

# PROCENA RIZIKA U VEZI SA KORUPCIJOM U SEKTORU OBRAZOVANJA NA KOSOVU







*Empowered lives.  
Resilient nations.*

# **PROCENA RIZIKA U VEZI SA KORUPCIJOM U SEKTORU OBRAZOVANJA NA KOSOVU**

**NALAZI I PREPORUKE**

**PROGRAM UJEDINJENIH NACIJA ZA RAZVOJ - UNDP  
2015**

Istraživanje i pisanje izveštaja predstavljaju kolaborativni trud Internacionalnog instituta UNESCO za edukaciono planiranje (IIEP) sa sedištem u Parizu, Francuska, i projekta UNDP *Podrška naporima u borbi protiv korupcije na Kosovu* (SAEK), čiji tim ima sedište u Prištini, Kosovo. Analiza i zaključci iz ovog izveštaja ne predstavljaju nužno stavove UNDP, UNESCO, IIEP ili SDC.

Pozivanje na Kosovo u ovom izveštaju (uključujući i naslovnu stranu) shvata se u kontekstu Rezolucije 1244 Saveta Bezbednosti (1999).

Iskazana određenja i prezentacija materijala u ovom izveštaju ne podrazumevaju iskazivanje bilo kakvog mišljenja u ime UNESCO ili IIEP po pitanju zakonskog statusa bilo koje zemlje, teritorije ili oblasti ili njihovih organa vlasti, niti njihovih granica ili administrativnih linija razgraničenja.

Procena rizika u vezi sa korupcijom u obrazovnom sektoru na Kosovu (2015) ne bi mogla biti objavljena bez velikodušne podrške švajcarske Agencije za razvoj i saradnju (SDC) na Kosovu.



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra  
**Swiss Cooperation Office Kosovo**

## IZJAVE PRIZNANJA I ZAHVALNOSTI

### Istraživanje i analiza:

Muriel Poisson, Programme Specialist, Task Manager of the "Ethics and Corruption in Education" project, UNESCO International Institute for Educational Planning (IIEP-UNESCO)

### Podšku pružili:

Šćipe Neziri Velja (Shqipe Neziri Vela), menadžer projekta, UNDP *Podrška naporima na borbi protiv korupcije na Kosovu* (SAEK)

Vljera (Vlera) Kastrati, nezavisni konsultant

Avdyl Beqiri, viši savetnik, Odeljenje za prevenciju korupcije, kosovska Agencija za borbu protiv korupcije

## SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| <b>SPISAK SKRAĆENICA .....</b>  | 5  |
| <b>SPIAK TABELA .....</b>   | 6  |
| <b>IZVRŠNI REZIME .....</b>   | 7  |
| <b>I. OSNOVNE INFORMACIJE .....</b>   | 8  |
| <b>II. RIZICI KORUPCIJE PO NIVOIMA ADMINISTRACIJE .....</b>                         | 10 |
| 2.1. Na nivou ministarstva, veći rizici odnose se na udžbenike .....                | 10 |
| 2.2. S obzirom na odsustvo autonomije škola, na nivou škola rizici su mali .....    | 11 |
| 2.3. Veći rizici povezani su sa diskrecionim moćima na opštinskom nivou .....       | 11 |
| 2.4. Veći rizici postoje na nivou univerziteta u tri oblasti koje su u fokusu ..... | 12 |
| <b>III. SKORAŠNJE I VAŽNE INICIJATIVE NA KOJIMA TREBA GRADITI DALJE .....</b>       | 14 |
| <b>IV. MAPIRANJEPING OF CORRUPTION RISKS BY AREA OF FOCUS .....</b>                 | 16 |
| 4.1. Finansiranje .....   | 16 |
| 4.2. Nastavnici i profesori .....   | 19 |
| 4.3. Javne nabavke .....  | 22 |
| <b>V. PREPORUKE .....</b>   | 29 |
| Preporuka 1.....  | 30 |
| Preporuka 2 .....   | 30 |
| Preporuka 3.....  | 30 |
| Preporuka 4 .....   | 31 |
| Preporuka 5 .....   | 31 |
| <b>BIBLIOGRAFIJA .....</b>  | 32 |

## LISTA SKRAĆENICA

|        |   |
|--------|---|
| CKM    | Centralna komisija za maturu                                    |
| EC     | Evaluacioni centar  |
| EMIS   | Sistem za informacije i upravljanje obrazovanjem                |
| VPŠ    | Više pedagoške škole  |
| IIEP   | Internacionalni institut UNESCO za edukaciono planiranje        |
| ISCED  | Međunarodna standardna klasifikacija obrazovanja                |
| MMF    | Međunarodni monetarni fond                                      |
| KAА    | Kosovska Agencija za akreditaciju                               |
| KAKA   | Kosovska Agencija za borbu protiv korupcije                     |
| KONP   | Kosovski okvir nastavnog plana                                  |
| KANSPP | Kosovska Agencija za nastavni program, standarde i procenu      |
| KEC    | Kosovski edukacioni centar                                      |
| KESP   | Kosovski edukacioni strateški plan                              |
| FLS    | Finansiranje lokalne samouprave                                 |
| ZFLS   | Zakon o finansiranju lokalne samouprave                         |
| ODO    | Opštinski direktorat za obrazovanje                             |
| MONT   | Ministarstvo za obrazovanje, nauku i tehnologiju                |
| MF     | Ministarstvo finansija  |
| NONP   | Nacionalni okvir nastavnog plana                                |
| NSLN   | Nacionalni savet za licenciranje nastavnika                     |
| NSK    | Nacionalni savet za kvalitet                                    |
| RKN    | Regulatorna komisija za nabavke                                 |
| ORN    | Organ za reviziju nabavki                                       |
| PBKK   | Podrška borbi protiv korupcije na Kosovu (SAEK)                 |
| SIDA   | Švedska Agencija za međunarodni razvoj i saradnju               |
| ORTN   | Odbor za reviziju treninga nastavnika                           |
| UNDP   | Program Ujedinjenih Nacija za razvoj                            |
| UNESCO | Organizacija Ujedinjenih Nacija za obrazovanje, nauku i kulturu |
| UNICEF | Dečiji fond Ujedinjenih Nacija                                  |
| UNMIK  | Privremena administracija Ujedinjenih Nacija na Kosovu          |

## SPISAK TABELA

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1. Spisak intervjuisanih institucija .....   | 9  |
| Tabela 2. Stepen rizika po nivou i po oblasti .....   | 14 |
| Tabela 3. Rizici koji se odnose na finansiranje .....   | 18 |
| Tabela 4. Rizici u vezi sa nastavnicima i univerzitetskim profesorima .....                             | 22 |
| Tabela 5. Rizici povezani sa nabavkama .....  | 26 |
| Tabela 6. Mapiranje rizika od korupcije u oblastima finansiranja,<br>nastavnika i nabavki: rezime ..... | 27 |

## IZVRŠNI REZIME

Ovaj izveštaj predstavlja glavne zaključke procene rizika u vezi sa korupcijom u sektoru obrazovanja na Kosovu, sprovedene kao deo podrške naporima u borbi protiv korupcije na Kosovu (SAEK, 2013-2016) uz podršku Internacionalnog instituta UNESCO za edukaciono planiranje.

Ova procena sastoji se od tzv. istraživanja „za stolom“ postojeće dokumentacije o kosovskom obrazovnom sistemu, kao i detaljnih intervjeta obavljenih sa glavnim akterima koji su aktivni u oblasti obrazovanja na Kosovu, od centralnog nivoa pa do nivoa opština i univerziteta/škola.

Analiza rizika korupcije u sektoru obrazovanja na centralnom, opštinskom, kao i nivou škola/univerziteta naglašava da se na nivou ministarstva glavni rizici povezuju sa nabavkama udžbenika; ovo s obzirom na odsustvo autonomije škola daje nizak nivo rizika na nivou škola; veći rizici odnose se na diskrecionu moć direktorata za obrazovanje na opštinskom nivou, naročito u oblasti zapošljavanja školskog osoblja i izgradnje i održavanja školskih objekata. Ovde se takođe naglašava postojanje većih rizika na nivou univerziteta.

Detaljna analiza rizika korupcije u tri glavna domena, tj.: formula finansiranja, nastavni menadžment, kao i nabavke – dati su u ovom izveštaju. Za svaki domen načinjena je razlika između pred-univerzitskog i višeg obrazovanja, pošto su rizici koji se povezuju sa ova dva nivoa prilično različiti.

Izveštaj preporučuje da se dalje gradi na nedavnim, tekućim ili trenutno razmatranim inicijativama koje mogu imati indirektan, ali pozitivan uticaj na smanjenje praksi korupcije; i da se fokus stavi na buduće intervencije u finansiranju škola, zapošljavanju direktora i nastavnika u školama, ponašanje aktera u školama, kao i na izgradnju i renoviranje škola i opreme. Izveštaj dalje preporučuje sledeće:

- anketa i praćenje javnih troškova za specifične grantove za obrazovanje, od Ministarstva finansija do opština i škola;
- podrška naporima opštine Priština da izvrši standardizaciju novih procedura u oblasti zapošljavanja osoblja i javnih nabavki;
- organizovanje radionica za izgradnju i podizanje nivoa kapaciteta za opštinske direktore za obrazovanje, što bi kulminiralo potpisivanjem Povelje o transparentnosti u obrazovanju od strane svih opštinskih direktora za obrazovanje;
- izrada modula za trening o načinima podizanja nivoa etičkog ponašanja među školskim akterima, što treba naročito da bude uključeno kao deo obuke nastavnika pre stupanja u službu i za vreme obavljanja službe;
- na konkurenčkoj osnovi, pozvati studente sa Univerziteta u Prištini da izrade elektronsku platformu u vezi sa temama koje se odnose na transparentnost.

## I. OSNOVNE INFORMACIJE

Kosovski sektor obrazovanja prošao je kroz mnogo razvoja tokom prethodnih godina, sa posebnim fokusom na uvođenje nove formule za raspodelu fondova za škole; decentralizaciju ovlašćenja za opštine; i poboljšanje kvaliteta obrazovanja putem različitih sredstava, uključujući ovde i sledeće: (i) izgradnju novih škola da se pomogne smanjenju broja smena; rehabilitaciju škola i otvaranje novih univerziteta; (ii) razvoj i obuku nastavnog osoblja; i (iii) poboljšanje i prilagođavanje udžbenika i ostalog nastavnog materijala, kao i proširenje upotrebe IT. Naročita pažnja bila je posvećena reviziji nacionalnog okvira nastavnog programa za pred-univerzitetsko obrazovanje, kao i za uspostavljanje novih mehanizama za akreditaciju nastavnika i univerziteta. Tako je prethodnih godina usvojeno i stupilo na snagu ključno zakonodavstvo, naročito zakoni o: pred-univerzitetskom obrazovanju; višem obrazovanju; licenciranju i registraciji nastavnika; maturskom ispitu; lokalnoj samoupravi; i obrazovanju u opštinama. Kosovski Strateški plan za obrazovanje (KESP) i njegov Akcioni plan za 2011-16 bave se svim nivoima obrazovanja i rešavaju pitanja dostupnosti, kvaliteta, upravljanja i implementacije.

Sve ove reforme pomogle su Kosovu da poboljša mnoge aspekte svog sistema obrazovanja. U isto vreme, međutim, ukoliko se ne prate prikladno, moglo bi da otvore nove mogućnosti za zloupotrebe i korumpirano ponašanje. Stoga, kao deo projekta *Podrška naporima u borbi protiv korupcije na Kosovu* (SAEK, 2013-2016), UNDP Kosovo odlučio je da izvrši procenu rizika u vezi sa korupcijom u sektoru obrazovanja. Pripremajući se za ovo, izvršio je popis, koji je otkrio da više od polovine ispitanika smatra da je korupcija veliki problem u školama i svakodnevnom životu. U poslednje dve godine, u više od 5% kontakata koje su ispitanici imali sa obrazovnim institucijama, od njih je ili bilo traženo da plate, daju poklon, ili drugačije „nagrade“ vrednošću od 50 EUR ili više, u zamenu za pružene usluge. U većini slučajeva, novac/poklon je zahtevan od treće strane, retko direktno od kontakta; ili su ispitanici davali poklone bez da se od njih to direktno traži. Nedostatak stroge administrativne kontrole se doživljava kao najveći razlog za korupciju u obrazovnim institucijama. Očekivanje da problemi mogu da se prevaziđu putem davanja mita je alarmantno visoko među ciljanim ispitanicima, naročito među studentima.

