



DOKUMENTI I BARDHË

**“Modeli financiar për Sistemin e Arsimit
të Lartë Publik në Kosovë”**

FAITH

**“Rritja e autonomisë financiare dhe llogaridhënies së institucioneve
publike të arsimit të lartë në Kosovë”**

544142-TEMPUS-1-2013-1-AT-TEMPUS-SMGR



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar me përkrahjen e Komisionit Evropian. Ky publikim reflekton vetëm këndvështrimet e autorit, dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për çfarëdo përdorimi të informatave të përfshira në të.



Dokumenti i bardhë

“Modeli financiar për Sistemin e Arsimit të Lartë Publik në Kosovë”

FAITH

“Rritja e autonomisë financiare dhe llogaridhënies së institucioneve publike të arsimit të lartë në Kosovë”

544142-TEMPUS-1-2013-1-AT-TEMPUS-SMGR



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union

Ky projekt është financuar me përkrahjen e Komisionit Evropian. Ky publikim reflekton vetëm këndvështrimet e autorit, dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për çfarëdo përdorimi të informatave të përfshira në të.

Përmbajtja:

Përmbledhja Ekzekutive	3
1.Projekti Kornizë dhe Studimi	3
2. Rezultatet dhe Mesazhet Kyçe	3
3. Vërejtjet Finale.....	5
Çështjet Hyrëse	7
Llojet e Autonomisë	7
Zhvillimi i profilit të Arsimit të Lartë me fokus në nevojat rajonale.....	7
Financimi i Arsimit të Lartë	9
Financimet Kryesore të qeverisë	11
Temat kryesore	13
TEMA KYÇE – PROFILET E INSTITUCIONEVE TË ARSIMIT TË LARTË	14
Tema kyçe – Qeverisja dhe proceset	25
TEMA KYÇE – BURIMET NJERËZORE.....	35
Vërejtjet e përgjithsme paraprake.....	35
Përmbajtja e një plani të politikave të stafit	35
Tema kyçe Burimet Njerëzore – Shtojca 1	51
Tema Kyçe Burimet Njerëzore – Shtojca 2.....	53
Tema Kyçe Burimet Njerëzore – Shtojca 3.....	55
Tema Kyçe Burimet Njerëzore – Shtojca 4.....	57
Shtojca 5: Lista e kontribuesve në hartimin e Dokumentit të Bardhë	59

Përmbledhja Ekzekutive

1. **Projekti Kornizë dhe Studimi**

Zhvillimi i sistemit modern universitar është i lidhur ngushtë me qasjen e përshtatshme për sigurimin e autonomisë e cila përputhet me gjendjen përkatëse kombëtare dhe institucionale. Brenda katër dimensioneve bazë të autonomisë, autonomia financiare është vendimtare për universitetet për të arritur qëllimet e tyre strategjike.

FAITH ka për synim të rrisë autonomi financiare dhe llogaridhënien në institucionet publike të arsimit të lartë në Kosovë.

Inputet kryesore për këtë studim janë dhënë nga partnerët kosovar dhe në këtë mënyrë ajo është nga njëra anë fuqishëm e fokusuar në analizimin e situatës aktuale duke përcaktuar se çfarë duhet të konsiderohet në përgjithësi për përmirësimin e gjendjes aktuale në Kosovë. Nga ana tjetër, bazuar në përvojat dhe standardet e vendeve partnere / institucioneve hapat për zbatimin afatshkurtër dhe afatgjatë janë diskutuar intensivisht dhe në përfundim janë të rekomanduar për të lehtësuar proceset përkatëse.

Duke filluar me disa vërejtje të përgjithshme lidhur me autonominë dhe qasjet për financimin e arsimit të lartë, studimi në fjalë ka trajtuar kryesisht temat kryesore të mëposhtme me qëllim rritjen e autonomisë financiare dhe llogaridhënies;

- Pika Kyçe I "Profili i Institucioneve të Arsimit të Lartë"
- Pika kyçe II "Qeverisja dhe Proceset"
- Pika kyçe III "Burimet Njerëzore"

Bazuar në punëtoritë e projektit dhe në konferencën kombëtare të mbajtur në vitin 2015, nëntemat përkatëse janë diskutuar në format e mëposhtme. Për çdo nëntemë, kuadri ligjor, status-quo dhe masat e rekomanduara janë hartuar.

2. **Rezultatet dhe Mesazhet Kyçe**

Pika Kyçe "Profilet e Institucioneve të Arsimit të Lartë"

Profilet e institucioneve duhet të bazohen në një kuadër të përshtatshëm strategjik, e cila në rast të Institucioneve të Arsimit të Lartë (IAL) duhet bërë përmes një plani kombëtar për universitetet duke pasur parasysh kërkesat dhe veçantitë kombëtare dhe rajonale . Për sa i përket autonomisë financiare këto çështje duhet të merren parasysh:

- Financimi duhet të ketë një kuptim kombëtar të përbashkët, e cila është e përfaqësuar në një strategji gjithëpërfshirëse kombëtare universitare dhe është në planet përkatëse të zhvillimit të universitetit.

- Për ndarjen e drejtë të fondeve, duhet të zbatohet një sistem mbi funksionimin e tyre që është i pranuar gjerësisht; qasjet bashkëkohore janë një sistem me marrëveshjet përkatëse të matjes së performancës (për të negociuar mes ministrisë dhe IAL) dhe marrëveshje mbi bazë qëllimore (funktionalizimi i marrëveshjeve të performancës brenda IAL).
- Sa i përket kritereve përkatëse në çdo rast IAL duhet të shërbejë për zhvillimin shoqëror, shkencor dhe ekonomik të vendit.
- Për sigurimin e komunikimit të vazhdueshëm dhe koordinimin duhet themeluar një Konferencë kombëtare Arsimit të Lartë (mundësisht duke përfshirë ekspertë ndërkombëtarë dhe të paktën nga koha në kohë palë të interesit që përfaqësojnë shqetësimet shoqërore dhe ekonomike).

Tema Kyçe II "Qeverisja dhe Proceset"

Kjo temë prek dy nivele:

1. Në nivel kombëtar: Planifikimi financiar duhet të lehtësohet nga rregullat transparente dhe fondet e mjaftueshme për hulumtim dhe arsimim. Për zbatimin e një sistemi funksional çështjet e mëposhtme kryesore duhet të merren parasysh:

- Financimi i bazuar në performancë konkurruese me tregues të përcaktuar në mënyrë të qartë dhe në përputhje me standardet ndërkombëtare (faktorët kritik të suksesit) mundësisht të lehtësuar nga fondet e institucioneve kombëtare (duke filluar nga grantet, financimet bazike).
- Një buxhet për nevojat e studentëve, i cili megjithatë në çdo rast duhet të marrë parasysh kërkesat specifike të tregut kombëtar dhe rajonal të punës për të mbështetur zhvillimin ekonomik; parakushti është disponueshmëria e fakteve dhe shifrave të bazuara në një bazë të dhënash gjithëpërfshirëse të besueshme dhe realiste (psh përditësimi në mënyrë të përhershme me të dhënat e analizave të tregut të synuar).

2. Në nivel institucional duhet të zhvillohet një sistem i përshtatshëm i menaxhimit financiar; dhe për të pasur sukses është vitale që të:

- Siguroj përvojë të situatës në planifikimin financiar (nga buxhetimi i kontrollit), të cilat duhet të jenë të lidhur ngushtë me çështjet strategjike dhe organizative (të ngulitura në kuadër të planit kombëtar universitar dhe në përputhje me planin përkatës të zhvillimit të universitetit)
- Reduktoj burokracinë e komplikuar të menaxhimit financiar dhe për të zbatuar një sistem modern konceptual të menaxhimit, i cili mundëson një bashkëveprim koherent të partnerëve të përfshirë dhe grupeve të interesit
- Zhvilloj një sistem të plotë të informimit, i cili mbledh dhe konsolidon të dhënat relevante (p.sh. të dhënat financiare, studentë dhe statistikën e stafit, programet studimore) për të siguruar disponueshmërinë e informatave themelore të nevojshme për planifikimin në nivel universitar dhe në nivel kombëtar
- Siguroj që në bazë të informacioneve autentike rektori të urdhëroj përgjegjësinë e fortë menaxheriale me një objektiv të përshtatshëm të vendim-marrjes.

Pika kyçe III → Plani për Burimet Njerëzore

Universitetet do të klasifikohen si sisteme të ekspertëve; rrjedhimisht stafi i kualifikuar është faktori më i rëndësishëm (kritik) i suksesit. Kështu parakusht për një menaxhim të duhur të burimeve njerëzore është një plan i mirë-strukturuar i personelit, i cili duhet të jetë i bazuar si në vijim: (1) strategji gjithëpërfshirëse kombëtare për arsimin e lartë dhe (2) në një zhvillim përkatës (strategjik të gjerë) planin zhvillimor të universitetit përkatës. Përmbajtja e një plani të stafit janë:

1. **Planifikimi i Burimeve Njerëzore / Plani i Stafit** → i cili është i lidhur ngushtë me strategjinë superior dhe politikat e hartuara
 - Bazohet në fakte reale dhe të dhëna, të cilat janë të lidhura me vëllimin faktik të punëve si dhe kapacitetin e tyre; këta parametra duhet të balancohen deri në një masë të konsiderueshme
2. **Kategorizimi i Stafit**
 - Në kuadrin e standardave evropiane dhe bazuar në planifikimin strategjik situata aktuale duhet të analizohet hap pas hapi
3. **Përshkrimi i Punës / Detyrat**
 - Në ndërlidhje me pikat 1 dhe 2 përshkrimi i punës dhe detyrat duhet të definohen bazuar në standardet përkatëse ndërkombëtare.
4. **Pagat (bonuset, benificionet)**
 - Punësimi i qëndrueshëm kërkon një system tërheqës dhe konkurrues ndërkombëtar me paga bazë të mbështetur në qasje transparente për kompensim për kryerjen e punëve shtesë.
5. **Zhvillimi i BNJ, zhvillimi i karrierës, punësimi (Intervista vlerësuese)**
 - Me qëllim që të jemi në gjendje që të tërheqim, punësojmë dhe të kemi staf akademik të kualifikuar i cili është i qëndrueshëm parakushtet janë mundësimi i zhvillimit të karrierës, procedura vlerësimi të qarta të mbështetura në masa zhvillimore institucionale dhe individuale p.sh. Departamenti për BNJ dhe kapacitetin njerëzor)

3. Vërejtjet Finale

Në kontekstin evropian shkalla e caktuar e autonomisë adekuate është parakusht për pozicionimin e IAL brenda trekëndëshit të konkurrencës, bashkëpunimit dhe aftësisë profesionale. Në përgjithësi anatomia nuk duhet të përshkruhet por duhet të formësohet me një kuadër adekuat në nivelin kombëtar dhe institucional për zhvillimin e IAL-ve autonome. Sfida kryesore është implementimi i proceseve të përshtatshme dhe përcaktimi i strukturave që i përshtaten kompleksitetit që e karakterizon sistemin e IAL-ve.

Në Kosovë, procesi i zhvillimit është në fazën fillestare dhe një sërë kërkesash fundamentale dhe problemesh duhet të trajtohen. Autonomia financiare dhe llogaridhënia funksionojnë vetëm kur në procesin e qeverisjes janë të kyçura institucionet përkatëse si dhe palët e interesit. Kuadri ligjor që pamundëson procesin p.sh. liria e rektorit për marrjen e vendimeve, nuk është e dobishme por përkundrazi nuk përkon me qëllimin për fuqizimin e autonomisë.

Çështjet Hyrëse

Llojet e Autonomisë

Lidhja në mes të shtetit dhe Institucioneve të Arsimit të Lartë (IAL-ve) si dhe qeverisja e Universitetit janë çështjet kyçe që kanë shkaktuar diskutime të shumta viteve të fundit. Këto çështje janë kushte të rëndësishme për modernizimin e universiteteve evropiane. Deklarata e Lisbonës e Asociacionit të Universiteteve Evropiane (2007), përcakton katër dimensionet bazë të autonomisë së IAL-ve:

1. Autonomia akademike (vendimi mbi gradat, plan-programin dhe metodat e mësimdhënies, vendimi mbi fushat, fushëveprimin dhe metodat e hulumtimit);
2. Autonomia financiare (gjetja dhe alokimi i fondeve, vendimi mbi tarifatat e studimit, akumulimi i mjeteve);
3. Autonomia organizative (përcaktimi i strukturës dhe statutit të Universitetit, lidhja e kontratave, zgjedhja e organeve vendim-marrëse dhe përfaqësuesve)
4. Autonomia mbi stafin (përgjegjësia mbi punësimin, pagat dhe promovimet)

Autonomia financiare është çështje kyçe për universitetet në mënyrë që të arrijnë qëllimet strategjike. Kufizimet në këtë pikë paraqesin kufizim të aftësisë së orientimit të universitetit. Në shumicën e vendeve në Evropë, IAL-të pranojnë financime publike përmes blloqeve të granteve. Koncepti i buxheteve linjore tashmë është tejet i rrallë. Sidoqoftë, në përafërsisht gjysmën e sistemeve që përdorin sistemin e granteve përmes blloqeve, mundësitë për alokimin e brendshëm janë deri diku të kufizuara me ligj. Kjo varion nga një ndarje që përmban kategori të gjera me apo pa mundësi të kufizuara për ridestinim të fondeve në mes tyre deri në kufizime për përcaktimin e disa pjesëve të grantit për qëllime specifike.¹

Zhvillimi i profilit të Arsimit të Lartë me fokus në nevojat rajonale

*"Fondet (ose financimi) janë më shumë se një mekanizëm i thjeshtë për alokimin e burimeve financiare kundrejt universiteteve dhe studentëve. Mënyra e përdorimit të mjeteve dhe instrumenteve qeverisëse në të vërtetë përcaktojnë zbatojnë qëllimet e përbashkëta për Arsimin e Lartë (p.sh. qasja, efikasiteti), mënyrat e caktuara të ndërveprimit (p.sh. grantet për hulumtime konkurruese) dhe përpjekjet për të maksimalizuar rezultatet e dëshiruara përbrenda burimeve të kufizuara."*²

Përmes programeve studimore dhe hulumtimeve IAL-të mund (dhe duhet që të) kenë një ndikim të jashtëzakonshëm mbi zhvillimin rajonal. Zonat e pafavorizuara ekonomike mund të bëhen më shumë atraktive si vende të përshtatshme për punë dhe jetesë. Procesi i ashtuquajtur "ikja e trurit" mund të parandalohet si dhe njohuritë e reja ose potencialet e reja innovative mund të prezentohen në

1 Thomas Estermann, Terhi Nokkala & Monika Steinel: Autonomia e Universiteteve në Evropë II, 2011
2 Ben Jongbloed: Financimi i arsimit të lartë; Përmbledhje e Evropës, 2004

këto rajone, duke ndikuar në forcimin ekonomik të rajonit. IAL-të duhet që të luajnë një rol kuptimplotë në ambientin lokal dhe global. Ato duhet që të punojnë më shumë që të ofrojnë arsim dhe hulumtim- duke përfshirë në këtë proces një llojllojshmëri të palëve të interesit përfshirë bizneset dhe industrinë, si dhe duhet që të ofrojnë mundësi për zhvillimin e mësimin të vazhdueshëm gjatë gjithë jetës si dhe të kontribuojnë në zhvillimin e punëve që kërkojnë njohuri të gjera gjë që u mundëson të diplomuarve të gjejnë punë në vendin e tyre si dhe të bëjnë tërheqjen e talenteve jo vetëm nga rajoni por poashtu nga vendet e tjera. Kapaciteti për të konkurruar në ekonominë globale varet nga mënyra se si vendet dhe rajonet përmbushin kërkesat për aftësitë që konsiderohen të larta.

Ekzistojnë ndërvarshmëri të përgjithshme në mes të politikave qeverisëse, qëllimeve strategjike si dhe sistemit të financimit të arsimit të lartë. Sistemi i financimit dhe praktika duhet që t'u përshtatet nevojave të zhvillimit shoqëror dhe ekonomik. Për sa i përket vendeve që kanë nevojë për zhvillim të shpejtë ekonomik dhe njëkohësisht kanë një zhvillim të dobët ekonomik, Sistemi i Arsimit të lartë duhet të krijohet mbi bazën dy parimeve: Nga njëra anë, kërkohet të jetë një universitet i orientuar ndërkombëtarisht me fokus hulumtues si dhe me prioritete strategjike. Nga ana tjetër, universitetet duhet të jenë të specializuara, dhe të përshtaten me nevojat e rajonit në aspektin e zhvillimit ekonomik.

Këto universitete të specializuara në veçanti kanë nevojë për fleksibilitet, si dhe aftësinë për të reaguar shpejt për ndryshimin e kushteve të tregut. Për këtë arsye, është e rëndësishme që universitetet publike të këtij lloji t'i ndërlidhin ofertat e tyre arsimore ngushtë me mjedisin ekonomik rajonal, për të ndërtuar një reputacion të lartë për të diplomuarit e tyre në tregun e punës. Për mbështetjen e zhvillimit rajonal dhe perspektivën e punësimit është jetike për to që veçanërisht të marrin në konsideratë mjedisin përkatës dhe kërkesat, si dhe në programet e studimit dhe trajnimet e avancuara.

Duket se Republika e Kosovës në gjendjen e saj të tanishme ekonomike kërkon profesionistë akademikisht dhe praktikisht të trajnuar për të aplikuar njohuritë e reja në ekonominë lokale. IAL-të e "Universitetit Austriak të Shkencave të Aplikuara" me trajnimin praktik me qasje shkencore fokusohen në mësimin e aftësive për të zgjidhur sfidat përmes metodave shkencore bashkëkohore. Burimet njerëzore që vijnë nga këto programe të studimit pritet të përmirësojnë cilësinë e ekonomisë së Republikës së Kosovës sa i përket konkurrencës rajonale.

Një qasje e tillë siç parashihet në këtë dokument, megjithatë, kërkon një strategji të koordinuar të gjithë sektorit terciar. Kjo gjithashtu nënkupton që të përqendrohen lëndët shkencore në vende të veçanta në kuadër të kampusit për të shmangur dublikimin. Kjo gjithashtu ka për qëllim të parandalojë një suficit të të diplomuarve në disiplina të caktuara.

