

Bekim Morina

AUTONOMIA FINANCIARE E SHKOLLAVE

Raport hulumtimi



Prishtinë, 2015

Bekim Morina

**AUTONOMIA FINANCIARE
E SHKOLLAVE**
Raport hulumtimi

Prishtinë, 2015

Botues:
Instituti Pedagogjik i Kosovës

Redaktor:
Ismet Potera

Autor:
Bekim Morina

Përgatitja teknike:
Skender Mekolli

PËRMBAJTJA

ABSTRAKT	5
I. HYRJE.....	7
II. KONTEKSTI TEORIK.....	10
2.1. Autonomia financiare dhe legjislacioni.....	10
2.2. Hulumtime - botime për autonominë financiare të shkollave.....	13
2.3. Funkionimi i autonomisë financiare të shkollave.....	17
2.4. Përparësitë e decentralizimit të buxhetit	22
METODOLOGJIA E HULUMTIMIT	26
3.1. Rëndësia e hulumtimit	26
3.2. Qëllimi i hulumtimit	26
3.3. Hipotezat e hulumtimit	26
3.4. Objektivat e hulumtimit.....	27
3.5. Lloji i hulumtimit	28
3.6. Popullacioni dhe mostra	28
3.7. Metodrat e hulumtimit.....	29
3.8. Teknikat dhe instrumentet e hulumtimit	30
3.9. Fazat e hulumtimit.....	30
3.10. Procedura e mbledhjes së të dhënave	31
3.11. Analiza e të dhënave	32

IV. REZULTATET E HULUMTIMIT DHE INTERPRETIMI I TYRE	33
4.1. Rezultatet e dala nga hulumtimi me zyrtarë financiarë të DKA-ve	34
4.2. Rezultatet e dala nga hulumtimi me drejtorë/zëvendësdrejtorë të shkollave	42
4.3. Rezultatet e dala nga hulumtimi me kryetarë të Këshillit Drejtues të shkollave.....	49
4.4. Analiza e rezultateve të dala nga punëtorja me fokus-grupe	53
4.4.1. Mendimet e zyrtarëve financiarë të DKA-ve	55
4.4.2. Mendimet e drejtorëve të shkollave.....	58
4.4.3. Mendimet e kryetarëve të Këshillit Drejtues të shkollave.....	61
PËRFUNDIME	64

ABSTRAKT

Autonomia financiare e shkollave është një ndër çështjet më të rëndësishme të arsimit parauniversitar, e cila është paraparë edhe me Planin Strategjik të Arsimit 2011-2016. Projekti i autonomisë financiare të shkollave së pari është pilotuar në tri komuna të Kosovës, pastaj është shtrirë edhe në 10 komuna, për të vazhduar në komunat e tjera, me përjashtim të komunave me shumicë serbe.

Për të ndihmuar DKA-të dhe shkollat në planifikim dhe menaxhim të buxhetit, MASHT-i, në bashkëpunim me MF-in, të përkrahur nga Banka Botërore, kanë realizuar projektin Autonomia financiare e shkollës. Qëllimi i projektit ishte bartja e përgjegjësiive buxhetore nga komuna në shkolla, në mënyrë që shkollat vetë të planifikojnë buxhetin e tyre, duke u bazuar në kërkesat dhe nevojat, prandaj është hartuar edhe formula e re financiare.

Që të kuptohet efekti që ka pasur procesi i decentralizimit të buxhetit në shkollat fillore dhe të mesme të ulëta në Kosovë, se a ka ndikuar autonomia financiare në lehtësimin e procedurave për planifikim dhe menaxhim të buxhetit, në rritjen e transparencës dhe llogaridhënies, në shpenzimin e parasë publike dhe në përgjithësi në përmirësimin e cilësisë, është bërë hulumtimi me grupet e interesit. Në hulumtim janë përfshirë 20 komuna të Kosovës, 20 zyrtarë financiarë të DKA-ve dhe 30 drejtorë/zëvendësdrejtorë të shkollave (në zonat urbane dhe rurale), 18 kryetarë të Këshillit Drejtues të shkollave.

Janë trajtuar çështje të ndryshme të buxhetit e të financave dhe, krahas dukurive pozitive, janë evidentuar probleme të natyrave të ndryshme, të cilat kërkojnë zgjidhje nëpërmjet një analize të kujdesshme, të bazuar në të dhëna të sakta. Të dhënat janë marrë nga Drejtoritë Komunale të Arsimit (zyrtarët financiarë) dhe nga shkollat (drejtorët/zëvendësdrejtorët e shkollave dhe kryetarët e Këshillit Drejtues). Hulumtimi është nxitur nga analiza e bërë në vitin 2014 për planifikimin e buxhetit të shkollave, nga e cila kemi kuptuar se shkollat hasin në vështirësi të shumta gjatë planifikimit të buxhetit dhe nuk janë të përgatitura që të bëjnë planifikimin pa ndihmën e DKA-ve.

Rezultatet e hulumtimit tregojnë se autonomia financiare është duke u zbatuar në nivel të kënaqshëm në disa komuna, por në disa të tjera gjen zbatim vetëm pjesërisht dhe vazhdon të përballet me probleme të shumta, por sfidat më të mëdha që hasin shkollat janë mungesa e resurseve njerëzore - e zyrtarëve financiarë dhe zbatimi i legjislacionit. Trajtimi i kësaj teme është me interes për DKA-të dhe MASHT-in, të cilat duhet të japin kontributin e tyre të përbashkët dhe të gjejnë zgjidhjen e përshtatshme e të pranueshme që autonomia financiare të gjejë zbatim të plotë në çdo shkollë, në të gjitha komunat e Kosovës. Duhet të thellohet bashkëpunimi DKA-shkolla, të zbatohen në tërësi ligjet dhe udhëzimet administrative, shkollat t'i përmbahen doracakut të hartuar nga MASHT-i gjatë planifikimit dhe të buxhetit, të bëhet zgjidhja e problemit të zyrtarëve financiarë në shkolla dhe të vazhdohet me trajnimeve profesionale të drejtorëve, anëtarëve të Këshillit Drejtues të shkollave dhe në përgjithësi stafit që merret me financat e shkollës.

I. HYRJE

Vitet e fundit, sistemi i arsimit në Kosovë ka pësuar ndryshime të shumta, në mesin e së cilave është edhe decentralizimi i buxhetit, bartja e përgjegjësiwe buxhetore nga niveli qendror në nivel komunal dhe nga ai komunal në nivel shkolle. Projekti Autonomia financiare e shkollës - delegimi i buxhetit dhe i financave në nivel të shkollës, i paraparë me Planin Strategjik të Arsimit, ka për qëllim lehtësimin e procedurave buxhetore, që shkollat t'i përmbushin nevojat e tyre, duke e planifikuar dhe menaxhuar vetë buxhetin, në bazë të kërkesave dhe prioriteteve të shkollës.

Sipas Planit Strategjik të Arsimit në Kosovë, 2011-2016, deri në vitin 2014 është paraparë të barten kompetencat për menaxhim financiar nga niveli qendror në atë komunal dhe nga niveli komunal në nivel shkolle. Të gjitha komunat e Kosovës të zbatojnë formulën e financimit komunë-shkollë, të gjitha shkollat e Kosovës të kenë nënlogari bankare dhe të menaxhojnë buxhetin e vet për paga, mallra, shërbime dhe investime kapitale. Njëkohësisht, janë bartur përgjegjësitë nga MASHT-i te DKA-të dhe nga DKA-të në shkolla, te drejtorët, Këshilli Drejtues i shkollës dhe personeli arsimor.

Autonomia financiare ka për qëllim bartjen e financave nga komunat në shkolla, në mënyrë që shkollat të jenë në gjendje që vetë të bëjnë planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit, duke u dhënë prioritet projekteve që janë më urgjente, sidomos atyre që ndërliohen me ngritjen e cilësisë, përmirësimin e kushteve për mësimdhënie dhe nxënie.

Me anë të decentralizimit parashihet planifikimi dhe menaxhimi më i mirë i buxhetit, përshpejtimi i projekteve përmes

thjeshtëzimit të procedurave, në mënyrë që shkollat të jenë më të përgjegjshme për rezultatet e tyre të punës. Synohet të ndihmohen shkollat në përshpejtimin e procedurave për blerjen e mallrave, kryerjen e shërbimeve dhe krijimin e mundësive që të menaxhojnë më mirë dhe më lehtë fondet e tyre. Decentralizimi është një proces që nuk mund realizohet pa krijuar një sistem dhe legjislacion të nevojshëm, prandaj Ministria e Arsimit e ka krijuar sistemin e teknologjisë për përcaktimin e buxheteve shkollore sipas formulës financiare në komuna dhe komunat obligohen që ta bëjnë implementimin e buxhetit të deleguar në shkolla siç kërkohet me Ligjin për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës dhe Udhëzimin administrativ.

Instituti Pedagogjik i Kosovës ka bërë hulumtimin në disa komuna të Kosovës, me zyrtarë financiarë të DKA-ve, drejtorë të shkollave dhe kryetarë të Këshillave Drejtues të shkollës, për të kuptuar se a kemi të bëjmë me autonomi të plotë financiare apo të pjesshme. Janë trajtuar çështje të ndryshme, si: Cila është shkalla e zbatimit të formulës financiare, ligjeve, rregulloreve dhe dokumenteve të tjera që kanë bërë me buxhetin? A kanë shkollat resurse njerëzore të mjaftueshme për planifikim dhe menaxhim të buxhetit? A funksionojnë Këshillat Drejtues të shkollave dhe cili është roli dhe kontributi i tyre në përgatitjen e buxhetit? A është trajnuar stafi menaxhues i shkollës për planifikim të buxhetit? A e planifikojnë dhe menaxhojnë vetë shkollat buxhetin e tyre? Cilat janë vështirësitë (pengesat) që i hasin gjatë planifikimit të buxhetit etj.

Bazuar në rezultatet e hulumtimit, përveç përparësive që ka planifikimi dhe menaxhimi i buxhetit nga vetë shkollat, projekti është përballur edhe me mjaft sfida. Jo të gjitha shkollat dhe Drejtoritë Komunale të Arsimit u përmbahen ligjeve, udhëzimeve

dhe rregulloreve financiare që janë në fuqi. Shumica e shkollave nuk kanë zyrtarë financiarë të paraparë me projekt, në disa prej tyre Këshillat Drejtues ekzistojnë vetëm në letër dhe kontributi i tyre në planifikimin e buxhetit është i zbehtë, kurse trajnimet e kryera për stafin përgjegjës nuk kanë qenë të mjaftueshme. Për shkak të mungesës së zyrtarëve financiarë dhe mosfunksionimit të Këshillit Drejtues autonomia financiare në disa komuna akoma nuk gjen zbatim të plotë. Shkollat nuk kanë kapacitete të mjaftueshme për ta planifikuar dhe menaxhuar vetë buxhetin, pa ndihmën e zyrtarëve të Drejtorive Komunale të Arsimit, dhe hasin në probleme gjatë planifikimit dhe menaxhimit.

Përfundimet dhe rekomandimet e dala nga hulumtimi mund të jenë një ndihmë për Drejtoritë Komunale të Arsimit, shkollat dhe institucionet e tjera përgjegjëse, që të ndërmarrin masat e nevojshme, me qëllim që të tejkalohen sfidat për bartje të përgjegjësive buxhetore nga komunat në shkolla dhe të plotësohen kushtet që autonomia financiare të gjejë zbatim në të gjitha komunat e Kosovës.

II. KONTEKSTI TEORIK

2.1. Autonomia financiare dhe legjislacioni

Para se të fillohet me hulumtimin në terren, me grupet e interesit, është bërë studimi kabinetik, me ç'rast janë analizuar dokumente të ndryshme, ligje, udhëzime administrative dhe rregullore që ndërlidhen me buxhetin dhe financat e shkollave, për të kuptuar se si është i rregulluar planifikimi dhe menaxhimi i buxhetit të shkollave me ligj dhe si është paraparë decentralizimi i buxhetit me projektin e autonomisë financiare të shkollave - delegimin e buxhetit dhe financave nga niveli komunal në nivel shkolle. Janë analizuar Ligji për Arsimin Parauniversitar, Ligji për Menaxhimin e Financave Publike dhe Përgjegjësitë, Ligji për Financat Lokale, Ligji për Arsimin në Komunitet e Republikës së Kosovës, Ligji për Prokurimin Publik, Rregullorja për formulën e re të financimit etj., mbi bazën e së cilave dokumente përcaktohet dhe realizohet buxheti i shkollave.

Sipas Ligjit për Arsimin Parauniversitar (2011), burimet e financimit të arsimit dhe aftësisht parauniversitar janë: të hyrat vetjake që gjenerohen nga institucionet arsimore dhe aftësuese, financimi nga granti i përgjithshëm komunal, varësisht nga mundësitë financiare të komunës, ndërsa sipas Ligjit për Arsimin në Komunitet e Republikës së Kosovës (2008) shkollat e kanë buxhetin e tyre të ndarë nga komuna. Me këtë ligj autonomia e shkollave nënkupton tri nivele: autonomi e kurrikulës, autonomi e qeverisjes së re të shkollave dhe autonomi e financave, apo e delegimit të buxhetit. Ndër kryesoret është autonomia financiare, përmes së cilës MASHT-i synon ngritjen e cilësisë në shkolla.

Granti specifik i arsimit, i bazuar në Ligjin për Financat e Pushtetit Lokal (2008) dhe Ligjin për Menaxhimin e Financave Publike dhe Përgjegjësitë (2008), për të financuar nivelin minimal të standardeve të arsimit parauniversitar, alokohet për komuna në bazë të parametrave dhe standardeve të siguruara nga ministria. Definohet në bazë të qasjes së financimit të hapur, sipas Ligjit për Financat e Pushtetit Lokal, dhe u ndahet komunave sipas formulës shtetërore për financimin e arsimit parauniversitar, të miratuar nga Komisioni i granteve. Meqenëse reformat ka vite që po zhvillohen, autonomia financiare e shkollave është sfida kryesore e politikave arsimore në Kosovë, ngase me të ndryshon jo vetëm struktura, por edhe qasja në planifikim e menaxhim. Me ligjin Nr. 04/L-032 të vitit 2011, për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës, nenin 29, është përcaktuar delegimi i autoritetit financiar. Komuna delegon përgjegjësinë për buxhet dhe financa tek institucionet arsimore dhe aftësuese sipas formulës komunale të specifikuar në një akt nënligjor. Formula duhet të lejojë ndryshime nëse ndryshon numri i nxënësve gjatë vitit fiskal dhe Komuna mban të drejtën të rishikojë formulën komunale në bashkëpunim me institucionet arsimore dhe aftësuese. Përgjegjësia delegohet sipas paragrafit 1 të këtij neni.

Po ashtu, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë e ka nxjerrë Udhëzimin Administrativ 02/2011 për aplikimin e Formulës së financimit të komunave, mbi bazën e të cilit parashihet të rregullohen çështjet financiare të shkollave. Janë hapur fonde buxhetore dhe është bërë alokimi i mjeteve sipas planifikimit të bërë nga shkollat për secilën kategori, qofshin ato paga, mallra, shërbime, komunal, shpenzime kapitale etj.

Me kalimin e përgjegjësive nga komunat në shkolla, drejtorët e shkollave, përfaqësuesit e Këshillit Drejtues të shkollës, zyrtari financiar (nëse shkolla ka) dhe gjithsecili që merret me planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit të shkollës, duhet të kenë njohuri për ligjet, formulën e financimit, udhëzimet administrative, rregulloret dhe dokumentet e tjera që ndërlidhen me buxhetin, pasi duhet të përcjellin çdo ndryshim sa i përket legjislacionit, që të kenë mundësi të planifikojnë dhe menaxhojnë buxhetin në mënyrë të pavarur dhe me përgjegjësi. Së bashku me Drejtoritë Komunale të Arsimit aplikojnë mënyra të ndryshme që të sensibilizohen drejtorët dhe Këshillat Drejtues të shkollave t'u përmbahen dokumenteve legjislative.

Me ligjin për Arsimin Parauniversitar të Kosovës, Nr. 04/L-032 (2011), Drejtoria Komunale e Arsimit obligohet që të njoftojë Këshillin Drejtues të shkollës dhe drejtorin për shumën totale të buxhetit shkollor të alokuar për vit, në mënyrë që shkolla pastaj të vendosë për shpenzimin. Kur bëhet skica e buxhetit shkollat i marrin parasysh të gjitha kategoritë ekonomike, gjithmonë pasi që e kanë bërë vlerësimin e gjendjes dhe i kanë të ditura nevojat, me qëllim që të listohen prioritetet sipas mundësive buxhetore. Planifikimi dhe menaxhimi i buxhetit shkollor sipas kategorive bëhet nga drejtori dhe Këshilli Drejtues i shkollës, të cilët e planifikojnë buxhetin nëpër vija buxhetore dhe i hartojnë planet vjetore financiare në përputhje me ligjin, udhëzimin administrativ, doracakun dhe dokumentet e tjera financiare. Po ashtu, e bëjnë planifikimin bazë për vitin tjetër fiskal dhe parashikimet për dy vitet në vijim. Sipas doracakut për financimin e shkollave (2010), shkollat mund të reduktojnë shpenzimet e panevojshme dhe vetë t'i përcaktojnë prioritetet, e po ashtu DKA-të dhe drejtorët e shkollave kanë më tepër

stimulime për t'i përdorur më mirë fondet që i kanë në dispozicion për arsim dhe duhet t'i raportojnë popullatës lokale mbi përdorimin e tyre.

