



**PROGRAMI PËR PËRGATITJEN DHE DHËNIEN E PROVIMIT PËR
DREJTOR TË SHKOLLËS FILLORE, SHKOLLËS SË MESME, KONVIKTIT TË
NXËNËSVE DHE UNIVERSITETIT TË HAPUR CIVIL PËR MËSIM TË
PËRJETËSHËM**

MODULI

5

FINANCAT

m-r Fanija Naumovska (2019)

Prof. dr. Bllagica Koleva (2026)

Shkup, 2026

PËRMBAJTJA

HYRJE	4
Tema: 1 FINANCIMI NË ARSIM	5
1.1 Roli dhe rëndësia e financave në punën e shkollës	5
1.2 Identifikimi i nevojave financiare	6
1.3 Mënyrat e financimit të shkollave	7
1.3.1 Rrjedha e financave publike	8
1.4 Shpërndarja e mjeteve	9
1.5 Planifikimi financiar	12
1.5.1 Procesi i planifikimit dhe përgatitjes së planit financiar	13
Tema: 2 BURIMET SHITESË TË FINANCIMIT	21
2.1 Burimet shitesë të financimit	21
2.2 Planifikimi i financimit shitesë	24
2.3 Projektet si një mënyrë shitesë e financimit	25
2.3.1 Hartimi i buxhetit për një projekt dhe kontrolli i realizimit të tij	27
2.4 Kompetencat dhe roli i këshillit të shkollës dhe drejtorit në sigurimin e mjeteve të nevojshme financiare	29
Tema: 3 RAPORTET FINANCIARE BAZË	35
3.1 Raportet financiare - koncepti dhe kuptimi.....	35
3.2 Koncepti i mjeteve, burimeve të mjeteve, të ardhurave dhe shpenzimeve	37
3.3 Llojet e raporteve financiare	38
3.3.1 Bilanci i gjendjes.....	40
3.3.2 Bilanci i suksesit	41
3.3.3 Raporti i fluksit të parasë	43
3.3.4 Raportet financiare tremujore	43
3.4 Roli i drejtorit në hartimin dhe analizën e raporteve financiare	45

Tema: 4 PARIMET E KONTABILITETIT DHE MENAXHIMIT FINANCIAR	55
4.1 Çfarë është kontabiliteti dhe detyrimet e kontabilistit?	55
4.2 Parimet themelore të kontabilitetit	58
4.3 Kontabiliteti dhe drejtori	59
4.4 Menaxhimi financiar	60
4.4.1 Objektivat dhe sistemi i menaxhimit me financat	61
4.5 Aktivitetet e menaxhimit financiar	62
4.6 Organizimi dhe kontrolli i aktiviteteve financiare	63
Tema: 5 FINANCAT NË PROKURIMET PUBLIKE	66
5.1 Detyrimet ligjore që burojnë nga Ligji i Prokurimeve Publike	66
5.2. Llojet e prokurimeve publike	68
5.3 Planifikimi i prokurimeve publike	68
5.4 Procedura për realizimin e prokurimit publik	70
Tema: 6 SIPËRMARRJA	79
6.1 Sipërmarrja - një kompetencë kyçe e drejtorëve në sektorin publik (shkollat)	79
6.2 Karakteristikat e sipërmarrësve në sektorin publik	81
6.3 Intrandërmarrësia.....	82
PËRFUNDIM	90
LITERATURA E SHFRYTËZUAR	92

HYRJE

Manuali për modulin “Financat” është i destinuar për drejtorat e shkollave për shkak se i përmban ata aspekte të punës financiare të cilat janë në përgjegjësi dhe kompetencë të tyre dhe paraqesin një pjesë të përgjegjësiwe profesionale.

Në manual janë përpunuar komponentët kyç të cilat janë të nevojshëm për drejtorët që të mundën ta avancojnë kuptimin dhe praktikimin e menaxhimit financiar në shkolla. Mes temave të përfshira janë: planifikimi strategjik, konceptet themelore të buxhetit, parimet e buxhetimit, obligimet gjatë planifikimit të buxhetit, furnizimet publike, kontrolli financiar, sipërmarrësia si dhe aktivitetet e tjera nga funksionimi financiar i institucionit arsimor.

Qëllimi i manualit është të paraqesë një vegël efektive mbështetjen e drejtorëve, posaçërisht për ata që për herë të parë e marrin funksionin e drejtorit. Manuali ka për qëllim të lehtësojë të kuptuarit e elementeve thelbësore të menaxhimit të përditshëm me shkollën nga aspekti financiar.

Bëhet fjalë për një udhëzues praktik që u mundëson drejtorëve të shkollave fillore dhe të mesme të fitojnë njohuri dhe shkathtësi bazë në fushën e financave, të nevojshme për një menaxhim efektiv dhe të përgjegjshëm të institucioneve të tyre. Konkretisht, menaxhimi financiar mund të jetë sfidues, veçanërisht për njerëzit pa përgatitje të mëparshme profesionale, prandaj një nga qëllimet kryesore të manualit është të zvogëlojë ndjenjën e pasigurisë dhe të kapërcejë paragjykimet ekzistuese që shpesh shoqërohen me këtë fushë.

Manuali duhet të kontribuojë në marrjen e vendimeve të informuara dhe të përgjegjshme, si dhe në planifikimin afatgjatë të zhvillimit të shkollës.

Menaxhimi efektiv financiar ka një ndikim të drejtpërdrejtë në funksionimin e përgjithshëm të shkollës - në stafin, procesin mësimor dhe më e rëndësishmja, në nxënësit dhe cilësinë e arsimit që u ofrohet atyre. Drejtori ka një përgjegjësi kyçe për efikasitetin e institucionit arsimor, kurse menaxhimi financiar është një pjesë thelbësore e kësaj përgjegjësie.

Tema 1: FINANCIMI NË ARSIM

Objektivi i përgjithshëm i temës: Përvetësimi i njohurive dhe kuptimit bazë të mënyrës së financimit të shkollave publike, me qëllim përmirësimin e kapaciteteve për menaxhimin efektiv të burimeve financiare në institucionet arsimore.

Rezultatet e pritura – kompetencat e fituara:

- Pjesëmarrësit në trajnim do të njohin rrjedhën e financave publike
- Pjesëmarrësit në trajnim do të njohin burimet e financimit të institucioneve arsimore
- Pjesëmarrësit në trajnim do të njihen me procesin e planifikimit financiar
- Pjesëmarrësit në trajnim do të fitojnë aftësi për përgatitjen e planeve financiare

1.1 Roli dhe rëndësia e financave në punën e shkollës

Financimi i arsimit paraqet një nga faktorët kryesorë për funksionimin e suksesshëm të sistemit arsimor. Në këtë kontekst, financimi i arsimit fillor dhe të mesëm konsiderohet themeli i funksionimit të institucioneve arsimore.

Pa mbështetje përkatëse financiare, shkollat nuk do të ishin në gjendje të realizonin misionin dhe qëllimet e tyre. Sigurimi i mjeteve financiare është thelbësor për krijimin e parakushteve për implementimin e politikave dhe iniciativave arsimore, si dhe për sigurimin e kushteve optimale të punës për stafin mësimdhënës dhe nxënësit. Idetë dhe konceptet e mëdha, pa mbështetje financiare, mbeten të perealizuara dhe pa ndikim real.

Për këto arsye, drejtorët e shkollave janë gjithnjë e më të angazhuar në aktivitete që lidhen me sigurimin e mbështetjes financiare - nga përgatitja dhe aplikimi për projekte, përmes gjetjes së partnerëve dhe bashkëpunimit me institucione të ndryshme, deri te mbledhja e fondeve nga fondet dhe programet vendase dhe ndërkombëtare. Roli i tyre në menaxhimin e burimeve financiare po bëhet gjithnjë e më i spikatur dhe i nevojshëm për zhvillimin e qëndrueshëm dhe përmirësimin e cilësisë së procesit arsimor.

Financimi në të vërtetë paraqet një proces kompleks që përfshin planifikimin, sigurimin dhe përdorimin e mjeteve monetare të nevojshme për operacionet aktuale dhe zhvillimore. Të gjitha aktivitetet dhe procedurat e kryera nga menaxhmenti në lidhje me sigurimin e mjeteve financiare të nevojshme për punën janë një pjesë integrale e financimit¹.

Objektivi kryesor i funksionit financiar në shkolla është të sigurojë mjete në kohë për punët aktuale dhe zhvillimin e mëtejshëm, gjë që realizohet përmes realizimit të më shumë projekteve. Financimi mbulon aspekte të ndryshme, duke përfshirë kriteret për ndarjen e mjeteve, si dhe përgatitjen e një buxheti të përshtatshëm që mbulon kostot financiare që lidhen me të gjithë komponentët arsimorë, siç janë: pagat e kuadrit mësimdhënës, mirëmbajtja e objekteve shkollore, prokurimi i pajisjeve shkollore dhe transporti i nxënësve. Financimi i projekteve përfshin një numër aktivitetsesh që përcaktojnë mjetet financiare të nevojshme për të realizuar idetë dhe sigurohen burime të përshtatshme për financimin e tyre. Menaxhmenti i përshtat fondet e nevojshme me burimet financiare në dispozicion dhe duhet të sigurojë përdorimin racional të mjeteve në drejtim të arritjes së qëllimeve përfundimtare dhe rritjen e vlerës së shkollës. Prandaj, menaxhmenti është përgjegjës për zotërimin e cilësive të tilla si kreativiteti, këmbëngulja, shpirti kërkimor, ekspertiza dhe kompetenca të tjera që kontribuojnë në menaxhimin efikas financiar.

Në qoftë se një shkollë është në gjendje të përmbushë plotësisht ose në masë të madhe nevojat e saj të financimit nga burimet e veta, ajo fiton një avantazh të konsiderueshëm konkurrues dhe mundësi për zhvillim duke ulur kostot e financimit dhe duke minimizuar rrezikun financiar. Megjithatë, realiteti është se shkollat nuk mund të financohen plotësisht vetë, kështu që baza e funksionimit të tyre janë fondet e siguruara nga buxheti i shtetit, të cilat shpesh nuk janë të mjaftueshme për të mbuluar të gjitha nevojat e shkollave. Prandaj, shkollat duhet të përdorin fondet e marra nga buxheti, ndërkohë që kërkojnë njëkohësisht burime shtesë financimi, të cilat do t'u mundësojnë atyre të realizojnë qëllimet dhe projektet e përcaktuara.

Përzgjedhja e burimeve të përshtatshme të financimit është një çështje komplekse dhe e ndjeshme, e cila ka rëndësi strategjike për mbijetesën, rritjen dhe zhvillimin e çdo institucioni arsimor. Vendimi se si dhe nga cilat burime do të sigurohen mjetet financiare duhet të merret me mirëkuptimin e plotë se çdo burim financiar mbart kosto të caktuara, të cilat përfaqësojnë një lloj specifik të barrës financiare për shkollën.

Vëmendje veçanërisht e rëndësishme i kushtohet kostove që lidhen me burimet afatgjata të financimit, pasi ato ndikojnë drejtpërdrejt në stabilitetin dhe qëndrueshmërinë e punëve. Rëndom, shkollat përdorin një kombinim të më shumë burimeve të financimit me qëllim që të arrijnë një ekuilibër optimal midis kapitalit të vet dhe atij të huazuar. Ky raport është një nga faktorët kyç për rritjen e efikasitetit financiar dhe menaxhues të shkollave.

Shkalla e efikasitetit financiar dhe menaxhues varet drejtpërdrejt nga përzgjedhja dhe menaxhimi i saktë i burimeve financiare. Në kushtet e krizës ekonomike globale, sfidat që lidhen me sigurimin e burimeve të qëndrueshme dhe të mjaftueshme të financimit po bëhen gjithnjë e më të theksuara, gjë që thekson më tej nevojën për planifikim të kujdesshëm dhe menaxhim strategjik të burimeve financiare në sektorin e arsimit.

1.2. Identifikimi nevojave financiare

Detyra kryesore e drejtorëve është planifikimi real i të hyrave (të ardhurave) dhe të dalave në buxhetin e shkollës. Që të arrihet kjo, duhet që paraprakisht të bëhen disa aktivitete përgatitore, siç janë:

- Rinovimi i njohurive personale në lidhje me fushën e menaxhimit financiar;
- Ndjekje e të gjitha ndryshimeve dhe risive në regullativën ligjore;
- Analize e punës në katër vitet e fundit, me theks të veçantë në pjesën e të ardhurave dhe të dalave;
- Ndjekje e dinamikës në numrin e nxënësve;
- Kontrolli dhe evaluimi i buxheteve të realizuara nga vitet paraprake.

Përveç këtyre aktiviteteve, vlerësim real duhet të bëhet edhe për investimet kapitale prioritare dhe burimet e mundshme të mbështetjes financiare, të cilat lidhen me investimet në objekte, pajisje, klasa, rindërtimin e ambienteve shkollore, trajnimin dhe edukimin e punonjësve, përmirësimin e kushteve të punës me nxënësit me nevoja të veçanta, si dhe aktivitete që lidhen me shfaqjet publike dhe pjesëmarrjen në gara.

Të gjitha këto aspekte mund të trajtohen në mënyrë sistematike duke kryer një **analizë SWOT** të shkollës. Përmes saj, identifikohen anët e forta dhe të dobëta, si dhe mundësitë dhe kërcënimet me të cilat përballet shkolla. Bazuar në këtë analizë, mund të përcaktohen prioritetet për eliminimin e dobësive dhe shfrytëzimin e mundësive për përmirësimin e punës.

Për më tepër, identifikimi i nevojave financiare nënkupton konsultimin me struktura të ndryshme në shkollë. Kjo përfshin anketimin e stafit mësimdhënës dhe profesional për të kuptuar nevojat e tyre, mbledhjen e informacionit mbi burimet dhe përmbajtjet deficitare, si dhe përcaktimin e prioritetëve për investimet kapitale, të cilat duhet të jenë në përputhje me planin e zhvillimit të shkollës.

1.3 Mënyrat e financimit të shkollave

Financimi i shkollave në RMV bëhet në përputhje me dispozitat ligjore dhe është i strukturuar përmes më shumë burimeve të mjeteve. Burimi bazë dhe më i rëndësishëm i financimit është **Buxheti i Republikës së Maqedonisë së Veriut**, përmes të cilit po sigurohen mjetet për funksionimin aktual të arsimit fillor dhe të mesëm.

Me procesin e decentralizimit kompetencat lidhur me arsimin me ligj janë të bartura nga niveli qendror qeverisës në nivelin lokal. Ministria e Arsimit dhe Shkencës (MASH) sjell planin financiar, cakton kriteret e shpërndarjes së mjeteve dhe bën shpërndarjen e mjeteve për shkollat fillore dhe të mesme nëpër komuna. Me miratimin e ligjit për Vetëqeverisje lokale komunat², sipas nenit 22 paragrafi 8, komunat fituan kompetencë për kryerjen punëve nga fusha e arsimit. Ata, mes tjerash, u bënë përgjegjëse edhe për:

- themelimin e shkollave fillore dhe të mesme;
- financimin e shkollave fillore dhe të mesme;
- administrimin e shkollave fillore dhe të mesme;
- organizimin dhe transportin e nxënësve;
- ushqimin dhe akomodimin në konvikte.

Shkollat të ardhurat i realizojnë nga burimet vijuese:

- Buxheti nacional (të ardhura në bazë të bllok dotacioneve)
- Buxheti komunal
- Donacione dhe sponzorizime
- Të ardhura vetanake

Shkollat publike mundet të sigurojnë mjete edhe nga burime të ndryshme, mes të cilave bëjnë pjesë:

- Participimi shfrytëzuesve të shërbimeve;
- Shitja e prodhimeve dhe shërbimeve si rezultat i kryerjes së veprimtarisë bazë;
- Shoqëritë tregtare, ndërmarrjet publike, institucione dhe organe të administratës shtetërore ku realizohet trajnim praktik për nxënësit;
- Projekte të miratuara nga ministri;
- Kamata dhe dividenda nga mjete të plasuara;
- Legata, dhurata, trashëgimi etj;
- Burime të tjera.