Da bi dublje istražio temu korupcije u sektoru obrazovanja, UNDP je odlučio da izvrši procenu rizika u vezi sa korupcijom u administraciji kosovskih obrazovnih službi, na svim nivoima sektora prosvete. Takođe je odlučeno da se fokus stavi na sledeća tri domena: (i) formula finansiranja; (ii) menadžment nastavnika; i (iii) nabavke. Zbog ograničenog vremena na raspolaganju, neka važna pitanja koja uključuju (između ostalog) prijem studenata na univerzitete; ispite; sertifikate i diplome; garanciju kvaliteta i akreditaciju; informatičke sisteme; itd., nisu uvrštena u opseg ove studije. UNDP je apelovao na međunarodni institut UNESCO za edukaciono planiranje (IIEP-UNESCO) da mapira rizike korupcije. Prvo, ovo mapiranje obuhvatilo je kancelarijsko istraživanje postojeće dokumentacije o kosovskom obrazovnom sistemu (zakoni, izveštaji, akademski i novinski članci, itd.). Neke dokumente prikupila je kancelarija UNDP Kosovo, a druge Dokumentacioni centar IIEP. Posao mapiranja takođe je crpeo materijale iz detaljnih intervjuja koje je autor obavio sa glavnim akterima koji su aktivni na polju obrazovanja na Kosovu, od centralnog nivoa do nivoa opština i univerziteta/škola. Ispitanici iz šest škola koje su posećene (u opštinama Priština i Glogovac) bili su direktori škola, nastavnici i učenici. Predstavnici iz različitih regulatornih i kontrolnih organa, kao i organizacija civilnog društva i razvojnih partnera, takođe su bili akteri sastanaka (za više detalja, pogledati Tabelu 1 dole). Sve ukupno, održano je skoro 40 sastanaka u jednoj sedmici (od 27. do 31. januara 2014) i intervjuisane su 72 osobe. Svima je naglašeno da će njihovi stavovi i iskazi ostati anonimni.

**Tabela 1. Spisak intervjuisanih institucija**

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Regulatorna tela              | Skupština Republike Kosovo<br>Regulatorna komisija za javne nabavke<br>Državni savet za kvalitet<br>Kosovska Agencija za akreditaciju  |
| Reprezentativna tela          | Asocijacija za obrazovanje, nauku i kulturu (asocijacija nastavnika)<br>Veće roditelja Kosova<br>Nezavisni studentski parlament, Univerzitet u Prištini                      |
| Centralne institucije         | Ministarstvo za obrazovanje, nauku i tehnologiju (MONT)  |
| Regionalne institucije        | Regionalna prosvetna uprava za inspekciju, Priština  |
| Opštinske institucije         | Opštinski direktorat za obrazovanje (ODO), Priština<br>Opštinski direktorat za obrazovanje (ODO), Glogovac   |
| Javne škole                   | Javne osnovne škole, Priština (2)<br>Javne srednje škole, Priština (2: 1 opšta, 1 zanatska)<br>Javna osnovna škola, Glogovac (1)<br>Javna srednja škola, Glogovac (1: opšta) |
| Univerziteti                  | Univerzitet u Prištini, Elektrotehnički fakultet (javni)<br>Univerzitet za biznis i tehnologiju (privatni)   |
| Kontrolni organi              | Kancelarija generalnog revizora<br>Organ za reviziju nabavki<br>Regulatorni organ Kosova za nabavke  |
| Privatni sektor               | Izdavači udžbenika   |
| Organizacije civilnog društva | Kosovski edukacioni centar<br>Internews Kosova   |
| Razvojni partneri             | UNDP<br>UNICEF<br>UNMIK<br>SIDA<br>USAID<br>Svetska Banka  |

## II. RIZICI KORUPCIJE PO ADMINISTRATIVNIM NIVOIMA

Analiza rizika korupcije u kosovskom sektoru obrazovanja po administrativnim nivoima (tj. nivoi ministarstva, opština i škola/univerziteta) data je dole. Detaljniji opis rizika korupcije u tri oblasti u centru pažnje pružena je u odeljku IV.

### 2.1 Na nivou ministarstva, glavni rizici povezani su sa nabavkom udžbenika

Nakon usvajanja zakona o pred-univerzitetskom obrazovanju i lokalnoj samoupravi, važne odgovornosti su prenete sa Ministarstva za obrazovanje, nauku i tehnologiju (MONT) na opštinske direktorate za obrazovanje (ODO). Ovo važi za tri domena koji su pregledani:

- *Finansiranje* je bilo decentralizovano prema ODO. Grant od 142 miliona EUR dodeljen je za ODO 15. aprila 2013. U 2007, iznos je bio samo 87 miliona EUR. Samo budžet za prištinski ODO (16 miliona EUR) prevazilazi budžet MONT-a. U ovom kontekstu, izgleda da MONT ima uglavnom „ulogu kanalisanja“ između ODO i Ministarstva za finansije (MF). Slično ovome, uloga MONT-a je prilično sužena po pitanju finansiranja univerziteta. Pomenuto je tokom intervjua da naročito rektor Univerziteta u Prištini (UP) ima direktne veze sa premijerom i ministrom finansija (MF). Dalje, UP ima budžet od 29 miliona EUR (u poređenju sa 5 miliona za ostala tri univerziteta), što mu daje veoma uticajnu poziciju u okviru obrazovnog sistema;
- *Menadžment nastavnika* nije više odgovornost MONT-a. Direktori škola se zapošljavaju na opštinskom nivou, a nastavnike direktno zapošljavaju škole. Jedan predstavnik iz MONT-a ukazao je tokom intervjua da „prema mišljenju javnosti, MONT je zadužen za upravljanje nastavnicima; ali u stvari on ne igra nikakvu ulogu.“ On nema nikakvu reč o tome ko se zapošljava u sistemu. Slično ovome, zapošljavanje univerzitetskog osoblja je odgovornost institucija tercijarnog obrazovanja. Prema zakonima o titulama i stepenima u višem obrazovanju, „univerziteti i univerzitetski koledži mogu imenovati sledeće stepene akademskog osoblja: redovni profesor, vanredni profesor, asistent profesor i univerzitetski asistent“. Uloga MONT-a je ograničena na akreditaciju nastavnika.
- Tokom prethodnih nekoliko godina, *kapitalna potrošnja* je bila postepeno preneta na opštine, a nabavke za gradnju škola, renoviranje i opremu su pod kontrolom opština. Opštinske službe za nabavku su zadužene za organizovanje tenderskih procesa. Samo ugovori koji prevazilaze 500.000 EUR treba da budu odobreni od generalnog sekretara i ministra. Slično ovome, univerziteti imaju široku autonomiju u vezi sa nabavkama; oni takođe imaju i sopstvene službenike za nabavke. Najzad, kontrola procesa nabavke se ne izvršava od strane MONT-a, već od internih revizora, Organa za reviziju nabavki, kao i od strane službe Generalnog revizora.

MONT još uvek igra ključnu ulogu u upravljanju obrazovnom politikom, stvarajući strateške dokumente, uspostavljajući akademsku agendu, i izrađujući novi nastavni program – njegova umanjena uključenost u pitanja menadžmenta ograničava rizike od korupcije u ministarstvu. Međutim, uloga MONT-a je i dalje važna u oblasti proizvodnje i distribucije udžbenika. Stoga, po zakonu koji uređuje izdavanje udžbenika, nastavnih obrazovnih sredstava, materijala za čitanje i pedagoških dokumenata, „MONT oglašava javne konkurse za izdavanje udžbenika (...); on ocenjuje anonimne rukopise školskih udžbenika (...); odluku o odobravanju školskog udžbenika izdaje MONT“; ali, kako je dalje opisano u odeljku IV ovog dokumenta, postoje značajni rizici od korupcije u ovoj oblasti.

## 2.2 S obzirom na odsustvo autonomije škola, rizici na nivou škola su niski

Zakon o pred-univerzitetskom obrazovanju uređuje delegiranje finansijskih odgovornosti na škole. Ovde se ukazuje da: „Opštine delegiraju odgovornost za budžet i finansije institucijama za obrazovanje i obuku u skladu sa opštinskom formulom preciziranom u pravnom aktu (...). Kada je odgovornost delegirana, svako upravno telo ima, za svaku finansijsku godinu, budžetsku alokaciju i usvaja budžetski plan za obrazovnu instituciju (...).[Opština] može dalje delegirati odgovornost za odobravanje troškova u specifičnim oblastima, i u okviru preciziranih finansijskih ograničenja, direktoru institucije, s tim da su ovakvi aranžmani podložni rasporedu odobrenih delegiranja i mogu se opozvati od strane dotične opštine“. Ipak su svi intervjuisani akteri jasno ukazali da je finansijska autonomija škola raštrkana u većini ODO. Resursi koji dospevaju do škola su najčešće u robi i uslugama. Niti jedna od posećenih škola nije imala račun u banci. Samo jedan od intervjuisanih direktora iz šest škola znao je koliko je njegovoj školi bilo dodeljeno za tekuću školsku godinu. Posledično tome, finansijski rizici su prilično niski na ovom nivou.

Što se tiče javnih nabavki, Svetska banka i Međunarodni monetarni fond (MMF) razmatrali su kako da ovo decentralizuju za škole za njihove dnevne nabavke, kao način da se proces učini efikasnijim i bržim. Međutim, škole mogu obavljati javne nabavke, sa ograničenjem ugovora do vrednosti od 999 EUR. Prema Zakonu o javnim nabavkama, svaki ugovor iznad 1000 EUR mora da potpiše odgovarajući sertifikovani menadžer za nabavke, dok ugovore ispod 1000 EUR može potpisati bilo ko od osoblja. Pošto škole ne mogu sebi da priuštite ovo osoblje za nabavke, njihova uloga je ograničena na nabavku dobara manje vrednosti, sa liste privatnih kompanija koju im dostavlja njihov ODO. U skladu sa ovim, bilo kakvi rizici od korupcije su niski, pošto su ovde u pitanju veoma mali iznosi novca. Slično ovome, škole ne mogu više birati svoje udžbenike. Pomenuto je tokom intervjeta da je ovo bilo odlučeno 2009. godine kako bi se izbegle situacije gde izdavači pokušavaju da na neprikladan način utiču na izbor škola i nastavnika. Ova odluka je de facto umanjila mogućnosti za neprikladne radnje na nivou škola.

Škole imaju veću odgovornost u menadžmentu nastavnika. Zaista, direktor škole uzima učešće u imenovanju nastavnika, članovi školskog odbora (sačinjenog od roditelja) učestvuju samo kao posmatrači u komisijama za izbor nastavnika. Međutim, nekoliko ispitanika naglasilo je da direktori škola imaju malo uticaja na proces selekcije; dva predstavnika ODO koji su takođe u komisiji za izbor, donose konačnu odluku. Što se tiče evaluacije nastavnika, jedna intervjuisana direktorka škole pomenula je da je izradila administrativni obrazac za ocenjivanje učinka nastavnika. Pošto ne postoji odredba za nagrađivanje nastavnika koji rade dobro, rizici od pritiska na nastavnike su prilično mali. Potencijalni rizici na nivou škola mogu da imaju veze sa favorizovanjem u raspodeli prekovremenog rada ili u dostupnosti obuke za nastavnike, na primer. Dalje, neprikladno ponašanje nastavnika (na primer, odsustvovanje ili verbalni ispad) su pitanje za brigu različitih aktera, što će biti dalje razmatrano u tekstu niže.