Koncepti i mësimor i orientuar IAL-ve (të tilla si universitetet e shkencave të aplikuara) është i bazuar në parimin që një student duhet të ketë gjasa të mëdha të punësohet pas diplomimit, pasi ai / ajo i kupton shumë mirë parimet themelore të funksionimit dhe të menaxhimit në fushën e industrisë / ekonomisë që ata e kanë studiuar, dhe është në gjendje të kontribuojë menjëherë në zhvillimin e mëtejshëm të këtyre fushave. Programet e studimit në këto universitete orientohet kah mësimdhënia e kombinuar me qasjen praktike në industrinë përkatëse me fokus në fushën akademike brenda kontekstit rajonal.

Financimi i Arsimit të Lartë

Në fillim duhet të theksohet se prezentimi i modeleve të reja ose të adaptuara të financimit për arsimin e lartë duhet të bëhet në faza. Pika më e rëndësishme fillestare për zhvillimin e një modeli të ri të financimit është zhvillimi i strategjisë kombëtare për Fushën e Arsimit të Lartë në Kosovë. Parakusht për këtë është zhvillimi i debatit kombëtar në të cilin shtyllat bazë të sistemit të Arsimit të Lartë do të zhvilloheshin. Së këndejmi, është e nevojshme që të organizohet një dialog i moderuar kombëtar duke përfshirë partnerët përkatës si dhe palët e interesit (për shembull Ministrinë e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë, Ministrinë e Financave, Unionin Studentor, Qendrën për Punë dhe Odat Ekonomike, qeverisjen lokale etj).

Rrjedhimisht, një model adekuat duhet të përpilohet që do të duhej të ishte funksional për arritjen e qëllimeve kombëtare. Pikat e listuara në këtë studim paraqesin kryesisht idetë dhe propozimet, që janë vlerësuar në kuadrin e kontekstit kombëtar si dhe nevojën për ta adaptuar nga ana e palëve të interesit.

- "Financimi i Mësimdhënies" – Modelet e financimit për kokë banori bazuar në indikatorët rezultues

Një nga sfidat kryesore është krijimi i mundësisë për sistemin e arsimit të lartë që t'u përgjigjet kërkesave në rritje për arsim terciar si dhe rritjes së numrit të studentëve përbrenda kuadrit të kufizimeve buxhetore. Financimi i arsimit të lartë ka ndryshuar rrënjësisht viteve të fundit. Trendet në Europë kanë shkuar drejt zgjerimit të financimit konkurrues dhe objektiv të universiteteve.

Duke analizuar mekanizmat e financimit të arsimit të lartë në Evropë mund të vëzhgojmë një llojllojshmëri rastesh, por megjithatë ekzistojnë disa tendenca të qarta si:

- Pjesa dërrmuese e këtyre vendeve përdorin formulën e financimit
- Një rëndësi gjithnjë e në rritje e masave rezultuese në formulat e financimit përkrah inputeve matëse (këto të fundit duke pasur peshën kryesore)
- Rritja e përdorimit të fondeve të projektit për të rritur konkurrencën për fondet e dedikuara për (hulumtim) dhe për t'i plotësuar qëllimet specifike kombëtare (fondet e synuara).
- Një rritje e lidhjes së kontratave në mes të ministrive dhe IAL-ve individuale, me ç'rast një pjesë e buxhetit të IAL-ve ndërlidhet me Marrëveshjen mbi Performancën apo Kontratën mbi Performancën.

Argumenti kryesor për modelin e financimit për kokë banori janë: transparencja, objektiviteti dhe planifikimi më i mirë si nga ana e universiteteve ashtu edhe nga ana e sektorit publik. Për sa i përket modelit të përshtatshëm, është e mundshme që të bëhet alokimi më i mirë ligjor drejt universiteteve dhe rrjedhimisht të garantohet siguria bazike financiare e këtyre universiteteve.

Formula për financim mbi bazën e përcaktimit të mekanizmit për alokimin e burimeve bazuar në objektivën dhe kriteret e standardizuara është shndërruar në një mjet të zakonshëm për menaxhimin e financimit të arsimit të lartë. Që të dyja skemat sikurse skema e bazuar në konkurrueshmërinë poashtu edhe ajo e bazuar në performancë shihen si mekanizma inovativ të financimit, meqë kanë tendencë

të ndikojnë në rritjen e transparencës, lehtësimin të komunikimit të nevojave financiare, fuqizimin të efikasitetit dhe efektivitetit të aktiviteteve të universitetit, si dhe rrjedhimisht ndikojnë në rritjen e rezultateve dhe ndikimit të universitetit. Paratë publike alokohen përmes kontratave mbi performancën, indikatorët të vetëm ose formulave të integruara duke përdorur një sërë masash dhe kriteresh. Financimi i mësimdhënies në të gjitha rastet bazohet në numrin e studentëve dhe/ose rezultatet e mësimdhënies, që do të thotë se një universitet përfiton financimin në bazë të një tarife financuese për çdo student. Tarifa të tilla financuese zakonisht diferencohen duke u bazuar në kritere të ndryshme sikurse fusha e studimit dhe niveli.

Një model i bazuar në rezultatet e arritura mundëson parashikimin më të mirë, transparent dhe objektiv sa i përket përdorimit të burimeve në gjithë institucionet e arsimit të lartë si dhe në kuadër të sektorit public. Me përcaktimin e një modeli të përshtatshëm është e mundur që të legjitimizohen alokimet financiare kundrejt institucioneve të arsimit të lartë si dhe të garantohet baza financiare për këto institucione. Poashtu natyrshëm është e nevojshme që të identifikohen faktorët influencues (numri total i studentëve, të diplomuarve etj) për modelin financiar.

Me qëllim të implementimit dhe përpilimit konkret të vendit të studimit gjegjësisht financimit në Kosovë, në veçanti duhen trajtuar aspektet e mëposhtme:

- Poqëse konsiderohet se në të ardhmen burimet dhe buxhetet nuk mund të rriten dhe të vazhdojnë të jenë të pakta, implementimi i modelit të financimit për kokë banori (=financimi i vendit të studimit) kërkon de fakto menaxhimin e vendit të studimit (përkufizimi i kapacitetit dhe targeteve për vendet studentore) dhe rrjedhimisht mund të shpjerë në rregullat e reja të pranimeve. Kjo gjë është e nevojshme së paku në drejtimet bazë ose drejtimet që kanë rritje të lartë . Në mungesë të një planifikimi të tillë racional të buxhetit të universitetit si dhe të buxhetit shtetëror rreziku i "eksplozimit" të shpenzimeve është shumë i lartë.
- Përcaktimi i vendeve të studimit dhe përkufizimi i limiteve të sipërme nuk janë në përputhje me qasjen e lirë aktuale të universiteteve në Kosovë.

Një përkufizim i kapaciteteve të vendeve të studimit duhet të përcaktohet përbrenda marrëveshjeve mbi performancën, të cilat duhet të definojnë qartë.

- *Disa ide shitesë për formulën mbi financim*

Alokimet buxhetore duhet të bëhen në përputhje me koston e fushave të studimit. Të gjitha fondet duhet të ndahen nga Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë në bazë të një formule specifike. Kjo formulë duhet të garantojë që universitetet kanë mjete financiare për të siguruar që të gjithë nxënësit do të përfundojnë studimet e tyre brenda afatit të paraparë për të përfunduar programin e studimit (me kusht që performanca e tyre akademike është e kënaqshme). Financimi i instituteve publike të arsimit të lartë do të bëhet në bazë të një çmimi njësi për nxënës ("për frymë") dhe duke pasur parasysh specifikat e programeve të studimeve. Pjesa e dytë e financimit duhet të jetë e bazuar në performancë dhe duhet të merren parasysh një sërë treguesish, të cilat varen nga strategjia e IAL përkatëse, në varësi të faktit nëse IAL është përqëndruar në mësimdhënie primare ose një përzjerje të balancuar të mësimdhënies dhe të veprimtarisë kërkimore. Në këtë drejtim, duhet

të merren parasysh universitetet austriake për shkencë aplikative, që aktualisht fondet publike u janë ndarë vetëm për mësimdhënie në lidhje me menaxhimin e vendeve universitare (shih kapitullin: çmimin për njësi për studente * x Numri i nxënësve).

Financimet kryesore të qeverisë

- Menaxhimi i Vendeve Universitare

Hapi i parë për zbatimin e një sistemi për menaxhimin e vendeve të studimit do të jetë përcaktimi i kapaciteteve të studentëve kosovar që IAL janë në gjendje për të pranuar në përputhje me burimet njerëzore në dispozicion (personelit mësimor). Ekzistojnë metodologji të ndryshme me nivele të ndryshme të kompleksitetit që mund të përdoren në këtë rast. Modeli i përdorimit të të dhënave të siguruara duhet / mund të jetë në dispozicion në të gjitha IAL-të kosovare (numri i stafit të akademik, kurrikulat e secilit program të studimit etj.) kompleksiteti i modelit është i menaxhueshëm, kështu që mund të përdoret me lehtësi për të përcaktuar kapacitetet ekzistuese të studentëve në një vlerë të përafërt. Nëse numri i aplikantëve për programe të caktuara studimore dukshëm tejkalon kapacitetet ekzistuese, duhet të hapet diskutimi mbi futjen e kufizimeve të pranimit të cilat duhet të ndiqen në hapin e ardhshëm.

- Çmimi njësi për student * x Numri i studentëve

* çmimi i njësisë për student varet nga pajisjet e nevojshme. Kostoja e vendeve të studimit mund të dalloj në bazë të shtatë grupe të subjekteve:

Grupi 1	përfshin librat "e lirë" të shkencave juridike, ekonomike dhe humane	100%
Grupi 2	përfshinë studimet që kanë aspect laboratorik më pak intensiv të shkencës, teknologjisë dhe gjuhëve të huaja	140%
Grupi 3	Përfshinë studimet me intensitet laboratorik dhe kompleksitet siç janë studimet në shkencë, teknologji ose farmaci	180%
Grupi 4	Mjekësia dhe Stomatologji	380%
Grupi 5	Veterinaria (kostoja proporcionale e spitalit veterinar)	460%
Grupi 6	Artet e Bukura	300%
Grupi 7	Artet performuese dhe Muzika	450%

Shembuj të treguesve për një model me bazë financimi nga qeveria (të cilat duhet të zhvillohen në përputhje me aspektet strategjike):

- Numri i diplomave të marra nga universiteti (mesatare e dy viteve të fundit)
- Numri i studentëve që kanë fituar më shumë se x kredi studimi
- Numri i të diplomuarve të punësuar; për të pasur të dhëna të besueshme në

dispozicion në lidhje me këtë tregues, duhet të merren masat e nevojshme si (p.sh.niveli koherent i informacionit, anketimi dhe mbajtja e regjistrimit; qasja në rrjetet efikase për të diplomuarit) duhet të realizohen.

- Shkalla e lënies së studimeve

Treguesit të tjera të mundshme të përcaktuara me EUA, 2013:³

- Numri i studentëve BA, nr të studentëve MA, i atyre me gradë doktore, shuma e financimit ndërkombëtar nga BE, shuma e financimit të jashtëm, MA-gradë, vlerësimet Research, numri i ECTS, BA-gradë, numrin e studentëve të doktoraturës, numri i stafit , kontratat për hulumtime, studentët ndërkombëtarë, tezat e doktoraturës, aktivitetet shkencore, aplikimet e suksesshme për patentë, treguesit e diversitetit, stafi ndërkombëtar, norma e punësimit të të diplomuarve, hapësirat punuese, qasja ndaj komunitetit, aplikimet për patenta shkencore, renditja kombëtare.

³ Estermann,T.,Bennetot Pruvot,E.&Claeys-Kulik,A-L. (2013);Përgatitja e Strategjive për financimin efikas të Arsimit të Lartë në Evropë.Raporti i ndërmjemë,Dhjetor 2013.Bruksel:Asociacioni i Universiteteve Evropiane

Temat kryesore

Objektivi kryesor i këtij dokumenti është që të analizojë dhe të përcaktoj se çfarë duhet të merret në konsideratë në përgjithësi për rritjen e autonomisë financiare dhe llogaridhënien në institucionet publike të arsimit të lartë në Kosovë dhe cilat hapa afat-shkurtër dhe afat-gjatë të zbatimit mund të rekomandohen për të lehtësuar proceset përkatëse.

Qasja e përdorur për të qenë në gjendje për të arritur qëllimet e projektit është të përcaktojë kornizën për temat kryesore të rëndësishme, që do të thotë;

- vlerësoj në mënyrë kritike gjendjen e tanishme, duke përfshirë kuadrin ligjor
- hartoj gjetjet dhe nevojat përkatëse
- identifikoj shembullore disa standardeve të përshtatshme
- të punoj sipas rekomandimeve për hapat afat-shkurtër dhe afat-gjatë për zbatim

Veçoritë të cilat duhet të merren parasysh janë:

- procesi paralelisht i vazhdueshëm për miratimin e një ligji të rishikuar për arsimin e lartë, i cili kërkon të marrë në konsideratë të dy qasjet; idealisht (skenari më i mirë) me ç'rast studimi i referohet paragrafëve të ndjeshme të ligjit dhe në këtë mënyrë mbështet hapat për zbatim
- Elementet e këtij dokumenti janë diskutuar gjerësisht me partnerët nga Kosova në disa punëtori për të siguruar realizimin e tyre dhe për të përfshirë angazhimet politike dhe institucionale.

Temat kryesore në vijim do të adresohen me qëllim rritjen e autonomisë financiare dhe llogaridhënies;

- Tema Kyçe I "Profili i Institucioneve të Arsimit të Lartë"
- Tema Kyçe II "Qeverisja dhe Proceset"
- Tema kyçe III "Burimet Njerëzore"

Bazuar në punëtoritë e projektit dhe një konferencë kombëtare të mbajtur në vitin 2015, nëntemat përkatëse janë diskutuar në format e mëposhtme. Për çdo nëntemë janë përpiluar kuadri ligjor, statusi i pazgjidhur dhe masat e rekomanduara.

TEMA KYÇE – PROFILET E INSTITUCIONEVE TË ARSIMIT TË LARTË

- Strategjia Kombëtare për Sektorin Terciar

Lidhur me situatën specifike kombëtare një qasje adekuate financimi kërkon tri elemente kryesore / komponente:

1. Procesi strategjik i përcaktuar qartë, duke përfshirë angazhimin e të gjitha niveleve hierarkike
2. Kriteret e përgjithshme për financimin e institucioneve të arsimit të lartë publik
3. Komunikimi i të gjithë partnerëve relevant dhe palëve të interesuara (si ndërlidhje me Temën Kyçe 2 "Qeverisja dhe proceset")

Tema Kyçe: Profili i Institucioneve të Arsimit të Lartë

Procesi strategjik duke përfshirë

angazhimin e plotë të të gjitha niveleve të hierarkisë

Statusi i pazgjidhur/Gjetjet

- Përvojat e IAL-ve në hartimin e planeve buxhetore janë të bazuara në metodologjinë e zhvillimit nga lartë-poshtë, më saktësisht nga niveli qendror, me angazhimin e vetëm disa njësive akademike dhe departamenteve. Aktualisht arsyeja për këtë është mungesa e kapaciteteve njerëzore që rezulton në alokimin buxhetor jo adekuat.

Nevoja për veprime

- IAL duhet të përcaktojë përgjegjësitë dhe procedurat për hartimin e planeve buxhetore për nivelin e njësive akademike dhe departamenteve. Njësitë akademike dhe departamentet, sipas formulës së përcaktuar nga MASHT-I, rregulloret dhe procedurat e brendshme të IAL, të hartojnë plane vjetore financiare të bazuara në kritere të tilla si programet e studimit, numri i studentëve, numri i personelit, infrastruktura dhe performanca. Njësitë akademike të diskutojnë dhe harmonizojnë qëndrimet me nivelin qendror të IAL, e cila do të rezultojë në një qasje nga poshtë-lartë.

Shembujt përkatës

- Ligji Austriak për Universitetet 2002 - UG 2002
 - Instrumentet përkatëse janë:
 - Brenda universiteteve: Plani për Zhvillim (përfshirja e të gjitha njësive organizative)
 - Alokimi i fondeve; Marrëveshjet mbi Performancën ("nderlidhja " në mes të Ministrisë dhe IAL)
 - Në nivel kombëtar: Strategjia Gjithëpërfshirëse Kombëtare (plani i zhvillimit kombëtar për universitetet)
 - Ligji Gjerman i Arsimit të Lartë
 - § 58: IAL-të janë ligjërisht të pavarura dhe kanë të drejtë për të ngritur administratën e tyre
 - § 5: Financimi nga shteti do të jetë i lidhur me performancat e IAL-ve në mësimdhënie dhe hulumtim
 - Rregullat më të hollësishme në bazë të modeleve të financimit (p.sh. financimi dhe zhvillimi i planeve bazuar në performancë) ndryshojnë në 16 shtete federale dhe janë të rregulluara me ligjet lokale.
 - Universitetet Spanjolle
 - Brenda universiteteve: Plani Strategjik (përfshirë të gjitha njësitë e IAL-ve) - shih gjithashtu http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_02.pdf , vizita e fundit realizuar më 9 korrik, 2016 (Abstrakti në dispozicion në gjuhën angleze)
 - Alokimi i fondeve: marrëveshjet e performancës (në mes të qeverisë kombëtare / rajonale dhe universiteteve)
 - Nivel Kombëtar: Sipas planit nacional strategjik dhe buxhetit

Tema Kyçe: Profili i Institucioneve të Arsimit të Lartë

Procesi strategjik duke përfshirë

angazhimin e plotë të të gjitha niveleve të hierarkisë

Rekomandimet (afatshkurtra)

- Përkufizimi dhe koordinimi i qasjes sistematike (sistemi i duhur kombëtar universitar) duke përfshirë partnerët përkatës dhe palët e interesuara.
- Krahas nivelit më të lartë të autonomisë për departamentet dhe fakultetet në hartimin e buxheteve të tyre, është jetike të instalohen mekanizmat e përgjegjësive (edhe ndëshkimet!) për përmbushjen e buxhetit.

