelit më të ulët në shtetet e zgjedhura anëtare të BE-së* |

### Ekziston një mbivendosje e mundshme në mes të departamenteve dhe përdorimit të kufizuar të ndërlidhjeve ekzistuese midis fushave të lidhura me politika (kryesisht në lidhje me politikën parauniversitare dhe arsimin e lartë dhe shkencën)

Organizimi aktual i ministrisë lë hapësirë për mbivendosje dhe shpërndarje të burimeve, për fusha të politikave të ngjashme ose të lidhura ngushtë, me i) dy departamente të veçanta që merren me arsimin parauniversitar dhe ii) politikat e arsimit të lartë që menaxhohen veçmas nga shkenca dhe teknologjia.

Akti i sistematizimit përcakton përgjegjësitë thelbësore për dy departamentet, që merren me politikat parauniversitare, duke bërë dallimin mes zhvillimit të përgjithshëm të politikave (të shpërndara për departamentin e politikave të arsimit parauniversitar) dhe kryesisht kurrikulat dhe zhvillimin profesional të mësimdhënësve (në fushën e Zhvillimit të departamentit të arsimit parauniversitar). Ky dallim, megjithatë, nuk është bindës, pasi që kurrikulat janë një nga instrumentet kyçe për politikën e arsimit dhe cilësia e mësimdhënësve qëndron si faktori kritik i suksesit të saj.

|  |
| --- |
| Përgjegjësitë kryesore në menaxhimin e politikës parauniversitare, sipas Aktit të sistematizimit (neni 7, neni 14) |
| Departamenti për politikat e arsimit parauniversitar | Depart. për zhvillimin e arsimit parauniversitar |
| Propozon, harton dhe siguron zbatimin e dokumenteve të politikave/ strategjive në fushën e arsimit parafillor, fillor, të mesëm të ulët dhe të mesëm të lartë si dhe të institucioneve të tjera arsimore të nivelit parauniversitar në Kosovë; | Propozon, harton dhe siguron zbatimin e dokumenteve të politikave/ strategjive në fushën e arsimit parafillor, fillor, të mesëm të ulët dhe të mesëm të lartë si dhe të institucioneve të tjera arsimore të nivelit parauniversitar në Kosovë; |
| Ofron këshilla lidhur me njohjet profesionale dhe bashkëpunimin ndërinstitucional arsimor brenda dhe jashtë Kosovë | Ofron këshilla lidhur me njohjen profesionale dhe nxitjen e lidhjeve me institucionet e arsimit brenda dhe jashtë Kosovës |
| Mbështet decentralizimin (nga niveli qendror në komuna dhe nga komunat në shkolla) | Ofron mbështetje për licencimin dhe certifikimin e mësimdhënësve |
| Arsimi gjithëpërfshirës / Qasja në arsim | Mbështet qasjen në arsimin e ofruar sipas standardeve të caktuara të cilësisë |
| Arsimi profesional dhe arsimi i të rriturve | Organizon testin e arritjeve dhe provimin e maturës |
| Mbështet institucionet e arsimit privat parauniversitar |  |
| *Kutia: Detyrat dhe përgjegjësitë kryesore në arsimin parauniversitar* |

Organizimi i dy departamenteve të veçanta, për të menaxhuar politikat parauniversitare - Departamenti për politikat parauniversitare dhe Departamenti për zhvillimin e arsimit parauniversitar - nuk është një praktikë për vendet që ka krahasuar ekipi. Rastet më të shpeshta janë një njësi e fortë administrative për arsimin parauniversitar, që siguron zhvillimin e përgjithshëm të politikave dhe mbikëqyrjen e sektorit. Sa i përket arsimit të lartë dhe shkencës, ekzistojnë dy modele që mund të vërehen - në vendet me traditë administrative jugosllave, këto janë të organizuara në njësi të ndryshme (nganjëherë edhe ministri të ndryshme) ndërsa në të tjerat, këto tema menaxhohen bashkërisht.

Tabela më poshtë përmbledh rregullimet organizative në disa nga vendet e rajonit, si dhe në disa vende anëtare të BE-së me popullsi të krahasueshme.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Vendi | Arsimi parauniversitar | AAP | Arsimi i lartë | Shkenca |
| 1 dept | 2 dept | Ndaras | Parauniv | Ndaras | Me shken. | ndaras | Me AL |
| Shqipëria | **X** |  |  | **X** |  | **X** |  | **X** |
| Maqedonia | **X** |  | **X** |  | **X** |  | **X** |  |
| Mali i Zi | **X** |  | **X** |  | **X** |  | **X** |  |
| Sllovenia | **X** |  | **X** |  | **X** |  | **X** |  |
| Kroacia | **X** |  |  | **X** | **X** |  | **X** |  |
| Letonia | **X** |  |  | **X** |  | **X** |  | **X** |
| Finlanda | **X** |  |  | **X** |  | **X** |  | **X** |
| **Kosova** |  | **X** |  | **X** | **X** |  | **X** |  |

*Tabela 10 – Organizimi i arsimit parauniversitar, të lartë dhe shkencës në vendet e përzgjedhura*

### Politika e rrjetit shkollor duket se mungon nga mandati i ministrisë (d.m.th., nuk i është caktuar qartë ndonjërës nga strukturat ekzistuese).

Procesi i decentralizimit i cili zbatuar në arsim i ka bartur shumë përgjegjësi në administratën lokale. Megjithatë, çështjet kryesore të politikave, për sektorin e arsimit, janë dhe duhet të mbesin, një atribut ministror. Siç theksohet në Parimin e parë, që e propozoi ekipi për këtë rishikim, është ministria që mban përgjegjësinë për zhvillimin dhe mbikëqyrjen e përgjithshme të politikave të arsimit.

Përveç mbivendosjes së mundshme ndërmjet njësive të ndryshme të ministrisë, ekipi gjithashtu analizoi nëse ka ndonjë fushë që mungon nga mandati ministror. Pjesa më e madhe e fushave të politikave, që një ministri e zakonshme e arsimit do të ishte përgjegjëse për të, mbulohen nga MASHT-i. I vetmi përjashtim i evidentuar nga ekipi, lidhet me politikën e rrjetit shkollor. Vlerësimi i Aktit të sistematizimit dhe intervistat pasuese treguan se nuk ka një njësi të veçantë të ministrisë përgjegjëse për zhvillimin e një politike koherente për rrjetin shkollor. Kjo është e rëndësishme, pasi që sigurimi i qasjes adekuate në arsim, në kushte të qëndrueshme fiskale, është pjesë thelbësore e ofrimit të shërbimeve të mira arsimore për shoqërinë.

Politika për rrjetin shkollor do të merrej me analizat dhe vendimet mbi kushtet për themelimin e shkollave të reja (duke përfshirë kriteret për shkollat e reja), tipologjinë dhe numrin e shkollave në vend ose kushtet ku disa shkolla individuale nuk arsyetojnë veprimin e mëtejshëm. Të dhënat dhe tendencat demografike (migracioni, nataliteti etj.) duhet të përfshihen në këtë politikë dhe nevojitet bashkëpunim i ngushtë me pushtetet lokale. Duke pasur parasysh tensionet dhe ndryshimet e dukshme në agjendën ndërmjet pushtetit lokal dhe qendror (p.sh., asnjë pushtet lokal nuk dëshiron mbylljen e shkollave), si dhe natyrën qendrore të politikës (ka ndikime të qarta sistematike), një përgjegjësi e tillë duhet të vendoset brenda ministrisë.

Kriteret për themelimin e një shkolle të re, shembulli irlandez15

* Është konstatuar qartë se shërbimi arsimor i propozuar plotësoi një nevojë që nuk mund të realizohej në mënyrë të arsyeshme brenda dispozitës ekzistues
* Aplikimi formal për një shkollë të re u parapri nga konsultimi publik i komunitetit lokal
* Përkrahësi i ishte i regjistruar ose ishte në proces të marrjes së regjistrimit
* Ka pasur një qëllim të vërtetuar, për të themeluar një strukturë menaxhimi, që u njoh nga Ministri për Arsim dhe
* shkencë
* Ka pasur një qëllim të verifikuar, për të menaxhuar shkollën sipas parimeve të përcaktuara në "Rregullat për shkollat kombëtare”
* Kriteret e regjistrimit:
	1. Regjistrimi minimal i garantuar për vitin e parë të punës: 17 fëmijë parashkollor
	2. Regjistrimi minimal i parashikuar për vitin e tretë të punës: 51 nxënës

### Komunikimi dhe koordinimi i brendshëm ndërmjet departamenteve është i kufizuar dhe mekanizmat ekzistues të koordinimit mbështeten vetëm në takimet e stafit të Sekretarit të Përgjithshëm

Intervistat e organizuara, gjatë procesit të rishikimit funksional, kanë treguar se ka praktikë të kufizuar për koordinim dhe komunikim brenda ministrisë. Mekanizmi ekzistues që është aktualisht në përdorim, me takimet e stafit të organizuara nga Sekretari i Përgjithshëm është shumë i mirë, megjithatë, nuk mjafton për të siguruar rezultatet e duhura që kërkon një sistem arsimor. Për më tepër, duket se disa departamente nuk marrin pjesë në takimet javore të stafit (p.sh. Njësia e Auditimit të Brendshëm).