Mjetet embledhura nga këto burime i dedikohen avangcimit, modernizimit dhe zhvillimit të veprimtarisë në shkollat publike. Për përdorimin e tyre i parashtrahet raport Ministrisë së Arsimit dhe Shkencës ose organit kompetent të njësisë së vetëqeverisjes lokale. Mënyra e marrjes dhe shpërndarjes së këtyre mjeteve rregullohet nga ministri, në bazë të propozimit nga Byroja dhe Qendra për Arsim dhe Trajnim Profesional.

Në përputhje me dispozitat ligjore, shkolla përgatit një plan financiar vjetor që përfshin parashikimin e të ardhurave, hyrjeve të tjera dhe mjeteve të miratuara. Ky plan përfshin:

- Buxhetin për aktivitetet me vetëfinancim;
- Buxhetin për donacionet;
- Buxhetin për dotacionet.

Në financimin e shkollave rol të rëndësishëm ka edhe Këshilli i shkollës. Ai e propozon planin financiar të shkollës pranë themeluesit (komunës), e propozon llogarinë përfundimtare dhe kryen mbikëqyrjen financiare. Po ashtu, Bordi merr vendime për kërkimin e burimeve financiare për blerjen e mjeteve mësimore dhe për përmirësimin e kushteve të punës. Përveç kësaj, bordi i shkollës vendos për çështje që lidhen me ndërtimin, zgjerimin ose rikonstruksionin e objekteve shkollore, investimet kapitale dhe çështje të tjera të rëndësishme financiare.

Përgatitja e planit financiar kryhet në përputhje me procedurat e përcaktuara dhe një kalendar financiar, me qëllim sigurimin e transparencës, efikasitetit dhe llogaridhënies në funksionimin e shkollës.

1.3.1 Rrjedha e financave publike

Mjetete për financimin e arsimit publik fillorë dhe të mesëm sigurohen nga Buxheti i RMV-së, që do të thotë se përfaqësojnë financa publike. Financat publike paraqesin aktivitetet, fenomene dhe raporte⁴ lidhur me grumbullimin, shpërndarjen, shpenzimin dhe menaxhimin me mjetet financiare nga ana e shtetit dhe organet shtetërore dhe institucionet, me qëllim të plotësimit të nevojave të përgjithshme dhe të veçanta të shoqërisë.

Në kuadër të financave publike dallohen dy kategori themelore: **ardhurat publike dhe të dalat publike.**

Të hyrat publike janë mjete financiare të cilat i mbledh shteti nga qytetarët dhe ekonomia nëpërmjet pagesës së tatimeve, doganës, taksave dhe të dhëna tjera të ngjashme, të cilat janë të dedikuara për mbulimin e nevojave publike, përkatësisht nevojat shtetërore dhe të ekonomisë. Nën termin dalat publike nënkuptohet shfrytëzimi i mjeteve të grumbulluara nga të hyrat publike, dmth, shpenzimet që i bën shteti për të mbuluar nevojat publike për të funksionuar shteti, mes të cilave përfshihet edhe financimi i arsimit.

Duke pasur parasysh faktin se të ardhurat publike formohen kryesisht në bazë të bazës materiale të shoqërisë, të cilën në masë të madhe e krijon secili qytetar individual, dhe nga ana tjetër shpenzimet publike kanë një ndikim të drejtpërdrejtë në treguesit ekonomikë dhe socialë në shoqëri, lind domosdoshmëria e shpenzimit racional dhe ekonomik të këtyre fondeve. Përveç kësaj, transparenca e plotë në menaxhimin e

financave publike është me rëndësi vendimtare për justifikimin e këtyre shpenzimeve në përputhje me interesin shoqëror dhe forcimin e besimit publik.

Buxheti paraqet pasqyrë sistematike të të gjitha të ardhurave dhe shpenzimeve që shteti po planifikon t'i realizojë gjatë një periudhe të planifikuar, përkatësisht në kuadër të një viti buxhetor. Buxheti i Republikës së Maqedonisë së Veriut dhe buxhetet e komunave përgatiten për një vit buxhetor, i cil zgjat 12 muaj, duke filluar nga 1 janari dhe duke përfunduar më 31 dhjetor.

Për menaxhimin me mjetet financiare nga Buxheti i Republikës, në Ministrinë e Financave është themeluar një thesar. Ministria e Financave, për realizimin e mjeteve financiare nga Buxheti, hap dhe mban një llogari thesari te bartësi i qarkullimit të pagesave në vend, që është Banka Popullore e Republikës së Maqedonisë.

Përmes llogarisë së thesarit, kryhet mbledhja e centralizuar e të gjitha të ardhurave publike, si dhe realizimi i centralizuar i të gjitha shpenzimeve nga Buxheti i Republikës së Maqedonisë. Ky sistem mundëson menaxhim efikas të financave publike dhe siguron disiplinë fiskale në nivel shtetëror.

Në kuadër të llogarisë së thesarit, të gjithë shfrytëzuesit e buxhetit kanë llogaritë e tyre individuale, të ndara sipas qëllimit, si më poshtë vijon:

- llogaria e buxhetit (903/603),
- llogaria e të ardhurave vetanake (787),
- llogaria e donacioneve (785),
- llogaria e huasë (klasifikim specifik sipas burimit dhe qëllimit të mjeteve).

Përmes këtyre llogarive kryhen të gjitha transaksionet financiare të institucioneve, përfshirë shkollat si shfrytëzues të buxhetit.

Llogaria e thesarit administrohet nga Ministria e Financave – Thesari, i cili është institucioni qendror për menaxhimin e mjeteve buxhetore. Thesari funksionon si një "kuazi-bankë" për shfrytëzuesit e buxhetit, duke menaxhuar mbi 3.000 llogari, duke përfshirë:

- llogaritë e shfrytëzuesve të buxhetit,
- llogaritë për mbledhjen e të ardhurave publike,
- llogaritë e tjera me qëllim të veçantë të shtetit.

Ky sistem i centralizuar mundëson:

- ❖ mbledhjen e drejtpërdrejtë të të ardhurave publike,
- ❖ realizimin më efikas dhe transparent të shpenzimeve publike,
- ❖ planifikimin dhe monitorimin më të mirë të shpenzimeve buxhetore.

1.4 Shpërndarja e mjeteve

Mjetet nga Buxheti u shpërndahen komunave përmes bllok dotacioneve dhe dotacioneve (grante) të destinuara, në përputhje me Rregulloren e metodologjisë për përcaktimin e kriterëve për ndarjen e bllok dotacioneve dhe me Rregulloren e metodologjisë për ndarjen e dotacioneve kapitale dhe dotacionet e dedikuara të përcaktuara në Ligjin për financimin e njësive të vetëqeverisjes lokale. Komunitat, si njësi të vetëqeverisjes lokale, mjetet e fituara ua ndajnë të mesme në territorin e tyre me qëllim të realizimit të procesit edukativo arsimor, në pajtueshmëri me standardet dhe normativat e përcaktuara.

Financimi i shkollave në RMV, si dhe shpërndarja e mjeteve për arsimin fillor dhe të mesëm nga Ministria e Arsimit dhe Shkencës deri te komunitat bëhet përmes:

- Dotacione të dedikuara (destinuara)
- Bllok dotacione
- Dotacione kapitale

Dotacionet janë transfere të mjeteve nga Buxheti RMV-së dhe buxhetet e fondeve shtetërore deri te buxheti i komunave.

Dotacionet e destinuara përdoren për financimin e aktiviteteve konkrete dhe përfshin mjetet për mirëmbajtje aktuale të shkollave në territorin e një komune, si dhe shpenzimet për transport të nxënësve.

Me bllok - dotacion bëhet financimi i kompetencave të përcaktuara me Ligjin për vetëqeverisje lokale, dhe, përveç mjeteve për mirëmbajtjen aktuale të shkollave janë të përfshira edhe mjetet për paga të mësimitdhënësve në shkollat fillore dhe të mesme në territorin e një komune.

Mirëmbajtja investive e shkollave, që përfshin ndërtimin e shkollave të reja dhe rikonstruktimi dhe sanacioni i tyre edhe më tej është në kompetencë të pushtetit qendror, respektivisht Ministrisë së Arsimit dhe Shkencës.

Ministria është përgjegjëse për krijimin dhe zbatimin e standardeve dhe politikave uniforme në arsim në të gjithë territorin e Republikës së Maqedonisë, duke përfshirë investimet kapitale në infrastrukturën shkollare. Kjo bëhet me qëllim sigurimin e kushteve për një proces arsimor cilësor dhe kushte të sigurt për qëndrimin e nxënësve dhe të punësuarve. Edhe pse vetëqeverisjet lokale kanë përgjegjësi të caktuara në financimin dhe mirëmbajtjen e infrastrukturës shkollare, investimet kapitale në ndërtim dhe rindërtim kryhen nga Ministria si pjesë e politikës shtetërore për zhvillimin e arsimit.

Ministria, nëpërmjet Njesisë së Investimeve Kapitale, i realizon këto aktivitete në përputhje me standardet kombëtare dhe nevojat e sistemit arsimor.

Mirëmbajtja e ndërtesave shkollare është një proces kompleks që përfshin edhe mirëmbajtjen parandaluese të planifikuar me qëllim shmangien e dëmtimeve të mëdha dhe kështu mbrojtjen e investimeve

kapitale. Mirëmbajtja efektive përmirëson gjendjen fizike të ndërtesave dhe kushtet e punës, duke kontribuar në një proces arsimor më të suksesshëm.

Shpërndarja e mjeteve nga bllok dotacionet (grantet) për shkollat e mesme bëhet sipas formulës:

- $BDSHM = K + NP \times S$
- $NP = Gjm + Shp \times Kp$
- BDSHM- bllok dotacioni për shkolla të mesme për komunë/qyteti i Shkupit
- NP- nxënës të ponderuar në komuna/Qyteti i Shkupit
- K- shuma kryesore në komuna/Qyteti i Shkupit
- S-standardi (shuma)për nxënës
- Gjm-gjithsej numri i nxënësve në arsimin e mesëm në komuna/Qyteti i Shkupit
- Shp-numri i nxënësve në shkolla profesionale në komuna/Qyteti i Shkupit
- Kp-koeficienti (ponder) për arsimimin profesional (0,1)

Formula për shpërndarjen e mjeteve bazohet kryesisht në numrin e nxënësve të regjistruar në shkollat e mesme në territorin e një komune të caktuar. Ky kriter është baza për përcaktimin e nevojave të shkollave dhe planifikimin e duhur të mjeteve buxhetore. Megjithatë, gjatë nxjerrjes dhe zbatimit të formulës, mund të merren parasysh edhe faktorë të caktuar objektivë, të cilët ndikojnë në kostot reale të realizimit të procesit arsimor. Ndër faktorët më të rëndësishëm janë: mosha e nxënësve, plani dhe programet që realizohen në shkollë, lloji i ndërtesës shkollore, vendndodhja e shkollës dhe të tjerë.

Këta faktorë merren në konsideratë me qëllim që të sigurohet një shpërndarje e drejtë dhe e përshtatur e mjeteve financiare sipas diversitetit dhe nevojave të shkollave. Për shembull, shkollat me nxënës në grupmosha më të larta ose me programe mësimore specifike mund të kërkojnë mjete më të mëdha, ashtu si ato që ndodhen në vende të vështira për t'u arritur ose me kushte të veçanta infrastrukture.

Sistemi i ri i financimit i implementuar nga viti 2026 lejon përfshirjen e variablave të tilla si mbështetja për nxënësit me nevoja të veçanta arsimore, transporti i nxënësve, mësimdhënia në gjuhët e pakicave, si dhe mbështetja për profesionet deficitare, me qëllim që t'i përgjigjet më nga afër nevojave reale të shkollave dhe nxënësve.

Kjo qasje ndihmon në realizimin e një shpërndarjeje të drejtë dhe efektive, e cila do t'i stimulojë institucionet arsimore të funksionojnë në mënyrë më efikase dhe me mjete më afër të orientuara.

Pushteti vendor mund të plotësojë bllok dotacionin ose dotacionin e destinuar për arsim me mjete nga burimet e veta, përveç pagave të punonjësve të shkollave. Këshilli i komunës është i detyruar të miratojë rregulla dhe kritere për shpërndarjen e fondeve në shkolla, si dhe të hartojë një program dhe buxhet për arsimin për shtrirjen e saj territoriale. Komuna gjithashtu përgatit një kornizë financiare për secilën shkollë, ndërsa shkolla, nga ana tjetër, përgatit një propozim plan financiar, të cilin ia paraqet nëpërmjet administratës komunale këshillit komunal. Komuna mbledh planet financiare nga shkollat e saj dhe i përshtat/harmonizon ato me mundësitë e saj. Komuna miraton planin financiar të shkollës.

Shfrytëzuesit e buxhetit, siç janë shkollat, nuk guxojnë të ndërmarrin detyrime përtej fondeve të miratuara me Buxhetin e Republikës së Maqedonisë dhe buxhetin komunal.

Shkollat janë të përfshira drejtpërdrejt në procesin e përgatitjes dhe realizimin e buxhetit komunal. Konkretisht, pas marrjes së orientimeve nga Ministria e Financave në lidhje me prioritetet e financimit dhe shumën e mjeteve që do të transferohen si dotacion bllok për arsimin, prefekti ose shërbimet profesionale i qasen hartimit të një qarkoreje buxhetore komunale që u dorëzohet shkollave. Ai përmban orientimet kryesore për përgatitjen e buxhetit të shkollës. Në bazë të këtyre orientimeve, shkollat përgatisin planet e tyre financiare dhe nëpërmjet administratës komunale ia paraqesin ato prefektit. Prefekti më pas ia paraqet propozimin e buxhetit këshillit komunal për shqyrtim dhe miratim. Buxheti komunal duhet të miratohet më së voni deri më 31 dhjetor të vitit të kaluar, për të siguruar planifikimin dhe ndarjen në kohë të mjeteve për vitin e ardhshëm buxhetor. Ky proces siguron koordinim dhe pajtueshmëri midis pushtetit vendor dhe institucioneve arsimore, me qëllim menaxhimin efektiv dhe efikas të burimeve financiare.

Faktorët objektiv që mundet ndikojnë në këtë formulë janë:

- mosha e nxënësve
- plani dhe programet që realizohen në shkollë
- lloji i objektit ndërtimor
- lokacioni i shkollës etj.

Në afat prej 5 ditësh nga miratimi i Buxhetit, komuna obligohet të dorëzojë ekstrakt nga plani financiar vjetor sipas llogarive, programeve, nënprogrameve dhe zërave, i cili përmban mjetet e aprovuara për shkollat veçmas. Në mënyrë plotësuese, vendimi për realizimin e Buxhetit, sipas formës së rekomanduar, komunat e dorëzojnë deri te Ministria e Financave, përkatësisht te thesari. Thesari kontrollon saktësinë e të dhënave dhe kryen ngarkimin dhe miratimin për realizimin e buxhetit në sistemin e thesarit. Mënyra e realizimit të buxhetit organizohet me **planifikim kuartal tremujor**), në të cilin shpenzimet

planifikohen në detaje sipas llogarive sintetike dhe sipas programeve për tremujorin përkatës. Shkollat pas aprovimit të buxhetit përgatisin plan financiar në kuartale për realizim të mjeteve të aprovuara, që planifikon dinamikën e aktiviteteve dhe të hyrat e pritura. Këto plane financiare i dorzojnë deri te thesari për aprovim. Ky sistem siguron menaxhim sistemor, transparent dhe të kontrolluar me mjetet financiare në arsim, duke mundësuar planifikim në kohë dhe realizim të procesit arsimor në përputhje me buxhetin e miratuar.