Rekomandimet (në perspektivë afatgjatë)

- Duke u bazuar në një strategji gjithëpërfshirëse kombëtare: Zbatimi i një sistemi me marrëveshje përkatëse të performancës (për të negociuar mes ministrisë dhe IAL) dhe marrëveshjet me bazë objektive (Funksionalizimi i marrëveshjeve të performancës brenda IAL)
- Përfshirja e të gjitha niveleve hierarkike të IAL-ve kosovare në procesin e projektimit të buxhetit, ky proces duhet të jetë një proces bashkëpunimi i të gjitha niveleve, që do të thotë se ajo përmban elemente të vendimeve nga lart-poshtë, si dhe përgjegjësinë poshtë-lartë.
- Shqyrtimi i përgjegjësisë shoqërore të universiteteve ("Misioni i tretë")

Kuadri Ligjor – Kosovë:

Ligji mbi Arsimin e Lartë 04/L-037:

Neni 6 Kompetencat dhe përgjegjësitë e Ministrisë në ofrimin e Arsimit të Lartë

1. Në përputhje me dispozitat e këtij ligji dhe me dokumentet plotësuese të nxjerra mbi bazën e tij dhe të atyre të nxjerra në bazë të nenit 14 të Ligjit për arsim në komunat e Republikës së Kosovës (03-L- 068, të majit 2008), Ministria është përgjegjëse për:
 - 1.1. planifikimin e zhvillimit të arsimit të lartë në Kosovë, në konsultim me Bartësit e akredituar të arsimit të lartë;
 - 1.2. rregullimin e statusit të bartësve publik dhe privatë të arsimit të lartë dhe miratimin e statuteve të tyre. Statutet e të gjitha universiteteve dhe të cilit do aplikues për titull 'universitet' duhet të ratifikohen nga Kuvendi;
 - 1.3. ndarjen e fondeve bartësve të arsimit të lartë për qëllime të mësimdhënies dhe të hulumtimit në interesin publik në kuadër të dispozitave të përgjithshme të ligjit të zbatueshëm për financimin e shërbimeve publike në Kosovë dhe duke siguruar që fondet e tilla janë shpenzuar në përputhje me prioritetet e dakorduara ndërmjet Ministrisë dhe çdo bartësi nëpërmjet instrumenteve të financimit, të specifikuar në formën e aktit nënligjor;
 - 1.4. autorizimin e formatit dhe përmbajtjes së Diplomës dhe të Shtojcës së diplomës, në bashkëpunim me Agjencinë Kosovare për Akreditim, të cilat lëshohen nga bartësit e akredituar të arsimit të lartë, të përcaktuar me akt nënligjor të nxjerrë nga Ministria;
 - 1.5. dhënien e propozimeve lidhur me krijimin e një skeme ose skemave për mbështetjen financiare të studentëve dhe rregullimin e administrimit të një skeme apo skemave të tilla;
 - 1.6. promovimin e lëvizjes së studentëve dhe të personelit brenda Zonës evropiane dhe atë ndërkombëtare të arsimit të lartë si dhe inkurajimin për përdorimin e gjuhës angleze për mësim krahas gjuhëve zyrtare. Vendorsjen e rregullave lidhur me njohjen akademike dhe profesionale, në përputhje me standardet evropiane, qoftë përmes NARIC Kosova brenda Ministrisë, ose përmes Agjencisë Kosovare për Akreditim dhe informimi i publikut për statusin e kualifikimeve të huaja përmes ENIC Rrjetit evropian të qendrave për informim;
 - 1.7. promovimin e mundësive të barabarta në qasjen dhe pranimin në arsimin e lartë, në zhvillimin dhe trajnimin e personelit, në mundësitë për të mësuar gjatë gjithë jetës dhe në të gjitha aspektet e tjera të arsimit të lartë.
 - 1.8. krijimin e Këshillit shtetëror për arsimin e lartë, i cili këshillon Ministrin për çështje të arsimit të lartë, duke caktuar termat dhe referencat e tij si dhe për emërimin e anëtarëve;
 - 1.9. promovimin e lidhjeve midis bartësve publik të arsimit të lartë në Kosovë, bartësve privatë të arsimit dhe aftësisimit, industrisë dhe tregtisë si dhe për inkurajimin e zhvillimit të ndërmarrësisë;
 - 1.10. promovimin e lidhjeve midis të gjithë bartësve të arsimit të lartë në Kosovë dhe institucioneve të arsimit të lartë në regjion dhe më gjerë.
 - 1.11. licencimin e bartësve të arsimit të lartë;
 - 1.12. sigurimin e ndihmesës, në përputhje dhe këtë ligj, për bartësit e akredituar të arsimit të lartë dhe studentëve të regjistruar aty;
 - 1.13. rregullimin e të gjitha çështjeve të tjera lidhur me arsimin e lartë, të cilat nuk janë të rregulluara veçmas në bazë të këtij ligji.

2. Në ushtrimin e përgjegjësive dhe detyrave të saj në bazë të këtij ligji, Ministria respekton dhe promovon të drejtat e komuniteteve dhe anëtarëve të tyre, të përcaktuara në Ligjin për mbrojtjen dhe promovimin e të drejtave të komuniteteve dhe pjesëtarëve të tyre në Kosovë (Ligji nr. 03/L-047, mars 2008).

Neni 21- Metodologjia e Financimit

1. Në bashkëpunim me Ministrinë e Financave, Ministria me akt nënligjor përcakton metodologjinë që do të përdoret për caktimin e fondeve për mësimdhënie dhe kërkime shkencore me interes publik, së bashku me shtesa të tjera ose koncesione, të cilat mund të miratohen nga Qeveria. Fondet mund të caktohen për qëllime të mësimdhënies, të punës kërkimore në lidhje me mësimdhënien, për infrastrukturë ose për qëllime të tjera.
2. Caktimi i fondeve për mësimdhënie e specifikon numrin e studentëve që do të arsimohen me shpenzimet publike në disiplina e fusha të caktuara studimi. Ky numër duhet të jetë në përputhje me numrin maksimal të saktësuar në licencën aktuale të bartësit. Përshkrimi i bashkangjitur për secilën disiplinë apo fushë përcaktohet nëpërmjet një akti nënligjor.
3. Ministria cakton fondet e bartësve të arsimit të lartë duke marrë parasysh objektivat e specifikuar në planin strategjik të bartësit dhe çfarëdo vërejtjesh apo rekomandimesh nga AKA-ja lidhur me cilësinë e mësimdhënies të këtyre bartësve ose të programeve të veçanta.
4. Ministria, bazuar në performancën e fundit të bartësit dhe do të caktojë një vijë buxhetore për një cikël të financimit pesë (5) vjeçar. Caktimi i fondeve për një bartës duhet të marrë formën e një marrëveshjeje të performancës, që do të zgjasë tri vjet dhe që do të publikohet nga Ministria pasi të jetë dakorduar me bartësin përkatës.
5. Fondet caktohen çdo vit si një shumë që i jepet bartësit gjatë vitit financiar në intervale kohe të përcaktuara nga Ministria e Financave. Brenda planit strategjik dhe kufijve të caktuar në licencë dhe sipas çfarëdo kushtesh të Ministrisë që kanë të bëjnë me fondet.
6. Këshilli drejtues miraton skemën financiare të delegimit dhe llogaridhënies me nënjesitë buxhetore brenda institucionit përmes të cilës pasqyrohet planifikimi strategjik dhe detyrat mbi raportimin e performancës që ajo i detyrohet Ministrisë. Skema e tillë do të inkurajojë dhe lehtësojë zhvillimin e kapaciteteve, ngritjen e cilësisë dhe arritjen e rezultateve të dakorduara brenda çdo nënjesie buxhetore. Këshilli drejtues nxjerr rregullore financiare në përputhje me legjislacionin në fuqi. Këto marrëveshje do të përfshihen në statutin e bartësit.

Kuadri tjetër / Rregullore në nivel nacional / nivel institucional:

- Strategjia për Zhvillimin e Arsimit të Lartë në Kosovë (2005 – 2015)

Tema Kyçe: Profili i Institucioneve të Arsimit të Lartë

Kriteret e përgjithshme për financimin e Institucioneve të Arsimit të Lartë

Statusi i pazgjidhur/të gjeturat

- Tendencat e zhvillimit të universiteteve në Zonën Evropiane të Arsimit të Lartë (EHEA) dhe vendet e tjera të zhvilluara janë duke shkuar në drejtim të sfidimit dhe stimulimit të IAL për të gjeneruar të ardhura vetanake. Deri tani zhvillimi i IAL në Kosovë i bazuar në një pozicion tradicional nuk përkon me ekonominë, dhe rrjedhimisht sjell një varësi të fortë financiare nga fondet qeveritare. Universitetet nuk kanë autonomi të mjaftueshme për të menaxhuar fondet shtetërore në mënyrë efektive dhe efikase.

Nevoja për veprime

- IAL duhet të shërbejë për zhvillimin shoqëror, shkencor dhe ekonomik të vendit. IAL duhet të sfidohet për të konkurruar, për të gjeneruar të ardhura nëpërmjet programeve dhe projekteve kërkimore, si dhe duke ofruar lloje të ndryshme të shërbimeve. Mekanizmat e nevojshme dhe instrumentet duhet të zhvillohen për të mbështetur universitetet, njësitë akademike, departamentet dhe stafin akademik për të krijuar të ardhurat e tyre, të cilat do të kontribuojnë në zhvillimin e shkencës dhe të mësuarit gjatë gjithë jetës.
- Financimi i IAL duhet të bëhet në bazë të performancës dhe kriterëve mbi efikasitetin. Prioritet duhet t'i jepet zhvillimit të programeve akademike dhe profesionale të studimit, të cilat garantojnë qëndrueshmërinë financiare dhe bashkëpunimin e ngushtë mes universitetit, shoqërisë dhe ekonomisë.
- Në nivel të IAL duhet të krijohen mekanizmat dhe instrumentet për të tërhequr fonde nga donatorë vendorë dhe ndërkombëtarë të cilët duhet të nxiten. Të gjitha këto masa duhet të shoqërohen me ofrimin e autonomisë më të madhe financiare ndaj IAL-ve.

Shembuj Përkatës

- *Ligji Austriak për Universitetet 2002 - UG* (https://www.ris.bka.gv.at/.../Erv/...2002.../ERV_2002_1_120.pdf), vizita e fundit është bërë më 9 korrik, 2016.

- Nën- Kapitulli 2: Financimi, Marrëveshja për Performancë dhe Sigurimi i Cilësisë

- Nën-Kapitulli 2a: Zbatimi i Kapaciteteve të Orientuara, Financimi i Universiteteve mbi bazën e studentëve

- *Universitetet Spanjolle*

- Plani Strategjik (në rastin e Universitetit të Alicante, ju lutem shikoni <http://web.ua.es/en/peua/strategic-plan-ua-40.html>, vizita e fundit është bërë më 9 korrik, 2016).

- Buxheti i çdo Universiteti (në rastin e Universitetit të Alicante, ju lutem shikoni <http://sge.ua.es/es/presupuestos/presupuesto-2016.html>, vizita e fundit është bërë në korrik 2016)

- Fondet për IAL-të spanjolle vijnë nga qeveria kombëtare / rajonale (mbi bazën e studentëve, kapacitetet e orientuara, etj) + tarifatat (studentore)

Më shumë se 60% e të hyrave burojnë nga fondet publike, kurse nga tarifatat pothuajse 25%. Për më shumë detaje <http://web.ua.es/es/sep/documentos/pdf/proyecto-presupuesto-2016.pdf>, e fundit është bërë më 9 korrik 2016

Rekomandimet (afatshkurtra)

- ➔ Përkufizimi dhe koordinimi i qasjes sistematike duke përfshirë partnerët përkatës dhe palët e interesit

Tema Kyçe: Profili i Institucioneve të Arsimit të Lartë

Kriteret e përgjithshme për financimin e Institucioneve të Arsimit të Lartë

Rekomandimet (në perspektivën afatgjate)

- Një sistem i financimit që është i bazuar në marrëveshjet e performancës. Ne e konsiderojmë parakushtin e mëposhtëm të rëndësisë jetike për një zbatim të suksesshëm:
- Strategjia Kombëtare dhe Institucionale si dhe planet e zhvillimit, si bazë për identifikimin e performancës përkatëse të IAL-ve
 - Ngritja e zyrave kombëtare dhe institucionale për hetimin e të dhënave dhe treguesve statistikorë
 - Zhvillimi i treguesve përkatës për matjen e performancës duhet të diskutohet duke përfshirë Qeverinë, menaxhmentin e lartë të IAL-ve dhe fakulteteve / njësive.

Korniza Ligjore:**Ligji për Arsimin e Lartë nr.04/L-037:**

Neni 6: Kompetencat dhe përgjegjësitë e Ministrisë në ofrimin e Arsimit të Lartë

Neni 21: Metodologjia e Financimit

Neni 22: Kushtet e Financimit

1. Në caktimin e fondeve për mësimdhënie dhe kërkime shkencore me interes të përgjithshëm, Ministria mund t'u caktojë kushte bartësve.
 2. Kushtet që caktohen sipas këtij neni janë në përputhje me statutin e bartësit në fjalë dhe kanë të bëjnë me:
 - 1.1. kontrollin financiar dhe auditimin;
 - 1.2. blerjen, shfrytëzimin dhe disponimin me truall, godina dhe pajisje;
 - 1.3. nivelin dhe aplikimin e pagesave për shkollim dhe të pagesave të tjera të studentëve;
 - 1.4. ndryshimin e destinimit ose transferimin e fondeve të caktuara për mësimdhënie nga një fushë mësimore në tjetrën.
 3. Ministria nuk cakton asnjë kusht që do të mund të ndikonte në kufizimin e mundësisë së bartësit për të vepruar, në përputhje me statutin e tij, për të tërhequr fonde nga burime të tjera, përfshirë këtu caktimin e vendeve shtesë të studimit brenda kufijve të licencës, me kusht që, sipas mendimit të Ministrisë, kjo nuk ka:
 - 3.1. efekt negativ në cilësinë e arsimit me fonde publike.
 - 3.2. nuk paragjykon detyrën e bartësit për të ushtruar veprimtarinë e tij pa asnjë lloj diskriminimi për arsye që kanë lidhje me gjininë, racën, prirjen seksuale, aftësinë e kufizuar, gjendjen martesore, ngjyrën, gjuhën, fenë, opinionet politike apo të tjera, origjinën kombëtare, etnike apo sociale, përkatësinë ndaj një komuniteti etnik, pronësinë, lindjen apo që lidhen me gjendje të tjera.
 4. Ministria nuk mund të caktojë kushte që kufizojnë lirinë mësimdhënies në kuadër të këtij ligji, licencës dhe akreditimit të bartësit.
 5. Fondet që mbeten pa u shpenzuar në fund të vitit financiar caktohen për të kaluar në fondin rezervë për veprimtari të miratuara që janë specifikuar në planin strategjik të bartësit apo në përditësimet vjetore të tij.
- Në varësi të dispozitave të këtij neni, Ministria mund të anulojë fonde, për të cilat ajo mendon se janë keqpërdorur dhe në këtë rast fondet i kthehen Ministrisë së Financave me kërkesën e kësaj të fundit.

Tema Kyçe: Profili i Institucioneve të Arsimit të Lartë

Kriteret e përgjithshme për financimin e Institucioneve të Arsimit të Lartë

Kuadri shtesë / Rregulloret nacionale / rregulloret në nivel institucional:

- Ligji nr. 03/L-060 mbi Kualifikimet Kombëtare(2008)
- Ligji nr 04/L-135 mbi Veprimtarinë Kërkimore-Shkencore
- Udhëzimi Administrativ mbi Kriteret dhe Procedurat për Akreditimin e Shkollave të Larta Profesionale dhe Shkollave të Larta Teknike në Republikën e Kosovës (UA 12/2009)
- Strategjia për Zhvillimin e Arsimit të Lartë 2005 – 2015
- Plani Strategjik Arsimor i Kosovës 2011 – 2016
- Programi Kombëtar për Huluntim Shkencor 2010 – 2015
- Strategjia Inovative e Kosovës 2013 – 2020 (draft)
- Strategjia për Integrimin e Komuniteteve Rom, Ashkali dhe Egjiptian në Republikën e Kosovës 2007-2017.
- Strategjia Kombëtare për Zhvillim 2016 – 2021.
- Strategjitë individuale të institucioneve të arsimit të lartë publik

Tema Kyçe: Profili i Institucioneve të Arsimit të Lartë

Komunikimi i partnerëve relevant dhe palëve të interesit

Statusi i pazgjidhur/Gjetjet

- Planifikimi afatmesëm dhe afat-gjatë i buxhetit për IAL nuk është i koordinuar dhe harmonizuar në mes të MASHT-it dhe IAL. Në disa raste, qeveria merr vendime pa një analizë të thellë, pa konsultime dhe koordinim / inpute paraprake nga IAL. Mungojnë udhërrëfyesit strategjik të / për IAL-të, krahas ndryshimeve "përmes njoftimeve të shkurtra" të buxheteve qeveritare qën pengojnë menaxhimin efektiv dhe të qëndrueshëm të burimeve financiare.
- Pasojat që vendimet ad-hoc mund të ketë në shkurtimet buxhetore nuk janë marrë parasysh siç është rasti i heqjes së tarifave studentore, pagesave, ose hapjen e universiteteve të reja, pa përgatitje paraprake dhe një plan të përshtatshëm strategjik.
- Vendimi për rritjen e numrit të studentëve është marrë pa planifikimin e buxhetit dhe pa rritje në numrin e stafit akademik. Nga ana tjetër, universitetet nuk përgatisin planet e zhvillimit, të cilat janë të përshtatshme dhe në përputhje me dokumente të tjera strategjike në nivel shtetëror, nga të cilat duhet të dalin planet strategjike vjetore dhe afatmesme.
- Programet e reja të studimit akreditohen dhe vihen në funksion pa një studim të plotë të tregut të punës dhe të një vlerësimi të përshtatshëm të implikimeve financiare që programet e reja të studimit mund të kenë në buxhetin e përgjithshëm institucional. Trendet e zhvillimit të universiteteve në Zonën Evropiane të Arsimit të Lartë (EHEA) dhe vendeve të tjera të zhvilluara janë duke shkuar në drejtim të sfidimit dhe stimulimit të IAL-ve, për të gjeneruar të ardhurat e tyre. Përvoja e marrë nga zhvillimi i IAL në Kosovë e bazuar në një pozicion tradicional nuk përkon me ekonominë, dhe rrjedhimisht sjell një varësi të fortë financiare nga fondet qeveritare.