Departamenti për Integrimin Evropian dhe Koordinimin e Politikave, me kapacitetin aktual, nuk mund të luajë rolin e njësisë koordinuese ministrore, duke zhvilluar procedura horizontale dhe duke udhëhequr proceset e koordinimit dhe komunikimit në të gjithë ministrinë. E njëjta vlen edhe për Zyrën e Sekretarit të Përgjithshëm që ka të bëjë kryesisht me mbështetjen e Sekretarit të Përgjithshëm në mbikëqyrjen që ai ushtron në të gjitha departamentet. Në këto rrethana, tendenca normale e departamenteve të linjës është që të përqendrohet në atributet e tyre (të punojë e ndarë), duke ndikuar në performancën e përgjithshme të ministrisë.

Në nivelin e organizatës pranohet rëndësia dhe prevalenca e kësaj çështjeje - Vështirësitë në koordinimin dhe komunikimin e brendshëm janë identifikuar gjerësisht nga stafi i ministrisë, si çështja e parë prioritare që duhet adresuar në mënyrë që të përmirësohet zhvillimi dhe zbatimi i politikave.

Katër çështje kryesore për të përmirësuar zhvillimin dhe zbatimin e politikave në fushat që jeni të përfshirë:

1. Komunikimi dhe koordinimi ndërsektorial dhe ndërdikasterial;
2. Qasja në dhe menaxhimi më i mirë i trajnimit;
3. Depolitizimi i rekrutimit dhe gradimit;
4. Mbështetje politike për politikat e arsimit.

*Kutia: Çështjet prioritare që duhet adresuar (burimi – anketa e stafit e përdorur për këtë proces të rishikimit funksional)*

15 Kriteret dhe procedurat e rishikuara për themelimin e shkollave të reja fillore, Raporti i Komisionit për Akomodim në Shkolla, shkurt 2011.

### Koordinimi i politikave të nivelit ministror mbetet i kufizuar, pa ndonjë procedurë formale për formulimin e politikave ose hartimin e legjislacionit dhe me kapacitet të dobët të udhëzimit metodologjik.

Koordinimi i politikave, që përfshin ndihmën metodologjike që u ofrohet departamenteve të linjës në formulimin e politikave, si dhe sigurimi i përputhshmërisë së politikave të ndryshme që propozohen nga departamentet e ndryshme duhet të jenë tipar kyç i një sistemi kompleks siç është ai i vendosur për të menaxhuar sektorin e arsimit. Duke parë nga këndvështrimi i përgjithshëm i qeverisë, ky është një funksion horizontal, ku standardet e organizimit dhe performancës përcaktohen nga Zyra e Kryeministrit (ZPS dhe SKQ janë dy njësitë në kuadër të ZKM-së që duhet të udhëheqin në këtë përpjekje).

Njësia qendrore ka ofruar udhëzime dhe procedura për krijimin e njësive të politikave nëpër ministri dhe për të siguruar ndërlidhjen e tyre me procesin e vendimmarrjes. Strategjia për Përmirësimin e Planifikimit dhe Koordinimit të Politikave16 njeh rëndësinë e njësive ministrore dhe planifikon rritjen e kapaciteteve të tyre. Kosova ka vendosur të krijojë njësi të përbashkët për t'u marrë me integrimin evropian dhe koordinimin e politikave. Ky është një zhvillim i shkëlqyeshëm pasi agjenda e integrimit evropian dhe ajo për politikat *kombëtare* janë tejet të mbivendosura.

Megjithatë, kur shikohet njësia e koordinimit të politikave në MASHT, mund të vërehen mangësi të dukshme. Njësia nuk e ka imponuar ende veten si departament koordinues qendror dhe jo domosdoshmërish ka rol në zhvillimin e politikave ose në hartimin e legjislacionit ku ministria është e përfshirë (p.sh. njësia nuk i miraton të gjitha dokumentet e politikave apo projektligjet që përgatiten nga ministria). Për më tepër, sigurimi i kornizës metodologjike dhe i mbështetjes për formulimin e politikave nuk është praktikë e njësisë. Fokusi i tyre aktual është në monitorimin e aktiviteteve që lidhen me kontributin e ministrisë në politikat/dokumentet që përfshijnë gjithë qeverinë.

Koordinimi i donatorëve është një detyrë tjetër horizontale e kësaj njësie. Intervistat me akterë të ndryshëm kanë nxjerrë në pah nevojën për një qasje më sistematike në koordinimin e ndihmës së jashtme. Sistemi ekzistues i menaxhimit në lidhje me këtë çështje nuk ofron rezultatin e pritur, me ndihmë konkurruese dhe mbivendosëse, dhe me partnerë zhvillimi që ndjekin prioritetet e tyre duke mos marrë parasysh nevojat e brendshme. Mbledhjet për koordinimin e donatorëve janë përgjithësisht të përgatitura dobët dhe nuk kanë shpeshtësinë e kërkuar.

Njësia është përgjegjëse edhe për sistemin për menaxhimin e të dhënave në arsim (SMIA). Stafi kryesisht fokusohet në mbledhjen e të dhënave, pa përdorur gjerësisht analizën e të dhënave për të informuar zhvillimin e politikave. Duhet të theksohet se të dhënat në lidhje me arsimin e lartë ende nuk janë përfshirë në këtë sistem (menaxhohen ndarazi nga Departamenti për AL). Qasja në të gjitha të dhënat relevante dhe lidhja e pritshme midis databazave të ndryshme mund të përbëjë një mundësi reale për të lëvizur drejt një vendimmarrje në arsim të bazuar në fakte.

16 E miratura në 2016

Kapacitetet e stafit të departamentit mbeten shumë të kufizuara. Nuk janë të mjaftueshme për të mundësuar përmbushjen e mandatit horizontal të njësisë.

Njësitë e politikave ministrore - shembulli i Rumanisë

Në vitin 2005, kur u themeluan njësitë e politikave ministrore në administratën qendrore rumune, u preferuar që të përfshihen të diplomuarit e Skemës komplekse të Profesionistëve të Rinjë (YPS). Menaxherët publik (kategoria e veçantë e nëpunësve civil të diplomuarit nga YPS) ishin të aftë në anglisht/frëngjisht dhe kishin kryer trajnime gjithëpërfshirëse në analizën e politikave dhe në menaxhimin publik. Ata ishin udhëheqës në proceset horizontale në nivel ministror - p.sh. në formulimin e politikave, planifikimin strategjik - dhe konsideroheshin si agjentë të ndryshimit të ministrisë dhe administratës në përgjithësi.

*Text box: Ministerial policy units in Romania*

 *Kutia:* *Njësitë e politikave ministrore në Rumani*

### DIEKP-së i mungojnë kapacitete e mjaftueshme për menaxhim adekuat të agjendës së ministrisë sa i përket integrimit evropian

Përkundër faktit se shumica e burimeve të DIEKP-së janë caktuar për të mbështetur procesin e integrimit evropian, kjo gjë ende nuk po menaxhohet në mënyrë efektive. Kapaciteti i departamentit për ofrimin e inputeve substanciale në agjendën ambicioze të ministrisë sa i përket integrimit evropian do të kërkonte një sërë aftësish të cilat momentalisht nuk i posedon stafi ekzistues.

Kjo mungesë e kapaciteteve ndikon në performancën e funksioneve të departamentit dhe në rezultatet e arritura - p.sh. në lidhje me homologët në nivel të Komisionit Evropian (pjesëmarrja në grupe pune, negocimi i kapitullit përkatës etj.) si dhe në përmbushjen e masave që veçse janë marrë përsipër për t'u përmbushur, e të cilat janë të përfshira në plane të ndryshme veprimi që kanë të bëjnë me integrimin evropian.

*Raporti për zbatimin e Programit Kombëtar për Zbatimin e Marrëveshjes së Stabilizim Asociimit gjatë periudhës janar-qershor 2017*

12.51% e masave në përgjegjësinë e MASHT-it janë zbatuar plotësisht

*Kutia: Përqindja e masave afatshkurtra të PKZMSA-së të zbatuara nga MASHT*

### Divizioni për MBNJ ka rol më shumë *mbështetës administrativ* dhe duket se nuk ka ndonjë mandat strategjik për t'i reformuar marrëveshjet ekzistuese për menaxhimin e burimeve njerëzore (sidomos për planifikimin, rekrutimin dhe menaxhimin e fuqisë punëtore).

Organizimi i përbashkët i shërbimeve administrative brenda *Departamentit të Financave dhe Shërbimeve të Përgjithshme* është një praktikë e mirë që zakonisht aplikohet tek organizatat e vogla. Kjo mundëson ofrimin qendror të shërbimeve mbështetëse, alokimin fleksibël të burimeve sipas një kornize të kostos së kontrolluar. Departamenti në MASHT siguron burimet njerëzore, buxhetin, TI-në dhe logjistikën, ndërkohë që çështjet ligjore dhe prokurimi janë të organizuara në njësi të veçanta. Si gjë pozitive duhet që gjithashtu të theksohet se departamenti ofron mbështetje edhe për disa nga agjencitë e vogla në kuadër të ministrisë.

Organizimi i mëparshëm i burimeve njerëzore dhe i buxhetit si departamente të pavarura mund të vërehet nëpërmjet varësisë së dyfishtë subjekt i së cilës është udhëheqësi i burimeve njerëzore dhe udhëheqësi i buxhetit - tek sekretari i përgjithshëm për përmbajtjen dhe tek shefi i departamentit për aspektet administrative17. Këto dy janë njësitë e vetme që zyrtarisht e kanë të përcaktuar varësinë e dyfishtë.