Buxheti i komunës realizohet në kuadër të vitit fiskal, i cili zgjat nga 1 janari deri më 31 dhjetor në vitin aktual.

Ndarja e mjeteve buxhetore kryhet nëpërmjet sistemit të thesarit, ku thesari shpërndan mjetet e miratuara për tremujor, bazuar në planet financiare vjetore të paraqitura nga shfrytëzuesit e buxhetit (përfshirë shkollat).

Kjo qasje lejon harmonizimin e shpenzimeve buxhetore me dinamikën e realizimit të të ardhurave, duke marrë parasysh luhatjet sezonale në zëra të caktuar të buxhetit, si dhe specifikat e projekteve kapitale dhe të investimeve, të cilat shpesh kërkojnë një shpërndarje të ndryshme kohore të mjeteve.

Një planifikim i tillë tremujor mundëson menaxhim më efikas të mjeteve publike, disiplinë më të madhe fiskale, si dhe monitorim dhe kontroll më të mirë të realizimit të buxhetit gjatë gjithë vitit fiskal. Për të qenë në gjendje të përdorin mjetet e miratuara brenda një tremujori të caktuar, shkollat duhet të përgatisin dhe të dorëzojnë një plan financiar sipas muajve. Pas miratimit të këtij plani nga Thesari, shkollat marrin një autorizim mujor për shpenzime, në bazë të të cilit ato ndajnë fonde për të mbuluar shpenzimet e planifikuara.

Gjatë procesit të kryerjes së pagesave, shfrytëzuesit e buxhetit dhe shfrytëzuesit individualë i paraqesin kërkesa për pagesa Thesarit. Thesari kontrollon kërkesat e paraqitura, duke kontrolluar përputhshmërinë e tyre me buxhetin e miratuar, kuadrin ligjor dhe mjetet në dispozicion. Të gjitha pagesat e bëra regjistrohen në Librin Kryesor të Thesarit, gjë që lejon transparencë, qartësi dhe monitorim të vazhdueshëm të realizimit fiskal.

Mjetet e pashpenzuara buxhetore, përveç atyre të marra përmes dotacioneve të dedikuara dhe bllok-dotacioneve, mbarten si saldo në vitin e ardhshëm buxhetor. Këto mjete mund të përdoren për të financuar aktivitete dhe programe në periudhën e ardhshme financiare, në përputhje me dispozitat e Ligjit të Buxhetit.

Nga ana tjetër, mjetet e pashfrytëzuara nga dotacionet e dedikuara dhe bllok-dotacionet, pas përfundimit të vitit buxhetor, tërhiqen në Buxhetin e Republikës së Maqedonisë, duke pasur parasysh qëllimin e tyre të përcaktuar në mënyrë strikte dhe përdorimin e kufizuar në kohë.

Në drejtim të menaxhimit transparent dhe të përgjegjshëm të mjeteve publike, të gjithë shfrytëzuesit e buxhetit janë të detyruar të dorëzojnë raporte mujore te prefekti për shkallën e realizimit të planeve të tyre

financiare. Këto raporte përfaqësojnë një mjet për monitorimin e vazhdueshëm të realizimit të buxhetit, identifikimin në kohë të devijimeve të mundshme dhe marrjen e vendimeve të duhura për përshtatjen e buxhetit.

Pas përfundimit të vitit fiskal, i cili përfundon më 31 dhjetor, shkollat duhet të përgatisin një llogari përfundimtare më së voni deri më 28 shkurt të vitit pasardhës. Kjo llogari përfundimtare i paraqitet Këshillit të komunës për shqyrtim dhe miratim.

Forma dhe përmbajtja e llogarisë përfundimtare përcaktohen nga Ministri i Financave dhe struktura e saj ndjek atë të planit vjetor të buxhetit. Megjithatë, ndryshe nga buxheti, i cili është një projektion, llogaria përfundimtare jep një pamje të realizimit aktual të të ardhurave dhe shpenzimeve, d.m.th. pasqyron aktivitetin financiar të shkollës në vitin e kaluar buxhetor.

Drejtori i shkollës është përgjegjës për realizimin e buxhetit në nivelin e njësisë përfituese dhe është i detyruar të sigurojë menaxhim efikas, të ligjshëm dhe transparent të mjeteve publike.

Drejtori autorizon punonjës të caktuar në shkollë për të kryer detyra që lidhen me:

- ✓ mbledhjen e të ardhurave dhe të hyrave të tjera,
- ✓ realizimin e shpenzimeve dhe të dalave të tjera,
- ✓ krijimin dhe mirëmbajtjen e një sistemi të menaxhimit dhe kontrollit financiar.

Shkollat janë të detyruara të realizojnë shpenzime dhe dalje të tjera brenda kuadrit të mjeteve të miratuara dhe ekskluzivisht për qëllime të caktuara, në përputhje me rregulloret ligjore.

Çdo shpenzim i kryer duhet të justifikohet me dokumentacion të besueshëm kontabël, i cili shërben si bazë për njohjen e detyrimit për pagesë dhe regjistrimin e tij në regjistrat financiarë të shkollës.

1.5 Planifikimi financiar

Për menaxhimin e suksesshëm të shkollave, duhet të hartohet plan gjithpërfshirës për mirëmbajtje, i cili do të përfshijë aktivitete të përcaktuara qartë dhe ndarje të përshtatshme të burimeve financiare të nevojshme për realizimin e tij. Mirëmbajtja e infrastrukturës shkollore paraqet një faktor kyç në sigurimin e kushteve cilësore për kryerjen e procesit arsimor.

Është veçanërisht e rëndësishme që shkollat të planifikojnë dhe të ndajnë mjete të mjaftueshme çdo vit buxhetor për mirëmbajtjen e rregullt dhe investuese të:

- ✓ ndërtesës së shkollës,
- ✓ oborrit të shkollës dhe fushave sportive,
- ✓ sallës së sporteve,
- ✓ dhomave ndihmëse,

si në shkollat qendrore ashtu edhe në ato rajonale. Buxhetimi i pamjaftueshëm për këto qëllime çon në pasoja të rënda, siç janë: mungesa e stafit teknik, rritja dhe akumulimi i problemeve teknike, dëmtimi i

objekteve, defektet e pajisjeve, e gjithë kjo ndikon negativisht në procesin e përgjithshëm arsimor. Prandaj, shkollat duhet të monitorojnë vazhdimisht gjendjen e infrastrukturës së tyre dhe, në bashkëpunim me vetëqeverisjen vendore, të përgatisin buxhete reale dhe të qëndrueshme për mirëmbajtje, me qëllim që të sigurojnë kushte të sigurt, të shëndetshme dhe funksionale për nxënësit dhe punonjësit.

Planifikimi financiar është një element thelbësor në menaxhimin e institucioneve arsimore dhe ndahet në planifikim afatgjatë, afatmesëm dhe afatshkurtër.

Planifikimi financiar afatgjatë kryhet nga ministria kompetente, pra Ministria e Arsimit dhe Shkencës. Në kuadër të kompetencave të saj, përveç planifikimit të buxhetit, Ministria përgatit edhe një plan global zhvillimi për shkollat në territorin e Republikës së Maqedonisë. Ky plan përcakton drejtimitet strategjike për zhvillimin e infrastrukturës arsimore, burimeve njerëzore dhe përmirësimin e cilësisë së mësimdhënies në horizont kohor afatgjatë.

Planifikimi financiar afatmesëm është një detyrim i njësive të qeverisjes vendore, ku për një periudhë më të shkurtër se pesë vjet parashikohen flukset financiare të komunës, duke përfshirë flukset financiare të shkollave nën juridiksionin e saj. Me këtë planifikim mundësohet një përputhje më e mirë e nevojave arsimore me kapacitetet financiare të komunës, si dhe sigurimi i stabilitetit dhe qëndrueshmërisë afatgjatë i programeve arsimore.

Nga ana tjetër, planifikimi financiar afatshkurtër është përgjegjësi e drejtorit dhe departamentit financiar në secilën shkollë veçmas. Ky lloj planifikimi i referohet një periudhe më të shkurtër se një vit, d.m.th. përfshin përgatitjen e buxhetit të shkollës për vitin aktual. Planifikimi i saktë afatshkurtër është baza për menaxhimin efektiv të burimeve të disponueshme, përmbytjen në kohë të nevojave aktuale dhe shpenzimin racional të mjeteve publike.

Ekzistenca e planeve gjithëpërfshirëse vjetore të mirëmbajtjes lehtëson ndjeshëm procesin e buxhetimit, pasi menaxhmenti i shkollës ka një pasqyrë të qartë të prioriteteve në mirëmbajtje, si aktuale ashtu edhe parandaluese. Në këtë mënyrë, dihet se në çfarë periudhe kohore duhet të kryhen ndërhyrjet, kush është përgjegjës për realizimin e tyre dhe përgatitet një vlerësim i kostove të zbatimit.

Parashikimet për buxhetin e mirëmbajtjes bëhen bazuar në disa kritere:

- ❖ Të dhëna historike - analiza e shpenzimeve të mëparshme që lidhen me mirëmbajtjen;
- ❖ Vëllimi aktual i punës - funksionimi aktual i shkollës dhe shfrytëzimi i ambienteve të saj;
- ❖ Sipërfaqja e ndërtesës shkollore - madhësia dhe kompleksiteti i infrastrukturës;
- ❖ Përqindja e buxhetit të përgjithshëm - përcaktimi i pjesës së mjeteve që do të drejtohen për mirëmbajtje;
- ❖ Përqindja e vlerës së ndërtesës dhe vlerës së zëvendësimit të pajisjeve - një vlerësim i kostove objektive bazuar në amortizimin dhe rinovimin e pajisjeve.

Kjo qasje e sistematizuar mundëson menaxhim më efikas dhe të përgjegjshëm të financave publike në institucionet arsimore, si dhe mirëmbajtjen në kohë të kushteve të punës dhe të të nxënës.

1.5.1 Procesi i planifikimit dhe realizimit të planit financiar

Komponenti bazë gjatë planifikimit të buxhetit të shkollave paraqesin pagat e mësimeve dhe stafit tjetër administrativ dhe profesional, të cilët janë motori i procesit arsimor në çdo shkollë. Kjo kategori kostosh është më e gjera dhe kërkon planifikim të kujdesshëm dhe të saktë.

Gjatë planifikimit të këtij komponenti, së pari është e nevojshme të përcaktohet nëse, në përputhje me Rregulloren për sistematizimin e vendeve të punës në shkollë, shkolla konkrete ka një numër të mjaftueshëm mësimeve dhe të stafit profesional. Në bazë të këtyre të dhënave, përcaktohet shuma e nevojshme e mjeteve financiare të ndara për paga në suaza të buxhetit.

Parashikimi i saktë i këtyre kostove është çelësi për të siguruar stabilitetin në funksionimin e shkollës dhe për të siguruar mësime cilësore, si dhe për të planifikuar punësime të reja të mundshme, zëvendësime për shkak të daljes në pension ose mungesave, e të ngjashme.

Pasi të jetë planifikuar komponenti kryesor financiar, i cili do të mundësojë zhvillimin pa pengesa të procesit arsimor, vijon planifikimi i komponenteve të mbetur të shkollës, të cilët janë: mirëmbajtja e ndërtesave shkollore, pajisjet shkollore dhe transporti i nxënësve.

Planifikimi i suksesshëm i komponentëve të mirëmbajtjes së shkollës duhet të kalojë nëpër katër faza kryesore:

Faza 1. *Mbledhja e të dhënave nga regjistri i pasurisë të shkollës,*

Mbledhja e të dhënave nga regjistri i pasurisë të shkollës përfshin marrjen e të dhënave për numrin e të punësuarve në shkollë, numrin e nxënësve në vitin mësimor aktual, numrin e paraleleve, lëndët mësimore, fondin e orëve për çdo mësime dhe numrin e klasave që do të jenë të nevojshme për realizim të suksesshëm të mësimin në vitin aktual.

Ky hap përfshin gjithashtu mbledhjen e të dhënave nga të dhënat kontabël mbi shumën e kostove individuale të kryera në shkollë (kostot e pagave, kostot e ngrohjes dhe format e tjera të energjisë, kostot për mallrat e konsumueshme, mjetet materiale, mjetet e higjienës, etj.) dhe burimet nga të cilat janë financuar ato. Gjithashtu, këtu do të nevojiten të dhëna mbi kostot e mirëmbajtjes së automjeteve të transportit të nxënësve dhe dinamikën me të cilën krijohen.

Faza 2. *Të dhënat për gjendjen fizike të objekteve shkollore*

Për vlerësimin e gjendjes së objekteve është e nevojshme të mblidhen të dhëna për fushat vijuese:

1. Të dhëna të përgjithshme rreth shkollës: emri dhe adresa e objektit shkollos, të dhëna bazë të përgjithshme rreth objektit dhe parcelave, si dhe të dhëna kadastrale.
2. Të dhëna rreth objektit shkollos: numri, madhësia dhe gjendja e të gjitha ambienteve shkollore (klasa, zyra, etj.).

3. Të dhëna rreth oborrit të shkollës: sipërfaqja dhe shfrytëzimi i elementeve specifike të parcelës shkollë.
 4. Të dhëna mbi infrastrukturën ekzistuese (sistemi i furnizimit me ujë, sistemi i kanalizimeve, rrjeti elektrik, sistemi i ngrohjes, sistemi i komunikimit, mbrojtja nga zjarri).
 5. Vlerësim teknik i të dhënave mbi objektin: tipi dhe gjendja e elementëve kryesorë të ndërtimit të objekteve shkollë, siç janë çatia, muret e jashtme dhe të brendshme, tavanet dhe dyshemetë, dritaret dhe dyert dhe pajisjet sanitare.
 6. Të dhëna mbi pajisjet bazë shkollë: përmbajtja, sasia dhe gjendja e pajisjeve, siç janë bankat, karriget, tabelat e zeza dhe kompjuterët.
- Vlerësimi i objekteve shkollë kryhet në terren me një turne të çdo objekti shkollor, regjistrim, fotografim ose regjistrim të objekteve, dhe një vlerësim të gjendjes së objektit gjatë vizitës në terren.

Faza 3. Përcaktimi i prioriteteve për mirëmbajtjen e objekteve shkollë

Lista e kriterëve të mundshme për përcaktimin e prioriteteve:

- Siguria (konstrukcioni, çatia, instalimet elektrike);
- Nevojat themelore të nxënësve (tualetet, dritaret);
- Pengimi i procesit arsimor (sistemi i ngrohjes);
- Automjetet (zëvendësimi i pjesëve të konsumuara, gomat);
- Përmirësimi i standardit (suvatimi, dyshemeja, fasada).

Faza 4. Përgatitja e planit financiar

Plani financiar është pjesë integrale e planit vjetor të punës së shkollës dhe po ai përfaqëson elementin e tij të detyrueshëm. Plani financiar përgatitet bazuar në situatat aktuale nga viti i kaluar, prioritetet e definuara dhe parashikimet për mjetet e disponueshme financiare.

