

PROJEKT MASTER PLANI PËR ARSIMIN E LARTË

Përmbajtja	Para
1. Konteksti dhe situata aktuale	1
• Kuadri institucional	4
• Mësimdhënia dhe kurrikulat	13
• Çështjet financiare	19
2. Objektivat për sistemin e arsimit të lartë	23
3. Përmasat e sistemit	29
4. Misionet e diferencura të universitetit: Mësimdhënie, zhvillim dhe kërkim shkencor	52
• Misione të diferencuara	53
• Balanca e ngarkesës së stafit	64
4. Përmirësimi i mësimdhënies dhe përvetësimit	71
• Metodatat e mësimdhënies	71
• Përmbajtja e mësimdhënies	75
• Trajnimi i mësuesve (për shkollat)	80
5. Forcimi i qeverisjes: Përgjegjësia e jashtme dhe menaxhimi i brendshëm	87
6. Fondet dhe financimi	98
7. Mekanizmat e realizimit: Organet ndërmjetëse	121
• Agjensia Kombëtare e Akreditimit	124
• Qendra për Trajnimin e Mësuesve	128
• Këshilli I Arsimit të Lartë	130
• Organi Shtetëror i Pranimeve në Universitet	138
• Grupi i Strategjisë për Kërkim Shkencor	141
8. Hapat e mëtejshëm	142

Aneks: Qeverisja e brendshme efektive
Tetor 2006

PROJEKT MASTER PLANI PËR ARSIMIN E LARTË

1. Konteksti dhe situata aktuale

1. Arsimi i lartë dhe kërkimi shkencor në Shqipëri nuk janë akoma në standartet ndërkombëtare; progresi ka qenë disi zhgënjyes në 14 vitet e fundit. Ky Master Plan shtron objektivat për sistemin dhe komponentët e një strategjie 10-vjeçare për arsimin e lartë. Master Planin është për Shqipërinë por është nga ana tjetër konsistent me tendencat kryesore të zhvillimit të arsimit të lartë në Europë dhe në botë; qëllimi I tij është të përmirësojë arsimin e lartë në vend që vendi ynë të mund të zerë vendin që i takon brenda familjes europiane.
2. Ky document është një draft i Master Planit, që parashtron propozimet e Qeverisë për politikat strategjike. Ky draft do të jetë baza për diskutime dhe konsultime bazuar në informacionin e nevojshëm, si brenda dhe jashtë komunitetit akademik. Më pas ne do të përgatisim Master Planin final në fund të 2006 dhe në fillim të vitit 2007 do të përgatisim një Plan Veprimi për zbatimin tij deri në vitin 2016.
3. Ky kapitull i fillimit përshkruan shkurt problemet kryesore nën tre grupe të mëdha: kuadrin institucional, mësimdhënien dhe kurrikulat, çështjet financiare.

Kuadri Institucional

4. Kuadri Institucional për arsimin e lartë është jashtë kohës dhe ligjet aktuale nuk japin një bazë të përshtatshme për një sistem modern. Ka 5 pika që lidhen me këtë.
5. Pika e parë dhe më kritike për Shqipërinë është se sistemi i arsimit të lartë nuk u përgjigjet mjaftueshëm nevojave të së ardhmes të shoqërisë dhe ekonomisë së vendit. Shumë aspekte të arsimit të lartë, veçanërisht stili i mësimdhënies në universitete nuk u janë përgjigjur ndryshimeve të mëdha që kanë ndodhur në pjesën tjetër të shoqërisë shqiptare – dhe më gjerë në Europë. Kuadri institucional për sistemin ka tendencë ta pengojë shkallën e ndjshëmërisë dhe përgjegjshëmërisë. .
6. Pika dytë është se sistemi aktual është tepër homogjen dhe nuk ndodh njohja eksplicite e nevojës që universitete të ndryshme të kenë misione të ndryshme. Kuadri aktual institucional nuk reflekton dallimin e misionit, roleve, dhe strukturës mes institucioneve. Megjithëse ka aktualisht disa variacione, nuk njihet zyrtarisht ndonjë diversitet, dhe kjo pengon zhvillimin. Baza ligjore duhet të jetë elastike që ta lejojë këtë diversitet dhe bile ta inkurajojë atë..

7. Universitetet rajonale në veçanti nuk kanë një rol të fuqishëm rajonal në zhvillimin lokal dhe nuk inkurajohen aktivisht që t'i japin ndihmë ekonomive lokale, psh nëpërmjet mbulimit të shërbimeve lokale. Për më tepër, disa prej tyre janë tepër të vogla që të mund të operojnë me efikasitet si universitet: çdo zhvillim i të ardhmes do të jetë nëpërmjet zgjerimit të institucionet egzistuese dhe jo duke hapur të reja.
8. Së treti, deri kohët e fundit, mësimdhënia (në universitet) dhe kërkimi (në Institutet Kërkimore) kanë qenë të ndarë nga njëri tjetri – sipas modelit eurolindor. Një grup ekspertësh ka formuluar propozime për të reformuar sistemin në terma institucionalë. Propozimet e tyre janë që shumica e Instituteve Kërkimore ose të sillen brenda një universiteti ose të çohen ku ishin në bazë – në Ministri. Ne po i diskutojmë këto propozime dhe shumë shpejt do të merren vendimet finale. Si rezultat i kuadrit të deritanishëm, nuk ka një strategji të qartë për drejtimin e ardhshëm të kërkimit shkencor.
9. Pika e katërt është se, përveç trajnimit të mësuesve, ka tepër pak arsim të lartë të orientuar në drejtimin profesional: ka pak diploma ose programe me nëndarje. Ky ka qenë një tjetër faktor që ka kufizuar kapacitetin e universiteteve rajonale që të rrisin rolin e tyre rajonal në mbështetje të ekonomive lokale
10. Pika e pestë është se mungesa e përgjithshme e aftësisë për t'iu përgjigjur nevojave e sfidave nuk është i gjithi faji i universiteteve pasi ato nuk kanë autonominë e nevojshme që të funksionojnë efektivisht në shekullin XXI. Atyre u mungon si qeverisja e brendshme dhe menaxhimi i brendshëm që nevojitet për të vepruar në nivelin e kërkuar të autonomisë, ashtu edhe mekanizmat lidhur me përgjegjshmërinë e jashtme. Si rezultat, disa kompetenca janë të pamjaftueshme dhe disa kompetenca përdoren në mënyrë negative. Menaxhimi dhe përgjegjshmëria lidhur me autonominë duhet të lidhen ngushtë në kuadrin institucional dhe në Ligj.
11. Një aspekt i rëndësishëm është se kjo mungesë e autonomisë është nën peshën e rregullave dhe akteve, me një numër të madh organesh qendrore, si qeveritare (që nga Presidenti e poshtë) ashtu edhe jo-qeveritare, me funksione rregullatore nga të gjitha. Një përfshirje kaq e madhe qendrore mpak novacionin dhe efikasitetin. Këto rregullime nevojitet të racionalizohen ndërsa rritet niveli i autonomisë.
12. Së fundi, ne e njohim faktin se ka një kapacitet të kufizuar analitik brenda Ministrisë së Arsimit për të zhvilluar politikat strategjike për arsimin e lartë dhe kërkimin shkencor.

Mësimdhënia dhe kurrikulat

13. Si metodat e mësimdhënies ashtu dhe përmbajtja e kurrikulave e shumicës së kurseve universitare nuk përmbushin nevojat e së ardhmes së shoqërisë dhe ekonomisë. Përsa i përket metodave dhe stilit të mësimdhënies, ka një tendencë që t'u jepet studentëve informacion duke iu kërkuar memorizimi I saj dhe jo të inkurajohen ata që të mendojnë dhe të analizojnë. Përsa i përket përmbajtjes, kurset janë shpesh të ngushtë dhe tradicionalë, që ndjekin një disiplinë dhe pa module që t'u japin studentëve alternativa zgjedhjesh dhe fleksibilitet në atë që ata studjojnë. Pjesërisht për shkak të mangësive të mësimdhënies, shumë nga studentët tanë studjojnë jashtë shtetit, mendohet rreth 8.000 studentë, nga të cilët vetëm ndoshta 10% kthehen në atdhe pas studimeve.
14. Mjetet nëpërmjet të cilave studentët hyjnë në universitet dhe përdorimi i Maturës për këtë qëllim, janë ndryshuar shumë herë në vitet e fundit që ka sjellë konfuzion. Tashmë e kemi stabilizuar këtë – megjithëse ne e pranojmë se nevojiten më shumë ndryshim dhe ne e kemi përcaktuar një rrugë të qartë për të ardhmen.
15. Për të siguruar një mësimdhënie të mirë, stafi akademik duhet të ndërmerret një punë të një natyre “me specializim”; kjo zakonisht ka qenë ngatërruar me “kërkim shkencor” (psh për publikime). Në një vend të vogël si yni, kërkimi shkencor duhet të ndërmerret nga një pakicë e kufizuar – nga ata që janë në gjendje të sigurojnë financim specifik për kërkim shkencor nëpërmjet konkurrimit. Konfuzioni mes specializimit dhe kërkimit shkencor ka influencuar negativisht kriteret e nxitjes; kriteret e nxitjes nuk duhet të jenë njëlloj për të gjitha universitetet, por të lidhen me misionin (e ndryshëm) të një universiteti të caktuar. Një rrjedhojë e homogjentitetit aktual ka qenë se shumë nga stafi akademik kanë rendur pas PhD, ndërkohë që është vetëm specializim që nevojitet për rolin mësimdhënës (dhe të ndjekësh një PhD është me kosto të lartë si për individët ashtu edhe për vendin).
16. Deri më tash, ka patur investime të pamjaftueshme për përmirësimin e mësimdhënies, veçanërisht për pikën shumë të rëndësishme të ndryshimit të metodave të mësimdhënies. Nuk ka rregullime për menaxhimin e performancës në universitete që të mund të përcaktohet se cilët nga stafi akademik operojnë me metoda të vjetëruara dhe në këtë mënyrë të përfitojnë nëpërmjet trajnimeve me program bashkëkohor. Ka qenë tendenca se kualifikimet (sidomos PhD) janë të nevojshme për të siguruar cilësinë e mësimdhënies; dhe kjo nuk është e vërtetë për një pjesë të madhe të mësimdhënies në ciklin e parë – në fakt këto dy pika lidhen tepër pak.
17. Në trajnimin fillestar për mësuesi, kurrikulat janë të tejngarkuara për studentët dhe nuk përcaktohet paraprakisht se çfarë kursesh e lëndësh janë të nevojshme për një mësues eficient. Edhe në kurset e trajnimit

monitorimi i praktikës për mësimdhënien është i pamjaftueshëm. Deri kohët e fundit, është treguar pak vëmendje për trajnimin e stafit mësimor të punësuar; tashmë ne kemi plane për një zgjerim, në mënyrë që të përmbushen nevojat në rritje dhe QTM do ta përmirësojë koordinimin vet. Por do të jetë pa vlerë të përmirësohen thjesht trajnimet në punë e sipër nëse stafi mësimor i kualifikuar së fundi trajnohen akoma në mënyrë të papërshtatshme, prandaj ne do të fokusohemi në përmirësimin e trajnimit fillestar të stafit mësimor.

18. Sigurimi i Cilësisë u prezantua fillimisht në 1999 me ngritjen e Agjencisë Kombëtare të Akreditimit dhe ka zhvilluar rolin e vet dhe metodat e funksionimit. Deri më tash, nuk I është vënë theksi I duhur vlerësimit të çështjes jetike së metodave dhe stilit të mësimdhënies; dhe nuk I është dhënë rëndësi as korrespondencës pavarësisht dyfishimit të kontigjentit gjatë dekadës së fundit.

Çështjet financiare

19. Ne e dimë se nivelet aktuale të financimit nga buxheti i shtetit nuk janë të mjaftueshme për përmirësimin dhe zhvillimin e universiteteve tona – edhe në rast të një përdorimi më eficient të burimeve që duhet të rezultojnë nga një integrim i Instituteve Kërkimore me universitetet. Cilësia e disa prej ndërtesave, pajisjeve dhe bibliotekave nuk është në standartet ndërkombëtare – megjithëse është jo realiste të mendosh se ato do të sillen në këto nivele shpejt. Edhe nivelet e pagës së stafit janë më ulët se sa idealja, që rezulton në atë që stafi të ndërmarë punë të tjera, mjaft herë në dëm të cilësisë së performancës së mësimdhënies.
20. Përsa i përket investimit brenda sistemit egzistues, ne nuk kemi dyshime se nevoja më urgjente dhe më e rëndësishme për investim është investimi për zhvillimin e stafit mësimdhënës në universitete, për të përmirësuar metodat e mësimdhënies në mënyrë që të plotësojnë nevojat e së ardhmes për studentët, dhe nëpërmjet tyre, nevojat e vendit për shekullin XXI.
21. Me metodën aktuale të financimit, universitetet nuk kanë fleksibilitetin e nevojshëm për përdorimin e fondeve – ky është një aspekt i rëndësishëm i autonomisë dhe lidhet me nevojën që universitetet të kenë një menaxhim të brendshëm dhe një përgjegjshmëri të jashtme më të mirë. Gjithashtu, rregullimet aktuale financiare nënkuptojnë që universitetet të kenë një nxitje të vogël për të gjeneruar të ardhurat e tyre – dhe dispozitat administrative e bëjnë të vështirë që të veprojnë në këtë drejtim. Për më tepër, shumica që jep shteti për çdo universitet nuk llogaritet mbi një bazë objektive, veçanërisht fondet për koston e pagave.
22. Studentët janë burimi kryesor i të ardhurave të universiteteve, por struktura aktuale për nivele të diferencuara të tarifave lë pak bazë

racionale në këtë drejtim. Gjithashtu ka pak transparencë se si përdoret konkretisht kjo e ardhur, që natyrisht preokupon studentët që paguajnë. Edhe mekanizmi për të mbështetur studentët me të ardhura të pakta nuk është i mirëorientuar dhe nuk arrin në mënyrë eficiente ata që me të vërtetë kanë nevojë për këtë mbështetje.

2. Objektivat për sistemin e arsimit të lartë

23. Pozicioni i përshkruar në Kapitullin 1 është i papranueshëm për të ardhmen e vendit. Arsimi i lartë dhe kërkimi shkencor duhet të ndryshojnë nëse Shqipëria do të marrë vendin e vet përkrah vendeve të tjera të Europës. Shqipëria ka nevojë për një popullsi të arsimuar më mirë dhe për një forcë pune më të aftë, me qëllim që të ndërtojë një shoqëri të së ardhmes bazuar në dijet. Për këto arsye, Qeveria ka vendosur që arsimi të jetë një prioritet kryesor për 10 vitet e ardhshme.
24. Objektivat tona kryesore për arsimin e lartë nisen nga strategjia e përgjithshme e vendit. Ne kemi 3 objektiva kryesore në këtë sektor:
 - Të ndihmojmë zhvillimin e shoqërisë dhe të ngrejme standartet e demokracisë dhe civilizimit
 - Të ndihmojmë zhvillimin ekonomik të vendit duke përgatitur forcë punëtore më të kualifikuar dhe duke ndihmuar zhvillimin rajonal – të sigurohet një lidhje e fortë me tregun e punës, që është dhe një nga parimet e Marrëveshjes së Bolonjës.
 - Të plotësojmë aspiratat e të rinjve për mundësi më të mira për të gjithë ata që do të mund të përfitonin prej tyre – dhe të rritet përqindja e të rinjve që futen në arsimin e lartë..
25. Për të përmbushur këto objektiva, bazuar në nevojat e shoqërisë, sistemi i arsimit të lartë do të krijojë, zhvillojë dhe transmetojë njohuritë nëpërmjet mësimdhënies, kërkimit shkencor dhe shërbimeve. Cilësia e arsimit tonë të lartë ka nevojë të përmirësohet në mënyrë të ndjeshme – veçanërisht nëpërmjet një sistemi efektiv të sigurimit të cilësisë dhe akreditimit. Ky Master Plan tregon se si do të orientohen këto objektiva në Shqipëri dhe parashtron një numër synimesh dhe hapash në këtë rrugë, jo thjesht duke rritur autonominë institucionale dhe duke ndryshuar ato nga universitete shtetërore në publike. Master Plani përcakton edhe një numër qëllimesh e objektivash që do të diskutohen në detaje në kapitujt më poshtë.
26. Synimet dhe objektivat do të kërkojnë shpenzime të rëndësishme dhe investim, në arsimin e lartë dhe kërkimin shkencor, për të përmirësuar cilësinë, praktikitetin dhe disponueshmërinë, si dhe të rrisë përmasat e gjithë sistemit. Ne jemi të angazhuar që pothuajse të dyfishojmë buxhetin e arsimit publik për 5 vjet, nga 2006 në 2011 (nga 2.8% e GDP në 2005 në 5% në 2011); kjo do të jetë kryesisht për kostot operative. Ne

shpresojmë të marrim asistencë nga partnerë ndërkombëtarë – si mbështetje për zhvillim “në natyrë” ashtu edhe financime për investim.

27. Proçesi i ndryshimit për një sistem kompleks si arsimit i lartë do të marrë kohë, që është edhe arsyeja pse Master Planit është për 10 vjet. Kjo do të kërkojë ndryshime në kuadrin institucional si dhe në Ligj (dhe aktet nënligjore) për të siguruar një kuadër më fleksibël për të ardhmen e sistemit – duke përfshirë një autonomi më të madhe për universitetet dhe një racionalizim të kompetencave dhe roleve të organeve të ndryshme qendrore. Ky Master Plan bazohet në një analizë rigoroze të pozicionit aktual të vendit tone; ai merr në konsideratë zhvillimet ndërkombëtare në botë dhe drejtimi i propozimeve tona është në përputhje me tendencat kryesore europiane e globale në arsimin e lartë.
28. Gjatë vitit 2006 në vazhdim, ne do të organizojmë diskutime dhe konsultime për këtë draft të Master Planit me një shkallë të gjerë interesash. Si rezultat i këtyre diskutimeve, ne do ta përmirësojmë këtë draft në mënyrë që të sigurohet mbështetje politike e gjerë.