17 Neni 34 pika 2 dhe neni 35 pika 2 e Aktit të Sistematizimit

Detyrat e departamentit të burimeve njerëzore përfshijnë koordinimin e planifikimit të burimeve njerëzore, zhvillimin e kapaciteteve të stafit ministror ose vlerësimin e performancës, megjithatë, intervistat dhe opinionet e shprehura nëpërmjet anketës kanë vënë në dukje një rol më administrativ të njësisë (d.m.th. menaxhim i personelit) dhe më pak fokus në çështjet strategjike - të tilla si planifikimi i fuqisë punëtore, përdorimi i stimujve dhe mobilitetit për të siguruar që *punonjësi i duhur* është në *pozitën e duhur* në *kohën e duhur*.

Një detyrë që duket se është vendosur gabimisht në Divizionin e Burimeve Njerëzore përfaqësohet nga përgjegjësitë për të drejtat e njeriut dhe ndërlidhja me zyrën këshilluese për qeverisje të mirë në Zyrën e Kryeministrit në lidhje me aktivitetet e të drejtave të njeriut. Këto përgjegjësi janë duke u ushtruar nga një zyrtar i të drejtave të njeriut që në përgjithësi vepron si mjaft i pavarur nga pjesa tjetër e njësisë. Një koordinim i madh nevojitet duke pasur parasysh ndërvarësinë e këtyre detyrave me politikat e arsimit bazë (kryesisht fusha e arsimit parauniversitar.

### Procesi dhe procedurat e rekrutimit perceptohen si të politizuara dhe duket se ndikohen drejtpërdrejt nga kërkesat ekzistuese të MF-së që aprovon çdo rekrutim individual

Menaxhimi i proceseve të rekrutimit dhe i procedurave të ndërlidhura në nivel të ministrisë është pjesë e përgjegjësive të Divizionit të BNJ. Rregullat e përgjithshme për rekrutim përcaktohen nga politika e përgjithshme e shërbimit civil, e cila udhëhiqet nga Ministria e Administratës Publike. Aktualisht po hartohet një ligj i ri për shërbimin civil (miratimi i tij është planifikuar që të ndodhë në mes të këtij viti dhe për një pjesë të zotimeve të qeverisë sipas Kontratës së Reformës Sektoriale).

Siç ndodh edhe në vendet e tjera të rajonit, ekziston një shkëputje midis dispozitave të aktit të sistematizimit dhe realitetit të stafit në poste. Ministria e Financave vazhdon të zbatojë një kontroll të shtrënguar fiskal, duke miratuar çdo kërkesë të rekrutimit nga ministritë e linjës. Pavarësisht nga fakti se ekipi i RF-së e kupton këtë mekanizëm dhe nevojën për të vepruar sipas rregullave fiskale, kjo procedurë ndikon qartazi në kredibilitetin e vetë aktit të sistematizimit (p.sh., pse të aprovohet akti i sistematizimit me numër të caktuar pozicionesh për çdo departament, nëse ministritë nuk munden që pastaj t'i zbatojnë ato plotësisht dhe kërkohet nga to që sërish të marrin aprovimin e MF-së për çdo rekrutim veç e veç).

Intervistat dhe opinionet e shprehura përmes anketës kanë vënë në dukje procesin e rekrutimit si një nga problemet kryesore që ndikon tek institucioni. Përveç procedurës së komplikuar (ku kërkohet aprovimi i MAP-së dhe i MF-së për çdo rekrutim) mungesa e transparencës dhe politizimi janë përzgjedhur si sfida kryesore që duhet të adresohen.

Çështjet që ndikojnë tek organizata

Rezultatet e anketës tregojnë se ka mungesë të respektimit të ligjeve për nëpunësit civil dhe mungesë e informimit të stafit për të drejtat e tyre. Përmendet shumë ndikimi politik që rezulton në rekrutim të padrejtë. Si i tillë, mungesa e stafit të kualifikuar në pozita të ndryshme konsiderohet si një çështje shqetësuese që ndikohet shumë nga politika dhe nepotizmi.

*Kutia: Opinionet në lidhje me çështjet kryesore që e prekin organizatën, sipas anketës për stafin, të realizuar për RF-në*

### Sa i përket Inspektoratit të Arsimit duhet të theksohen konkluzionet e mëposhtme:

* 1. ***Ngarkesa e punës duket të jetë e dominuar nga detyrat administrative të menaxhimit të ankesave, duke ndikuar në kohën dhe cilësinë e funksionit të tyre kryesor të inspektimit/sigurimit të cilësisë–*** Intervistat vunë në dukje kohën e caktuar për menaxhimin e ankesave të ndryshme nga sistemi arsimor (nga 40 në 60%) që ndikon negativisht në kohën që inspektorët ua kushtojnë detyrave të tyre kryesore.
	2. ***Duke pasur parasysh mandatin ekzistues, Inspektorati i Arsimit duket se nuk ka staf të mjaftueshëm dhe profili i inspektorëve ekzistues nuk përputhet me nevojat e veçanta të sistemit –*** Profili aktual i stafit të inspektoratit favorizon kompetenca më të përgjithshme. Kjo do të paraqiste probleme nëse do kërkohej reforma e institucionit për inspektime më të specializuara ku nevojiten kompetenca dhe kapacitete të veçanta/të specializuara.
	3. ***Fokusi i përgjithshëm i aktiviteteve të inspektimit është në respektimin e rregullave/procedurave ose kurrikulave, dhe më pak vëmendje i kushtohet mbikëqyrjes së cilësisë së përgjithshme të procesit arsimor* –** Kjo është një tendencë e përgjithshme që është vërejtur për veprimtarinë e ministrisë. Inspektimi fokusohet kryesisht në sigurimin e pajtueshmërisë me rregullat dhe procedurat, ose kurrikulën dhe zbatimin praktik të saj. Ekziston më pak shqetësim për ndihmën metodologjike, vlerësimin e rezultateve të shërbimeve të ofruara arsimore dhe komentet kthyese në lidhje me zhvillimin e politikave.

Në fund, janë disa **konkluzione të përgjithshme** të cilat ekipi i RF-së i identifikoi si karakteristika kryesore të qasjes së përgjithshme që përcaktoi trendin për menaxhimin e sektorit të arsimit në Kosovë. Këto nuk janë të kufizuara vetëm për MASHT-in, dhe ndoshta do të kërkonin një qasje më sistematike ndaj administratës publike si dhe zhvillimit dhe vlerësimit të politikave. Megjithatë, reformimi i sektorëve të rëndësishëm (siç është arsimi) kërkon së pari njohjen e shkaqeve rrënjësore dhe pastaj planifikimin dhe zbatimin e masave graduale për adresimin e tyre:

1. **Kontrolli kundrejt përkrahjes -** Shihet qartë apetiti për kontrollin dhe krijimin e mekanizmave përkatës (për të monitoruar/kontrolluar/inspektuar) të përqendruar në respektimin e rregullave/procedurave dhe më pak të shqetësuar për rezultatet e procesit arsimor;
2. **Të nxitur nga ndërkombëtarët vs nevojës së brendshme -** Ka mungesë të caktuar të pronësisë mbi disa rezultate të rëndësishme të politikave arsimore që duket se janë më të lidhura me agjendën dhe mbështetjen e partnerëve zhvillimor sesa me nevojën e brendshme dhe pranimin për reforma.

# Rekomandimet

### Të sigurohet mbështetja e duhur politike në fushat kryesore të politikave të ministrisë duke i emëruar zëvendësministrat si koordinator zyrtar

Për të siguruar drejtim të duhur të agjendës ministrore dhe për të pasur mbështetje adekuate për Ministrin, në përputhje me parimin e dytë, ekipi i RF-së propozon që zëvendësministrave t'u caktohen zyrtarisht përgjegjësi për fushat kryesore të politikave të ministrisë. Shkurtimisht, kjo do të kërkonte një vendim të ministrit për të caktuar rol konkret koordinues për zëvendësministrat dhe zyrtarizimin e atij vendimi.

Pas konsultimit të brendshëm në lidhje me ndarjen e përgjegjësive (p.sh., që një zëvendësministër të marrë zyrtarisht koordinimin për arsimin parauniversitar, një tjetër të mbikëqyrë arsimin e lartë dhe shkencën etj.), do të nevojiten rregullime të aktit të sistematizimit dhe procedurave të brendshme. Këshillohet që të gjitha modifikimet e Aktit të Sistematizimit të kryhen njëkohësisht, prandaj ky rekomandim i veçantë duhet të organizohet në kohën e duhur për të përputhur ndikimin e propozimeve të tjera për sistematizimin.