Procedurat kryesore dhe krijimi i kalendarit hap pas hapi në përgatitjen e planit financiar janë:

1. Formimi i një Komisioni për çështje financiare – gusht – Përcaktimi i një kalendarit për përgatitjen e Planit Financiar;
2. Dërgimi i një letre qarkore drejtuar Aktiveve profesionale, Këshillit të prindërve dhe Drejtorit të shkollës - njohja, identifikimi dhe prioritizimi i nevojave arsimore dhe supozimet për burimet kryesore - gusht;
3. Mbledhja e të dhënave mbi nevojat e aktiveve profesionale - Aktivet profesionale - shtator;
4. Dorëzimi i propozimeve nga Këshilli i prindërve për përmirësimin e kushteve në shkollë - shtator;
5. Rishikimi i prioriteteve të Programit vjetor të punës së shkollës – parashikimi i mjeteve për realizimin e tyre përmes një vlerësimi realist të mjeteve të nevojshme - shtator/tetor - Komisioni i çështjeve financiare/drejtori i shkollës;
6. Përcaktimi i prioriteteve për Investimet kapitale që janë në përputhje me planin e zhvillimit të shkollës - shtator/tetor - Komisioni i çështjeve financiare/drejtori i shkollës;
7. Rishikimi i Rregullores për sistematizimin dhe nevojat për mjete financiare për pagat e punonjësve - Komisioni i financave/drejtori/kontabilisti - shtator/tetor;
8. Shqyrtimi i propozimeve të mbërritura, përcaktimi i prioriteteve bazuar në burimet reale që shkolla do të ketë në dispozicion vitin pasardhës - Komisioni i financave/drejtori/kontabilisti/ fundi i tetorit ose fillimi i nëntorit;
9. Harmonizimi i planit financiar në përputhje me mjetet e parapara nga komuna - Komisioni i financave/drejtori/kontabilisti/ fundi i tetorit ose fillimi i nëntorit;
10. Rishikimi i planit financiar - Këshilli i shkollës/ më së voni deri më 15 nëntor;
11. Miratimi i planit financiar të shkollës nga Këshilli komunal më së voni deri më 15 dhjetor.

Kategoritë buxhetore kryesore për mirëmbajtjen e objekteve të shkollës janë këto:

- Shërbimet komunale- të gjitha kostot që lidhen me pagesën e shërbimeve komunale (energji elektrike, ujë dhe kanalizime, telefon dhe faks), blerjen e karburantit (dru, lëndë djegëse të lëngshme dhe materiale të tjera për ngrohje).
- Inventari i vogël, mjetet dhe materialet e tjera - mjetet e nevojshme për blerjen e furnizimeve të zyrës, revistave, gazetave dhe materialeve të tjera, produkteve të higjienës, inventarit të vogël dhe materialeve të tjera.
- Riparimet dhe mirëmbajtja aktuale - mjetet e nevojshme për riparimet dhe mirëmbajtjen aktuale, mirëmbajtjen e objekteve dhe riparimin dhe mirëmbajtjen e mobiljeve, pajisjeve dhe makinerive.
- Shërbimet kontraktuale - të gjitha shërbimet e ofruara për shkollën nga persona ose kompani me të cilat është lidhur një kontratë dhe i nënshtrohen procedurave të prokurimit publik, si dhe mjetet e nevojshme për të organizuar transportin e nxënësve.
- Shpenzimet kapitale - mjetet e destinuara për rindërtimin e ndërtesave, si dhe blerjen e mobiljeve, pajisjeve dhe makinerive. Gjatë planifikimit të artikujve të tillë buxhetorë, duhet të merret në konsideratë mundësia e gjetjes së furnizuesve më të lirë në mënyrë që të përdoren në mënyrë racionale mjetet financiare.

Informata plotësuese praktike

Shfrytëzuesit buxhetor dhe njësitë shfrytëzuese të qeverisjes qendrore janë të obliguar ti paraqesin obligimet e marra, me qëllim të evidentimit të tyre të rregullt në bazën e të dhënave për obligimet e marra nga thesari.

Shfrytëzuesit buxhetor nga pushteti qendror janë të obliguar dy ditë përpara pagesës së rrogave, deri te Ministria e Financave të dorëzojnë kërkesë për miratimin e mjeteve për rroga ku do të dorëzohet formulari F-1 për numrin e punëtorëve me emër dhe mbiemër, rroga dhe të dhëna të tjera të parashikuara në formular në formë të shkruar dhe versionin elektronik (në CD, postë elektronike etj.), si dhe Deklaratën për pranim nga Drejtoria e të Hyrave Publike për muajin përkatës të cilit i referohet pagesa. Në rast të punësimeve të reja, shfrytëzuesit buxhetor nga pushteti qendror dhe individët shfrytëzues janë të detyruar të dorëzojnë njoftim për mjetet e siguruar financiare dhe të paraqesin formularin M-1.

- Në rast të daljes së punonjësit në pension i paguhet dyfishi i shumës së pagesës për përfundimin e marrëdhënies së punës, e llogaritur në bazë të pagës mesatare mujore neto për punonjës në Republikë, të publikuar deri në ditën e pagesës.
- Në rast të vdekjes së punonjësit, familja e tij ka të drejtë për ndihmë financiare në shumën e dyfishit të pagës mesatare mujore neto për punonjës në Republikë, të publikuar deri në ditën e pagesës. Në rast të vdekjes së një anëtarit të familjes së ngushtë (prind, bashkëshort/e, fëmijë të lindur në martesë ose jashtë saj, thjeshtëri, fëmijë të adoptuar dhe fëmijë të marrë për mbështetje), nëse ata kanë jetuar në bashkësi me punonjësin, ai ka të drejtë për ndihmë financiare në shumën e një page mesatare mujore neto për punonjës në Republikë, të publikuar deri në ditën e pagesës. Bashkëjetesa do të thotë që punonjësi dhe anëtar i familjes së ngushtë kanë të njëjtin vendbanim, gjë që vërtetohet me një dokument identifikimi të përshtatshëm (kartë identiteti ose pasaportë). Shumat e këtyre përfitimeve financiare paguhet me kërkesë të paraqitur më parë me dokumentacion të plotë në vitin e vdekjes ose në vitin pas vitit të vdekjes.
- Gjatë një kuartali (tremujori), shfrytëzuesit buxhetor nga pushteti qendror mund të dorëzojnë kërkesë për ndryshim të planit financiar kuartal. Këto ndryshime bëhen sipas muajve, llogarive, programeve nënprogrameve dhe zërave, por gjithmonë në suaza të shumave të miratuara për atë kuartal.
- Gjatë vitit, shfrytëzuesit buxhetor nga pushteti qendror mund të dorëzojnë kërkesë për ndryshimin e planit financiar vjetor sipas kuartaleve, për shfrytëzimin e mjeteve sipas llogarive, programeve, nënprogrameve dhe zërave, por vetëm në qoftë se bëhet fjalë për shpenzime që nuk është mundur

të planifikohen në koh. Për ndryshimet e këtilla duhet të dorëzohet arsyetim në formë të shkruar dhe plan financiar të reviduar sipas kuartaleve.

Konto	Opis	планирани расходи		2018			
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	кумулативно	
401	Нето плати	8.300.314,00	8.300.314,00	8.300.314,00	8.300.314,00	8.300.314,00	33.201.256,00
401310	Персонален данок на др.приходи	644.102,00	644.102,00	644.102,00	644.102,00	644.102,00	2.576.408,00
401	вкупно	8.944.416,00	8.944.416,00	8.944.416,00	8.944.416,00	8.944.416,00	35.777.664,00
402110	ПИО	2.310.035,00	2.310.035,00	2.310.035,00	2.310.035,00	2.310.035,00	9.240.140,00
420210	Здравствено осигурување	936.883,00	936.883,00	936.883,00	936.883,00	936.883,00	3.742.532,00
402220	Професионално заболување	64.167,00	64.167,00	64.167,00	64.167,00	64.167,00	256.668,00
402310	Вработување	153.963,00	153.963,00	153.963,00	153.963,00	153.963,00	615.852,00
402	Вкупно	3.465.048,00	3.465.048,00	3.465.048,00	3.465.048,00	3.465.048,00	13.860.192,00
420110	Дневници за спатување					0,00	0,00
420120	Патување во земјата -патни расходи	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00
420		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00
421110	Електрична енергија	250.000,00	280.000,00	200.000,00	300.000,00	1.030.000,00	1.030.000,00
421120	Водовод и канализација	100.000,00	50.000,00	50.000,00	70.000,00	270.000,00	270.000,00
421130	Губретарина	60.000,00	50.000,00	50.000,00	60.000,00	220.000,00	220.000,00
421240	Течни горива	3.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	3.500.000,00	12.000.000,00	12.000.000,00
421310	Пошта	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00	20.000,00
421320	Телефон и телефакс	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	140.000,00	140.000,00
421410	Горива и масла	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	40.000,00	40.000,00
421190	други комунални такси	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	200.000,00	200.000,00
421		4.010.000,00	2.980.000,00	2.900.000,00	4.030.000,00	13.920.000,00	13.920.000,00
423110	Канцелариски материјали	30.000,00	20.000,00	20.000,00	30.000,00	100.000,00	100.000,00
423120	Списанија, весници и др.изданија за вработените	10.000,00			10.000,00	20.000,00	20.000,00
423190	Други административни м-ли					0,00	0,00
423310	Униформи					0,00	0,00
423320	Обувки					0,00	0,00
423410	Прехрамбени продукти и пијалоци	5.000,00	5.000,00			10.000,00	10.000,00
423210	материјали за АОП					0,00	0,00
423610	Наставно-образовни помагала	10.000,00	10.000,00		10.000,00	30.000,00	30.000,00
423620	Училишни материјали	10.000,00	10.000,00		10.000,00	30.000,00	30.000,00
423710	Средства за одржување на хигиена	30.000,00	20.000,00	10.000,00	30.000,00	90.000,00	90.000,00
423720	Ситен инвентар,алат и др.м-ли за поправка	30.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	90.000,00	90.000,00

423910	Др.материјали за специјална намена					
423990	Други материјали	10.000,00	20.000,00	10.000,00	10.000,00	50.000,00
423		135.000,00	105.000,00	60.000,00	120.000,00	420.000,00
424110	Поправки и сервис на лесни возила					0,00
424210	Одржување на згради					0,00
424230	Демонтирање, инсталација и дератизација					0,00
424410	Поправки и одржување на мебел					0,00
424420	Поправки и одржување на хардвер и софтвер					0,00
424430	Поправка и одржување на опрема					0,00
424		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
425130	Изнајмување на друг тип на простор					0,00
425210	Провизија за платен промет					0,00
425220	Банкарска провизија					0,00
425250	Остигување на недвижности и права					0,00
425310	Правни услуги		30.000,00		20.000,00	50.000,00
425490	Други здравствени услуги	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	100.000,00
425720	Услуги за развој на наставниот план и програма	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00
425760	Превозни услуги во образованието	760.000,00	460.000,00	790.000,00	760.000,00	2.770.000,00
425790	Други образовни услуги	10.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00	
425920	Услуги за копирање, печатење и издавање	10.000,00	10.000,00	5.000,00	5.000,00	30.000,00
425990	Други договорни услуги	10.000,00	10.000,00	5.000,00	5.000,00	30.000,00
425		820.000,00	545.000,00	830.000,00	825.000,00	3.020.000,00
426110	Чланарини во меѓународни организации				0,00	
426120	Чланарина				0,00	
426210	Расходи за репрезентација				0,00	
426990	Други оперативни расходи				0,00	
426410	Објавување огласи				0,00	
426996	Персонален данок на др.приходи				0,00	

426		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
464990	Други трансфери					0,00	
464940	Трансфери при пензионирање (отпремнини)	100.000,00	100.000,00	100.000,00	50.000,00	350.000,00	
464		100.000,00	100.000,00	100.000,00	50.000,00	350.000,00	
481230	Реконструкција на деловни објекти					0,00	
481		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
482930	Други градежни објекти					0,00	
482		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
483110	Купување на канцелариски мебел					0,00	
483120	Купување на училишен мебел					0,00	
483240	Купување на информатика и видео опрема					0,00	
483290	Купување на друга опрема					0,00	
483510	Книги за библиотеки и учебници					0,00	
483		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
4	ВКУПНО КЛАСА 4:	12.479.464,00	16.144.464,00	16.304.464,00	17.439.464,00	62.367.856,00	

Преглед на достасани и ненамирани обврски											
раздел			рхб			назив на јавна здравствена установа					
Период		Обврски до 30 дена	Обврски до 60 дена	Обврски над 60 дена			Вкупно ненамирани обврски по достасаност		расходна ставка	Вкупно ненамирани обврски по ставки	
				утужени	неутужени	вкупно					
јануари									420		
февруари									421		
март									422		
април									423		
мај									424		
јуни									425		
јули									426		
август									451		
септември									452		
октомври									461		
ноември									462		
декември									463		
Вкупно									464		
Образложение:										465	
										466	
										467	
										468	
										469	
										471	
										472	
										473	
										474	
										481	
										482	
										483	
										484	
										485	
										486	
										487	
										488	
										489	
										491	
										492	
Вкупно											

TEMA 2: BURIME TË FINANCIMIT SHITESË

Objektivi i përgjithshëm i temës: Të ofrojë një hyrje në konceptin dhe aspektet praktike të burimeve shtesë të financimit të shkollave publike, me qëllim avancimin e autonomies, kapaciteteve dhe cilësisë së procesit arsimor të tyre.

Rezultatet e pritura – kompetencat e fituara:

Pas përfundimit të trajnimit, pjesëmarrësit do të jenë të aftë të:

- Identifikojnë dhe shpjegojnë mundësitë për financim shtesë për shkollat përmes burimeve të ndryshme (publike, private, donatore, projekte, etj.);
- Zhvillojnë aftësi bazë për planifikimin, inicimin dhe menaxhimin e burimeve shtesë të financimit;
- Propozojnë strategji të qëndrueshme për rritjen e mbështetjes financiare për aktivitetet shkollore, në përputhje me kuadrin ligjor dhe kontekstin lokal.

2.1 Burime të financimit shtesë

Të dhënat për financimin e arsimit tregojnë për një nivel të ulët në kontinuitet të investimeve në këtë sektor. Në periudhën nga viti 2006 deri më 2016, financimi i arsimit është rritur nga 4% deri në 4,5% të prodhimit vendor-bruto (PVB)³, që paraqet një rritje relativisht modeste. Megjithatë, sipas standarteve dhe eksperiencave ndërkombëtare, që të arrihen ndryshime pozitive të rëndësishme dhe të qëndrueshme në sistemin arsimor, duhet që investimet të jenë të paktën se 6% nga PVB.

Mjetet e kufizuara buxhetore që i marrin shkollat publike nga Buxheti i Republikës së Maqedonisë së Veriut shpesh nuk janë të mjaftueshme për mbulimin e tërësishëm të nevojave aktuale, aktiviteteve zhvillimore dhe avancimit të cilësisë në arsim. Për këtë shkak, shkollat ballafaqohen me nevojën në mënyrë individuale të identifikojnë dhe të aktivizojnë burime shtesë të financimit, në mënyrë që të sigurojnë stabilitet më të madh financiar dhe fleksibilitet në realizimin e programeve të tyre arsimore.

Burimet e financimit shtesë të shkollave mund të jenë të brendshme dhe të jashtme.

Burimet e brendshme të financimit

Mënyra e përfitimit dhe shpërndarjes së mjeteve në shkollat publike nga burimet e brendshme është e rregulluar me rregulloren e miratuar nga Ministria e Arsimit dhe Shkencës (MASH). Në këtë rregullore, si burime për grumbullimin e mjeteve specifikohen këto kategori:

Mjete nga participimi i përdoruesve të shërbimeve:

- arsimimin e nxënësve me korrespondencë;
- nënshtrimi i provimeve i nxënësve me korrespondencë;
- arsimim i nxënësve në arsimin pas të mesëm (arsimimi special);
- arsimim të kandidatëve në arsimim joformal të të rriturve dhe
- lëshimi kopjeve të diplomave dhe dëftesave.