## 2.3 Veći rizici odnose se na diskrecionu moć na opštinskom nivou

Kao što je gore pomenuto, veće odgovornosti su bile prenete na opštinske direktorate za obrazovanje (ODO). Opštinski direktori za obrazovanje su stoga od strane većine intervjuisanih viđeni kao „oni koji vode sve procese u obrazovanju“. Njih imenuje predsednik opštine, i obično se menjaju nakon svakih izbora. Preciznije rečeno:

- Shodno Zakonu o finansiranju lokalne samouprave (ZFLS), 38 opština na Kosovu dobija operativne grantove iz Konsolidovanog budžeta Kosova (KKB), tačnije generalni grant, specifični grant za obrazovanje i specifični grant za zdravstvo. Specifični grant za obrazovanje se utvrđuje i raspodeljuje opštinama prema složenoj formuli koja je uvedena uz pomoć Svetske Banke<sup>1</sup>. Na primer, opština Priština dobila je grant od 21,4 miliona EUR za tekuću godinu, od čega je 16 miliona otislo na obrazovanje. ODO je dodao 5.1 milion na ovu sumu. Grant finansira plate, kapitalne troškove i robu i usluge (sa 80% koji odlaze na plate). Prema jednom opštinskom službeniku, fondovi se potom mogu preusmeravati između sektora; takođe može postojati preusmeravanje između budžetskih linija, a čak ponekad i između škola. Složenost formule državnog finansiranja, zajedno sa diskrecionom moći opština da raspodeljuju sredstva, prilično otežava praćenje finansijskih tokova.
- Prema Zakonu o obrazovanju u opštinama koji je stupio na snagu 2008, ODO su zaduženi za zapošljavanje i plaćanje direktora škola i nastavnog i administrativnog osoblja u školama. Direktore škola bira komisija u kojoj su dva predstavnika iz opštine i jedan iz MONT-a. Nastavnike bira komisija koju čine šef škole i dva predstavnika iz opštine. Sastav ovih komisija dovodi mnoge posmatrače do toga da direktore škola smatraju za „politički imenovane“ i oni samo dekretom potvrđuju ispolitanost svih procesa zapošljavanja. Oni tvrde da ovo ima veze sa činjenicom da se škole koriste kao biračka mesta, i da direktori škola organizuju glasanja. Dalje, od 2008, ODO su takođe bili odgovorni za profesionalni razvoj nastavnika; oni odvajaju deo svog budžeta za obuku nastavnika i obaveštavaju škole o mogućnostima za obuke i treninge. Ukoliko se ne prati na prikladan način, važna uloga koju igraju ODO u upravljanju školskim osobljem predstavlja značajan izvor rizika za korupciju, kako je dalje objašnjeno u odeljku IV dole.
- *Nabavka* predstavlja još jednu oblast gde je uloga ODO od ključne važnosti, naročito po pitanju izgradnje škola, njihovog renoviranja i opremanja. Prema Zakonu o lokalnoj samoupravi, opštine su odgovorne za „izgradnju objekata za obrazovanje i obuku; za održavanje i popravku objekata i opreme institucija za obrazovanje i obuku; i za obezbeđivanje zdravog okruženja za učenike i osoblje, uključujući ovde vodu, higijensko-sanitarne usluge, zdravstvenu službu, kao i zdravo okruženje sa bezbednim objektima i delotvornom bezbednošću“. Tenderi su odgovornost Odeljenja za nabavke ODO. Ovlašćeni službenik za nabavke je odgovoran za pripremu dosjeda, obaveštavanje odbora za nabavke, proveru kriterijuma i tome slično. Žalbe se mogu uputiti organu za reviziju nabavke, ali nisu bili registrovani takvi slučajevi za obrazovni sektor u 2012-2013. Slabi interni i spoljni mehanizmi revizije mogu biti izvor rizika korupcije u nabavkama na opštinskom nivou.

Slabi kapaciteti opštinskog osoblja mogu takođe povećati rizik od korupcije na opštinskom nivou. Sami predstavnici ODO naglasili su poteškoće sa kojima se sreće opštinsko osoblje pri izvršenju svih odgovornosti koje su im dodeljene. Oni su ukazali da je većina zaposlenih u ODO starija od 50 godina, nedovoljno kvalifikovana, i ne ume da koristi računare. Oni su takođe pomenuli nejednaku raspodeljenost količine posla među ovim osobljem.

## 2.4 Veći rizici postoje na univerzitetskom nivou u tri oblasti koje su u fokusu

Univerzitet u Prištini zauzima vrlo specifično mesto u kosovskom sektoru višeg obrazovanja, s obzirom na veličinu njegovog budžeta (29 miliona EUR u poređenju sa 5 miliona za tri ostala javna univerziteta), veličinu njegovog osoblja (1169 akademskog osoblja prema 688 za Univerzitet u Mitrovici), i upisanim studentima (oko 50.000 nasuprot 2.000 na Univerzitetu u Prizrenu). Senat

<sup>1</sup> Formula je zasnovana na nekoliko indikatora, uključujući broj upisanih, ali takođe i indikatore udaljenosti, prostora, komunalnih objekata i infrastrukture, itd. Ovo se prilagođava prema vrsti škole (predškolske, opšte škole, zanatske škole). Ovo se revidira svake godine.

Univerziteta čini najviše telo za akademska pitanja: na njegovom čelu je dekan univerziteta, kojem pomažu četiri prodekana. Ovo obuhvata predstavnike iz svakog akademskog odeljenja (dva predstavnika po odeljenju) i dva predstavnika studenata. Univerzitetski odbor je odgovoran za finansijske stvari; četiri predstavnika MONT-a sede u odboru zajedno sa tri akademska člana. Izgleda da univerzitet ima mnogo autonomije u tri oblasti.

- U *finansiranju*, odeljenje za finansije Univerziteta u Prištini šalje godišnje zahteve svim akademskim odeljenjima da naprave budžet za sledeću godinu. Prorektor za finansijska pitanja sakuplja zahteve od svih akademskih odeljenja. Svi planirani resursi (uključujući i nove pozicije koje su otvorene za zapošljavanje) su uvršteni u obrazac. Kada univerzitetski odbor doneše odluke, akademska odeljenja se informišu o raspodeli budžeta. Odeljenje MONT-a za budžet objasnilo je da je sveukupni budžet univerziteta utvrđen putem pregovora između dekana univerziteta, Ministarstva finansija (MF); i rečeno je da Univerzitet u Prištini ne podnosi izveštaj MONT-u. Budžet univerziteta prolazi reviziju, ali nisu pronađene veće neregularnosti. Autonomija univerziteta, u kombinaciji sa slabim procedurama verifikacije, može biti podobna za korupciju.
- Što se tiče *akademskog osoblja*, zapošljavanje redovnih profesora, vanrednih profesora, asistenata profesora i univerzitetskih asistenata obavlja Univerzitet. Akademska odeljenja podnose svoje zahteve i potom se oglašavaju konkursi za radna mesta. Komisija sačinjena od profesora iz akademskih odeljenja zadužena je za proces selekcije uz poštovanje zakona koji uređuju titule i stepenovanje u višem obrazovanju, kao i univerzitetskih statuta. Nekoliko ispitanika naglasilo je visok stepen ispolitziranosti, što utiče na imenovanja na nivou univerziteta, od imenovanja dekana, do imenovanja šefova katedri i akademskog osoblja. Predstavnik Skupštine Kosova osvrnuo se na zaključke zajedničke radne grupe u kojoj su MONT i odbor za obrazovanje Skupštine Kosova, sugerisući na primer da bi bilo potrebno da rektor više nije na čelu Senata Univerziteta; dekani su članovi posebnih izvršnih odbora; takođe, članstvo u univerzitetskim odborima treba da bude proveravano da bi se izbegao sukob interesa.
- Bilo kroz pregled literature ili kroz intervjuje, nije prikupljeno mnogo informacija o javnim *nabavkama* na nivou univerziteta. Intervjui koji su planirani na Univerzitetu u Prištini morali su biti otkazani s obzirom na događaje koji su se odigrali ispred univerzitetskih zgrada u vreme terenskog rada misije<sup>2</sup>. Međutim, nekoliko aktera pomenulo je autonomiju Univerziteta da obavlja javne nabavke, kao i slabost spoljnih revizija procesa nabavke. Diskreciona moć, u kombinaciji sa nedostatkom odgovornosti može, opet, pružiti prilike za zloupotrebe na nivou univerziteta.

U rezimeu odeljka II, analiza podele odgovornosti između različitih administrativnih nivoa (tj. centralnog, opštinskog i institucionalnog) pruža važne informacije o tome gde leže veći rizici od korupcije u sistemu obrazovanja na Kosovu. Ovo je sumirano u Tabeli 2 dole za tri oblasti koje su u centru pažnje. Naravno, iscrpnije studije zahtevale bi prikupljanje faktičkih podataka o praksama korupcije kako bi se potkrepile određene pretpostavke. Ipak, ovo predstavlja prvi korak u procesu mapiranja. Detaljnija analiza rizika korupcije data je u odeljku IV.

<sup>2</sup> Studentski protest odigrao se u februaru 2014. u Prištini, nakon što su mediji optužili rektora Univerziteta u Prištini i drugo univerzitetsko osoblje za falsifikovanje njihovih akademskih kredencijala. Nakon nekoliko dana sukoba između demonstranata i policije, rektor je dao ostavku na svoju poziciju, zajedno sa još četiri visoko pozicionirana univerzitetska zvaničnika.

**Tabela 2. Stepen rizika po nivou i po oblasti**

|                   | <b>Finansiranje</b> | <b>Nastavnici</b> | <b>Nabavka</b> |
|-------------------|---------------------|-------------------|----------------|
| Centralni nivo    | 0                   | 0                 | XX (textbooks) |
| Opštinski nivo    | X                   | XX                | XX             |
| Nivo škola        | 0                   | X                 | 0              |
| Nivo univerziteta | XX                  | XX                | XX             |

0: Minimum    X: Medium    XX: High

### III. NOVIJE I VAŽNE INICIJATIVE NA KOJIMA SE MOŽE DALJE GRADITI

Inovativne i važne inicijative su obavljane u sektoru obrazovanja na Kosovu tokom prethodnih godina i meseci, što su inicirale javne vlasti i razvojni partneri. Neke od njih mogu suzbiti loše prakse u sektoru. U isto vreme, bilo kakva strategija protiv korupcije u obrazovanju bi trebalo da nastavi da se gradi i razvija na ovim već postojećim inicijativama. Iz ovog razloga, one su ovde ukratko sumirane.

- Naporan trud je uložen da se ojača *informacioni sistem za menadžment u obrazovanju* (EMIS) Kosova, uz podršku UNICEF-a i SIDA. Tri službenika i jedan radnik IT su zaduženi za EMIS u odeljenju MONT-a za planiranje i analizu. Baza podataka sadrži školske podatke, na primer, lokaciju, vrstu obrazovanja, broj prostorija, fizičke uslove, nastavu, administrativno pomoćno osoblje, broj upisanih, veličinu razreda, broj učenika iz etničkih manjina, itd. ODO i škole imaju pristup bazi podataka kroz ID šifru i lozinku. Sve škole moraju uneti zahtevane podatke. Informacije o nastavnicima i fizičkim uslovima u školi unose se u septembru; broj upisanih u septembru/oktobru; a podaci o postignućima učenika na kraju decembra i juna. Saradnja između MONT i ODO u vezi sa EMIS-om se smatra poboljšanom. Opštinski službenici za statistiku obučavani su uz podršku Svetske banke.
- Uz podršku USAID, i u saradnji sa asocijacijom nastavnika, dizajniran je *školski Kodeks ponašanja* 2011. godine. To je obavezujući dokument koji postavlja pravila za ponašanje nastavnika i učenika. On pokriva teme kao što su odsustvovanje, verbalno zlostavljanje, pušenje, alkohol, itd. (pitanje davanja poklona se rešava zakonom). Kodeks ponašanja je izložen na Internet stranici MONT-a i sve škole su dobine po primerak; takođe je istaknut na zidovima svih škola koje su posećene tokom terenske misije. Roditeljska i učenička veća takođe su dobila kopiju. Sva intervjuisana lica na nivou škola (uključujući ovde i nastavnike i studente) poznaju Kodeks i njegov sadržaj. Regionalni inspektorji proveravaju dostupnost Kodeksa tokom svojih poseta školama. Škole koje su učesnici istraživanja mogu iskazati prigovore – sandučići za žalbe su primećeni u šest posećenih škola. Ipak, disciplinske akcije protiv nastavnika izgleda da su retkost. U ozbiljnim slučajevima, direktor škole šalje pisano obaveštenje u ODO, ali niti jedan ovakav slučaj nije bio registrovan u opštini Glogovac, na primer.
- UNICEF implementira *projekat o školskom nasilju* u saradnji sa Kosovskim pedagoškim institutom koji se bavi i verbalnim i fizičkim nasiljem. U okviru ovog projekta, UNICEF je izradio Protokol (koji je poslat Savetu za zaštitu deteta) o prevenciji školskog nasilja. Ovo je

vodilo usvajanju vladine uredbe protiv školskog nasilja u septembru 2013. UNICEF je započeo njenu distribuciju po regionima i školama. Budući kodeks ponašanja za prevenciju školskog nasilja biće izrađen na ovoj osnovi, kao i priručnik za borbu protiv verbalnog zlostavljanja u školama. Baza podataka u koju se unose ovakvi podaci već postoji, ali registrovanje incidenata se ne smatra zadovoljavajućim; posledično ovome, posebna baza podataka će biti sačinjena i inspektorji će tražiti od direktora škola da upisuju slučajeve u bazu podataka. Direktori škola će voditi imena onih koji su odgovorni za neprikladno ponašanje. Slučajevi seksualnog zlostavljanja ići će na sud.