3. Përmasat e sistemit.

29. Për të realizuar objektivat përshtuar në Kapitullin 2, zhvillimi i Shqipërisë kërkon një zgjerim të arsimit të lartë *full-time* – por jo të sistemit në formën e tij aktuale, për arsyet e përmendura në Kapitullin 1. Zgjerimi do të jetë me vlerë për vendin me një sistem të reformuar të cilësisë së lartë. Ky Master Plan parashtron reformat që nevojiten – si për sistemin ashtu edhe për universitetet individuale. Reformat do të planifikohen dhe zbatohen si një pjesë integrale e çdo zgjerimi.
30. Niveli i zgjerimit të sistemit duhet të jetë konsistent me aspektin e kërkesave dhe nevojave. Janë dy aspekte në anën e kërkesës: nevojat e të ardhmes në tregun e punës dhe numri i studentëve të kualifikuar që dëshirojnë të hyjnë në arsimin e lartë. Aktualisht nuk ka nevoja të paplotësuara për të diplomuar në përgjithësi, megjithëse ka “xhepa” (si psh për mësues në zona të largëta - ndonëse ka mësues të papunë në Tiranë). Si një ekonomi në tranzicion, kushtet e tregut tone të punës janë tepër larg të qenit të stabilizuara. Në këto kushte, çdo zgjerim i sistemit duhet të jetë gradual në 10 vitet e Master Planit.
31. Plani Kombëtar i Zhvillimit ka përcaktuar 3 sektorë prioritarë për zgjerim: Turizmin, Agro-Industrinë (Bujqësinë dhe Peshkimin) dhe Eksportet në përgjithësi. Këto prioritetet do të reflektohen në miratimin për zgjerimet në të ardhmen për numrin e studentëve. Megjithatë, në 2005 vetëm 6% e studentëve ishin në programe studimi si shkenca, matematikë, shkenca kompjuterike, inxhinieri dhe ndërtim – krahasuar

me 25% në shumë vende në rajonin tonë. Nuk mund të themi me saktësi sa duhet të jetë kjo shifër, por 6% është shumë larg normës së rajonit. Ne do të kryejmë një rishikim dhe do të vlerësojmë situatën për të përcaktuar një nivel të përshtatshëm në shkenca dhe degët inxhinierike: ky rishikim do të përfshijë aspekte racionale dhe situatën e tregut të punës, siç veprohet dhe në vendet e tjera të rajonit.

32. Shumë të diplomuar në të ardhmen do të punësohen në tipe të ndryshme të sektorit privat, shumë prej të cilave as nuk egzistojnë sot – dhe ata mund të parashikojnë të ndryshojnë punë e profesion disa herë gjatë jetës së tyre. Eksperienca e vendeve të tjera vë në pah dy pika të rëndësishme se si sistemi duhet t'u përgjigjet nevojave të ardhshme të tregut të punës. E para është që të diplomuarit duhet të përgatiten për nevojat e parashikuara të tregut të punës për aftësi gjenerike dhe të transferueshme si psh aftësi të analizës, të menduarit, arsyetimit, prezantimit dhe komunikimit. Por ky nuk është preokupimi kryesor I metodave aktuale në Shqipëri. Edhe pse tregu i punës mund të mos i identifikojë këto nevoja të së ardhmes në momentin aktual, ne mendojmë se është detyra e universiteteve ta drejtojnë dhe orientojnë tregun e punës në këto zhvillime të një ekonomie bazuar në njohuritë. Kjo do të kërkojë tipe të reja kursesh, por më e rëndësishmja është se do të kërkojë ndryshime në metodat e mësimdhënies, diskutuar në Kapitullin 5.
33. Mësimi i dytë që nxjerrim nga zhvillimi në vende të tjera, jo vetëm në Evropën Lindore e Qëndrore, është kërkesa e rëndësishme e të ardhmes për kurse 2-vjeçare pasuniversitare si psh diploma profesionale si dhe kualifikime të tjera me nëndarje (shpesh part-time) për të garantuar aftësi të nivelit teknikien. Ky diversifikim më i madh do të sigurojë edhe një stimul të rëndësishëm lokal, psh për bizneset e vogla dhe industrinë e reja që të ndihmojnë në këtë mënyrë rritjen ekonomike lokale. Aktualisht ka pak bazë në këtë drejtim, përveç disa kurseve të reja ngritur në Universitetin e Durrësit (për Turizëm), që sugjeron se mund të ketë edhe një mundësi dhe hapësirë për sektorin privat që të ofrojë kurse të tilla.
34. Ne do të ngrejmë një Grup për Diplomat që të shqyrtojë nevojat për diploma 2-vjeçare dhe programe të tjera të specifikuara - si dhe bazën e tyre të financimit. Ne parashikojmë që zhvillimi i këtyre kurseve do të kërkojë nxitje e nxitësa për universitetet dhe kështu do të mundësohen fonde publike që të ndihmojnë për koston e zhvillimit, nëpërmjet tenderave me kosto të përcaktuar (submission of costed bids).
35. Përsa i përket numrit të kandidatëve të kualifikuar që dëshirojnë të hyjnë në universitet, është e rëndësishme të mos rrezikohet cilësia e universiteteve duke e zgjeruar sistemin më shpejt se rritja e numrit të studentëve të përshtatshëm. Objektivi ynë për rritjen e kontigjentit në arsimin e mesëm është një shifër rreth 90% e kësaj grupmoshe që të

përfundojë arsimin e mesëm, dhe që gjysma e tyre të hyjë në arsimin e lartë; ne shpresojmë ta arrijmë këtë synim në 2009, por sigurisht duhet realizuar para kohës së përfundimit të Master Planit (2016). Objektivi ynë për shkallën e arsimit të lartë është që nga viti 2016, 40% e kësaj grupmoshe të hyjë në një formë çfarëdo të arsimit të lartë. Kjo do të çojë në rreth 75.000 studentë me kohë të plotë në 2016, krahasuar me 43.000 aktualisht; ky zgjerim me afro 30.000 studentë me kohë të plotë, është ekuivalent më një rritje akumulative mes 5 dhe 6% për vit (që ka qenë larg me shifrat në vitet e fundit).

36. Për arsyet e nevojës në të dy anët (tregu i punës dhe studentët potencialë), ne propozojmë që shkalla e zgjerimit duhet të jetë e qëndrueshme (pra jo një bum fillestar në fillim të periudhës 10-vjeçare), me një mesatare rreth 3000 studentë me kohë të plotë për vit në këto 10 vitet e ardhshme deri në 2016.
37. Këto objektiva zgjerimi janë ambicioze. Ndërsa një pjesë e zgjerimit do të jetë sigurisht në ciklin e parë, të dytë dhe të tretë – ndoshta kryesisht në universitetet në Tiranë, një pjesë e madhe e zgjerimit do të jetë në diploma dhe kurse të specializuara (shpesh 2-vjeçare). Kjo jo vetëm do të sigurojë kualifikime që janë më relevante me tregun e punës, me kurrikula elastike të orientuara nga industria, por duhet të jenë edhe me kosto më të ulët se sa një cikël i parë i plotë. Universitetet rajonale janë vendi i përshtatshëm për t'u zhvilluar kurse dhe për të rritur rregjistrimet, duke ofruar kurse trajnimi dhe ritrajnimi në ndihmë të ekonomive lokale. Një tjetër hapësirë potenciale do të jenë institucionet private (të akredituara) me studentë që paguajnë tarifën ose që sponsorizohen nga punëdhënësit.
38. Ky zgjerim duhet të përkohë dhe ushqehet nga rritja në sferën e ofrimit. Në mënyrë të veçantë, nevojitet të ketë një staf akademik të kualifikuar në mënyrë të përshtatshme, në sferat e duhura, që të jetë në gjendje të kualifikojë numrin në rritje të studentëve. Raporti aktual student-pedagog (rreth 25) është pak më i lartë se mesatarja e BE-së, por në kushtet dhe fazën aktuale të zhvillimit ne e konsiderojmë të pranueshme. Mbi këtë bazë, shtesa prej 3000 studentë në vit do të kërkojë shtesë stafi me 120 pedagogë çdo vit për 10 vitet e ardhshme – pa llogaritur edhe nevojën për zëvendësimin e atyre që largohen apo dalin në pension. Për të përmbushur këtë nevojë, me integrimin e Instituteve Kërkimore, një staf akademik prej 600 pedagogësh do të sigurohet për mësimdhënie – megjithëse ekspertiza e tyre në subjektet që mbulojnë mund të mos përkohë gjithmonë me ato fusha që nevojiten.
39. Shumica e stafit të ri akademik do të jetë për të marrë përsipër rol mësimdhënës (kryesisht në program diplome dhe ciklin e parë) dhe në këtë mënyrë duhet të kenë gradën Master por jo domosdoshmërisht PhD; pasi pak nevojiten të përfshihen në kërkim shkencor. Ne mendojmë se

është një objektiv realist për stafin e ri (duke lejuar ata që synojnë Kërkimin Shkencor). Balanca e saktë mes sferave të lëndëve nuk mund të njihet vite në avancë. Për këtë arsye, ne do të ngrejmë një proces monitorues për të vlerësuar nevojat për staf të ri, shkallën në të cilën këto do të plotësohen nga integrimi i Kërkimit Shkencor për të garantuar që rregullimet për programin Master të jenë elastike dhe të mund t'u përgjigjen dhe të plotësojnë nevojat kur këto nevoja të paraqiten.

40. Por çështja për mësimdhënien është më tepër se çështje e numrit të stafit akademik: siç përshkruhet edhe në kapitullin 5, pak nga stafi akademik operojnë mbi një metodë të tillë që zhvillon aftësitë tek studentët, aftësi që do të nevojiten në të ardhmen. Për këtë pikë, kërkohet një investim i rëndësishëm në zhvillimin e stafit akademik egzistues, jo vetëm pedagogët e vjetër – si dhe trajnimi i stafit të ri. Për shumë nga stafi egzistues, do të ketë një investim më vete, me prioritet të lartë, për të cilin ne do të kërkojmë mbështetje shtesë.
41. Një faktor i dytë në aspektin e asaj që ofrojnë universitetet për të ardhmen janë resurset fizike të ndërtesave dhe pajisjeve. Aktualisht mendojmë se ambientet e universiteteve po përdoren jo efektivisht për gjithë javën – dhe gjatë vitit; ka edhe shembuj me fakultete që u mungojnë hapësirat ndërsa të tjerë fakultete kanë tepër. Një orarizim më i mirë i përdorimit të hapësirës dhe klasave do të rriste mundësinë për një përdorim më eficient të ndërtesave dhe klasave individuale: të gjitha fakultetet duhet të shohin se ndërtesat dhe klasat i përkasin Universitetit në përgjithësi dhe jo fakulteteve individuale – pavarësisht se si i kanë marrë fondet në kohën kur u krijuan. Me një përdorim më eficient, një rritje e numrit të studentëve mund të bëhet edhe pa rritjen ekuivalente në hapësirë. Nuk ka shifra të detajuara për këtë – dhe pa diskutim disa ndërtesa janë në kushte të papranueshme. Ne do të ndërmarrim një studim urgjent lidhur me përdorimin dhe kushtet e ambienteve të universiteteve.
42. Ka edhe çështje që lidhen me përdorimin e pajisjeve, megjithëse duhet pranuar që shumë nga pajisjet nuk janë adekuate për një mësimdhënie moderne. Përsëri nuk kemi informacion të detajuar për përdorimin e pajisjeve egzistuese dhe as për shkallën e mungesave. Ne do ta zgjerojmë studimin në fjalë për të parë se si pajisjet egzistuese mund të përdoren më efektivisht (psh duke i ndarë me fakultete të tjerë) dhe do të nxjerrim përlllogaritje realiste se çfarë kërkohet për t'i sjellë standartet për pajisjet në një nivel të pranueshëm për mësimdhënie për 10 vjet. (Mendojmë se mund të ketë një avantazh me asistencë ndërkombëtare lidhur me shqyrtimin për pajisjet, por kjo të bëhet nga perspektiva e një vendi në një nivel ekonomik të ngjashëm me vendin tonë - psh të Kosovës dhe jo Gjermanisë) Çdo përmirësim i pajisjeve do të sigurohet në lidhje me përmirësimin e metodave të stafit mësimdhënës; sjellja e pajisjeve të reja

duhet të jetë nxitje për të mësuar e përdorur metodat e reja mësimdhënëse.

43. E treta dhe themelore, faktori që lidhet atë që ofrojnë universitetet është sa e mjaftueshme dhe e përshtatshme është mbështetja financiare e ardhme. Qeveria është e angazhuar të dyfishojë fondet publike për arsimin në 5 vitet e ardhshme; shpresohet që arsimi i lartë ta ruajë përqindjen aktuale në total, por kjo të jetë për kostot korrente, jo për zgjerim kapital. Ne do të kërkojmë mbështetje financiare nga burime të tjera, përfshi kontribute private dhe ndihmë nga vende të tjera. Plani i Veprimit që do pasojë Master Planin do të ketë koston e përcaktuar dhe do të përshtatet që të përputhet me mundësinë për burime financiare.
44. Pra, pavarësisht kufizimeve, ne mendojmë se objektivi ynë për përmasat e sistemit të arsimit të lartë është I arsyeshëm - që deri në 2016 të ketë një shkallë pjesëmarrje 40% që nënkupton një kontigjent studentësh *full time* 75.000 – me një rritje 3.000 studentë me kohë të plotë (dmth ndërmjet 5 dhe 6 %) çdo vit për 10 vitet e Master Planit.
45. Pozicioni i studentëve part-time është më pak i qartë. Aktualisht shumë nga ata që mbarojnë shkollën ndjekin part-time pasi nuk patën sukses të fitojnë me kohë të plotë – megjithëse ka nga ata me bazë më të arsyeshme pasi kanë një punë. Tarifat e kësaj kategorie janë një e ardhur e konsiderueshme për universitetin dhe stafin. Ka dy shqetësime. Aspekti part-time mund të jetë tepër i vlefshëm për studentë që mund ta ndjekin vetëm në këtë formë, për shkak të punës ose angazhimeve familjare, por duhet rregulluar që kjo të jetë vetëm për këto lloj nevojash dhe jo një kompensim prapa aspektit me kohë të plotë. Së dyti një aspekt i zgjeruar part-time me të ardhurën e vet shtesë për akademikët rrezikon të devijojë vëmendjen e stafit nga mësimdhënia tek studentët me kohë të plotë. Sidoqoftë, aspekti part-time sigurisht plotëson dhe mbulon kërkesat në një farë mënyrë.
46. Pikëpamja jonë e fillimit është se aspekti part-time nuk duhet të jetë kryesisht për hapësira për maturantët e pasuksesshëm, dhe as të konkurrojë me pjesën *full time*. Qëllimi kryesor për korrespondencën është që t'i shërbejë nevojës kombëtare për ata që nuk mund ta ndjekin me kohë të plotë arsimin e lartë. Kjo konsideratë përcakton shkallën dhe tipet e aspektit part-time që duhen aplikuar dhe se politika për pjesën part time duhet të bëhet pjesë e një strategjie më të gjerë për forma të ndryshme të të mësuarit gjatë gjithë jetës. Rezultati nga ky ndryshim do të jetë që studentët part-time do të ulen në numër dhe kështu do të sjellin më pak të ardhura për universitetet dhe stafin – ndonëse një pjesë e humbjes mund të kompensohet nga tarifa të tjera – shih Kapitullin 7. Këto janë çështje komplekse dhe ne do të ngremë një Grup të vogël për Arsimin Part-Time që të shqyrtojë situatën dhe të përgatisë rekomandimet për politikën dhe financimin në të ardhmen.

47. Që të mbështetet rritja për studentët me kohë të plotë, nuk propozojmë të ngremë universitete të reja por të zgjerojmë egzistueset, veçanërisht në rrethe, që të arrijnë afro 5.000 deri 10.000 studentë për universitet. Në varësi të konstatimeve të Grupit për Diplomat përmendur në paragrafin 34, shpresojmë që një pjesë e madhe e zgjerimit të jetë për diplomat profesionale dhe forma të tjera me aspekte nëndarjeje specializimi specifik. Në kuadrin e politikave, ne planifikojmë të rrisim shkallën e lëndëve që mbulohen nga universitetet që aktualisht kanë një shkallë me fushë të ngushtë (përfshi dhe Universitetin Bujqësor të Tiranës) – dhe të ofrojmë një arsimim më të plotë për studentët duke u dhënë më shumë mundësi e zgjedhje me kombinacion lëndësh.
48. Si pjesë e një sistemi të zgjeruar, shpresojmë të shohim rritje nga institucionet private, krahasuar me totalin aktual prej afro 1000 studentësh. Për të mbrojtur interesat e studentëve të tyre, ne do të vazhdojmë të aplikojmë një sistem rigoroz të sigurimit të cilësisë për universitetet private (për të mbrojtur interesat e studentëve në universitetet publike, ne do të forcojmë kërkesën aktuale që stafi akademik i universiteteve publike nuk mund të japë mësim në universitete private). Nuk presim ndonjë rritje të madhe në universitetet private, pasi edhe në Europë nuk ka patur ndonjë histori të të veçantë të universiteteve private, por edhe për vetë koston për studentët – shumë nga studentët shqiptarë që studjojnë jashtë në institucione me kosto të lartë kanë bursa lokale. Si vend i vogël, është e rëndësishme t'u japim studentëve tanë arsimimin më të mirë në universitetet publike; nuk synojmë të japim fonde publike për të ndihmuar universitetet private. Por jemi të kënaqur që universitetet private të ofrojnë për studentë që nuk gjejnë vendin e tyre në universitetet publike.
49. Një zgjerim i rëndësishëm i sistemit do të kërkojë zhvillimin e vazhdueshëm të Maturës si një mjet nëpërmjet të cilit sigurohet hyrja në universitet. Duke punuar me Këshillin Kombëtar të Vlerësimit, ne do të përgatisim një plan të veçantë për Maturën në mënyrë eksplicite. Parimi kryesor për zhvillimin e Maturës është që duhet të bëhet një provim më i plotë – të paktën për lëndët akademike, akoma të përcaktuara dhe administruara në mënyrë të centralizuar. Do të ketë një bërthamë me (tre) lëndë të detyrueshme (Gjuhë, Matematikë dhe Anglisht) më provime me zgjedhje të nivelit më të lartë për këto tre lëndë si dhe provime të veçanta me një gamë më të gjerë për lëndë me zgjedhje (me provim në dy nivele, më të lartë dhe më të ulët – sipas variantit të Maturës Franceze Bakaloret); përdorimi i pyetjeve me zgjedhje mes alternativave do të reduktohet në mënyrë të ndjeshme.
50. Me një bazë më të fortë lëndësh për Maturën, do të bëhet e mundur të zhvillohet një sistem i kompjuterizuar për shpërndarjen e studentëve në universitete (si bëhet në vende të tjera europiane). Kjo do të orientohet

nga pragu i hyrjes bazuar në lëndët (koeficientët) përcaktuar nga fakultetet dhe do të marrë për bazë preferencat e studentëve dhe rezultatet e provimeve duke i shpërndarë sipas zgjedhjes më të mirë. Nuk do të jetë e domosdoshme që të gjitha universitetet të jenë të lidhur online – ndonëse do të ndihmonte. Sapo ky sistem të jetë ngritur, përdorimi i notave të shkollës nuk do të bëhet me procesin formal të hyrjes në universitet, ndonëse universitetet mund t'i përdorin ato nëse dëshirojnë. Ne do të ngremë një Institucion i ri për Pranimet në Universitet (IPU) për të bërë këto rregullime dhe të vazhdojë me një bazë konstante – shih Kapitullin 8. Ne synojmë të zhvillojmë Maturën në mënyrë të plotë dhe të jetë plotësisht e ngritur nga viti 2010.