Sipas doracakut 'Autonomia financiare e shkollës – Delegimi i buxhetit dhe i financave në nivel shkolle', në rast se shkolla dështon të planifikojë buxhetin mund të ndëshkohet me masa të caktuara nga DKA-ja. Drejtori është përgjegjës për zbatimin e planit financiar dhe menaxhimin e buxhetit, i cili duhet të raportojë përpara Këshillit Drejtues për financat e shkollës. Për çdo kërkesë buxhetore që drejtori e bën në DKA, duhet ta ketë edhe miratimin e Këshillit Drejtues të shkollës mbi aprovimin e buxhetit, ngase është përgjegjës për respektimin e kërkesave për zbatimin e planit financiar dhe menaxhimin e buxhetit të shkollës. Mosplanifikimi sipas legjislacionit në fuqi, mospërshtatja e projekteve me fondet e zotëruara apo të ndara nga DKA-ja, në bazë të kërkesave për financimin e shpenzimeve dhe pagesave, tejkalimi i shpenzime të lejuara, duke i tejkaluar mundësitë buxhetore, sjellin probleme të mëdha për vetë shkollat - stafin menaxherial dhe njëkohësisht edhe për Drejtoritë Komunale të Arsimit.

2.2. Hulumtime - botime për autonominë financiare të shkollave

Meqenëse autonomia financiare në Kosovë nuk ka shumë kohë që ka filluar, edhe hulumtimet për këtë temë nuk janë të shumta. Qendra për Arsim e Kosovës – KEC ka publikuar një raport për monitorimin e financave komunale (2010), sipas të cilit vërehen mjaft probleme në komuna sa i përket planifikimit të buxhetit,

por problemet më të mëdha mbeten zbatimi i legjislacionit dhe përfshirja e Këshillit Drejtues të shkollës në planifikimin e buxhetit. Në përgjithësi vërehet se ekziston një dallim i theksuar në njohjen e legjislacionit ndërmjet të anketuarve të komunave të ndryshme, varësisht nga dinamika e përfshirjes së komunave në projektin e Bankës Botërore për decentralizim, prandaj shkollat përballen me sfida gjatë planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit dhe probleme të auditimit.

Përveç problemeve me moszbatimin e ligjeve, udhëzimeve administrative dhe rregullore, raportet e hulumtimeve dhe monitorimeve tregojnë edhe sfida të tjera me të cilat përballen autonomia financiare e shkollave. Sipas një monitorimi të buxhetit në nivel të shkollës (Pakize Isufaj 2012), në mbi 70 përqind të komunave të Kosovës planifikimi i buxhetit nuk është bërë sipas formulës së financimit nga Drejtoritë Komunale të Arsimit, por ndarja është bërë paushall, përveç në komunën e Gjakovës dhe pjesërisht të Vushtrisë. Është konstatuar se formula financiare nuk është duke u zbatuar në tërësi dhe Drejtoritë Komunale të Arsimit nuk i kanë kaluar të gjitha përgjegjësitë financiare në shkolla, të parapara me projektin e autonomisë financiare.

Po ashtu, KEC-i në vitin 2014 ka publikuar studimin ‘Sfidat e decentralizimit të financave në arsim, arritjet dhe mundësitë për të ardhmen’, i cili ka të bëjë me sfidat e procesit të decentralizimit të financave në sektorin e arsimit. Sipas këtij hulumtimi, zbatimi i procesit të decentralizimit të financave u ballafaqua me sfida të shumta që nga fillimi. Disa komuna i kanë tejkaluar ato falë përkushtimit të DKA-ve për të ndihmuar shkollat në planifikim. Ndër përparësitë e decentralizimit të

buxhetit janë fuqizimi i rolit të shkollave, sensibilizimi për të marrë përgjegjësitë për të planifikuar në mënyrë më efektive buxhetin, ndikimi në rritjen e transparencës dhe bashkëpunimin me Këshillin e shkollave, evitimin e prishjeve më shpejt dhe iniciativat për kursim. Mirëpo, rezultatet e hulumtimit tregojnë se autonomia financiare përballet me mjaft sfida, pasi disa shkolla akoma nuk arrijnë të planifikojnë buxhetin pa ndihmën e DKA-ve, për shkak të trajnimeve të pamjaftueshme, mungesës së përvojës dhe kapaciteteve të limituara.

MASHT-i në vitin 2010 e ka botuar dokumentin “Autonomia financiare e shkollës – delegimi i buxhetit dhe i financave në nivel shkolle”, i financuar nga Banka Botërore, një dokument mjaft me rëndësi për shkollat, i cili është menduar të përdorej së bashku me ligjet, udhëzimet administrative, Formulën e financimit dhe dokumentet e tjera. Përfitues të drejtpërdrejtë nga ky dokument është menduar të jenë drejtorët dhe zëvendës drejtorët e shkollave, sekretari i shkollës, kontabilisti, anëtarët e Këshillit drejtës dhe personeli i Drejtorisë Komunale të Arsimit.

Doracaku ka për qëllim të ndihmojë funksionimin e autonomisë financiare të shkollave, në planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit, procedurat e prokurimit, shpenzimin e parasë së imët etj. Sqaron të drejtat, rregullat dhe dispozitat e financave në shkolla, elementet kryesore të financimit në nivel të shkollave, përcaktimin e buxhetit individual të shkollave, përgjegjësitë në nivel shkolle, përgatitjen e planit për buxhetin e shkollës, përfshirjen e Këshillit Drejtues të shkollës në procesin e planifikimit të buxhetit, procedurat komunale për miratimin e planeve buxhetore, futjen e buxhetit të shkollës në thesarin komunal, përgjegjësitë e drejtorit të shkollës dhe kompetencat e

personelit, rregulloret financiare për kërkesat për blerje, bartjen e fondeve, raportin financiar, të hyrat vetjake të shkollës, detyrat dhe pagesat, mbledhjen, proceduat administrative për mbledhjen e të hyrave, qëllimet për të cilat mund të përdoren, raportimin dhe aludimin, politikat e kontabilitetit, rregullat financiare, sistemin i kontabilitetit, auditimit, deficitit, suficitit etj. Doracaku, po ashtu, përshkruan edhe bazën ligjore për grantet specifike për komunat, etapat e planifikimit afatmesëm MF-KOMUNË-DKA-SHKOLLË dhe anasjelltas, kufijtë fillestarë dhe përfundimtarë, procesin e gjenerimit, misionin e shkollës, kërkesat buxhetore të shkollës, dorëzimin e buxhetit sipas shkollave, formularin e shpenzimeve, shfrytëzimin dhe aprovimin e buxhetit të DKA-së, planin e detajuar i rrjedhës së parasë, parasë së gatshme, zotimeve, të hyrave, formularin që duhet t'u jepet shkollave në mënyrë elektronike, pastaj procedurat e prokurimit dhe blerjes në shkolla, rregullat bazë dhe llojet e blerjeve, procedurat për kuotim të çmimeve për vlera, hapat e blerjes, skemat, urdhër-obligimin për pagesë, kërkesat për blerje dhe arsyetim, mënyrat e plotësimit të dokumenteve, përgjegjësitë dhe procedurat për kuotim, procesin e shpenzimeve që nuk kërkojnë prokurim, formularin e regjistrimit të shpenzimeve të shkollës, transaksionet e shpenzimeve etj. Ky botim është një dokument mjaft i kompletuar, i cili do t'u ndihmonte shumë shkollave dhe DKA-ve po qe se do të lexohej me kujdes dhe do të shfrytëzohej nga personat përgjegjës, të cilët janë të ngarkuar me planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit të shkollave.

Bartja e përgjegjësisë financiare në komuna dhe nga komuna në shkolla e bën më të lehtë për komunën dhe shkollat t'i përmbushin nevojat e tyre, nëse paraprakisht janë krijuar kushtet dhe shkollat janë të gatshme të marrin përsipër përgjegjësitë

buxhetore. Meqenëse buxheti është shumë i rëndësishëm për veprimtarinë e çdo institucioni, e në këtë rast edhe për institucionet arsimore, atëherë ai duhet krijuar, por krijimi do angazhim dhe shkathtësi të madhe të menaxhmentit të institucionit. Suksesit apo mospushtetit i një institucioni arsimor varet në masën më të madhe nga aftësia e menaxhmentit të buxhetit në funksion të arritjes së asaj që është planifikuar apo arritjes së qëllimit të IA (Zeneli Isuf, 2013).

2.3. Funksionimi i autonomisë financiare të shkollave

Nga viti 2002, me fillimin e vitit fiskal, përgjegjësitë buxhetore për shumicën e shpenzimeve të arsimit parashkollor, fillor dhe të mesëm në Kosovë janë transferuar në komuna. Fondet janë siguruar nga Qeveria e Kosovës për secilën komunë, në formë granti, për të ndihmuar komunat në ushtrimin e përgjegjësisë të tyre. Komunitat gjithashtu kanë mundur t'i përdorin burimet e veta të të ardhurave për t'i ndihmuar shkollat.

Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë, e përkrahur nga Banka Botërore, ka filluar projektin për autonominë financiare të shkollave në tri komuna pilot: Gjilan, Kaçanik dhe Istog, pastaj në vitin 2010 projekti është shtrirë edhe në 10 komuna të tjera dhe tashmë është shtrirë në të gjitha komunat e Kosovës, me përjashtim të atyre serbe.

Përveç nga Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë, nga Ministria e Financave dhe Banka Botërore, projekti është përkrahur edhe nga GIZ-i gjerman, duke u vlerësuar si mjaft me rëndësi për arsimin parauniversitar. Sipas këtij projekti, është

paraparë të zbatohet formula e re e financimit në të gjitha komunitat e Kosovës, pas pilotimit gradual që është zhvilluar në komunitat pilot. Për çdo shkollë në Kosovë është paraparë të hapet llogaria e veçantë bankare, për të siguruar menaxhim autonom të buxhetit, për mallra dhe shërbime. Po ashtu, është filluar të ndërtohen kapacitetet për menaxhim financiar në nivel komune dhe shkolle, përmes organizimit të trajnimeve, si dhe zhvillimi i sistemit që lehtëson kryerjen e këtyre funksioneve. MASHT-i ka marrë përgjegjësinë të zhvillojë dhe të mirëmbajë një sistem të teknologjisë informative për përcaktimin e buxheteve shkollore sipas formulës në komuna, për planifikimin e buxhetit shkollor, në mënyrë që të jetë në përputhje me sistemin e buxhetimit të MF-it.

Autonomia parasheh që buxheti të ndahet sipas formulës financiare dhe të planifikohet e të menaxhohet nga vetë shkollat dhe ekzekutimi i tij të bëhet nga drejtorët shkollave, zëvendësdrejtorët apo zyrtarët financiarë, me miratimin e Këshillit Drejtues të shkollës. Formula shtetërore e financimit të arsimit parauniversitar bazohet numrin e nxënësve të regjistruar, përpjesëtimet nxënës – mësimdhënës për ndarjen e personelit dhe kalkulimin e pagave sipas pagave mesatare, financimin për zëvendësimin e mësimdhënësve në pushim mjekësor dhe të lindjes, financimin për shkollë sipas llojit dhe madhësisë së objekteve shkollore, financimin e shkollave në zona të thella malore, si dhe financim për kokë të nxënësit për shpenzime operative dhe investime kapitale. Softueri i formulës i krahason numrat aktualë të mësimdhënësve në çdo shkollë me alokimet e formulës, në mënyrë që Komuna t'i përshtatë parametrat e saj për ta dhënë alokimin e preferuar të mësimdhënësve sipas formulës. Gjithashtu, ekzistojnë faqja për futjen e të dhënave shkollore, për

parametrat e formulës, faqja e kalkulimeve të buxhetit shkollor, e përmbledhjes së buxhetit dhe formularët e raportimit për buxhetet e shkollave. Për mirëmbajtjen e softuerit, MASHT-i ka emëruar menaxherin e sistemeve dhe e kontraktton një kompani të TIK-ut për t'u kujdesur që të jetë vazhdimisht funksional.

Objektivat e formulës komunale janë: fleksibiliteti, përshtatshmëria, efikasiteti, drejtësia dhe planifikimi i mirë i buxhetit, me ç'rast parashihet një model i përbashkët për të gjitha komunat, në kuadër të të cilit secila komunë mund ta krijojë formulën e vet lidhur me nevojat e veta dhe të ketë fonde të mjaftueshme për të gjitha shkollat, transparencë të shpenzimeve kapitale, sipas rregullave të njëjta dhe pa favorizime, ngase softueri i formulës i përfshin të gjitha elementet e buxhetit të arsimit.

Komunat e shfrytëzojnë formulën për përcaktimin e buxheteve të shkollave në bazë të afateve të parapara me ligj, në mënyrë që t'u jepet mundësia shkollave ta planifikojnë buxhetin me kohë dhe të miratohet nga komuna, e pastaj t'i fusin në Sistemin për menaxhimin e të dhënave buxhetore (BDMS) deri më 30 shtator. Drejtorët e shkollave, së bashku me Këshillin Drejtues të shkollës dhe personat e tjerë përgjegjës obligohen që ta planifikojnë buxhetin e shkollës, duke bërë projekt-plane që i mbulojnë të gjitha vijat buxhetore dhe të menaxhojnë në pajtim me rregullat ligjore në fuqi, formulën financiare dhe aktet e tjera nënligjore. Të gjithë anëtarëve të Këshillit Drejtues të shkollës u dorëzohet një kopje e raportit financiar të tremujorit para takimit për shqyrtimin e raportit monitorues, ose gjatë takimit. Raporti financiar gjithashtu duhet të jetë në dispozicion të personelit të shkollës. Ai pastaj duhet t'i dorëzohet edhe DKA-së (Basik

Education Program, 2001). Po ashtu, komunat e përcaktojnë kufirin për numrin e stafit të mësimdhënësve dhe jomësimdhënësve, që krahasohet me numrin e alokuar sipas formulës, i cili mund të përshtatet për të qenë i barabartë me kufirin. Alokimi i shumës së buxhetit për çdo shkollë parashihet të përcaktohet sipas Formulës financiare komunë-shkollë, pasi që buxheti i shkollave përcaktohet mbi bazën e Formulës, i planifikuar në korniza të trasha, që i mbulon kryesisht shpenzimet aktuale të shkollës të përcaktuara me kode specifike. Përveç buxhetit që alokohet nga komuna, shkollat mund të sigurojnë buxhet edhe nga të hyrat vetjake, donacionet e ndryshme dhe grantet që u ndahen nga Qeveria. Ato duhet ta krijojnë planin e rrjetit shkollor për t'i rialokuar mësimdhënësit, në mënyrë që të mund t'i fusin në BDMS buxhetet sipas formulës dhe kështu t'i implementojnë ato.

Formula parasheh shpërndarjen e buxhetit për të gjitha shkollat në tërë territorin e Republikës së Kosovës dhe kërkon përqendrim më të madh në planifikimin dhe shpenzimin e mjeteve dhe përpjekje më të mëdha në nivel të komunave, përfshirë edhe zhvillimin e kapaciteteve njerëzore e institucionale (PSAK, 2011). DKA-të pastaj i bëjnë alokimet për pagat e mësimdhënësve me normë të plotë ekuivalente, për pagat e stafit administrativ dhe teknik (ndihmës) dhe për shërbimet komunale - mallrat dhe shërbimet e tjera. Të gjitha këto mblidhen së bashku dhe alokohen si një shumë fikse e vetme, të cilën pastaj shkollat e planifikojnë nëpër vija të ndryshme buxhetore.

Shkollat kanë liri në planifikimin dhe shpenzimin e fondeve në të gjitha fushat. Kjo nënkupton që secila shkollë ka të drejtë ta menaxhojë vetë buxhetin, të përcaktuar përmes formulës financiare komunë-shkollë. Për të arritur këtë, është bërë trajnimi

i personelit të komunave dhe shkollave nga Projekti i Zhvillimit Institucional të Arsimit (IDEP), i Ministrisë së Arsimit, me qëllim që shkollat të gëzojnë autonomi të plotë në vendimmarrje, në shpenzimin e parasë publike. Ngritja e kapaciteteve për planifikim dhe menaxhim të buxhetit nga vetë shkollat ishte e domosdoshme për realizimin e projektit, prandaj këto trajnime janë përkrahur edhe nga ‘Swiss Kontakti’ dhe organizata të tjera qeveritare dhe joqeveritare. Të gjitha shkollave u jepet kalendari për planifikim, duke përcaktuar kohën për planifikimin e buxhetit shkollor në qarkoren buxhetore që e përcakton kufirin për numrin e mësimdhënësve dhe stafit tjetër të shkollës, i cili krahasohet me numrin e alokuar sipas formulës. Shkollat duhet të planifikojnë dhe menaxhojnë buxhetin e tyre në mënyrë të pavarur dhe të bëjnë zbrëthimin e mirëfilltë në objektiva specifike, bazuar në politikat e shkollës dhe në planin zhvillimor.