Të ardhura nga shitja e prodhimeve dhe shërbimeve që janë rezultat i kryerjes së një veprimtarie bazë:

- të ardhura nga aktiviteti i kompanive shkollore reale;
- të ardhura nga shitja e prodhimeve dhe shërbimeve që janë rezultat i kryerjes së një veprimtarie bazë e shkollës së mesme dhe
- të ardhura nga dhënia me qira të objekteve.

Në mënyrë shtesë, shkollat publike mund të realizojnë mjete përmes bashkëpunimit me shoqata tregtare, ndërmarrje publike, institucione dhe organe të administratës shtetërore ku realizohet trajnimi praktik i nxënësve. Këto burime përfshijnë:

- trajnim praktik të nxënësve në shoqata tregtare, ndërmarrje publike, institucione dhe organe të administratës shtetërore dhe
- praktikë verore dhe profesionale të nxënësve në vend dhe jashtë vendit.

Mjetet e fituara përmes këtyre aktiviteteve janë të destinuara për avancimin, modernizimin dhe zhvillimin e aktiviteteve arsimore në shkollat e mesme, duke mundësuar kështu përmirësimin e cilësisë së arsimit praktik dhe përgatitjen e nxënësve për tregun e punës.

Shpërndarja e mjeteve është si më poshtë:

A) Pjesë nga mjetet deri në 40% përdoren për qëllimet vijuese:

- furnizimi i mjeteve didaktike dhe materiale për shkolla
- furnizimi me TIK pajisje
- furnizimi i pajisjeve, mjeteve dhe makinave për mësimdhënie praktike;
- furnizimi i materialeve për kryerjen e mësimdhënies praktike;
- mirëmbajtja e ambienteve dhe klasave për kryerjen e mësimdhënies dhe mësimdhënies praktike;
- mirëmbajtja e pajisjeve ekzistuese në shkollë;
- furnizimi i inventarit;
- furnizimi i mjeteve mbrojtëse në punë për nxënësit dhe mësimdhënësit-instruktorë;
- pasurimi i koleksionit të bibliotekës;
- trajnimi dhe zhvillimi profesional i mësimdhënësve;
- pjesëmarrja në garat vendase dhe ndërkombëtare të nxënësve dhe mësimdhënësve;
- trajnimi praktik i nxënësve në shkolla të tjera partnere në vend dhe jashtë vendit dhe
- vizita në kompani, panaire, seminare, forume dhe konferenca të nxënësve dhe mësimdhënësve në funksion të profesionit në vend dhe jashtë vendit.

B) Një pjesë e mjeteve në lartësi prej 30% shfrytëzohen për sigurimin e kushteve për investime të reja për përmirësimin e kushteve për punë në shkollë

C) Një pjesë e mjeteve në lartësi prej 10% nga mjetet shfrytëzohen për aplikimin e shkollave të mesme në projekte vendore dhe të huaja nga fusha e arsimit

Ç) Një pjesë e mjeteve në lartësi prej 20% nga mjetet mund të përdoren për angazhimin e të punësuarve që nuk janë staf i shkollës.

Lartësia e kompensimeve të cilat paguhen rregullohet me një akt të brendshëm të miratuar nga bordi shkollor i shkollës së mesme.

Shkollat mund të shfrytëzojnë një shumë mbi ose nën përqindjen e përcaktuar me pëlqimin paraprak nga Ministria e Arsimit dhe Shkencës për shkollat e mesme shtetërore, ose nga komuna për shkollat e mesme komunale, ose nga Qyteti i Shkupit për shkollat e mesme në Qytetin e Shkupit.

Nga ana e shkollave të mesme, më së voni deri më 31 në vitin aktual për vitin paraprak, dorëzohet raport për mjetet në disponim dhe shpërndarjen edhe atë: shkollat shtetërore deri te Ministria e Arsimit dhe Shkencës, shkollat e mesme komunale deri te këshilli komunal në territorin e së cilës janë shkollat dhe shkollat e mesme të qytetit të Shkupit deri te këshilli i qytetit të Shkupit.

Për shitjen e produkteve dhe shërbimeve që dalin nga realizimi i veprimtarisë bazë, bordi i shkollës së mesme miraton listë çmimesh për çdo vit shkollor. Lista e çmimeve miratohet më së voni deri më 1 shtator për vitin e ardhshëm shkollor.

Në rastin e natyrës sezonale të prodhimit dhe shitjes së produkteve, bordi i shkollës ka autoritetin për të plotësuar ose ndryshuar listën e çmimeve gjatë vitit shkollor, me qëllim që të përshtatet me kushtet dhe nevojat aktuale.

Shpeshherë, mbledhja e mjeteve financiare të domosdoshme realizimin e një projekti konkret paraqet pengesë të rëndësishme. Një numër i madh projektsh dhe idesh kanë mbetur të parealizuara pikërisht për shkak të mungesës së mjeteve financiare dhe resurseve të tjera të nevojshme për realizim të suksesshëm të projekteve të shkollës.

Kjo qasje nënkupton mbledhjen e plotë të informacioneve rreth sponsorëve dhe donatorëve të mundshëm, interesat dhe qëllimet e të cilëve do të përputheshin me aktivitetet dhe nevojat e shkollës. Edhe pse ka burime

të ndryshme të mjeteve financiare, mbështetja e një ideje nuk i referohet gjithmonë ekskluzivisht mjeteve financiare, por mund të përfshijë edhe forma të tjera të mbështetjes, të tilla si pajisjet, burimet njerëzore, transporti dhe shërbime të tjera logjistike.

Përzgjedhja e një burimi ose metode të përshtatshme për sigurimin e fondeve varet nga nevojat specifike të projektit ose idesë.

Hapi i parë dhe themelor në procesin e mbledhjes së fondeve është identifikimi dhe shqyrtimi i të gjitha mundësive të financimit, duke regjistruar burimet dhe llojet e ndryshme të mundshme të burimeve.

Burimet shitesë të jashtme të financimit përfaqësojnë një mundësi të rëndësishme për shkollat publike për të siguruar fonde dhe burime shitesë që nuk janë siguruar përmes buxhetit të shtetit ose aktiviteteve të brendshme. Format kryesore të financimit të jashtëm përfshijnë:

- Grante
- Sponzorizime
- Donacione individuale

Grante (ndihma të pakthyeshme financiare)

Grantet paraqesin një nga format më të rëndësishme përmes të cilave shkollat publike mund të sigurojnë mjete financiare, të fituara nga fondacionet, institucionet qeveritare ose korporatat. Grantet shpërndahen shpesh në bazë konkurruese, ku aplikimet duhet t'i plotësojnë kriteret rigoroze dhe të jenë të dorëzuara në afate të caktuara.

Procesi i aplikimit për grant përfshin përgatitjen e propozimeve të detajuara nga shkolla, gjë që kërkon ekspertizë në shkrimin dhe menaxhimin e projekteve. Pas dorëzimit, propozimet vlerësohen dhe financimi miratohet përmes një sistemi renditjeje bazuar në cilësi dhe pajtueshmëri me kriteret e përcaktuara. Një nga sfidat kryesore me grantet është koha dhe burimet e nevojshme për të përgatitur propozimet e projekteve, si dhe konkurrenca e lartë midis aplikantëve.

Grantet janë të disponueshme përmes programeve të ndryshme, të financuara nga:

- ✓ Fondet publike – të cilat i siguron shteti për të mbështetur zhvillimin e fushave specifike të shoqërisë civile. Këto fonde ndahen përmes programeve të organeve të ndryshme qeveritare, siç janë autoritetet lokale ose rajonale, ministritë kombëtare ose organizatat ndërkombëtare;
- ✓ Fondet private – të themeluara nga kompani ose individë të interesuar për të investuar në zhvillimin e shoqërisë civile, të cilat ndajnë fonde përmes fondacioneve. Ato kanë qëllime dhe prioritete të përcaktuara që përcaktojnë llojin dhe vëllimin e granteve.

Pavarësisht burimit, grantet mund të jepen në nivele të ndryshme (lokal, rajonal, kombëtar dhe ndërkombëtar) dhe në sektorë të ndryshëm, sipas objektivave të programit specifik. Prandaj, shkollat duhet të identifikojnë në mënyrë sistematike programet që janë në përputhje me qëllimet dhe nevojat e tyre dhe të hartojnë fletë informative me të dhënat e mëposhtme:

- Emri dhe adresa e organizatës donatore;
- Personi i kontaktit përgjegjës për aplikimet për financim;
- Llojet e projekteve të financuara deri më tani: si janë përcaktuar prioritetet, nga kush dhe për çfarë periudhe kohore?

- Procedura e aplikimit: a ka ndonjë formular? Nëse po, si mund të merret? A ka një afat kohor për dorëzimin e një aplikimi? Cila është periudha më e mirë për të aplikuar?
- Cila është procedura për përzgjedhjen e aplikimeve? Kush vendos se sa financim do të jepet? A përcaktohen grantet nga një komitet?

Cila është shuma/përqindja maksimale e kostos totale të projektit që jepet për projekt?

- A duhet t'i bashkëngjitet dokumentacion shtesë aplikimit?

Projekti i paraqitur duhet të jetë në përputhje me kriteret e dhënies së grantit dhe të përmbushë interesat e donatorit potencial.

Sponsorizimi është përkrahje financiare të cilën direkt e sigurojnë kompanitë, bankat ose subjekte të tjerë për shkollat publike dhe projektet e tyre. Ndonëse në të kaluarën kontributi i kompanive në financimin e shkollave ka qenë minimal ose pothuajse inekzistet, në kohët e fundit po vërehet interesim në rritje nga ana e sektorit të biznesit. Ky interes është për shkak të motiveve të dyfishta: afrimi me një imazh pozitiv përmes publicitetit që merr kompania (duke financuar projekte edukative, kompania bëhet më tërheqëse për publikun) dhe motive financiare, të tilla si përjashtimi nga pagesa e taksave përmes donacioneve. Kompanitë e vogla lokale luajnë një rol të rëndësishëm, me ndihmën e tyre jo gjithmonë në formën e parave, por edhe përmes ofrimit të shërbimeve të tilla si pajisje, transport, punë etj., të cilat janë një mbështetje e madhe për aktivitetet shkollore.

Fondacione dhe organizata të ndryshme, të tilla si Fondacioni MK2025, organizojnë programe bursash dhe mentorimi, të cilat janë burime shtesë të mbështetjes financiare dhe promovojnë autonominë dhe cilësinë e arsimit.

Inkuadrimi dhe zhvillimi i sponsorizimit si një formë financimi shtesë forcon pavarësinë financiare të shkollave dhe u lejon atyre fleksibilitet më të madh në implementimin e projekteve dhe inovacioneve arsimore.

Donacionet individuale paraqesin një nga mënyrat e rëndësishme për financim shtesë në shkollat publike. Ato sigurohen nëpërmjet aktiviteteve të ndryshme si:

- ✓ Organizimi i manifestimeve për qëllime bamirësie;
- ✓ Shitje lokale dhe organizimi i aktiviteteve argëtuese;
- ✓ Kampanjë për grumbullimin e mjeteve financiare.

Këto aktivitete jo vetëm që sigurojnë burime financiare, por edhe rrisin interesin publik dhe dukshmërinë e projektit, gjë që kontribuon në mbështetje pozitive nga komuniteti i gjerë. Megjithatë, sfida kryesore është se donatorët potencialë janë në vende të ndryshme, duke e bërë të vështirë përqendrimin e kërkesave dhe mjeteve drejt një qëllimi specifik.

Në Maqedoni, donacionet individuale janë gjithnjë e më të zakonshme, veçanërisht përmes platformave moderne online dhe fushatave në mediat sociale, të cilat lehtësojnë aksesin e donatorëve dhe rrisin transparencën e procesit. Kjo formë e mbështetjes financiare u lejon shkollave të mbulojnë kosto shtesë që nuk përfshihen nga buxheti, siç janë blerja e mjeteve vizuale, organizimi i aktiviteteve jashtëkurrikulare dhe përmirësimi i infrastrukturës.

Nga ana tjetër, fondacione, organizata dhe rrjete të ndryshme donatorësh, siç është UWC Macedonia, ofrojnë bursa dhe mbështetje financiare për studentët përmes donacioneve individuale, me çka pozita dhe mundësitë mundësitë e nxënësve në mënyrë shtesë po avancohen. Kjo praktikë i inkurajon shkollat dhe komunitetin lokal të zhvillojnë aktivitete të koordinuara për mbledhjen e fondeve, gjë që forcon kapacitetin dhe autonominë e tyre.

2.2 Planifikimi i financimit shtesë

Planifikimi i mjeteve financiare shtesë të shkollës është e domosdoshme dhe bëhet sipas afateve të njëjta kohore sikurse edhe planifikimi i mjeteve buxhetore. Ky proces i përfshin hartimin e planeve financiare për llogaritë 787 (burimet e brendshme të financimit) dhe llogaria 785 (grante). Planifikim është përgjegjësi e

drejtori dhe kontabilistit të shkollës, duhet të kyçen edhe koordinorët e projekteve për shkak të shpërndarjes së drejtë dhe kufizimit të mjeteve sipas strukturës së buxhetit.

Ndryshe nga mjetet buxhetore, ku shumat dihen paraprakisht, me financim shtesë, veçanërisht për llogarinë 787, shkolla duhet të planifikojë edhe të ardhurat. Aktiviteti i parë është parashikimi i të gjitha burimeve të pritura të të ardhurave dhe shumave të tyre për vitin, dhe më pas kjo shpërndahet sipas llojit të shpenzimit në përputhje me rregulloret ligjore.

Kur bëhet fjalë për llogarinë 785 (grantet), baza e planit është buxheti i miratuar nga donatori, dhe planifikimi duhet të korrespondojë me atë buxhet me zëra shpenzimesh të përcaktuara në detaje. Kjo qasje mundëson menaxhim sistematik dhe transparent të fondeve shtesë, me qëllim përdorimin maksimal për përmirësimin e kushteve arsimore.

Planifikimi i financimit shtesë të shkollave është i detyrueshëm dhe kryhet brenda të njëjtave afate kohore si planifikimi për mjetet buxhetore. Ky lloj planifikimi përfshin plane financiare që lidhen me llogarinë 787 (për burimet e brendshme të financimit) dhe llogarinë 785 (për grantet).

Ky aktivitet planifikimi i besohet drejtorit dhe kontabilistit, me qëllim për të planifikuar dhe diferencuar siç duhet mjetet sipas llojit të shpenzimeve, është e nevojshme edhe përfshirja e koordinorëve të projekteve. Ndryshe nga mjetet buxhetore, ku të ardhurat dihen paraprakisht, në planifikimin e llogarisë 787 shkolla duhet të parashikojë të gjitha burimet e pritura të të ardhurave dhe shumat e tyre, pas së cilës ato të ardhura shpërndahen në lloje të ndryshme shpenzimesh në përputhje me strukturën e buxhetit dhe rregulloret.

Në rastin e planit financiar për llogarinë 785, plani bazohet në buxhetin e përfshirë në propozimin e projektit të miratuar nga donatori dhe kostot duhet të planifikohen në përputhje me buxhetin e miratuar. Ky sistem planifikimi lejon menaxhim efektiv, transparent dhe të organizuar të burimeve shtesë të financimit, të cilat janë kritike për përmirësimin e kushteve dhe cilësisë së procesit arsimor.

2.3 Projektet si mënyrë plotësuese e financimit

Një ndër hapat fillestar dhe thelbësor në procesin e aplikimit për mbështetje financiare përmes granteve është njohja është thelbësore e donatorëve potencial. Ndonëse nuk është e domosdoshme që personalisht t'i njohim burimet e financave përpara se të kërkojmë mbështetjen e tyre, nevojitet të bëjmë analiza preliminare të orientuara ndaj të kuptuarit e aspekteve në vijim:

- ✓ Kush janë donatorët potencialë;
- ✓ Cilat janë interesat dhe nevojat e tyre;
- ✓ Çfarë formash mbështetjeje mund të ofrojnë;
- ✓ Pse do të ishin të motivuar që të sigurojnë këto mjete.