51. Para kësaj, më qëllim që të ndihmojmë studentët për të bërë zgjedhjet e tyre për kurset universitare, ne do të kërkojmë nga universitetet të përgatisin një Katalog që synon studentët potencialë; ata do të kenë nevojë të bëjnë përshtatjet e tyre administrative për ta bërë këtë. Sidoqoftë thjesht njohja me këtë katalog nuk do jetë e mjaftueshme për kandidatët që të bëjnë zgjedhjet e tyre mbi bazë të një informacioni të mjaftueshëm për të ardhmen e tyre. Prandaj do të ngremë një Grup për Karierat që të shqyrtojë mundësinë e përgatitjes së një manuali këshillues për kandidatët që të mund të vendosin për të ardhmen; ky Grup mund të japë edhe sugjerime për përmbajtjen e katalogjeve të universiteteve. Anëtarët e Grupit për Karierat do të përfshijnë interesat e shkollës, universiteteve dhe punëdhënësve të të rinjve.

4. Misionet e diferencuara të universiteteve:

Mësimdhënie, zhvillim dhe kërkim shkencor

52. Aktualisht sistemi i arsimit të lartë është ndërtuar sikur të gjitha universitetet të ishin njëloj, por ka dhe duhet të ketë diferenca të rëndësishme mes tyre. Ne synojmë të zhvillojmë një strategji që e njeh nevojën për këto diferencime të misionit mes universiteteve, me implikimet e veta për strukturën dhe funksionet e tyre, në mënyrë që çdo universitet t'i shërbejë më efektivisht nevojave të vendit.

Misione të diferencuara

53. Ne synojmë që **aspekti i mësimdhënies** në universitetet rajonale të vazhdojë të fokusohet në arsimin profesional, në veçanti trajnimin për Shkollat Bazë, si dhe për infermieri, punë sociale, biznes, asistentë ligjorë etj. Pothuajse në tërësi, kurset e tyre të diplomës do të jenë vetëm të ciklit të parë – më përjashtim mundësisht mësuesinë; Deklarata e Bolonjës nuk i pengon universitetet rajonale të ofrojnë vetëm ciklin e parë. Por ne shpresojmë në një rritje të ndjeshme të diplomave dhe programeve të tjera me specializim specifik në universitetet rajonale;

përsëri kjo nuk pengohet nga Bolonja. Mësimdhënia në tre universitetet kryesore në Tiranë do të vazhdojë për të tre ciklet.

54. Megjithatë ne nuk synojmë të kufizojmë universitetet rajonale vetëm tek cikli I parë – ky pozicion nuk është I ngurtë, si për studentët ashtu edhe për universitetet. Për studentët në universitetet rajonale ne besojmë që në bashkëpunim me universitetet kryesore në Tiranë të mundësohet dhe të konceptohet hyrja në programet e ciklit të dytë në Tiranë – me kusht që të plotësojnë standartet për pragun hyrës të kërkuar. Në fakt, kjo transferueshmëri është një nga qëllimet kryesore të Bolonjës. Vetë universitetet rajonale do të jenë në gjendje të arrijnë nivelet për të ofruar ciklin e 2-të ose edhe të 3-të në një fushë të caktuar, sidomos në mësuesi, në rast se demonstrojnë se kanë plotësuar kriteret kombëtare për atë degë; kriteret do të përcaktohen nga KALSH, do të rekomandohen nga Agjensia Kombëtare e Akreditimit dhe do të vlerësohen nga Agjensia Kombëtare e Akreditimit.
55. Ne besojmë se universitetet rajonale (dhe ndoshta dhe ato private) të jenë në krye për të zhvilluar diplomat dhe fushën e specializimeve me nëndarje dhe të jenë ofruesit kryesorë për to. Universitetet rajonale do të bëhen në këtë mënyrë edhe përfituesit kryesorë të fondeve për zhvillimin dhe ne do të japim për këtë qëllim – do të ndihmojnë edhe tarifatat nga këto kurse, që do të rrisin kështu të ardhurat e tyre. Agjensia Kombëtare e Akreditimit do të zhvillojë kritere të reja për Sigurimin e Cilësisë për programet e diplomave 2-vjeçare.
56. Fokusi I vazhdueshëm dhe I zgjeruar I universiteteve rajonale në fushën e arsimit profesional do të përforcojë nevojën që ato të kenë një rol më të qartë në ndihmë të **zhvillimit ekonomik e social** të rajonit të tyre. Duke u zhvilluar si “Qendra të Zhvillimit Rajonal” me fokus në nevojat lokale dhe me lidhje më të forta me komunitetin lokal. Përveç rolit në mësimdhënie, universitetet lokale do të kenë identitetin e tyre dhe do të jenë më specifike dhe më të njohura se tani. Psh në Universitetin e Gjirokastrës mund të zhvillojnë ekspertizë lidhur me muzetë dhe arkeologjinë, në Universitetin e Shkodrës në shkencat e mjedisit dhe në universitete të ndryshme rajonale mund të zhvillohen specializime në aspekte të ndryshme të turizmit.
57. Përveç rolit të tyre mësimdhënës, roli I tyre për zhvillim ekonomik dhe social nënkupton që universitetet rajonale do të ofrojnë konsulencë, kërkim shkencor të aplikuar dhe shërbime të tjera për komunitetin dhe bizneset lokale – që do t'i ndihmonte të nxirrnin të ardhura shtesë. Klientët kryesorë potencialë për këto shërbime do të jenë bizneset lokale, organet qeverisëse dhe qeveria (qendrore e lokale) dhe organizata donatore të ndryshme; të gjitha Ministritë dhe donatorët do të inkurajoheshin të përdornin këto shërbime prej universiteteve. Ne do të japim fonde prim për një zhvillim thelbësor të konsiderueshëm për të ndihmuar universitetet rajonale të zhvillojnë këtë rol; çdo universiteti do

t'i kërkohet të paraqesë një plan me koston përkatëse që të demonstrojë çfarë synon të bëjë dhe këto do të diskutohen e shqyrtohen nga KALSH – shih Kapitullin 8. Sapo kjo të pranohet, të paktën një pjesë e koston themeltare do të suportohet nga fondi prim themeltar.

58. Në të njëjtën kohë, së bashku me Ministrinë e Financave, ne do të kryejmë një studim për të parë rrugët për të thjeshtësuar, ose edhe për të hequr dorë nga procedurat e aprovimit për universitetet për kontrata për ofrimin e shërbimeve. Studimi do të shqyrtojë nëse nevojiten procedura të jashtme aprovimi (dhe nëse nevojiten të rregullohet mënyra më e thjeshtë. Procedurat për t'u shqyrtuar (që do mbulojnë disa ligje) do të përfshijnë ato që kërkohen aktualisht për aprovimin e sigurimit të të ardhurave nga universitetet si dhe mënyra si do të përdoren të ardhurat. Ky studim do të eksplorojë edhe rrugët që të bëhet më e lehtë për universitetet të ngrenë ndërmarje komerciale - por me dispozita kushtëzuese që të garantohet mosabuzimi në këtë pozicion.
59. Në pothuajse të njëjtën mënyrë dhe me strategji të ngjashme, ne besojmë se tre universitetet kryesore në Tiranë do të ndihmojnë për zhvillimin e komunitetit dhe bizneseve lokale në Tiranë. Ato do të jenë në gjendje të ofrojnë shërbime shtesë si rezultat i integritit të Instituteve Kërkimore, që pas një farë kohe duhet të krijojnë një rrjedhë të ardhurash të konsiderueshme për universitetet. Universitetet e Tiranës duhet të jenë në gjendje të zhvillojnë shërbime të tilla pa nevojën për fonde themeltare si ato që do të vihen në dispozicion për universitetet rajonale.
60. Kostoja e lartë e **kërkimit shkencor** nënkupton se mund të ndërmerret në një mënyrë selektive që të maksimizohet impakti i tij – edhe në vendet e pasura ndodh kështu. (Kërkimi Akademik është shumë i ndryshëm nga puna e specializimit që çdo akademik duhet të bëjë lidhur me mësimdhënien – shih Kapitullin 5 më poshtë). Për të siguruar këtë fokus, ne do të ngremë një Grup të vogël të nivelit të lartë (dhe permanent) për Strategjinë e Kërkimit Shkencor që do të jetë nën KALSH-in. Detyra e këtij Grupi do të jetë të zhvillojë me urgjencë, dhe më pas ta monitorojë, një strategji të kërkimit shkencor për prioritetet për çështjet që mund, dhe duhet të bëhen mirë në Shqipëri (psh Albanologji, bujqësi dhe industrinë ushqimore, aspekte të resurseve natyrore).
61. Strategjia e kërkimit shkencor do të shërbejë si bazë për vendimet për sferat e programeve të ardhshme, brenda të cilave do të financohen projektet akademike të kërkimit shkencor. Kërkimi shkencor akademik do të financohet mbi bazë projekti, si rezultat i konkurrimit dhe do të akordohet në bazë të meritave. Fondet për kërkim shkencor nuk do të përfshijnë pjesën e rrogave për kërkim shkencor të stafit akademik pasi kostoja e plotë e rrogave do vazhdojë të mbulohet nga burime më të përgjithshme të procesit të shpërndarjes të fondeve nga buxheti (shih Kapitullin 7).

62. Pjesa më e madhe e kërkimit shkencor akademik besohet të kryhet brenda tre universiteteve kryesore në Tiranë, që në të ardhmen do të përfshijnë Institute Kërkimore të ndryshme. Disa prej këtyre Instituteve Kërkimore në universitete do të hapin mundësi për të racionalizuar kapacitetet kërkimore në mbarë vendin. Kjo kërkon një shqyrtim të vëmendshëm që ne do të ndërmarrim me Grupin për Strategjinë për Kërkimin Shkencor, në mënyrë që të kryhet në bazë të prioriteteve të kësaj strategjie për kërkimin shkencor – që është edhe arsyeja kryesore pse kjo strategji nevojitet urgjentisht. Për të lehtësuar rrugën drejt integritit dhe racionalizimit që do vijë në rrjedhim të saj, ne do të japim fonde shtesë, siguruar nëpërmjet kursimeve efektive prej transformimit të Instituteve Kërkimore dhe do të shpërndahen mbi bazë rastesh të argumentuara nga universitetet e interesuara. Ne do t'i kërkojmë Grupit për Strategjinë për Kërkimin Shkencor të japë rekomandime e konsulencë për racionalizimin dhe për shpërndarjen e fondeve.
63. Ndërsa universitetet rajonale do të ndërmarrin punë të aplikuar për komunitetet e tyre lokale përshkruar më sipër, çdo universitetet rajonal do të jetë në gjendje të konkurrojë për projekte akademike të kërkimit shkencor nëse e ka kapacitetin relevant për kërkim shkencor; përndryshe nuk do të ketë ndonjë konsideratë speciale. Për t'u siguruar universiteteve rajonale opsionin për të zhvilluar një ose dy specializime kërkimi shkencor, psh në sferën e arsimit, ne do të sigurojmë një limit fondesh të disponueshme për çdo universitet për shpërndarje të brendshme mbi bazë të strategjisë së tyre për të zhvilluar një kapacitet për kërkim shkencor.

Rrjedhoja që lidhen me balancën e ngarkesës së punës për stafin

64. Ç'ka u tha më sipër nënkupton se, në një sistem më të diferencuar universitetesh, balanca e ngarkesës mësimore për stafin dhe e roleve do të jetë e ndryshme në universitete të ndryshme. Në veçanti, balanca e ngarkesës do të jetë e ndryshme për stafe që punojnë për universitete me misione të ndryshme. Megjithatë, i gjithë stafi do të ketë detyrë mësimdhënie, dhe të gjithë supozohen të marrin përsipër punë të natyrës specializuese për ta "ushqyer" dhe ta mbajtur bashkëkohore – pedagogjikisht dhe në aspektin e përmbajtjes.
65. Siç u tha edhe më sipër, kërkimi i aplikuar, konsulenca dhe zhvillimi (psh punë që nuk synon publikimin) duhet të jenë shërbime që të gjitha universitetet do t'u ofrojnë komunitetit dhe bizneseve lokale, sidomos universitetet rajonale. Prandaj çdo pjesëtar i stafit pritët të kontribuojë në këtë lloj pune. Paralelisht, i gjithë stafi duhet të jetë i disponueshëm për detyra administrative nëse kërkohen nga universiteti.

66. Në ndryshim me sa më sipër, kërkimi shkencor akademik do të ndërmerret nga një pjesë e vogël e stafit; nuk supozohet që stafi patjetër të jetë i përfshirë në kërkim shkencor akademik (përveç punës për specializim përmendur më sipër që duhet bërë nga të gjithë) – bile edhe në universitetet e Tiranës. Kërkimi do të ndërmerret nga pjesa e stafit që ka qenë e suksesshme në konkurrimin për financimin e projekteve ose nga ata që punojnë në një sferë përcaktuar nga universiteti si fushë për zhvillimin e kapaciteteve për kërkim shkencor – për të cilën do të marrin fonde universitare të brendshme (shih paragrafin 63).
67. Sa më sipër nënkupton që do të ketë një balancë të ndryshme ngarkese në universitete të ndryshme (dhe brenda fakulteteve në një universitet), ndërmjet katër aktiviteteve: mësimdhënies (së bashku me kualifikimin), kërkimit shkencor të aplikuar, shërbimeve të zhvillimit dhe administrimit. Do të jetë një rol menaxhimi (normalisht Dekani) që do të miratojë balancën me çdo pjesëtar të stafit të fakultetit. Universiteti duhet të ketë rregullore që të parandalojë abuzimet me pozicionet e tyre (psh dhënie mësimi në universitete private). Implikimet që rrjedhin nga menaxhimi i brendshëm do shqyrtohen në Aneks.
68. Balancat e ndryshme të ngarkesës do të kenë implikime të rëndësishme edhe për kriteret e ngritjes në detyrë dhe stimulimin; aktualisht këto janë të njëjta për çdo universitet, që duket qartë se nuk është e përshtatshme kur universitetet kanë misione të ndryshme. Në veçanti, do të jetë e paarsyeshme të përdoren publikimet e kërkimit shkencor si kriter për ngritjen apo stimulimin në një universitet rajonal që fokusohet në mësimdhënie dhe ofrimin e shërbimeve lokale. Kriteret e promovimit duhet të përcaktohen në përputhje me misionin e çdo universiteti dhe kështu do të jenë të ndryshme për universitete të ndryshme.
69. Pasi universitetet të kenë marrë statusin e atonomisë, ato do të vendosin kriteret e veta; për momentin, KALSH do të ketë përgjegjësinë e përcaktimit të kriterëve, por do të njihet fakti se këto duhet të jenë elastike e fleksibël dhe të ndryshme për universitete të ndryshme. Pas përcaktimit të kriterëve të qarta për çdo universitet, universitetet individuale mund të jenë të përgjegjshme për të operuar me to – që duhet bërë në një mënyrë plotësisht transparente. Pas stabilizimit të këtij standarti, detyra aktuale e Komisionit të Kualifikimit Shkencor nuk do të jetë e nevojshme dhe ky Komision do të shpërndahet.
70. Ne do të paraqesim propozime specifike për modele të ndryshme balancash në ngarkesën e stafit, që do përfshihen në termat dhe kushtet për punësimin e stafit akademik. Termat e punësimit për stafin do të përfshijnë referenca për përmirësimin në metodat e mësimdhënies, dhe ne shpresojmë të jemi në gjendje të rrisim rrogat akademike – por që do

të ketë nevojë të përfshijë në këtë mënyrë një komponent lidhur ngushtë me performancën.

5. Përmirësimi i mësimdhënies dhe përvetësimit

71. Nevojat e të ardhmes së vendit kërkojnë standartet e të tre cikleve – si dhe të diplomave të specifikuara (me nëndarje) – që të jenë në përputhje me ato të Europës; aktualisht nuk janë. Për të përmirësuar këto standarde kërkohet zhvillimi i kriterëve për t'i vlerësuar ato. Ka dy aspekte kryesore të standarteve: metodat mësimdhënëse dhe përmbajtja; nevojitet një politikë kombëtare për t'i përmirësuar të dyja – dhe universiteteve do t'u nevojitet kohë që të bëjnë përmirësimet e kërkuara.

Metodat e mësimdhënies

72. Nevojat e Shqipërisë në shekullin XXI do të jenë për njerëz me aftësi elastike dhe të adaptueshme të të menduarit, analizës, krijimtarisë dhe aftësisë për zgjidhjen e problemeve – si në ekonomi ashtu edhe më gjerë për shoqërinë. Sigurimi I këtyre llojeve të aftësive është ndryshimi I vetëm më I rëndësishëm që nevojitet në gjithë sistemin e arsimit të lartë; pa këtë Shqipëria do të humbë brenda Europës. Sigurisht do të ketë një nevojë të vazhdueshme për njohuri specifike profesionale, por aftësitë më të përgjithshme e gjeneruese do të bëhen gjithnjë e më të rëndësishme, dhe për shumë të diplomuar, ato do të jenë më me vlerë se sa të kenë njohuri për sfera specifike.
73. Megjithatë një pjesë e vogël e metodës aktuale të mësimdhënies në universitete është konceptuar që të zhvillojë aftësi të tilla tek studentët. Pjsa më e madhe e metodës aktuale synon drejt “fakteve” dhe jo drejt përdorimit të një metode me **interaktive dhe të fokusuar mbi studentin** që nevojitet për të zhvilluar këto aftësi. E gjithë natyra e marrëdhënieve mes individëve të stafit akademik dhe studentëve nevojitet të ndryshohet, në mënyrë që të jetë interactive dhe e bazuar në diskutime, të menduarit dhe zhvillimit të ideve – jo vetëm për transmetimin e fakteve. **Kjo është një nga mangësitë më serioze në sistemin tonë të arsimit të lartë** – dhe ka të bëjë më të tre ciklet – si dhe diplomat e specifikuara. Për të përmirësuar cilësinë e mësimdhënies, janë **këto metoda mësimdhënie dhe mënyra e realizimit** që duhen ndryshuar. . Ky ndryshim në metodat e mësimdhënies është jashtëzakonisht më i rëndësishëm për të ardhmen e vendit se sa rritja e numrit të pedagogëve që kanë PhD. Investimet në të ardhmen për zhvillimin e stafit do të fokusohen në këtë ndryshim.