Duke pasur për bazë vështirësitë me të cilat janë ballafaquar shkollat, bartja e përgjegjësive buxhetore ka për qëllim që të fuqizojë rolin e drejtorëve dhe Këshillit Drejtues të shkollave në përgatitjen e buxhetit në mënyrë të pavarur, meqë askush nuk i di problemet dhe nevojat që kanë shkollat më mirë se ata që punojnë aty. Buxheti i siguar është një mundësi për realizimin e planit zhvillimor të shkollës dhe arritjen e objektivave të parapara, i cili përmban të dhënat për tërësinë e të ardhurave, shpenzimeve dhe financimeve, prandaj secila shkollë obligohet të përgatisë planin buxhetor për vitin fiskal, shumën e planifikuar të buxhetit për të gjitha kategoritë ekonomike të parapara me ligj, dhe të menaxhojë buxhetin në pajtim me formulën financiare dhe dokumentet e tjera ligjore (numrin e stafit dhe shpenzimet e tyre, pagat, mëditjet, mallrat, shërbimet etj).

2.4. Përparësitë e decentralizimit të buxhetit

Autonomia financiare konceptohet si proces i përshkallëzuar, jo vetëm për të veçantat dhe vështirësitë që bart, por edhe për kushtet dhe veçoritë e sistemit tonë arsimor, e cila mundëson shkollave që vetë të planifikojnë dhe të menaxhojnë buxhetitn. Decentralizimi i buxhetit u jep shkollave autonomi të plotë në planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit të ndarë nga Komuna, lehtëson procedurat për blerjen e mallrave dhe kryerjen e shërbimeve, dhe të ndihmon në realizimin më të shpejtë të projekteve. Është një qasje e re, sipas së cilës fuqizohet roli i shkollës në procesin e planifikimit dhe menaxhimit të financave, për të përmbushur nevojat e veta, në bazë të prioriteteve të parapara në planin zhvillimor të shkollës. Drejtorit të shkollës dhe Këshillit Drejtues u jepen kompetencat buxhetore dhe u krijohet mundësia që të përmirësojnë gjendjen sociale dhe ekonomike të shkollës, me qëllim të rritjes së cilësisë në arsim.

Nga projekti i autonomisë financiare shkollat përfitojnë një buxhet të ndarë nga Komuna, të cilin duhet ta planifikojnë dhe menaxhojnë vetë, me qëllim që të përshpejtohen procedurat e blerjes së mallrave dhe kryerjes së shërbimeve, të rritet shkalla e transparencës në menaxhimin e buxhetit të shkollave dhe të shtohet bashkëpunimi i drejtorëve me Këshillin Drejtues të shkollës, të mobilizohet stafi i shkollës për kursime etj. Po ashtu, përmes decentralizimit ngrihet niveli i përgjegjësisë dhe llogaridhënies së drejtorit të shkollës karshi Komunës dhe komunitetit, rritet cilësia e punës dhe trajtohen të gjitha çështjet në bazë të specifikave të tyre, përmes monitorimit cilësor të shpenzimit të parasë publike. Komunat janë të obliguara që me

kohë të bëjnë ndarjen e buxhetit, ta bëjnë transparent me ofrimin e dokumenteve zyrtare të futura në programin BDMS, të paraparë me formulën financiare, dhe jo t'i kufizojnë disa shkolla në shpenzimin e buxhetit dhe disa të tjera t'i lejojnë të tejkalojnë shpenzimet e parapara.

Duke e planifikuar dhe menaxhuar vetë buxhetin, shkollat mund t'i sigurojnë resurset që u nevojiten më së shumti; mund të realizojnë planet e tyre zhvillimore; të kursejnë në shërbime komunale dhe t'i përdorin paratë e kursyera për ndërhyrje emergjente, si dhe t'i kryejnë punët shumë më shpejt – sidomos riparimet e vogla që kërkohen të bëhen brenda shkollës.

Nëse shkollës i ndahen mjetet që i takojnë, sipas formulës financiare, bëhet më lehtë implementimi i planeve, realizimi më i shpejtë i projekteve të planifikuara dhe kursimi më i madh i mjeteve, ngase shkolla është vetë shpenzuese dhe planifikuese e buxhetit dhe shpenzimi i mjeteve bëhet sipas nevojave dhe prioriteteve të shkollës. Përgjegjësia kalon nga DKA-ja në shkolla, te drejtori dhe Këshilli Drejtues i shkollës, të cilët i përcaktojnë prioritetet bazuar në buxhetin që kanë. 'Hartimi i propozimit të buxhetit kërkon që ekspertët të njohin jo vetëm problemet financiare, por edhe problemet monetare, problemet e zhvillimit ekonomik dhe problemet e tjera' (Berisha-Vokshi, 2013). Shkollës i ndahet buxheti si një shumë fikse (i pandarë nëpër vija buxhetore), pastaj drejtori i shkollës dhe Këshilli Drejtues e planifikojnë në detaje dhe vendosin se sa paralele t'i organizojnë, bazuar në buxhetin që u është ndarë. Si rezultat i kësaj, bëhet planifikimi më i mirë i buxhetit, rritet niveli i përgjegjësive, shtohet interesimi për të gjeneruar të hyra vetjake për nevojat e shkollës dhe kemi bashkëpunim më të madh të

DKA-së me drejtorin e shkollës dhe Këshillin Drejtues për shpenzimin e mjeteve financiare.

Nëse arrin të gjejë zbatim, Autonomia financiare ndërthen në vetë një sërë përparësish për shkollat, si:

- Planifikimi i buxhetit sipas kategorive buxhetore dhe menaxhimi më i lehtë i tij;
- Përcaktimi i prioriteteve nga vetë shkollat gjatë planifikimit, duke u bazuar në nevojat që kanë;
- Rritja e performancës së drejtorëve dhe përgjegjësve të tjerë brenda shkollës për planifikim dhe menaxhim të buxhetit;
- Mundësitë për njohje më të mirë të procedurave buxhetore – sipas legjislacionit në fuqi;
- Kujdesi më i madh për kursim të buxhetit nga të ngarkuarit me buxhet dhe financa, rritja e përgjegjësisë dhe efikasitetit në punë;
- Eliminimi më i shpejtë i prishjeve brenda objektit shkollor, duke e shfrytëzuar petty cash-in - paranë e imtë;
- Përcjellja më e lehtë e shpenzimeve të realizuara dhe mjeteve që i disponojnë për realizimin e projekteve të planifikuara;
- Reduktimi i shpenzimeve të tepërta, jo edhe atë të nevojshme për shkollat, sidomos sa u përket rrymës, inventarit dhe materialeve të tjera shpenzuese;
- Transparenca më e madhe sa i përket menaxhimit të buxhetit nga ana e drejtorit të shkollës;

- Bashkëpunimi më i madh i drejtorit të shkollës me Këshillin Drejtues të shkollës dhe përgjegjësit e tjerë të buxhetit, si dhe me Drejtorinë Komunale të Arsimit.

METODOLOGJIA E HULUMTIMIT

3.1. Rëndësia e hulumtimit

Autonomia financiare e shkollës ka për qëllim t'u mundësojë shkollave autonomi të plotë në planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit të ndarë nga Komuna, bartjen e përgjegjësive nga komuna në shkolla. Hulumtimi është i rëndësishëm për faktin se nxjerr në pah të dhënat që ndërlidhen me funksionimin e autonomisë financiare të shkollave në praktikë, sa janë të përgatitura shkollat paraprakisht, a janë trajnuar personat përgjegjës për planifikim dhe menaxhim të buxhetit të shkollave si të pavarura etj. Po ashtu, të dhënat e dala nga hulumtimi tregojnë se si është duke funksionuar Formula financiare për ndarjen e buxhetit dhe cilat janë sfidat me të cilat ballafaqohen shkollat, në mungesë të zyrtarëve financiarë.

3.2. Qëllimi i hulumtimit

Qëllimi i hulumtimit ishte të kuptohet se si po funksionon autonomia financiare e shkollave në praktikë, cilat janë përparësitë dhe sfidat me të cilat përballen shkollat dhe DKA-të.

3.3. Hipotezat e hulumtimit

Hipoteza kryesore

Me gjithë decentralizimin e buxhetit, shkollat nuk kanë autonomi të plotë në planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit.

Hipotezat ndihmëse

Bazuar në kapacitetet ekzistuese, nuk janë krijuar paraprakisht kushtet për bartjen e përgjegjësiave buxhetore nga komunat në shkolla.

Nuk zbatohen në tërësi legjislacioni në fuqi dhe formula financiare gjatë planifikimit dhe menaxhimit të financave.

3.4. Objektivat e hulumtimit

Objektiva e përgjithshme ishte të kuptojmë se cili është ndikimi i autonomisë financiare në përmirësimin e kushteve socio-ekonomike dhe rritjen e cilësisë në shkolla, ndërsa objektivat e veçanta ishin:

- Të kuptojmë përparësitë e autonomisë financiare;
- Të mësojmë rreth përgatitjeve të shkollave për autonomi financiare;
- Të mësojmë shkallën e funksionimit të autonomisë financiare në praktikë;
- Të kuptojmë nivelin e bashkëpunimit shkollë-DKA;
- Të kuptojmë sfidat dhe vështirësitë me të cilat përballen shkollat.

3.5. Lloji i hulumtimit

Hulumtimi është i tipit të përzier – me të dhëna sasiore dhe cilësore. Është zgjedhur kjo qasje ngase, përveç analizës kabinetike, është bërë edhe hulumtimi me pyetësorë në Drejtori Komunale të Arsimit dhe në shkolla, si dhe është organizuar një punëtori me grupe të interesit, me ç'rast janë marrë mendimet e zyrtarëve financiarë të Drejtorive Komunale të Arsimit, drejtorëve/zëvendësdrejtorëve të shkollave, kryetarëve të Këshillave Drejtues të shkollave dhe janë krahasuar përgjigjet e dhëna.

3.6. Popullacioni dhe mostra

Në mënyrë që të kemi rezultate sa më të besueshme, meqenëse autonomia financiare e shkollave tashmë është shtrirë si projekt në të gjitha komunat (me përjashtim të komunave serbe), hulumtimin e kemi realizuar në shkallë vendi. Popullacionin e hulumtimit e përbëjnë të gjitha Drejtoritë Komunale të Arsimit, të gjithë drejtorët e shkollave të mesme të ulëta në Kosovë dhe kryetarët e Këshillit Drejtues të shkollave.

Meqenëse popullacioni ka qenë mjaft i madh, është përzgjedhur mostra e hulumtimit, në të cilën janë përfshirë 20 komuna të Kosovës. Hulumtimi me pyetësorë është zhvilluar në 10 komuna, me 10 zyrtarë financiarë të DKA-ve dhe 20 drejtorë/zëvendësdrejtorë të shkollave (në zonat urbane dhe rurale) dhe 10 kryetarë të Këshillave Drejtues, ndërsa në punëtorinë me fokus-grupe janë përfshirë 10 komuna të tjera: 10 zyrtarë financiarë të

Drejtorive Komunale të Arsimit, 10 drejtorë/zëvendësdrejtorë të shkollave dhe 8 kryetarë të Këshillave Drejtues të shkollave.

3.7. Metodatat e hulumtimit

Në mënyrë që të arrihet qëllimi i hulumtimit, sigurimi i të dhënave të mjaftueshme dhe të besueshme nga grupet e interesit, kemi përdorur këto metoda:

Metodën e analizës së dokumentacionit - përmes së cilës është bërë mbledhja dhe analiza e dokumentacionit, të dhënave që kanë të bëjnë me temën: ligjeve, udhëzimeve strategjive, rregulloreve, doracakëve, raporteve të hulumtimit dhe botimeve të tjera;

Metodën e anketimit - përmes së cilës janë marrë opinionet e zyrtarëve financiarë në Drejtorinë Komunale të Arsimit, të drejtorëve të shkollave dhe kryetarëve të Këshillave Drejtues të shkollave;

Metodën statistikore - përmes së cilës janë shprehur në mënyrë statistikore rezultatet e dala nga hulumtimi, nxjerrja e treguesve relevantë, shprehja e të dhënave në mënyrë tabelare-grafike, paraqitja e rezultateve në përqindje;

Metodën e fokus-grupeve - me qëllim të mbledhjes së informacionit për pikëpamjet dhe përvojat e pjesëmarrësve lidhur me temën. Grupeve u janë dhënë nga tri pyetje kryesore, për funksionimin në praktikë të autonomisë financiare – përparësitë, vështirësitë dhe sfidat; format e bashkëpunimit DKA- shkolla; funksionimin e formulës financiare, përfshirjen e Këshillit

Drejtues në planifikim të buxhetit, sugjerimet dhe rekomandimet e tyre për që autonomia të gjejë zbatim.

3.8. Teknikat dhe instrumentet e hulumtimit

Me qëllim të mbledhjes së të dhënave, kemi përdorur teknikën e analizës së dokumentacionit, teknikën e punës me pyetësorë dhe teknikën e punës me fokus-grupe. Ndërsa, sa u përket instrumenteve kemi përdorur protokollin e analizës së dokumentacionit, fletëpyetësorët për zyrtarë financiarë të DKA-ve dhe drejtorë të shkollave, përmes të cilëve është kërkuar mendimi i tyre për funksionimin e autonomisë financiare, si dhe diktafonin për incizimin e sugjerimeve, vërejtjeve dhe rekomandimeve të dala nga punëtorja me fokus-grupe.

3.9. Fazat e hulumtimit

Hulumtimi është realizuar në tri faza. Në fazën e parë është bërë hulumtimi kabinetik, me ç'rast janë analizuar ligjet që rregullojnë buxhetin dhe financat, Udhëzimet administrative, PSAK-u, Doracaku për autonominë financiare të shkollës, dhe një sërë raportesh e botimesh të tjera që ndërlidhen me autonominë financiare të shkollave dhe çështjet e buxhetit në përgjithësi. Në fazën e dytë është bërë hulumtimi në terren, pasi është bërë përzgjedhja e mostrës për hulumtim. Janë zhvilluar intervista me drejtorë/zëvendësdrejtorë të shkollave dhe zyrtarë financiarë në Drejtoritë Komunale të Arsimit lidhur me ecurinë e autonomisë financiare në praktikë. Ndërsa, në fazën e tretë të hulumtimit është mbajtur një punëtori njëditore me grupet e interesit, zyrtarë

financiarë të DKA-ve, drejtorë shkollash, kryetarë të Këshillit Drejtues të shkollave dhe hulumtues të Institutit Pedagogjik të Kosovës, me ç'rast janë paraqitur të dhënat e dala nga hulumtimi në terren dhe janë zhvilluar aktivitete në grupe të vogla, për të marrë sa më shumë mendime, komente dhe sugjerime për funksionimin e autonomisë financiare, si dhe vështirësitë me të cilat përballen shkollat dhe DKA-të për implementimin e plotë të saj në të gjitha shkollat.

3.10. Procedura e mbledhjes së të dhënave

Në fillim është analizuar dokumentacioni që ndërlidhet me temën, pastaj punimi është plotësuar edhe me të dhënat e dala nga hulumtimi i bërë në terren dhe punëtorja e mbajtur me grupet e interesit. Të dhënat janë mbledhur nga Drejtoritë Komunale të Arsimit dhe shkollat, në vitin 2014, dhe janë administruar nga hulumtuesit e IPK-së, ndërsa vendet për zhvillimin e intervistave janë caktuar në bashkëpunim me DKA-të dhe drejtorët e shkollave, gjatë komunikimit me ta për caktimin e ditës dhe orës për zhvillimin e tyre. Meqenëse intervistat janë zhvilluar në objektet e Drejtorive Komunale të Arsimit dhe objektet shkollore, të pranishëm në mbledhjen e të dhënave kanë qenë zyrtarët financiarë të DKA-ve, drejtorët e shkollave, mësimmshënësit dhe kryetarët e Këshillave Drejtues. Ndërsa punëtorja njëditore me foks grupe është mbajtur në Prishtinë dhe të dhënat e dala nga grupet janë siguruar përmes diktafonit dhe punës së paraqitur në flipqarta.