Më pas, është e nevojshme të përcaktohet saktësisht se çfarë duam si institucion. Ky proces përkufizimi është po aq i rëndësishëm sa njohja e burimeve të mundshme të financimit. Qartësia në përcaktimin e nevojave tona kushtëzohet nga ekzistenca e një misioni dhe vizioni të përcaktuar saktësisht të shkollës, si dhe nga vendosja e qëllimeve afatgjata dhe aktiviteteve të përshtatshme. Përveç kësaj, kërkohet një vlerësim realist i burimeve financiare që do të jenë të nevojshme për realizimin me sukses të këtyre aktiviteteve.

Definimi i nevojave tona nënkupton që shkolla të ketë një strategji për gjenerimin e fondeve, të hartuar bazuar në një vlerësim realist dhe të detajuar të aktiviteteve të planifikuara, qëllimi përfundimtar i së cilës është arritja me sukses e misionit dhe qëllimeve tona strategjike.

Kur i drejtoheni ndonjë burimi financimi, është e domosdoshme që shkolla të jetë konkrete në lidhje me atë që kërkon saktësisht nga një donator i konkret, si dhe pse nevojitet një mbështetje e tillë. Kjo, duhet qartë të definohet niveli i pritshmerisë së donacionit ose llojit të përfshirjes së dëshiruar, si dhe argumentimin se pse organizata beson se meriton të merret në konsideratë nga mbështetësi potencial.

Në kontekstin e përgatitjes së një aplikimi ose propozimi projekti, kjo specifike operacionalizohet duke ndjekur kërkesat e përfshira në formularin e aplikimit. Edhe pse formularët ndryshojnë në varësi të politikave dhe prioritetëve të donatorëve të ndryshëm, pothuajse të gjithë përfshijnë elementët

thelbësorë të mëposhtëm: një përkufizim të saktë të problemit, aktivitetet e propozuara për zgjidhjen e tij, argumente pse iniciativa meriton mbështetje dhe një vlerësim të nivelit të ndihmës financiare të nevojshme.

Në këtë kontekst, është shtruar pyetja: Si të forcohet më tej kapaciteti për gjenerimin e fondeve? Përgjigja e kësaj pyetjeje qëndron në ndërtimin e mirëbesimit midis shkollës dhe burimeve të mundshme të financimit, qofshin individë apo donatorë institucionalë. Mirëbesimi dhe besnikëria nuk mund të imponohen, por duhet të lindin nga kultura organizative, vlerat dhe mënyra e të bërit të gjërave të shkollës. Në aktivitetet e gjenerimit të fondeve, dy aspekte janë veçanërisht të rëndësishme: llogaridhënia dhe transparenca.

Llogaridhënia paraqet shtyllën themelore të menaxhimit të përgjegjshëm të burimeve dhe mirëbesimit nga palët e jashtme. Ajo nënkupton përgjegjësinë e organizatës ndaj palëve të interesuara për aktivitetet e ndërmarra, si dhe aftësinë për të shpjeguar, sqaruar dhe justifikuar këto veprime. Llogaridhënia nënkupton që aktorët e jashtëm - donatorët, partnerët, prindërit, komuniteti - kanë të drejtë të monitorojnë dhe vlerësojnë punën e organizatës, ndërsa vetë organizata ka detyrën t'u shpjegojë atyre veprimet e saj dhe të jetë përgjegjëse për rezultatet e veprimeve të saj.

Transparenca, nga ana tjetër, do të thotë të jesh i qartë, i hapur, i ndershëm dhe i kuptueshëm në të gjitha komunikimet, transaksionet dhe operacionet e organizatës. Ajo përfshin sigurimin e aksesit në informacione në një mënyrë që është lehtësisht e arritshme dhe e kuptueshme për të gjithë palët e relevante. Mund të ketë llogaridhënie formale përmes raporteve të gjera dhe teknike, por nëse këto nuk përshtaten me nevojat dhe kapacitetin e audiencës, ekziston rreziku që informacioni kyç të mbetet i fshehur në vëllimin e madh të të dhënave. Në raste të tilla, transparenca dëmtohet, pavarësisht faktit se informacioni është teknikisht i disponueshëm.

Llogaridhënia dhe transparenca janë koncepte të lidhura në mënyrë të pazgjidhshme që pasqyrojnë marrëdhënien e një organizate me detyrimet e saj ndaj palëve të interesuara. Ato kërkojnë një vetëdije se ndaj kujt është përgjegjëse organizata, cilat aspekte të informacionit janë më të rëndësishme dhe si mund të komunikohen këto informacione në mënyrën më efektive.

Pas miratimit dhe zbatimit me sukses të një projekti të financuar nga granti, një nga mënyrat më efikase për të demonstruar rezultatet e arritura është organizimi i të ashtuquajturave vizita në vend nga donatorët. Këto vizita përfaqësojnë një mënyrë të drejtpërdrejtë dhe transparente komunikimi dhe sjellin përfitime të shumëfishta, si për donatorët ashtu edhe për vetë organizatën.

Përfitimet kryesore të vizitave të tilla përfshijnë:

- ✓ Vëmendje e plotë e donatorëve: Të qenit në vend u lejon donatorëve të përqendrohen vetëm në projekt dhe rezultatet e tij, pa shpërqendrim të jashtëm.
- ✓ Njohuri e drejtpërdrejtë se si shfrytëzohen mjetet: Donatorët mund të shohin nga afër se si materializohet mbështetja e tyre përmes aktiviteteve, infrastrukturës ose shërbimeve konkrete.
- ✓ Njohja me personelin kryesor: Prezantimi i ekipit i cili e zbaton projektin forcon besimin dhe transparencën në marrëdhënie.
- ✓ Takime me shfrytëzuesit: Ndërveprimi i drejtpërdrejtë me individët që përfitojnë nga projekti ofron prova të forta dhe emocionale të efektivitetit të programit.
- ✓ Gjenerimi i komunikimit pozitiv: Donatorët fitojnë informacion dhe përshtypje personale që më pas mund t'i ndajnë me mbështetës ose partnerë të tjerë potencialë.
- ✓ Forcimi i motivimit për mbështetje: Vizitat shpesh rezultojnë në një ndjenjë kënaqësie midis donatorëve, gjë që përforcon dëshirën e tyre për mbështetje të vazhdueshme ose të zgjeruar në të ardhmen.

Organizata, në këtë rast shkolla, përmes aktiviteteve të tilla demonstroi jo vetëm llogaridhënie dhe transparencë, por edhe profesionalizëm, gatishmëri për partneritet dhe interes të sinqertë për zhvillim.

2.3.1 Përpilimi i buxhetit të projektit dhe kontrolli i realizimit të tyre

Çdo projekt, pavarësisht nga madhësia ose kompleksiteti i tij, duhet të ketë një buxhet të përcaktuar qartë. Buxheti është një vlerësim i llogaritur i vlerës totale të projektit dhe përfshin dallimin midis kostove (domethënë çmimit total për zbatimin e aktiviteteve të projektit) dhe të ardhurave (burimeve të financimit të përdorura për të mbuluar këto kosto). Parimi bazë gjatë përgatitjes së buxhetit është balancimi: buxheti nuk duhet të jetë negativ (me deficit), pasi kjo tregon mungesë burimesh për realizim; as pozitiv (me tepri), duke pasur parasysh se në rastin e projekteve jofitimprurëse, një skenar i tillë nuk është i përshtatshëm.

Në praktikë, veçanërisht për projektet afatmesme dhe afatgjata, është e vështirë të përcaktohet saktësisht buxheti total që në fillim. Kjo çon në nevojën për të rishikuar periodikisht buxhetin si rezultat i rrethanave në ndryshim, njohurive të reja ose situatave të paparashikuara. Megjithatë, përgatitja e një buxheti fillestar është një hap thelbësor, pasi ofron një pamje realiste të fushëveprimit, objektivitetit dhe fizibilitetit të projektit. Pa një buxhet të qartë, është e pamundur të përcaktohet nëse projekti mund të zbatohet në mënyrë efektive, as të planifikohen dhe kontrollohen kostot me kalimin e kohës.

Përveç zhvillimit të një buxheti global, është e zakonshme të krijohen buxhete specifike për aktivitete individuale - veçanërisht ato që janë më të rëndësishme ose që përfshijnë një angazhim më të madh financiar (p.sh. shkëmbime rinore, fushata, ngjarje publike, trajnime, etj.). Kjo qasje lejon një analizë më të detajuar të kostove, menaxhim më të mirë të burimeve dhe komunikim më të lehtë me donatorët potencialë.

Për më tepër, nevoja për buxhete të veçanta për aktivitete individuale rrjedh edhe nga realiteti se shumë donatorë ose sponsorë nuk janë të gatshëm të financojnë të gjithë projektin në tërësinë e tij. Edhe ata që shprehin dakordësi në parim shpesh kanë kufizime ose përjashtime të përcaktuara saktësisht - d.m.th. kategori kostosh që nuk i mbështesin (për shembull: honorare, kosto administrative, vakte, etj.). Për këtë arsye, është shumë më e lehtë të sigurohet financim për një aktivitet individual sesa për të gjithë projektin.

Së fundmi, kontrolli i realizimit të buxhetit është po aq i rëndësishëm sa përgatitja e buxhetit. Ai përfshin monitorimin e rregullt të shpenzimeve, krahasimin e tyre me zërat e planifikuar dhe identifikimin e devijimeve në kohën e duhur. Ky proces është thelbësor për ruajtjen e disiplinës financiare dhe sigurimin e transparencës dhe llogaridhënies ndaj donatorëve dhe palëve të tjera të interesuara.

Në procesin e aplikimit për financim, buxheti është një nga elementët më të rëndësishëm të aplikimit për projekt. Organizatat që ofrojnë mbështetje financiare zakonisht e marrin në konsideratë buxhetin në fazat e hershme të evaluimit, sepse është pikërisht ai që ofron një pamje konkrete për vëllimin, fizibilitetin dhe racionalitetin të propozimit të projektit. Prandaj, përgatitja e tij kërkon kujdes të veçantë, transparencë dhe pajtueshmëri me kërkesat e donatorit.

Gjatë përgatitjes së buxhetit, është e nevojshme të respektohen parimet themelore të mëposhtme:

- Parimi i bashkëfinancimit
- Parimi i shmangies së financimit të dyfishtë
- Parimi i një buxheti realist dhe të balancuar
- Parimi i një buxheti të pranueshëm

Gjatë përgatitjes së buxhetit të projektit, është e detyrueshme të përfshihen të gjitha shpenzimet që lidhen me aktivitetet e planifikuara, ku çdo zë buxhetor duhet të vlerësohet realisht dhe në përputhje me kriteret e pranueshmërisë të përcaktuara nga donatori.

Vetëm kostot që plotësojnë kushtet e mëposhtme mund të konsiderohen të pranueshme:

- Të nevojshme për realizimin e aktiviteteve të projektit;
- Shpenzime të parashikuara në buxhetin e projektit;
- Periudha e saktë kohore e projektit;
- Pagesa aktuale;
- Të realizuara dhe të paguara nga partneri përkatës në përputhje me kushtet e marrëveshjes së financimit;

- Përfashtim nga financimi i dyfishtë (nuk kanë qenë subjekt i financimit nga një burim tjetër publik);
- Të ngarkuara në linjën e saktë të buxhetit.

Respektimi i këtyre kriterëve siguron disiplinë financiare, transparencë dhe llogaridhënie në realizimin e projektit dhe rrit besueshmërinë e aplikantit tek donatorët.

Në kontekstin e realizimit të një projekti të financuar përmes një granti, data e fillimit nga e cila shpenzimet konsiderohen të pranueshme është dita pas datës së regjistrimit zyrtar të marrëveshjes së grantit. Një përfashtim nga ky rregull janë shpenzimet për përgatitjen e propozimit të projektit, të cilat mund të kryhen para dorëzimit zyrtar të aplikimit, me kusht që ato të jenë të justifikuar dhe të dokumentuara në mënyrë të mjaftueshme.

Gjatë hartimit të buxhetit, si të ardhura nuk duhet të përfshihen vetëm mjetet e kërkuara nga donatori, por edhe investimet nga burimet e veta, siç janë mjetet financiare të shkollës, burimet materiale, burimet njerëzore ose puna vullnetare. Kjo qasje tregon angazhimin e shkollës për realizimin e projektit dhe rrit besimin midis mbështetësve të mundshëm. Buxheti i përgatitur duhet të jetë:

Realist, me parashikime afërsisht të sakta; Bazuar në informacione dhe vlerësime të besueshme; Në përputhje me përshkrimin e projektit, edhe nëse përfaqëson një version të përkohshëm; I kuptueshëm dhe transparent, për të frymëzuar besim midis donatorëve.

Pasi të përfundojë projekti, është e nevojshme të përgatitet një raport përfundimtar, i cili zakonisht përbëhet nga dy pjesë:

Raporti narrativ (përshkrimi tekstual)

- Përshkruan se si u zhvilluan aktivitetet e projektit, çfarë rezultatesh u arritën, çfarë sfidash lindën dhe si u kapërcyen ato. Ky pjesë duhet të jetë koncize, e fokusuar në rezultate dhe e shkruar në një stil të qartë.

Raporti financiar

- Një pasqyrë e detajuar e shpenzimeve të bëra, me një lidhje të qartë të secilës kosto me një linjë specifike buxhetore. Raporti financiar duhet të jetë i saktë, i verifikueshëm dhe i mbështetur nga dokumentacioni përkatës (kopje të faturave, urdhërpagesash, kontratash, etj.).

Ky raport nuk është vetëm një detyrim administrativ, por edhe pjesë e një strategjie afatgjate për qëndrueshmëri financiare. Përmes tij, shkolla demonstroi aftësinë e saj për të menaxhuar me përgjegjësi me mjetet, gjë që është një faktor thelbësor në aplikimet e ardhshme për mbështetje financiare.

Një raport cilësor krijon një përshtypje pozitive midis donatorëve, forcon besueshmërinë e shkollës dhe kontribuon në ndërtimin e marrëdhënieve të qëndrueshme të partneritetit.

Mbajtja e duhur dhe profesionale e librave është thelbësore për të mbështetur raportin. Kjo do të thotë evidencë të qartë dhe të saktë të të gjitha transaksioneve financiare dhe shpenzimeve që lidhen me projektin.

Në fund të fundit, llogaridhënia nuk është vetëm një formë llogaridhënieje, por edhe një instrument për ruajtjen dhe ndërtimin e besimit - një nga faktorët kryesorë për suksesin afatgjatë në mbledhjen e mjeteve financiare.

2.4 Kompetencat dhe roli i këshillit të shkollës dhe i drejtorit në sigurimin e mjeteve financiare të nevojshme

Drejtori i çdo shkolle ka një rol kyç në organizimin dhe menaxhimin e shkollës. Ai/ajo duhet të organizojë punën e shkollës, ta drejtojë atë, ta përfaqësojë dhe ta prezantojë atë para institucioneve kompetente dhe publikut, si dhe të jetë përgjegjës për funksionimin ligjor dhe të duhur të institucionit. Drejtori, gjithashtu, është përgjegjës për realizimin e planit financiar të shkollës, duke siguruar shfrytëzimin racional dhe efektiv të mjeteve financiare.