Tema Kyçe: Profili i Institucioneve të Arsimit të Lartë**Komunikimi i partnerëve relevant dhe palëve të interesit****Nevoja për veprime**

- Forumi i komunikimit në mes të MASHT-it dhe IAL duhet të jenë në harmoni me dokumentet strategjike dhe me planifikimet e detajuara afatmesme të mesme dhe afatgjate. Qeveria duhet të formuloj një plan zhvillimor për vendin në pajtim me palët e interesit dhe IAL-të, për të identifikuar se si ata mund të kontribuojnë për këto qëllime të zhvillimit, me aktivitetet e tyre në mësimdhënie dhe veprimtari kërkimore.
- Palët e interesuara duhet të plotësojnë me saktësi detyrimet dhe detyrat që rrjedhin nga dokumentet strategjike, dhe për t'u angazhuar në avancimin e komunikimit të vazhdueshëm reciprok dhe bashkëpunimit të bazuar në përvojat dhe standardet e Zonës Evropiane të Arsimit të Lartë.
- Organ këshillues i Ministrisë të Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë, Parlamenti dhe universitetet, (për shembull Konferenca për Universitetin) konsiston në hartimin e rekomandimeve për Ministrinë në të gjitha çështjet e lidhura me universitetin.
- Një faktor kyç për sukses mund të jetë një diferencim i Sektorit të Arsimit të Lartë, me detyra dhe detyrat e secilit institucion të përcaktohen qartë, të jenë të bazuara në planin kombëtar të zhvillimit, duke rezultuar në plane të ndryshme të zhvillimit për çdo IAL. Zona e koordinuar e arsimit të lartë që karakterizohet nga universitetet të cilat veprojnë në mënyrë autonome brenda një kornize të përcaktuar kombëtare strategjike, duhet të arrihet nga një kombinim i diferencimit dhe bashkëpunimit.

Shembuj përkatës:

- Austri: Konferenca e IAL (http://www.hochschulplan.at/?page_id=6, vizita e fundit bërë më 9 korrik, 2016)
- Gjermani: Konferenc e Rektorit (www.hrk.de, vizita e fundit bërë më 9 korrik, 2016),
- Këshilli Gjerman për Shkencë (www.wissenschaftsrat.de, vizita e fundit më 9 korrik, 2016)
- Spanje (Universiteti Alicante) përmes Këshillit Social (<http://web.ua.es/en/consejo-social/presentation.html> vizita e fundit më 9 korrik, 2016) dhe ai i Konferencave të veçanta të organizuara nga CRUE (<http://www.crue.org/SitePages/Inicio.aspx>, vizita e fundit më 9 korrik, 2016) (partneri kryesor i komunikimit ndërmjet universiteteve dhe qeverisë qendrore, luan një rol kyç në të gjitha zhvillimet rregullatore që ndikojnë në arsimin e lartë në Spanjë), përfaqësues të Unionit Studentor, etj

Rekomandimet (afat shkurta)

- ➔ Krijimi i Konferencës së një Rektorëve dhe përfshirja në qasjen sistematike -> përcaktimi i procedurave të rregullta të komunikimit, duke marrë parasysh partnerët përkatës dhe palët e interesit
- ➔ Krijimi i Konferencës Kombëtare të Arsimit të Lartë, si organi kryesor këshillues i Ministrisë të Arsimit, Ahkencës dhe Teknologjisë, parlamentit dhe universiteteve,

Rekomandimet (në perspektivën afatgjatë)

- Zbatimi dhe përmirësimi i vazhdueshëm i procedurave të komunikimit në mes të MASHT-it dhe IAL.
- Zbatimi i "Konferencës së Përhershme Kombëtare të Arsimit të Lartë" (poashtu e njohur si Grupi Punues ndërministror për Arsimin e Lartë)

Korniza Ligjore në Kosovë:

Ligji mbi Arsimin e Lartë nr. 04/L-037:

Neni 6: Kompetencat dhe përgjegjësitë e Ministrisë në ofrimin e Arsimit të Lartë

1.8. krijimin e Këshillit shtetëror për arsimin e lartë, i cili këshillon Ministrin për çështje të arsimit të lartë, duke caktuar termat dhe referencat e tij si dhe për emërimin e anëtarëve;

Kuadri shtesë / Rregulloret në nivel nacional / nivel institucional:

- Çështjet ndërsektoriale, të cilat ndikojnë në zhvillimin strategjik, procedurat e negociimit si dhe çështjet e sqaruara në vijim në Temën Kyçe Qeverisja dhe Proceset
- Udhëzimi Administrativ për Themelimin e Konferencës së Rektorëve.

Tema kyçe – Qeverisja dhe proceset

Në raport, me mungesën e mësipërme të identifikuar të komunikimit në kuadër të procesit strategjik, komunikimi është gjithashtu një çështje thelbësore në aspektin e qeverisjes dhe proceseve që kanë të bëjnë me të; qeverisja tërësisht funksional kërkon një sistem të përshtatshëm të komunikimit, ekspertizës si dhe strukturën operative dhe organizative.

Në lidhje me kuadrin specifik të projektit FAITH, nëntemat e diskutuara dhe të identifikuara janë kryesisht / në pjesë dërrmuese, të lidhura me planifikimin financiar dhe menaxhimin, duke përfshirë përgjegjësitë brenda Institucioneve të Arsimit të Lartë. Në detaje në vijim këto nën-tema duhet të merren parasysh:

1. Planifikimi Financiar

- Rritja e fondeve të qeverisë për financimin e veprimtarisë kërkimore-shkencore
- Proporcioni i drejtë në mes të numrit të studentëve dhe rritjes e buxhetit

2. Menaxhimi Financiar

- Përvoja në planifikimin financiar
- Burokracia e komplikuar e menaxhimit financiar
- Sistemi i informacionit (menaxherial dhe financiar)
- Qeverisja e jashtme dhe e brendshme në aspektin e llogaridhënies dhe autonomisë

Tema Kyçe: Qeverisja dhe Proceset

Rritja e fondeve qeveritare për financimin e veprimtarisë kërkimore

Statuasi i pazgjidhur/gjetjet

- Në nivelin e qeverisë sasia e fondeve publike të ndara për hulumtime shkencore është shumë e ulët në raport me numrin e institucioneve të arsimit të lartë në vend. Një gjë e tillë e pengon kërkimin shkencor që do të kontribuojë drejt inovacionit dhe zhvillimit ekonomik. Në ana tjetër IAL nuk motivojnë stafin e tyre të aplikojnë për grante për veprimtari kërkimore
- Nuk ekziston formula për stimulimin e stafit akademik për të përmirësuar punën e tyre kërkimore shkencore dhe shfrytëzimit maksimal të fondeve në dispozicion sipas prioriteteve të përcaktuara nga Këshilli Kombëtar i Kërkimeve.
- Fusha e hulumtimeve duhet të përfshijë kërkimin shkencor ose të aplikuar, mbështetjen e duhur dhe shërbime për zhvillim të institucionit, puna e profesorit në konsultimin dhe këshillimin studentëve, përgatitja dhe përpilimi i projekteve, duke udhëhequr ose duke qenë mentor i tezës së masterit ose doktoraturës, arritjet në projekte kërkimore që përfshijnë studentët e nivelit të dytë dhe të tretë të studimeve.
- Publikimet shkencore duhet të shërbejnë si një tregues për matjen e performancës së veprimtarisë kërkimore shkencore.

Nevojat për veprime

- Inicimi, mbështetja dhe nxitja e opsioneve të tjera të financimit si psh në bashkëpunim me partnerët industrial (programet impulseve, përputhja me fondet).
- Menaxhimi i programeve të bashkëpunimit dhe projektet me BE-në dhe partnerët e tjerë evropianë dhe ndërkombëtarë
- Zbatimi i një sistemi konkurrues të performancës në bazë të financimit për hulumtime
- Institutet publike të arsimit të lartë duhet të jenë të angazhuara në mënyrë aktive në hulumtime goftë me qëllim që të përfitojnë nga rezultatet e hulumtimit dhe metodologjitë për mësimdhënien e tyre ose - veçanërisht në rastin e Universitetit siç është sugjeruar në kapitullin e parë të këtij dokumenti - të luajë një rol në komunitetin kërkimor ndërkombëtar . Financimi i bazuar në performancë shtynë në drejtim të zhvendosjes së fondeve kërkimore nga njësitë më pak të suksesshme të kërkimit (ato që kanë një performancë të ulët) kah njësitë më të suksesshme që mund të arrijnë masën kritike për kërkime të shkëlqyera në nivel të lartë.
- Alokimi i fondeve duhet të bazohet në marrëveshje afatgjate të performances midis universiteteve dhe ministrisë përkatëse që përfshin kriteret dhe indikatorët, të cilët në mënyrë adekuate pasqyrojnë rezultatet dhe përfitimet nga hulumtimi dhe aktivitetet e mësimdhënies universitare. Në praktikën ndërkombëtare një shumëllojshmëri e gjerë e treguesve të performancës (treguesit e inputeve dhe rezultateve) është përdorur, treguesit më të rëndësishëm janë:
 - numri i studentëve, numri i të diplomuarve,
 - numri i stafit kërkimor,
 - numri i (i shqyrtuar)i publikimeve [Analiza e Treguesve Kombëtar të Shkencës (NSIOD) Baza e të dhënave të ISI (Instituti për Informim Shkencor)] dhe
 - shuma e financimit të kërkimit nga jashtë (financimi nga palët e treta)

Tema Kyçe: Qeverisja dhe Proceset

Rritja e fondeve qeveritare për financimin e veprimtarisë kërkimore

Shembuj Përkates

- Ligji Austriak për Universitetet 2002 – UG (https://www.ris.bka.gv.at/.../ErV/...2002.../ERV_2002_1_120.pdf vizita e fundit më 9 korrik, 2016)
 - Kapitulli 1 / Nën-Kapitulli 2: Financimi, Marrëveshja mbi Performancën dhe Sigurimi i Cilësisë
 - Kapitulli 1 / Nën-kapitulli 2a: Zbatimi i Kapaciteteve të orientuara, Financimi i Universiteteve mbi bazën studentore
- Grantet dhe skemat e financimit të agjencive Austriake/ Gjermane apo Spanjolle
 - Gjermani: Financimi i projekteve kërkimore nga Deutsche Forschungsmemeinschaft (www.dfg.de)
 - Austri: Agjencia Austriake për Promovimin e Veprimtarisë Kërkimore (www.ffg.at)
 - Spanjë: Për më shumë detaje shih <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/estadisticas-informes/datos-cifras/Datos-y-Cifras-del-SUE-Curso-2014-2015.pdf> vizita e fundit më 9 korrik, 2016 (faqet 145-169)

Rekomandimet(afat-shkurta)

- ➔ Temat për projektet e mundshme kërkimore të përcaktuara nga qeveria në përputhje me nevojat e hulumtimit të vendit. Përkufizimi dhe koordinimi i qasjes sistematike duke përfshirë partnerët përkatës dhe palët e interesit

Rekomandimet (perspektiva afat-gjatë)

- ➔ Krijimi i një veprimtarie të pavarura hulumtuese të institucioneve kombëtare që është financuar nga qeveria dhe sektori privat për të nxitur avancimin e shkencës dhe shkencave humane, duke financuar projektet kërkimore, qendrat kërkimore dhe rrjetet, dhe duke lehtësuar bashkëpunimin ndërmjet studiuesve.
- ➔ Duke u bazuar në një strategji gjithëpërfshirëse kombëtare: Zbatimi i një sistemi me marrëveshjet përkatëse të performancës (për të negociuar mes Ministrisë dhe IAL) dhe Marrëveshjet mbi bazë qëllimi (Funksionalizimi i marrëveshjeve të performancës brenda IAL).

Kuadri ligjor në Kosovë:

Ligji për Arsimin e Lartë 04/L-037:

Neni 6: Kompetencat dhe përgjegjësitë e Ministrisë në ofrimin e Arsimit të Lartë

Neni 21: Metodologjia e Financimit

Neni 22: Kushtet e Financimit

Tema Kyçe: Qeverisja dhe Proceset

Rritja e fondeve qeveritare për financimin e veprimtarisë kërkimore

Kuadri shtesë / rregulloret në nivel nacional / nivel institucional:

- Ligji nr 04 / L-135 për Veprimtari Kërkimore Shkencore
- Strategjia për Zhvillimin e Arsimit të Lartë në Kosovë 2005 - 2015
- Plani Strategjik i Arsimit në Kosovë 2011 - 2016
- Programi Kombëtar i Shkencës i Republikës së Kosovës 2010 - 2015
- Strategjia Inovative e Kosovës 2013 - 2020 (draft)
- Strategjia për integrimin e komuniteteve Rom, Ashkali dhe Egjiptian në Republikën e Kosovës 2007-2017.
- Strategjia e Zhvillimit Kombëtar 2016 - 2021.
- Strategjia për Hulmtim Shkencor/Artistik dhe Zhvillimi të Aktiviteteve 2013-2016

Tema Kyçe: Qeverisja dhe Proceset

Proporcioni i drejtë në mes të numrit të studentëve dhe rritjes së buxhetit

Statusi i pazgjidhur/gjetjet

- Praktikat e tanishme tregojnë se numri i studentëve nuk përcakton shumën e buxhetit. Në shumë raste numri i studentëve është rritur, ndërsa buxheti ka mbetur i njëjtë. Buxheti nuk është gjithashtu i mjaftueshëm për të siguruar infrastrukturën e hapësirës së nevojshme për studentë.
- Numri i madh i studentëve nuk lejon organizimin e ligjëratave, punës praktike, seminareve dhe provimeve në grupe të vogla. Në këtë kontekst, rritja e numrit të studentëve kërkon rritje të stafit akademik dhe administrativ për të shmangur mbingarkesën e punës së tyre. Në nivele më të larta të studimeve, numri i stafit nuk korrespondon me numrin e nxënësve për t'i udhëzuar ata në tezën e diplomës (Master dhe PhD).
- Deri më tani financimi i IAL-ve publike është bërë pa marrë parasysh specifikat e fushave të caktuara të studimit. Ky fakt ndikon në cilësinë e mësimdhënies, mësimin dhe hulumtimin dhe reflekton direkt në nivelin e njohurive, aftësive dhe kompetencave të të diplomuarve.

Nevojat për veprime

- Në nivel shtetëror duhet të ketë politika për fushat prioritare për zhvillimin e Kosovës, në mënyrë që hapja dhe zhvillimi i universiteteve duhet të bazohet në këto politika, si dhe specifikat e rajonit ku ato veprojnë. Për më tepër, kjo duhet të jetë e lidhur me kërkesat e tregut të punës në Kosovë, rajon dhe Evropë.
- Financimi i IAL duhet të bazohet në profilin dhe misionin e IAL të paraqitura në Planin e Zhvillimit / Strategjia e Institucionit të cilat duhet të dorëzohen në MASHT dhe duhet të siguroj jo vetëm mbijetesën por edhe zhvillimin dhe përmirësimin e cilësisë në të gjitha fushat e veprimtarisë së IAL.
- Financimi duhet të marrë parasysh përmirësimin dhe zgjerimin e infrastrukturës (laboratore, klinika, klasa, salla leximi, biblioteka, institute, avancimin e infrastrukturës së IT, platformat dixhitale të mësimdhënies).

Tema Kyçe: Qeverisja dhe Proceset
Proporcioni i drejtë në mes të numrit të studentëve dhe rritjes së buxhetit
Shembuj përkatës: <ul style="list-style-type: none">• Ligji për Universitetet Austriake Act 2002 - UG (https://www.ris.bka.gv.at/.../ErV/...2002.../ERV_2002_1_120.pdf)- Kapitulli 1 / Nën-kapitulli 2: Financimi, Marrëveshja mbi Performancën dhe Sigurimi i Cilësisë- Kapitulli 1 / Nën-kapitulli 2a: Zbatimi i Kapaciteteve të orientuara, financimi i Universiteteve mbi bazën studentore• Modeli i Financimit (faqe 9)
Rekomandimet (afat-shkurta) <ul style="list-style-type: none">→ Analiza e tregut dhe vlerësimi i nevojave (mundësitë për punësim) të programeve të reja të studimit dhe numrin përkatës të studentëve / të diplomuarve:
Rekomandimet (perspektiva afat-gjatë) <ul style="list-style-type: none">→ Duke u bazuar në një strategji gjithëpërfshirëse kombëtare: Zbatimi i një sistemi me marrëveshjet e duhura të performancës (për të negociuar mes ministrisë dhe IAL) dhe marrëveshjet me bazë qëllimi (operacionalizimin e marrëveshjeve të performancës brenda IAL)→ Harmonizimi i kurseve të studimit / programe të nevojave të vërteta kombëtare dhe rajonale→ Reduktimi i lëndëve që ofrohen aktualisht
Korniza Ligjore në Kosovë:
Ligji për Arsimin e Lartë 04/L-037: <i>Neni 6: Kompetencat dhe përgjegjësitë e Ministrisë në ofrimin e Arsimit të Lartë</i> <i>Neni 21: Metodologjia e Financimit</i> <i>Neni 22: Kushtet e Financimit</i>
Kuadri shtesë / rregulloret në nivel nacional / nivel institucional: - Vendimet për akreditimin e institucioneve dhe programeve të studimit të institucioneve publike të arsimit të lartë të nxjerra nga Agjencia e Akreditimit e Kosovës

Tema Kyçe: Qeverisja dhe Proceset
Përvoja e menaxhimit financiar mbi procesin e planifikimit financiar
Statusi i pazgjidhur / gjetjet <ul style="list-style-type: none">• Përvojat e zhvillimit të buxhetit nuk janë të bazuara në metodologjinë e konsultuar të gjitha palëve përkatëse të IAL, në veçanti në lidhje me aspektet e komunikimit poshtë - lart dhe anasjelltas.• Zhvillimi i buxheteve vjetore dhe vlerësimet afatmesme, nuk janë të bazuara në plane në kohë reale dhe mundësinë procedurale të ekzekutimit.• Buxheti nuk është i strukturuar në përputhje me nevojat reale dhe kërkesa që dalin nga përdorimi dëshiruar të buxhetit sipas detyrave të përcaktuara, por është i bazuar në përcaktimin e vlerave të përgjithshme apo nevojave afat-shkurtra për staf shtesë mësimor. Kështu, në fazat e mëvonshme të zbatimit të saj, ndërhyrjet dhe rishikime të shpeshta janë të nevojshme.