3.11. Analiza e të dhënave

Analiza e të dhënave të hulumtimit është bërë me qëllim që të përshkruhen përgjigjet e zyrtarëve financiarë të Drejtorive Komunale të Arsimit, drejtorëve/zëvendësdrejtorëve të shkollave dhe kryetarëve të Këshillave Drejtues për funksionimin e autonomisë financiare të shkollave, sfidave dhe mundësive. Meqenëse është dashur të bëhen analiza cilësore dhe sasiore, janë përdorur programet *Microsoft Office Word 2007 dhe Microsoft Office Excel 2007* për përpunimin e të dhënave statistikore. Së pari, është bërë analiza e dokumentacionit, pastaj është bërë kategorizimi i të dhënave të marra nga terreni. Janë paraqitur ndaras të dhënat e zyrtarëve financiarë të DKA-ve, drejtorëve/zëvendësdrejtorëve të shkollave dhe kryetarëve të Këshillave Drejtues për të parë dallimet dhe ngjashmëritë në përgjigjet e dhëna për të njëjtat pyetje. Gjatë interpretimit kemi shpjeguar të gjeturat gjatë hulumtimit për funksionimin e autonomisë financiare, përparësitë që ka decentralizimi i buxhetit, kalimi i përgjegjësive nga komunat në shkolla, dhe sfidat me të cilat janë duke u përballur shkollat që projekti të gjejë zbatim në praktikë.

IV. REZULTATET E HULUMTIMIT DHE INTERPRETIMI I TYRE

Për shkaqe praktike, rezultatet e hulumtimit dhe interpretimin e tyre i kemi ndarë në dy pjesë. Në pjesën e parë i kemi paraqitur ndaras gjetjet e dala nga hulumtimi në terren, të siguruara nga zyrtarët financiarë të Drejtorive Komunale të Arsimit, drejtorët/zëvendësdrejtorët e shkollave dhe kryetarët e Këshillit Drejtues të shkollave. Ndërsa, në pjesën e dytë janë paraqitur, po ashtu ndaras, mendimet e zyrtarëve financiarë, drejtorëve të shkollave dhe kryetarëve të Këshillave Drejtues që kanë marrë pjesë në punëtori. Paraqitja e mendimeve ndaras është bërë me qëllim që të krahasohen rezultatet, pasi që në punëtori janë ftuar përfaqësues nga komunat dhe shkollat që nuk janë përfshirë në hulumtim me anë të pyetësorëve.

Për të kuptuar se cilat janë mundësitë e planifikimit dhe menaxhimit më efikas të buxhetit dhe cilat janë sfidat me të cilat po përballen shkollat, pas kalimit të kompetencave nga komunat në shkolla dhe aplikimit të formës së re të financimit, zyrtarët financiarë në DKA, drejtorët/zëvendësdrejtorët e shkollave dhe kryetarët e Këshillit Drejtues janë pyetur a kanë kaluar përgjegjësitë buxhetore në shkolla, apo edhe më tutje DKA-të vendosin për çështjet e buxhetit. Po ashtu, janë pyetur a është bërë trajnimi i stafit përgjegjës, a është duke u zbatuar formula e re e financimit, cilat janë përparësitë që ka sjellë autonomia financiare për DKA-të dhe shkollat dhe cilat janë sfidat me të cilat janë duke u përballur, si dhe janë kërkuar sugjerimet dhe

rekomandimet e tyre për gjetjen e zgjidhjes që autonomia financiare e të gjejë zbatim në të gjitha shkollat.

4.1. Rezultatet e dala nga hulumtimi me zyrtarë financiarë të DKA-ve

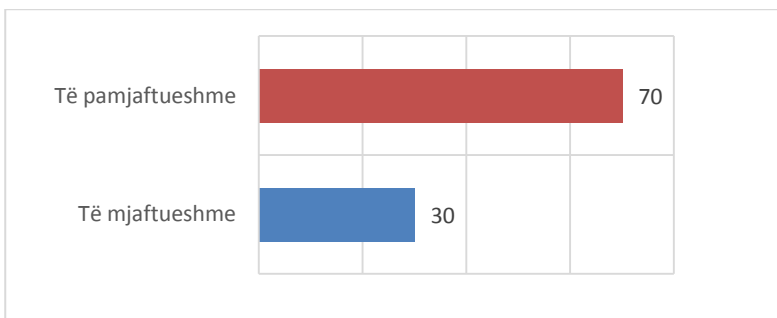
Në Drejtoritë Komunale të Arsimit janë marrë mendimet dhe qëndrimet e zyrtarëve financiarë lidhur me funksionimin e autonomisë financiare të shkollave, kapacitetet që kanë shkollat për planifikim dhe menaxhim të buxhetit dhe sfidat me të cilat janë duke u përballur DKA-të dhe shkollat.

Sipas zyrtarëve financiarë, megjithëse autonomia financiare ka mjaft përparësi për shkollat dhe DKA-të, ngase është bërë kalimi i përgjegjësve dhe kompetencave buxhetore nga komunat në shkolla, me qëllim faktorizimin e shkollave dhe lehtësimin e punëve për Drejtoritë Komunale të Arsimit, nuk është duke funksionuar plotësisht në të gjitha komunat e Kosovës.

Meqenëse Drejtoritë Komunale të Arsimit nuk kanë strukturë të njëjtë organizative, në disa prej tyre vërehen vështirësi në planifikimin dhe menaxhimin me sukses të buxhetit, në mungesë të kapaciteteve të mjaftueshme të stafit që merret drejtpërdrejt me menaxhimin e buxhetit. Nga zyrtarët financiarë që u është shpërndarë pyetëtori, mbi 80 për qind janë deklaruar se kanë ndjekur programe të zhvillimit profesional, për udhëheqje dhe menaxhim, dhe shprehin gatishmërinë për përfshirje në aktivitete të zhvillimit profesional në këtë fushë, ngase vazhdojnë të përballen me vështirësi në bartjen e përgjegjësive buxhetore nga DKA-të në shkolla. Sipas tyre, edhe drejtorët e shkollave dhe stafi tjetër që merret me çështjet e buxhetit dhe të financave kanë nevojë për më tepër zhvillim profesional si: trajnim për

udhëheqje, menaxhim dhe planifikim të financave, njohje të infrastrukturës ligjore, monitorim e këshillim, bashkëpunim, hartim të projekteve etj.

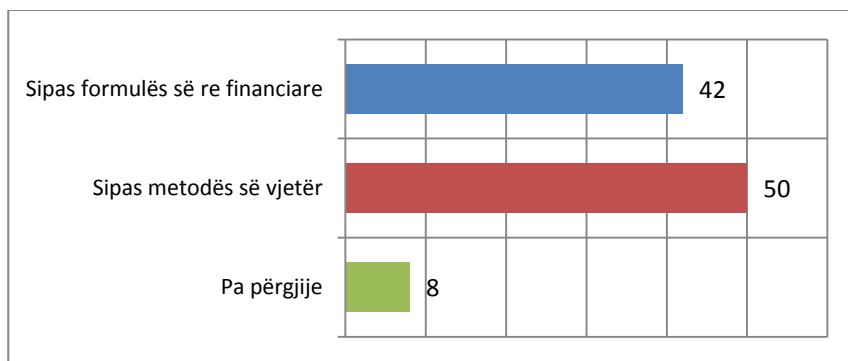
Në bazë të përgjigjeve të marra nga zyrtarët financiarë, respektimi i legjislacionit edhe më tutje mbetet ndër sfidat më të mëdha për udhëheqësit e shkollave dhe Këshillin Drejtues të shkollave. Sipas tyre, njohuritë që drejtorët e shkollave, anëtarët e Këshillit Drejtues dhe stafi tjetër përgjegjës i kanë për legjislacionin janë të pamjaftueshme, ngase nuk i përcjellin ndryshimet e bëra në aspektin legjislativ dhe nuk kanë mjaft njohuri rreth ligjeve dhe dokumenteve të tjera që kanë të bëjnë me planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit të shkollave sipas formulës së re financiare. 70 për qind e zyrtarëve financiarë të DKA-ve kanë thënë se drejtorët e shkollave nuk kanë njohuri të mjaftueshme rreth ligjeve dhe dokumenteve të tjera që kanë të bëjnë me buxhetin, ndërsa 30 për qind kanë thënë se kanë mjaftueshëm njohuri. Anëtarët e Këshillit Drejtues dhe të ngarkuarit e tjerë me buxhet dhe financa fare pak i përcjellin ndryshimet e bëra në legjislacion dhe kanë njohuri të pamjaftueshme për ligjet dhe dokumentet e tjera që rregullojnë buxhetin dhe financat e shkollave.



Grafiku 1: Njohuritë që kanë drejtorët e shkollave për ligjet dhe dokumentet e tjera që kanë të bëjnë me buxhetin, sipas zyrtarëve financiarë të DKA-ve.

Sipas zyrtarëve financiarë të DKA-ve të përfshirë në hulumtim, shkollat nuk kanë autonomi të plotë sa i përket planifikimit dhe menaxhimit të financave, ngase formula financiare nuk respektohet në të gjitha komunat, por buxheti ndahet sipas metodës së vjetër dhe kjo paraqet sfidë për shkollat, por edhe për vetë DKA-të gjatë planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit dhe të financave të ndara për shkolla - pas delegimit të kompetencave buxhetore në nivel shkolle.

Rezultatet e hulumtimit tregojnë se jo të gjitha Drejtoritë Komunale të Arsimit e bëjnë planifikimin e buxhetit sipas formulës së re financiare. Në pyetjen se si është bërë planifikimi i buxhetit për shkollat, vetëm 42 për qind e zyrtarëve financiarë të Drejtorive Komunale të Arsimit të përfshirë në hulumtim kanë thënë se e kanë bërë planifikimin e buxhetit sipas formulës së re financiare, 50 për qind e tyre janë shprehur se planifikimin e buxhetit e kanë bërë sipas metodës së vjetër, apo paushall, ndërsa 8 për qind e zyrtarëve nuk kanë dhënë fare përgjigje në këtë pyetje.



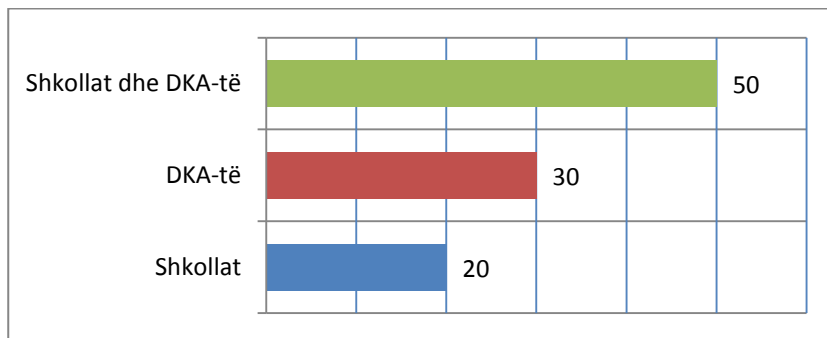
Grafiku 2: Planifikimi i buxhetit për shkollat, sipas zyrtarëve financiarë të DKA-ve

Probleme të mëdha, sipas zyrtarëve financiarë, shkollat hasin në planifikimin e buxhetit me formulën e re financiare, prandaj edhe menaxhimi nuk bëhet siç është paraparë me projektin e autonomisë financiare të shkollave. Disa shkolla nuk i planifikojnë si duhet aktivitetet, nuk i vendosin prioritetet dhe mungojnë projektet për ngritjen e cilësisë në mësimdhënie dhe nxënie. Sipas tyre, nëse planifikimi i buxhetit nuk bëhet si duhet dhe realizohen aktivitete të paplanifikuara, menaxhimi i financave mbetet sfidë për përgjegjësit financiarë, ngase kur shkollat i tejkalojnë shumat buxhetore, duke bërë pagesa shtesë, futen në borxhe dhe u sjellin mjaft probleme Drejtorive Komunale të Arsimit dhe vetvetes.

Meqenëse shkollat nuk janë plotësisht të përgatitura që vetë ta bëjnë planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit, pas bartjes së kompetencave të buxhetit dhe financave nga niveli komunal në nivel shkolle, disa zyrtarë financiarë të DKA-ve kanë deklaruar se ua plotësojnë vetë shkollave procedurat për planifikim dhe menaxhim të buxhetit, pas njoftimit për ndarjen e buxhetit. Kjo bëhet në disa komuna, edhe pse sipas doracakut për autonominë financiare (Autonomia Financiare e Shkollës, 2010), DKA-të nuk duhet të ndërhyjnë në hollësitë e planifikimit të buxhetit të shkollave dhe duhet të sfidojnë vetëm planet e shpenzimeve të shkollave kur ato tregojnë se do të ketë dështim në financimin e shkollimit adekuat brenda të hyrave buxhetore në dispozicion.

Në pyetjen se a janë të përgatitura shkollat të bëjnë planifikimin e buxhetit, vetëm 20 për qind e zyrtarëve financiarë janë deklaruar se shkollat janë mjaft të përgatitura të bëjnë planifikimin dhe

shpenzimin e mjeteve financiare pa ndërhyrjen e tyre, 30 për qind e zyrtarëve financiarë kanë thënë se planin buxhetor shkollave ua përgatit DKA-ja, pa pjesëmarrjen e tyre, kurse drejtorët dhe kryetarët i Këshillit Drejtues të shkollave vetëm e nënshkruajnë buxhetin e planifikuar, ndërsa 50 për qind kanë thënë se e përgatisin zyrtarët financiarë të Drejtorive Komunale në bashkëpunim me shkollat. Po ashtu u ndihmojnë në çdo kohë në menaxhimin e buxhetit të planifikuar – procedurat e shpenzimit dhe çështjet e tjera financiare brenda një kategorie dhe periudhe të caktuar kohore të paraparë me doracakun për autonominë financiare dhe dokumentet e tjera legjislative.

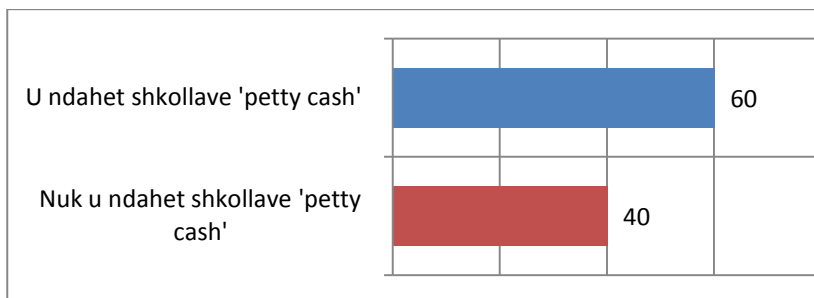


Grafiku 3: Përgatitja e buxhetit të shkollave, sipas zyrtarëve financiarë të DKA-ve

Sipas zyrtarëve financiarë, me gjithë rëndësinë që kanë trajnimet, ato nuk kanë qenë të mjaftueshme dhe jo të gjithë drejtorët, apo të ngarkuarit e tjerë me përgatitje të planit buxhetor të shkollave dhe menaxhimin e buxhetit, janë trajnuar. Trajnimet dyditore për drejtorët e shkollave që nuk kanë zyrtarë financiarë janë të pamjaftueshme, sidomos për drejtorët që nuk janë ekonomistë me

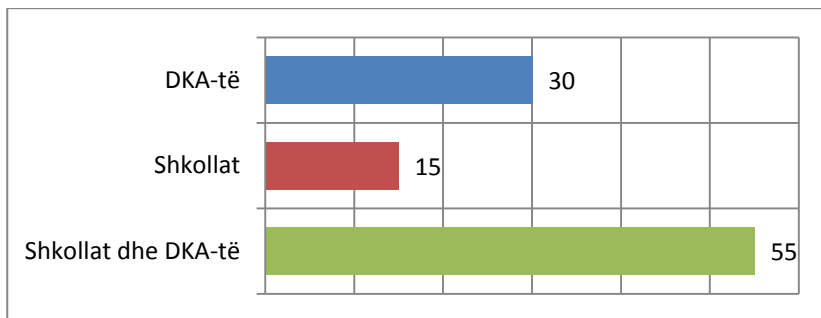
profesion, pasi nuk përfitojnë mjaft njohuri për planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit nga trajnimet. Po ashtu, përveç njohurive të pamjaftueshme legislative, drejtorët e shkollave përballen edhe me probleme të terminologjisë ekonomike, ngase nuk i kuptojnë të gjitha çështjet që ndërlidhen me buxhetin dhe financat.