- U poslednje tri godine, i uz podršku rektorata, Nezavisni studentski parlament Univerziteta u Prištini je sproveo *istraživanje radi praćenja glavnih nedostataka na univerzitetu*. Upitnik istraživanja dobilo je 3.000 studenata. Glavne prijavljene teme obuhvataju sledeće: neregularnosti u registrovanju studenata; studenti koji ne plaćaju se o svom prijemu veoma kasno obaveštavaju; plaćanje školarina kasni; problemi sa opremom i objektima; nepoštovanje radnog vremena; kursevi ne počinju na vreme; odsustvovanje profesora; loši odnosi između učenika i nastavnika; slučajevi seksualnog uznemiravanja; neregularnosti tokom ispita; itd. Preporuke istraživanja su poslate kancelariji rektora. Jedan predstavnik studenata izjavio je da je anketa pomogla da se vrši provera procesa registracije, kvaliteta hrane i objekata (spavaonica), i studentske svesti o njihovim pravima. Imena profesora koji su politički opredeljeni i ne ispunjavaju svoje nastavne dužnosti objavljena su u medijima i 16 ugovora je bilo raskinuto.
- Uz podršku UNDP, Internews Kosova je izradio Internet platformu za građane da prijavljuju slučajeve korupcije u kosovskom društvu. Sektori koji su ovde pokriveni obuhvataju komunalije, zdravstvo i obrazovanje. Internews Kosova sakuplja tvrdnje o neprikladnom ponašanju preko svoje Internet stranice. Ona sarađuje sa istražiteljima širom Kosova (naročito studentima prava), gradeći na svojoj ekspertizi u oblasti istraživačkog novinarstva. Od 2.835 prijavljenih slučajeva, 500 se odnosi na obrazovanje. Svi oni su bili istraženi; 207 je bilo potvrđeno; 95 je prosleđeno nadležnim organima. Internews Kosova posvećuje veliku pažnju zaštiti svojih izvora. Jedno intervjuisano lice postavilo je pitanje procedure koja se koristi u istrazi, kao i praćenja identifikovanih slučajeva. Drugi su naglasili važnost postojanja lica i grupa za praćenje i nadgledanje kako bi se podigla svest među građanima o praksama korupcije. Preko društvenih mreža mogu se razviti dodatni projekti nadgledanja i praćenja u bliskoj budućnosti, u sektoru obrazovanja.
- Nakon prošlogodišnjih lokalnih izbora, novo izabrano rukovodstvo opštine Priština odlučilo je da *procedure zapošljavanja direktora i nastavnika u školama* učini više transparentnim. Ideja je da se oglašavaju nova radna mesta; da se uključi predstavnik školskog odbora u komisiju za izbor, kao i predstavnik saveta roditelja kao posmatrač (zajedno sa predstavnikom iz učeničkog veća za srednje škole); da se pozovu inspektor i članovi NVO da učestvuju; da se održavaju razgovori o školskim objektima; da se javno objavljuju rezultati procesa selekcije i da se omoguće kanali za žalbe protiv odluka. Šezdeset dve prištinske škole su informisane o novim pravilima – svi intervjuisani direktori škola bili su upoznati sa pravilima. Jedan nastavnik iskazao je sumnju u vezi sa uključenošću roditelja u komisije za izbor; druga osoba pomenula je da građani mogu biti nezainteresovani za praćenje procesa selekcije; još jedna, pak, druga osoba naglasila je da bi se moglo pokazati teškim uključivanje „kritičnih prijatelja u ruralnim školama zbog bliskih familijarnih odnosa“, ali većina njih ovu reformu vidi kao veoma pozitivan pomak u pravcu veće transparentnosti.

## IV. MAPIRANJE RIZIKA OD KORUPCIJE PREMA OBLASTI FOKUSA

Mogući rizici od korupcije u oblasti finansiranja, izbora nastavnika i nabavki ovde su dalje detaljnije razmotreni. Oni su identifikovani uglavnom na osnovu intervjua održanih tokom jednonedeljne terenske misije sprovedene u Prištini i Glogovcu. Oni nisu potpuno iscrpni i mogli bi biti precizniji uz pomoć detaljnijih studija u svakoj od oblasti u fokusu. Za svaku oblast napravljena je razlika između pred-univerzitetskog i višeg obrazovanja, pošto rizici koji su povezani sa ova dva nivoa imaju dosta razlika.

### 4.1. Finansiranje

#### a. Na pred-univerzitetskom nivou

##### *Raspodela fondova kroz formulu finansiranja*

Na pred-univerzitetskom nivou, fondovi se dodeljuju prema državnoj formuli koja je detaljno opisana u zajedničkom uputstvu MF/MONT i koja je usvojena od komisije za grantove. Prema zakonodavstvu o pred-univerzitetskom obrazovanju, formula je zasnovana na sledećim kriterijumima: odnos broja učenika i nastavnika za raspodelu kadrova i platni spisak; finansiranje za zamene nastavnika koji su na bolovanju ili materinskom odsustvu; finansiranje po glavi učenika za operativne i kapitalne troškove; finansiranje za institucije za obrazovanje i obuku prema vrsti i veličini institucije; finansiranje za škole u visokim planinskim oblastima. Formula koristi minimalnu i maksimalnu veličinu razreda; zasnovana je na broju upisanih iz prethodne godine. Ona ne pokriva niti obuku nastavnika, niti prisustvo osoblja za obezbeđenje u školama. Svake godine, ona se revidira i objavljuje na Internet stranici MONT-a. Sagovornici na opštinskom i školskom nivou bili su veoma kritički nastrojeni u vezi sa formulom. Neki od korišćenih argumenata su sumirani u tekstu dole:

- formula je veoma složena i teška za razumevanje. Postoji toliko mnogo parametara, što sve ovo čini teškim za proveru da li su resursi raspoređeni prikladno;
- pošto imena učenika nisu uvrštena u bazu podataka, škole mogu doći u iskušenje da uvećaju broj učenika u razredu kako bi obezbedile više finansijskih i održale broj osoblja (neki razredi imaju samo tri učenika);
- iako inspektorji proveravaju brojeve upisanih jednom godišnje, može se dogoditi manipulisanje brojem onih koji su napustili školovanje ili učenika koji su prešli u drugu školu;
- indikatori koji su korišćeni u formuli bi trebalo da budu bolje stavljeni u kontekst. Indikator prostora, na primer, nije smatran relevantnim (sugerisano je da se zameni indikatorom starosti zgrade); i
- najzad, opštinski i školski akteri naglasili su da fondovi koji su dodeljeni putem ove formule nisu dovoljni za ispunjavanje potreba škola.

Prema jednom od intervjuisanih, ODO distribuirala sredstva školama nejednakom. Drugi je rekao da ODO imaju prilično prostora da prebacuju resurse između različitih budžetskih linija. Sve zajedno, složenost državne formule finansiranja, u kombinaciji sa diskrecionom moći opština u raspoređivanju sredstava, čine teškim praćenje finansijskih tokova unutar obrazovnog sistema.

## *Upravljanje školskim fondovima i operativnom gotovinom*

Uprkos postojanju zakonskih odredaba u vezi sa školskom autonomijom, škole još uvek nemaju račun u banci, niti upravljaju budžetom. Budžetskim kodovima direktno upravljanju ODO. Posledično ovome, škole su obavezne da idu kroz opštine čak i za manje popravke. Kao ilustracija, jedan direktor škole rekao je da mu je bilo potrebno veoma mnogo vremena da obezbedi da se poprave polomljena vrata. Drugi je rekao da je morao da pozajmljuje robu iz prodavnice i koristi sopstveni novac i vreme da bi renovirao školsku zgradu. Škole dobijaju samo mali iznos gotovog novca za dnevne potrebe od ODO za mala plaćanja. Kriterijumi raspodele ovog malog iznosa gotovog novca nisu jasni: jedna posećena škola izjavila je da je dobila 500 EUR za 1.300 učenika; a druga 1.200 EUR za 1.262 učenika. Direktori škola čuvaju račune o potrošnji. Čak iako se može desiti neki odliv od tog gotovog novca, on bi bio minimalan s obzirom da se radi o veoma malim sumama. Ova situacija može evoluirati u budućnosti, kada se potvrdi kretanje u pravcu veće autonomije škola.

## *Fondovi koji su stvoreni sopstvenom aktivnošću*

Uz izuzetak zanatskih škola (koje mogu stvarati prihod od obrazovanja odraslih) budžet sopstvenog zarađenog školskog prihoda nije primenjivan ni u kojoj od posećenih škola. Jedan od razloga koji su dali ODO jeste taj da fondovi ne mogu biti prikladno korišćeni od strane direktora škola, ili čak mogu biti zloupotrebljavani. Sredstva prikupljena u zanatskim školama idu na račune ODO; ali po novim zakonima, deo sakupljenog iznosa bi trebalo da se vrati školi kako bi se pokrio, na primer, prekovremen rad nastavnika. Takođe, prema novim zakonima, školama bi trebalo da bude omogućeno da izdaju u zakup sportske objekte i zadržavaju zarađeni novac za sopstvene potrebe. Školski saveti (sa predstavnikom roditelja na čelu) biće zaduženi za proveru korišćenja ovakvih fondova koje škola zaradi. Njihova uloga se doživljava kao prilično slaba, ali pošto većina škola do sada nije ni sticala prihode, rizici su minimalni. Rizici se mogu uvećati kada novi zakoni stupe u dejstvo.

## *Školske takse*

Prema zakonu, škole ne mogu naplaćivati bilo kakve takse od roditelja, osim ako se savet roditelja složi sa sakupljanjem takvih dažbina. Inspektorji nemaju mandat da verifikuju školsko finansiranje, ali oni imaju moć da se bave slučajevima gde škole traže takse od roditelja. Roditelji se mogu žaliti na ovo, ali odeljenje za inspekciju MONT-a izjavilo je da do sada nijedan ovakav slučaj se nije pojavio. Neke škole pomenule su da sakupe oko 100 EUR godišnje za ponovno izdavanje studentskih potvrda ukoliko se one izgube (1 EUR po učeniku), ali ovo je simbolično i predstavlja veoma mali iznos. Najzad, neke zloupotrebe u vezi sa finansiranjem školskih ekskurzija, kupovinom školskih uniformi, korišćenjem školskih sala, itd. pomenute su u literaturi.

## **b. Na nivou univerziteta**

### *Raspodela fondova*

Do sada, nije postojala specifična formula za raspodelu fondova za univerzitete. Budžeti od prethodnih godina se prenose u narednu godinu bez ikakvih bliskih povezanosti sa upisom. Tri glavne komponente koje su ovde razmatrane jesu: nastava; objekti; i postojanje naučnih aktivnosti. Ovo stvara izvesnu maglovitost u načinu na koji se odlučuje o budžetskoj raspodeli. Ekspert Svetske banke počinje da radi na formuli finansiranja za više obrazovanje. Ova formula će biti prilagođena svakom univerzitetu, gde neki zahtevaju više objekata itd. Osnovana je radna grupa da se omogući svim univerzitetima da učestvuju, ali je proces složeniji za Univerzitet u

Prištini. Da bi se formula fino podesila, MONT-u će biti potrebno da ima pristup finansijskim podacima. Memorandum o razumevanju (MoR) o razmeni podataka bi trebalo da se potpiše uskoro sa rukovodstvom univerziteta kao znak „dobrih namera“.

### *Upravljanje fondovima*

Univerziteti imaju veliku autonomiju u korišćenju fondova. Univerzitetski odbor sačinjen od predstavnika MONT-a i nastavnog osoblja, odgovoran je za budžetska pitanja. Članovi studentskog parlamenta ne učestvuju u odboru. Odbor za nadzor javnih finansija (Skupština Kosova) naveo je da se redovne revizije sprovode u sektoru višeg obrazovanja (ovo je bio slučaj u 2010., 2011. i 2012.); njihovi nalazi su dostavljeni parlamentu i javno objavljeni; ponekad se održavaju i javne rasprave. Studentski parlament daje preporuke dotičnim institucijama, mada je jedna intervjuisana osoba pomenula da generalne revizije ne gledaju direktno (između ostalog) u odliv sredstava, već su ograničene na proveru poštovanja finansijskih pravila. U ovom kontekstu nisu otkrivene veće neregularnosti.

### *Sopstveni zarađeni fondovi*

Predstavnici Tehničkog fakulteta (Univerzitet u Prištini) objasnili su da fakultet ne razvija projekte sa spoljnjim partnerima zato što „postoji previše ograničenja u vezi sa ugovorima“. Ukoliko postoji memorandum o razumevanju sa privatnom kompanijom, njega mora odobriti i potpisati dekan, a novac se potom šalje na opšti račun univerziteta. Fakultet je kreirao sopstveni institut, ali on nema račun u banci. Sugerisano je da plaćanje ide na račun univerziteta a potom da se izvrši transfer na specifični račun kojim upravlja osoblje fakulteta. U međuvremenu, postoji potencijal za korupciju koji se odnosi na sopstvene stvorene prihode u gornjim ešalonima univerzitetske administracije.