Tema Kyçe: Qeverisja dhe Proceset

Përvoja e menaxhimit financiar mbi procesin e planifikimit financiar

Nevojat për veprime

- Planifikimi i buxhetit të IAL duhet të zhvillohet në përputhje me dokumentet strategjike (në nivel kombëtar dhe institucional) dhe Kornizën Afatmesme të Shpenzimeve (KASH). IAL duhet të zhvillojë procedurat dhe mjetet që mundësojnë përfshirjen e të gjithë akterëve në hartimin dhe zbatimin e planifikimit financiar. Me qëllim të rritjes së efikasitetit të planifikimit financiar dhe ekzekutimit, IAL në përputhje me nevojat e saj, dhe në përputhje me planin strategjik të zhvillimit, duhet të hartojë plane për periudhën 5 vjeçare, planin 3 vjeçar dhe planet vjetore.

Shembuj Përkatës:

- modele / praktikë e mirë për:
 - Ndërlidhja e planifikimit strategjik (planeve zhvillimore) me planifikimin financiar afatshkurtër dhe afat-mesëm
 - Sisteme të qarta kontrolli, me procedura koherente dhe transparente në aspektin e planifikimit të buxhetit, kontabilitetit e kostos, raportimit adekuat dhe kontrollit financiar

Rekomandimet(afatshkurta)

- ➔ Analiza e sistemit të përdorur aktualisht
- ➔ Përcaktimi i ndryshimeve dhe përcaktimi i hapave të zbatimit
- ➔ Zbatimi dhe përshtatja me ndryshimin e rrethanave

Tema Kyçe: Qeverisja dhe Proceset

Përvoja e menaxhimit financiar mbi procesin e planifikimit financiar

Ligji për Arsimin e Lartë 04/L-037:

Neni 21: Metodologjia e Financimit

Neni 22: Kushtet e Financimit

Neni 23: Përgjegjësitë e Këshillit drejtues dhe autoritetit kryesor menaxhues të një bartësi të arsimit të lartë

1. Këshilli drejtues i një bartësi publik të arsimit të lartë apo organi i barasvlershëm në rastin e bartësit privat është përgjegjës kolektivisht para Ministrisë për përdorimin e duhur dhe të efektshëm të fondeve që i janë caktuar bartësit nga Ministria ose nga burime të tjera publike.
2. Çdo bartës i arsimit të lartë që merr fonde publike i raporton drejtpërdrejt Ministrisë për performancën e tij, jo më vonë se më 31 mars të vitit të ardhshëm. Raporti i performancës do të krahasojë rezultatet e arritura me planin strategjik dhe marrëveshjet për performancë për vitin në shqyrtim. Raporti do të përfshijë masat për performancën të cilat janë specifikuar nga Ministria me akt nënligjor dhe do të shoqërohet nga llogaritë e audituara të bartësit për vitin në shqyrtim. Ministria do t'ia ofrojë Kuvendit një përmbledhje të raporteve për performancën shoqëruar nga një koment më së voni deri më 31 gusht të të njëjtit vit.
3. Autoriteti kryesor menaxhues i një bartësi të arsimit të lartë që merr fonde publike do t'ia tërheqë vërejtjen Këshillit drejtues për çdo veprim apo lëshim të tij, i cili, sipas mendimit të autoritetit kryesor menaxhues, përbën një shpërdorim të fondeve publike që i janë dhënë bartësit. Në rast se Këshilli drejtues nuk vepron për të korrigjuar një veprim të tillë jo të duhur apo lëshim, atëherë autoriteti kryesor menaxhues do t'ia raportojë drejtpërdrejt këtë veprim ose lëshim Ministrisë. Në raste të tilla, pavarësisht nga ndonjë dispozitë e statutit të bartësit që është e kundërt me këtë, Këshilli drejtues apo ndonjë organ tjetër i barasvlershëm nuk mund të të ndërmarrë asnjë veprim ndaj autoritetit kryesor menaxhues, me përjashtim të rasteve kur vetë Ministria e lejon një gjë të tillë.
4. Nëse, sipas vlerësimit të Ministrisë që bazohet në raportet përfundimtare dhe rekomandimet nga zyra e Auditorit të përgjithshëm, çështjet financiare apo çështjet e tjera të një bartësi kanë qenë ose janë duke u keqadministruar

Neni 24: Kontrolli Financiar

1. Statuti i çdo bartësi publik të arsimit të lartë përfshin dispozita për kryerjen e një kontrolli financiar të efektshëm dhe të pavarur, të brendshëm e të jashtëm.
2. Një kopje e çdo raporti të hartuar nga auditori i jashtëm apo i brendshëm ose çdo bartësi që merr fonde publike i dërgohet Ministrisë, e cila mund të kërkojë shpjegime nga këshilli drejtues i bartësit publik të arsimit të lartë, nëse e gjykon të nevojshme një gjë të tillë.
3. Ministria mund të caktojë një auditor të pavarur për të hetuar çështjet financiare të çdo institucioni publik të arsimit të lartë që merr fonde publike dhe këshilli drejtues i këtij institucioni duhet të sigurojë bashkëpunimin me auditorin.
4. Në rastet kur Ministria është e mendimit se ka shpërdorime serioze të fondeve publike, atëherë zbatohet paragrafi 6. i nenit 22 të këtij ligji.

Kuadri shtesë / rregulloret në nivel nacional / nivel institucional:

- Ligji nr. 03 / L-048 për Menaxhimin e Financave Publike dhe Përgjegjësitë
- Ligji për Buxhetin e Republikës së Kosovës
- Rregulloret financiare të Thesarit 01/2013, 02, 03

Tema kyçe: Qeverisja dhe Proceset Byrokracia e komplikuar e menaxhimit financiar
<p>Status kuo / të gjeturat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedurat komplekse të planifikimit të brendshëm, kontrollimi dhe menaxhimi financiar shkaktojnë mosefikasitet në menaxhimin financiar të institucioneve të arsimit të lartë (IAL). • Pavarësisht nga vlera e aktivitetit të buxhetit, realizimi dhe komunikimi në nivele të ndryshme është i nevojshëm, në mënyrë që të merret një miratim me shkrim nga zyrtarë të ndryshëm. Ka një mospërputhje në mes të ligjit mjaft liberal ekzistues të Arsimit të Lartë dhe ligjeve tjera (p.sh. Ligji i Financave Publike) me rregullat shumë strikte për zbatimin e çështjeve financiare. Kjo shkakton vonesa në ekzekutimin e pagesave. Ndonjëherë 4-5 nënshkrime duhet të merren për të realizuar një transfer me vlerë të, të cilat duhet të ishin kryer nga zyrtarët përgjegjës financiar. Në këtë drejtim, struktura organizative e departamenteve financiare të IAL është e centralizuar. • Njësitë akademike nuk kanë kompetenca për menaxhim dhe planifikim financiar, një situatë që nuk garanton menaxhimin efektiv të buxhetit.
<p>Nevoja për veprime</p> <ul style="list-style-type: none"> • Të lëshohen rregullore dhe akte tjera normative për të lehtësuar procedurat e menaxhimit të buxhetit, të rritet transparenca, përgjegjësia dhe llogaridhënia e njësisve akademike dhe zyrtarëve financiarë. • Njësitë akademike, deri në nivelin e departamenteve, duhet të ketë më shumë kompetenca dhe përgjegjësi në planifikim dhe ekzekutim të buxhetit. Një zgjidhje e mundshme për të lehtësuar procedurën e pagesës mund të jetë një model hapash: Pagesat deri në xxx € duhet të nënshkruhen nga përfaqësuesi i fakultetit, ato deri në xxxx € nga rektori, deri në xxxxx € nga ministria. • Kuadri ligjor ekzistues duhet të harmonizohet për të shmangur mospërputhjet në mes të ligjeve të ndryshme ekzistuese. Kjo kornizë ligjore duhet të kategorizoj rëndësinë dhe nivelet e aktiviteteve buxhetore. Ky kategorizim duhet të synojnë transferimin e kompetencave dhe përgjegjësive të caktuara në menaxhimin financiar të planifikimit dhe, nga niveli qendror i IAL të njësisve akademike dhe departamenteve.
<p>Standardet përkatëse</p> <p>→ Modelet shembull/praktikat e mira për sisteme funksionale efikase</p>
<p>Rekomandimet (afatshkurta)</p> <p>→ Analiza e sistem aktual të përdorimit</p> <p>→ Definimi i ndryshimit dhe definimi i hapave për zbatim</p>
<p>Rekomandimet (perspektiva afatgjate)</p> <p>→ Zbatimi dhe adaptimi permanent ndaj kushteve ndryshuese</p>
<p>Korniza Ligjore në Kosovë:</p> <p>Ligji mbi Arsimin e Lartë nr.04/L-037:</p> <p><i>Neni 21: Metodologjia e financimit</i></p> <p><i>Neni 22: Kushtet e financimit</i></p> <p><i>Neni 23: Përgjegjësitë e Këshillit drejtues dhe autoritetit kryesor menaxhues të një bartësi të arsimit të lartë</i></p> <p><i>Neni 24: Kontrolli financiar</i></p>

Tema kyçe: Qeverisja dhe Proceset

Byrokracia e komplikuar e menaxhimit financiar

Korniza tjera / rregullore në nivel nacional / institucional:

- Ligji nr. 03/L-048 mbi Menaxhimin e Financave Publike dhe Përgjegjësitë përcakton hapat e përgatitjes së buxhetit
- Korniza e shpenzimeve afatmesme
- Qarkore Buxhetore 1
- Qarkore Buxhetore 2
- Qarkore Buxhetore 3

Shënim: këto dokumente janë lëshuar nga Ministria e Financave dhe janë të precizuara në detaje në Ligjin nr. 03/L-048 mbi Menaxhimin e Financave Publike dhe Përgjegjësitë. Kufinjte buxhetor për periudhën afat-mesme dhe kufinjte buxhetor për vitin e ardhshëm janë të precizuar në dokumentin e tillë

TEMA KYÇE – BURIMET NJERËZORE

PLANI MBI POLITIKAT PËR STAFIN

Vërejtjet e përgjithsme paraprake:

- Universitetet do të klasifikohen si organizata të ekspertëve; rrjedhimisht Stafi i kualifikuar është faktori (kritik) më i rëndësishmi i suksesit.
- Kostot e personelit janë një shtytës të kostos me rëndësi të madhe e cila si rregull arrin për rreth 75 - 80 përqind të buxhetit të përgjithshëm. Në kushtet e autonomisë financiare dhe llogaridhënies (referencë për projektin) rregulloret në mënyrë të qartë duhet të përcaktohen.
- Për shkak të kësaj rëndësie të madhe parakusht për një menaxhim të duhur të burimeve njerëzore është një plan i strukturuar mirë i politikës së personelit, i cili duhet të futet nga lartë në (1) një strategji gjithëpërfshirëse kombëtare për arsimin e lartë dhe (2) në një zhvillim përkatës (strategji e gjerë) të planit të universitetit përkatës.

Përmbajtja e një plani të politikave të stafit

1. Planifikimi i burimeve njerëzore / Plani i personelit -> është i lidhur ngushtë me strategjinë e lartë dhe me dokumente të politikave
2. Kategorizimi i personelit
3. Përshkrimi i punës / ngarkesa
4. Pagat (bonuset, kompensimi)
5. HR-zhvillimi, shtigjet e karrierës, rekrutimi (intervista e vlerësimit)

Në kushtet e këtyre përmbajtjeve çështjet e mëdha hartohen rrjedhimisht në shabllonet përkatëse.

Tema kyçe: Burimet Njerëzore**Planifikimi i burimeve njerëzore
(pa borde të universitetit dhe lidhshirë akademike)****Status kuo / të gjeturat**

- Sa i përket kornizës ligjore, përgjegjësia dhe autonomia për sa i përket çështjeve të burimeve njerëzore (personelit akademik) qëndron në kompetencë të rektorit.
- Sa i përket fakteve të besueshme dhe shifrave, lidhur me numrin e profesorëve (bazës së të dhënave në lidhje me numrin e profesorëve, profilin dhe se sa kontrata që ai / ajo ka) ka një mungesë të një sistemi të administrimit të përbashkët të bazuar në daljet koherente të bazës së të dhënave. Një situatë e tillë mund të kontribuojë në uljen e cilësisë së mësimdhënies, shpenzime shtesë buxhetore dhe shkelje të ligjit.

Nevoja për veprime

- Për shkak të situatës jotransparente, një kërkesë e menjëhershme duhet t'i adresohet MASHT-it për të krijuar një sistem të përbashkët të të dhënave (basë e të dhënave) lidhur me stafin akademik.

Standardet përkatëse

- Universitetet Austriake Akti 2002 – UG
 - § 13 Marrëveshja mbi Performancën, (2)a .. objektivat strategjike, profilet akademike si dhe zhvillimi i universitetit dhe i burimeve njerëzore
- Personeli mësimdhënës në universitetet publike në Austri (në bazë të aksesit të hapur të statistikave zyrtare)

Duke iu referuar vitit akademik 2013/14 stafit akademik dhe artistik në universitetet publike përbëhet prej 36.173 të punësuarve me 2.356 profesorët dhe 33.919 personelin tjetër akademik dhe artistik. Në total, përqindja e femrave është 39,5%, por duke kërkuar në nivel profesorit vetëm 22,2% janë femra.
- Personeli mësimdhënës në Institucione të Arsimit të Lartë në Gjermani (statistikat zyrtare për 2013)
 - Staf i akademik dhe artistik: i përbërë prej 217.538 të punësuarve me 42.924 profesorë dhe 174.614 personel tjetër akademik dhe artistik që ishin të punësuar në Institucionet e Arsimit të Lartë Gjerman (publik dhe privat). Në raport, numri i përgjithshëm i studentëve është 2.380.974 (2013)
- Stafi mësimdhënës & hulumtues në univezitetet publike në Spanjë ((në bazë të aksesit të hapur të statistikave zyrtare)
 - Në 2014 stafi në Universitetin e Alicantes ka numëruar 2.320 mësimdhënës dhe staf kërkimor (nga të cilat 61,30% meshkuj dhe 38,70% femra) dhe 1.403 staf administrativ (53.60% femra dhe 46,40% meshkuj). Përqindja e femrave është rreth 45%, ndërsa meshkujt numërojnë më shumë se 55% e vendeve të punës të ofruara nga UA. Megjithatë, veprime të qarta të barazisë gjinore janë të dizajnuara dhe zbatohen.
 - Të gjitha më lart (rasti i Spanjës) duhet të marrë në konsideratë Marrëveshjen e Performancës, objektivat strategjike, profilet akademike dhe planet strategjike të universitetit dhe të burimeve njerëzore (sidomos ngarkesën e mësimdhënies, numrin e diplomave dhe studentëve, etj)

Rekomandimet (afatshkruta)

- ➔ Shih shabllonet në vijim në ankesin 1.

Tema kyçe: Burimet Njerëzore

Planifikimi i burimeve njerëzore
(pa borde të universitetit dhe lidhshpëri akademike)

Rekomandimet (perspektiva afatgjate):

- Krijimi i bazës së të dhënave për burime njerëzore në nivel institucional (të gjitha IAL publike).
- Krijimi i bazës së të dhënave për burime njerëzore në nivel nacional (MASHT dhe AKA) si dhe azhurnim të përhershëm dhe mirëmbajtje.

Kuadri Ligjor – Kosovë:

Ligji mbi Arsimin e Lartë 04/L-037:

Neni 13:

2.3. zgjedh mësimdhënësit dhe personelin tjetër, për të përcaktuar kushte lidhura me pranimin e studentëve, metodat e mësimdhënies dhe vlerësimin e studentëve, të miratuara nga AKA-ja;

Neni 17: Statuti i bartësve të arsimit të lartë

1. Funksionimi dhe menaxhimi i bartësit publik të arsimit të lartë të përcaktuar në statut të propozuar nga Ministria dhe të miratuar nga Kuvendi. Ky Statut mund të ndryshohet në përputhje me dispozitat e tij, me miratimin e Ministrisë dhe miratimit nga Kuvendi.
2. Statutet e të gjithë ofruesit e tjerë dhe çdo ndryshim në to miratohen vetëm nga Ministria.
3. Statuti i çdo universiteti përmban dispozita të cilat sigurojnë të Senatit apo trupit ekuivalente strukturës përgjegjësi kryesor për konsultim dhe vendim-marrje për çështjet akademike; ku në mesin e anëtarëve të këtij organi janë të zgjedhur përfaqësues të stafit akademik dhe studentëve.
4. Statuti i çdo bartësi të arsimit të lartë garanton zhvillimin e konsultimeve për çështje akademike me personelin mësimor dhe me studentët.
5. Statuti i çdo bartësi të arsimit të lartë që merr fonde publike siguron aplikim të parimeve të mëposhtme nga ofruesi:;
 - 5.1. mundësi të barabarta për punësim dhe qasje të barabartë në studim e kërkim shkencor pa diskriminim.
 - 5.2. të gjithë personat dhe organet veprojnë në përputhje me standardet më të larta të modestisë, integritetit, të sinqeritetit, të objektivitetit, të llogaridhënies, të transparencës, të ndershmërisë dhe të udhëheqjes. Në kryerjen e detyrave zyrtare, askush nuk mund të veprojë si përfaqësues i asnjë lloj grupi të çfarëdo përshkrimi dhe nuk kërkon apo pranon asnjë lloj mandati. Gjatë tërë kohës të gjithë duhet të veprojnë vetëm në interes të bartësit si i tërë.
6. Statuti që i paraqitet Ministrisë në bazë të dispozitave të këtij ligji, miratohet nëse i plotëson kushtet e përcaktuara në këtë ligj. Refuzimi i Ministrisë për të dhënë pëlqimin në statut apo për të konfirmuar modifikime në të mund të kundërshtohet pranë Gjykatës kompetente.