Zyrtarët financiarë kanë deklaruar se me Ligjin e Prokurimit Publik shkollat janë të varura nga Komunitat, ngase nuk u lejohet që t'i zhvillojnë vetë procedurat e prokurimit, që do të thotë se nuk ekziston decentralizimi i plotë i buxhetit, siç parashihet me projektin për Autonominë financiare të shkollave. Sa i përket 'petty cash'-it, shkollat në kuadër të buxhetit të deleguar pranojnë një limit të caktuar të parasë së imtë, për nevojat që paraqiten gjatë vitit shkollor, të cilat mund të plotësohen brenda një kohe të shkurtër. 'Paratë e imta janë një fond i parave që mbahet në përkujdesjen dhe kontrollin e organizatës buxhetore dhe që shfrytëzohet për të mbuluar shpenzimet me vlerë të ulët' (Berisha-Vokshi, 2013)', megjithëkëtë rezultatet e hulumtimit tregojnë se vetëm 30 për qind e shkollave i kanë përgatitur vetë formularët e shpenzimeve, kurse 70 për qind nuk kanë arritur të përgatisin formularët e shpenzimeve publike (PCF), planifikimin dhe shpenzimin e këtyre parave, pa ndihmën e DKA-ve. Me qarkoren buxhetore 2015/02 për komuna, të nxjerrë nga Ministria e Financave dhe të shpërndarë te Drejtoritë Komunale, thuhet se Komuna e hap dhe e mirëmban një fond të parasë së imtë ('petty cash'-it) në çdo shkollë që e menaxhon buxhetin, por vetëm 60 për qind e zyrtarëve financiarë të komunave të përfshira në hulumtim kanë thënë se u kanë ndarë shkollave 'petty cash', ndërsa 40 për qind kanë thënë se nuk u ndajnë fare.



Grafiku 4: Paraqet përqindjen e komunave që u ndajnë shkollave 'petty cash'.

Rezultatet tregojnë se në disa shkolla planifikimin e buxhetit (PCF2) e kryejnë edhe më tutje DKA-të, ndërsa cash-planin e kryejnë shkollat, megjithëse ka raste, edhe pse të pakta, kur të dyja kryhen nga shkollat, me ndihmën e DKA-ve. CPO-të në disa komuna shkollat i plotësojnë pa asnjë problem, por shumë nga to nuk arrijnë ta bëjnë plotësimin e tyre pa ndihmën e zyrtarëve financiarë të Drejtorive Komunale të Arsimit. Rreth 30 për qind e zyrtarëve financiarë kanë thënë se PCF2, CPO dhe cash-planin edhe më tutje e kryejnë DKA-të. Në përqindje më të vogël kanë thënë se i përgatisin vetë shkollat, ndërsa pjesa më e madhe e zyrtarëve kanë deklaruar se shkollat janë të varura nga DKA-të për përgatitjen e tyre. 55 për qind e zyrtarëve financiarë kanë thënë se CPO-të (urdhër obligim - pagesa) dhe cash-planin i përgatisin shkollat së bashku me DKA-të, 30 për qind kanë thënë se i përgatisin DKA-të, ndërsa vetëm 15 për qind janë deklaruar se shkollat arrijnë t'i përgatisin vetë, pa ndihmën e zyrtarëve financiarë të DKA-ve.

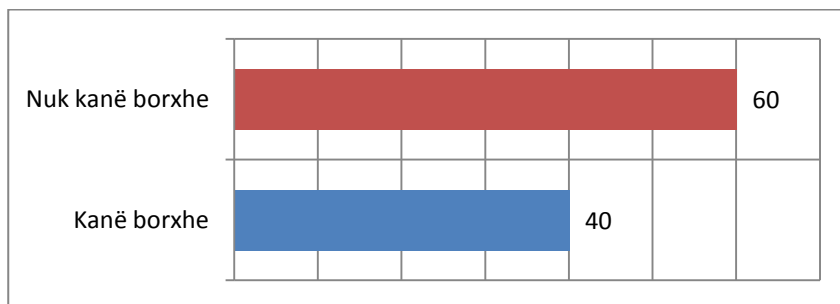


Grafiku 5: Përgatitja e CPO-ve dhe cash-planit, sipas zyrtarëve financiarë të DKA-ve.

Sipas zyrtarëve, disa drejtorë pasi fillojnë t'i mësojnë proceduarat e planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit ndërrohen dhe shkollat nuk arrijnë asnjëherë të pavarësohen tërësisht në kuptimin e plotë sa u përket planifikimit dhe menaxhimit të financave. Për pasojë, disa shkolla nuk mbajnë evidenca të shpenzimeve, por vetëm kërkesat arkivohen pjesërisht, prandaj nuk e dinë saktësisht se sa buxhet kanë shpenzuar brenda një periudhe të caktuar kohore dhe sa u ka mbetur pa u shpenzuar. Gjithashtu, në mungesë të njohurive të duhura të drejtorëve të shkollave, performancës jo të kënaqshme lidhur me buxhetin dhe financat, kërkesat nga disa drejtorë të shkollave shkojnë në DKA me gabime të shumta, të cilat domosdo kërkojnë ndërhyrjen e zyrtarëve të Drejtorive Komunale të Arsimit.

Shkaku i mosplanifikimit të mirë dhe me kohë, gati gjysma e DKA-ve të përfshira në hulumtim janë futur në obligime financiare - borxhe. Rezultatet e hulumtimit tregojnë se 40 për qind e DKA-ve kanë borxhe të pashlyera nga vitet paraprake

shkaku i mosplanifikimit të duhur dhe me kohë, ndërsa 60 për qind nuk kanë borxhe të pashlyera.



Grafiku 6: Përqindja e Drejtorive Komunale të Arsimit që kanë borxhe të pashlyera dhe atyre që nuk kanë.

Zyrtarët financiarë kanë deklaruar se disa shkolla nuk kanë arritur t’i përmbushin objektivat e përcaktuara me planin buxhetor për shkak planifikimeve jashtë mundësive buxhetore dhe mungesës së buxhetit. Shkollat që nuk u janë përmbajtur udhëzimeve dhe rregulloreve gjatë planifikimit nuk kanë mundur t’i realizojnë të gjitha projektet e planifikuara në planin zhvillimor, sepse planifikimi në kundërshtim me aktet ligjore ka paraqitur probleme në sigurimin e financave për realizimin e tyre.

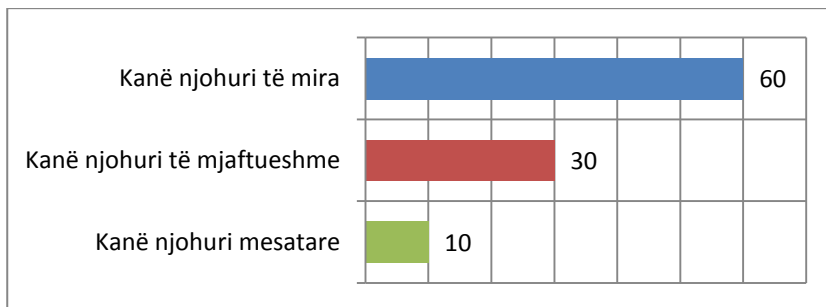
4.2. Rezultatet e dala nga hulumtimi me drejtorë/zëvendësdrejtorë të shkollave

Në mënyrë që të kuptojmë se cilat janë përparësitë e bartjes së përgjegjësive buxhetore nga komunat në shkolla dhe sfidat me të cilat përballen shkollat gjatë planifikimit dhe menaxhimit të

buxhetit, përveç zyrtarëve financiarë të Drejtoritë Komunale të Arsimit, në hulumtimin me pyetësorë janë përfshirë edhe 20 drejtorë/zëvendësdrejtorë të shkollave fillore dhe të mesme të ulëta, në 10 komuna të Kosovës.

Bazuar në të dhënat e dala nga hulumtimi në shkolla, kemi kuptuar se njohuritë e drejtorëve/ zëvendësdrejtorëve për planifikim dhe menaxhim të buxhetit sipas ligjeve në fuqi dhe formulës së re financiare janë sipërfaqësore, me përjashtim të disa shkollave. Shumica e drejtorëve/zëvendësdrejtorëve të shkollave janë shprehur se kanë mjaft njohuri sa i përket legjislacionit, sipas të cilit rregullohen çështjet buxhetore të shkollave, megjithëse nuk e kanë plotësisht të qartë se si përcaktohet buxheti për shkollat, në bazë të Formulës shtetërore, në bazë të Formulës së financimit në komuna, apo paushall. Po ashtu, shumica prej tyre kanë deklaruar se nuk janë të kënaqur me ligjet aktuale, sidomos me Ligjin e Prokurimit.

Sipas drejtorëve, kalimi i përgjegjësive nga komuna në shkolla duhet shoqëruar me dokumentacionin e nevojshëm dhe gjithashtu edhe me kuadrin zbatues, me qëllim të përcaktimit të qartë të mënyrës së kalimit të këtyre përgjegjësive, por shumë prej tyre nuk janë të kënaqur me Ligjin për Menaxhimin e Financave Publike, shkaku i vështirësive që u sjell gjatë menaxhimit të mjeteve. Mbi 60 për qind e drejtorëve/zëvendësdrejtorëve të përfshirë në hulumtim kanë thënë se i njohin mirë ligjet, udhëzimet, rregulloret dhe dokumentet e tjera që ndërlidhen me buxhetin, 30 për qind janë shprehur se kanë njohuri të mjaftueshme, për planifikim dhe menaxhim, ndërsa 10 për qind kanë thënë se kanë njohuri mesatare sa u përket ligjeve dhe dokumenteve të tjera që kanë të bëjnë me buxhetin e shkollave.



Grafiku 7: Njohuritë e drejtorëve/zëvendës drejtorëve të shkollave për legjislacionin në fuqi.

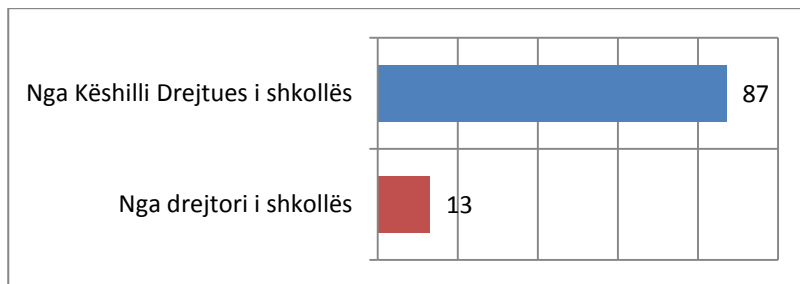
Me gjithë përpjekjet që t'u përmbahen ligjeve dhe dokumenteve të tjera që ndërlidhen me buxhetin dhe financat, procedurat administrative dhe ligjore ua vështirësojnë shkollave planifikimin dhe shpenzimin e buxhetit, furnizimin me material shpenzues dhe eliminimin e prishjeve me kohë. Drejtorët kanë deklaruar se detyrohen të shpallin tenderë në raste të caktuara edhe për shuma të ulëta, shkak i udhëzimeve dhe rregulloreve në fuqi, dhe maltrohen për blerjen edhe të gjërave më të imta që i kanë planifikuar për nevoja të shkollave, duke e konsideruar këtë si një lloj burokracie. Sipas tyre, procedurat e shumta administrative, si: tenderimi me tri oferta, aspekti i vlerësimit të ofertave që i japin përparësi çmimit më të ulët e që shpesh ndikon në cilësinë e shërbimeve, kushtëzimi i shkollave që të furnizohen te furnitorët e paracaktuar, krijimi i monopolit në ofrimin e shërbimeve etj., marrin mjaft kohë për kryerjen e punëve. Megjithatë, disa drejtorë janë të kënaqur me ligjet dhe dokumentet e tjera që kanë të bëjnë me buxhetin dhe kanë theksuar se nuk hasnin në vështirësi gjatë shfrytëzimit të mjeteve të tyre buxhetore në raport me Drejtoritë Komunale të Arsimit, apo me ndonjë institucion

tjetër që ndërlidhet me çështjet e buxhetit dhe të financave të shkollave.

Në shkollat që nuk kanë zyrtarë financiarë drejtorët janë të detyruar që në bashkëpunim me Këshillin Drejtues të kryejnë planifikimin e buxhetit dhe të gjitha çështjet e tjera financiare, por shumica e anëtarëve të Këshillit Drejtues nuk janë kompetentë për t'u marrë me çështje buxhetore dhe shpesh edhe hezitojnë, ngase nuk kanë mjaft njohuri për legjislacionin në fuqi dhe nuk paguhen për punën që bëjnë. Në disa shkolla përgatitjen dhe dorëzimin e kërkesave për blerje e bëjnë vetë drejtorët ose sekretarët, ndërsa disa shkollave edhe më tutje u ndihmojnë zyrtarët financiarë të Drejtorive Komunale të Arsimit. Shkollat që nuk arrijnë ta planifikojnë vetë buxhetin, siç e parasheh formula e re financiare, kërkojnë nga zyrtarët financiarë në DKA t'ua bëjnë planifikimin buxhetor, përgatitjen e formularëve për shpenzime etj.

Sa i përket përfshirjes së Këshillit Drejtues të shkollës në planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit, të gjithë drejtorët kanë deklaruar se Këshilli Drejtues merr pjesë në planifikim. Sipas tyre, me ligj kërkohet miratimi i Këshillit Drejtues për gjenerimin e fondeve dhe drejtori i shkollës nuk mund ta shpenzojë buxhetin pa e njoftuar Këshillin Drejtues të shkollës, i cili kërkohet t'ia japë vizën planit të buxhetit. Prandaj, secila shkollë gjatë hartimit të planit zhvillimor patjetër duhet të përfshijë Këshillin Drejtues dhe të hartohen projekte sipas prioriteteve të shkollës, e jo sipas dëshirave të drejtorit/zëvendësdrejtorit. 87 për qind e drejtorëve të shkollave të përfshirë në hulumtim kanë thënë se Këshilli Drejtues i shkollës i përcakton prioritetet, prandaj rol thelbësor luajnë edhe Këshilli i prindërve dhe Këshilli i mësimdhënësve,

ndërsa 13 për qind kanë deklaruar se prioritetet i përcakton drejtori, bazuar në nevojat e shkollës.

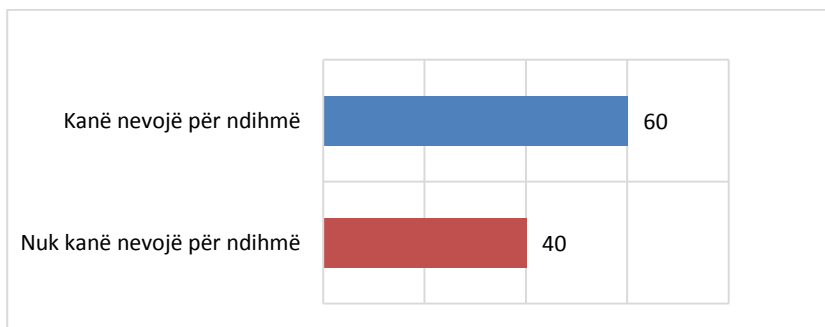


Grafiku 8. Përcaktimi i prioritetëve gjatë planifikimit të projekteve.

Drejtorët pajtohen se Këshilli Drejtues i shkollës i sheh ndryshe prioritetet, për dallim nga drejtori, dhe roli i tij në këtë aspekt është i pazëvendësueshëm, por, sipas tyre, anëtarët e Këshillit Drejtues shpesh nuk janë kompetentë dhe kontributi i tyre është pothuajse minimal, ngase nuk japin ndonjë ide sa i përket buxhetit dhe në të shumtën e rasteve pajtohen me propozimet e drejtorëve dhe e nënshkruajnë pa kërkuar ndonjë sugjerim dhe pa dhënë asnjë vërejtje.

Rezultatet e hulumtimit tregojnë se në disa komuna shkollat konsultohen vazhdimisht me zyrtarët financiarë në DKA për të bërë planifikimin e buxhetit dhe menaxhimin e tij, shkaku i kapaciteteve të pamjaftueshme brenda shkollave, ndërsa në disa komuna shkollat janë të përgatitura që vetë të përgatisin buxhetin. 60 për qind e drejtorëve/zëvendësdrejtorëve të shkollave të përfshirë në hulumtim janë shprehur se shkollat edhe më tutje kanë nevojë për ndihmën e DKA-ve gjatë planifikimit të buxhetit,

për kompletimin e dokumenteve të nevojshme, formularëve, petyy cash-it (parasë së imët) etj., sepse nuk e kanë mjaft të qartë se çfarë hyn në mirëmbajtje të objektit të shkollës - me çfarë përshkrimi (me çka shkojnë p.sh. lulet, bredhat etj.) dhe hasin në probleme gjatë planifikimit, ndërsa 40 për qind kanë thënë se janë të përgatitur të bëjnë planifikimin buxhetor pa ndihmën e DKA-ve. PCF1- planifikimin e buxhetit, sipas tyre, kanë arritur ta përgatisin vetë vetëm në 45 për qind e shkollave, ndërsa për 55 për qind të shkollave është përgatitur nga DKA-të ose në bashkëpunim me to. E njëjta gjë është bërë edhe me CPO-të, ngase vetëm 42 për qind e shkollave kanë arritur t'i përgatisin pa ndihmën e zyrtarëve financiarë të DKA-ve dhe 48 për qind janë ndihmuar.



Grafiku 9: Përqindja e shkollave që kanë nevojë për ndihmën e DKA-ve gjatë planifikimit të buxhetit.