Rizici u vezi sa finansijama sumirani su u Tabeli 3 dole.

**Tabela 3. Rizici koji se odnose na finansiranje**

| Oblasti u fokusu | Identifikovani rizici  |  |
|------------------|--|--|
|                  | Pred-univerzitetsko obrazovanje  | Više obrazovanje   |
| Finansiranje     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Složenost formule finansiranja</li> <li>• Diskreciona moć ODO u raspodeli fondova/ slabi instrumenti odgovornosti</li> <li>• Prijavljivanje manjeg od realnog broja onih koji su napustili školovanje kako bi se uvećao broj upisanih</li> <li>• Zloupotreba gotovinskog novca za dnevne troškove (minimalno)</li> <li>• Zloupotreba sopstvenih stvorenih prihoda (minimalno)</li> <li>• Novac sakupljen od roditelja za ponovno izdavanje studentskih potvrda (minimalno)</li> <li>• Zloupotreba taksi koje su prikupljene od roditelja za ekskurzije, itd.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odsustvo jasne finansijske formule za raspodelu fondova</li> <li>• Diskreciona moć univerzitetskih odbora u upravljanju fondovima/slabi instrumenti odgovornosti</li> </ul> |

*Minimalno: rizik se u ovom trenutku smatra minimalnim*

## 4.2. Nastavnici i profesori

### a. Na pred-univerzitetskom nivou

#### Procena broja potrebnih nastavnika

Pomenuto je tokom terenskih intervjuja da je u jednom slučaju MONT odbio da plati zarade za neke nastavnike. Razlog koji su dali bio je taj što je ODO zaposlio previše ljudi. Oni su korišćeni kao administrativno osoblje, dok je ukupan broj nastavnika u realnosti opao. Ovo sugerije mogući rizik inflacije potražnje za nastavnicima na opštinskom nivou.

#### *Regrutovanje direktora škola i nastavnika*

Zakon o obrazovanju u opštinama 03/L-0683<sup>3</sup> kaže da „izbor direktora i/ili zamenika direktora<sup>4</sup> obrazovnih institucija treba da se obavlja u skladu sa zakonskim procedurama za zapošljavanje i zakonskim kriterijumima određenim od MONT-a, preko komisije koju osniva opština: dva člana su iz opštine, a jedan iz MONT-a“. Neregularnosti u procesu zapošljavanja direktora škola ostavljaju prostor za imenovanja zasnovana uglavnom na političkoj pripadnosti, favorizovanju, nepotizmu itd., a to je dobro dokumentovano u literaturi i na to se otvoreno pozivaju svi akteri. Dalje, često se podvlači da je proces selekcije direktora škola zauzvrat imao negativne posledice po dalje zapošljavanje nastavnika zbog toga što je doprineo politizaciji celokupnog zapošljavanja nastavničkog osoblja. Prema zakonodavstvu o inspekciji, kada se prekrši proces regrutovanja nastavnika, nastavnici se prvo mogu obratiti regionalnom inspektoru, potom direktoru inspektora, i najzad generalnom sekretaru. Nakon ove tačke, slučaj se može izneti pred sud. U 2013. bilo je podneto 710 žalbi.

#### *Diplome nastavnika*

Ukoliko škole imaju sumnje u vezi sa kvalifikacijama nastavnika, one mogu tražiti verifikaciju od svojih ODO. Ovo posebno važi za inostrane diplome. ODO redovno traže od MONT-a da ih podrži u ovom zadatku. Regionalni inspektorat rekao je da inspektori proveravaju biografije i diplome tokom poseta školama, plus bilo koje moguće nepodudarnosti između biografija i onoga šta nastavnici predaju, ali oni imaju vrlo malo vremena za ovaj zadatak, s obzirom na dugačak spisak ostalih stvari koje moraju pokriti tokom manje od jednog dana.

#### *Zadaci na kratak rok*

Zbog opadanja u stanovništvu, brojevi upisanih su niži. Ovo znači ukupno manju količinu nastave. Kao rezultat, svi ODO imaju spiskove viškova, kojima se upravlja u skladu sa administrativnim uputstvima: oni koji su najskorije (nedavno) zaposleni treba da budu prvi koji će biti stavljeni na spisak. Neki nastavnici mogu ostati na spisku viškova duže od deset godina, dok i dalje primaju svoje plate. Ipak, izgleda da za kratke zamene (do jedne školske godine), ODO ne bira uvek nastavnike sa spiska suvišnih. Njihova moć da imenuju osoblje za kratak rok je diskreciona. Predstavnici škola su pomenuli, na primer, da u slučaju materinskog odsustva, oni treba da obaveste ODO jedan mesec unapred; onda se neko koga ne poznaju imenuje kao zamena od strane ODO. Procenat nastavnika sa zaposlenjem na kratki rok može biti prilično visok (oko 20% u jednoj od posećenih opština). Pošto proces selekcije nije konkurenčki, ovo može da izrodi korumpirane prakse.

<sup>3</sup> [http://www.gazetazyrtare.com/e-gov/index.php?option=com\\_content&task=view&id=155&Itemid=56&lang=en](http://www.gazetazyrtare.com/e-gov/index.php?option=com_content&task=view&id=155&Itemid=56&lang=en)

<sup>4</sup> To jest direktor i/ili zamenik direktora.

### *Ispłata zarada*

Sve intervjuisano školsko osoblje ukazalo je da oni dobijaju svoje plate na vreme. Prosečna nedeljna količina nastave je 20 časova. Da bi bili plaćeni, nastavnici sa skraćenim radnim vremenom moraju predavati najmanje 12 časova. Neki predaju u dve različite škole ili čak dve različite opštine. Ali, čak iako predaju dodatne časove u drugoj školi, svi oni imaju glavno mesto zaposlenja. Oni su kodifikovani na platnom spisku u ovom glavnem mestu zaposlenja. Ukoliko se njihovo ime pojavljuje dva puta, ovo će biti signalizirano crvenom oznakom u bazi podataka. Ovo ograničava rizik da učitelji rade u dve različite škole u isto vreme i primaju dvostruku platu. Isto tako, pošto evaluacija učinka nastavnika još uvek nije zaživela, ne postoje plaćeni bonusi. Ovo ograničava rizike od pritisaka ili konflikata između nastavnika sa jedne strane i školskih direktora i inspektora sa druge.

### *Licenciranje i obuka nastavnika*

MONT je uveo licenciranje nastavnika (akreditaciju) 2009. godine i stvorio je sistem koji ne samo da daje „radnu dozvolu“, već takođe i pruža mogućnosti za razvoj karijere. Državni Savet za licenciranje nastavnika je zadužen za regulisanje politika licenciranja; akreditaciju izvodiča obuke; i licenciranje nastavnika. Nastavnici koji žele da napreduju u svojoj karijeri treba da obnove svoju licencu svakih pet godina, i prate akreditovane kurseve za obuku nastavnika. Nastavnik od karijere, na primer, treba da završi 100 časova obuke tokom perioda od pet godina. ODO traži od škola odgovor koliko će nastavnika prisustvovati kursevima treninga i dostavlja spisak raspoloživih kurseva. Škole identifikuju potrebe u vezi sa treninzima i odlučuju ko će učestvovati, i to po svojoj diskreciji. Ovo stvara konkurenčiju među nastavnicima u vezi sa treninzima, kao i moguće rizike favorizovanja ili pritisaka. Kada bude završena potpuna reforma licenciranja nastavnika, direktor škole će imati još jaču stratešku ulogu da odigra, pošto će on/ ona biti uključen u evaluaciju učinka nastavnika. Pristrasna evaluacija, nepotizam ili neka druga vrsta neregularnosti mogu se pojaviti u ovom kontekstu.

### *Privatno tutorstvo*

Privatno tutorstvo se ne smatra važnim pitanjem od strane ispitanika, i nastavnici nude privatno tutorstvo u svojim domovima. Direktori škola su oprezni i informišu nastavnike o administrativnim uputstvima u ovom pogledu. Neke škole nude dopunsku nastavu. Ipak, mogu postojati slučajevi gde nastavnici traže od roditelja plaćanje privatnih časova, tako što namerno obaraju studente, ili im daju niže ocene.

### *Ponašanje nastavnika i njihovo odsustvovanje*

Nekoliko njih je pomenulo da ne postoji uspostavljen mehanizam za kažnjavanje nastavnika za neprikladno ponašanje. Kada postoji problem sa nastavnikom, direktor škole informiše ODO koji potom šalje pisano obaveštenje nastavniku. Međutim, nastavnici nikada ne dobiju otkaz. Roditelji takođe mogu uložiti žalbu u opštini. U slučaju spora, slučaj se može proslediti inspektorima MONT-a, a potom ide na sud. Disciplinske akcije protiv nastavnika nikad ne dospeju do Odeljenja za inspekciju, iako ono ima zakonsku nadležnost u ovom pogledu. MONT se ne upliće u disciplinske akcije, i žalbe podnete njima ne idu do suda. Slučaj nasilnog nastavnika koji je vraćen na svoje radno mesto je prikazan kao ilustracija nekažnjivosti nastavnika.

Odsustvovanje nastavnika sa nastave je opisano kao „virus“. Direktori škola vode registar prisustvovanja. Nastavnici koji su odsutni duže od mesec dana mogu biti zamenjeni. Prema

rečima jednog direktora škole, međutim, postoji zakonska praznina u vezi sa odsustvovanjem nastavnika tokom perioda kraćeg od mesec dana. Za povremena odsustvovanja, koriste se interne zamene nastavnika.

## b. Na nivou univerziteta

### *Regrutovanje*

Selekcija članova nastavnog osoblja se obavlja preko odbora za evaluaciju koji čini 3-5 profesora. Oni proveravaju kvalifikacije kandidata; ali, često ispadne teško da se verifikuje kvalitet dostavljenih publikacija. Jedan ispitanik sugerisao je u ovom pogledu da bi trebalo da postoji ograničena lista međunarodnih žurnala koji bi se uzimali u obzir. Odbor za evaluaciju podnosi izveštaj fakultetskom odboru. Odbor potom proverava zakonitost procesa i pravila u vezi sa datom preporukom. Žalbe se mogu podneti kod komisije Senata univerziteta. Tokom procesa akreditacije, a uz pomoć kancelarije NARIC, Kosovska Agencija za akreditaciju takođe proverava spisak osoblja, njihove biografije i diplome. Ukoliko se ispostavi da neko ne poseduje potrebne kvalifikacije, agencija informiše dotičnu instituciju.

Ipak, uprkos svim uspostavljenim procedurama, mogu se, u raspoloživoj literaturi i sprovedenim intervjuima, naći mnoge reference na preteranu politizaciju procesa zapošljavanja na nivou svih univerziteta, od rektora do predavača. Mediji su obelodanili različite skandale u kojima su učestvovali visoko pozicionirani univerzitetski zvaničnici, što je vodilo do ostavki više zvaničnika u februaru 2014, uključujući i samog rektora Univerziteta u Prištini. Prema jednom ispitaniku, univerzitet je postao „instrument za zadovoljenje i obezbeđivanje poslova za partijske vojnike“. Kako je druga osoba rekla: „Univerzitet se posmatra kao instrument za kupovinu političke podrške. Pošto zapošljava mnogo osoblja, on se takođe posmatra i kao način da se zaposli rodbina“. On je dalje rekao da „trebalo bi da postoji konsenzus među političkim partijama u vezi sa reformom Univerziteta u Prištini. Rektor ne bi trebalo više da bude politički imenovana ličnost“. Slučajevi skupštinskih poslanika i političara registrovanih kao univerzitetski profesori posebno su pomenuti i naglašeni.

### *Ispłata zarada*

Odeljenje za budžet MONT-a naglasilo je da na univerzitetskom nivou postoji mnoštvo neslaganja u ciframa plata, što zahteva dalju istragu. Iznosi za honorare mogu biti veoma različiti kada se proveri spisak isplata zarada, oni mogu prevazilaziti 3.000 EUR. Slučajevi visokih plata među univerzitetskim osobljem takođe su bili objavljivani i u medijima.

### *Profesori sa više radnih mesta*

Prema postojećem zakonodavstvu, profesori mogu predavati samo na dva radna mesta. Svake godine, oni treba da objave gde drže predavanja. Predstavnik Kosovske Agencije za akreditaciju rekao je da ih oni pozivaju da provere gde ovi rade i takođe pozivaju institucije višeg obrazovanja da potvrde ko gde radi. U slučaju lažnog izjašnjavanja, Agencija informiše Univerzitet u Prištini. Ipak, pominjani su slučajevi profesora koji rade sa punim radnim vremenom na datom univerzitetu, i sa punim ili skraćenim radnim vremenom na drugom (naročito u društvenim naukama). Slučajevi profesora koji koriste zamene da bi im se omogućilo da rade na drugom mestu takođe su navođeni. Najsvežiji slučaj tiče se profesora sa Univerziteta u Prištini koji je i rektor privatnog univerziteta u isto vreme.