Nga ana tjetër, Këshilli i shkollës ka kompetencë për të monitoruar dhe vlerësuar rezultatet e procesit edukativo-arsimor, si dhe çështjet financiare të shkollës. Ai mbikëqyr punën e përgjithshme të shkollës dhe siguron mbështetje për arritjen e qëllimeve strategjike dhe të zhvillimit.

Me këtë ndarje të përgjegjësisë mundësohet menaxhim dhe kontroll efikas, ku drejtori realizon punën aktuale, ndërsa këshilli i shkollës mbikëqyr dhe merr vendime kyçe për zhvillimin dhe suksesin e shkollës. Brenda 40 orëve të tij të punës në javë, drejtori i shkollës është i detyruar të kryejë detyrat e ndryshme ligjore dhe nënligjore që i janë caktuar, duke përfshirë detyra specifike që lidhen me punën normative-financiare⁴: *i ndjek dhe i aplikon aktet ligjore*

- Praktikimi dhe zbatimi i dispozitaveve ligjore përkatëse që lidhen me funksionimin e shkollës.
- Ndërmarrja e iniciativave dhe monitorimi i përgatitjes, përditësimit dhe zbatimit të akteve normative.
- Përcaktimi i elementeve kryesore të nevojshme për përgatitjen e planit financiar të shkollës.
- Rishikimi i dokumentacionit kontabël gjatë përgatitjes së llogarisë financiare përfundimtare, me qëllim që të ketë evidencë financiare të saktë dhe transparente.
- Monitorimi i mbledhjes së të ardhurave vetanake, duke u siguruar që të gjitha mjetet janë mbledhur dhe janë evidentuar siç duhet.
- Krahasimi i detyrimeve (shpenzimeve) financiare të realizuara me ato të planifikuara më parë në buxhet, ku bëhet identifikimi i çdo devijimi eventual dhe propozimi i masave korrigjuese.
- Organizimi i kontrollit të brendshëm për të siguruar përputhshmëri, saktësi dhe efektivitet në funksionimin e proceseve financiare dhe normative.

Propozim buxhetin e shkollës e përgatit drejtori në bashkëpunim me bashkëpunëtorët e tij, në bazë të më shumë parametra përkatës dhe në përputhje me udhëzimet dhe rregulloret e Ministrisë së Financave për planifikimin e buxhetit për vitin e ardhshëm fiskal.

Gjatë përgatitjes së propozimit të buxhetit, merren parasysh elementët e mëposhtëm:

- shpenzimet aktuale për pagat bruto dhe kompensimet e punonjësve,
- shpenzimet për kostot materiale dhe investime kapitale nga viti i kaluar buxhetor,
- aktivitetet e planifikuara në programin vjetor të shkollës,
- shpenzimet që lidhen me çmimet jubilarë,
- daljet në pension,
- lejet mjekësore,
- shpenzimet e udhëtimit,
- si dhe shpenzimet e tjera të planifikuara ose të pritura.

Ky proces mundëson buxhetim realist dhe të përgjegjshëm që do të përmbushë nevojat e procesit arsimor dhe do të sigurojë funksionimin efikas të shkollës gjatë vitit pasardhës.

Këshilli i shkollës, në bashkëpunim me drejtorin, duhet të analizojë rregullisht nevojat financiare të shkollës, të hulumtojë mundësitë dhe të identifikojë burimet e mundshme të financimit. Një qasje e tillë lejon planifikim proaktiv dhe strategjik që do të kontribuojë në rritjen e stabilitetit financiar dhe zhvillimin e shkollës.

Këshilli do të jetë përgjegjës për koordinimin e aktiviteteve për të mbledhur mjete shtesë që mund të rrisin disponueshmërinë e burimeve për qëllime arsimore, përtej buxhetit të rregullt të shkollës. Këto mjete mund të vijnë nga donacione, sponsorizime, partneritete me komunitetin lokal, projekte ose burime të tjera legjitime.

Është veçanërisht e rëndësishme që Këshilli i Shkollës, nëpërmjet statutit të shkollës, të krijojë një procedurë të qartë dhe transparente për shfrytëzimin e mjeteve të mbledhura në llogarinë e vetë shkollës ose të donatorëve. Përveç kësaj, është e nevojshme që anëtarët e këshillit të kenë ndikim më të madh në marrjen e vendimeve në lidhje me qëllimin dhe shpërndarjen e këtyre mjeteve, në mënyrë që t'i drejtojnë ato në mënyrë efektive drejt përmirësimit të standardeve të nxënësve.

Si alternativë, shkolla mund të miratojë një rregullore të veçantë për shfrytëzimin transparent dhe të përgjegjshëm të këtyre mjeteve, i cili do të përcaktonte procedurat, përgjegjësitë dhe kriteret për shpërndarjen e mjeteve të mbledhura nga anëtarët e Këshillit të Shkollës.

Përveç kësaj, Këshilli i Shkollës mund të iniciojë krijimin e një Fondi për zhvillimin e shkollës, si një formë e veçantë e mbështetjes financiare për përmirësimin e procesit mësimor dhe kushteve të përgjithshme në shkollë. Drejtori, brenda kornizës së përgjegjësisë të tij/saj, mund të paraqesë propozime për financimin e aktiviteteve specifike pedagogjike përmes këtij fondi, si plotësim i programit të rregullt arsimor.

Shtojca 4: Plani vjetor për llogarinë 787

ФИНАНСИСКИ ПЛАН НА ПРИХОДИ И РАСХОДИ ОД САМОФИНАНСИРАЧКА СМЕТКА ЗА 2024 ГОД.

раздел	ркб	сметк а	подпрограм а	назив на подпрог.
70301		787- 10	H2	Средно образование

Подставк а	Назив на расходна ставка	Износ
420	ПАТНИ И ДНЕВНИ РАСХОДИ	115,000.00
420120	Патување во земјата - патни расходи	20,000.00
420130	Патување во земјата - сместување	15,000.00
420140	Патување во земјата - споредни расходи	5,000.00
420220	Патување во странство - патни расходи	30,000.00
420230	Патување во странство - сместување	30,000.00
420240	Патување во странство - споредни расходи	15,000.00
421	КОМ. УСЛУГИ, ГРЕЕЊЕ, КОМУНИК. И ТРАНСП.	330,000.00
421110	Електрична енергија	25,000.00
421120	Водовод и канализација	30,000.00
421130	Ѓубретарина	30,000.00
421190	Други комунални такси и услуги	30,000.00

421310	Пошта	30,000.00
421320	Телефон и телефакс	20,000.00
421390	Други трошоци за комуникација	15,000.00
421410	Горива и масла (моторни возила)	100,000.00
421420	Регистрација на моторни возила	20,000.00
421440	Транспорт на луѓе	30,000.00
423	МАТЕРИЈАЛИ И СИТЕН ИНВЕНТАР	1,385,000.00
423110	Канцелариски материјали	60,000.00
423120	Списанија, весници и други изданија	30,000.00
423310	Униформи	20,000.00
423320	Обувки	15,000.00
423410	Прехранбени продукти и пијалаци	200,000.00
423510	Лекови	20,000.00
423590	Други медицински материјали	30,000.00
423610	Наставно-образовни помагала	30,000.00
423620	Училишни материјали	30,000.00
423710	Средства за одржување на хигиена	30,000.00
423720	Материјали за разни поправки	100,000.00
423810	Ситен инвентар	30,000.00
423830	Резервни делови	200,000.00
423910	Други материјали за специјална намена	500,000.00
423990	Други материјали	90,000.00
424	ПОПРАВКИ И ТЕКОВНО ОДРЖУВАЊЕ	295,000.00
424210	Одржување на згради	100,000.00
424390	Одржување на други градби	30,000.00
424410	Поправки и одржување на мебел	30,000.00
424420	Поправки и одржување на софт. и хард. опрема	15,000.00
424430	Поправки и одржување на машини	30,000.00
423440	Поправки и одржување на друга опрема	90,000.00
425	ДОГОВОРНИ УСЛУГИ	1,000,000.00
425130	Изнајмување на друг тип на простор	30,000.00
425250	Осигурување на недвижности и права	50,000.00
425290	Други финансиски услуги	100,000.00
425310	Правни услуги	20,000.00
425360	Плаќање на судски такси	10,000.00
425490	Други здравствени услуги	30,000.00
425510	Ветеринарни услуги	30,000.00
425520	Заштита од штетници во земјоделството	120,000.00
425540	Земјоделски производни услуги	200,000.00
425740	Дополнителни активности	60,000.00
425760	Превозни услуги во образованието	20,000.00
425790	Други образовни услуги	10,000.00
425920	Услуги за копирање, печатење и издавање	30,000.00
425970	Консултантски услуги	40,000.00

425990	Други договорни услуги	250,000.00
426	ДРУГИ ТЕКОВНИ РАСХОДИ	150,000.00
426120	Членарини во домашни организации	10,000.00
426210	Расходи за репрезентација	50,000.00
426310	Семинари и конференции	30,000.00
426410	Објавување на огласи	30,000.00
426990	Други оперативни расходи	30,000.00
464	РАЗНИ ТРАНСФЕРИ	75,000.00
464910	Плаќање по судски решенија	60,000.00
464990	Други трансфери	15,000.00
480	КУПУВАЊЕ НА МАШИНИ И ОПРЕМА	330,000.00
480110	Купување на канцелариска опрема	30,000.00
480190	Купување на друга опрема	100,000.00
480210	Купување на земјоделски машини	200,000.00
485	ВЛОЖУВАЊА И НЕФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА	90,000.00
485120	Купување на животни	60,000.00
485710	Книги за библиотеки и учебници	30,000.00
ВКУПНО		3,770,000.00

<u>Подставк</u> <u>a</u>	<u>Назив на приходна подставка</u>	<u>Износ</u>
714	ДОМАШНИ ДАНОЦИ НА СТОКИ И УСЛУГИ	30,000.00
714116	ДДВ при промет во земјата	30,000.00
723	ТАКСИ И НАДОМЕСТОЦИ	3,290,000.00
723011	Такси за диплома и сертификат	50,000.00
723012	Такси за запишување	70,000.00
723013	Такса за испити	70,000.00
723019	Други образовни такси	80,000.00
723119	Други помошни активности во образованието	520,000.00
723219	Приходи од продажба на производи и стоки	1,200,000.00
723220	Приходи од продажба на други производи	1,000,000.00
723911	Закупнина од објекти	300,000.00
725	ДРУГИ НЕДАНОЧНИ ПРИХОДИ	450,000.00
725922	Приходи од осигурување на имот	150,000.00
725939	Останати неданочни приходи	300,000.00
ВКУПНО		3,770,000.00

723911	Закупнина од објекти	300,000.00
725	ДРУГИ НЕДАНОЧНИ ПРИХОДИ	450,000.00
725922	Приходи од осигурување на имот	150,000.00
725939	Останати неданочни приходи	300,000.00
ВКУПНО		3,770,000.00

Strukturimi i projektit së bashku me pyetjet të cilat duhet të parashikohen përpara se të fillohet projekti

Pyetje kryesore	Pyetje që duhet të parashikohet para se të filloj projekti
Definimi i qëllimit, synimit, kontekstit dhe grupit qëllimor	Në çfarë konteksti projekti do të realizohet Cilat ndryshime do të reflektoj? Kush do ta realizoj projektin? Cili është rezultati i pritur? Për cilin është projekti i destinuar? Cilat probleme do ti zgjedhi?
Përmbajtja e projektit	Cila është tema dhe përmbajtja e projektit? Cila është metodologjia e zgjedhur? Cilat aktivitete duhet të ndërmerren? Çfarë është e nevojshme që projekti të vazhdoj?
Ku dhe kur	Ku do të zbatohet (implementohet) projekti? Sa i gjatë do të jetë? Si do të filloj/përfundoj?
Puna praktike	Çfarë përkrahje logjistike është e nevojshme? Cilat punë praktike duhet të zgjidhen?
Mjete financiare	Cili është çmimi kushtues? (planifikim/implementim dhe evaluim) Prej ku do të sigurohen mjetet e nevojshme?
Partner	Kush janë partnerët? Cili është roli i tyre? Cilat janë aranzhmanet e bashkëpunimit?
Mjete për aksion	A është projekti i përshtatshëm për çfarëdoqoftë ndihme? A mundet të përdoren hapësirat ekzistuese për punë? (kushtet)
Komunikimi	Komunikimi i brendshëm: Si barten informatat midis anëtarëve të ekipit (timit) të projektit? Komunikimi i jashtëm: A i duhet projektit mbyllëse nga mediumet? (Pse? Si? Cilat aspekte?)
Evaluimi dhe ndjekja	Kur dhe si duhet të realizohet evaluimi? Cilat aspekte? Pse? Çfarë mbikëqyrje do të planifikohet?

TEMA 3: KARAKTERISTIKAT THEMELORE E RAPORTEVE FINANCIARE

Objektivi i përgjithshëm i temës: Përvetësimi i njohurive teorike dhe praktike rreth raporteve financiare bazë që shkollat publike, në përputhje me detyrimet ligjore, duhet të përgatisin dhe dorëzojnë. Qëllimi është përmirësimi i njohurive financiare të pjesëmarrësve, me qëllim menaxhimin e mjeteve publike në mënyrë më efikase dhe transparente.

Rezultatet e pritura – kompetencat e fituara:

- Pjesëmarrësit në trajnim do të njihen me konceptin e mjeteve, burimeve të mjeteve, të ardhurave dhe shpenzimeve
- Pjesëmarrësit në trajnim do të jenë të njohur me raportet financiare bazë: bilancin, pasqyrën e të ardhurave, raportet e fluksit të parave të gatshme dhe informacionin që secila prej tyre u ofron lexuesve potencialë të raporteve;
- Pjesëmarrësit në trajnim do të njihen me objektivat dhe teknikat e analizimit të të dhënave nga raportet kontabël dhe financiare

3.1 Raportet financiare - kuptimi dhe rëndësia e tyre

Raportet financiare përfaqësojnë një përmbledhje informacionesh në lidhje me gjendjen financiare, performancën, ndryshimet në kapital dhe flukset e parave të një kompanie, dhe në të njëjtën kohë një tërësi funksionale dhe të kufizuar në kohë të proceseve afariste që kanë ndodhur në një kompani dhe si të tilla përfaqësojnë bazën për vendimmarrje nga një gamë e gjerë përdoruesish të brendshëm dhe të jashtëm. Ato janë instrument bazë për të siguruar transparencë, llogaridhënie dhe informacion në lidhje me mënyrën se si shkolla menaxhon mjetet që i janë besuar.

Përveç që paraqesin pozicionin aktual financiar, raportet financiare pasqyrojnë edhe efikasitetin e menaxhimit të burimeve nga stafi menaxhues. Ato ofrojnë të dhëna që u lejojnë shfrytëzuesve të ndryshëm të vlerësojnë stabilitetin, qëndrueshmërinë dhe aftësinë e ardhshme të shkollës për të financuar aktivitetet e saj.

Raportet financiare ofrojnë informacione kyçe në lidhje me:

- ✓ mjetet,
- ✓ detyrimet,
- ✓ kapitali,
- ✓ të ardhurat dhe shpenzimet, duke përfshirë fitimet dhe humbjet,
- ✓ pagesat dhe shpërndarjet për pronarët,
- ✓ flukset e parave të gatshme dhe të dhëna të tjera relevante.

Këto informacione, së bashku me të dhënat shtesë në shënimet e raporteve financiare, i ndihmojnë shfrytëzuesit të parashikojnë flukset e ardhshme të parave, kohën dhe besueshmërinë e tyre, që është një nga objektivat kryesore të raporteve financiare.

Qëllimi i raporteve financiare është të ofrojnë informacione të dobishme dhe relevante për marrjen e vendimeve të drejta, por edhe të demonstrojnë përgjegjshmërinë e përdoruesit për mjetet që i janë besuar.