Të gjithë drejtorët/zëvendësdrejtorët e shkollave, pa dallim, kanë thënë se buxheti që u ndahet është i pamjaftueshëm për plotësimin e nevojave të shkollës, prandaj është vështirë të respektohet në tërësi koha e planifikuar për realizimin e

projekteve të hartuara. Buxheti i pamjaftueshëm, sipas tyre, e bën të pamundur angazhimin e stafit të nevojshëm profesional dhe teknik, i cili është i domosdoshëm për funksionimin e shkollave. Disa shkollave kufizimet buxhetore ua kanë pamundësuar të hapin paralele për parafillorët, megjithëse shumica kanë planifikuar t'i hapin. Pastaj, shkaku i mungesës së buxhetit të nevojshëm nuk mund të angazhohen zyrtarë financiarë për planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit në pajtim me legjislacionin në fuqi, pamundësohen zëvendësimet në rastet e pushimeve mjekësore dhe pushimet e të lehonisë, sigurimi i transportit për fëmijët që udhëtojnë, e sidomos plotësimi i nevojave për nxënësit me aftësi të kufizuara - përfshirja e tyre në shkolla të rregullta.

Përparësi e autonomisë financiare, sipas drejtorëve, është se duke qenë vetë menaxherë të financave mund të kursejnë më shumë dhe mjetet t'i orientojnë në plotësim të nevojave të shkollës, por problem, sipas tyre, edhe më tutje mbetet informimi me kohë për shumën e buxhetit që u ndahet shkollave. Shumica e drejtorëve të shkollave kanë thënë se nuk e dinë paraprakisht shumën e buxhetit që do t'u ndahet nga DKA-ja, në mënyrë që të dinë se sa dhe çfarë të planifikojnë. Po ashtu, disa shkolla nuk mbajnë evidenca financiare për të gjitha shpenzimet dhe nuk janë në dijeni se sa buxhet kanë deri në përfundim të vitit shkollor, në mungesë të mbajtjes së shënimeve për shpenzim të buxhetit. 50 për qind e drejtorëve/zëvendësdrejtorëve të përfshirë në hulumtim e konsiderojnë autonominë financiare të dobishme për shkollat, 30 për qind kanë thënë se nuk vërehet ndonjë dallim i madh në çështjet buxhetore me decentralizimin e buxhetit, ngase shkollat nuk kanë ndonjë lehtësim në shfrytëzimin e mjeteve, por dhe më tutje gjithçka shkon përmes Drejtorive Komunale të

Arsimit, kurse 20 për qind janë deklaruar se gjendja vazhdon të jetë e njëjtë për shkollat.

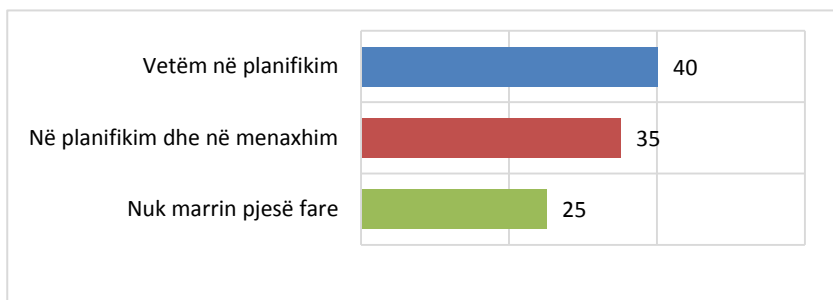
4.3. Rezultatet e dala nga hulumtimi me kryetarë të Këshillit Drejtues të shkollave

Sipas Ligjit për Arsimin Parauniversitar të Republikës së Kosovës (2011), neni 17, Këshilli Drejtues i shkollës ushtron funksionet e ndërlidhura me buxhetin e shkollës, përfshirë edhe skemën e delegimit mes Komunës, organit Drejtues të shkollës dhe drejtorit të shkollës. Ndërsa, sipas Udhëzimit Administrativ të MASHT-it, 04/2003, Këshilli Drejtues i shkollës miraton planin e buxhetit të shkollës në përputhje me përgjegjësitë që ka dhe luan rol aktiv në përgatitjen dhe zbatimin e tij. Po ashtu, vendos edhe për ndarjen e fondeve të siguruara nga kontributet e prindërve dhe fondet e tjera të shkollës.

Projekt-plani i buxhetit duhet të prezantohet para Këshillit Drejtues të shkollës dhe kryesuesi i Këshillit së bashku me drejtorin e shkollës nënshkruajnë planin e buxhetit dhe e dorëzojnë në DKA, i cili bartet për miratim te kryetari i Komunës dhe në Asamble Komunale. Shpenzimet e planifikuara duhet të jenë reale, duke i respektuar rregulloret financiare, qarkoret buxhetore dhe udhëzimet dhe dokumentet e tjera. Këshilli Drejtues ka detyra, përgjegjësi dhe kompetenca të përcaktuara me ligj, prandaj duhet të ushtrojë funksionet e tij të ndërlidhura me buxhetin dhe miratojë planin buxhetor të shkollës. Ai mund edhe të delegojë përgjegjësinë për shpenzime në fusha të specifikuar dhe me limite të specifikuar financiare te drejtori, por çdo pasuri

e blerë nga buxheti i shkollës mbetet pronë e saj. Sa u përket kompetencave dhe përgjegjësive të përcaktuara me ligj, Këshilli Drejtues i shkollës, përveç miratimit të buxhetit të shkollës, e ka për detyrë dhe përgjegjësi të miratojë edhe aktivitetet jashtëkurrikulare, të miratojë listën e teksteve shkollore dhe materialeve të tjera të mësimdhënies, të hartojë rregullat e mirësjelljes në shkollë, të kontribuojë hartimin e planit zhvillimor të shkollës, etj.

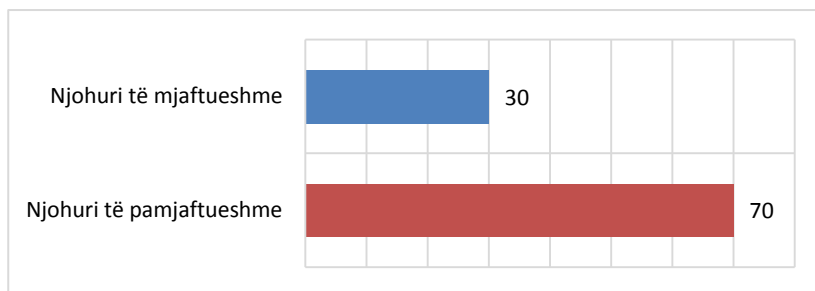
Për të kuptuar rolin që ka Këshilli Drejtues në planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit të shkollës dhe kontributin që jep në pajtim me kompetencat që ka, në hulumtim janë përfshirë edhe kryetarët e Këshillit Drejtues të shkollave. Në pyetjen se a merr pjesë Këshilli Drejtues i shkollës në planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit të shkollave, kemi marrë këto përgjigje nga kryetarët e Këshillit Drejtues të përfshirë në hulumtim. 40 për qind kanë thënë se marrin pjesë vetëm në planifikim, 35 për qind kanë thënë se, përveç në planifikim, japin kontributin e tyre dhe në menaxhim të buxhetit, ndërsa 25 për qind janë deklaruar se nuk kanë qasje fare në planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit të shkollës.



Grafiku 11: Përfshirja e Këshillave të shkollës në planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit të shkollës.

Drejtori i shkollës, sipas tyre, është përgjegjës për ligjshmërinë e punës së Këshillit Drejtues dhe duhet të dorëzojë raporte financiare për gjendjen e buxhetit, të cilat përmbajnë zotimet dhe shpenzimet e bëra nga buxheti i shkollës, si dhe të hyrat e pranuar. Bazuar në të drejtat dhe përgjegjësitë e Këshillit, të përcaktuara me legjislacionin në fuqi, drejtori i shkollës duhet të bashkëpunojë ngushtë me të dhe ta bëjë pjesë të vendimmarrjes, duke marrë mendimet dhe sugjerimet e tij lidhur me shpenzimet e buxhetit të shkollës.

Në pyetjen se cilat janë kompetencat dhe përgjegjësitë e Këshillit Drejtues, vetëm 30 për qind e kryetarëve kanë theksuar se kanë i kanë mjaft të qarta dhe kanë njohuri të mjaftueshme për to, ndërsa 70 për qind kanë thënë se nuk kanë njohuri të mjaftueshme për rolin dhe kompetencat e tyre të përcaktuara me ligj, ngase nuk i kanë lexuar ligjet dhe dokumentet e tjera që përcaktojnë të drejtat, rolin dhe kompetencat e tyre.



Grafiku 10: Njohuritë e kryetarëve të Këshillit Drejtues për rolin dhe kompetencat e tyre.

Për dallim nga drejtorët e shkollave, të cilët kanë thënë se Këshilli Drejtues i shkollës çdoherë merr pjesë në planifikimin e buxhetit, por në shumicën e shkollave anëtarët e Këshillit nuk janë kompetentë të japin kontribut dhe roli i tyre është mjaft pasiv, shumica e kryetarëve të Këshillit Drejtues të shkollave kanë deklaruar se ftohen nga drejtori i shkollës me rastin e planifikimit të buxhetit dhe së bashku me drejtorin e shkollës e nënshkruajnë planin, nëse është në pajtim me ligjet dhe rregulloret financiare, si dhe nëse është miratuar nga shumica e anëtarëve.

Sa i përket menaxhimit të buxhetit, kryetarët e Këshillit Drejtues kanë thënë se njoftohen nga drejtorët e shkollave kohë pas kohe për shpenzimin e buxhetit të shkollës, përmes raporteve financiare. Sipas tyre, shkollat nuk kanë autonomi të plotë financiare, ngase shumicën e kompetencave buxhetore edhe më tutje i mbajnë Drejtoritë Komunale të Arsimit dhe nuk i kalojnë përgjegjësitë te shkollat. Mendimi i kryetarëve të Këshillit Drejtues është se DKA-të mund të paraqesin vërejtjet e veta për Këshillin dhe drejtorin, në rast të ndonjë lëshimi apo moszbatimi të udhëzimeve dhe rregulloreve financiare nga shkollat dhe të mos pajtohen me planin e buxhetit të dorëzuar, por duhet të jenë më tepër transparentë dhe bashkëpunues, e jo të ndërhyjë në hollësi në planifikimin e buxhetit të shkollave.

Disa kryetarë të Këshillit Drejtues janë deklaruar se shkollat nuk merren fare me planifikim dhe menaxhim të buxhetit, por të gjitha çështjet buxhetore i kryejnë Drejtoritë Komunale të Arsimit. Sipas tyre, shpesh ndodh që për shkak të mungesës së

mjeteve dhe procedurave të komplikuar edhe prishjet më të vogla brenda shkollës të marrin më tepër se një muaj kohë për t'u sanuar, ndërsa drejtorët dhe DKA-të ua hedhin fajin njëra-tjetrës për vonesat. Sipas tyre, megjithëse shkollat gëzojnë një lloj autonomie, nuk arrijnë të pavarësohen nga Drejtoritë Komunale të Arsimit dhe të vendosin vetë për buxhetin dhe çështjet e tjera që janë në të mirë të shkollës.

4.4. Analiza e rezultateve të dala nga punëtorja me fokus-grupe

Përveç marrjes së të dhënave përmes pyetësorëve gjatë hulumtimit në terren, është mbajtur edhe një punëtori me grupet e interesit, me ç'rast janë paraqitur para të pranishmëve të dhënat e dala nga zyrtarët financiarë të DKA-ve, drejtorët e shkollave dhe kryetarët e Këshillit Drejtues të përfshirë në hulumtim.

Në punëtori kanë marrë pjesë zyrtarë financiarë të DKA-ve, drejtorë të shkollave dhe kryetarë të Këshillit Drejtues të shkollave, nga komunat që nuk ishin pjesë e hulumtimit me anë të pyetësorëve, me qëllim që të përfshihen më shumë komuna dhe shkolla në hulumtim. Janë marrë mendimet e tyre lidhur me rezultatet e dala nga analiza e pyetësorëve, se a janë të njëjta apo të ngjashme problemet me të cilat ballafaqohen komunat dhe shkollat nga ata vijnë, si dhe janë pyetur cilat janë përparësitë dhe sfidat me të cilat përballen gjatë zbatimit të autonomisë financiare në praktikë.

Pas paraqitjes së gjetjeve të dala nga hulumtimi, është hapur diskutimi me të pranishmit lidhur me rezultatet, me të cilat janë

pajtuar pothuajse pjesa më e madhe e të pranishmëve në punëtori, duke thënë se edhe në komunat nga ata vijnë problemet dhe sfidat me të cilat ballafaqohen DKA-të dhe shkollat janë pothuajse të njëjta, me ndonjë dallim të vogël në disa komuna, në të cilat ka filluar më herët autonomia financiare dhe disa shkolla që tashmë e kanë zgjidhur problemin e zyrtarëve financiarë dhe autonomia gjen më tepër zbatim.

Kur kanë përfunduar diskutimet rreth rezultateve, janë ndarë në grupe zyrtarët financiarë të Drejtorive Komonale të Arsimit, drejtorët e shkollave dhe kryetarët e Këshillit Drejtues, të cilëve u janë dhënë disa pyetje lidhur me funksionimin në praktikë të autonomisë financiare të shkollave. Grupet kanë shkruar për vështirësitë dhe sfidat me të cilat përballen DKA-të dhe shkollat, për format e bashkëpunimit të DKA-ve me shkollat, për implementimin e autonomisë financiare, zbatimin e formulës financiare, përfshirjen e Këshillit Drejtues dhe rolin e tij në planin zhvillimor të shkollës, hartimin e buxhetit, si dhe kanë dhënë sugjerimet dhe rekomandimet e tyre që autonomia financiare të gjejë zbatim në shkolla.

Puna e grupeve është paraqitur në flipqarta nga përfaqësuesit e caktuar dhe diskutimet janë incizuar me diktafon. Problemet më të theksuara, sipas tri grupeve, kanë dalë në zbatimin e ligjeve, udhëzimeve administrative dhe dokumenteve të tjera që rregullojnë çështjet buxhetore gjatë planifikimit dhe menaxhimit, mbi bazën e të cilave do të duhej të bëhej kalimi i kompetencave buxhetore nga komunat në shkolla. Pastaj, në mungesë të zyrtarëve financiarë, dalin mjaft probleme gjatë hartimit të projekteve nga shkollat.

Mendimet e grupeve janë paraqitur ndaras, por të gjithë kanë sugjeruar se duhet të ndryshojë filozofia e menaxhimit të shkollës dhe të bëhet ngritja profesionale me bazë në shkollë për planifikim dhe menaxhim të buxhetit.

4.4.1. Mendimet e zyrtarëve financiarë të DKA-ve

Sipas zyrtarëve financiarë, autonomia financiare e shkollave i ka përparësitë e veta dhe do të ishte e mirëseardhur nëse do të gjente zbatim, sepse kur shkollat kanë autonomi financiare, atëherë kanë mundësi të bëjnë planifikim më të mirë të buxhetit, menaxhim më efikas, kontroll më të madh, përgjegjësi më të lartë dhe bashkëpunim më të thellë me DKA-të. Pas fillimit të projektit, janë mbajtur seminare dhe trajnime, por ka qenë e pamundur të mësohen çështjet e buxhetit, problemet e financave dhe të prokurimit përmes një seminari dy-treditor. Po ashtu, me ligjet në fuqi nuk mund të bëhet decentralizim më i madh, duke e ditur se shkollat nuk kanë zyrtarë financiarë, nuk mund të kenë zotuesin, shpenzuesin, nënalokuesin, certifikuesin dhe procedurat e pagesave mund të zgjasin me muaj të tërë.

Zyrtarët financiarë kanë theksuar se funksionimi në praktikë i autonomisë financiare vazhdon të përballet me disa sfida që i hasin DKA-të në raport me shkollat, si: mospërputhja e numrit të punëtorëve me numrin e punëtorëve që e lejon Formula komunale e financimit, ngase nuk planifikohet si duhet numri i punëtorëve dhe dalin probleme me listat, sidomos për pushimet e lehonisë. Sfidë tjetër, mjaft e theksuar, në shumicën e komunave edhe më tutje mbetet mungesa e kuadrove të mjaftueshme profesionale në Drejtoritë e Arsimit, p.sh. mungesa e zotuesit, dhe për pasojë

vërehet mungesa e transferimit (dërgimit) me rregull të të dhënave, BDMS-ve dhe cash planit, në shkolla. Sipas tyre, nëse faturat kërkohet të lëshohen shpejt, duhet të bëhen nën shumën 100 euro, ngase nuk kanë qasje në BDMS, por e planifikojnë buxhetin në tabela dhe vendosjen në BDMS e bën DKA-ja.