74. Por ky ndryshim në metodat e mësimdhënies do të jetë një sfidë për pjesën më të madhe të stafit jo vetëm pedagogët e vjetër që për vite kanë përdorur të njëjtën metodë dhe nuk shohin nevojën për ndryshim. Është detyra e universiteteve të gjejnë mënyra të zhvillojnë stafin akademik dhe ne do bëjmë propozime se si ato mund ta bëjnë këtë. Ka disa elementë që një universitet mund t'i përdorë në planet e veta:
- **Të mësuarit jashtë shtetit:** Shkëmbimet afatshkurtra me fakultetet jashtë shtetit (psh një simestër) mund të jetë një mënyrë me kosto efektive për të zhvilluar aftësitë mësimdhënëse: Stafi shqiptar që shkon jashtë shtetit duhet të ndjekë leksionet parauniversitare (ose edhe të japë) për të parë stilin e mësimdhënies në praktikë ; staf i huaj i ftuar këtu të japë leksione për studentët dhe stafi lokal të jetë prezent si vëzhgues. Megjithatë kujdes duhet treguar në zgjedhjen e universitetit të huaj – metodat e reja në mësimdhënie nuk janë aq të përhapura në Kanada dhe SHBA dhe akoma më pak në disa vende në Europë lidhjet me universitetet europiane duhet të përzgjidhen pas sigurimit se stafi i tyre vërtet përdor këto metoda.
 - **Staf që kthehet nga jashtë shtetit:** Çdo pjesëtar i stafit që kthehet nga jashtë dhe është familjarizuar me metodat e reja duhet t'i përdorë këto në leksionet e veta dhe duhet të ftojë kolegët ta ndjekin si vëzhgues
 - **Kurse të shkurtra për metodat e mësimdhënies:** Fakulteteve (të reja) të arsimit në Universitetin e Tiranës (shih më poshtë) mund t'u kërkohet të organizojnë kurse të shkurtra për metodat e mësimdhënies, jo vetëm për stafin nga Tirana por edhe nga universitetet e tjera.
 - **Feedback nga studentët:** Studentët mund të jenë gjykues të mirë të metodave të mësimdhënies që përdoren në leksionet e tyre, por do të kishin nevojë për trajnim për aspektet specifike të mësimdhënies ku duhet të bazohen si dhe mënyra për ta organizuar këtë feedback është risku që ata do të japin thjesht raporte të mira për pedagogët me më pak kërkesa.
 - **Menaxhimi i performancës së stafit:** Universitetet duhet të marrin parasysh ngritjen e një sistemi të zhvillimit të performancës për stafin akademik për çdo rast, një pjesë kritike e të cilës do të jetë vlerësimi i metodave të mësimdhënies për të gjykuar për nevojat për zhvillim – dhe ndoshta me një bonus si shpërblim për performancë të mirë.
 - **Kriteret e promovimit:** Për të gjitha universitetet, kriteret e promovimit duhet të përfshijnë performancën e mësimdhënies si një kriter të rëndësishëm, ndonëse pesha që do t'i jepet do të jetë e ndryshme në përputhje me misionin e universitetit..
75. Ne do të mundësojmë një fond special investimi për universitetet që të zhvillojnë një strategji të caktuar për përmirësimin e mësimdhënies nëse bëhet planifikim në mënyra me kosto efektive. Ne do t'i kërkojmë Agjencisë së Akreditimit që t'i kushtojë vëmendje më të madhe vlerësimit

të metodave të mësimdhënies stilit dhe mësimdhënies në procesin e Sigurimit të Cilësisë, rezultatet e të cilës do të influenconin shpërndarjen e numrit të studentëve të ardhshëm në fakultete – dhe si rrjedhojë edhe fondet për universitetin (shih Kapitullin 7)

Përmbajtja e mësimdhënies

76. Nuk është vetëm metoda e mësimdhënies, por edhe përmbajtja e mësimdhënies që duhet bërë bashkëkohore për shekullin e XXI. Universitetet janë vënë në lëvizje për të adoptuar një **mënyrë më modulare** për kurset në kuadrin e Bolonjës por një pjesë e madhe e punës ka qenë thjesht një ripaketim i kurseve egzistuese. Është e rëndësishme që universitetet të kuptojnë se qëllimi kryesor i modularizimit dhe i Sistemit të Transferimit të Krediteve nuk është thjesht administrativ, por një përfitim për studentët: të zgjerojë mundësitë për ta dhe t'u mundësohen atyre zgjedhje reale dhe opsione transferimi (si brenda ashtu edhe mes universiteteve). Që të ketë përfitime për studentët e tyre dhe në kuadrin e përmbushjes së kërkesave që rrjedhin nga Bolonja, ne do t'u kërkojmë universiteteve të zhvillojnë modularizimin dhe një sistem transferimi, si për transfertat e brendshme dhe më pas ato të jashtme; do t'i kërkojmë AKA-s një raport për progresin në këtë fushë.
77. Gjithashtu, **programet e studimit ndërdisiplinare** që janë me një kuadër të gjerë, do të bëhen të rëndësishme në të ardhmen – programe si “Inxhinieri me Studime Biznesi”. Programe të tilla nuk kërkojnë një degë të re, por do të krijohen si punë e përbashkët mes dy fakulteteve ose edhe mes universiteteve, me të dy Dekanët si përgjegjës që edhe nënshkruajnë certifikatat që do lëshohen. Stafi i fakultetit pritet të punojë në të dy fakultetet për programe të tilla si pjesë punës së tyre në mësimdhënie (dhe jo të ketë pagesë speciale nga fakulteti i dytë). Për të zhvilluar kurse të tilla do të nevojitet një forum brenda universiteteve që të diskutojë dhe zhvillojë idetë; kjo duhet të jetë pjesë e përgatitjes së planeve në universitet (shih Kapitullin 6 për qeverisjen dhe Aneksin). Do të jetë me vlerë për universitetet t'u drejtohen për ndihmë universiteteve të huaja për të zhvilluar kurse ndër-disiplinare. Ne do të mbështesim aktivisht zhvillimin e programeve të tilla; kjo mund të jetë nëpërmjet metodologjisë së financimit (shih Kapitullin 7) ose nëpërmjet një fondi special iniciues..
78. Familjarizimi me **njohuritë operuese për shkencat kompjuterike dhe Anglishten** do të bëhen të rëndësishme për studentët e të ardhmes. Universitetet pritet të bëjnë përgatitjet në këto çështje, duke marrë paraysh faktin që disa universitete rajonale mund të kenë nevojë të “blejnë” prej jashtë universitetit (psh nga universitete të tjera ose organizata private); ne do të mundësojmë fonde prim për të realizuar këto përgatitje.

79. Ne jemi të ndërgjegjshëm se në disa lëndë **kurrikulat e mësimdhënies** janë jashtë kohe (sidomos në shkenca); ndonjëherë kjo është rezultat i pajisjeve që u ka kaluar koha si dhe për shkak se stafi nuk është i azhurnuar me zhvillimet bashkëkohore. Ne propozojmë krijimin e fondeve që të sjellim pajisje bashkëkohore (mjaftueshëm të tilla) për qëllimet e mësimdhënies, por së pari ne kemi nevojë për informacion objektiv për situatën aktuale nga anketimi i përmendur në Kapitullin 3. Për stafin jo bashkëkohor, ne presim që universitetet të konceptojnë një proces që të nxjerrë në pah këtë fenomen dhe të mundësohet trajnimi për këtë kategori.
80. Ndërsa vendi zhvillohet, edhe nevojat e tregut të punës do të ecin me ritme më të shpejta. Kjo do të thotë se shumë njerëz do të kenë nevojë t'u kthehen universiteteve në momente të caktuara, psh me kurse të shkurtra verore ose kurse mbrëmjeje. Kushtet për këtë “të mësuar gjatë gjithë jetës” janë të kufizuara për momentin, pjesërisht për shkak të kërkesës së ulët, por edhe për arsye se nuk ka nxitje tek universitetet që të ofrojnë të tilla. Në presim që kjo kërkesë të rritet dhe do ta mbështesim zhvillimin e kushteve ku identifikohet kjo kërkesë; Grupi për korrespondencën përmendur më sipër në këtë kapitull, do të përfshijë në axhendën e vet se si mund të realizohet kjo sa më mirë.

Trajnimi i mësuesve për shkollat

81. Cilësia e kushteve për trajnimin e mësuesve është kritike për të ardhmen e vendit. Pikat e mësipërme për nevojën e ndryshimit të stilit dhe metodës së mësimdhënies kanë të bëjnë fuqishëm me trajnimin e mësuesve njëloj si me çdo lëndë tjetër në arsimin e lartë. Në fakt do të jetë edhe më e rëndësishme që metodat e reja të mësimdhënies të adoptohen nga trajnuesit për mësuesit sepse studentët e tyre do të bëhen mësuesit e ardhshëm në shkolla – ku atyre do u duhet të përvetësojnë këto metoda mësimdhënie për të zhvilluar aftësitë analitike dhe të të menduarit tek nxënësit e tyre.
82. Lidhur me trajnimin fillestar të mësuesve për Shkollat Bazë, politika aktuale me kurrikula “bërthamë” ka çuar në kurrikula të mbingarkuara, me lëndë që atyre nuk do u duhen në të ardhmen si mësues; dhe si rezultat, studentët mbingarkohen me shumë orë mësimi dhe pak praktikë. Ne synojmë ta ndryshojmë. Ne do të kërkojmë realizimin e trajnimit fillestar për mësues mbi ciklin e parë të studimeve. Këto tre vite studimi do të mbulojnë përmbajtjen e lëndëve dhe pedagogjinë e nevojshme për përgatitjen bazë të një mësuesi shkolle (në fakt një model 3+0). Ne e dimë se do të ketë kundërshtime ndaj kësaj por ky është një model i realizuar me sukses në pjesë të tjera të Europës; për më tepër, si punëdhënësi kryesor i mësuesve të kualifikuar, është e arsyeshme që

Qeveria duhet të specifikojë se çfarë kërkohet për mësuesit e saj si dhe të specifikojë kurrikulën bërthamë për trajnimin e mësuesve.

83. Ne propozojmë ngritjen e një Grupi për Trajnimin e Mësuesve që të japë udhëzime të qarta për një kurrikulë bërthamë me përmbajtje të reduktuar të lëndëve (të hiqen materialet e panevojshme) dhe me përmbajtje më të gjerë pedagogjike me më shumë theks tek aftësitë bazë (si IT, Anglisht). Ky Grup do të japë rekomandime edhe për proporcionin minimal të kohës që studentët duhet të kryejnë si praktikë mësimdhënie në klasa – që duhet të jetë më e lartë se sa nivelet aktuale si dhe që kjo të monitorohet nga tutorët e tyre të universitetit (që duhet të jetë më e lartë se aktualja).
84. Trajnimi fillestar për mësuesit në shkolla të mesme do të jepet mbi një model 3+N ku 3 vitet e para do të jenë një cikël I parë mbi një lëndë specifike – por me fleksibilitetin për të studjuar më shumë se një lëndë. Pjesa '+N' do të jetë në mënyrë të pastër mbi pedagogjinë e mësimdhënies në shkollat e mesme do të jetë e detyrueshme për ata që dëshirojnë të japin mësim në këto shkolla (një gradë e mirë nuk është e domosdoshme për të përgatitur një mësues të mirë); përsëri do të ketë sasi minimale të përcaktuar të praktikës së mësimdhënies në shkolla. Pjesa '+N' do të jetë një "degë" e përcaktuar në një Fakultet të Mësuesisë që do ngrihet i ri. Vlera e 'N' do të jetë 1 ose 2 ne do t'i kërkojmë Grupit të japë rekomandime nëse duhet të jetë e fiksuar apo t'u lihet në dorë universiteteve.
85. Aktualisht Universiteti i Tiranës duket se ka kapacitetin të ofrojë pjesën pedagogjike '+N'; universitetet e tjera që dëshirojnë të zhvillojnë pjesën "+N" do të jenë në gjendje ta bëjnë – por duhet të miratohen nga Agjensia e Akreditimit mbi bazë të përmbushjes së kriterëve kombëtare përcaktuar nga KALSH. Të diplomuarit e çdo universiteti që dëshirojnë të bëhen mësues të shkollave të mesme mund të aplikojnë për të hyrë në çdo Fakultet Mësuesie që ofron +N. Ne presim që Universiteti i Tiranës të ofrojë asistencë pedagogjike për universitetet (kryesisht ato rajonale) që aplikojnë trajnim mësuesish për shkollat bazë 3+0.
86. Qendra për trajnimin e Mësuesve po udhëheq aktualisht një iniciativë për të përmirësuar dhe koordinuar trajnimin e mësuesve që janë të punësuar. Ky është një program esencial për të përmirësuar performancën e mësuesve në shkolla. Ministria shpreson të ngrejë një sistem vlerësimi në shkolla për të parë cilët mësues kanë nevojë për trajnim; kjo do të jetë një strategji më e mirë se sa marrja për bazë e kualifikimeve si kriter përzgjedhje (siç bëhet aktualisht). Sigurisht trajnimi për mësuesit e punësuar do të ishte pa vlerë nëse nuk do të përmirësohet trajnimi fillestar i mësuesve (pasi kështu edhe mësuesit e rinj që do hyjnë do të vazhdojnë të trajnohen jo mjaftueshëm). Pra ne do

t'i japim të njëjtin prioritet zhvillimit të trajnimit fillestar si dhe zhvillimit të trajnimit të të punësuarve.

87. Aktualisht pak universitete krijojnë kushte për trajnim të mësuesve “në punë”; kjo është një mundësi e humbur – si për kombin edhe për universitetet. Ne propozojmë rritjen e nivelit të financimit për trajnimin “në punë”, por edhe të ndryshojmë mënyrën e financimit të këtij trajnimi; do të jetë një ndryshim në drejtim të një politike bazuar e orientuar nga tregu, ku fondet publike mundësohen e vihen në dispozicion të “klientëve” për këtë trajnim dhe jo për ata që do të ofrojnë trajnimin. Fillimisht fondet publike do t'u jepen rajoneve që do të veprojnë si “klientë” në emër të shkollave të tyre më vonë, pasi shkollat të jenë gati për këtë përgjegjësi, fondet do t'u jepen direkt shkollave që do të “blejnë” trajnimin që kanë nevojë – nga çdo ofrues i akredituar nga Qendra. Ky rregullim i ri për financimin do të krijojë një nxitës të qartë financiar për universitetet që të hyjnë në “treg” dhe të ofrojnë trajnim të tillë.

6. Fuqizimi i qeverisjes:

Përgjegjshmëria e jashtme dhe menaxhimi i brendshëm

88. Për t'iu përgjigjur sfidave të ndryshimeve më të shpejta në shoqëri dhe ekonomi, universitetet moderne kanë nevojë për më tepër autonomi nga Qeveria se sa aktualisht. Në vazhden e kohës, ne synojmë të rrisim nivelin e autonomisë së universiteteve, por kësaj duhet t'i përgjigjet nga ana tjetër një rregullim më i fuqishëm qeverisje për përgjegjshmërinë e jashtme prej universiteteve dhe nga dispozita për të përmirësuar menaxhimin e brendshëm. Universiteteve do t'u jepet status autonomie mbi bazë të planeve të miratuara, përgatitur nga çdo universitet – që do të nevojitet të përmbushin kritere të paracaktuara.
89. Janë katër aspekte të autonomisë për universitetet për të ardhmen, nga të cilat më kryesoret do të përfshihen në statutin e universiteteve:
- Autonomia akademike – që nënkupton jo vetëm liritë akademike të individëve por edhe universiteti do të jetë në gjendje të përcaktojë kurrikula novatore, përmbajtje të re të kurseve dhe, në kuadrin e sigurimit të cilësisë dhe kufizimeve të financimit, fillimin apo mbylljen e kurseve dhe programeve; kjo ka implikime (rrjedhoja) për shpërndarjen e numrit të studentëve, që do diskutohet në kapitullin 7 më poshtë.
 - Autonomia strukturale – që nënkupton se universitetet që do të jenë në gjendje të përcaktojnë strukturat e tyre të brendshme për njësitë akademike (fakultete, departamente etj) dhe të jenë në gjendje t'i përshtasin në përputhje me kushtet e jashtme në ndryshim.

- Autonomia administrative – që nënkupton se universitetet do të jenë në gjendje të përcaktojnë vetë në mënyra që janë në përputhje me misionin e tyre – por edhe brenda kuadrit të standarteve kombëtare dhe në përputhje me eksperiencat pozitive për transparencë dhe përgjegjshmëri të brendshme.
- Autonomi financiare – që nënkupton se universitetet do të kenë fleksibilitetin të përcaktojnë shpërndarjen e burimeve të brendshme, mbi bazë të planeve dhe një buxheti, dhe shpenzimeve të tyre, me një tavan buxheti të tyre; kjo sjell rrjedhoja për metodat e shpërndarjes së fondeve nga shteti, që do diskutohet në kapitullin 7.

90. Secili nga këto aspekte të autonomisë është i rëndësishëm për universitetet e të ardhmes dhe ne synojmë që universitetet tona të shkojnë gradualisht drejt kësaj dhe përfundimisht të marrin statusin e autonomisë. Por autonomia më e madhe duhet të balancohet nga fuqizimi i përgjegjshmërisë së jashtme; përgjegjshmëria e jashtme do të diskutohet më poshtë do të jetë kërkesë bazë për një autonomi më të madhe. Kjo do të kërkojë edhe përmirësimin dhe transparencën e proceseve të menaxhimit të brendshëm; aspektet kryesore se çfarë përbën menaxhimi, jepen më poshtë dhe do të zhvillohen në detaje tek Aneksi.
91. Lidhur me **përgjegjshmërinë e jashtme** që kërkohet për një autonomi më të madhe, ne synojmë të ndjekim një model ndërkombëtar duke ngritur “Borde” me rreth 15 anëtarë, me shumicën e tyre, rreth 10, nga jashtë universitetit që të përfaqësojnë komunitetin/publikun, dhe pjesën tjetër, nga brenda universitetit; Rektori do të jetë një anëtar shtesë ‘ex officio’. Duke filluar nga 2007 ne gradualisht do të fillojmë me këto Borde të jashtme, jo për të gjitha universitetet në të njëjtën kohë – përsëri në bazë të eksperiencës nga vende të tjera.
92. Bordet e Jashtme nuk do të merren me problemet e përditshme të menaxhimit apo operacionet e universitetit (që do të jetë detyra e Grupit të Menaxhimit – shih më poshtë dhe Aneksin, ose detyrë e Senatit për çështje akademike). Fillimisht Bordet e jashtme do të jenë Borde Këshillimi, me një rol konsulent, por pas stabilizimit të tyre dhe kur të jenë bërë pjesë e pranuar e operacioneve të universitetit, ne do të fuqizojmë në këtë mënyrë kompetencat e tyre që ato të zhvillohen si Borde Egzekutive. Pasi të jenë bërë Borde Egzekutive, ato do të kenë autoritetin për miratimin final të planeve dhe buxhetit të universitetit, për një kontroll të përgjithshëm financiar dhe zgjedhjen e Rektorit.
93. “Përbërësit” e Bordeve të Jashtme do të merren nga një shkallë e gjerë interesash. 10 anëtarët e jashtëm do të jenë të fushës ekonomike dhe nga bizneset lokale, shoqëria dhe komuniteti lokal, studentë të mëparshëm, organe të sektorit publik – përfshi shkollat e mesme për

universitetet e përfshira gjerësisht në trajnimin e mësuesve. Përveç Rektorit, (5) anëtarët e tjerë të brendshëm të universitetit do të përfshijnë stafin akademik dhe jo akademik dhe ndoshta edhe studentë. Ne do të kërkojmë opinione nga Këshilli i Arsimit të Lartë dhe Shkencës (shih kapitullin 8) dhe nga Konferenca e Rektorëve për balancën e anëtarëve. Anëtarët e Bordit të parë për çdo universitet do të zgjidhen pjesërisht nga vetë universiteti, që fare mirë mund të zgjedhë prej ish-studentëve dhe pjesërisht nga Presidenti. KALSH do të japë rekomandime për balancën mes dy burimeve të emërimeve si dhe për të emëruarit specifikë nga Presidenti. Më pas Bordi do të përzgjedhë zëvendësimet e anëtarëve të jashtëm mbi bazë rotacioni.