### *Ponašanje univerzitetskog osoblja*

Revizija koja je sprovedena u dva javna univerziteta pomogla je da se otkriju različiti slučajevi kao što su: profesori koji predaju na četiri univerziteta; predavači koji predaju samo četiri sata; profesori „duhovi“ i njihovo odsustvovanje; profesori koji predaju bez opisa radnog mesta; slučajevi dvostrukih ugovora; itd. Održane su javne rasprave, i Svetska banka je odredila rokove da se reše neki od identifikovanih slučajeva. Predstavnici studenata su takođe pominjali slučajeve profesora koji dolaze kasno, ne pojavljuju se, odlažu ispite, blokiraju pristup ocenama studentskih radova, itd. Obaveze za studente da kupuju udžbenike koje su pisali profesori se smatra za problem na nekim fakultetima (na primer, ekonomski), ali ne i na drugima, kao što je medicinski. Univerzitet u Prištini je sačinio kodeks ponašanja; ali tri do četiri skandala su izašli na površinu od kada je kodeks usvojen. Studenti ne znaju kako da ulažu žalbe.

Identifikovani rizici koji obuhvataju nastavnike i univerzitetske profesore sumirani su u Tabeli 4 dole..

**Tabela 4. Rizici u vezi sa nastavnicima i univerzitetskim profesorima**

| Oblast fokusa                         | Identifikovani rizici  |   |
|---------------------------------------|--|---|
|                                       | Pred-univerzitsko obrazovanje  | Više obrazovanje  |
| Nastavnici i univerzitetski profesori | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflacija broja nastavnika na opštinskom nivou</li> <li>• Politizacija procesa zapošljavanja direktora škola i nastavnika</li> <li>• Favorizovanje i nepotizam u imenovanju školskog osoblja za kratkoročne zadatke</li> <li>• Favorizovanje i nepotizam u distribuciji prekovremenih sati u školama</li> <li>• Favorizovanje i nepotizam u biranju nastavnika za kurseve treninga</li> <li>• Pristrasnost u evaluaciji nastavnika (min)</li> <li>• Odsustvovanje nastavnika</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politizacija procesa zapošljavanja univerzitetskog osoblja na svim nivoima</li> <li>• Političari koji se regrutuju kao univerzitetski profesori</li> <li>• Univerzitetski profesori „duhovi“</li> <li>• Univerzitetski zvaničnici visokog nivoa i profesori koriste lažne biografije da bili zaposleni ili unapređeni</li> <li>• Neopravданo visok nivo nekih plata</li> <li>• Univerzitetski profesori predaju na više univerziteta (javni i/ili privatni)</li> <li>• Profesori na zameni se mobilišu kako bi omogućili profesorima da rade na drugom mestu</li> <li>• Odsustvovanje univerzitetskih profesora</li> <li>• Pritisak na studente da kupuju knjigu koju je napisao konkretni profesor (ekonomija)</li> </ul> |

#### **4.3 Javne nabavke**

##### **a. Na pred-univerzitskom nivou**

Prema Zakonu o obrazovanju u opštinama, „opštine obezbeđuju usluge obrazovne administracije koje su dovoljne za funkcije pred-osnovnog, nižeg srednjeg, i višeg srednjeg obrazovanja“. Sertifikovani službenici za nabavke koje je obučavao kosovski Institut za javnu administraciju zaduženi su za organizovanje tendera uz podršku Regulatorne komisije za javne

nabavke (RKJN). Postoji 340 sertifikovanih službenika za nabavke na Kosovu; neki od njih rade u odeljenjima za nabavku ODO. Oni procenjuju potrebe; pripremaju dosijee; oglašavaju tender; obaveštavaju komisiju za nabavku; proveravaju primenjene kriterijume; i organizuju tenderski proces. Sve nabavke iznad 1000 EUR padaju pod njihovu odgovornost. ODO su autonomni kada se radi o potpisivanju tendera (potrebna su tri potpisa). Sve nabavke iznad 500.000 EUR moraju biti potpisane ne samo od strane službenika za nabavke i predsednika opštine, već i od generalnog sekretara i ministra.

Službenici za nabavke mogu doći pod jak pritisak tokom poziva za tendere. Jedan ispitanik utvrdio je da se službenicima za nabavke pretilo ili su zastrašivani zbog velikih ugovora (iznad 125.000 EUR). Za ugovore iznad 500.000 EUR postoji manje pritiska jer ovakvi ugovori moraju takođe biti potpisani od generalnog sekretara i ministra. Prema RIINVEST i CIPE (2012)<sup>5</sup>, mada Zakon o javnim nabavkama koji je stupio na snagu 2011. ojačava nezavisnost službenika za nabavke, „...oni ostaju i dalje u slaboj poziciji i podložni su zastrašivanju. Štaviše, očekuje se da uvećane nadležnosti službenika za javne nabavke pojačaju njihovu izloženost većem pritisku od strane njihovih nadređenih“.

Tenderski proces može se ispitati od strane Odeljenja interne revizije ODO. Zainteresovane stranke imaju 10 dana da prigovore na odluku koju doneše komisija za nabavke. Da bi se podneta žalba, naplaćuje se taksa od 500 EUR. Ukoliko se žalba podrži, podnosiocu žalbe se nadoknađuje 500 EUR. Žalbe razmatra organ za reviziju nabavki (ORN) na centralnom nivou. ORN je sačinjen od pet članova koji su odgovorni Skupštini Republike Kosovo. Oni imaju 10 dana da pregledaju slučaj i podele svoje zaključke sa strankama. Panel za reviziju ima 15 dana da doneše odluku; ovaj period se može produžiti za još dodatnih 20 dana. Sve u svemu, proces ne može trajati duže od 45 dana. Članovi komisije za nabavke ne mogu biti kažnjavani. Samo službenik za nabavke može biti sankcionisan. Kazne su minimalno 5.000 EUR. Licenca službenika za nabavke se može opozvati (do sada samo jedan takav slučaj).

Više sagovornika naglasilo je probleme koji se odnose i na potrebu za procenom pre poziva za tender, a i na loše ispunjavanje ugovora. Predstavnik Kancelarije generalnog revizora postavio je sledeće pitanje: „Ljudi se fokusiraju na poštovanje tri ponude, i na moguće žalbe u vezi sa tim. Ali vrlo malo njih je zainteresovano šta se dešava pre i posle: Zašto kupujemo? Šta se dešava kasnije?“ Ovo je naročito istinito u vezi sa gradnjom i renoviranjem škola, i sa udžbenicima (dalje opisano u tekstu dole).

### Izgradnja i renoviranje škola

Od kad je Zakon o obrazovanju u opštinama stupio na snagu, MONT je preneo na opštine odgovornost za gradnju obrazovnih objekata. Tu je navedeno da: „Javne obrazovne objekte može graditi opština i finansirati preko budžeta opštine i drugih donacija. Opštinske nadležnosti u gradnji obrazovnih objekata obuhvataju identifikovanje potrebe za gradnjom obrazovnih objekata, utvrđivanje lokacija za gradnju i obezbeđivanje opštinskog zemljišta; pripremu plana implementacije, dizajn objekta, izdavanje građevinske dozvole, nabavku građevinskih materijala i radova, neophodne inspekcije, izdavanje konačnih upotrebnih dozvola, kao i stvaranje normalnih uslova za proces obrazovanja i obuke“.

Ipak, MONT je zadržao jedan broj odgovornosti u ovom domenu koje su objašnjene u zakonu na sledeći način: „Nadležnosti MONT-a u vezi sa gradnjom obrazovnih objekata obuhvataju pružanje tehničke pomoći opštinama u planiranju i dizajniranju obrazovnih objekata ukoliko se to zahteva; pregled svih planova i dizajna radi usklađenosti sa kosovskim dizajnom škola

<sup>5</sup> RIINVEST Institut; CIPE (Center for International Private Enterprise). 2012. *Poboljšanje transparentnosti i upravljanja javnim fondovima. Proces javnih nabavki na Kosovu (Improving Transparency and Governance of Public Funds. Public Procurement Process in Kosovo)*. Priština: RIINVEST Institut.

i građevinskim standardima pre započinjanja nabavki i ugovaranja građevinskih usluga; finansiranje i odobravanje gradnje koje se finansira direktnim grantovima iz MONT-a; i inspekcije izgrađenih objekata pre korišćenja radi provere usklađenosti sa usvojenim planovima i utvrđivanja normalnih uslova za proces obrazovanja i obuke. U ovom okviru, ODO podnosi izveštaje Odeljenju za infrastrukturu MONT-a.

U 2010, procenu školskih objekata obavilo je Odeljenje za infrastrukturu zajedno sa Svetskom bankom. Odeljenje za infrastrukturu dalo je orijentacione tačke standarda. Identifikovane su mnoge nepravilnosti; na primer, neprikladno trošenje resursa i kašnjenje u izgradnji novih škola<sup>6</sup>. Većina intervjuisanih direktora škola bila je veoma nezadovoljna u vezi sa tim kako su obavljeni gradnja i renoviranje u njihovim školama. Oni su naglasili da oni nisu bili konsultovani u ovom procesu. Oni su se žalili da škole nisu funkcionalne i da su slabog kvaliteta (neodgovarajuće grejanje, loša akustika, slabo izolovani prozori i vrata, nedostatak otvorenog prostora za učenike da se bave sportom, itd.). Direktor novoizgrađene škole, čiji su zidovi bili oštećeni kanalizacijom, čak je iskazao zabrinutost za zdravlje učenika. Jedan učenik ukazao je da je vreme za učenje skraćeno zbog restrikcija struje i nedostatka grejanja (sa 40 na 35 sati nedeljno).

Mehanizmi za prijavljivanje neregularnosti u sistemu su opisani kao nefunkcionalni. Jedan direktor škole koji je bio nezadovoljan građevinskim radovima pomenuo je da je zatražio od tehničke komisije MONT-a zapisnik sa sastanka o građevinskim radovima, ali nikada nije dobio taj dokument. Slično ovome, predstavnica iz regionalnog inspektorata (odgovorna za proveru zemljišnog katastra i planova gradnje), objasnila je da je pomenula u svom izveštaju da nedostaje plan gradnje za nove škole. Ona je zatražila povratni odgovor, ali niko nije reagovao na njene preporuke. Regionalni i školski akteri govorili su da korupcija tokom procesa tendera može biti objašnjenje za loš kvalitet građevinskih radova i renoviranja. Predstavnik iz opštine Priština takođe je priznao da korupcija u građevinskim radovima predstavlja problem. Ovo je jedan razlog zašto opština planira da promeni postojeće tenderske procedure, putem njihove standardizacije i javnog objavlјivanja.

### *Udžbenici*

Pre 2009, tržište udžbenika bilo je otvoreno za konkureniju. Škole su bile zadužene za izbor udžbenika. Međutim, govorilo se u to vreme da su izdavači udžbenika pokušavali da utiču na izbore koje čine škole i nastavnici. Da bi se ograničili ovakvi rizici, odlučeno je da MONT izvrši selekciju rukopisa i nabavku udžbenika za razrede od prvog do devetog. Od tada, udžbenici se daju besplatno svim učenicima. Očekuje se da budu vraćeni na kraju školske godine (MONT oduzima broj vraćenih od ukupnog broja potrebnih novih knjiga). Međutim, malo učenika se povinjuje ovom zahtevu, naročito zbog toga što je kvalitet udžbenika slab i oni se lako oštećuju. Kao posledica, industrija udžbenika je postala „sigurno tržište”, gde se svake godine štampa ili ponovo štampa 3 miliona primeraka (300.000 učenika sa po deset naslova za svakoga).

Prema Zakonu o objavlјivanju udžbenika, obrazovnih nastavnih sredstava, materijala za čitanje i pedagoške dokumentacije, MONT je zadužen za nabavku udžbenika. Zakon kaže da: „MONT oglašava javni tender za izdavanje udžbenika, obrazovnih nastavnih resursa, materijala za čitanje i pedagoške dokumentacije u skladu sa nastavnim obrazovnim planom. Sve registrovane izdavačke kuće koje su angažovane u izdavanju školskih udžbenika, obrazovnih nastavnih sredstava, materijala za čitanje i pedagoške dokumentacije imaju pravo da učestvuju na tenderu. MONT ponovo objavljuje tender...[ako]...prvi tender ne uspe“. Za ocenu rukopisa, zamenik ministra imenuje najmanje tri eksperta iz dotične oblasti. Nazivi kompanija se ne obelodanjuju ekspertima.