Më pas, zëvendësministrat do të përfshiheshin në të gjitha mekanizmat e koordinimit që lidhen me fushën që ata udhëheqin dhe do të lidheshin me udhëheqësit e departamenteve për udhëzime dhe përfaqësim politik të agjendës së tyre të politikave. Duhet t'i kushtohet vëmendje lidhjes midis zëvendësministrave dhe sekretarit të përgjithshëm, pasi ky i fundit do të mbetej shërbyesi civil i nivelit më të lartë që udhëheq në mënyrë administrative aparatin ministror. Tabela në vijim përshkruan aktivitetet kryesore për të mbështetur zbatimin e rekomandimit.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktiviteti | Afati i fundit | TVO |
| Të fillohen konsultimet e brendshme me zëvendësministrat aktual për të rënë dakord në lidhje me caktimin e përgjegjësive (p.sh., zv. ministri për arsimin parauniversitar, zv.ministri për arsimin e lartë) | Muaji1 | Propozimi për rolin koordinues të zëvendësministrave |
| Të caktohen zyrtarisht përgjegjësitë dhe llogaridhënia në departamentet përkatëse | Muaji 3 | Vendimi ministror për caktimin e detyrave specifike koordinuese për zv.ministrat |
| Të rregullohet Akti i Sistematizimit për të pasqyruar sistemin e ri të vendosur të llogaridhënies | Muaji 6 | Aprovimi i Aktit të ri të Sistematizimit |

### Prioritetet të menaxhohen me prioritet – të shqyrtohen mekanizma alternativ për të siguruar që prioritetet marrin vëmendjen që kërkojnë, duke përfshirë përdorimin e *Task Forcës* së udhëhequr nga i emëruari politik (zëvendësministri ose MA) me kalendar të qartë afatshkurtër të aktiviteteve, piketave dhe rezultateve.

Duke marrë parasysh agjendën gjithëpërfshirëse të reformave të ministrisë dhe kapacitetin aktual të kufizuar, një mënyrë për t'i adresuar dhe zbatuar prioritetet kryesore është duke u angazhuar përmes një mekanizmi të ndryshëm, më të fokusuar dhe të orientuar drejt rezultateve. Propozimi është që ministri ose zëvendësministri koordinues të krijojë një *Task Forcë ad-hoc* për t'u marrë me një çështje të caktuar që është veprimtari prioritare për ta.

Gjatë krijimit të task forcës duhet të merren parasysh aspektet e mëposhtme:

* Prioritet i nivelit të lartë - çështja është prioritet kryesor i ministrit/zëvendësministrit (p.sh. iniciativa për mësimin gjithëditor në shkollë, përmirësimi i mësimdhënësve, sistemi i vlerësimit, përmirësimi i rezultateve të PISA-s ose vlerësimi i institucioneve të arsimit të lartë etj));
* Një task forcë për një çështje prioritare - duhe një task forcë që merret me një prioritet të veçantë, e jo disa prioritete të menaxhohen nga e njëjta task forcë;
* Prioriteti i mirë-përcaktuar - Çështja prioritare është e përcaktuar mirë, mund të matet dhe suksesi i saj vlerësohet lehtësisht. Masat që janë shumë të ndërlikuara, duke përfshirë disa fusha të politikave dhe ndërhyrjet nuk janë të përshtatshme për këtë mekanizëm dhe normalisht do të trajtoheshin përmes mekanizmit të rregullt të ministrisë për koordinimin e politikave;
* Ekspertiza e duhur e anëtarëve të task forcës - Ekspertët e caktuar në task forcë duhet të përzgjidhen në bazë të ekspertizës dhe aftësisë së tyre në lidhje me detyrën dhe jo në bazë të përkatësisë së tyre aktuale (d.m.th. pozicionit brenda organizatës). Duhet të evitohet numri i vogël ose numri i madh i ekspertëve (zakonisht mjaftojnë 5 deri në 7 anëtarë);
* Monitorim i fuqishëm i progresit - Ministri ose zëvendësministri që udhëheq task forcën do të monitorojë progresin në mënyrë aktive - p.sh., disa takime në javë, do të identifikojnë pengesat dhe do të punojë për zgjidhjen e çështjeve; vëmendje e shtuar ndaj planit të dakorduar të punës;
* Jetëgjatësi e kufizuar - Task forca themelohet për të zbatuar një prioritet të veçantë të politikave. Kur misioni i saj të përfundojë, task forca pushon së ekzistuari.

Aktivitetet e mëposhtme duhet të zbatohen për realizimin e rekomandimit:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktiviteti | Afati | TVO |
| Të përzgjidhet 1, maksimumi 2 prioritete të politikave për të fokusuar mekanizmin e zbatimit në to në afat të shkurtër | Muaji 2 | Aprovimi nga ministri i dokumenti të brendshëm të përcaktimit të prioriteteve |
| Të krijohet një ekipi prej 5-7 personash të ministrisë për të udhëhequr menaxhimin e këtij prioriteti | Muaji 3 | Vendimi ministror për themelimin e task forcës |
| Task forca të përgatis një plan pune afatshkurtër për të siguruar arritjen e rezultateve të synuara | Muaji 4 | Plani i punës afatshkurtër për të zbatuar masat prioritare të politikave |
| Të sigurohen procedurat adekuate dhe monitorimi aktiv mbi proceset për zbatimin e prioritetit të përzgjedhur | Muaji6 | Procedura të vendosura dhe mekanizëm i rregullt i monitorimit me përfshirjen e ministrit |

### Të promovohet një qasje e integruar me qëllim të shfrytëzimit më të mirë të burimeve ekzistuese të kufizuara që janë në dispozicion. Më konkretisht, propozohet:

### Të themelohet një Departament i fortë i Politikave Parauniversitare (bashkimi i dy departamenteve ekzistuese) duke analizuar mundësinë për ta krijuar një Departament të veçantë të AAP-së

### Të integrohet arsimi i lartë dhe shkenca në një departament më të fortë

Në përputhje me parimin e 4-të dhe të 5-të që udhëheqën Rishikimin - duke shmangur shpërndarjen e burimeve dhe duke siguruar një spsktër menaxhimin së paku 1 deri në 2 - ekipi i RF argumenton një qasje më të integruar, ku fusha të ngjashme ose të ndërlidhura të politikës ose politikave parauniversitare ose arsimit të lartë dhe shkencës, respektivisht, menaxhohen nga departamente të forta dhe më të mëdha. Përveç shmangies së çdo çështjeje të koordinimit dhe komunikimit që rrjedh nga organizimi në departamente të veçanta, kjo qasje do të mundësonte më shumë fleksibilitet menaxherial sa i përket caktimit të detyrave për një numër më të madh punonjësish, bazuar në prioritetet që duhen adresuar në kohë të caktuar.

Themelimi i një **Departamenti** të fortë **për Arsimin Parauniversitar** nënkupton bashkimin e dy departamenteve ekzistuese që merren me politikat parauniversitare (Departamenti për Politikat Parauniversitare dhe Departamenti për Zhvillimin e Arsimit Parauniversitar). Përveç kësaj, zyrtari për të drejtat e njeriut, që aktualisht është pjesë e Divizionit të Burimeve Njerëzore, të inkorporohet këtu. Struktura ekzistuese e dy departamenteve, si dhe struktura indikative e departamentit të propozuar paraqitet në skemën e mëposhtme (propozimi për integrimin e divizioneve ekzistuese është theksuar në të kuqe):

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Departamenti për Arsim Parauniversitar** | **2. Departamenti për Zhvillimin e Arsimit Parauniversitar** |
| 1.1 Div. për arsimin parashkollor | 2.1 Div. për kurikula dhe tekste shkollore |
| 1.2 Div. për arsimin e përgjithshëm | 2.2 Div. për standarde, monitorim dhe vlerësim |
| 1.3 Div. për AAP-në | 2.3 Div. për zhvillimin profesional të mësimdhënësve |
| 1.4 Div. për arsimin e komuniteteve |  |
|  1.5 Div.për arsimi me nevoja të veçanta |  |
| 1.6 Div. për arsimin privat parauniversitar |  |



Departamenti i ri i Arsimit Parauniversitar do të përbëhej nga pesë divizione. Disa prej tyre ekzistojnë në strukturën aktuale të dy departamenteve (d.m.th. Divizioni i AAP-së dhe Divizioni për Standarde, Monitorim dhe Vlerësim), ndërsa të tjerat kanë rezultuar përmes shkrirjes të divizioneve ekzistuese, bazuar në ndërvarësinë e detyrave dhe praktikës ndërkombëtare të tyre). Tabela e mëposhtme paraqet strukturën e propozuar të Departamentit duke theksuar divizionet në përbërjen e tij dhe rolin kryesor të tyre.

|  |
| --- |
| Departamenti i Arsimit Parauniversitar (58 pozita) |
| Divizioni  | I përbërë nga këto divizione ekzistuese: | Roli kryesor |
| 1. Divizioni për Arsimin Parashkollor dhe të Përgjithshëm (11 pozita) | Divizioni i Arsimit Parashkollor Divizioni i Arsimit të Përgjithshëm Divizioni i Arsimit Privat Parauniversitar | Zhvillimi dhe mbikëqyrja e politikës së arsimit parashkollorZhvillimi dhe mbikëqyrja e politikës parauniversitareMbështetja e zhvillimit të ofruesve privatë të arsimit parauniversitarPolitika e rrjetit shkollor/ optimizimi i shkollës |
| 2. Divizioni për Arsimin Profesional dhe të të Rriturve (7 pozita) | Divizioni për Arsimin Profesional dhe të të Rriturve | Politika e AAP-së |
| 3. Divizioni për Arsimin Gjithëpërfshirës (9 pozita) | Divizioni për Arsimin e KomuniteteveDivizioni për Personat me Nevoja të VeçantaZyrtari për të Drejtat e Njeriut (nga Njësia e BNJ) | Politika për arsimin e të gjitha komuniteteve etnikeArsimi gjithëpërfshirësTë drejtat e njeriut në sektorin e arsimit |
| 4. Divizioni për Standarde, Monitorim dhe Vlerësim (8 pozita) | Divizioni për Standarde, Monitorim dhe Vlerësim | Vlerësimi i politikave të rezultateve dhe standardeve të arsimitPërgatitja dhe administrimi i testeve për tre nivelet e arsimit parauniversitar |
| 5. Divizioni për Kurikula dhe Tekste Shkollore, dhe Zhvillimin Profesional të Mësimdhënësve (20 pozita) | Divizioni për Kurikula dhe Tekste ShkolloreDivizioni për Zhvillimin Profesional të Mësimdhënësve | Përgatitja dhe monitorimi i zbatimit të kurikulave për arsimin parauniversitarMbështetja për tekstet shkollorePërgatitja dhe mbështetja e zbatimit të politikave të zhvillimit profesional të mësimdhënësve |

*Tabela 11 – Struktura e propozuar dhe roli kryesor i Departamentit të Arsimit Parauniversitar*

Në rast se Agjencia ekzistuese e AAP-së shkrihet (si pjesë e përpjekjeve të qeverisë për t'i pakësuar agjencitë ekzekutive me më pak se 50 punonjës), dhe stafi i saj zhvendoset brenda ministrisë, atëherë duhet të merret parasysh themelimi i një Departamenti të veçantë të AAP-së.