94. Si pjesë e mëtejshme e përgjegjshmërisë së jashtme, ne do të kërkojmë nga universitetet të publikojnë një raport vjetor, që do përfshijë rezultatet e universitetit mbi bazë të treguesve të specifikuar të performancës dhe rezultateve nga procesi i jashtëm i Sigurimit të Cilësisë. Raporti vjetor do të përfshijë edhe bilancin vjetor të universitetit, të audituar në mënyrë të pavarur. Ne do të monitorojmë performancën financiare dhe performanca të tjera të universiteteve gjate vitit (niveli i monitorimit do të reduktohet ndërsa do të rritet autonomia); ky monitorim së bashku me auditin e jashtëm të pavarur do të krijojë garanci kundër keqpërdorimit të fondeve.
95. Ne nuk jemi të bindur se katër nivelet aktuale të auditimit për universitetet sigurojnë mekanizma eficientë për përgjegjshmërinë e jashtme (këto janë Kontrolli I Lartë I Shtetit, Kontrolli I Brendshëm në KM, Drejtoria e Auditimit në MASH dhe auditorët e pavarur. Ne do t'i kërkojmë Grupit të Financës, përmendur në kapitullin 7 (paragrafi 124), të rishqyrtojë se si mund të reduktohen dy prej tyre, nga njëra anë por nga ana tjetër të bëhen më eficientë.
96. Kërkesat e **menaxhimit të brendshëm** për një autonomi më të madhe nga Qeveria dhe më shumë transparencë në vendimmarrje dhe përgjegjshmëri të brendshme më të mirë për vendimet – nga Rektori e poshtë. Kjo do të kërkojë që universitetet të zhvillojnë procese e struktura menaxhimi të fuqishme e të qarta. Si një hap drejt një autonomie më të madhe, ne do të kërkojmë nga universitetet të përgatisin dhe propozojnë procese e struktura qeverisjeje për vendimmarrjen e tyre në nivel universiteti, që jo vetëm të ngelen tek propozimet ne do të japim udhëzime për këto. Do të përcaktojmë edhe parakushte që duhen përmbushur para dhënies së autonomisë. Këto do të bazohen në eksperiencën nga vende të tjera që do të garantojnë se rritja e autonomisë nuk do të rezultojë në anarshi apo metoda diktatoriale.
97. Në Aneks jepen detaje me disa rekomandime për një praktikë më të mirë për menaxhimin e brendshëm. Me miratimin e propozimeve nga universitetet, komponentët kryesorë do të përfshihen në Statutet e tyre si pjesë e marrëveshjes për dhënien e statusit të autonomisë. Përveç

kërkesave për përgjegjshmëri të jashtme, parakushtet për menaxhimin e brendshëm do të jenë që rregullimet për menaxhimin dhe vendimmarrjet kryesore të jenë transparente dhe me përgjegjshmëri të qartë.

98. Menaxhimi në kuptimin e plotë të fjalës është një koncept relativisht i ri për universitetet (jo vetëm në Shqipëri); aspektet kryesore të menaxhimit brenda një universiteti lidhen me çështje si më poshtë:
- Përcaktimi dhe zbatimi i prioriteteve dhe proceseve të planifikimit dhe buxhetimit;
 - Zhvillimi i një buxheti të plotë brenda një buxheti total të dhënë;
 - Metodatat e shpërndarjes së të ardhurave nga burime të brendshme mes prioriteteve konkurruese;
 - Monitorimi financiar dhe kontrolli, si në nivel qendror edhe në nivel fakulteti;
 - Vendime për nivelet e delegimit financiar;
 - Zhvillimi i politikave për mësimdhënien dhe politika të tjera akademike;
 - Natyra dhe operacionet për proceset e sigurimit të brendshëm të cilësisë;
 - Menaxhimi i performancës së stafit dhe shpërndarja e ngarkesës;
 - Struktura e menaxhimit, përshkrimi i punës dhe proceset përzgjedhëse për postet e larta të menaxhimit (Rektorin, Zv/Rektorët, Dekanët, Kancelarët);
 - Proceset e selektimit dhe emërimi i pjesës tjetër të stafit;
 - Aplikimi i një mbështetje të fuqishme profesionale për menaxhimin (sidomos për çështje financiare).
99. Për këto dhe vendime të tjera për menaxhimin, çdo universitet do të ketë nevojë për një Grup të brendshëm Menaxhimi (GM), të kryesuar nga Rektori, që do të përfshijë menaxherët akademikë në nivel të lartë (normalisht Zv/Rektorët dhe Dekanët), si dhe Kancelarin – dhe ndoshta një ose dy akademikë të tjerë në nivel të lartë. (Ky është një grup i brendshëm menaxhimi, i ndryshëm nga ai i jashtëm, Bordi i Jashtëm Këshillues/Qeverisës që siguron përgjegjshmërinë e jashtme (nga jashtë); Grupi i Brendshëm i Menaxhimit nuk përfshin anëtarë të jashtëm). Grupi i Menaxhimit duhet të ketë terma të qartë reference dhe të veprojë me axhenda dhe detaje të përcaktuara mirë, që në rast se nuk ka arsye të forta konfidencialiteti, duhet të bëhen transparente në dispozicion të komunitetit të universitetit.
100. Ne synojmë të përgatisim një plan me afate kohore të përcaktuara për autonominë e universiteteve, përfshi edhe plane pilot dhe proces në faza për universitete të ndryshme. Kjo do të mbulojë: a) rrugët si do rritet autonomia, b) zhvillimi i përgjegjshmërisë së jashtme dhe c) **proceset e brendshme të qeverisjes**; por do të mbulojë edhe d) ndryshimet në

regjimin e financimit dhe fondeve për universitetet – që do diskutohet në kapitullin tjetër. Plani do të tregojë se si këta katër faktorë lidhen bashkë dhe do të procedojnë paralelisht. Do të ketë edhe ndryshime në ligj, jo thjesht për ta patur si ligj kornizë por një ligj me kërkesa specifike, që ndoshta më vonë, do të ndryshojë edhe kuadrin kombëtar financiar brenda të cilit operojnë.

101. Ne synojmë të përgatisim një plan me afate kohore të përcaktuara për autonomi më të gjerë për universitetet si pjesë e Planit të Veprimit që do të pasojë Master Planin. Afatet kohore për zbatimin e tij do të fillojnë në 2008, me faza përgjatë disa viteve, mundësisht deri në fund të periudhës së planit (2016). Puna parapërgatitore që nevojitet do të jetë e konsiderueshme, si në qendër por sidomos në universitete – pasi do të ketë edhe një farë rezistence nga ata që nuk e shohin nevojën që universitetet t'u përgjigjen nevojave të së ardhmes – si dhe nga ata që shohin se mund të humbin bazën e fuqisë aktuale. Ndryshimet e kërkuara në aspektin e kulturës mund të jenë të konsiderueshme – dhe në disa universitete mund të dojë më shumë kohë se në disa të tjera. Ne do të mundësojmë asistencë nga jashtë për të ndihmuar në zhvillimin e proceseve të menaxhimit.

7. Fondet dhe financat

102. Ne kemi nevojë që universitetet tona të kenë një të ardhme të shëndetshme financiarisht dhe Qeveria do të ngelet burimi kryesor i fondeve për universitetet publike. Megjithatë, pavarësisht se ne synojmë të dyfishojmë buxhetin për arsimin në 5 vitet e ardhshme, arsimit i lartë ka kosto të lartë dhe proporcioni i tij në buxhetin total të arsimit nuk besohet se do të ndryshojë. Rritja e planifikuar në numrin e studentëve me kohë të plotë me 30.000 nga viti 2016 ka shumë mundësi të kërkojë një rritje të kostos vjetore korrente për sistemin me rreth 25 milionë USD (me çmimet e vitit 2005). Edhe vendet e pasura e ndjejnë peshën e rëndë të mbështetjes financiare të arsimit të lartë me kosto publike prandaj do të shikojmë për dy burime të tjera të ardhurash për të poltësuar pjesën e buxhetit.
103. Së pari, ne presim që universitetet të zhvillojnë kapacitetet e tyre si njësi korporatash, që **të fitojnë të ardhurat e veta**, psh duke shitur shërbime për të ndihmuar në zhvillimin lokal ose duke shitur trajnime për mësues të punësuar – sapo ky regjim i ri financimi të vendoset. Siç thuhet edhe në paragrafin 58, së bashku me Ministrinë e Financave do të shqyrtojmë rrugë e mënyra për të thjeshtuar procedurat administrative, në bazë të të cilave universitetet bëjnë kontratat; të gjitha ministritë do të inkurajohen që të zhvillojnë marrëdhënie kontraktuale me universitetet dhe të paguajnë koston e plotë për shërbimet që ato blejnë.

104. Do t'u japim edhe më shumë mbështetje universiteteve që të ofrojnë shërbime të tilla duke ndryshuar mënyrën se si trasjtohet kjo e ardhur e fituar: në vend të shihet si e ardhur që i përket shtetit dhe më pas i rishpërndahet universiteteve, çdo universitet do të lejohet të mbajë të gjitha fondet që ka fituar – që do t'u nënshtrohen taksave kombëtare. Nuk duhet të supozohet nga fakultetet se e ardhura që fitojnë do të mbahet nga Fakulteti që e fitoi (megjithëse një përqindje e caktuar mund të jetë); rregullat për trajtimin e të ardhurave të fituara do të jetë një vendim menaxhimi I universitetit, si pjesë e planifikimit kolegjal (shih Aneksin). Kjo do të ketë një impakt të rëndësishëm në mënyrën si financohen universitetet – shih më poshtë.
105. Burimi tjetër potencial i të ardhurave do të jenë **tarifat e studentëve**. Aktualisht ato të studentëve me kohë të plotë janë rreth 150 milionë USD për vit, që është rreth 20% e kostos së plotë. Studentët janë përfituesit kryesorë të arsimit që jepet në universitete prandaj është çështje e drejtësisë sociale që ata duhet të kontribuojnë me një sasi të caktuar për të mbuluar koston e arsimit të tyre të lartë; në rast të kundërt, kjo kosto do të mbulohej nga njerëz më të varfër që nuk kanë qenë ndonjëherë në universitet. Ne propozojmë të rrisim nivelet e tarifës për studentët me kohë të plotë në ciklin e parë gradualisht drejt asaj që është tani norma ndërkombëtare, rreth 25-30% e kostos (që do të jetë afërsisht 250 milionë USD në vit sipas çmimeve të 2005).
106. Diferencimet në nivelet e tarifave do të jenë një kombinacion i faktorëve objektivë dhe këndvështrimeve të politikave të caktuara. Lidhur me faktorët objektivë, nivelet e tarifave për ciklin e parë do të marrin parasysh koston si dhe përfitimin prej studentëve duke qenë studentë në atë degë të caktuar. Lidhur me politikën, nivelet e tarifave do të përshtaten që të reflektojnë politikën e inkurajimit që studentët të hyjnë në degë të caktuara, psh tarifa të reduktuara për diplomat 2-vjeçare ose programe të trajnimit të mësuesve në universitetet rajonale. Në perspektivë, lidhur me politikën, do të rishikohen edhe tarifat për ciklin e dytë dhe të tretë si dhe për kurset dhe diplomat me specializime me nëndarje si dhe për studentët part-time. Grupi i Financës përmendur në paragrafin 124 më poshtë, do të ketë si një prej detyrave të veta të rekomandojë lidhur me politikën e ndryshme për nivele të ndryshme tarifash.
107. Në të njëjtën kohë që rriten gradualisht nivelet e tarifave për studentët me kohë të plotë, ne do të zëvendësojmë sistemin aktual të mbështetjes për studentë të varfër, që ka një kosto 5 milionë USD për vit. Kjo nuk është drejtuar atje ku duhet. Do të ngrihet një sistem i ri bursimi për studentë me të ardhura më të ulëta (përsëri nga Grupi i Financës); që më pas do të aplikohet në bazë kombëtare, pa dimensione rajonale. Kjo do ta

drejtojë më mirë objektivin, bazuar në nevojat dhe do të vendosë më shumë barazi për gjithë vendin.

108. Një tjetër çështje e rëndësishme është akomodimi i studentëve. Aktualisht shumica e saj sigurohet brenda dhe/ose nga universiteti dhe është në standarte të ulëta. Ka dy modele kryesore për të ndihmuar studentët për akomodimin, duke e ofruar direkt (me tarifa të subvencionuara) ose duke u dhënë subvencione studentëve dhe ata ta gjejnë vetë; një kombinim i të dyjave aplikohet shpesh në vende të tjera. Grupi i Financës do ta shqyrtojë edhe këtë çështje se cila duhet të jetë balanca për vendin tonë.
109. Për arsye barazie ne e kemi pezulluar sistemin e tarifave të plota për studentët me kuota dytësore. Kjo ngelet si çështje edhe për studentët part-time. E ardhura nga tarifat e studentëve part-time është e konsiderueshme për shumë universitete dhe stafin e tyre (që janë 4-5 herë më lart se të studentëve me kohë të plotë). Një pjesë e madhe e kësaj të ardhure shkon tek stafi nëpërmjet universitetit dhe pak ngelet tek universiteti. Nëse bie numri i studentëve të korrespondencës dhe rrjedhimisht ulen të ardhurat nga këto tarifa, kjo do të reduktojë të ardhurat për universitetin (dhe stafin) dhe universiteteve do t'u duhet të gjejnë burim tjetër të ardhurash të kompensojnë këtë humbje – sigurisht, rritja e numrit të studentëve me kohë të plotë ndihmon në këtë kuptim. Prandaj kjo është edhe arsyeja që kjo çështje do të diskutohet nga Grupi i Financës.
110. Lidhur me **metodën e shpërndarjes së fondeve publike për universitetet**, ne do të zhvillojmë një strategji që të përfshijë një dimension politikash, si brenda financimit të përgjithshëm ashtu edhe për të nxitur iniciativa specifike. Niveli i financimit të përgjithshëm për çdo universitet do të reflektojë performancën; kjo kërkon një metodologji financimi bazuar në masa të përshtatshme për performancën – për secilin nga aktivitetet kryesore- kjo diskutohet më poshtë. Metoda e financimit duhet të inkurajojë efikasitetin, që bëhet në mënyrën më të mirë duke u dhënë fonde universiteteve në një ose dy blloqe kryesore, që mbulojnë të gjitha aspektet kryesore të aktiviteteve të universitetit, dhe më pas kërkon që ato të planifikojnë buxhetet e tyre brenda totalit. Ky financim me bllok, jo vetëm do të krijojë një stimul efikasiteti për të integruar Institutet Kërkimore në universitete, por edhe do të ndihmojë në rritjen e autonomisë pasi universitetet do të përgatishin planet e tyre dhe buxhetet e tyre brenda këtij tavani. (dhe nuk do të tenderojnë për fonde tek Qeveria).
111. Lidhur me **mësimdhënien**, masa më e thjeshtë për performancën e universitetit është **numri i studentëve** në atë universitet. Pra pika e fillimit të formulës për përcaktimin e nivelit të financimit do të jetë numri i studentëve në çdo universitet, që në këtë mënyrë do të përcaktojë direkt

fondet publike totale të universitetit për mësimdhënien. Numri i studentëve do të përcaktohet në mënyrë të centralizuar, bazuar edhe në rekomandimet e KALSH-it, për çdo nivel studimi (nëndarje dhe për secilin nga të tre ciklet) dhe në grupe lëndëshmë të gjera, bazuar në faktorë të tillë si:

- Prioritetet kombëtare në fusha të veçanta (psh kurse dhe diploma me nën-ndarje specifike, ose cikli i parë në shkencë e matematikë) – por duke njohur që aftësitë do të jenë shpesh po aq të rëndësishme sa edhe lëndët;
- Kërkesat e studentëve;
- Kërkesat e tregut të punës;
- Sa e mirë është performanca e universitetit lidhur me tregun e punës (psh në terma punësimi të të diplomuarve);
- Cilësia e performancës mësimdhënëse të universitetit, vlerësuar nga AKA.
- Kapacitetet fizike të universitetit (për të cilat kemi nevojë për informacion).

112. Shpërndarja e fondeve publike për mësimdhënie për çdo universitet do të bëhet nëpërmjet një formule që peshon numrin e studentëve sipas dy grupe faktorësh: faktorë objektivë dhe faktorë mbi bazë politikash . Lidhur me faktorët objektivë pesha e vlerësimit do të jetë kryesisht nga faktorët e kostove të ndryshme, psh lëndës dhe nivelit të studimit. Kostot do të jenë kosto totale dhe do të përfshijnë pagat e stafit (akademik dhe jo akademik) si dhe koston operative dhe kosto të tjera administrative. Për disa universitete, shifrat e koston së përdorur në formulë mund të jetë më e ulët se aktualja – që do t'i inkurajonte të rrisnin efikasitetin në përdorimin e resurseve (sidomos staf). Lidhur me faktorë bazuar në politikat, pesha e vlerësimit (llogaritjes) do të jetë psh për t'u dhënë universiteteve një stimul të rekrutojnë studentë në një kurs të caktuar (psh ato me nëndarje përmendur më sipër).

113. Kjo politikë për ndarjen e resurseve është e ngjashme në filozofi më atë që përdoret për shpërndarjen e koston operative. Por përfshirja e pagës së stafit brenda një formule të vetme, do të çojë në një diferencë të konsiderueshme – megjithëse kjo mund të ketë vërtet sens kur universiteteve t'u jetë dhënë statusi I autonomisë dhe ato mund të marrin vetë vendimet për numrin e stafit të tyre. Kur universitetet ta kenë këtë status autonomie, ato do t'i marrin fondet e tyre publike për mësimdhënie në një bllok të vetëm ose një shumë të paspecifikuar, që do duhet ta shpërndajnë nëpërmjet planifikimit të tyre të brendshëm dhe procesit të shpërndarjes së resurseve (shih Aneksin). Kjo mund të kërkojë ndryshime në Ligjet financiare që do të shqyrtohen nga Grupi I Financës përmendur në paragrafin 124 më poshtë.