<sup>6</sup> Informacije date tokom intervjua.

Ipak, tokom intervjuja bilo je naglašeno da ne postoji istinski otvoreno nadmetanje. Sve do devedesetih, „Libri Shkollor“ je u stvari bio jedini izdavač udžbenika na Kosovu. Od tada, 95% udžbenika su izdali „Libri Shkollor“ i „Dukagjini“. Ovo je stvorilo rizike od udruživanja radi podele tržišta – jedan ispitanik pomenuo je da je u nekim slučajevima samo jedan rukopis podnet na tenderu. Ovo je takođe moglo stvoriti rizik od udruživanja i dogovora između dva izdavača u smislu nameštanja cena, koje se pregovaraju sa odeljenjem MONT-a za nabavke. U nekim slučajevima, autori dovode dva izdavača u poziciju konkurenčije kako bi dobili veću nadoknadu. Prosečan iznos koji se daje za pisanje udžbenika je 6.000 EUR; ukoliko postoji grupa autora, oni dele ovaj iznos između sebe. Ako se radi o ponovljenom izdanju, autori dobijaju polovinu ove sume. Oni takođe dobijaju i procenat od prodaje (15-20%).

Pitanja koja se odnose na autorstvo udžbenika su takođe pominjana tokom terenskih poseta. U školama, bilo je žalbi u vezi sa slabim kvalitetom udžbenika. Pominjano je postojanje spiska „poželjnih“ autora. Čitanje kataloga objavljenih udžbenika pokazalo je da su isti autori potpisali više udžbenika i nastavnih materijala. Prema jednom ispitaniku, jedan od njih je i službenik ministarstva. Ako bi se ovo potvrdilo, to bi ukazalo na rizik od sukoba interesa pri selekciji autora.

Što se tiče distribucije udžbenika, izdavači su odgovorni da dopreme knjige do svake škole. Spisak škola dostavlja MONT. Knjige se isporučuju na vreme i svim učenicima. Međutim, revizija koju je sproveo 2013. generalni revizor na zahtev nadzornog odbora za javne finansije (Skupština Republike Kosovo), pokazala je da je u sedam pregledanih škola zabeležen višak od 566 udžbenika, i taj višak su prodale privatne kompanije kao sekundarni papir. Ispostavilo se da su neki udžbenici bili isporučeni tokom vikenda, i da niti ODO niti direktori škola nisu bili prisutni da potpišu prijem. Javne rasprave sa MONT-om su u toku po ovom pitanju. Ovo možda ima više veze sa lošim upravljanjem nego sa korupcijom, ali i dalje otežava praćenje udžbenika od centralnog nivoa do studenata, i predstavlja značajno trošenje resursa.

### Kantine

U svim posećenim školama, učenici su morali da donose sopstveni ručak. Jedan sagovornik pomenuo je da neovlašćene kantine funkcionišu u nekim školama, ali drugi detalji nisu bili izneti.

### b. Na nivou univerziteta

Dokumenti prikupljeni za ovaj rad nisu se specifično bavili pitanjem nabavki na nivou univerziteta, te je stoga malo informacija prikupljeno. Ipak, izgleda da svi javni univerziteti imaju sopstvena odeljenja za nabavke i sopstveno licencirano osoblje za nabavke. Mada se i oni moraju pridržavati pravila u vezi sa nabavkama, oni imaju priličnu autonomiju. U principu, oni se nadgledaju preko internih revizija. Dalje, žalbe saslušava organ za reviziju nabavki (ORN), velike ugovore nadgleda generalni revizor. Bez obzira na ovo, nije bilo moguće doći do daljih informacija o ishodima sprovedenih revizija; izgledalo je da žalbe i ne dostižu do ORN.

Kantine izgleda da nisu problem, jer je univerzitsko osoblje pomenulo da kantine i ne postoje u objektima univerziteta.

Identifikovani rizici nabavke su sumirani u *Tabeli 5* dole.

**Tabela 5. Rizici povezani sa nabavkama**

| Oblast u fokusu | Identifikovani rizici   |   |
|-----------------|---|---|
|                 | Pred-univerzitetsko obrazovanje   | Više obrazovanje  |
| Nabavka         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zastršivanje službenika za nabavke ODO da bi se uticalo na tenderski proces u korist pojedinca ili organizacije</li> <li>• Udruživanje izdavača kako bi delili tržište</li> <li>• Udruživanje među izdavačima ili kompanijama za gradnju škola kako bi podizali cene</li> <li>• Dobitnici ugovora izabrani po subjektivnim kriterijumima (politička pripadnost, favorizovanje, mito, itd.)</li> <li>• Favorizovanje u procesu izbora autora udžbenika</li> <li>• Sukob interesa u izboru autora udžbenika</li> <li>• Odlivanje resursa (uključujući i one zbog isporuke nezahtevanih viškova, na primer, udžbenika)</li> <li>• Školske zgrade, školska oprema, udžbenici koje ugovarači isporučuju – ispod standarda</li> <li>• Nedovoljno snabdevanje opremom ili je oprema ispod standarda, što uprava zanemaruje</li> </ul> | <p>Autonomija univerziteta da obavlja nabavke/slabi mehanizmi nadgledanja: visoki rizik od korupcije u svakoj fazi tenderskog procesa, kao što su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zastršivanje univerzitetskih službenika za nabavke da „nameste“ tenderski proces u korist određenog pojedinca ili organizacije</li> <li>• Ugovori dodeljeni po subjektivnim kriterijumima (politička pripadnost, favorizovanje, mito, itd.)</li> <li>• Univerzitetske zgrade/oprema koju dostavljaju ugovarači su ispod standarda</li> <li>• Nedovoljna snabdevenost opremom ili je oprema ispod standarda, što rukovodstvo zanemaruje</li> </ul> |

Konsolidovani pogled na rizike identifikovane u tri oblasti fokusa dat je u *Tabeli 6* dole.

**Tabela 6. Mapiranje rizika od korupcije u oblastima finansiranja, nastavnika i nabavki: rezime**

| Oblast u fokusu                       | Identifikovani rizici   |   |
|---------------------------------------|---|---|
|                                       | Pred-univerzitetsko obrazovanje   | Više obrazovanje  |
| Finansiranje                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Složenost formule finansiranja</li> <li>• Diskreciona moć ODO u raspodeli fondova/slabi mehanizmi odgovornosti</li> <li>• Smanjenje na minimum broja onih koji napuste školovanje da bi se uvećao broj upisanih</li> <li>• Zloupotreba gotovine za dnevne potrebe (min)</li> <li>• Zloupotreba samo-zarađenih fondova (min)</li> <li>• Novac koji je prikupljen od roditelja za ponovno izdavanje učeničkih potvrda (min)</li> <li>• Zloupotreba taksi koje su prikupljene od roditelja za ekskurzije, itd.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odsustvo jasne finansijske formule za raspodelu fondova</li> <li>• Diskreciona moć univerzitetskih odbora u upravljanju fondovima, slabi mehanizmi za odgovornost</li> </ul>   |
| Nastavnici i univerzitetski profesori | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflacija broja nastavnika na opštinskom nivou</li> <li>• Politiziranje procesa zapošljavanja direktora škola i nastavnika</li> <li>• Favorizovanje i nepotizam pri imenovanju školskog osoblja za kratkoročne zadatke</li> <li>• Favorizovanje i nepotizam u raspodeli prekovremenih časova na nivou škole</li> <li>• Favorizovanje i nepotizam pri selekciji nastavnika za kurseve obuke</li> <li>• Pristrasnost pri evaluaciji nastavnika (min)</li> <li>• Odsustvovanje nastavnika</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiziranje procesa zapošljavanja univerzitetskog osoblja na svim nivoima</li> <li>• Političari koji se zapošljavaju kao univerzitetski profesori</li> <li>• Univerzitetski profesori „duhovi“</li> <li>• Visoko rangirani univerzitetski zvaničnici i profesori koriste lažne materijale da bi bili zaposleni ili unapređeni</li> <li>• Neopravданo visok nivo nekih plata</li> <li>• Univerzitetski profesori koji predaju na više univerziteta (javni i/ili privatni)</li> <li>• Predavači na zameni se mobilišu da bi omogućili profesorima da rade na drugom mestu</li> <li>• Odsustvovanje univerzitetskih profesora</li> <li>• Pritisak na studente da kupuju knjige određenih profesora (ekonomija)</li> </ul> |

| <b>Oblast u fokusu</b> | <b>Identifikovani rizici (nastavak)</b>  |  |
|------------------------|--|--|
|                        | <i>Pred-univerzitsko obrazovanje</i>   | <i>Više obrazovanje</i>  |
| Nabavka                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zastršivanje službenika za nabavku ODO da „nameste“ tenderski proces u korist određenog pojedinca ili organizacije</li> <li>• Udruživanje izdavača radi podele tržišta</li> <li>• Udruživanje među izdavačima ili među graditeljima škola da bi se uvećale cene</li> <li>• Ugovori se dodeljuju po subjektivnim kriterijumima (politička pripadnost, favorizovanje, mito, itd.)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorizovanje u procesu izbora autora udžbenika</li> <li>• Sukob interesa pri izboru autora udžbenika</li> <li>• Odliv sredstava (npr. kroz isporuke nezahtevanih viškova, na primer, udžbenika)</li> <li>• Ispod standarda su školske zgrade, školska oprema, udžbenici koje isporučuju ugovarači</li> <li>• Nedovoljna snabdevenost opremom ili dostavljanje opreme koja je ispod standarda, što uprava zanemaruje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomija univerziteta da obavlja nabavke, slabi kontrolni mehanizmi: visoki rizici od korupcije u svakoj fazi tenderskog procesa kao što su:</li> <li>• Zastršivanje univerzitetskih službenika za nabavke da „nameste“ tenderski proces u korist određenog pojedinca ili organizacije</li> <li>• Dobitnik ugovora izabran po subjektivnom kriterijumu (politička pripadnost, favorizovanje, mito, itd.)</li> <li>• Univerzitetske zgrade/oprema koju isporučuju ugovarači – ispod standarda</li> <li>• Nedovoljna snabdevenost opremom ili dostavljanje opreme koja je ispod standarda, što uprava zanemaruje</li> </ul> |

## V. PREPORUKE

Preporučuje se da se dalje gradi na nedavnim, tekućim ili trenutno razmatrаниm inicijativama koje mogu imati indirekstan, ali pozitivan uticaj na smanjenje praksi korupcije. Ovo su neke od njih:

- uvođenje novih zakona koji mogu pomoći da se pojasne standardi i procedure u različitim domenima: predstavnik parlamentarnog odbora za obrazovanje pomenuo je da zakoni o lokalnoj samoupravi, o višem obrazovanju i o inspekcijama mogu biti izmenjeni i dopunjeni u 2014; statuti Univerziteta u Prištini se takođe mogu menjati;
- uvođenje u EMIS sistem novog modula po pojedinačnom studentu (zamena postojećeg modula po razredima), što bi pomoglo da se umanje rizici od manipulisanja podacima o napuštanju školovanja;
- revizija formule finansiranja koja se koristi za pred-univerzitsko obrazovanje kako bi se pojednostavila i učinila relevantnija: očekuje se da MONT podnese izveštaj o implementaciji formule u narednim mesecima; u kasnijoj fazi može se razmotriti nezavisna revizija;
- izrada formule finansiranja za više obrazovanje bi pomogla da se kanališe raspodela resursa za univerzitete;
- revizija procedura selekcije školskih direktora i nastavnika od strane opštine Priština pomogla bi da se umanje prakse korupcije (videti odeljak III gore); revizija tenderskih procedura koja bi se uskoro mogla odigrati bi takođe mogla biti pozitivan korak u pravcu veće transparentnosti i odgovornosti u oblasti nabavki;
- razvoj kapaciteta među akterima na svim nivoima sistema, kao što je osoblje MONT-a u oblasti budžeta, menadžmenta nastavnika, itd. (više-donatorsko finansiranje); osoblje ODO, uključujući i službenike za statistiku i nabavke (Svetska Banka); direktori škola u oblasti menadžmenta (GIZ); inspektori u oblasti ocene učinka nastavnika, samoocenjivanje, itd. (Svetska banka); članovi školskih odbora (USAID); itd.;
- podrška unutrašnjim revizorima (Evropska unija) i Kancelariji generalnog revizora (SIDA).

Tokom terenske posete, nije bilo pominjanja specifičnih programa koji za cilj imaju jačanje kapaciteta univerzitskog osoblja (administratori, kadrovska službenici, računovođe, službenici za nabavke, interni revizori, itd.). Ovakvi programi možda već postoje. Ako to nije slučaj, oni bi mogli na koristan način da pomognu sistemske napore u borbi protiv korupcije u sektoru obrazovanja.