Qasja e njëjtë propozohet për shkrirje të Departamentit të Arsimit të Lartë dhe Departamentit për Shkencë dhe Teknologji. Duke pasur parasysh fragmentimin aktual të dy departamenteve, me disa divizione prej një deri në tre pozita të zëna (shih *Tabelën 8 - Divizionet me 3 ose më pak pozita të zëna dhe vlerësimin e brendshëm për detaje*), si dhe duke pasur parasysh nivelin shumë të ulët të financimit të alokuar për hulumtimet që departamentet duhet të menaxhojnë, një konsolidim nën një menaxhim të vetëm dhe përdorim të këmbyeshëm të burimeve duket i përshtatshëm.

Struktura e mundshme e Departamentit të Arsimit të Lartë dhe Shkencës është ilustruar në vijim:

**Departamenti i AL, Shkencës dhe Teknologjisë**

Divizioni i AL

Divizioni i Shkencës

Divizioni i Njohjes dhe Barazvlerësimit

Divizioni për zhvillim të kërkimit dhe teknologjisë, transfer të teknologjisë

Divizioni për Bashkëpunim Ndërkombëtar në AL dhe Shkencë

*Struktura e propozuar e Departamentit të Arsimit të Lartë, Shkencës dhe Teknologjisë*

Për ta zbatuar rekomandimin e propozuar duhet të ndërmerren aktivitetet e mëposhtme:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktiviteti | Afati | TVO |
| Të fillohen konsultimet për masat e propozuara të konsolidimit dhe detyrat e ndërlidhura | Muaji 2 | Dokumenti konsultues |
| Të përgatiten përshkrimet e punës për personelin dhe të ricaktohet personeli sipas nevojës | Muaji 4 | Përshkrimet e reja të punës janë përgatitur dhe personeli është caktuar në pozita të reja |
| Të rregullohet akti i sistematizimit për t'i pasqyruar masat e riorganizimit | Muaji 6 | Akti i ri i sistematizimit është miratuar |

### Të përgatitet procedura e koordinimit të politikave ministrore që përshkruan qartë procesin e zhvillimit të politikave/legjislacionit dhe fuqizimi i DIEKP-së me rol të qartë koordinues

Adresimi i proceseve të koordinimit ndërministror është një domosdoshmëri në rrethanat aktuale në kuadër të MASHT-it. Njësitë e ndryshme duhet ta kenë një kornizë të qartë për bashkëpunim dhe koordinim të nismave të tyre të veçanta të politikave. Propozohet që të zhvillohet një procedurë formale e koordinimit, duke hartëzuar proceset kryesore dhe përgjegjësitë e ndërlidhura të departamenteve të ndryshme. Nga këndvështrimi teknik, roli i njësisë qendrore koordinuese i është caktuar Departamentit të Integrimit Evropian dhe Koordinimit të Politikave.

Tabela e mëposhtme sugjeron ndarjen kryesore të përgjegjësive dhe bashkëveprimin midis njësive administrative të ministrisë për funksionet horizontale të zhvillimit të politikave dhe legjislacionit të hartuar.

|  |  |
| --- | --- |
| Zhvillimi i politikave | Hartimi i legjislacionit |
| Dept. inicues. | Hartimi i dokumentit të politikave;Mbrojtja e dokumentit para njësive tjera të brendshme (dhe më vonë) të jashtme të administratës.Mbikëqyrja e zbatimit përkatës të politikave; | Dept. inicues | Përgatitja e projektligjit;Mbrojtja e dispozitave të saj para njësive tjera të brendshme (dhe më vonë) të jashtme të administratës;Mbikëqyrja e zbatimit të legjislacionit të miratuar. |
| DIEKP | Udhëzime metodologjike për LD lidhur me analizën e politikave dhe formulimin e politikave;Komente për draft dokumentin e politikave;Miratimi përfundimtar se të gjitha procedurat e zhvillimit të politikave janë respektuar dhe dokumenti i politikave është i gatshëm për debatin ndërministror/ qeveritar | DIEKP | Vlerësimi i përputhshmërisë së projektligjit të propozuar me politikat ekzistuese;Vlerësimi i cilësisë së përgjithshme të koncepteve/ memove shpjegues/ VRNVërtetimi se të gjitha procedurat janë respektuar dhe projektligji është i gatshëm për debatin ndërministror/ qeveritar (nëse nuk është detyrë e një Departamenti Ligjor të forcuar) |
| Departamentet tjera të ndërlidhura | Inputi për zhvillimin e politikave (kur kërkohet);Komente mbi dokumentin e politikave (që zgjidhjet e propozuara të politikave përafrohen me ndërhyrjet e tyre të politikave) | Departamentet tjera të ndërlidhura | Inpute për hartimin e legjislacionit (kur kërkohet)Komente mbi projektligjin (që nuk është në kundërshtim me pjesët tjera të legjislacionit në fushën e tyre) |
| *Tabela 12 – Përgjegjësitë kryesore për zhvillimin e politikave dhe hartimin e legjislacionit* |

Procesi për zhvillimin e procedurës së koordinimit duhet të organizohet me pjesëmarrjen e përfaqësuesve të të gjitha strukturave brenda ministrisë. DIEKP duhet të fuqizohet zyrtarisht për të udhëhequr në këtë përpjekje. Vetë procesi do të ishte një mundësi e mirë (dhe një hap i parë) për DIEKP që të ushtrojë koordinim dhe për të gjitha strukturat e tjera të ministrisë që të angazhohen në diskutimin e ndërveprimeve të mëtejshme dhe detajeve organizative.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktiviteti  | Afati | TVO |
| Të themelohet një grup pune nën koordinimin e DIEKP për përgatitjen e procedurës | Muaji 4 | Vendimi ministror për themelimin e GP-së |
| Të hartohet procedura e re për koordinimin e politikave të nivelit ministror dhe të hartohet legjislacioni | Muaji 6 | Procedurat e miratuara nga ZKM-ja |
| Të trajnohet stafi i ministrisë për procedurat e reja | Muaji 7 | Trajnimi është realizuar |
| Janë miratuar procedurat e reja të koordinimit të politikave dhe të hartimit të legjislacionit | Muaji 8 | Vendimi ministror për miratimin e procedurave |

### Të prioritizohet zhvillimi i kapaciteteve për stafin e DIEKP

Siç u përmend më herët, kapaciteti i DIEKP për t'i kryer funksionet e saj bazë ka nevojë për fuqizim të menjëhershëm. Të gjitha fushat e mandatit të tij - koordinimi i politikave, integrimi evropian dhe koordinimi i donatorëve - duhet të targetohen përmes një programi të fokusuar dhe të përshtatur të zhvillimit të kapaciteteve.

Kjo përpjekje për zhvillimin e kapaciteteve duhet të drejtohet vetëm tek stafi i DIEKP dhe, bazuar në përvojën e vendeve të tjera, mund të përfshijë:

* Trajnimin e përshtatur për koordinimin e politikave ministrore - trajnim 5-7 ditor që mbulon çështjet praktike rreth i) analizave të politikave - metodat cilësore dhe sasiore të analizës së politikave, përgatitja e dokumenteve të politikave, specifikat e analizës së politikave në arsim, përdorimi i të dhënave në vendimmarrje, mënyra dhe mjetet për koordinimin e politikave në nivel ministror, etj. -, ii) Integrimit evropian - komunikimi dhe negocimi, statusi i procesit IE, acquis e arsimit dhe specifikat në IE për sektorin e arsimit - iii) koordinimit të donatorëve - tipologjia e donatorëve dhe procedurave përkatëse, menaxhimi i IPA-së, cikli i menaxhimit të projekteve, sfidat në sigurimin e koordinimit të donatorëve për sektorin e arsimit.
* Punëtorinë me përfaqësuesit e ZKM-së (ZPS dhe SKQ) për t'i diskutuar sfidat e koordinimit të politikave, vlerësimin e tyre dhe pritjet për funksionin e koordinimit të politikave në MASHT;
* Punëtorinë me përfaqësuesit e MIE-së për t'i diskutuar sfidat me të cilat ballafaqohet procesi i integrimit evropian, vlerësimin e tyre dhe pritjet për funksionin e IE në MASHT;
* Përdorni mundësinë e ofruar nëpërmjet mobilitetit të brendshëm të nëpunësve civilë dhe pajtohuni me ZKM/MIE për t'i identifikuar kandidatët e përshtatshëm nga njësitë e tjera (të ngjashme) në ministritë e linjës dhe integroni ato në DIEKP, edhe nëse kjo është e përkohshme;
* Përdorni Skemën e Profesionistëve të Rinj (Young Cell Scheme) për të rekrutuar staf të ri për departamentin