Financieri, sipas tyre, duhet t'i kryejë shumicën e punëve buxhetore dhe ta njoftojë Këshillin Drejtues të shkollës dhe drejtorin sa buxhet ka shkolla, sipas kategorive, gjithmonë duke bashkëpunuar me DKA-të, por disa shkolla nuk mbajnë evidenca, shpesh i humbin faturat dhe nuk e dinë se sa buxhet kanë shpenzuar. Sipas zyrtarëve financiarë, me formulë është duke u humbur kohë, sepse buxheti që u takon shkollave nuk u ndahet realisht dhe formula nuk e rrit buxhetin, por ndihmon ndarjen e tij. Meqenëse formula nuk po funksionon, është diskriminuese dhe nuk i ndihmon shkollat, sipas tyre duhet të bëhet sa më parë formula e re, ngase mjetet e ndara për një nxënës janë pak, duke e ditur se ato para nuk dalin as për ngrohje të shkollave. Një ndër propozimet e tyre ishte që buxheti të ndahet sipas paraleleve, pasi me ndarjen e buxhetit për paralele do të sqaroheshin shumë gjëra, do të eliminohej diskriminimi dhe paralelet nuk do të krijoheshin pa kritere dhe në kundërshtim me standardet. Nuk do të diskriminoheshin as shkollat me tre nxënës, as pakicat, por do të kishte barazi ndërmjet shkollave.

Shumica e zyrtarëve financiarë kanë thënë se Ligji i Prokurimit Publik nuk është i përshtatshëm për autonominë financiare të shkollave dhe duhet të bëhen patjetër ndryshime në këtë ligj. Prokurimi paraqet probleme, pasi shefi i prokurimit ka dëshirë që të kalojë çdo gjë përmes tij dhe kjo është e lodhshme për zyrtarët, pasi kërkohen shumë procedura dhe kufizohet autonomia e

shkollave. Propozim i tyre ishte që prokurimi deri në 1000 euro të kryhet nga shkollat, prandaj e shohin si të domosdoshme të ndryshohet edhe Formula shtetërore e financimit, apo të hartohet formula e re e financimit komunë-shkollë. Po ashtu, kërkesë e tyre ishte të krijohen kapacitete për menaxhim të përgjegjshëm dhe transparent të financave në nivel komunal dhe në nivel shkolle, të lehtësohen procedurat e prokurimit dhe të vendoset një administrator për disa shkolla. Petty cash-i kishte mendime se është një problem që duhet eliminuar, në mënyrë që kryetari i komunës të mos përzihet në punën e buxhetit të shkollave. Sipas tyre, kur të planifikohet buxheti është mirë që të mendohet edhe për pushimet e lehonisë dhe zëvendësimet dhe bëhet implementimi i plotë i financimit bazuar në formulën komunë-shkollë, në mënyrë që të mos ketë edhe më tutje mospërputhje të numrit të punëtorëve në praktikë me numrin që e lejon formula.

Për disa nga zyrtarët e DKA-ve, autonomia financiare e shkollave kërkon kohë për t'u realizuar siç është paraparë me projekt. Megjithëse autonomia parasheh që shkollat e pranojnë një shumë fikse të buxhetit (të pandarë nëpër vija buxhetore), e cila duhet të shpenzohet në paga, mallra e shërbime, zyrtarë financiarë të DKA-ve kanë deklaruar se edhe më tutje i fusin planet e buxheteve shkollore në SMZhB (BDMS) në mënyrën tradicionale, ngase nuk janë të kënaqur me formulën financiare, por edhe për faktin se shumë nga të autorizuarit që merren me planifikim dhe menaxhim të buxhetit nuk janë profesionalë. Shkaku i këtyre sfidave, zbatimi i autonomisë financiare në praktikë edhe më tutje konsiderohet i pjesshëm nga zyrtarët financiarë të komunave.

4.4.2. Mendimet e drejtorëve të shkollave

Në fokus-grupin e përbërë nga drejtorët e shkollave janë dhënë mendime të ndryshme rreth rezultateve të dala nga hulumtimi me pyetësorë, kur janë pyetur se a janë problemet e njëjta edhe në shkollat e tyre, si dhe rreth funksionimit të autonomisë financiare në praktikë, përparësive dhe sfidave me të cilat ata përballen gjatë planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit. Drejtorët janë pyetur për përparësitë dhe sfidat e autonomisë financiare të shkollave: A kanë kryer trajnime të nevojshme për planifikim dhe menaxhim të buxhetit? A janë në gjendje që vetë të planifikojnë dhe të menaxhojnë buxhetin, pa ndihmën e DKA-ve? A i zbatojnë në tërësi ligjet dhe udhëzimet që ndërliken me buxhetin? Sa po gjen zbatim formula financiare shkollë-komunë?

Të gjithë drejtorët që kanë marrë pjesë në punëtori kanë deklaruar se autonomia financiare e shkollave e bën më të lehtë realizimin e projekteve të planifikuara. Ndër përparësitë e autonomisë financiare, sipas tyre, është mundësia e planifikimit të përbashkët shkollë-DKA, pasi shkollave u duhet patjetër ndihma e DKA-ve për planifikim dhe menaxhim të buxhetit, duke e ditur se nuk kanë resurse njerëzore profesionale për të planifikuar dhe menaxhuar vetë buxhetin, në mungesë të zyrtarëve financiarë. Por, për të funksionuar autonomia financiare në të gjitha shkollat, drejtorët kanë sugjeruar që të respektohet formula financiare kur ndahet buxheti dhe të ndryshohen procedurat e prokurimit.

Sa u përket trajnimeve, të gjithë drejtorët pjesëmarrës kanë thënë se janë trajnuar për planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit, por nuk janë të kënaqur me trajnimet e kryera, ngase, sipas tyre, trajnimet kanë qenë të shkurta dhe nuk mund të mësohen

procedurat e planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit vetëm me një trajnim, sepse nuk janë të gjithë ekonomistë me profesion dhe e kanë të vështirë që t'i kuptojnë në tërësi çështjet buxhetore përmes trajnimeve të ofruara.

Lidhur me planifikimin e buxhetit, disa drejtorë kanë thënë se planifikimin e bën drejtori i shkollës, ndërsa shumica kanë thënë se planifikimin e bëjnë Këshilli Drejtues i shkollës dhe drejtori, në mungesë të zyrtarit financiar - kontabilistit. Pothuajse të gjithë drejtorët pjesëmarrës në punëtorin kanë thënë se gjatë planifikimit të buxhetit bazohen në ligjet, udhëzimet administrative, dhe dokumentet e tjera që ndihmojnë në planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit të shkollave, por nuk janë shprehur i kënaqur me legjislacionin. Sipas tyre, nëse bazohen në legjislacionin aktual, nuk mund të thuhet se shkollat kanë autonomi të plotë në planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit, prandaj është propozuar ndryshimi i tyre në të ardhmen, sidomos i Ligjit të Prokurimit, në mënyrë që delegimi i buxhetit dhe i financave në nivel shkolle të mos përballet me probleme, por të gjejë zbatim në çdo komunë dhe në të gjitha shkollat.

Sipas disa drejtorëve të shkollave, përkrahja e DKA-ve është e vogël dhe nuk zbatohet plotësisht autonomia financiare, sepse nuk implementohet formula e financimit komunë-shkollë, por punohet me dy formula. Ata kanë theksuar se edhe më tutje ka probleme me formulën e re, ngase planifikohet në bazë të asaj që u takon shkollave dhe jo bazuar në buxhetin që u ndahet në praktikë, e në disa raste DKA-të e reduktojnë buxhetin gjatë planifikimit për ndonjë shkollë, duke mos e respektuar formulën financiare. Pra, mendimi i tyre ishte se nuk bëhet ndarja e

buxhetit në mënyrë të barabartë, por disa shkolla favorizohen më tepër në krahasim me të tjerat.

Po ashtu, ndihet mjaft mungesa e zyrtarëve financiarë – kontabilistëve, që shkollat të mund të funksionojnë si të pavarura në aspektin buxhetor, ashtu siç e parasheh projekti i autonomisë financiare. Anëtarët e Këshillit Drejtues nuk janë profesionalë dhe nuk janë në gjendje të japin kontribut të mjaftueshëm, prandaj drejtorët janë të detyruar që vetë të merren me planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit të shkollës, edhe pse dihet se funksioni i ri i drejtorit ka të bëjë me menaxhimin, udhëheqjen dhe monitorimin.

Sipas drejtorëve të shkollave pjesëmarrës në punëtori, nevojat janë të shumta dhe buxheti i ndarë nuk i plotëson të gjitha kërkesat që i kanë shkollat. Shumica kanë thënë se mjetet që u ndahen shkollave janë të pamjaftueshme për realizimin e nevojshme që kanë shkollat, prandaj jo të gjitha projektet që planifikohen edhe mund të realizohen. Buxheti i pamjaftueshëm, sipas tyre, u sjell mjaft probleme, sidomos për pagesat gjatë pushimeve të lehonisë dhe pushimeve mjekësore, ngase është vështirë të planifikohet nga shkollat për këto dy çështje. Në mungesë të fondit rezervë, nuk paguhen as zëvendësimet që bëhen për disa ditë, pasi nuk mund të futen në listë të pagave. Disa drejtorë të shkollave kanë thënë se përballen me probleme edhe për shkak të punës me ndërrime, paraleleve të ndara dhe lëvizjes së nxënësve nga shkolla në shkollë.

Sa u përket të hyrave vetjake, ekziston dallim mjaft i madh nga komuna në komunë, e në disa raste edhe te shkollat nga e njëjta komunë. Sipas drejtorëve, disa shkolla nuk kanë fare të hyra

vetjake, kurse disa të tjera po, por mjetet nuk shfrytëzohen njësoj në të gjitha komunat. Disa drejtorë thonë se mjetet dorëzohen në DKA dhe shpenzohen sipas rregullave të parapara me dokumente, disa të tjerë thonë se nuk e dinë se si i shpenzojnë DKA-të, e disa kanë deklaruar se e bëjnë vetë shpenzimin e tyre, sipas nevojave të shkollës, por për të gjitha shpenzimet u japin llogari Drejtorive Komunale të Arsimit.

4.4.3. Mendimet e kryetarëve të Këshillit Drejtues të shkollave

Sipas legjislacionit në fuqi, Këshilli Drejtues i shkollës duhet të jetë i përfshirë çdoherë në planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit të shkollës. Mirëpo, sipas anëtarëve të Këshillave Drejtues të shkollave autonomia financiare nuk është duke funksionuar, ngase DKA-ja akoma e mban primatin sa i përket planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit. Neni 17 i Ligjit për arsimin parauniversitar, që ka të bëjë me kompetencat e Këshillit Drejtues të shkollës dhe parasheh funksionet e ndërlidhura me shfrytëzimin e buxhetit, përfshirë edhe skemën e delegimit mes komunës, organit Drejtues të shkollës dhe drejtorit të shkollës, akoma nuk po gjen zbatim në praktikë.

Roli i Këshillit Drejtues të shkollës duhet të jetë vendimtar në dhënien e udhëzimeve, në caktimin e prioriteteve gjatë planifikimit të projekteve që mund të realizohen nga buxheti i miratuar, në mbikëqyrjen e shpenzimeve, në shfrytëzimin e fondeve që i jepen shkollës nga prindërit apo donatorët etj. Por, sipas kryetarëve të Këshillit Drejtues, roli i tyre është mjaft i zbehtë në shumicën e shkollave, ngase nuk japin ndonjë kontribut të çmuar në planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit. Po ashtu, në

disa shkolla Këshilli Drejtues nuk është funksional, e në disa të tjera vetëm njoftohet formalisht për planifikimin e buxhetit nga drejtori i shkollës dhe merret nënshkrimi i tij sa për t'iu përmbajtur proceduarave administrative të kërkuara me dispozitat ligjore. Meqenëse nuk paguhen për angazhimin e tyre në punët e shkollës, në disa shkolla nuk funksionojnë si duhet, nuk i kryejnë përgjegjësitë që u takojnë me ligj dhe udhëzim administrativ rreth planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit.

Shumica e kryetarëve të Këshillit, pjesëmarrës në punëtori, kanë thënë se autonomia financiare e shkollave, me gjithë përparësitë që ka, vazhdon të përballlet me sfida të shumta. Sipas tyre, ndarja e buxhetit për kokë nxënësi nuk është e drejtë për disa shkolla, nuk është mënyra më e përshtatshme për jetësimin e saj, shkollat nuk janë të përgatitura paraprakisht për të marrë përgjegjësi buxhetore, prandaj decentralizimi rrezikon të mbetet vetëm në letër, pa mundur të realizohet në praktikë.

Në disa shkolla, sipas tyre, në Këshillin Drejtues nuk zgjidhen çdoherë njerëzit punëtorë, me vullnet për të kontribuar për shkollën, të cilët kanë ide, vizion dhe janë të gatshëm në çdo kohë të japin ndihmën e tyre në planifikim dhe menaxhim të buxhetit të shkollave.

Mendimi i të gjithë kryetarëve të Këshillit Drejtues ishte se nevojat e shkollave janë të mëdha, ndërsa buxheti që u ndahet është i pamjaftueshëm për të përmbushur të gjitha kërkesat. Sipas tyre, shkollat nuk janë tërësisht të pavarura në shfrytëzimin e mjeteve dhe marrjen e vendimeve, por duhet të presin nga Drejtoria Komunale e Arsimit t'iu tregojë se si duhet t'i shfrytëzojnë mjetet, ngase kanë mjaft paqartësi. Edhe pse thuhet

se me formulën e re financiare është bërë decentralizimi i buxhetit, kalimi i përgjegjësive buxhetore nga komuna në shkolla nuk vërehet ndonjë përmirësim i dukshëm sa u përket kushteve brenda shkollave.

PËRFUNDIME

Analiza e të dhënave të dala nga hulumtimi tregon se mendimet e zyrtarëve financiarë, drejtorëve të shkollave dhe kryetarëve të Këshillit Drejtues, nuk dallojnë shumë sa i përket autonomisë financiare të shkollave. Të gjithë janë të mendimit se autonomia financiare është bërë me qëllim që t'u ndihmohet shkollave në planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit, duke ua thjeshtësuar procedurat në realizimin e projekteve, dhe përmes shpërndarjes së përgjegjësive të rritet cilësia në arsimin parauniversitar. Sipas tyre, kalimi i kompetencave nga komunat në shkolla e bën më të lehtë plotësimin e nevojave të shkollave, krijon më tepër mundësi për të marrë vendime në të mirë të nxënësve dhe të mësimit, e po ashtu përgjegjësia dhe llogaridhënia e drejtorëve të shkollave karshi Këshillit Drejtues dhe DKA-ve është në nivel më të lartë.

Decentralizimi i buxhetit në disa komuna, në një numër të shkollave, ka ndikuar pozitivisht, në disa aspekte, si: sensibilizimin e shkollave për marrjen e përgjegjësive që kanë të bëjnë me planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit, shtimin e efikasitetit në punë, marrjen e iniciativave, rritjen e transparencës, bashkëpunimin më të mirë të drejtorëve të shkollave me Këshillin Drejtues dhe DKA-në, respektimin e legjislacionit në fuqi, reduktimin e shpenzimeve të tepërta - kursimin e buxhetit etj. Megjithatë, bazuar në përgjigjet e dhëna nga zyrtarët financiarë, drejtorët e shkollave dhe kryetarë e Këshillit Drejtues, në disa komuna autonomia financiare ende nuk ka gjetur zbatim të plotë dhe nuk ka pasur mjaft ndikim në aspektet e cekura më lart.

Të dhënat e hulumtimit tregojnë se autonomia financiare është duke u zbatuar në nivel të kënaqshëm në disa komuna, me gjithë vështirësitë dhe sfidat me të cilat shkollat përballen herë pas here, por në disa të tjera gjen zbatim vetëm pjesërisht, ngase për të planifikuar dhe menaxhuar buxhetin shumica e shkollave varen nga Drejtoritë Komunale të Arsimit. DKA-të mundohen t'i përmbahen legjislacionit në fuqi, të bëjnë kalimin e kompetencave nga komunat në shkolla, mirëpo decentralizimi nuk mund të përfundojë vetëm me kalimin e kompetencave administrative dhe financiare, por sigurimi i burimeve të mjaftueshme financiare duhet të shoqërohet edhe me resurse njerëzore brenda shkollës, të përgatitura për të marrë përgjegjësi buxhetore.

Jo të gjitha shkollat janë në gjendje të bëjnë planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit pa ndihmën e zyrtarëve financiarë të Drejtorive Komunale të Arsimit, ngase nuk kanë krijuar kapacitete të mjaftueshme për planifikim dhe menaxhim e financave në nivel shkolle. Mungesa e zyrtarëve financiarë ka krijuar mjaft vështirësi për drejtorët e shkollave dhe Këshillin Drejtues, prandaj zyrtarët financiarë në Drejtoritë Komunale të Arsimit nuk janë të kënaqur me planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit nga ana e tyre. Disa shkollave çdoherë duhet t'u ofrohet ndihma, ose dokumentet e nevojshme buxhetore detyrohen t'i përgatisin vetë DKA-të, sepse edhe më tutje mungojnë kapacitetet e nevojshme për planifikim të mirëfilltë të buxhetit. Rezultatet tregojnë se në disa komuna shkollat nuk kanë autonomi të plotë financiare, por të pjesshme, dhe hasin në mjaft vështirësi gjatë planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit, sepse drejtorët e shkollave dhe Këshilli Drejtues nuk i kanë mjaft të qarta kodet ekonomike. Po ashtu, me Ligjin e Prokurimit Publik

shkollave nuk u lejohet t'i zhvillojnë vetë procedurat e prokurimit, që do të thotë se ende janë të centralizuara dhe nuk janë tërësisht autonome në marrjen e vendimeve.