Neni 26: Titujt dhe gradat e personelit

1. Titujt dhe gradat e personelit, kriteret e emërimeve dhe rriemërimeve dhe çështje të tjera të lidhura me këto, specifikohen në statutin e çdo bartësi të arsimit të lartë. Ato duhet të jenë të hapura ndaj shqyrtimit nga AKA-ja dhe të jenë në pajtim me legjisllacionin në fuqi për marrëdhënien e punës në Republikën e Kosovës.
2. Universitetet dhe kolegjet universitare për stafin akademik mund të caktojnë titujt si në vijim:

- 2.1. profesor i rregullt;
 - 2.2. profesor i asociuar;
 - 2.3. profesor asistent;
 - 2.4. asistent universiteti.
3. Kriteret për secilin titull do të përfshijnë të paktën një diplomë Master në fushën e lëndës së të emëruarit. Përveç kësaj, profesorët e rregullt, profesorët e asociuar dhe profesorët asistentë duhet të jenë në gjendje të dëshmojnë një sfond të suksesshëm të mësimdhënies, hulumtimit dhe të praktikës profesionale apo artistike, që do të vlerësohet nga së paku tre recensues që kanë së paku një titull më të lartë se thirrja aktuale e kandidatit për avancim.
 4. Profesorët e rregullt, profesorët e asociuar dhe profesorët asistentë duhet të kenë të përfunduara doktoratë dhe të kenë një sfond të suksesshëm të publikimit në revista me recension ndërkombëtar. Profesorët e rregullt gjithashtu duhet të jenë në gjendje të demonstrojnë udhëheqje të suksesshme akademike përmes hartimit të kurrikulit, risive pedagogjike, hulumtimit dhe publikimit së paku për tetë (8) vjet.
 5. Bartësit e tjerë për stafin e tyre mund të caktojnë gradat si në vijim:
 - 5.1. profesor;
 - 5.2. profesor asistent;
 - 5.3. ligjërues;
 - 5.4. asistent.
 6. Kriteret për të gjithë titujt, përveç atyre asistent dhe ligjërues, përfshijnë të paktën një diplomë Master ose ekuivalente në fushën e lëndës së të emëruarit. Përveç kësaj, profesor asistentët dhe profesorët e asociuar, duhet të jenë në gjendje të dëshmojnë një sfond të suksesshëm të mësimdhënies, hulumtimit dhe të praktikës profesionale apo artistike tjetër që do të vlerësohet nga së paku tre recensues që kanë së paku një titull më të lartë se thirrja aktuale e kandidatit për avancim.
 7. Profesorët asistentë dhe profesorët e asociuar duhet të kenë të përfunduar doktoratë dhe të kenë një sfond të suksesshëm të publikimit në revista me recension ndërkombëtar.
 8. Në qoftë se një person që mban një titull nga një universitet i akredituar ose nga një kolegji universitar i bashkëngjitet stafit të një bartësi që nuk është universitet apo, kolegji universitar ai mund të vazhdojë të mbajë titullin e dhënë më parë. Në qoftë se një person që mban një titull nga një kolegji universitar ose kolegji i akredituar i bashkohet stafit të universitetit, prej tij do kërkohet për të aplikuar për marrjen e një titulli nga universiteti.
 9. Profesori i rregullt i pensionuar nga një post me orar të plotë, mund të caktohet si Profesor Emeritus dhe mund të thirret për të mbështetur institucionin, në të cilin ai mban këtë titull, në cilëndo mënyrë që konsiderohet e përshtatshme nga rektori.
 10. Kriteret për secilin nga titujt nuk duhet të dekurajojnë aplikimet nga jashtë institucionit.
 11. Përjashtim nga kriteret e caktuara në paragrafët 3. dhe 4. bëjnë titujt që jepen në fushën specifike që përcaktohen në Statutin e bartësit.
 12. Çdo bartës i arsimit të lartë mund të emërojë stafin e posaçëm për mësimdhënie, poste administrative ose teknike, kërkime. Bartësi në statutin e tij do të specifikojë titujt e personelit të posaçëm kërkimor, mësimor, të personelit të lartë administrativ dhe të atij teknik, së bashku me kriteret për zhvillimin profesional, promovimin dhe avancimin brenda këtyre fushave të punës.

Korniza tjera / rregullore në nivel nacional / institucional:

- Strategjia për Zhvillim të Arsimit të Lartë në Kosovë (2005 – 2015)
- o Standarde Bashkëkohore Evropiane
- o Kundërvënie ndaj politikave të mangëta për zhvillimin e burimeve njerëzore (të punuarit kundër largimit të trurit)
 - Përmirësimi i fakultetit dhe mobilitetit të studentëve
 - Ligji Nr 04 / L-135 për Veprimtari Kërkimore Shkencore
 - Programi Kombëtar i Shkencës i Republikës së Kosovës 2010-2015.

Tema kyçe: Burimet Njerëzore

Kategorizimi i stafit

Status kuo / të gjeturat

- Ligji mbi Arsimin e Lartë nr. 04/L-037, Neni 26 parasheh kategorizimin e stafit akademik në bazë të titujve dhe gradave të personelit.

Nevoja për veprim

- Në rregulloret relevante për institucionet publike të arsimit të lartë në Kosovë në kategorizimi i stafit mësimdhënës, mësim dhe hulumtim, hulumtime, kërkesat teknike dhe administrative dhe si dhe ato kërkesa minimale për secilën prej këtyre kategorive duhet të përcaktohet qartë.

Standardet përkatëse

- Marrëveshja kolektive për stafin e universitetit në Austri
 - Stafi – Hulumtimi/Edukimi/Arti
 - Profesor
 - Profesor i Asocuar
 - Asistent Profesor
 - Shkencëtar i Lartë, Artist i Lartë, Ligjërues i Lartë
 - Asistent në Universitet
 - Stafi i projektit (financimi nga pala e tretë)
 - Ligjërues (mësimdhënës me gjysmë orari)
 - Stafi administrativ
- Univerzitetet e Shkencave të Aplikuara (shembull FH Kampusi Vjenë)
 - Stafi – hulumtues / edukimi
 - Stafi mësimdhënës dhe hulumtues me orar të plotë (përgjegjës për programin gradë shkencore)
 - Stafi mësimdhënës me gjysmë orari
 - Asistent Hulumtimi
 - Asistent Student
 - Stafi Administrativ
- Rasti i Spanjës:
 - Stafi mësimdhënës & kërkues:
 - **Professor i Rregullt** → Shërbyes Publik (kërkohet PhD, si dhe njohja nga Autoriteti Nacional)
 - **Profesor i Asocuar** → Shërbyes Publik (kërkohet PhD, si dhe njohja nga Autoriteti Nacional)
 - **Profesor i Kontraktuar** → me orar të plotë dhe kontratë të padefinuar (kërkohet PhD, si dhe njohja nga Autoriteti Nacional)
 - **Asistent Profesor i Lartë** → me orar të plotë në kohëzgjatje prej më së shumti 5 vite (kërkohet PhD, si dhe njohja nga Autoriteti Nacional)
Jo më shumë se 18ECTS për vit akademik gjithashtu e fokusuar në hulumtim për njohje të tij/saj nga Autoriteti Nacional (ANECA) dhe promovimi i tij/saj i ardhshëm në pozitën tjetër
 - **Profesor Asistent** → me orar të plotë në kohëzgjatje prej më së shumti 5 vite
 - 6 ECTS për vit akademik me fokus të qartë në hulumtim për njohje të tij/saj nga Autoriteti Nacional (ANECA) dhe promovimi i tij/saj i ardhshëm në pozitën tjetër
 - **Profesor me Gjysmë Orari** - nga 9 deri 18 ECTS për vit akademik (90 deri 180 orë për vit akademik) me aktivitet kryesor jashtë sistemit të universitetit, normalisht është një profesionit që është duke mbajtur klasë praktike në mënyrë që të ndajë përvojën e tij/saj praktike në fushë)
 - Stafi administrativ

Rekomandimet (afatshkurtra)

- Ndarja e gjendjes ekzistuese në universitetet përkatëse (diferencimi aktual, ngarkesa e punës reale për mësimdhënie; raporti ekzistues nxënës-mësues, kapaciteti i mbetur për veprimtari kërkimore)
- Përgatitja për kategori i përshkrimit të qartë standard të punës dhe për ngarkes të punës

Rekomandimet (perspektiva afatgjatë)

- Planifimi i stafit sipas objektivave strategjike (plani zhvillimor)

Korniza Ligjore në Kosovë:**Ligji mbi Arsimin e Lartë nr.04/L-037:**

Neni 17: Statuti i bartësve të arsimit të lartë

Neni 26: Titujt dhe gradat e personelit

Tema kyçe: Burimet njerëzore

Përshkrimi i vendit të punës / ngarkesa në punë

Status kuo / të gjeturat

- Duke iu referuar kuadrit ligjor, përveç kategorive të personelit janë të përcaktuara edhe disa kërkesa të përgjithshme;
- Në situatën aktuale një përkufizim i qartë i ngarkesës së punës për personelin akademik dhe administrativ mungon në sektorin terciar. Është e rëndësishme të theksohet se një përkufizim i qartë i ngarkesës së punës duhet të bëhet për të siguruar produktivitetin dhe kontributin e stafit akademik dhe administrativ në institucionet e arsimit të lartë në mënyrë që të arrihet misioni dhe vizioni i institucionit. Për më tepër, informacionet në lidhje me kapacitetin e punës janë parakusht për kooperim ndërmjet institucioneve dhe individëve të përfshirë (psh programet të përbashkëta të studimit, shërbime të përbashkëta)
- Në raste të shumta përshkrimet ekzistuese të punës dhe kontratat e punës nuk janë në përputhje me kërkesat për një marrëdhënie të qëndrueshme kontraktuale. Në raste të tilla, një konfuzion i panevojshëm dhe një situatë konfliktoze është krijuar.

Nevoja për veprime --> të ndërlidhura me kategorizimin e stafit

- **Për stafin akademik:** Në varësi të situatës dhe rrethanave të institucioneve përkatëse të arsimit të lartë (IAL), kërkesat përkatëse të stafit të përfshirë në mësimdhënie të veçantë; të mësimdhënies dhe të kërkimit dhe ata që janë përfshirë vetëm në kërkimin shkencor duhet të specifikohen: numri i orëve mësimore, numri i orëve në punë shkencore dhe hulumtuese, mentorimi i tezës në tre nivelet e studimit: Bachelor, Master dhe PhD, konsultime të studentëve dhe përfshirje në komisionet të ndryshme.
- **Për stafin administrativ:** Detyrat e personelit administrativ (shërbimi i studentëve, zyrat, stafi i kontabilitetit, marrëdhëniet ndërkombëtare, teknike laboratorik, mentorë klinik, teknike të IT-së, bibliotekarët, mirëmbajtë të makinave) duhet të përcaktohen qartë veçanërisht në lidhje me rëndësinë për mbështetjen e proceseve të të mësuarit dhe aktivitetet kërkimore. Mundësia që personelit që punon me ndërrime duhet të konsiderohet, për të siguruar praninë e tyre pasdite, gjatë orëve.

Tema kyçe: Burimet njerëzore

Përshkrimi i vendit të punës / ngarkesa në punë

Standardet përkatëse (të ilustruara shih aneksin 1)

- Përshkrimi i përgjithshëm i vendit të punës (Marrëveshja kolektive për personelin universitar në Austri, po ashtu i ngjashëm me sistemin Spanjoll)
 - Staf i Universitetit- Kërkim /Arsimim / Art -> Shembull profesor me orar të plotë (i rregullt); duke iu nënshtruar dhe në përputhje me kontratën e punës Profesori Universitar duhet, në mënyrë të veçantë
 - përfaqësoj dhe të promovoj atë lëndë në hulumtim / zhvillim dhe në zhvillimin e artit dhe mësimdhënies dhe të kontribuojë në kryerjen e hulumtimit/kërkimit dhe zhvillimit të detyrave dhe zhvillimit të arteve në njësinë organizative në të cilën ai / ajo ka qenë e caktuar;
 - të mësoj kurse në mënyrë të pavarur dhe të mbajë provime. Ngarkesa mësimore përfshin edhe përgatitjen për kurse dhe mbështetjen e studentëve në lidhje me kurset;
 - të mbështes studentët, në mënyrë të veçantë ata që janë duke përgatitur diplomën e tyre apo tezën e doktoraturës dhe gjenerimin e akademikëve të rinj në shkencë / art;
 - kontribuoj në detyrat organizative dhe administrative, si dhe në masat e vlerësimit;
 - të siguroj zhvillim dhe edukim të mëtejshëm të kuadrit universitar në shkencë / art dhe të stafit të përgjithshëm për të cilin Profesori Universitar është përgjegjës si epror i tyre
 - **Ngarkesa në mësimdhënie**
 - Në sistemin spanjoll në varësi të njohjes së hulumtimit nga ana e Autoritetit Kombëtar (ANECA) mund të shkoj nga 9 ECTS deri edhe në më shumë se 30 ECTS për një vit akademik (që nënkupton orë mësimi nga ngarkesa më e ulët prej 90 orësh të një profesori me gjysmë orari - deri në mbi 300 orë për një profesor me orar të plotë në fazat të ndryshme). Natyrisht në kushtet e të pasurit një pozicion të menaxhimit, ngarkesa e mësimdhënies reduktohet në përputhje me rrethanat.
- Përshkrimi i përgjithshëm i vendit të punës 2 (FH CampusWien)
 - Programi Shkencor – **Shembull stafi me orar të plotë (mësimdhënie & hulumtim)**; fragment i kontratës standarde:
 - Kurse mësimore duke përfshirë përgatitjen për kurset (shënimet e ligjëratës), mbajtjen e provimeve
 - Menaxhimi i një fushë profesionale („fakultet“)
 - Përfshirja në çështjet organizative, pedagogjike, krijuese, mbështetëse dhe administrative në drejtim të programit të shkallë përkatëse
 - Aktivitetet hulumtuese (financimi, zbatimi dhe zhvillimi i mëtejshëm, botimi)
 - **Ngarkesa e mësimdhënies: 16 orë semestrale; mentorimi i 6 temave të diplomës/masterit**

- Përshkrimi i përgjithshëm i vendit të punës 3 (Marrëveshja kolektive për personelin universitar në Austri, po ashtu i ngjashëm me sistemin Spanjoll)
 - Stafi administrativ --> **Sipas Skemës për Përshkrimin e Vendeve të Punës për Stafin e Përgjithshëm të Universitetit (të ndarë në 5 groups – pjesërisht me nëngrupe): shembull përshkrimi i grupit I dhe V** (detaje të mëtejme në ankesin 1)
 - Përshkrimi i grupit të vendit të punës I: Anëtarët e stafit të cilët kryejnë detyra të thjeshta, rutinore ose mekanike, sipas udhëzimeve të caktuara dhe instruksioneve të hollësishme punës ...
 - Përshkrimi i vendit të punës V: Stafi ekzekutiv në pozicione që me vendosmëri ndikojnë në Universitet dhe fushën e aktivitetit të tij me përgjegjësi të rritur dhe njohuri të veçantë gjithëpërfshirëse, si dhe disa vjet eksperiencë në fushën përkatëse

Tema kyçe: Burimet njerëzore

Përshkrimi i vendit të punës / ngarkesa në punë

Rekomandimet (afatshkurta)

- Definicioni: Kategoritë dhe ndërveprimi në mes përshkrimit të vendit të punës dhe ngarkesës në punë
- IAL duhet të përgatisin përshkrimin e vendit të punës që specifikon detyrat bazike dhe shtesë që krijojnë bazën për kontratë pune --> Konsideratë dhe koordinim të sugjerimeve nacionale (shih ankesin 2 bazuar në rezultatet e punëtorisë FAITH) si dhe rekomandimet/dhe standardet përkartëse

Rekomandimet (perspektiva afatgjatë)

Zhvillimi i procedurës adekuate të emërimit për profesor, që përbën një proces koherent dhe transparent rekrutimi në përputhje me standardet Evropiane (të kërkohej komision duke përfshirë rektorin dhe senatin, procedura e kërkimit (bashkë-përcaktim i brendshëm mbi bazën e barazisë dhe shqyrtimit ndërkombëtar), listë e shkurtër dhe emërimi final nga rektori)

Korniza Ligjore në Kosovë:

Ligji mbi Arsimin e Lartë nr.04/L-037:

Neni 17: Statutet

Article 26: Titujt dhe Gradat e stafit

Korniza të tjera / rregullore në nivel nacional / institucional:

- Ligji nr. 03/L-048 mbi Menaxhimin e Financave Publike dhe Përgjegjësitë
- Ligji nr.03/L –212 mbi Punën
- Ligji Nr.03/L –149 mbi Shërbimin Civil në Republikën e Kosovës

Tema kyçe: Burimet njerëzore**Pagat (bonusi, mëditjet)****Status kuo / gjetjet**

- Korniza ligjore
 - Sipas nenit 21, fondet mund të alokohen për qëllime të mësimdhënies, hulumtime lidhur me mësimdhënie, infrastrukturë apo qëllime tjera
- Pagat e punonjësve nuk janë definuar qartë (shumë pagesa shtesë)
- Nuk ka dokument ligjor që qartas definojnë nevojat që duhet trajtuar si angazhim jashtë kontratës respektivisht pagesë shtesë.
- Korniza ligjore për pagat e punonjësve (stafi akademik si dhe stafi administrativ) të punësuar në institucione të arsimit të lartë, krijojnë hapësirë për interpretim dykuptimësh dhe ofron mundësi ligjore për kompilim të versioneve të ndryshme të pagesës në secilin institucion publik. Situata e tillë ka shpër tek rastet ku pagat e stafit akademik për kategorinë e njejtë dallojnë në masë të konsiderueshme. Drejtat dhe detyrat e parapara me kontratë të punësimit akoma nuk janë precizuar dhe pasojë mund të jetë pagesa jo adekuate për punën shtesë si për shembull në rastin e vlerësimit të provimeve dhe testeve të studentëve, apo raste të ngjashme siç është komisioni për mbrojtjen e temës së diplomës, masterit dhe doktoraturës. Situatë e ngjashme është edhe me stafin administrativ. Ka raste kur punonjësit administrativ kërkojnë pagë shtesë / kompensim nëse ka numër të madh të studentëve, për punë që është obligim kontraktual, apo pjesëmarrje në komisione dhe angazhime tjera.
- Me aktet aktuale normative nuk është qartësuar se çfarë nënkupton angazhimi shtesë. Ka mungesë të bazës së të dhënave për angazhime të tilla dhe prandaj nuk janë të specifikuar. Shpesh ndodh që personeli akademik kanë më shumë se tri kontrata në lidhje me jo vetëm mësimdhënie por edhe aktivitete tjera. IAL duhet të hartoj rregullore të qarta administrative dhe si duhet aplikuar sanksionet në rast të keqpërdorimit.

Nevoja për veprim

- Shuma e kompensimit për punën shtesë duhet të përcaktohet në mënyrë precize. IAL duhet të ofroj mekanizma ekuivalent kontrollues në lidhje me pagesën për punën shtesë.
- Përputhshmëri e saktë me kornizën ligjore lidhur me pagat dhe të hyrat e stafit mësimdhënës / administrativ

Pikat relevante referuese

Koment i përgjithshëm: në lidhje me pikat referuese për paga dhe rekomandimet, duhet fokusuar në çështjet strukturale të sistemit të pagave pasi që niveli i pagave është përgjegjësi ekskluzive nacionale duke marr parasysh kornizën relevante ligjore.