Takođe se preporučuje da se buduće intervencije usredstvuje na finansiranje škola, zapošljavanje direktora škola i nastavnika, ponašanje aktera u školama, kao i na gradnju, renoviranje i opremanje škola. Neće biti davane konkretne sugestije u vezi sa onim šta sledi oko udžbenika, promene uglavnom imaju veze sa liberalizacijom tržišta. Ipak, mogla bi biti pružena korisna podrška više sistematicnoj kontroli udžbenika i njihovom objavljivanju i distribuciji.

Preciznije, sledeće aktivnosti se preporučuju za dalje praćenje i akciju.

## Preporuka 1

*Obavljanje istraživanja praćenja javne potrošnje (IPJP) specifičnog granta za obrazovanje, od Ministarstva finansija, do ODO i škola*

IPJP bi mogao da obavlja nacionalni tim, nezavisno od MONT, potencijalno pomognut spoljnim ekspertima. Dizajn IPJP, identifikovanje njegovih ciljeva, analiza njegovih nalaza, i formulisanje njegovih preporuka, treba da se obave uz bliske konsultacije sa MF, MONT i ODO. Nekoliko pitanja bi se moglo dokumentovati unutar ovog okvira, na primer: nejednakosti u raspodeli resursa između ODO i škola; odliv resursa (u novcu ili robi) na različitim nivoima sistema; finansijski gubici nastali zbog viših cena koje su posledica lošeg tenderskog procesa; itd. Ovo bi zahtevalo da istraživački tim ima pristup podacima na centralnom, opštinskom i školskom nivou. Jedna ozbiljnija poteškoća bi mogla da ima veze sa tzv. „fungibilnošću”<sup>7</sup> fondova na opštinskom nivou. Veća aktivnost bi mogla da se preduzme kao dodatna uz ovaj zadatak; na primer, objavljivanje iznosa koji su preneti na svaki nivo sistema.

## Preporuka 2

*Pomoći opštini Priština da izvrši standardizaciju novih procedura u oblasti zapošljavanja osoblja (direktori škola i nastavnici), i u javnim nabavkama*

Napori koje je načinila opština Priština da otvoriti procedure selekcije direktora škola i nastavnika sa jedne strane, i, sa druge strane, da poboljša transparentnost tenderskih procedura putem pozivanja organizacija civilnog društva da prate proces, trebalo bi da se ohrabruju i podržavaju. Što se tiče izbora osoblja, ovo bi moglo da se sastoji od pomaganja ODO da izrade standardizovane alatke kao što su: objave koje jasno postavljaju kriterijume i zahteve za određeno radno mesto; protokoli za intervjuje koji obezbeđuju da najbolji kandidati budu izabrani; komplet transparentnih i regularnih kriterijuma za uži izbor i procedure imenovanja; pravila koja preciziraju novi sastav komisija za izbor; jasni i koncizni opisi radnih mesta za direktore škola i nastavnike kada se zaposle. Ovo bi moglo pomoći opštini da standardizuje procese na duže staze, i da podeli svoja iskustva sa svim drugim opštinama na Kosovu.

## Preporuka 3

*Organizovanje radionica za izgradnju i razvoj kapaciteta za opštinske direktore za obrazovanje, što bi kulminiralo potpisivanjem Povelje o transparentnosti u obrazovanju*

Jedna (serija) radionica mogla bi se posvetiti temi transparentnosti u obrazovanju, gde bi bili uključeni direktori za obrazovanje iz svih opština na Kosovu – prema ispitnicima oni bi se mogli sastajati jednom mesečno. Svaka radionica bi mogla da se usredredi na određenu konkretnu temu: na primer, transparentnost u finansiranju škola, regrutovanje školskog osoblja, izgradnja, renoviranje i opremanje škole. Ciljevi ovakvih sastanaka bili bi:

- I. diskusija o većim rizicima od korupcije sa kojima se suočavaju opštinska odeljenja za obrazovanje u ovim fokusnim oblastima;
- II. razmena uspešnih iskustava i razvijenih instrumenata kako bi se pokušalo razrešavanje ovakvih rizika; i
- III. dogovor o zajedničkim principima i procedurama koje je potrebno pratiti unutar ovog okvira.

<sup>7</sup> Činjenica da fondovi koji su dati na raspolaganje administrativnim organima za jednu svrhu mogu biti preneti i iskorišćeni za drugu svrhu.

Zaključci koji se postignu u vezi sa svakom od tema mogu se koristiti za pisanje povelje o transparentnosti u obrazovanju koja bi bila podneta na potpis svim opštinskim direktorima za obrazovanje.

#### **Preporuka 4**

*Izraditi modul za trening o načinima podizanja nivoa etičnog ponašanja među školskim akterima, što treba da bude naročito uključeno kao deo obuke nastavnika i pre stupanja u službu i za vreme vršenja službe*

Moglo bi se obaviti više aktivnosti pri spremanju ovog modula, na primer:

- I. okrugli sto radi diskusije o tome kako bi sledeće alatke i resursi mogli biti korišćeni na sveobuhvatan način; tj. školski kodeks ponašanja izrađen uz podršku USAID; protokol i priručnik o školskom nasilju koji je dizajnirao UNICEF; i studija o fizičkom nasilju u školama koju je pripremio Kosovski pedagoški institut;
- II. fokus grupe koje okupljaju direktore škola, nastavnike, predstavnike iz asocijacija nastavnika i studenata, radi identifikacije većih etičkih problema na nivou škole; i,
- III. revizija i procena postojećih mehanizama za žalbe i disciplinske postupke; itd.

A training module on how to improve ethical behaviour among school stakeholders could be developed on this basis, in consultation with teacher trainers. This module would aim at sensitizing teachers to the dilemmas they may confront in their daily practice, and at encouraging them to reflect collectively on how to overcome them.

#### **Preporuka 5**

*Na konkurenčkoj osnovi, pozvati studente sa Univerziteta u Prištini da izrade elektronsku platformu o pitanjima transparentnosti*

Elektronska platforma bi služila, na primer, za sledeće:

- I. olakšavanje pristupa nalazima istraživanja koje sprovede nezavisni studentski parlament o lošem funkcionisanju univerziteta (sa temama koje se tiču neregularnosti u procesu registrovanja, odsustvovanja profesora, varanja tokom ispita, itd.);
- II. omogućavanje pristupa specifičnim informacijama, alatkama i resursima koji bi mogli pomoći da se poboljša transparentnost na nivou univerziteta i da se umanje akademske prevare – na primer, osnovne informacije o budžetu univerziteta, osoblju, itd. (ukupno i po katedrama), borba protiv plagijata softvera, itd.; i,
- III. pomoći studentima da dopru do međunarodnih akademskih baza podataka na Internetu, internet univerzitetskih biblioteka, itd., i da nađu informacije koje su im potrebne za njihov akademski rad.

Studenti bi trebalo da budu pozivani da izrađuju predloge, gde bi se najbolji predlog izabrao kroz otvoreni proces takmičenja; međutim, potrebno je posvetiti brigu tome da se obezbedi da platforma ne bude iskorišćena da podrazumeva pojedince.

## BIBLIOGRAFIJA

Agencija za borbu protiv korupcije. 2011. *Strategija za borbu protiv korupcije 2012-2016*. Priština: Agencija za borbu protiv korupcije.

Skupština Republike Kosovo. 2004. Zakon br. 2004/37 o obrazovnoj inspekciji na Kosovu. UNMIK (United Nations Interim Administration Mission in Kosovo) Uredba br.2004/55. 17. decembar 2004. Priština: UNMIK.

Skupština Republike Kosovo. 2005. *Zakon br. 2004/34 Zakon o sprečavanju korupcije*. UNMIK (United Nations Interim Administration Mission in Kosovo) Uredba br.2005/26. 12. maj 2005. Priština: UNMIK.

Skupština Republike Kosovo. 2006. *Zakon br. 02/L-67 o objavljivanju školskih udžbenika, obrazovnih nastavnih sredstava, materijala za čitanje i pedagoške dokumentacije*. UNMIK (United Nations Interim Administration Mission in Kosovo) Uredba br.2006/45. 18. avgust 2006. Priština: UNMIK.

Skupština Republike Kosovo. 2008. *Zakon br. 03/L-068 o obrazovanju u opštinama u Republici Kosovo*. Službeni list Republike Kosovo br.30. 15. jun 2008. Priština: Kancelarija za objavljivanje službenog lista Republike Kosovo.

Skupština Republike Kosovo. 2010. *Zakon br. 03/L-241 o javnim nabavkama u Republici Kosovo*. Službeni list Republike Kosovo br.87. 16. novembar 2010. Priština: Kancelarija za objavljivanje službenog lista Republike Kosovo.

Skupština Republike Kosovo. 2011. *Zakon br. 04/L-032 o pred-univerzitetskom obrazovanju u Republici Kosovo*. Službeni list Republike Kosovo br.17. 16. septembar 2011. Priština: Kancelarija za objavljivanje službenog lista Republike Kosovo.

Skupština Republike Kosovo. 2011. *Zakon br. 04/L-037 o višem obrazovanju u Republici Kosovo*. Službeni list Republike Kosovo br.14. 9. Septembar 2011. Priština: Kancelarija za objavljivanje službenog lista Republike Kosovo.

Azemi, A. 2013. *Trendovi u kosovskom sektoru obrazovanja i njihovo odražavanje na ekonomski razvoj*. PowerPoint prezentacija. Priština: MONT.

EK (Evropska Komisija). 2010. *Više obrazovanje na Kosovu (Higher Education in Kosovo)*. The Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA). Brussels: EC.

EU (Evropska Unija); OECD (Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj). 2013. *Procena. Kosovo (Assessment. Kosovo)*. Paris: OECD Publishing.

FHI360 (Family Health International 360). 2013. *Basic Education Program Annual Summary Progress Report: 2012-2013*. Washington, DC.

KAS (Kosovska agencija za statistiku). 2011. *Serija 5: Socijalna statistika. Statistika obrazovanja 2010 - 2011*. Priština: KAS.

MONT (Ministarstvo za obrazovanje, nauku i tehnologiju). 2004. *Administrativno uputstvo: br.(1) 18/2004 Licenciranje nastavnika i obrazovnih administratora*. Priština: MONT.

MONT (Ministarstvo za obrazovanje, nauku i tehnologiju). 2007. *Strategija za razvoj pred-univerzitetskog obrazovanja na Kosovu 2007-2017*. Savet eksperata za pred-univerzitetsko obrazovanje. Priština: MONT.

MONT (Ministarstvo za obrazovanje, nauku i tehnologiju). 2011. *Strateški plan kosovskog obrazovanja 2011-2016*. Priština: MONT.

MONT (Ministarstvo za obrazovanje, nauku i tehnologiju). 2013. *Administrativno uputstvo: br.02/2013 za akreditaciju institucija višeg obrazovanja u Republici Kosovo*. Priština: MONT.

MONT (Ministarstvo za obrazovanje, nauku i tehnologiju). 2013. *Administrativno uputstvo: br.14/2013 evaluacija učinka nastavnika*. Priština: MONT.

Nikočević, E. 2012. 'Uloge i izazovi opštinskih direktorata za obrazovanje (ODO) u kontekstu decentralizacije škola na Kosovu'. U: *Praksa i teorija u sistemima obrazovanja*, 7(4), 453-466. Budapest: Neveléstudományi Egyesület (Association of Educational Sciences).

OEBS (Organizacija za evropsku bezbednost i saradnju). 2012. Misija OEBS obučava agencije za sprovođenje zakona na Kosovu u vezi sa istragama, korupcijom i prevarama u nabavkama. Skinuto sa: <http://www.osce.org/kosovo/96590>

UNICEF. 2004. *Situational Analysis of Education in Kosovo*. Priština: UNICEF.

RIINVEST Institut; CIPE (Center for International Private Enterprise). 2012. *Poboljšanje transparentnosti i upravljanja javnim fondovima. Proces javnih nabavki na Kosovu. (Improving Transparency and Governance of Public Funds. Public Procurement Process in Kosovo)*. Priština: RIINVEST Institut.

Transparency International. 2013. *Corruption by Country. Kosovo*. Skinuto sa: <http://www.transparency.org/country#KOS>

Transparency International. 2013. *Global Corruption Barometer 2013*. Berlin: Transparency International.

World Bank. 2014. *The World Bank in Kosovo. Country snapshot. April 2014*. Priština: World Bank.

Program Ujedinjenih Nacija za razvoj  
Kancelarija na Kosovu  
Zagrebačka br. 39, Priština  
[www.ks.undp.org](http://www.ks.undp.org)

Autorsko prava © Oktobar 2015