Shumica e shkollave nuk kanë kapacitete të mjaftueshme për ta planifikuar dhe menaxhuar vetë buxhetin, pa ndihmën e zyrtarëve të Drejtorive Komunale të Arsimit. Këshillat Drejtues në disa shkolla nuk janë funksionale dhe jo çdoherë marrin pjesë në hartimin e buxhetit të shkollave, edhe pse janë të obliguar me ligj ta bëjnë një gjë të tillë, ndërsa disa hezitojnë të marrin përgjegjësi buxhetore, pasi nuk janë ekonomistë me profesion dhe nuk i njohin çështjet ekonomike dhe financiare. Në mungesë të resurseve njerëzore, disa shkolla nuk arrijnë të menaxhojnë si duhet buxhetin e tyre, bëjnë shpenzime pa i planifikuar fare, apo pa e bërë zotimin paraprak të mjeteve financiare për ndonjë projekt, ose i shpenzojnë mjetet për furnizim pa u bërë kërkesa paraprake për të iniciuar procedurat e prokurimit.

Disa nga vështirësitë që i hasin shkollat e mesme të ulëta në Kosovë janë: buxheti i pamjaftueshëm, mungesa e përvojës, procedurat e komplikuar të menaxhimit të buxhetit, trajnimet e pamjaftueshme rreth BDMS (PCF1), mungesa e profesionistëve - e zyrtarëve financiarë, pamundësia për të bërë ndryshime në zërat buxhetorë (përveç ndonjë ndryshimi simbolik), kufizimi i kompetencave të tyre në realizimin e shpenzimeve (ende shumë shpenzime realizohen nga DKA-të, si ngrohja, materialet e nevojshme shpenzuese, higjienike dhe të tjera), procedurat e komplikuar për realizimin e shpenzimeve, kufizimet në blerjen e materialeve të ndryshme, etj. Por, problemet më të mëdha për shkollat mbeten zbatimi i legjislacionit dhe procedurat e prokurimit rreth shumës së të hollave dhe çmimeve për blerje,

edhe në rastet kur shkollat e planifikojnë buxhetin sipas Ligjit, Formulës financiare dhe rregulloreve të tjera buxhetore. Shkaku i vështirësive që kanë hasur disa komuna në ngritjen e kapaciteteve në nivel shkollë për planifikim dhe menaxhim të buxhetit, edhe formula financiare komunë-shkollë nuk ka gjetur zbatim ashtu siç është paraparë me projektin për decentralizim të buxhetit.

Autonomia financiare në nivelin e arsimit të mesëm të ulët ende përballet me shumë sfida, ngase në disa komuna akoma nuk është arritur progres i madh sa i përket planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit nga vetë shkollat, për shkak se nuk arrijnë të kuptojnë secilën kategori ekonomike dhe t'i dorëzojnë formularët në Drejtoritë Komunale të Arsimit në afatet kohore, të rregulluara me ligj, dhe në pajtim me rregulloret dhe udhëzimet administrative.

Megjithëse ndarja e buxhetit në disa komuna është bërë sipas formulës financiare komunë - shkollë, ka drejtorë të shkollave që edhe më tutje nuk e kanë të qartë se si bëhet ndarja e buxhetit, sipas formulës shtetërore, sipas formulës së financimit komunë-shkollë, apo paushall (vërehen dallime nga komuna në komunë), ngase trajnimet e drejtorëve kanë qenë të shkurta dhe jo mjaft efikase, e në disa shkolla drejtorëve të trajnuar u ka kaluar mandati dhe janë zgjedhur drejtorë të rinj, të cilët kanë nevojë për trajnime. Ndërsa, doracaku Autonomia Financiare e Shkollës, i hartuar nga MASHT-i, për delegimin e buxhetit dhe financave në nivel shkollë, nuk shfrytëzohet mjaft nga drejtorët dhe Këshilli Drejtues i shkollës për planifikim dhe menaxhim të buxhetit.

Edhe pse bartja e përgjegjësive buxhetore nga komunat në shkolla e ka nxitur më tepër bashkëpunimin ndërmjet drejtorëve të shkollave, Këshillave Drejtues dhe DKA-ve, si dhe ka krijuar

kushtet dhe mundësitë për të bërë planifikime më të mira dhe shpenzim më të kujdesshëm të parasë publike, shkalla e transparencës ndërmjet DKA-ve dhe shkollave nuk është në nivelin e duhur. Disa shkolla nuk kanë fare të hyra vetjake, por edhe ato pak shkolla që në ndonjë formë apo tjetër arrijnë të sigurojnë të hyra minimale nuk mund të vendosin për mënyrën e shpenzimit dhe në këtë aspekt ekzistojnë dallime nga komuna në komunë, apo edhe nga shkolla në shkollë. Po ashtu, edhe sa i përket parasë së gatshme vërehen dallime, ngase në disa komuna u ndajnë shkollave ‘pety cash’ e disa nuk u ndajnë fare, për të bërë pagesat e shpenzimeve në vlerën deri në 100 euro për nevojat që kanë, dhe në disa shkolla drejtorët nuk kanë fare informacione se a kanë të drejtë të shfrytëzojnë paranë e imët, apo jo.

Megjithëse u lejohet me ligj dhe autonomia financiare ua mundëson ndarjen e buxhetit për trajnime, shumica e shkollave nuk kanë planifikuar fare buxhet për zhvillimin profesional të mësimit, bazuar në nevojat e shkollave dhe kërkesat e mësimit. Jo të gjithë shkollat i kanë hartuar planet zhvillimore dhe shkaku i mungesës së këtyre planeve disa shkolla nuk kanë bërë ndonjë vlerësim në detaje për nevojat e zhvillimit profesional të mësimit.

Për shkak se mungojnë resurset e nevojshme njerëzore dhe përvoja brenda shkollave për menaxhim dhe planifikim të buxhetit, autonomia financiare, me gjithë përpjekjet e bëra, nuk është duke funksionuar në mënyrën më të mirë të mundshme. Rezultatet e dala nga hulumtimi e kanë vërtetuar hipotezën e ngritur se shkollat nuk kanë autonomi të plotë në planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit. Në disa komuna nuk janë plotësuar paraprakisht kushtet për bartjen e përgjegjësive buxhetore nga

komunat në shkolla, prandaj në shumë shkolla nuk zbatohen në tërësi ligjet dhe formula financiare gjatë planifikimit të buxhetit.

Mungesa e zyrtarëve financiarë në shkolla, të paraparë edhe me Udhëzimin administrativ të MASHT-it, të cilët do të duhej të merrnin përgjegjësinë kryesore për të planifikuar dhe menaxhuar buxhetin, edhe më tutje mbetet problem që kërkon zgjidhje të shpejtë në shumicën e komunave, në mënyrë që shkollat të kenë mundësi të planifikojnë dhe të menaxhojnë vetë buxhetin e tyre. Bazuar në të dhënat e marra nga Drejtoritë Komunale të Arsimit dhe shkollat, me gjithë përparësitë e shumta që ka decentralizimi i buxhetit, bartja e përgjegjësisë nga DKA-të në shkolla, implementimi në praktikë, ka hasur në disa vështirësi, të cilat domosdo duhet të tejkalohen në mënyrë që autonomia financiare të mos dështojë si projekt.

Megjithëse buxhetet e shkollave janë të pamjaftueshme, nga pasqyrat shihet se disa DKA megjithatë kanë suficit të mjeteve, shkaku i menaxhimit jo të mirë të tyre. Vërehet se edhe Drejtoritë Komunale të Arsimit ngurrojnë të bartin përgjegjësitë në nivel të shkollave, me arsyetim se shkollat nuk janë tërësisht të përgatitura që të marrin përgjegjësitë buxhetore dhe akoma kanë nevojë për mbështetje të DKA-ve, ndërsa në disa komuna, shkollat edhe më tutje nuk janë të gatshme të marrin përgjegjësitë në nivel shkolle, ngase u mungojnë resurset e duhura njerëzore dhe ballafaqohen me probleme të shumta gjatë planifikimit dhe menaxhimit. Vazhdimi i trajnimeve për drejtorët e shkollave, Këshillin Drejtues dhe stafit tjetër të shkollës shihet si domosdoshmëri.

REKOMANDIME

Në bazë rezultateve të dala nga hulumtimi i bërë në DKA dhe shkolla, si dhe punëtorja e mbajtur me zyrtarë financiarë të Drejtorive Komunale të Arsimit, drejtorë/zëvendësdrejtorë dhe kryetarëve të Këshillave Drejtues të shkollave, kanë dalë edhe rekomandimet për shkollat, DKA-të dhe MASHT-in. Rekomandimet e dhëna shpresojmë të ndihmojnë sadopak në tejkalimin e sfidave me të cilat përballen shkollat gjatë planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit bazuar në formulën financiare dhe dokumentet e tjera legjislativë, me qëllim që projekti i autonomisë financiare të shkollave të gjejë zbatim në të gjitha komunat e Kosovës.

Rekomandimet për shkollat, Drejtoritë Komunale të Arsimit, MASHT-in dhe grupet e tjera të interesit janë:

- Të realizohet në tërësi decentralizimi i buxhetit, në të gjitha komunat e Kosovës, dhe jo bartja e përgjegjësiwe buxhetore nga komunat në shkolla të bëhet pjesërisht.
- Shkollat të hartojnë plane zhvillimore, duke përfshirë edhe planin operacional për zhvillimin profesional të mësimit dhe trajnimin e stafit menaxhues.
- Të planifikohet buxheti i shkollave në kohën e duhur, duke u respektuar aktet ligjore, udhëzimet administrative, rregulloret dhe dokumentet e tjera.
- Të funksionalizohen Këshillat Drejtues të shkollave dhe të sensibilizohen për të marrë pjesë në planifikimin e buxhetit dhe dokumenteve të tjera të përcaktuara me ligj.

- Të trajnohen edhe kryetarët e Këshillit Drejtues të shkollave për planifikim të buxhetit të shkollës dhe hartim të projekteve.
- Të pajisen shkollat me kompjuterë dhe të kenë lidhje me internet, që të kenë mundësi të hartojnë plane buxhetore sa më efikase, në bazë të nevojave dhe prioriteteve të shkollës, duke qenë vazhdimisht në kontakt me Drejtoritë Komunale të Arsimit.
- Të përcillen vazhdimisht shpenzimet buxhetore, pasqyrat financiare të shkollës, nga drejtori dhe Këshilli Drejtues i shkollës dhe në bazë të analizave të bëra të planifikohet buxheti për vitin paraprak.
- Të shfrytëzohen të gjitha mundësitë që shkollat të sigurojnë të hyra vetjake, në bazë të aktiviteteve të ndryshme dhe bashkëpunimit me biznese e donatorë të mundshëm, për plotësimin e nevojave të shkollës.
- Zyrtarët e DKA-ve të ndihmojnë shkollat në planifikimin e buxhetit, derisa nuk kanë zyrtarë financiarë profesionalë, të cilët do ta bënin planifikimin, duke organizuar takime informative me drejtorë të shkollave dhe mësuesdhënës.
- Të ndryshohen Ligji për Menaxhimin e Financave Publike dhe Ligji i Prokurimit Publik, në mënyrë që të lehtësohen procedurat e prokurimit, për t'ua mundësuar shkollave t'i përmbushin me lehtë nevojat dhe kërkesat.
- Të respektohet në tërësi formula financiare për ndarjen e buxhetit në të gjitha komunat dhe të bëhet ndarja e buxheti njësoj për të gjitha shkollat.

- Të bëhet vazhdimisht mirëmbajtja e softuerit dhe futja në BDMS e të dhënave, buxheteve shkollore të përcaktuara sipas formulës financiare.
- Të bëhen trajnime shtesë edhe për zyrtarët komunalë rreth formulës financiare dhe përdorimit të softuerit.
- Në shkolla të punësohen zyrtarë për financa dhe aftësohen për menaxhim të drejtë të buxhetit dhe mbajtje të rregullt të pasqyrave financiare të shkollës.
- Të qartësohen përgjegjësitë e zyrtarëve të DKA-ve dhe zyrtarëve të prokurimit, në mënyrë që të mos ketë paqartësi në marrjen e vendimeve.
- Të bëhet bartja e plotë e autorizimeve të të gjithë drejtorët e shkollave dhe Këshillat Drejtues dhe mbajtja e tyre përgjegjës për buxhetin shkollor, p.sh. prokurimi për shumën deri në 1000 euro të bëhet nga shkollat.
- Të rritet bashkëpunimi ndërmjet zyrtarëve të DKA-ve, drejtorëve të shkollave dhe zyrtarëve të Zyrës së Prokurimit, përmes takimeve të ndryshme, duke paraqitur rezultatet, sfidat dhe nevojat për ndihmë njëri-tjetrit.
- Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë të shqyrtojë mundësinë e shtimit të granteve për arsimin parauniversitar.
- Në bashkëpunim me DKA-të, të rishikohet Formula e financimit dhe të bëhen ndryshimet e nevojshme, si parakusht për zbatim më efikas të projektit.
- Të përcillen nga MASHT-i vazhdimisht Drejtoritë Komunale të Arsimit nëse janë duke e zbatuar në praktikë autonominë financiare të shkollave.

Burimet dhe literatura

Berisha - Vokshi, Nexhmie (2013), 'Kontabiliteti i Sektorit Publik', Prishtinë.

GIZ (2012), Udhëheqja dhe Menaxhimi i Personelit, Prishtinë.

Isufaj, Pakize (2012), Monitorimi i Buxhetit në Nivel të Shkollës (raport i pabotuar), Prishtinë.

Kuvendi i Republikës së Kosovës (2011), Ligji për Prokurimin Publik në Republikën e Kosovës, Nr. 04/L-042.

MASHT (2013), Udhëzimi Administrativ 'Zbatimi i një formule komunale për përcaktimin e buxheteve shkollore në shkolla që administrohen nga komunat'.

MASHT (2012), 'Basic Education Program', Doracak për Këshillin Drejtues të Shkollës.

Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (2007), Strategia për Zhvillimin e Arsimit Parauniversitar në Kosovë 2007-2017, Prishtinë.

Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (2010), Plani Strategjik i Arsimit në Kosovë 2011-2016, Prishtinë.

Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (2010), Udhëzimi Administrativ për Përcaktimin e Buxhetit të Shkollës.

Kuvendi i Republikës së Kosovës (2011), Ligji për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës, Nr. 04/L-032, Prishtinë.

Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (2012), UA ‘Standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave’, Prishtinë.

Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (2014), ‘Manuali për buxhet dhe financim të shkollës’, Prishtinë.

Kuvendi i Republikës së Kosovës (2008), Ligji për Arsimin në Komunitet e Republikës së Kosovës Nr. 03/L-068, Prishtinë.

Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe Teknologjisë (2010), ‘Autonomia Financiare e Shkollës – Delegimi i buxhetit dhe i financave në nivel shkolle’, Prishtinë.

Kuvendi i Republikës së Kosovës (2015), Ligji për Menaxhimin e Financave Publike 03/L-048, Ministria e Financave, Qarkorja buxhetore, për Komuna.

Qendra për Arsim e Kosovës (2010), ‘Monitorimi i menaxhimit të financave komunale të arsimit në pesë komuna të Kosovës’ (raport final), Prishtinë.

Qendra për Arsim e Kosovës (2014), ‘Sfidat e Decentralizimit dhe Financave në Arsim, Arritjet dhe Mundësitë në të Ardhmen’, Prishtinë.

Qendra Shqiptare e Asistencës Arsimore (2010), ‘Planifikimi i buxhetit dhe i fondeve të shkollës’, Tiranë.

Zeneli Isuf (2013), ‘Bazat e menaxhimit, Menaxhimi i institucioneve të arsimit’, Prishtinë.

Botues

Instituti Pedagogjik i Kosovës

Shtypi

Shtypshkronja NTSH “Rilindja” Prishtinë

Tirazhi: 500 copë

Katalogimi në botim – (CIP)

Biblioteka Kombëtare e Kosovës “Pjetër Bogdani”

37.09(047)

Morina, Bekim

Autonomia financiare e shkollave / Bekim Morina. -
Prishtinë: Instituti Pedagogjik i Kosovës, 2015. - 75
f.: ilustr. me ngjyra; 21 cm.

Literatura: f. 73

ISBN 978-9951-591-25-6