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktiviteti | Afati | TVO |
| Të hartohet programi specifik i trajnimit për IE dhe KP | Muaji 8 | Janë zhvilluar TNA dhe programi i trajnimit |
| Të realizohen trajnime praktike për stafin e DIEKP | Muaji 10 | Raporti i vlerësimit të trajnimit |
| Të përdoren skemat e mobilitetit të stafit dhe të sigurohet që stafi i ri vendoset në DIEKP | Muaji 8 | 2 specialistë të përkohshëm bashkohen me DIEKP |
| Të angazhohet në diskutime me MIE-në për një skemë kombëtare për ta mbështetur IE | Muaji 10 | Propozimi i politikës për tërheqjen dhe mbajtjen e ekspertëve shumë të kualifikuar për procesin e IE |

### Të zhvillohet dhe lancohet një Program Gjithëpërfshirës për Zhvillimin e Kapaciteteve specifik për MASHT-in

Ngjashëm me rekomandimet e mëparshme, kjo sugjeron një program gjithëpërfshirës të zhvillimit të kapaciteteve, duke synuar të gjithë stafin e ministrisë. Programi duhet t'i përgjigjet konkluzioneve të vlerësimit të kapacitetit të stafit që duhet të kryhet. Megjithatë, në situata të krahasueshme, disa module janë përgatitur si pjesë e një programi të tillë. Në përgjithësi, këto do të përfshinin - analizën e politikave dhe planifikimin strategjik, menaxhimin publik, komunikimin e brendshëm dhe të jashtëm, monitorimin dhe vlerësimin, menaxhimin e burimeve njerëzore, etj. Gjithashtu, mund të përfshihet një modul i posaçëm për aftësitë menaxheriale, në shënjestër të atyre me pozita menaxheriale.

Ideja kryesore e këtij programi për zhvillimin e kapaciteteve është se ajo i përket dhe adreson të gjithë organizatën. MASHT-i mund të kërkojë fonde për të mbështetur përgatitjen dhe shpërndarjen e këtij programi, por duhet të trajtohet si një program integral dhe jo i ndarë në pjesë/module të menaxhuara veçmas, eventualisht me rregulla të ndryshme. Gjithashtu, duhet të ketë një njësi qendrore të ministrisë që vepron si koordinator për programin. Ky rol mund të merret nga Divizioni i MBNJ-së ose DIEKP.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktiviteti  | Afati i fundit  | TVO |
| Të realizohet një vlerësim i kapacitetit të stafit në MASHT | Muaji 10 | Raporti i vlerësimit të kapacitetit të stafit |
| Të hartohet një program gjithëpërfshirës për zhvillimin e kapaciteteve | Muaji 12 | Programi i zhvillimit të kapaciteteve miratohet përmes vendimit ministror |
| Të ofrohet programi i zhvillimit të kapaciteteve | Muaji 24 | Raporti i vlerësimit të programit të zhvillimit të kapaciteteve |

### Të përgatitet një Strategji të MBNJ-së dhe planin vjetor të zbatimit për të siguruar që ka punonjës të duhur, në pozitën e duhur, në kohën e duhur. Të ndryshohet MBNJ-në drejt një funksioni më mbështetës strategjik

Meqenëse MBNj është kritike për çdo organizatë, - gjë që theksohet edhe përmes anketës së stafit - ekipi i RF-së propozon që të zhvillohet një rrugë e qartë për planifikimin dhe menaxhimin e burimeve njerëzore në MASHT. Kjo do të marrë formën e një strategjie të MASHT-it për menaxhimin e burimeve njerëzore për të krijuar bazën për zhvillimin organizativ në ministri.

Procesi duhet të udhëhiqet nga divizioni i MBNJ-së dhe do të përfshinte të gjitha departamentet e ministrisë. Duhen organizuar disa punëtori për ta diskutuar dhe për të rënë dakord mbi vizionin për zhvillimin e BNj-së dhe objektivat për komponentë të ndryshëm të funksionimit të MBNj-së. Aktivitetet kryesore që duhet të ndërmerren për zbatimin e rekomandimit janë paraqitur më poshtë.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktiviteti | Afati i fundit | TVO |
| Të themelohet grupi i punës nën koordinimin e Divizionit të BNJ-së për të iniciuar zhvillimin e Strategjisë së MASHT për MBNj | Muaji 5 | Vendimi ministror për themelimin e grupit të punës |
| Të përgatitet drafti i parë i Strategjisë së MASHT për MBNj | Muaji 10 | Raporti konsultativ mbi draftin e Strategjisë së MASHT-it për MBNj |
| Të përgatitet strategjia përfundimtare e MASHT-it për MBNj | Muaji 14 | Miratohet Strategjia e MASHT-it për MBNJ |

Strategjia e Menaxhimit të Burimeve Njerëzore të Ministrisë së Financave Publike, Rumani

Strategjia e MBNJ-së u përgatit në vitin 2013 nën drejtimin e Drejtorisë së Përgjithshme të Burimeve Njerëzore të MF-së, me mbështetjen e Bankës Botërore. Strategjia u organizua rreth komponentëve kryesor të MBNj-së si në vijim:

* Komponenti 1 - Planifikimi i fuqisë punëtore - ka të bëjë veçanërisht me mënyrën e vendosjes së fuqisë punëtore dhe identifikimit të kërkesave të kapacitetit për MF-në, që siguron se nevojat e tanishme dhe të ardhshme të organizatës planifikohen siç duhet dhe përmbushen
* Komponenti 2 - Rekrutimi dhe transferet - shqyrton proceset e rekrutimit në vend. Kjo përfshin transferimin e stafit ndërmjet departamenteve të ndryshme në MF dhe gjithashtu nga pjesë tjera të sektorit publik rumun - aktualisht ky proces i transferimit është veçanërisht i rëndësishëm pasi që është procesi i vetëm i rekrutimit në përdorim rutinë nga Ministria.
* Komponenti 3 - Menaxhimi i fuqisë punëtore - Ky është një komponent i gjerë që përfshin promovimin, procesin disiplinor, standardet etike, pagat dhe sistemet më të gjera të shpërblimit
* Komponenti 4 - Zhvillimi i stafit - përqendrohet veçanërisht në çështjet e trajnimit
* Komponenti 5 - Performanca e stafit - fokusohet veçanërisht në sistemet e vlerësimit të performancës në përdorim brenda Ministrisë.
* Komponenti 6 - roli i departamenteve të burimeve njerëzore - përshkruan rolin e departamentit të burimeve njerëzore, meqë fokusi i saj lëviz drejt një qasjeje plotësisht strategjike

*Kutia: Shembull i strategjisë ministrore të MBNJ-së - MF Rumani, 2013*

### Të angazhohen në diskutime të hollësishme me MF-në dhe MAP-në për të rënë dakord një vit përpara për pozitat që ministria do të rekrutojë dhe siguroni pasimin e këtyre masave (respektoni planifikimin e fuqisë punëtore)

Rekomandimi është i vetëkuptueshëm. Duke marrë parasysh procedurat e rënda ekzistuese, faktin që aktet e miratuara të sistematizimit nuk zbatohen plotësisht dhe faktin që MF dhe MAP aprovojnë çdo kërkesë të re rekrutimi, MASHT-i duhet të hapë diskutim se cili është shkalla e saktë e burimeve në të cilat mund të mbështetet gjatë vitit të ardhshëm fiskal. Nëse periudha gjatë procesit të buxhetit është koha e duhur për të adresuar këtë, atëherë përfaqësuesit e ministrisë duhet ta bëjnë këtë dhe të bien dakord zyrtarisht për fondet shtesë për BNJ që do të ndahen, prandaj duhet të përgatiten proceset e rekrutimit. Pasi të jetë rënë dakord, MF dhe MAP nuk duhet të jenë në gjendje ta ndryshojnë këtë.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktiviteti | Afati  | TVO |
| Të përgatitet plani i fuqisë punëtore i MASHT-it | Muaji 8 | Plani i fuqisë punëtore të MASHT-it, i rënë dakord në nivel të brendshëm |
| Të konsultohet MAP dhe MF për planin e fuqisë punëtore dhe planin e propozuar të rekrutimit | Muaji 9 | Dokumenti konsultues  |

### Të themelohet një NJZP dhe të dakordohet me donatorët (p.sh., fillimisht me ata bilateral) në mënyrë që ata do ta mundësonin dhe fuqizonin ministrinë për t’i menaxhuar plotësisht projektet

Pronësia është kritike për internalizimin e masave të reformës. Nëse proceset nxiten plotësisht nga ndërkombëtarët, mund të vërehen disa rezultate, por, në planin afatgjatë, qëndrueshmëria e këtyre ndërhyrjeve mbetet shumë e kufizuar. Administratat e ndryshme që u përballën me këtë vështirësi u përpoqën të përgjigjen në mënyra të ndryshme, duke u bazuar në traditën, lidhjen dhe varësinë e tyre administrative në komunitetin e donatorëve, etj. Ekipi i RF propozon një qasje me faza për t'u ndërtuar rreth ngritjes së një Njësie për Zbatim të Projekteve.