114. Shpërndarja e fondeve publike të universiteteve si një buxhet në bllok do të prezantohet dy ndryshime themelore lidhur me përgatitjen e buxhetit të vetë universitetit. Aktualisht përgatitja e buxhetit të një universiteti nuk përfshin koston për stafin, ato shqyrtohen më vete. Një tavan I një buxheti të vetëm në bllok që do jepet nga MASH, do të përfshinte kostot për stafin, dhe kështu universitetet do të duhet të përfshijnë nivelet e stafit dhe kostot e tyre kur të përgatisin buxhetin.
115. Por ka edhe një diferencë edhe më substanciale. Aktualisht përgatitja e buxhetit të universitetit është një kërkesë në tender drejtuar qeverisë; universiteti përgatit kërkesën për tender për ato çfarë mendon se I duhet dhe e dorëzon në MASH, e cila, pas diskutimit dhe vlerësimit të saj e paraqet në Ministrinë e Financave. Një shpërndarje e buxhetit në bllok nëpërmjet një formule nuk do të funksionojë si më sipër. Për universitetet me status autonomie, buxheti total I universitetit do të përcaktohet në fillim, nëpërmjet formulës. Formula pra do të përcaktojë tavanin për buxhetin e universitetit nga fondet publike. Pas kësaj, universiteti do të duhet të zhvillojë planet dhe buxhetet e veta brenda këtij tavanit.
116. Buxheti I universitetit nuk do të jetë më një kërkesë tenderimi për burime që universitetit I duhen; universiteti do ta dijë totalin e vet nga formula dhe duhet të planifikojë e buxhetojë brenda këtij totali, duke përcaktuar prioritetet mes propozimeve konkurrenente nga brenda universitetit. Nuk do të ketë shans për universitetin të kërkojë fonde të tjera, por do t'i duhet të planifikojë e të operojë brenda tavanit të përcaktuar. Në rast se ky planifikim nuk bëhet mirë e saktë, ose nuk arrin të ketë nën kontroll shpenzimet (të paktën në nivel fakulteti), është një mundësi reale që universiteti të falimentojë. Pra mënyra e re për planifikimin dhe buxhetimin do të kërkojë një mentalitet në thelb krejt të ndryshëm – dhe e gjithë e ardhmja e universitetit do të varet prej saj. Planifikimi dhe buxhetimi do të jetë në zemër të zhvillimit të universitetit që do ta bëjë atë një detyrë jetikë e reale; do të jetë detyra më e vështirë menaxheriale për Grupin e Menaxhimit (shih Aneksin).
117. Përveç faktorëve të përgjithshëm dhe atyre lidhur me politikat që do të influencojnë nivelet e financimit, **do të ketë edhe iniciativa specifike për politika**, për të cilat do të vihet në dispozicion fond specifik – zakonisht mbi bazë tenderimi. Psh do të mundësohet financim veç për të inkurajuar iniciativa specifike propozuar në këtë Master Plan, si psh ato për zhvillimin e stafit për metodat e reja të mësimdhënies si dhe ato për të zhvilluar diploma të reja në kurse të tjera me nëndarje.
118. Për përgatitjen e kushteve **për kërkim shkencor të aplikuar dhe shërbime** do të ketë një fond prim për të ndihmuar universitetet rajonale të zhvillojnë shërbime që mund t'i ofrojnë lokalisht, zakonisht

mbi baza komerciale. Fondet prim do të jepen në bazë të një plani me kosto të përcaktuar përgatitur nga universiteti.

119. Lidhur me **kërkimin shkencor**, burimet që aktualisht jepen nga Ministritë e linjës për ato Institute Kërkimore që do të integrohen në universitete, do të transferohen në buxhetin e MASH-it për rishpërndarje sipas prioriteteve kombëtare për kërkimin shkencor përcaktuar nga Grupi për Kërkimin Shkencor (GKSH). Faktori kryesor i performancës për kërkimin shkencor është projekti i kërkimit, që është edhe arsyeja që kërkimi do të financohet mbi bazë projekti. Kjo do të bëhet zakonisht nëpërmjet tenderimit me projekte kompetitive (nga universitetet – përfshi edhe institutet Kërkimore të sapointeguara) mbi tema që do të përcaktohen nga strategjia kombëtare e kërkimit shkencor; fondet për kërkim shkencor nuk do të mbulojnë koston e pagave të stafit përfshirë në këto projekte.
120. Disa fonde kërkimi të kufizuara do të mbahen për propozimet për projekte që janë ekslente por nuk janë në linjë më prioritetet e strategjisë kombëtare për kërkim shkencor. Do të ketë edhe një fond tjetër me bazë të vogël që do t'i shpërndahet çdo universiteti rajonal, me mundësinë të zhvillojnë kapacitete të kërkimit shkencor (nëse dëshirojnë) në një ose dy fusha të specializuara dhe të përgatisin veten për të qenë në gjendje të tenderojnë në projekte kombëtare të kërkimit shkencor në këto fusha..
121. Pjesa më e madhe e **fondeve korrente të investimit** sigurohet duke I kthyer universitetit, një pjesë të të ardhurave që ka fituar. Meqë po propozojmë që universitetet ta mbajnë të gjithë të ardhurën që fitojnë (pa taksat kombëtare), nevojiten të gjenden fonde të reja për investim, si për të përmirësuar sistemin aktual edhe për ta zgjeruar atë.
122. Fondet e investimit për të përmirësuar sistemin egzistues nuk do të shpërndahen nëpërmjet një formule por nga një shpërndarje veç që do bëhet mbi bazë projekti, bazuar në analizën objektive të nevojave të universitetit; kjo nuk do të varet, siç është tani, nga sa të ardhura të jashtme ka fituar universiteti. Çdo universitet do të bëjë propozime me kosto të përcaktuar për projekte investimi, duke shpjeguar bazën e nevojës së projektit dhe arsyet e prioritetit; ato duhet të zhvillojnë një proces për vlerësimin e kapitalit për këtë. Do të jetë nevoja të gjendet një linjë bazë më e mirë për informacionin, mbi bazë të të cilit të gjykohen projektet konkurruese për investime nga universitete të ndryshme – që do të sigurohen si rezultat i vlerësimit përmendur më sipër për ndërtesat e pajisjet.
123. Megjithatë, kërkesa më e madhe për fonde të reja investimi do të jetë për zgjerimin e sistemit, diskutuar në Kapitullin 3. Rritja e numrit të studentëve me rreth 30.000 nga viti 2016 do të kërkojë shpenzime kapitale të rëndësishme, që do të shtrihet për 10 vjet; kjo do të jetë

afërsisht 20 milionë dollarë sipas çmimeve të 2005. Për të siguruar këtë nivel investimi, do të duhet një planifikim i kujdesshëm si dhe ndoshta asistencë e jashtme.

124. Do të ngelet përgjegjësia e MASH dhe e Ministrisë së Financave të përcaktojnë nivelin total të fondeve publike për arsimin e lartë dhe sistemin e plotë të financimit. Janë propozuar një sërë ndryshimesh themelore për **bazën e financimit**, së bashku me ndryshimet në politikën e tarifave, mbështetjen për studentët më të varfër dhe financimit për akomodimin e studentëve dhe dispozitat për auditimin (shih kapitullin 6); këto kërkojnë të gjitha shumë më tepër analizë dhe zhvillim. Ne do të ngremë një **Grup të përbashket MASH-Ministri e Financave**, për të parë se si mund të arrihen këto ndryshime, ndoshta duke përfshirë konceptin e një kontrate në progress mes çdo universiteti autonom dhe Qeverisë. Do të jetë e nevojshme të ndryshohet statusi ligjor i universiteteve, që ato të jenë në gjendje të zbatojnë disa nga ndryshimet e propozuara; kjo çështje do të përfshihet në axhendën e Grupit të Financës.
125. Brenda kornizës së të gjithë parimeve të financimit miratuar mes MASH dhe Ministrisë së Financave, fondet publike do t'u shpërndahen universiteteve individuale. Përsëri MASH mban përgjegjësinë lidhur me politikën për parimet e shpërndarjes së fondeve, psh parimi që nivelet e financimit të reflektojnë performancën e universitetit, por MASH nuk do të përfshihet me detyrat e detajuara për të përcaktuar formulën për të shpërndarë fondet dhe as me gjetjen e metodave të financimit për iniciativa të veçanta. Këtë rol mendojmë t'ia japim një organi ndërmjetës; ne propozojmë t'i kërkohet KALSH-it të japë rekomandime se si duhet bërë kjo. KALSH mund të dëshirojë të ngrejë nën-komitete për këto funksione të ndryshme këshilluese për financimin, psh për mësimdhënie, zhvillimin e shërbimeve, kërkim shkencor dhe iniciativa të ndryshme specifike.
126. Aspekti final i financave lidhet me **kontrollin mbi shpenzimet** për fondet publike. Ne synojmë të rrisim nivelin e autonomisë financiare të universiteteve, të fazuar me rritjen në përgjegjshmërinë e jashtme dhe përmirësimet në rregullimet e dispozitat për menaxhimin e brendshëm, diskutuar në Kapitullin 6. Një ndryshim që mund të bëhet shpejt është reduktimi i zërave që u kërkohen universiteteve për përgatitjen e projektbuxhetit, me anë të të cilit ato kontrollohen në mënyrë të centralizuar si rrjedhim. Sigurisht çdo universitet do të ketë nevojë të përgatisë buxhetet e veta korrente në detaje, por kjo do të jetë për shpërndarjen e brendshme financiare dhe për qëllime kontrolli. Kur një universitet të ketë marrë statusin e autonomisë, kontrolli qendror i qeverisë do të jetë për dy blloqe zërash, koston operative dhe pagat, që me kalimin e kohës do të shkrihen në një bllok të vetëm. Një tjetër ndryshim do të jetë që universitetet do të jenë në gjendje të bartin fondet

e porealizuara në vitin pasardhës – dhe kështu do të akumulojnë rezerva dhe kursime.

127. Lidhur me kontrollin për stafin (numrin) do të përparojmë në mënyrë të fazuar drejt një kontrolli qendror më fleksibël – përsëri në linjë me një autonomi më të madhe. Hapi i parë do të jetë të lejohen universitetet të bëjnë lëvizje të brendshme në grada të njëjta ose të ngjashme pa nevojën e një aprovimi qendror. Hapi i dytë do të jetë që kontrolli qendror të jetë mbi totalin e buxhetit mbi rrogat por jo për numrin e stafit. Kjo nënkupton që do të jenë në gjendje të vendosin për stafin nëse totali i buxhetit për pagat nuk ndryshon. I njëjti nivel autonomie do të aplikohet si për stafin akademik ashtu edhe për atë jo-akademik. Hapi i tretë do të jetë të shkrihen kostot e rrogave me kostot e tjera operative, duke i bërë një bllok me kontroll qendror për totalin. Hapi i fundit do t'u japë mundësi universiteteve të përcaktojnë vetë nivelin e rrogave të stafit – kjo mendohet të realizohet në fund të periudhës së tranzicionit. Duhet rishqyrtuar se cilat nga hapat duhen bërë para se një universiteti t'i jepet statusi I autonomisë.
128. Grupi i Financës do të përfshijë edhe afatet kohore për këto ndryshime si dhe zbatimin e tyre esencial.

8. Mekanizmat e shpërndarjes: Organet ndërmjetëse

129. MASH deri tani ka operuar si një organ administrativ, me kapacitete të kufizuara analitike e egzekutive. Ne synojmë të rrisim kapacitetin analitik, që t'i japë mundësi të vazhdojë të zhvillojë politikat kryesore për të diskutuar nivelet e përgjithshme të financimit të arsimit të lartë brenda Qeverisë, dhe në veçanti për t'i dhënë mundësi të japë mbështetje analitike për KALSH-in, të cilit duhet t'i shkarkojë funksionet e veta këshilluese të pavarura.
130. Ne nuk synojmë të rrisim kapacitetin egzekutiv të Ministrisë, ndonëse Ministria do të vazhdojë akoma të vendosë nëse do të happen, mbyllen apo shkrihen universitetet dhe do të duhet të miratojë ndryshimet në Statutet e Universitetit dhe rregulloret e tyre. Në kuadrin e ndihmës për realizimin e Master Planit, ne synojmë të përdorim 5 organe ndërmjetëse permanente.
131. Dy nga këto pesë organe aktualisht egzistojnë, Agjensia Kombëtare e Akreditimit (AKA) dhe Qendra Kombëtare për Arsimin dhe trajnimin e Mësuesve. Ne jemi në procesin e krijimit të organit të tretë, Këshillit Kombëtar për Arsimin e Lartë dhe Shkencën dhe po propozojmë krijimin e dy të tjerave. Organi i katërt, një institucion i Pranimeve në Universitet, nën KALSH-in, do të ketë përgjegjësinë për procesin e

pranimeve dhe organi i pestë, Grupi i Strategjisë për Kërkimin Shkencor, gjithashtu nën KALSH-in, do të ketë kompetenca për zhvillimin dhe monitorimin e strategjisë për kërkimin shkencor. Për çdo organ, është roli i Ministrit të përcaktojë termat e referencës, mënyrën e raportimit dhe monitorimit dhe përbërjen, që mund të përfshijë edhe dy pjesëtarë jashtë Shqipërisë (siç bëhet shpesh në vende më të vogla). Rolet e këtyre organeve do të zhvillohen me kalimin e kohës – që do të rezultojë në ndihmë të kapacitetit të vet MASH-it për bërjen e politikave.

Agjensia Kombëtare e Akreditimit

132. AKA ka 7 vjet në veprim dhe funksionet e saj janë zhvilluar me kalimin e kohës. Ne nuk kemi konceptuar ndonjë ndryshim thelbësor në rolin e saj për liçensimin, akreditimin dhe sigurimin e cilësisë për universitetet, përfshi edhe trajnimin fillestar për mësuesit. Proçesi I jashtëm i Sigurimit të Cilësisë është aktualisht i detyrueshëm për çdo universitet në Shqipëri (publik apo privat) dhe ne synojmë të garantojmë që ky proçes I sigurimit të jashtëm të cilësisë të kryhet për të gjithë universitetet. Në kryerjen e vlerësimeve ne shohim disa avantazhe që AKA të përdorë monitorues apo vëzhgues të jashtëm – sidomos për vlerësimin e metodave të mësimdhënies. Ne do ta ftojme AKA-n që të bëjë propozime realiste se si mund të realizohet.
133. AKA ka asistuar e trajnuar universitetet dhe I ka ndihmuar të zhvillojnë kapacitetet e tyre të brendshme për sigurimin e cilësisë. Kur kjo të jetë stabilizuar me sukses si metodë dhe universitetet të jenë në gjendje ta kryejnë vetë vlerësimin e brendshëm me sukses, AKA vetë mund të kalojë më tepër në aspekt të Auditimit të Cilësisë, në të cilin ajo kontrollon vlefshmërinë e proçeseve të brendshme të universiteteve për sigurimin e cilësisë – ndoshta për 3-5 vjet. Raportet e AKA-s do të vazhdojnë të bëhen publike dhe konkluzionet e tyre do të përfshihen në raportin vjetor të çdo universiteti.
134. Ndonëse nuk kemi konceptuar ndonjë ndryshim thelbësor në rolin e AKA-s, ne do ta inkurajojmë (dhe presim prej saj) të kryejë rolin e vet duke përfshirë Sigurimin e Cilësisë edhe për sistemin part-time, në të njëjtën mënyrë si me sistemin me kohë të plotë. Ne jemi të preokupuar se se pak po bëhet ne drejtim të sigurimit të cilësisë për sistemin pasuniversitar dhe do t'i kërkojmë AKA-s të mbulojë edhe programet Master. Kontrolli i cilësisë për programet e doktoraturës është më i vështirë të realizohet por jo më pak i rëndësishëm; ne jemi të ndërgjegjshëm dhe të preokupuar që standartet e tyre nuk janë sipas standarteve ndërkombëtare. Ne do të përgatisim studim me konsulencë nga jashtë lidhur me mënyrën, metodën dhe kërkesat për programet e doktoraturës, për të parë çfarë duhet bërë që doktoratat në Shqipëri të konsiderohen ekuivalente me ato të vendeve të BE-së.

135. Në kuadrin e Master Planit, ne do ta shtojmë vëmendjen e AKA-s për të vlerësuar stilin dhe metodat e mësimdhënies për të garantuar që egzaminon shkallën e metodave mësimdhënëse se sa ato janë interactive dhe të përqëndruara mbi studentin (siç përcaktohet në kapitullin 5) si dhe të egzaminojë shkallën e progresit që ka bërë çdo universitet lidhur me zhvillimin e këtyre metodave të reja të mësimdhënies. Përveç vlerësimit të praktikës së një universiteti, AKA do të vlerësojë edhe mjetet nëpërmjet të cilave çdo universitet gjykon për shkallën që stafi i vet ka adoptuar metodat e reja; kjo besohet se do të përfshijë rishikimin dhe shqyrtimin e rezultateve të pyetësorëve me feedback nga studentët e miradministruar. Çdo vlerësim i metodave të reja do të ketë nëvojë për grup monitoruesish nga jashtë universitetit që do zgjidhen me kujdes për t'u siguruar se ata i njohin mirë metodat e reja (dhe I mbështesin ato). Do të jetë me vlerë të veçantë për AKA-n që të sillen monitorues të tillë nga jashtë shtetit, ndonëse duhen zgjedhur me kujdes të madh pasi këto metoda nuk është e thënë se janë universale brenda BE-së.

Këshilli Kombëtar për Arsimimin e Mësuesve

136. Ky Këshill ka vepruar qysh nga 2003, ndonëse po zhvillon akoma funksionet e veta. Rolet e tij kryesore janë:

- Të zhvillojë një strategji për krijimin e kushteve dhe koordinimin e trajnimit të mësuesve "të punësuar"
- Të specifikojë dhe miratojë përmbajtjen e moduleve për trajnimin e të punësuarve, përfshi edhe përcaktimin se cilat module janë të detyrueshme për grupe të caktuara mësuesish
- Të parashikojë nivelet e nevojës për trajnim në të ardhmen
- Të liçensojë dhe koordinojë për krijimin e kushteve për trajnime të tilla nga ofrues të ndryshëm të këtyre moduleve – përfshi edhe ato që donatorë apo OJQ dëshirojnë të ofrojnë.

Ne nuk e kemi konceptuar që ky Këshill të angazhohet vetë me trajnime përveç në disa fusha të specializuara.

137. Ne propozojmë të avancojmë drejt një sistemi për financimin e trajnimit të të financuarve, më afër tregut, në të cilin fondet do të mundësohen e realizohen duke ua dhënë "klientëve" për një trajnim të tillë dhe jo ofruesve të trajnimit – shih kapitullin 5.