Për krahasim të vlerave: Në Austri, paga fillestare e asistentit hulumtues është € 2.700,- (sipas Marrëveshjes kolektive të negocimit për stafin universitar, https://www.vetmeduni.ac.at/fileadmin/v/.../Uni-KV_englisch.pdf); mesatarja e pagës fillestare për të diplomuarit universitar (të gjitha sektoret) është € 2.400,-

- *Marrëveshja kolektive e negocimit për stafin universitar në Austri (ngjashëm për rastin spanjoll)*

Stafi universitar – Hulumtim/Shkollim/Art

- Skema e pagave për të gjitha kategoritë e stafit; **profesorë të rregullt do të caktohen në bazë të procedurës së thirrjes me fushështrirje të kufizuar për negociata për pagë**

Stafi administrativ

- Pagat – Niveli themelor sipas Skemës së Grupit të Profesioneve për stafin e përgjithshëm të universitetit (ndarë në 5 grupe – pjesërisht me nën-grupe, shih shtojcën 1)
- Pagesa shtesë bazuar në nivelin e kualifikimit
 - Janë tri lloje të ndryshme të pagesës shtesë në rastin spanjoll si në vijim (shih edhe: <http://web.ua.es/es/sep/documentos/pdf/proyecto-presupuesto-2016.pdf>):
 - Arritjet specifike:
 - Çdo gjashtë vjet (Sexenio) nëse Autoriteti Nacional (ANECA) konsideron që aktiviteti hulumtues korrespondon me kriterin e parë => zvogëlimi i volumit të punës në mësimdhënie (1,5 ECTS më pak për secilën „sexenio“)
 - Çdo 5 vjet (Quinquenio) të mësimdhënies □ pa ndonjë vlerësim nga autoriteti korespondues madje edhe nëse rekomandohet një gjë e tillë...
 - Çdo tri vjet (Trienio) të punës (mësimdhënie & staf hulumtues apo staf administrativ)
 - Plotësimet në destinacion kur pozita e menaxhimit bëhet nga stafi mësimdhënës & hulumtues / stafi administrativ
- Plotësimet rajonale: bazuar në produktivitet dhe performansë (posaçërisht për mobilitet dhe aktivitete hulumtuese)

- *Rregullat për pagat e stafit universitar në Gjermani (disa ligje)*

Skemat e pagave për stafin universitar janë të rregulluara me ligj. Tarifat varen nga:

- **Profesorët:** Paga themelore është e rregulluar me ligj (3 kategori të ndryshme të profesorëve), paga shtesë mund të negociohet në procedurat e emërimit (kryesisht bazuar në performansën)
- **Stafi shkencor / administrativ:** Tarifat varen nga lloji i aktivitetit (p.sh. stafi për pastrim kundrejt menaxherit) dhe ngritja në pozitë.

Rekomandimet (afatshkurta)

- Sipas **Ligjit nr. 03/L-048 për Menaxhim të Financave Publike dhe Përgjegjësitë, Ligji nr. 03/L –212 për Punën dhe Ligji nr. 03/L –149 për Shërbimin Civil në Republikën e Kosovës** institucionet e arsimit të lartë duhet të hartojnë rregullore të brendshme ku duhet definuar kriteret për kalkulimin e pagave në mënyrë transparente për secilën kategori të stafit akademik.
- Kontrata e punësimit, drejtat kontraktuale dhe obligimet që dalin nga paga themelore duhet të specifikohen qartas – përshkrim i qart i vendit të punës si dhe kuptim preciz i angazhimeve shtesë dhe pagesave shtesë të cilat në përgjithësi nuk mund të tejkalojnë 50% të pagës themelore. Njëjtë duhet vepruar edhe për menaxhmentin dhe kategorinë administrative.
- Gjithashtu, avancimi i mëtutjeshëm i kornizës ligjore duhet të specifikojë tarifat statutore dhe profesionale të cilat duhet paguar dhe cilat janë pjesë e obligimeve kontraktuale.

Rekomandimet (perspektiva afatgjatë)

- **Kontratat bazuar në performansë (cilësia e mësimdhënies):**
 - Konsiderohet që në IAL ka cilësi jo adekuate të mësimdhënies. Duke ngritur konkurrencën akademike, përmirësohet edhe cilësia e mësimdhënies (performans individuale dhe gjenerale). Kontratat e punësimit duhet të bazohen në rezultatet e stafit dhe kjo do të përmirësoj motivimin për mësimdhënie cilësore dhe realizimin e aktiviteteve shkencore dhe hulumtuese.
 - Për të arritur këtë, duhet aplikuar instrumente për ngritjen e cilësisë. Instrumentet ekzistuese që tashmë janë pjesë e dokumenteve të ndryshme strategjike duhet të kontrollohen në lidhje me përshtatshmërinë e tyre dhe duhet të rishikohen së paku pas përfundimit të periudhës implementuese. Strategjia për Sigurimin e Cilësisë duhet të përfshijë planin e implementimit si dhe implikimet buxhetore për implementimin e strategjisë.

Korniza ligjore në Kosovë:

Ligji për arsimin e lartë nr.04/L-037:

Neni 21: Metodologjia e financimit

Neni 26: Titujt dhe gradat e personelit

Neni 28: Kushtet e shërbimit të personelit

1. Statuti i një institucioni publik të arsimit të lartë përmban dispozita lidhur me emërimet, mandatet, ngritjen në pozitë, disiplinën, suspendimin, shkarkimin, pushimin nga puna apo pensionimin.
2. Kushtet themelore të shërbimit të personelit në bartësit e arsimit të lartë duhet të jenë në përputhje me legjislacionin në fuqi.
3. Kushte të tjera të shërbimit të personelit te bartësit publik të arsimit të lartë, përcaktohen nga këshilli drejtues i bartësit, i cili krijon kuadrin e përshtatshëm për konsultime me sindikatat e njohura zyrtarisht me përfaqësuesit e personelit dhe me Ministrinë.
4. Çdo anëtar i personelit punësohet mbi bazën e kontratës individuale me bartësin e arsimit të lartë. Kontratat e tilla do të përfshijnë aranzhimet për vlerësim të rregullt të performancës së stafit duke përfshirë vëzhgimin e drejtpërdrejtë të mësimin dhe një proces të strukturuar për mbështetjen e zhvillimit profesional të tij.
5. Statuti i një bartësi publik të arsimit të lartë rregullon pjesëmarrjen e ekspertëve ndërkombëtar në komisione recenzuese në procesin e përzgjedhjes së personelit akademik me status të profesorit.
6. Statuti i bartësit të arsimit të lartë përfshin dispozita, të cilat përcaktojnë rrethanat, mbi bazën e të cilave një anëtar i personelit mund të punësohet në një punë të dytë me ose pa pagesë dhe që kufizojnë përgjegjësinë ligjore të punëdhënësit në raste të tilla.

Korniza tjera / rregullore në nivel nacional / institucional:

- Ligji nr. 03/L -212 për Punën, Kapitulli II, nenet 7 - 16
- Statutet e IAL publike.
- Rregulloret brendshme të IAL publike.

Tema kyçe: Burimet njerëzore**Zhvillimi i BNj, karriera, rekrutimi****Status kuo / gjetjet**

- Personeli i rregullt mësimdhënës ka rol specifik në funksionimin e universitetit. Roli i tij përfshin aktivitetet siç janë mësimdhënia, konsultimi me studentë, hulumtim shkencor në përputhje me aftësitë e tyre profesionale, mentorim MA dhe PhD, mbështetje zhvillimit profesional të stafit akademik si dhe përcaktimin e politikave akademike në përgjithësi.
- Në kontratën e punësimit të stafit akademik, aktivitetet që duhet realizuar për të implementuar obligimet dhe detyrat e parapara me kontratë janë hollësisht të përshkuara. Aktivitetet lidhur me mësimdhënien, punëtoritë, hulumtimin, konsultime të rregullta me studentë dhe orientimi i studentëve në lidhje me punën praktike etj. IAL me akte speciale administrative duhet të përcaktojë aktivitetet e kërkuara për implementim të detyrave dhe obligimeve që janë paraparë me kontratë.
- Ka mungesë të punës hulumtuese shkencore, konsultime intensive, vlerësime kritike, pjesëmarrje në konferenca shkencore në nivel kombëtarë dhe ndërkombëtarë, mungesë e infrastrukturës adekuate. Në disa fakultete një problem i madh është numri i madh i studentëve në raport me numrin e profesorëve.
- Institucionet kompetente për menaxhimin e pagave nuk aplikojnë saktë vlerësimin e punës dhe koeficientin e pagës të punës të paraparë me rregullore.

Nevoja për veprim

- Personeli akademik duhet të vlerësohet një herë në vit në fushën e aktivitetit shkencor siç është: organizimi i konferencave vendore, rajonale dhe ndërkombëtare shkencore, organizimi i punëtorive dhe seminareve, hulumtim shkencor dhe bashkëpunim me institucione tjera hulumtuese në vend dhe jashtë dhe publikimi i aktiviteteve. Bashkëpunimi me ndërmarrje ekonomike dhe industrinë, hartimi i programeve investuese dhe programeve tjera në bashkëpunim me donatorë dhe biznese janë detyra tjera të personelit të rregullt universitar.
- Mungon përkufizim i qartë i detyrave dhe përmbledhje themelore të kriterëve në lidhje me personelin akademik. Është vlerësuar që stafi akademik nuk ka shërbim të mjaftueshëm të mekanizmave dhe instrumenteve të nevojshme për të arritur qëllimet dhe rezultatet e pritura. Në këtë kontekst, IAL duhet të definojnë qartas kriteret për vlerësimin e mësimdhënies dhe mësimnxënies si dhe burimet financiare.
- Përkufizim i qartë i detyrave dhe përgjegjësive akademike/administrative brenda kornizës ligjore për pagesën e stafit në institucionet publike të arsimit të lartë.
- Përshkrim i detyrave dhe përgjegjësive për secilin punonjës në IAL publik do të përcaktojë tarifën dhe volumin e punës në fusha të ndryshme të studimeve.
- Institucionet kompetente për menaxhim të pagave duhet të aplikojnë në mënyrë precize vlerësimin e punës dhe koeficientin e pagës së pozitës sipas rregulloreve. Përbushja e detyrave sipas përshkrimit të punës së personelit administrativ duhet të specifikohet në kontratë.

Tema kyçe: Burimet njerëzore

Zhvillimi i BNj, karriera, rekrutimi

Pika relevante referuese

- *Korniza evropiane për karrierë hulumtuese*
- *Ligji austriak për universitetet 2002 – UG (me shembuj --> për ilustrimin e përgjegjësisë së rektorit në lidhje me personelin brenda një sistemi autonom universitar si dhe përgjegjësinë e senatit)*
 - § 22 Rektoriati ... (emërimi dhe largimi i shefave të njësive organizative; hartimi i marrëveshjeve të objektivave me shefat e njësive organizative; caktimi i anëtarëve të universitetit në njësi organizative)
 - § 23 Rektori ... (vepron si epror për gjithë personelin e universitetit; përzgjedhja e profesorëve nga lista e ngushtë e hartuar nga komisionet e emëruara; negociatat për kontrata për emërimin e profesorëve; kontratat e punësimit dhe shërbimit dhe Marrëveshja e Performansës, (2)a .. objektivat strategjike, profilet akademike dhe zhvillimi i universitetit dhe burimeve njerëzore)
 - § 25 Senati .. (përgjegjësia e procedurave për profesorë)
 - § 100/101 Personeli akademik / jo akademik: ... universiteti do të promovoj zhvillimin profesional të anëtarëve të personelit
- *Modeli i karrierës së universitetit BOKU, Vienë (personeli shkencor, shih shtojcën 3)*

Rekomandimet (afatshkurta)

- ➔ Komentet e punëtorive FAITH (për detaje shih shtojcën 4)
 - Karriera në mësimdhënie
 - Karriera për hulumtues
 - Sistemi i vlerësimit për cilësinë e mësimdhënies
 - Promovimi i mobilitetit

Rekomandimet (perspektiva afatgjatë)

- ➔ Krijimi i departamentit të BNj, që është përgjegjës për procedurat adekuate (në lidhje me planifikimin, zhvillimin, rekrutimin)

Tema kyçe: Burimet njerëzore**Zhvillimi i BNj, karriera, rekrutimi****Ligji për arsimin e lart** nr.04/L-037:*Neni 19: Autoritetet menaxhuese*

1. Autoriteti kryesor menaxherial i një universiteti publik është rektori. Rektori i universitetit publik zgjidhet nga Këshilli drejtues me shumicën absolute të numrit të përgjithshëm të votave, pas një procesi formal të konkursit publik, pas vlerësimit nga një komision profesional dhe pas intervistimit nga i tërë Këshilli drejtues të Universitetit.
2. Autoriteti kryesor menaxhues i një bartësi të arsimit të lartë, me përjashtim të universitetit, përcaktohet në statutin e bartësit.
3. Procedurat për zgjedhjen dhe emërimin e autoritetit kryesor menaxhues, përgjegjësitë, detyrat, mandati i tij si dhe çështje të tjera përcaktohen në statutin e bartësit.
4. Statuti i bartësit gjithashtu duhet të saktësojë përgjegjësitë për secilin nga zyrtarët menaxhues.

*Neni 21: Metodologjia e financimit**Neni 27: Liria akademike*

1. Në statutin e vet apo në dokumentin e barasvlershëm themelues, çdo bartës i arsimit të lartë garanton se stafi akademik gëzon të drejtën brenda ligjit e për të paraqitur ide të reja dhe opinione të debatueshme pa rrezikuar humbjen e vendit të punës apo privilegjet që mund të gëzojnë nga bartësi.
2. E drejta e shprehjes së lirë për stafin akademik të bartësve të arsimit të lartë mund të kufizohet vetëm me ligj, në pajtim me Kushtetutën e Republikës së Kosovës.
3. Personeli akademik i bartësve të licencuar dhe të akredituar gëzon lirinë për të publikuar rezultatet e kërkimeve të tij, por duke iu nënshtruar rregullave të bartësit lidhur me shfrytëzimin e të drejtave të pronës intelektuale në dobi të bartësit dhe në përputhje me dispozitat e këtij ligji.
4. Statuti i çdo bartësi të arsimit të lartë dhe struktura e çdo bartësi privat të arsimit të lartë, si kusht për akreditim, duhet të përmbajnë dispozita që:
 - 4.1. i garantojnë personelit lirinë e organizimit e të grumbullimit.
 - 4.2. mbrojnë personelin nga çdo lloj diskriminimi.
5. Personeli akademik dhe personeli tjetër i bartësit të arsimit të lartë gëzon të drejtën për të kundërshtuar një vendim apo veprim të institucionit të arsimit të lartë dhe për t'ia drejtuar atë ankesë fillimisht Ministrisë dhe pastaj një gjykatë kompetente.

*Neni 28: Kushtet e shërbimit të personelit (për detaje në lidhje me këtë nen, referojuni pjesëve më lart).***Kornizat tjera / rregulloret në nivel nacional / institucional:**

- Statutet e IAL publike.

Tema kyçe Burimet Njerëzore – Shtojca 1

→ **Përshkrimi i punës / volumi i punës (pjesë nga Marrëveshja Kolektive e Negocimit për personelin administrativ të universitetit, Austri)**

https://www.vetmeduni.ac.at/fileadmin/v/.../Uni-KV_englisch.pdf

Grupet e punës		Kriteret e klasifikimit
I	Anëtarët e personelit të cilët kryejnë detyra të thjeshta, rutinore ose mekanike sipas udhëzimeve dhe instruksioneve të hollësishme të vendosura të punës.	Njohuri relevante të fituara apo dëshmi të kërkesave përkatëse profesionale apo praktike
IIa	Anëtarët e personelit të cilët kryejnë, detyra të punës ose detyra administrative, sipas udhëzimeve dhe instruksioneve të përgjithshme, kryesisht si asistentë.	Njohuri relevante të fituara apo dëshmi të kërkesave përkatëse profesionale, psh të ketë përfunduar stazh pune si nxënës, të ketë përfunduar një shkollë profesionale/kolegj teknik.
IIb	Anëtarët e personelit të cilët për shkak të njohurive dhe përvojës, kryejnë detyra të punës ose detyra administrative, lidhur me përshkrimin e tyre pothuajse në mënyrë të pavarur	Njohuri relevante të fituara apo dëshmi të kërkesave përkatëse profesionale, psh të ketë përfunduar stazh pune si nxënës, të ketë përfunduar një shkollë profesionale/kolegj teknik.
IIIa	Anëtarët e personelit të cilët për shkak të njohurive dhe përvojës së tyre kryejnë detyrat e tyre me përgjegjësi dhe në mënyrë të pavarur të sofistikuar.	Njohuri komerciale, të lidhura me punën dhe organizative ose dëshmi të kërkesave përkatëse profesionale, psh çertifikata që dëshmon të drejtën për të ndjekur një universitet/çertifikatë shkollore nga një shkollë e specializuar
IIIb	Anëtarët e personelit të cilët në mënyrë të pavarur kryejnë detyrat e sofistikuar në mënyrë të përgjegjshme të cilat kërkojnë aftësi të veçanta dhe/ose disa vjet eksperiencë praktike.	Njohuri komerciale, të lidhura me punën dhe organizative ose dëshmi të kërkesave përkatëse profesionale, psh çertifikatë shkollore nga një shkollë e specializuar, çertifikatat e arsimit post-sekondar dhe terciar deri në gjashtë semestra.
IVa	Anëtarët e personelit të cilët kryejnë detyra të vështira dhe me përgjegjësi si dhe me fuqi të arsyeshme të gjykimit.	Punë shkencore, komerciale, ligjore, teknologjike dhe organizative si ekspert si dhe dëshmi të kërkesave përkatëse profesionale dhe/ose me kualifikim për të menaxhuar njësi organizative, psh diplomë universitare të shkencave të aplikuara ose diploma universitare tjera, çertifikatë shkollore nga një shkollë e specializuar me njohuri të veçanta.
IVb	Anëtarët e personelit të cilët kryejnë, sidomos detyra të vështira dhe me përgjegjësi si dhe me fuqi të arsyeshme e gjykimit.	Punë shkencore, komerciale, ligjore, teknologjike dhe organizative si ekspert dëshmi të kërkesave përkatëse profesionale dhe/ose me kualifikim për të menaxhuar njësitë organizative, psh diplomë universitare të shkencave të aplikuara ose diploma universitare tjera.
V	Personeli ekzekutiv me pozita që me vendosmërin e tyre ndikojnë në fushat e aktiviteteve të universitetit me përgjegjësi të shtuar dhe njohuri të plotë e të veçantë, si dhe disa vjet eksperiencë në fushën përkatëse.	Punë shkencore, komerciale, ligjore, teknologjike dhe organizative si ekspert. Kualifikime për të menaxhuar njësi të mëdha organizative me përvojë të dëshmuar për të udhëhequr personel.