Administrata e Kosovës është zhvilluar dhe rritur. Kohët kur komuniteti ndërkombëtar drejtonte vendin kanë mbetur në të kaluarën. Bashkimi Evropian, donatori kryesor i vendit, ka njohur zhvillimin dhe pjekurinë e administratës kosovare, duke rënë dakord me përdorimin e mbështetjes buxhetore të sektorit për vendin. Kjo nënkupton se BE nuk do ta përdorë sistemin dhe mekanizmin e vet që ta drejtojë projektin për të mbështetur sektorë të veçantë, por do t'i jepte fonde drejtpërsëdrejti Thesarit të Kosovës në pritje që vendi t'i arrijë disa objektiva të përbashkëta.

Këto zhvillime të reja, si dhe përvojat e fundit të vendeve në rajon, sugjerojnë projektet dhe fondet e komunitetit të donatorëve që gjithnjë e më shumë do të menaxhohen drejtpërdrejti nga autoritetet kosovare, duke përdorur legjislacionin dhe procedurat kombëtare. Administrata publike duhet të jetë e gatshme për këtë - kapaciteti i duhur për menaxhimin e fondeve/projekteve është një interes i përbashkët i vendit dhe partnerëve zhvillimor.

Propozimi i ekipit të RF nuk është i komplikuar. Ai përfshin themelimin formal të NJZP që do të ishte përgjegjëse për planifikimin, menaxhimin dhe zbatimin e projekteve subjekt i ministrisë. Në fazën e parë, NJZP do të mund të themelohej rreth projektit ekzistues të NJZP të Bankës Botërore duke zbatuar një projekt shumëvjeçar të BB-së. Megjithatë, është e rëndësishme që NJZP të mos merret ekskluzivisht me projektet e financuara nga Banka Botërore (përndryshe nuk ka ndryshim në gjendjen ekzistuese) por menaxhon fonde nga donatorë të ndryshëm për të zbatuar disa projekte.

Në fazën fillestare, do të mjaftonin vetëm pak donatorë të cilët i bashkojnë fondet. Mund të mos jetë e gjitha ndihma që donatorët i japin arsimit, por një pjesë e saj. Thelbi është se ajo fillon me disa donatorë që financojnë disa projekte dhe se e gjithë kjo menaxhohet nga një ekip i vetëm. Statusi i këtij ekipi është gjithashtu i rëndësishëm. Në shtetet anëtare, ose vendet kandidate të BE-së më afër pranimit, ky rol sigurohet nga nëpunësit civilë. Në Kosovë, mund të fillohet me një sistem të përzier - donatorët dhe ministria mund të sigurojnë fonde për pagën e anëtarëve të NJZP-së.

Me kalimin e kohës, sistemi mund të evoluojë, përmes një mekanizmi të certifikimit të NJZP-së që zbatohet në të gjithë qeverinë, shërbimit të plotë civil që drejton sistemin dhe stimujve potencial financiar për nëpunësit civil në NJZP. Në këtë fazë, për MASHT-in, ekipi i RF argumenton masat fillestare të një qasjeje të tillë sistematike - zhvillon NJZP-në ekzistuese të BB-së dhe zhvillon kapacitetet ministrore duke rritur pronësinë e saj mbi reformat kryesore të promovuara.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktiviteti | Afati  | TVO |
| Të zhvillohet TeR për NJZP-in e ri, bazuar në NJIP-in ekzistues të mbështetur nga Banka Botërore  | Muaji 3 | TeR-të e NJZP-së të dakorduara nga MASHT-i |
| Të angazhohet në diskutime me donatorë të ndryshëm për funksionalizimin e NJZP-së dhe interesin/mbështetjen e tyre të mundshme | Muaji 5 | Konsultimi |
| Të bihet dakord për modelin organizativ për NJZP-në dhe të sigurohet personel dhe procedurë adekuate e punës | Muaji 8 | NJZP funksionale  |

### Të mbështetet promovimi i Ligjit të ri për Inspektimin e Arsimit dhe aktiviteti mbi dispozitat e tij

Shumica e çështjeve që ndikojnë në Inspektoratin e Arsimit duket se gjejnë zgjidhjen e tyre brenda draft ligjit të ri për Inspektoratin e Arsimit. Përveç aprovimit formal të ligjit, duhet të ndërmerren masat e mëposhtme, në mënyrë që inspektorati të funksionoj në mënyrë të plotë në përputhje me mandatin e tij të sapo përditësuar:

* Të sigurojë që është angazhuar staf i duhur sipas kritereve në ligj si dhe rolet dhe detyrat e tyre janë përcaktuar mirë
* Të identifikohen nevojat për ngritje të kapaciteteve për stafin (bazuar në rolet e tyre të reja) dhe planifikimi i trajnimit të duhur dhe ngritjes së kapaciteteve;
* Të sigurohet që njësia për Inspektimin Administrativ (ligjor), njësia për Inspektim Pedagogjik dhe njësia për Vlerësimin e Performancës së Mësimdhënësve është funksionalizuar si duhet

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aktiviteti | Afati | TVO |
| Të sigurohet mbrojtje e duhur e ligjit në Komisionin për Arsim të Kuvendit | Muaji 3 | Ligji i miratuar |
| Përgatitja e planit të zbatimit të ligjit dhe aktit të ri në përputhje me rrethanat | Muaji 5 | Plani i zbatimit i dakorduar nga MASHT-i |

#  Kalendari për zbatimin e rekomandimeve të RF– afatshkurtër

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Aktiviteti*** | ***Afati i fundit*** | ***TVO*** |
| 1. **Të sigurohet përfaqësim i duhur politik në fushat kryesore të politikave të ministrisë duke i emëruar zëvendësministrat si koordinator zyrtar**
 |
| Të fillohen konsultimet e brendshme me zëvendësministrat aktual për të rënë dakord në lidhje me caktimin e përgjegjësive (p.sh., zv. ministri për arsimin parauniversitar, zv.ministri për arsimin e lartë) | Muaji 1 | Propozimi për rolin koordinues të zëvendësministrave |
| Të caktohen zyrtarisht përgjegjësitë dhe llogaridhënia në departamentet përkatëse | Muaji 3 | Vendimi ministror për caktimin e detyrave specifike koordinuese për zv.ministrat |
| Të rregullohet Akti i Sistematizimit për të pasqyruar sistemin e ri të vendosur të llogaridhënies | Muaji i 6-të | Aprovimi i Aktit të ri të Sistematizimit |
| 1. **Prioritetet të menaxhohen me prioritet – të shqyrtohen mekanizma alternativ për të siguruar që prioritetet marrin vëmendjen që kërkojnë, duke përfshirë përdorimin e *Task Forcës* së udhëhequr nga i emëruari politik (zëvendësministri ose MA) me kalendar të qartë afatshkurtër të aktiviteteve, piketave dhe rezultateve**
 |
| Të përzgjidhet 1, maksimumi 2 prioritete të politikave për të fokusuar mekanizmin e zbatimit në to në afat të shkurtër | Muaji 2 | Aprovimi nga ministri i dokumenti të brendshëm të përcaktimit të prioriteteve |
| Të krijohet një ekipi prej 5-7 personash të ministrisë për të udhëhequr menaxhimin e këtij prioriteti | Muaji 3 | Vendimi ministror për themelimin e task forcës |
| Task forca të përgatis një plan pune afatshkurtër për të siguruar arritjen e rezultateve të synuara | Muaji 4 | Plani i punës afatshkurtër për të zbatuar masat prioritare të politikave |
| Të sigurohen procedurat adekuate dhe monitorimi aktiv mbi proceset për zbatimin e prioritetit të përzgjedhur | Muaji 6 | Procedura të vendosura dhe mekanizëm i rregullt i monitorimit me përfshirjen e ministrit |
| 1. **Të promovohet një qasje e integruar me qëllim të shfrytëzimit më të mirë të burimeve ekzistuese të kufizuara që janë në dispozicion. Më konkretisht, propozohet**