Këshilli i Arsimit të Lartë dhe Shkencës

138. KALSH u krijua me një amendim ligji në 2006 dhe u ngrit si organ këshillimor për MASH dhe Këshillin e Ministrave. Rolet e përcaktuara në ligj janë:

- Të këshillojë për strategjitë, politikat dhe prioritetet
- Të propozojë kriteret për akreditimin dhe sigurimin e cilësisë

- Të propozojë kriteret për promovimin e stafit akademik (që do të jetë ndryshe në universitete të ndryshme, sipas misionit)
 - Të këshillojë mbi çështje që i kërkohet nga Ministri
- Këshillat e KALSH-it do të bëhen normalisht publike
139. KALSH do të përfshijë Ministrin e Arsimit (ose një të emëruar prej tij), 3 anëtarë ex officio dhe 15 anëtarë të tjerë, përzgjedhur nga njerëz të interesuar dhe të angazhuar për të ardhmen e arsimit të lartë në Shqipëri. Fillimisht, 15 anëtarët e tjerë do të jenë tërësisht akademikë; fillimisht Ministri i Arsimit dhe Shkencës do të emërojë veten si Kryetar të këtij këshilli.
140. Në dy ose tre vitet në vijim, ne synojmë që KALSH të zhvillohet më tepër si një “organ xhep, mbështetës”, mes MASH dhe universiteteve, që I jep Ministrin këshilla të pavarura (të publikuara) mbi politikën dhe mbi çështje të rëndësishme operative dhe egzekutive. Është e rëndësishme që këto këshilla jo thjesht të reflektojnë pikëpamjet e komunitetit akademik, por edhe ato të shoqërisë më gjerë. Për dy ose tre vitet e ardhshme ne do të rrisim proporcionin e 15 anëtarëve të tjerë që janë nga jashtë sektorit, derisa ata të formojnë një maxhorancë brenda grupit të 15 anëtarëve të përzgjedhur. Në këtë kohë, dhe pasi KALSH ta ketë ndërtuar rolin e vet, nuk do të jetë më e përshtatshme që të kryesohet nga Ministri vetë por nga një prej anëtarëve që do të emërohet prej Ministrin..
141. KALSH do të jetë organi parësor këshillimor lidhur me Master Planin për MASH dhe për Qeverinë. Roli i tij këshillimor strategjik lidhur me Master Planin do të jetë të monitorojë e të ndjekë zbatimin e tij, të ofrojë këshilla për ndryshimet që nevojiten dhe të ndjekë zbatimin e përgjithshëm të Master Planit..
142. Ne synojmë gjithashtu që KALSH të japë këshilla mbi një sërë funksionesh të rëndësishme egzekutive. Ndoshta funksioni më strategjik mes tyre është të shqyrtojë planin strategjik të propozuar nga çdo universitet dhe të vlerësojë sa kompatibël është me Master Planin e Përgjithshëm si dhe forcën e bazave analitike të planeve. Pjesërisht lidhur me këtë, KALSH do të zhvillojë e përcaktojë kriteret, mbi bazë të këshillave nga AKA për universitetet që do të jenë në gjendje të zhvillojnë ciklin e dytë dhe të tretë. Do të jetë më pas AKA që do të vlerësojë nëse kriteret janë përmbushur nga një universitet që dëshiron të aplikojë për hapjen e ciklit të dytë ose të tretë.
143. Përderisa një universitet akoma nuk e ka statusin e autonomisë dhe as një Bord Qeverisës, KALSH do t'i ofrojë këshillime Presidentit lidhur me kandidatët që do të emërohen Rektori. Ky proces përshkruhet në detaje në Aneks, por do të jetë KALSH që do t'i japë presidentit rekomandimin final mbi bazë të vlerësimit të përshtatshmërisë (kompetencës dhe pranueshmërisë) së dy apo më shumë kandidatëve që kanë dalë në krye si kandidatë potencialë.

144. Dy funksionet më egzekutive për të cilat KALSH do të japë këshillime do të jetë së pari mbi shpërndarjen e numrit të studentëve të rinj për çdo universitet sipas nivelit të studimi dhe në kategori lëndësh të gjera dhe e dyta, mbi zhvillimin dhe funksionimin e metodave të ndryshme për financimin. Shpërndarja e numrit të studentëve është mjeti nëpërmjet të cilit universitetet do të rriten (ose jo) dhe do të përcaktojnë nivelin e fondeve publike që një universitet do të marrë për mësimdhënie. Shpërndarja e fondeve do të marrë parasysh faktorët e listuar në Kapitullin 7 dhe totali për të gjitha universitetet së bashku do duhet të bëhet brenda limitit të buxhetit të përgjithshëm për arsimin e lartë që do të bihet dakord mes MASH dhe Ministrisë së Financave.
145. Lidhur me rekomandimet për shpërndarjen e numrit të studentëve, KALSH do të ketë nevojë për një database të saktë për studentët, universitetet dhe fakultetet. Për rekomandimet lidhur me formatimin dhe zhvillimin e një *database* të tillë dhe si mund të azhurnohet në vazhdimësi do të nevojitet një kontakt i ngushtë me çdo universitet. KALSH duhet ta diskutojë edhe me Konferencën e Rektorëve, për të parë nëse ata mund ta marrin përsipër këtë funksion egzekutiv.
146. Përveç të dhënave për studentët, zhvillimi dhe zbatimi i një metodologjie për financimin për mësimdhënien do të kërkojë të dhëna financiare dhe një punë të konsiderueshme analitike. Metodologjitë e tjera për financimin, për promovimin dhe inkurajimin e iniciativave specifike, do të kërkojnë gjithashtu të dhëna dhe analizë të tyre. Që të marrë përsipër këto funksione këshillimore, KALSH do të ketë nevojë për një kapacitet analitik të një niveli relativisht të lartë dhe mbështetje për përpunimin e të dhënave. Kjo do të sigurohet, të paktën pjesërisht nga kapaciteti analitik i shtuar brenda MASH-it, siç përmendet më sipër.

Institucioni për Pranimet në Universitet

147. Ne do ta zhvillojmë Maturën që të ketë një bazë më të orientuar nga një subjekt dhe më pak nga pyetjet me shumë alternativa. Zhvillimi dhe realizimi i Maturës është përgjegjësia e Qendrës Kombëtare për Vlerësimin e Provimeve por do të punojë së bashku me universitetet për të garantuar që provimi të jetë ipërshtatshëm edhe për hyrjen në universitet. Zhvillimi i Maturës nënkupton se procesi për pranimin e studentëve të rinj do të ketë mundësi për të përdorur më shumë të dhëna për performancën dhe aftësitë e kandidatëve – që nënkupton gjithashtu se do bëhet në këtë mënyrë më kompleks.
148. Një Maturë me bazë më të orientuar me subjekt, nënkupton që fakultetet do të jenë në gjendje ta specifikojnë prapësinë e Maturës si hyrje në secilin nga programet e tyre; këto më pas balancohen nga preferencat dhe rezultatet e kandidatëve, në bazë të të cilave realizohet shpërndarja atje ku ata të mund të marrin zgjidhjen më të mirë të mundshme. Proces i

shpërndarjes mund të kompjuterizohet (si në disa vende europiane). Nuk do të jetë e domosdoshme për universitetet të lidhen on-line, ndonëse do të ndihmonte me komunikimin dhe logjistikën.

149. Ne propozojmë ngritjen e një Institucioni të ri, Institucionit për Pranimet në Universitet, që të përcaktojë këto rregullime e dispozita dhe t'i realizojmë ato në vijimësi. Ky institucion mund të administrohet ndoshta nga Konferenca e Rektorëve; kjo do të diskutohet mes Konferencës së Rektorëve dhe KALSH-it. .

Grupi i Strategjisë Për Kërkimin Shkencor

150. Siç u shpjegua edhe ne kapitullin 4, nevojitet një strategji kombëtare për kërkimin më e qartë. Ne synojmë të ngremë një Grup të vogël të nivelit të lartë (dhe permanent), nën KALSH-in, për të realizuar këtë rol; kjo do të sjellë eliminimin e Këshillit Kombëtar të Shkencës që do shkrihet. Detyra e grupit do të jetë të zhvillojë urgjentisht dhe të ndjekë një strategji kombëtare për kërkimin shkencor me prioritetet për temat që mund dhe duhet të bëhen mirë në Shqipëri (psh Albanologji, bujqësi, dhe industri ushqimore, aspekte të resurseve natyrore). Grupi do të përbëhet nga individë si nga komuniteti i kërkimit shkencor ashtu edhe nga ata që kanë interesa për zhvillimin ekonomik e social të ardhshëm të vendit.

9. Hapat e mëtejshëm

151. Hapi imediat i mëtejshëm është angazhimi në diskutime e konsultime për Master Planin. Do të organizohen një seri diskutimesh deri në fund të 2006 dhe pas kësaj do të publikohet Master Plani final.
152. Gjatë kësaj periudhe konsultimi, do të bëhet edhe punë përgatitore për Planin e Veprimit që do të pasojë Master Planin në verë 2007. Kjo punë përgatitore do të përfshijë:
- Llogaritjen e kostos dhe zhvillimin e afateve kohore për të gjitha aktivitetet kryesore, duke nxjerrë në pah çfarë mund të kërkohet nga donatorët dhe nga agjensi të tjera të jashtme;
 - Përgatitjen e termave të referencës, afateve kohore dhe anëtarësitë për çdo grup analize
 - Identifikimin e nevojave për mekanizma të reja apo të adaptuara
 - Identifikimin e nevojës për Asistencë Teknike, lokale apo ndërkombëtare;
 - Identifikimi I nje seri treguesish për të bërë të mundur vlerësimin e progresit të zbatimit të Master Planit.
153. KALSH do të monitorojë dhe do të jetë përgjegjës për t'i dhënë MASH-it rekomandime mbi zbatimin e Planit të Veprimit dhe për të ndjekur

vijimësinë e tij dhe konsistencën e tij me Master Planin. Do të ndjekë gjithashtu edhe Master Planin për të siguruar reflektimin që do të reflektojë ndryshimin e kushteve apo rrethanave.

154. Për zbatimin e Planit të Veprimit, ne do t'i ngarkojmë detyra edhe pjesëve të tjera të sistemit, veçanërisht universiteteve dhe Rektorëve të tyre, me udhëzime se çfarë pritet konkretisht prej tyre. Kjo mund të jetë e ndryshme për universitete të ndryshme, por në çdo rast do të përfshijë kërkesën për to që të zhvillojnë planet e tyre strategjike.
155. Ne do të autorizojmë studime dhe do të ngrejmë shumicën e grupeve të punës identifikuar në Master Plan. KALSH mund të ngrejë edhe një ose dy nëngrupe të vetat për të parë më nga afër komponentë të veçantë të Planit, sidomos për zhvillimin e autonomisë dhe përdorimin e ndonjë projekti pilot. Gjithashtu do të këshillojë Ministrinë nëse egziston nevoja e një fushate në kuadrin e *public relations* për të shpjeguar esencën dhe arsyen për një Master Plan në publikun e gjerë (psh nevojën e universiteteve që të menaxhohen më mirë dhe të përmbushin nevojat e të ardhmes për vendin)
156. Së fundi, do të duhet që ne të bëjmë ndryshime të mëtejshme në Ligjin aktual për Arsimin e Lartë; këto janë në proces. Ne nuk besojmë se vetëm një ndryshim do të jetë i mjaftueshëm; ndërsa sistemi përparon drejt një autonomie më të gjerë, kështu që është e qartë se ndryshime të mëtejshme do të nevojiten në të ardhmen – dhe jo vetëm në Ligjin për Arsimin e Lartë por edhe në ligjet për financat. Këto ndryshime të mëtejshme do të duhet të planifikohen me zhvillimin e një autonomie më të gjerë. Ne do t'i kërkojmë KALSH-it të japë këshillim për ndryshimet në Ligj dhe afatet e tyre kohore, bazuar mbi një analizë për atë që do të nevojitet për zbatimin e këtij plani. Grupi i përbashkët MASH-Ministri e Financave do të ndihmojë në përcaktimin e afateve dhe esencës së ligjeve, si pjesë e axhendës së vet. Këto ndryshime të mëtejshme në Ligj ndoshta do të bëhen në 2008 ose 2009.

Tetor 2006

Aneks: Geverisje e brendshme efektive

1. Master Plani prezanton objektivat dhe strategjinë tonë për arsimin e lartë. Objektivat mund të arrihen nëse universitetet individuale luajnë rolin e tyre dhe operojnë në një mënyrë efektive. Master Plani propozon një rritje të nivelit të autonomisë për universitetet; ai shpjegon se kjo kërkon një përgjegjshmëri të jashtme më të madhe dhe parashtron si mund të arrihet. Një përgjegjshmëri e jashtme më e madhe është e nevojshme për autonomi më të gjerë në universitete, por nuk është e mjaftueshme: nevojiten të zhvillohen një qeverisje dhe një menaxhim i brendshëm dhe këto të bëhen më transparente.
2. Si një hap drejt një autonomie më të gjerë, ne do t'u kërkojmë universiteteve të zhvillojnë dhe prezantojnë planet e tyre strategjike për 5 vitet e ardhshme – në përputhje me këtë Master Plan; ato do të diskutohen dhe analizohen nga Këshilli i Arsimit të Lartë përkundër këtij Master Plani. Edhe në përgatitjen e një plani strategjik, universiteteve u kërkohet të zhvillojnë disa nga proceset e brendshme të vendmarrjes që do të nevojiten në një sistem me autonomi më të gjerë.
3. Hapi i dytë në rrugën drejt kësaj autonomie do të jetë që universitetet të konceptojnë dhe të propozojnë procese dhe struktura të qeverisjes së brendshme për vendimmarrjen. Sapo të miratohen këto, komponentët kryesorë do të inkorporohen në Statutin e universitetit si pjesë e marrëveshjes për t'iu dhënë universiteteve statusin e autonomisë.
4. Ka kushte që duhen plotësuar nga marrëveshjet për qeverisjen e brendshme që autonomia më e gjerë të mos rezultojë në anarki si një nga ekstremet e mundshme apo në metoda diktatoriale si ekstremi tjetër. Si pjesë të Planit të Veprimit që do pasojë Master Planin, ne do të nxjerrim udhëzime për qeverisjen e brendshme dhe një *checklist* me pikat që duhen përmbytur para rritjes së autonomisë. Ky Aneks është versioni i parë i këtyre udhëzimeve.
5. Pika qendrore është që rregullimet dhe dispozitat për qeverisjen në një universitet duhet të “prodhojnë” **një vendimmarrje efektive** e cila:
 - Duhet të jetë e qartë, objektive, transparente dhe e justifikueshme
 - Të ketë përgjegjshmëri të brendshme të mjaftueshme që të vërë para përgjegjësisë vendmarrësit për vendimet që marrin
 - Të përfshijë rrugët dhe mënyrat që vendimet të zbatohen, të monitorohen efektet e tyre dhe në përshtatje me to të bëhen adaptimet e nevojshme.
6. Linja kyçe e vendimeve për **vendimet për menaxhimin** lidhet me:
 - Zhvillimin e misionit dhe strategjisë së universiteteve
 - Planifikimin, buxhetimin dhe shpërndarjen e resurseve të universitetit (financiare – korrente dhe të investimit, humane e fizike), që kërkon gjykime për kërkesat konkurruese nga fakultetet, bazuar në planet e tyre dhe performancën e kaluar; vendimet do të

jenë më komplekse pasi një universitet të marrë fondet publike në bllok (shih kapitullin 7)

- Monitorimin e performancës dhe përshtatjen e resurseve nëse e kërkojnë kushtet
- Përcaktimin e niveleve të delegimit të financimeve për individë në poste të caktuara, veçanërisht për Rektoren, Zv/Rektorin, Dekanin, Shefin e Departamentit;
- Strukturë menaxhimi, përshkrime pune dhe procese përzgjedhëse për postet e larta menaxheriale (Rektor, Zv/Rektor, Dekan, Shef Departamenti dhe Kancelar);
- Metodën e Fakultetit dhe Universitetit për monitorimin financiar dhe kontrollin financiar;
- Rrugët e mënyrat për të inkurajuar gjenerimin e të ardhurave që përfiton universiteti (dhe jo një individ) me rregulla se si duhet trajtuar e shpërndarë e ardhura e fituar nga jashtë universitetit;
- Menaxhimin e performancës së stafit dhe shpërndarjen e ngarkesës së punës
- Proceset përzgjedhëse dhe emërimin e gjithë pjesës tjetër të stafit;
- Rregullore për aktivitetet e stafit jashtë universitetit për të parandaluar abuzimet;
- Çështje disiplinore për stafin dhe studentët dhe procedurat e apelit.;
- Funkcionimin e një mbështetje të fortë profesionale për menaxhimin (veçanërisht për çështjet e financës).

7. Të gjitha pikat më sipër janë vendime të rëndësishme menaxhimi, por ato që janë më qendrore për të ardhmen e universiteteve janë ato që lidhen me planifikimin dhe buxhetin. Kur një universitet të ketë marrë autonomi të plotë, ai do të marrë fondet e veta publike si buxhet bllok llogaritur në bazë të një formule. Kjo do të sjellë dy ndryshime të rëndësishme për përgatitjen nga universiteti të buxhetit të vet. Së pari, aktualisht përgatitja e buxhetit të universitetit nuk përfshin kostot për stafin, ato shqyrtohen veç. Një buxhet në një bllok të vetëm me tavan, që përcaktohet nga MASH do të përcaktojë edhe kostot për stafin dhe kështu universitetit do t'i duhet të përfshijë nivelet e stafit dhe kostot për të kur përgatit buxhetin e vet.
8. Ndryshimi i dytë është edhe më thelbësor. Aktualisht, përgatitja e buxhetit të universitetit bëhet mbi bazë të aplikimit për nevojën e burimeve tek qeveria; universiteti përgatit aplikimin për ato që mendon se i nevojiten dhe e paraqet në MASH; pas shqyrtimit, MASH e paraqet në Ministrinë e Financave, që vendos së sa do të pranohet (ky është një simplifikim i dispozitave aktuale që janë më të komplikuar se kaq). Por, me një shpërndarje buxheti në bllok nëpërmjet një formule, do të jetë komplet ndryshe. Me statusin e autonomisë, buxheti total i universitetit do të përcaktohet **SË PARI** nëpërmjet formulës bazuar në numrin e studentëve, dhe jo në bazë se çfarë mendon universiteti se i duhet. Kjo

formulë do të përcaktojë tavanin për buxhetin e universitetit nga fondet publike. Pas kësaj, universiteti do të duhet të zhvillojë planet dhe buxhetet e veta brenda këtij tavani.