Përmbledhje e detyrave dhe profileve të pozitave për grupet e profesioneve të definuara në Nenin 51:

Grupi i profesioneve	Personeli administrativ	Personeli teknik dhe personeli në shkencë dhe infermieri
I	Mirëmbajtës, punëtorë skene, personeli për pastrim, shërbimet e korrierit, personeli në shërbime në punëtori, departamentet e arkivimit, derëtar, kujdestar, operator telefonik, daktilograf, dhe daktilograf shënimesh	asistent në laborator, profesionet e asistentëve mjekësor
IIa	Nëpunës administrativ; nëpunës për libërmbajtje; menaxher sportiv,	Personeli i kualifikuar: printer, elektrikist, kopshtar, personel në laborator, kujdestar për shtazë, test inxhinier, specialist teknik kimik, inxhinier sistemesh, laborant dhe inxhinier për matje, specialist teknik mjekësor, infermier i diplomuar, asistent i diplomuar mjekësor
IIb	Menaxhim i pavarur, autonom i zyrës, libërmbajtje, nëpunës, psh. Në kontabilitet, kontroll, blerje, shitje, burime njerëzore, menaxhim cilësor, librari, kontabilitet për lista të pagave, studim dhe ekzaminim; specialist psh operator i dritave, ndërtues dollapash, inxhinier i precizitetit, fotograf	profesionist të vetpunësuar që punojnë me përgjegjësi të veta: printer, elektrikist, kopshtar, personel në laborator, kujdestar për shtazë, test inxhinier, specialist teknik kimik, inxhinier sistemesh, laborant dhe inxhinier për matje, TI inxhinier, specialist teknik mjekësor, infermier i diplomuar, infermier senior, krye-infermier, mami
IIIa	Detyrat e thjeshta të menaxhimit në fakultete, departamente dhe institute, asistent në fushën e administratës së përgjithshme; shef i sesionit, shef i divizionit apo shef i departamentit të njësive të vogla organizative; bibliotekar senior	Asistent teknik, asistent kimik teknik; audio, video pajisje dhe inxhinier për shërbime mekanike (menaxher i objektit), ndërtues për pianoforte, teknik i skenës, inxhinier për TI aplikacione, TI dizajner, shërbime mjekësore teknike, infermier në studime
IIIb	Detyrat seniorë të menaxhimit të fakultetit, departamente dhe sesion në fushën e administrimit të përgjithshëm; shef i sesionit, shef i divizionit apo shef i departamentit të njësive të vogla organizative; bibliotekist senior;	Asistent teknik për pajisje të mëdha psh laboratore të elektroneve, specialist i sigurisë, TI menaxher, TI zhvillues, teknik senior mjekësor, mikroskop;
IVa	Specialist në fushën e administratës së përgjithshme sipas grupit të profesionit psh avokat, kontrollues, menaxher i burimeve njerëzore, bibliotekist, shef i sesionit, shef i divizionit apo shef i departamentit të njësive organizative	Specialist në fushën e shërbimeve teknike shkencore psh kimist, fizikan, menaxher laborator (shef i) asistentëve teknik mjekësor, analist, organizues sistemi, menaxher projekti
IVb	Specialist në fushën e administratës së përgjithshme sipas grupit të profesionit psh avokat, kontrollues, menaxher i burimeve njerëzore, bibliotekist, shef i sesionit, shef i divizionit apo shef i njësive të mëdha organizative apo zëvendës menaxher i grupit V të profesioneve	Specialist në fushën e shërbimeve teknike shkencore psh kimist, fizikan, shef i laboratorit, shef i divizionit apo departamentit të njësive të mëdha organizative apo zëvendës menaxher i grupit V të profesioneve, krye-analist, krye-organizues, krye-infermier, shërbime teknike mjekësore
V	Menaxher përgjegjës për fakultet apo objekte ndër-divizionale të universitetit	Menaxher përgjegjës për njësi të mëdha organizative

Tema Kyçe Burimet Njerëzore – Shtojca 2

→ **Përshkrimi i punës / volumi i punës (sugjerimet nacionale – bazuar në rezultatet e punëtorisë FAITH – komentet nga Partnerët nga Kosova)**

Personeli akademik (hulumtim / arsim)

Profili i volumit të punës mund të jetë si në vijim:

Aktivitetet e mësimdhënies

- Zhvillimi i kursit,
- Zhvillimi i kurseve elektronike,
- Koordinimi i kursit,
- Përgatitja e mësimit elektronik dhe modelet tjera të ligjërimit
- Konsultimet me student,
- Mbikëqyrja e studentëve në fushë, ndërmarrje apo projekte hulumtuese,
- Mbikëqyrja e projekteve si pjesë e kurseve specifike,
- Përgatitja dhe vlerësimi i studentëve në përmbajtje duke përfshirë keqsjelljen akademike (plagjiatura).

Aktivitetet e administratës:

- Pjesëmarrja në planet javore,
- Promovimi i programeve të arsimit të lart
- Rekrutimi, trajnimi dhe koordinimi i kontributit të personelit për realizimin e kursit,
- Trajnim dhe shkollim i vazhdueshëm,
- Udhëtime pune me qëllim të zhvillimit të kapaciteteve individuale.

Kategoritë e përgjithshme për alokimin e volumit të punës mund të jenë si në vijim:

- Fokusi në mësimdhënie (70% mësimdhënie, 10% konsultime; 20% shërbime tjera):
- Për kategorinë e Profesorëve të Rregullt raporti ndërmjet mësimdhënies – hulumtimit duhet të jetë në fokus të hulumtimit intenziv 10% mësimdhënie; 70% hulumtim; 20% shërbime tjera.
- Fokusi në baraspeshim të mësimdhënies dhe hulumtimit (40% mësimdhënie, 40% hulumtim, 20% shërbime tjera);
- Kategoria e asistentit të profesorit, raporti mësimnxënie-hulumtim duhet të bazohet në fokusin e baraspeshuar me 40% mësimdhënie; 40% hulumtim; 20% shërbime tjera
- Fokusi në hulumtim (20% mësimdhënie, 60% hulumtim, 20% shërbime tjera);
- Kategoria e Prof. Bashkë. Raporti ndërmjet mësimdhënies – hulumtimit duhet të bazohet në fokusin e hulumtimit me 20% mësimdhënie; 60% hulumtim; 20% shërbime tjera.
- Fokusi në hulumtime intenzive (10% mësimdhënie, 70% hulumtim, 20% shërbime tjera).

Komente shtesë:

- Kurse raporti mësimdhënie-hulumtim në kategorinë e ligjëruesit, lektorit dhe asistentit duhet të jetë sipas fokusit të parë të orientuar në mësimdhënie ku kemi 70% mësimdhënie; 10% konsultime; 20% shërbime tjera.
- Asistent Profesori dhe Profesori Bashkëpunëtor duhet të ketë më shumë orë në mësimdhënie. Profesorët e rregullt duhet të caktojnë më shumë kohë në hulumtim dhe punën me studentë në studime të doktoraturës.
- Alokimi i volumit të punës për mësimdhënie dhe hulumtim bazuar në idetë në vijim: Profesor Asistentët dhe Profesorët Bashkëpunëtorë më shumë orë në mësimdhënie për Profesor të Rregullt, alokim të volumit të punës më shumë për hulumtues
- Alokimi i volumit të punës për mësimdhënie dhe hulumtime shkencore duhet të bëhet para fillimit të vitit akademik. Por, nëse ka nevojë për rishikim, duhet të ketë mundësi për të bërë këtë edhe gjatë vitit akademik.
- Procesi i alokimit të volumit të punës duhet të bëhet në përputhje me statutet dhe rregulloret dhe bazuar në dokumentet relevante që përcaktojnë volumnin e punës së personelit akademik. Zakonisht përkuzimi i volumit të punës për mësimdhënës dhe hulumtimi shkencor vazhdon gjatë tërë vitit akademik dhe mund të negociohet gjatë vitit ku pjesa e mësimdhënies duhet të mbulohet me përgatitjen e ligjëratarave, konsultimeve, përgatitje dhe analizë të testeve, punë fushore etj.
- Pjesa e hulumtimit duhet të përfshijë punën e profesorit në konsultime, përgatitje dhe dizajn të projektit, udhëheqësi apo mentorim të temës për master apo doktoraturë. Gjithashtu duhet të përfshijë pjesën e punës që kanë të bëjnë me realizimin e projekteve që përfshinë studentët në nivel master dhe doktoraturë.

Volumi i punës në mësimdhënie:

Nr.	Kategoria	Ligjëratat
1	Prof.Rreg.	6 ligjerata/javë
2	Prof.Bashkë	6 ligjerata / javë
3	As.Prof.	6 ligjerata / javë
4	Ligjërues	10 ligjerata / javë
5	Lektor vetëm për departamentin e gjuhës	10 ligjerata / javë
6	Asistent	ligjerata / javë

Tema Kyçe Burimet Njerëzore – Shtojca 4

→ BNj-zhvillimi, karriera, rekrutimi (sugjerimet nacionale – bazuar në rezultatet e punëtorisë FAITH – komentet Kosovë)

Karriera në mësimdhënie:

- Karriera për personelin akademik duhet të jetë një kurs apo një progres në jetë (apo një pjesë e veçantë e jetës).
- Zhvillimi i karrierës apo zhvillimi profesional duhet të zhvillohet vazhdimisht.
- Këshillimi për karrierë është një fushështrirje e proceseve të krijuar për të ndihmuar individët të bëjnë zgjedhje të informuara dhe plane në lidhje me shkollimin dhe punën
- Mësimdhënia e zhvillimit të karrierës është qenësore dhe duhet të sigurojë cilësi të arsimit të lartë.
- Të gjithë mësimdhënësit që punojnë në universitet duhet të zhvillojnë karrierën e tyre në fushën e mësimdhënies dhe hulumtimit shkencor. Ata duhet të pajisen me njohuri themelore dhe metode të avancuara të mësimdhënies, duhet të përdorin instrumente të nevojshme të konkretizimit për të bërë mësimnxënien të dëshirueshme për studentët.
- Personeli akademik që ka përfunduar doktoraturën në vendet e zhvilluara duhet të sjellin metoda të reja të hulumtimit dhe gjithashtu shteti duhet të ofrojë pajisje të duhura ashtu që personeli të kryejë punën shkencore për nivelin e kërkuar. Arritjet e reja dhe metodat bashkëkohore duhet të përcillen dhe barten tek studentët.
- Disa nga aftësitë e dëshirueshme në zhvillimin e karrierës të mësimdhënësve janë:
 - Përshtatshmëria dhe fleksibiliteti
 - Autonomia
 - Komunikimi
 - Aftësia e informimit
 - Kreativiteti
 - Sinqeriteti
 - Aftësi të udhëheqësisë dhe menaxhimit
 - Menaxhimi dhe organizimi i informatave
 - Aftësia e negocimit
 - Pjesëmarrja në projekte dhe detyra të ndryshme
 - Puna ekipore

Karriera për hulumtues:

- Mësimdhënësi, qëllimi themelor i kujt është hulumtimi gjatë zhvillimit të tij/ saj duhet të trajtoj verifikimin dhe testimin e fakteve të rëndësishme shkencore nga fushat relevante, duhet të analizoj procese të ndryshme dhe fenomene dhe identifikojë shkaku të këtyre proceseve, dizajnoj, zhvilloj metode të hulumtimit për të kuptuar problemet shkencore, për të gjetur zgjidhjet për probleme sociale dhe shkencore si dhe për të tejkaluar pengesat e ndryshme në hulumtim në jetën e përditshme.
- Mjetet matëse të hulumtimit shkencor duhet të bazohen në: publikim aktiv të punimeve shkencore, punime shqyrtuese dhe revista në hulumtime të ndryshme laboratorike, hulumtimin e tregut të punës, pjesëmarrje në hartimin e legjislacionit, udhëheqësi të temës në MA dhe PhD, publikime të monografeve dhe teksteve dhe përgatitja e propozimit për grante për hulumtime

Sistemi i vlerësimit për cilësi të mësimdhënies:

- Institucioni duhet të ketë mekanizma të brendshëm për siguri të cilësisë që mundëson vlerësimin e secilit anëtarë të punësuar të personelit. Vlerësimi i personelit duhet të bazohet në përshkrimin e detyrave dhe përgjegjësi të parapara me kontratë të punësimit. Menaxhmenti qendror, njësia relevante dhe studentët duhet të vlerësojnë performansën e personelit mësimdhënës.
- Instrumentet për vlerësim mund të përfshijnë:
 - Vlerësimin e performansës së mësimdhënies dhe testet nga menaxhmenti i njësisë përkatëse
 - Bashkëmoshatar-për-bashkëmoshatar (vlerësimin nga kolegu)
 - Përgatitja e analizës SWOT (përparësitë, mangësitë, mundësitë dhe rreziqet) nga vet institucioni
 - Vlerësimi i mësimdhënësve nga Komisioni i Brendshëm për Sigurimin e Cilësisë
 - Vlerësimi i mësimdhënësve nga studentët përmes pyetësorëve
 - Vlerësimi i shërbimeve për studentë nga studentët përmes pyetësorëve
 - Organizimi i fokus grupeve me studentë, personel akademik dhe administrativ
 - Përfshirja e hisedarëve (biznese, institucione publike, organizata ndërkombëtare, donatorë të ndryshëm etj) në procedurat e mbikëqyrjes përmes takimeve, fokus grupeve në shqyrtim dhe dizajnim të programeve të reja studimore dhe çështje tjera të rëndësishme për institucionin.

Promovimi i mobilitetit:

- Mobiliteti i personelit akademik dhe studentëve është parakusht për përmirësimin e cilësisë në IAL. Deri tani IAL nuk i kanë kushtuar rëndësinë e duhur një kërkesë të tillë. Prandaj, duket të jetë një kërkesë e menjëhershme pjesëmarrja e personelit akademik dhe studentëve në tregun e njohurive dhe garën akademike. Ky bashkëpunim do të jap njohuri dhe përvojën e nevojshme për ngritjen e cilësisë së arsimit të lartë në Kosovë, që do të jetë i konkurrueshëm dhe krahasueshëm me universitetet në rajon, Evropë dhe përtej.
- IAL duhet të ofroj fonde të mjaftueshme për mbështetjen e mobilitetit të personelit akademik dhe studentëve si dhe hulumtime shkencore.

Shtojca 5

Lista e kontribuesve në hartimin e Dokumentit të Bardhë

Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Arthur Mettinger, Universiteti i Shkencave të Aplikuara në Vjenë

Georg Hochfellner, BSc, Universiteti i Shkencave të Aplikuara në Vjenë

Ing. Mag. Horst Rode, Universiteti i Shkencave të Aplikuara në Vjenë

Univ.-Prof. Dr. Dr.h.c. Hubert Dürrstein, Universiteti i Shkencave të Aplikuara në Vjenë

Mag. Thorsten Eder, Universiteti i Shkencave të Aplikuara në Vjenë

Alush Istogu, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë së Kosovës

Prof. Dr. Arsim Bajrami, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë së Kosovës

Bekim Samadraxha, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë së Kosovës

Bujar Gallopeni, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë së Kosovës

Drita Kadriu, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë së Kosovës

Mevlide Shamolli, Ministria e Financave

Shpresa Mehmeti, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë së Kosovës

Ákos Barna, Universiteti Saarland

Jörg Hormann, Universiteti Saarland

Dr. Sonja Mikeska, Universiteti Saarland

Carolina Madeleine, Universiteti Alikante

Dr. Oana Driha, Universiteti Alikante

Dr. Roberto Escarré, Universiteti Alikante

Prof. Dr. Arbnor Pajaziti, Universiteti i Prishtinës "Hasan Prishtina"

Prof. Ass. Dr. But Dedaj, Universiteti i Prishtinës "Hasan Prishtina"

Prof. Ass. Dr. Driton Balaj, Universiteti i Prishtinës "Hasan Prishtina"

Esat Kelmendi, Universiteti i Prishtinës "Hasan Prishtina"

Illir Hajdari, Universiteti i Prishtinës "Hasan Prishtina"

Prof. Ass. Dr. Isak Shabani, Universiteti i Prishtinës "Hasan Prishtina"

Prof. Dr. Myrvete Badivuku, Universiteti i Prishtinës "Hasan Prishtina"

Ass. MSc. Vlora Prenaj, Universiteti i Prishtinës "Hasan Prishtina"

Adem Sallauka, Universiteti i Prizrenit "Ukshin Hoti"

Prof. Dr. Behxhet Brajshori, Universiteti i Prizrenit "Ukshin Hoti"

Prof. Dr. Gani Gjini, Universiteti i Prizrenit "Ukshin Hoti"

Halim Haziraj, Universiteti i Prizrenit "Ukshin Hoti"

Prof. Dr. Kadri Kryeziu, Universiteti i Prizrenit "Ukshin Hoti"

Prof. Dr. Rame Vataj, Universiteti i Prizrenit "Ukshin Hoti"

Prof. Dr. Afrim Selimaj, Universiteti "Haxhi Zeka" Pejë

Diana Shala, Universiteti "Haxhi Zeka" Pejë

Driton Fetaj, Universiteti "Haxhi Zeka" Pejë

Prof. Dr. Fadil Millaku, Universiteti "Haxhi Zeka" Pejë

Luljeta Aliu, WUS Kosova

Mjellma Carabregu, WUS Kosova

Basri Muja, Agjencia e Kosovës për Akreditim

Elmi Kelmendi, Agjencia e Kosovës për Akreditim

Prof. Dr. Ferdije Zhushi Etemi, Agjencia e Kosovës për Akreditim

Fisnik Gashi, Agjencia e Kosovës për Akreditim

Furtuna Mehmeti, Agjencia e Kosovës për Akreditim



K-CIRT, Kosova Center for International Cooperation in Higher Education



Ministry of Education, Science and Technology of Kosovo



Agjencia e Akreditimit e Kosovës
Kosovo Accreditation Agency
Agencija za Akreditovanje Kosova