**- Të themelohet një Departament i fortë i Politikave Parauniversitare (bashkimi i dy departamenteve ekzistuese) duke analizuar mundësinë për ta krijuar një Departament të veçantë të AAP-së****- Të integrohet arsimi i lartë dhe shkenca në një departament më të fortë** |
| Të fillohen konsultimet për masat e propozuara të konsolidimit dhe detyrat e ndërlidhura | Muaji 2 | Dokumenti konsultues |
| Të përgatiten përshkrimet e punës për personelin dhe të ricaktohet personeli sipas nevojës | Muaji 4 | Përshkrimet e reja të punës janë përgatitur dhe personeli është caktuar në pozita të reja |
| Të përshtatet akti i sistematizimit për t'i pasqyruar masat e riorganizimit | Muaji 6 | Akti i ri i sistematizimit është miratuar |
| 1. **Të përgatitet procedura e koordinimit të politikave ministrore që përshkruan qartë procesin e zhvillimit të politikave/legjislacionit dhe fuqizimi i DIEKP-së me rol të qartë koordinues**
 |
| Të themelohet një grup pune nën koordinimin e DIEKP për përgatitjen e procedurës | Muaji 4 | Vendimi ministror për themelimin e GP-së |
| Të hartohet procedura e re për koordinimin e politikave të nivelit ministror dhe për hartimin e legjislacionit | Muaji 6 | Procedurat e miratuara nga ZKM-ja |
| Të trajnohet stafi i ministrisë për procedurat e reja | Muaji 7 | Trajnimi është realizuar |
| Aprovimi i procedurave të reja të koordinimit të politikave dhe të hartimit të legjislacionit | Muaji 8 | Vendimi ministror për miratimin e procedurave |
| 1. **Të prioritizohet zhvillimi i kapaciteteve për stafin e DIEKP**
 |
| Të hartohet programi specifik i trajnimit për IE dhe KP | Muaji 8 | Janë zhvilluar TNA dhe programi i trajnimit |
| Të realizohen trajnime praktike për stafin e DIEKP | Muaji 10 | Raporti i vlerësimit të trajnimit |
| Të përdoren skemat e mobilitetit të stafit dhe të sigurohet që stafi i ri vendoset në DIEKP | Muaji 8 | 2 specialistë të përkohshëm bashkohen me DIEKP  |
| Të angazhohet në diskutime me MIE-në për një skemë kombëtare për ta mbështetur integrimet evropiane | Muaji 12 | Propozimi i politikës për tërheqjen dhe mbajtjen e ekspertëve shumë të kualifikuar për procesin e integrimeve evropiane |
| 1. **Të zhvillohet dhe lancohet një Program Gjithëpërfshirës për Zhvillimin e Kapaciteteve specifik për MASHT-in**
 |
| Të realizohet një vlerësim i kapacitetit të stafit në MASHT | Muaji 10 | Raporti i vlerësimit të kapaciteteve të stafit |
| Të hartohet një program gjithëpërfshirës për zhvillimin e kapaciteteve | Muaji 12 | Programi i zhvillimit të kapaciteteve miratohet përmes vendimit ministror |
| Të ofrohet programi i zhvillimit të kapaciteteve | Muaji 24 | Raporti i vlerësimit të programit të zhvillimit të kapaciteteve |
| 1. **Të përgatitet një Strategji të MBNJ-së dhe planin vjetor të zbatimit për të siguruar që ka punonjës të duhur, në pozitën e duhur, në kohën e duhur. Të ndryshohet MBNJ-në drejt një funksioni më mbështetës strategjik**
 |
| Të themelohet grupi i punës nën koordinimin e Divizionit të BNJ-së për të iniciuar zhvillimin e Strategjisë së MASHT për MBNj | Muaji 5 | Vendimi ministror për themelimin e grupit të punës |
| Të përgatitet drafti i parë i Strategjisë së MASHT për MBNj | Muaji 10 | Raporti konsultativ mbi draftin e Strategjisë së MASHT-it për MBNj |
| Të përgatitet strategjia përfundimtare e MASHT-it për MBNj | Muaji 14 | Miratohet Strategjia e MASHT-it për MBNJ |
| 1. **Të angazhohen në diskutime të hollësishme me MF-në dhe MAP-në për të rënë dakord një vit përpara për pozitat që ministria do të rekrutojë dhe siguroni pasimin e këtyre masave (respektoni planifikimin e fuqisë punëtore)**
 |
| Të përgatitet plani i fuqisë punëtore i MASHT-it | Muaji 8 | Plani i fuqisë punëtore të MASHT-it, i rënë dakord në nivel të brendshëm |
| Të konsultohet MAP dhe MF për planin e fuqisë punëtore dhe planin e propozuar të rekrutimit | Muaji 9 | Dokumenti konsultues |
| 1. **Të themelohet një NJZP dhe të dakordohet me donatorët (p.sh., fillimisht me ata bilateral) në mënyrë që ata do ta mundësonin dhe fuqizonin ministrinë për t’i menaxhuar plotësisht projektet**
 |
| Të zhvillohet TeR për NJZP-in e ri, bazuar në NJIP-in ekzistues të mbështetur nga Banka | Muaji 3 | TeR-të e NJZP-së të dakorduara nga MASHT referencës së NjIP-së |
| Të angazhohet në diskutime me donatorë të ndryshëm për funksionalizimin e NJZP-së dhe interesin/mbështetjen e tyre të mundshme | Muaji 5 | Konsultimi |
| Të bihet dakord për modelin organizativ për NJZP-në dhe të sigurohet personel dhe procedurë adekuate e punës | Muaji 8 | NjZP funksionale |
| 1. **Të mbështetet promovimi i Ligjit të ri për Inspektimin e Arsimit dhe aktiviteti mbi dispozitat e tij**
 |
| Të sigurohet mbrojtje e duhur e ligjit në Komisionin për Arsim të Kuvendit | Muaji 3 | Ligji i miratuar |
| Përgatitja e planit të zbatimit të ligjit dhe aktit të ri në përputhje me rrethanat | Muaji 5 |  Plani i zbatimit i dakorduar nga MASHT  |
|   |   |   |

### Diagrami Gant për aktivitetet kryesore dhe piketat kyçe për të zbatuar rekomandimet e RF

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 | M13 | M14 | M15 | M16 | M17 | M18 | M19 | M20 | M21 | M22 | M23 | M24 |
| R1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| R2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| R3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| R4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| R5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| R6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| R7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| R8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| R9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| R10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

 **Shtojca 1. Gjendja e BNj në MASHT**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Departamenti dhe Divizioni** | **Numri i pozitave në sistematizim** | **Numri i tanishëm i punëtorëve** | **Pozitat e lira** |
| 1 | **Zyra e Sekretarit të Përgjithshëm** | 3 | 2 | 1Sekretari i Përgjithshëm |
| 2 | **Departamenti për Politikat e Arsimit Parauniversitar** | 36 | 34 | 2 |
|  | **Divizioni për Arsim Parashkollor** |  | 3 | 0 |
|  | **Divizioni për Arsim të Përgjithshëm** |  | 9 |  |
|  | **Divizioni për Arsim Profesional dhe për të Rritur** |  | 8 | 1Zyrtar për fushën e grafikës, për kulturë |
|  | **Divizioni për Arsim të Komuniteteve**  |  | 5 |  |
|  | **Divizioni për Arsim me Nevoja të Veçanta** |  | 6 |  |
|  | **Divizioni për Arsim Privat Parauniversitar** |  | 1 | 1Shef i Divizionit |
|  | **Drejtor i Departamentit** |  | 1 |  |
|  | **Asistent Administrativ** |  | 1 |  |
| 3 | **Departamenti për Zhvillimin e Arsimit Parauniversitar** | 32 | 29 | 3 |
|  | **Divizioni për Kurikula dhe Tekste Shkollore** |  | 6 |  3Shefa të Divizionit, dy zyrtarë për kurikula dhe tekste shkollore |
|  | **Divizioni për Standarde, Monitorim dhe Vlerësim** |  | 9 |  |
|  | **Divizioni për Zhvillimin Profesional të Mësimdhënësve** |  | 13 |  |
|  | **Drejtor i Departamentit** |  | 1 |  |
| 4 | **Departamenti për Arsim të Lartë** | 11 | 11 | **0** |
|  | **Divizioni për Zhvillimin dhe Cilësi në Arsimin e Lartë** |  | 4 |  |
|  | **Divizioni për Njohje dhe Barasvlerë** |  | 4 |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Divizioni për Bashkëpunim Ndërkombëtar në Arsim të Lartë dhe Shkencë** |  | 2 |  |
|  | **Drejtor i Departamentit** |  | 1 |  |
| 5 | **Departamenti për Shkencë dhe Teknologji (2)** | 8 | 6 | 2 |
|  | **Divizioni për Shkencë** |  | 1 | 1Shef i Divizionit për Shkencë |
|  | **Divizioni për Teknologji** |  | 3 |  |
|  | **Divizioni për Inovacion dhe Transfer të Teknologjisë** |  | 1 | 1Shef i Divizionit për Inovacion dhe Transfer të Teknologjisë |
|  | **Drejtor i Departamentit**  |  | 1 |  |
| 6 | **Departamenti për Infrastrukturën e Ndërtesave Arsimore** | 9 | 9 | **0** |
|  | **Divizioni për Planifikim dhe Standarde të Hapësirës Shkollore** |  | 3 |  |
|  | **Divizioni për Menaxhimin e Projekteve dhe Objekteve Shkollore** |  | 5 |  |
|  | **Drejtor i Departamentit** |  | 1 |  |
| 7 | **Departamenti për Integrime Evropiane dhe Koordinim të Politikave** | 16 | 16 | **0** |
|  | **Divizioni për Integrime Evropiane** |  | 3 |  |
|  | **Divizioni për Koordinim të Politikave dhe Statistika**  |  | 12 |  |
|  | **Drejtor i Departamentit** |  | 1 |  |
| 8 | **Departamenti Ligjor** | 4 | 3 | **0** |
|  | **Drejtor i Departamentit** |  | 1 |  |
| 9 | **Departamenti i Financave dhe Shërbimeve të Përgjithshme** | 71 | 70 |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Divizioni për Burime Njerëzore** |  | 11 |  |
|  | **Divizioni për Buxhet dhe Financa** |  | 17 | 1Koordinator për të ardhura |
|  | **Divizioni për TI dhe Shërbime Logjistike** |  | 23 |  |
|  | **Drejtor i Departamentit** |  | 1 |  |
|  | **Asistent i Departamentit** |  | 1 |  |
|  | **Stafi i Kabinetit (administrata qendrore)** |  | 8 |  |
|  | **Divizioni për Prokurim Publik** | 4 | 4 |  |
|  | **Divizioni për Auditim të Brendshëm** | 2 | 2 |  |
|  | **Divizioni për Komunikim Publik** | 3 | 3 |  |
|  | **TOTAL** | 199 | 190 | 9 pozita të hapura |