9. Kjo nënkupton së buxheti i një universiteti nuk do të jetë më një kërkesë aplikim për ato që universiteti do të dojë të ketë, por do t'i jepet buxheti i vet total dhe i duhet ta planifikojë brenda këtij totali, duke përcaktuar prioritetet mes propozimeve konkurrenente nga brenda Universitetit. Universiteti nuk do të ketë shans të kërkojë më tepër fonde, por do t'i duhet të planifikojë dhe funksionojë brenda totalit. Nëse një universitet nuk ndërmerr si duhet planifikimin dhe buxhetimin dhe/ose nuk arrin të mbajë nën kontroll të mjaftueshëm shpenzimet (jo thjesht në nivel fakulteti), atëherë ka mundësi reale që të falimentojë. Pra i gjithë procesi i planifikimit dhe buxhetimit do të kërkojë një mentalitet krejt të ndryshë, pasi nga ajo varet e gjithë e ardhmja e universitetit. Planifikimi dhe buxheti do të jenë në zemër të zhvillimit të universitetit, që do ta bëjë këtë një detyrë jetike dhe reale, si dhe një detyrë të vështirë menaxheriale.
10. Lidhur me këto dhe të tjera vendime, çdo universitet do të ketë nevojë për **një Grup të Menaxhimit të Brendshëm**, kryesuar nga Rektori, që do të përfshijë edhe zyrtarë të lartë akademikë (normalisht Zv/ Rektori dhe Dekanët) si dhe Kancelari dhe ndoshta një ose dy persona nga stafi profesional i nivelit të lartë. (Ky është një Grup Menaxhimi i brendshëm që NUK barazohet me Bordet e jashtme këshilluese/qeverisëse, që nevojiten për të siguruar përgjegjshmërinë e jashtme; Grupi i brendshëm i Menaxhimit nuk do të përfshijë anëtarë të jashtëm) Grupi i Menaxhimit duhet të ketë terma të qarta reference dhe duhet të operojë me axhenda dhe detaje specifike, të cilat në rast se nuk kanë arsye të forta konfidencialiteti, duhet të jenë publike për komunitetin e universitetit.
11. **Rektori** do të ketë përgjegjësinë finale për vendimet e menaxhimit, por me këshillat e Grupit të Menaxhimit. Nëse Rektori vendos të mos pranojë këto këshilla, ai ose ajo duhet t'i shpjegojë Grupit të Menaxhimit arsyet. Rektori duhet të jetë përgjegjës edhe për pasojat e vendimeve, në kuadrin e performancës së përgjithshme të universitetit si dhe për përdorimin e duhur dhe efikas të fondeve. Kur universitetet të kenë marrë statusin e autonomisë, Bordet e jashtme të Këshillimit do të zhvillohen si Borde Qeverisëse, Rektori do të përgjigjet para këtij Bordi për të gjitha çështjet dhe Bordi do të ketë përgjegjësinë për miratimin final të planeve dhe buxhetit.
12. Një nga çështjet më të rëndësishme të menaxhimit lidhet me **stafin**. Ndërsa universitetet po lëvizin drejt një autonomie më të gjerë, ato do të bëhen përgjegjëse për më shumë vendime që lidhen me stafin, përfshi edhe përcaktimin e numrit të stafit të tyre (akademik ose jo) – brenda buxhetit të tyre të përgjithshëm. Çdo universitet do të ketë nevojë të zhvillojë proceset dhe kriteret e veta për selektimin dhe promovimin e stafit. Proceset e selektimit (rekrutimit) dhe promovimit duhet të jenë

plotësisht transparente dhe vendimet duhet të bazohen, dhe duhet të konsiderohen se duhen bazuar mbi kriteret objektive të vetë universitetit – së bashku me mekanizmin e apelineve për t'u mbrojtur kundër abuzimeve të mundshme. Çdo post duhet të ketë përkrahimin e vet të punës, bazuar në misionin e universitetit dhe po ashtu edhe kriteret për promovimin; në universitetet rajonale, kriteret për zgjedhjen dhe ato për promovimin nuk duhet normalisht të lidhen me performancën në fushën e kërkimit shkencor. Dekani do të drejtojë normalisht një panel vendimmarrës për emërimet e promovimet brenda fakultetit.

13. Edhe para autonomisë, si pjesë e rolit të tyre menaxhues, **Dekanët** do të kenë përgjegjësinë për performancën e stafit në fakultetin e tyre – si dhe për performancën e përgjithshme të fakultetit. Një nga rolet më të rëndësishëm të Dekanit, që lidhet me menaxhimin është që të rakordojë me çdo anëtar të stafit të vet për ngarkesën mes:
 - Mësimdhënies, përfshi edhe punën që nevojitet për pedagogët që mbulojnë kurset e trajnimit të mësuesvë, në kuadër të informacionit për mësimdhënien dhe praktikën në shkollë.
 - Kërkim shkencor të aplikuar dhe shërbime
 - Kërkim shkencor akademik – kryesisht për stafin në 3 universitetet e Tiranës
 - administrim.
14. Balanca e ngarkesës mes këtyre 4 kategorive do të jetë e ndryshme për universitete të ndryshme, në varësi të misionit të universitetit si dhe e ndryshme për individë të ndryshëm brenda një fakulteti, për të cilat rakordohet në diskutim me Dekanin. Për fakultete të mëdha, përgjegjësia për të rënë dakord për balancën e ngarkesës nevojitet të bëhet në nivel departamenti, me rolin menaxhues që duhet të kryhet nga shefi i Departmentit. Do të jetë e rëndësishme që të gjithë të njohin dhe pranojnë se një punë akademike është me kohë të plotë dhe balanca e katër aktiviteteve duhet të bëjë si një e tërë një kohë të plotë; kjo do të thotë se sa më pak kohë një individ shpenzon në një aktivitet, psh kërkim shkencor, aq më shumë duhet të shpenzojë për mësimdhënie.
15. Ne jemi të ndërgjegjshëm se për disa merret e mirëqenë se e gjithë koha jashtë mësimdhënies është e lirë për “punë private” të tyre; kjo nuk është e saktë: për çdo individ, të katër tipet e aktivitetit të punës duhet të shtohen mbi njëra tjetrën që të plotësojnë një angazhim me kohë të plotë. Nuk duhet të ketë rregulla të ngurta në format kombëtar për balancën mes katër aktiviteteve, ndonëse ne do të nxjerrim linja të gjera orientuese për një numër modelesh. Megjithatë duhet të ketë rregullore universiteti të qarta për çështje të tilla, që duhen përfshirë në statute. Në kuadrin e rolit të menaxhimit, Dekanët (shëfat e Departamenteve) do të kenë përgjegjësi për të siguruar se stafi i tyre zbaton këto rregullore dhe nuk abuzon me pozicionin e tyre – veçanërisht që të mos marrin përsipër punë tepër jashtë detyrave universitare (psh në klinika apo spitale

private) – dhe se nuk punojnë për universitete private (kjo është në kundërshtim edhe me rregulloret kombëtare).

16. Çdo universitet duhet të zhvillojë dhe zbatojë një formë për **menaxhimin e performancës** për vlerësimin dhe zhvillimin e stafit. Kjo normalisht do të kërkojë një rishikim çdo vit ose çdo dy vjet, për secilin anëtar të stafit, për të diskutuar performancën e tyre për detyrat e rena dakord më parë – përfshi edhe psh një feedback nga studentët e tyre - të bien dakord për balancën për vitin në vijim. Do të jetë përgjegjësia e Dekanit ta bëjë këtë në fakultetin e tij (dhe shefat e departamenteve në fakultete më të mëdha) – si dhe në veçanti të vlerësojë nevojat e stafit për zhvillimin e metodave të reja të mësimdhënies. Duhet aplikuar një metodë e ngjashme për menaxhimin e performancës edhe me stafin brenda administratës.
17. Sa më sipër nënkupton një rol menaxhimi më të rëndësishëm për Dekanët dhe shefat e departamenteve – që ka rrjedhojat e veta për selektimin, përzgjedhjen e tyre dhe vlerësimin e punës së tyre – shih më poshtë. Por kjo nënkupton edhe që duhet të ketë mekanizma apelimi në rast se Dekani apo shefi i departamentit abuzon me pozitën e vet lidhur me stafin. Këtu duhet të jetë kryesisht roli i Rektorit apo një nga Zv/rektorëve. (për ankimim kundër Dekanit) dhe i Dekanit (për ankimim për shefat e Departamenteve); do ta jetë universiteti që të përcaktojë një mekanizëm efektiv për apelimet.
18. Përgjegjësia primare për **vendimet akademike** do të ngelet tek Senati – përkundër vendimeve menaxheriale për të cilat është tek Rektori i këshilluar nga Grupi i Menaxhimit. Do të jetë e dobishme që të jepet një përcaktim i gjerë për ndarjen në legjislacion mes përgjegjësive akademike dhe atyre menaxheriale.
19. Shumë vendime kyç të Senatit do të jenë lidhur me **mësimdhënien dhe politikat e mësimdhënies**. Pikat kryesore për politikat për mësimdhënien, diskutohen në Master Plan; ato përfshijnë:
 - Zhvillimin e stafit (dhe cilit staf konkretisht) për metodat e reja të mësimdhënies
 - Natyra dhe operationet për proceset e sigurimin të brendshëm të cilësisë së kurseve dhe programeve, cilat të mbyllen e ato të reja që do të hapen – në varësi të resurseve të disponueshme
 - Zhvillimi i kurseve që kapërcen kufijtë e disiplinave apo fakulteteve
 - Politikat për provimet dhe notat

Senati mund të dëshirojë të ngrejë një komitet për politikat e mësimdhënies për të mbuluar e zgjidhur këto çështje; mund të jetë dobishme që një nga zv/rektorët të ketë përgjegjësi specifike për politikat dhe cilësinë e mësimdhënies.

20. Lidhur me **shërbimet për zhvillimin dhe kërkimin shkencor**, ne do të kemi metoda të ndryshme në varësi të misionit të universitetit. Universitetet rajonale në veçanti, do të preokupohen për zhvillimin e kërkimit shkencor të aplikuar dhe shërbimeve në ndihmë të komuniteteve dhe ekonomisë locale; kjo mund të jetë përgjegjësia e një zv/rektori tjetër ose e një komiteti.
21. Lidhur me **kërkimin shkencor akademik** disa universitete rajonale mund të dëshirojnë të përdorin fondet e tyre (të limituara) të brendshme për kërkimin shkencor për të zhvilluar ekspertizën në një ose dy sfera me temë të caktuar, dhe pjesërisht t'i ndihmojë ato dhe t'u mundësojë pjesëmarrjen në tenderimin me projekte kombëtare. Secili nga universitetet e Tiranës do të ketë nevojë të zhvillojë strategjinë e vet për kërkim shkencor për sferat e kërkimit që duhet të zhvillojë si dhe mënyrat për këtë; kjo përgjegjësi mund t'i jepet një Zv/Rektori që raporton në Senat
22. Në përmbledhje të këtyre, sa më sipër nënkupton nevojën për një **strukturë qeverisje dhe menaxhimi** që të administrojë në mënyrë efektive dhe transparente proceset e vendimmarrjes. Kjo nënkupton edhe që puna e rektorit, Zv/Rektorit, Dekanit dhe bile edhe e shefit të Departamentit do të jetë në të ardhmen e ndryshme për universitete të ndryshme në ato universitete që do të kenë një nivel më të lartë autonomie. Në fakt, këto poste do të jenë poste menaxheriale të universitetit të nivelit të lartë; kjo duhet reflektuar në metodën e tyre të përzgjedhjes, vlerësimit – dhe në mënyrën e pagesës. Përveç posteve më sipër, edhe Kancelari do të jetë një post i nivelit të lartë në një universitet më autonom, (në disa vende posti i Kancelarit është i dyti pas Rektorit.)
23. Përveç Kancelarit, pak nga personat në poste të larta menaxheriale do të kenë përvojë menaxhimi të mëparshme. Menaxhimi nuk është instikt dhe nuk është as i thjeshtë – sidomos kur bëhet fjalë për vendimmarrje të vështirë që duhet të jenë të mirë-argumentuara dhe justifikuara, dhe jo mbi bazë paragjykimesh ose impulsesh. Pothuajse të gjitha organizatat e mëdha organizojnë apo rregullojnë kurse trajnimi për menaxherët e nivelit të lartë, dhe universitetet nuk duhet të bëjnë përjashtim. Si rezultat do të duhet të organizohen kurse të shkurtra për menaxherët e universiteteve – për të cilat do të nevojitet asistencë nga vende të tjera, që në mënyrë eksplicite janë angazhuar dhe po realizojnë zhvillime lidhur me menaxhimin e universiteteve.
24. Universitetet duhet të përgatisin përshkrimin e punës për secilin nga këto poste të larta dhe të garantojnë se individët e zgjedhur për këto poste duhet të kenë kompetencën më të mirë për kërkesat e punës. Kjo nuk besohet të arrihet nëpërmjet një procesi të thjeshtë votimi, që është më tepër si votim popullor dhe jo një vlerësim i kompetencës për punë. Një proces votimi mund të jetë edhe në kontekste me ndarje (klani), që

nxit politika konfrontuese, dhe mund të inkurajojë keqpërdorimin e pushtetit dhe deri korrupsion; sigurisht, në vetvete ky lloj kuadri nuk është një bazë e mirë për të zgjedhur dikë për rolin e vështirë të menaxherit.

25. Proçesi për zgjedhjen e **Rektorit të ri** duhet të sigurojë se një person i zgjedhur të këtë kompetencën dhe aftësitë të përshtatura në mënyrën më të mirë për përgjegjësitë menaxheriale për këtë punë, pavarësisht se është i pranueshëm për komunitetin e universitetit. Pjesë e proçesit duhet të jetë një vlerësim i kompetencës së kandidatit përkundër përshtatimit të punës; kjo bëhet më mirë nëpërmjet një interviste formale, psh nga një “komitet kërkimi” që mund të përfshijë një shumicë anëtarësh të jashtëm nga Bordi Këshillues/Qeverisës. Pjesa tjetër e proçesit do të jetë që të verifikojë se kandidati është i pranueshëm për universitetin; kjo mund të bëhet nëpërmjet votimit, por është e nevojshme të përfshihen edhe disa akademikë të lartë në këtë “komitet kërkimi”.
26. Kombinimi i vlerësimit të kompetencës së kandidatit me një vlerësim lidhur me pranueshmërinë e kandidatit do të rezultonte me një *shortlist* me dy kandidatë, që së bashku më këshillat nga KALS do t'i paraqitej Presidentit për vendimin e fundit. Aspekti kritik është se proçesi i përzgjedhjes duhet të garantojë që të vlerësohen të dy aspektet e punës; ne do të përgatisim propozime më të detajuara për proçeset në Planin e Veprimtimit në vijim të këtij Master Plani. Balanca e gjerë mes dy pjesëve të proçesit përzgjedhës duhet përcaktuar në legjislacion. Në të njëjtën mënyrë si për gjithë anëtarët e stafit, Rektori duhet të vlerësohet mbi bazë të performancës; kjo mund të bëhet nga niveli më i lartë i anëtarëve të Bordit Këshillues/Qeverisës, por proçesi duhet të përfshijë një feedback (konfidencial) të pikëpamjeve, të paktën nga Zv/Rektori dhe Dekanët.
27. Një metodë e ngjashme por më pak e sofistikuar duhet të përdoret brenda universitetit për të përzgjedhur **Dekanët dhe shefat e rinj të departamenteve**, përsëri duke përfshirë si kompetencën e kandidatit për të bërë punën menaxheriale ashtu edhe pranueshmërinë e tij nga fakulteti apo departamenti. Emërimi final do të bëhet nga rektori për Dekanin dhe nga Dekani për shefin e Departamentit. Dekanët dhe shefat e departamentit duhet vlerësuar edhe për performancën e tyre në rolet menaxhuese e udhëheqëse (respektivisht nga Rektori dhe Dekani); përsëri proçesi i vlerësimit duhet të përfshijë një feedback (konfidencial) nga stafi i fakultetit në fjalë.
28. Çdo universitet duhet të fillojë të zhvillojë dhe të përdorë proçese të tilla përzgjedhëse, edhe para se të marrin fuqi më të gjera të autonomisë; do të jetë veçanërisht me vlerë që të përcaktohen përshtatimet e ardhshme të punës për Rektoren, Zv/Rektoren, Dekanin, shefin e Departamentit – jo

thjesht të tregohet sa të ndryshme do të jenë këto nga puna aktuale. Derisa të bëhet kjo dhe derisa proceset e përzgjedhjes të përfshijnë një vlerësim të kompetencës për punën, kontributi dhe autoriteti i Rektorit, Dekanit dhe shefave të Departamentit do të ngelen të kufizuara. Vendimet për nevojën e Zv/Rektorëve, rolin e tyre dhe përzgjedhjen e tyre do të vazhdojnë të ngelen kompetencë e Rektorit; në mënyrë të ngjashme edhe për Zv/Dekanët nga Dekani – nëse vërtet nevojiten.

29. Universitetet do të kenë nevojë edhe për përcaktime të qarta të **kërkesave për funksionimin dhe përgjegjësi relative të fakulteteve** krahasuar me ato që do të ngelen në qendër të universitetit. Nëpërmjet Master Planit, koncepti i një autonomie më të madhe i është referuar nivelit që kanë universitetet ndaj qeverisë – duke i kthyer ato nga universitete shtetërore në publike. Brenda universitetit më autonom, do të jetë me rëndësi të njihet se koncepti i autonomisë nuk shtrihet automatikisht tek fakultetet. Në fakt, do të ndodhë pothuajse e kundërta: sepse universiteti do të jetë më përgjegjës për të ardhmen e vet dhe për kontrollin financiar, do të ketë nevojë të sigurojë që fakultetet operojnë brenda të njëjtave kornizave që operon edhe vetë. Eksperienca në vende të tjera ka treguar se nëse lejohet shumë autonomi për fakultetet brenda një universiteti, kjo do të jetë një nga shkaqet që një universitet do të futet në telashe financiare. Do të jetë thelbësore të përcaktohen qartë cilat vendime i delegohen Fakultetit (dhe kështu i kalojnë Dekanit) që nuk egziston aktualisht, dhe sidomos cilat nivele të autoritetit financiar i delegohen fakultetit dhe në këtë mënyrë Dekanit.
30. Gjithashtu, çdo universitet do të ketë nevojë edhe për një sistem efikas të kontrollit dhe monitorimit financiar nga qendra, jo vetëm për të garantuar kundër abuzimeve. Kjo do të zëvendësojë çdo koncept të “autonomisë financiare” për fakultetet – niveli i autonomisë së fakultetit do të përcaktohet nga niveli i autoritetit që i delegohet. Do të nevojitet edhe një Sistem qendror Informacioni për Menaxhimin Financiar (SIMF) për të zhvilluar dhe për të mundësuar vënien në dispozicion për të gjithë Dekanët dhe buxhetmbajtësit e tjerë.
31. Për të funksionuar në mënyrat që sugjeron Master Plani, çdo universitet do të ketë nevojë edhe për të **forcuar menaxhimin e vet profesional**, sidomos në çështjet e financës. Roli i **Kancelarit** do të bëhet më i rëndësishëm pasi duhet të asistojë me planifikimin dhe buxhetimin, kontrollin financiar, auditimin, vlerësimin e investimeve, marrëveshjeve për blerjet dhe do të jetë përgjegjës për operacionet dhe aktivitetet efçente të të gjithë administratës së universitetit. Kjo rëndësi më e madhe do të aplikohet edhe me stafin tjetër administrativ, dhe shumë punë profesionale do të duhet të përcaktohen në një nivel të lartë, që do jetë e nevojshme për të tërhequr staf profesional të kualifikuar siç duhet; për të balancuar këtë do të ketë më pak nevojë për staf

administrativ të nivelit më të ulët. Kjo do t'i lihet universitetit për ta përcaktuar brenda buxhetit të vet.

32. Kjo ka rrjedhojat e veta se si duhet përzgjedhur dhe emëruar Kancelari i Universitetit. Në një sistem autonom me një Bord Qeverisës të jashtëm, është e qartë që Bordit i duhet të ketë besim tek Kancelari, sidomos për çështjet e financës dhe në këtë mënyrë do të përfshihet në emërimin e tij. Deri atëhere, është e arsyeshme që të përfshihet qeveria në emërimin për këtë post. Si tregues i rëndësisë së tyre për universitetin (dhe i kalibrit të individit), është me interes të vërejmë, se rrogat e Drejtorëve të Financës në universitete në shumë vende janë të dytat pas rrogës së Rektorit.
33. Dispozitat aktuale për universitetet lidhur me menaxhimin e tyre, dhe veçanërisht financat dhe fondet, nënkupton që universitetet kanë eksperiencë të kufizuar për shumë nga përgjegjësitë që do të kërkohen në një universitet autonom. Prandaj ne propozojmë se duhet të ketë projekte **pilot** për dispozitat për autonominë para se ato të përfshihen në kuadrin ligjor. Edhe realizimi i projekteve pilot mund të jetë më faza.

Tetor 2006