Shfrytëzuesit më të zakonshëm të raporteve financiare janë:

taksapaguesit, kreditorët, furnizuesit, mediat, punonjësit dhe palët e tjera të interesuara. Në Republikën e Maqedonisë, përgatitja dhe paraqitja e raporteve financiare bazohet në Standardet Ndërkombëtare të Kontabilitetit dhe Standardet Ndërkombëtare të Raportimit Financiar (burimi: Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë nr. 159/09).

Rëndësia e raporteve financiare është veçanërisht e theksuar kur analizohet funksioni i tyre parashikues dhe kontrollues. Ato luajnë një rol thelbësor në sigurimin e informacioneve relevante dhe në kohë që u lejon shfrytëzuesve të vlerësojnë nivelin e burimeve të nevojshme për funksionimin e vazhdueshëm dhe të qëndrueshëm të shkollës.

Përveç kësaj, raportet financiare shërbejnë si një mekanizëm për vlerësimin e përputhshmërisë me kornizat ligjore dhe buxhetore, duke dhënë informacion nëse mjetet publike janë: marrë në mënyrë të ligjshme dhe janë shfrytëzuar në përputhje me buxhetin e miratuar dhe programet e planifikuara.

Në këtë mënyrë, raportet financiare janë një instrument kyç për menaxhimin e përgjegjshëm të burimeve publike, por edhe për ruajtjen e besimit të publikut dhe të institucioneve në funksionimin e institucioneve arsimore publike.

Suksesi në prezantimin e transaksioneve financiare të paraqitura në raportet financiare në masë të madhe varet nga fakti nëse raportet përmbajnë karakteristikat themelore cilësore, përkatësisht: kuptueshmërinë, relevancë, vërtetësinë (besueshmërinë) dhe krahasueshmërinë. Këto karakteristika janë thelbësore për të siguruar cilësi të lartë të raportimit financiar, i cili u mundëson shfrytëzuesve të raporteve - siç janë menaxhmenti, rregullatorët, financuesit dhe publiku - të kuptojnë, analizojnë dhe shfrytëzojnë informacionet në marrjen e vendimeve të informuara. Pa këto karakteristika, raportet financiare do të humbisnin vlerën dhe përdorshmërinë e tyre. Prania e këtyre karakteristikave siguron që raportet financiare të jenë të dobishme, të sakta dhe relevante për të gjithë palët e interesuara.

Kuptueshmëria - një cilësi thelbësore e informacionit të përfshirë në raportet financiare është se ato duhet të jenë lehtësisht të kuptueshme për shfrytëzuesit. Për këtë qëllim, supozohet se shfrytëzuesit kanë njohuri të arsyeshme të aktiviteteve afariste dhe ekonomike dhe të kontabilitetit, si dhe dëshirën për të studiuar informacionet me vëmendje të arsyeshme.

Relevanca (validiteti) – informacionet duhet të jenë relevante për nevojat e shfrytëzuesve për vendimmarrje. Informacionet zotërojnë cilësinë e relevancës kur ndikojnë në vendimet ekonomike të shfrytëzuesve, në atë mënyrë u ndihmon që ata të vlerësojnë ngjarjet e kaluara, të tashme ose të ardhshme.

Besueshmëria – informacionet kanë cilësinë e besueshmërisë kur nuk kanë gabime materiale dhe paragjykime, dhe kur shfrytëzuesit mund të mbështeten tek ai në kuptimin që ata i përfaqësojnë me besnikëri transaksionet dhe ngjarjet e tjera ose kur mund të pritet në mënyrë të arsyeshme që t'i përfaqësojë ato.

Krahasueshmëria – shfrytëzuesit duhet të jenë në gjendje të krahasojnë raportet financiare të një entiteti me kalimin e kohës, në mënyrë që të përcaktojnë trendet në pozicionin dhe performancën financiare. Shfrytëzuesit duhet gjithashtu të jenë në gjendje të krahasojnë raportet financiare të entiteteve të ndryshme në mënyrë që të vlerësojnë pozicionin e tyre relativ financiar, performancën operative dhe ndryshimet në pozicionin financiar.

Këto raporte u mundësojnë përdoruesve - qofshin struktura menaxhimi, organe mbikëqyrëse apo palë të interesuara të jashtme - të marrin informacione të rëndësishme dhe të besueshme, mbi bazën e të cilit ata mund të marrin vendime të informuara dhe të përgjegjshme për veprime të mëtejshme, planifikim ose kontroll.

Raportet financiare paraqesin burimin më gjithëpërfshirës dhe publikisht të disponueshëm të informacioneve afariste, i cili shërben si bazë për marrjen e vendimeve të informuara dhe menaxhimin strategjik. Ato janë të destinuara për kategori të ndryshme të shfrytëzuesve, duke përfshirë: menaxherët, kreditorët, të punësuarit, organet tatimore dhe rregullatore, donatorët, subjektet konkurruese, si dhe publikun e gjerë.

Raportet financiare kanë rol thelbësor në mbështetjen e proceseve të planifikimit, analizës dhe kontrollit, sepse përmbajnë të dhëna relevante për gjendjen financiare të shkollave. Përmes tyre mund të vlerësohen: likuiditeti, efikasiteti në përdorimin e burimeve të disponueshme, niveli i borxhit, stabiliteti financiar dhe profitabiliteti, si dhe indikatorë të tjerë të shëndetit financiar.

Në këtë mënyrë, raportet financiare paraqesin pikën fillestare për analizë të thelluar dhe marrje të vendimeve që ndikojnë në funksionimin aktual dhe të ardhshëm të institucionit arsimor.

Duke pasur parasysh se ekzistojnë kategori të ndryshme shfrytëzuesish të raporteve financiare, ekziston një nevojë reale që ato të strukturohen në mënyrë të përshtatshme dhe të përshtaten sipas kërkesave specifike

të informacionit të secilit grup. Duke vepruar kështu, bëhet një dallim midis raporteve të përgatitura për shfrytëzuesit e brendshëm dhe të jashtëm.

- Shfrytëzuesit intern (menaxhmenti, këshilli i shkollës, stafi administrativ) kanë nevojë për raporte financiare më të detajuara, analitike dhe shpesh më të shpeshta që mbështesin vendimmarrjen operative dhe strategjike, buxhetimin dhe kontrollin e brendshëm.
- Shfrytëzuesit ekstern (organet rregullatore, donatorët, autoritetet tatimore, publiku) kërkojnë raporte të standardizuara, transparente dhe në përputhje me ligjin që ofrojnë një pamje të qartë të pozicionit financiar dhe llogaridhënies së institucionit.

Prandaj, gjatë përgatitjes së raporteve financiare, është e nevojshme të përshtatet përmbajtja, forma dhe niveli i detajeve të tyre në përputhje me qëllimin dhe pritjet e grupit të synuar të shfrytëzuesve, në mënyrë që të sigurohet komunikim financiar efektiv.

3.2 Koncepti për mjetet, burimet e mjeteve, të ardhurat dhe shpenzimet

Konceptet e mjeteve, burimeve të mjeteve, të ardhurave dhe shpenzimeve përfaqësojnë elemente bazë të raportimit financiar dhe janë një pjesë integrale e raporteve financiare, që këtu lind nevoja për shpjegimin dhe diferencimin e tyre në mënyrë që t'i bëjë ato më të lehta për t'u kuptuar dhe interpretuar.

Mjetet janë baza materiale dhe financiare në punën e subjekteve dhe një kusht për mbijetesën dhe zhvillimin e tyre. Subjektet kanë në dispozicion lloje të ndryshme mjetesh.

Në varësi të kohëzgjatjes së shfrytëzimit dhe metodës së shpenzimit, mjetet në dispozicion të njësisë ekonomike klasifikohen si: mjete të përhershme (fikse) dhe mjete rrjedhëse (funksionale).

Mjetet e përhershme (fikse) janë burime ekonomike që pas blerjes i shërbejnë organizatës për më shumë se një vit dhe përdoren vazhdimisht në procesin e punës. Ato nuk konsumohen menjëherë, por vlera e tyre transferohet pjesërisht në çdo produkt ose shërbim të ri me kalimin e kohës. Edhe pse duken të pandryshuara, këto mjete gradualisht konsumohen fizikisht dhe në vlerë dhe pas një periudhe të caktuar ato do të zëvendësohen me të reja. Shembuj të mjeteve fikse janë objektet (ndërtesat), instalimet, strukturat, pajisjet, makineritë, mjetet dhe mjetet e transportit.

Këto mjete regjistrohen në bilanc e gjendjes dhe kostoja e tyre njihet nëpërmjet amortizimit, i cili është një zbritje vjetore e vlerës, e llogaritur në bazë të jetëgjatësisë së dobishme të vlerësuar të mjetit. Amortizimi pasqyron konsumimin fizik dhe ekonomik aktual të mjeteve.

Mjetet rrjedhëse janë mjete që shkolla i mban dhe i përdor për një maksimum prej një viti. Në procesin e punës, këto mjete përfshihen në produkt ose shërbim një herë, materialisht dhe në vlerë. Ato përfaqësojnë mjete që janë vazhdimisht në lëvizje, domethënë, ato shndërrohen vazhdimisht nga një formë në tjetrën (për shembull, nga paratë e gatshme në stoqe, nga stoqe në mallra të gatshme dhe më pas në llogari të arkëtueshme ose para të gatshme).

Mjetet rrjedhëse karakterizohen nga fakti se ato e transferojnë plotësisht vlerën e tyre në produkt gjatë një cikli prodhimi dhe forma dhe forma e tyre shpesh ndryshojnë gjatë gjithë vitit. Ato janë thelbësore për likuiditetin operativ afatshkurtër të një shkolle ose organizate.

Të ardhurat përfaqësojnë përfitime ekonomike që një organizatë realizon gjatë periudhës kontabël, nëpërmjet një hyrjeje ose rritjeje të mjeteve, ose një uljeje të detyrimeve, brenda kuadrit të aktiviteteve të saj të zakonshme. Në kontekstin e shkollave publike, të ardhurat kryesore realizohen nga grantet bllok të marra nga shteti, si dhe nëpërmjet donacioneve, sponsorizimeve, të ardhurave nga qiraja dhe burimeve të tjera financiare. Këto të ardhura janë baza për funksionimin financiar dhe zbatimin e procesit arsimor në shkolla.

Shpenzimet përfaqësojnë ulje të përfitimeve ekonomike gjatë periudhës kontabël, nëpërmjet rrjedhjes së mjeteve ose marrjes përsipër të detyrimeve që çojnë në një ulje të aktiveve. Ato janë kosto të lidhura me funksionimin e shkollës dhe mund të ndahen në:

- **Kostot direkte:** Kostot që mund të lidhen drejtpërdrejt me një aktivitet ose strukturë konkrete, siç janë kostot e materialeve për lëndët e para, pagat e punonjësve që marrin pjesë drejtpërdrejt në proces, amortizimi i mjeteve fikse.
- **Kostot indirekte (të përgjithshme):** Kostot që nuk mund të lidhen drejtpërdrejt me një strukturë specifike, por që shkaktohen për funksionimin e përgjithshëm ose aktivitete të tjera me qëllim të përgjithshëm. Këto përfshijnë kostot për marketingun, transportin, shërbime të ndryshme administrative dhe shpenzime të tjera të përgjithshme.

Pjesa e kostove direkte dhe indirekte është e rëndësishme për matjen dhe kontrollin e saktë të kostove në shkollë për një menaxhim efikas të burimeve.

3.3 Llojet e raporteve financiare

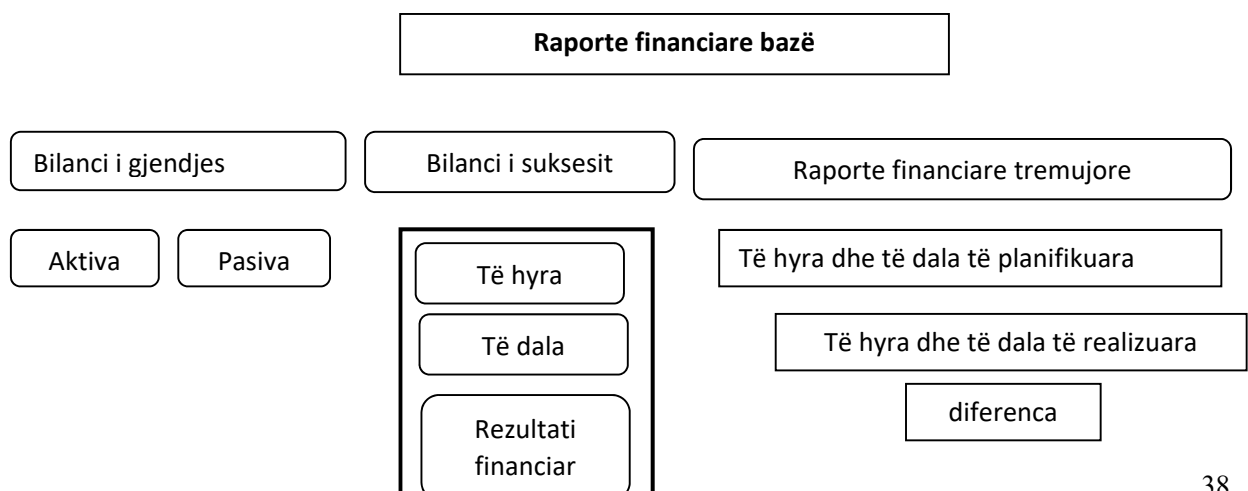
Evidentimi i aktiviteteve afariste dhe transaksioneve financiare në institucionet publike, përfshirë shkollat, kryhen mbi baza ligjore, d.m.th. në përputhje me rregulloret ligjore përkatëse që rregullojnë llogaridhënien dhe kontrollin financiar në sektorin publik. Konkretisht, këto evidenca mbahen në përputhje me: Ligjin për Kontabilitetin për Buxhetet dhe Shfrytëzuesit e Buxhetit, Ligjin për Kontrollin e Brendshëm Financiar Publik, Ligjin për Auditimin e Brendshëm në Sektorin Publik. Këto ligje përcaktojnë rregulla dhe standarde të qarta për kryerjen e kontabilitetit financiar, sigurimin e transparencës fiskale, si dhe për zbatimin e kontrollit dhe auditimit efektiv mbi përdorimin e mjeteve publike.

Ligji për Kontabilitet dhe Auditim përcakton një detyrim për të gjitha subjektet juridike, përfshirë shkollat publike, për të evidentuar ndryshimet dhe transaksionet e tyre afariste nga fillimi deri në fund të vitit kalendarik, pra deri më 31.12 të vitit aktual. Dokumentet afariste me të cilat kompanitë japin informacion në lidhje me rezultatet dhe transaksionet e arritura financiare janë raportet financiare. Ato përbëhen nga një sërë raportesh bazë që ofrojnë një pamje të plotë, të saktë dhe të vërtetë të gjendjes financiare, performancës dhe ndryshimeve në pozicionin financiar të kompanisë.

Raportet financiare japin informacion në lidhje me gjendjen financiare, performancën dhe ndryshimet në pozicionin financiar të një subjekti juridik gjatë një periudhe të caktuar kohore. Qëllimi i tyre kryesor është të ofrojnë një bazë të besueshme për marrjen e vendimeve financiare dhe të menaxhimit, si dhe të demonstrojnë llogaridhënie ndaj institucioneve kompetente dhe publikut.

Raportet financiare bazë duhet të japin një pasqyrë të vërtetë, të drejtë dhe të plotë të të ardhurave dhe të hyrave, shpenzimeve dhe të dalave të tjera, si dhe bilancin e mjeteve, detyrimeve dhe burimeve të mjeteve. Këto raporte përgatiten për një vit fiskal, i cili zakonisht përkon me vitin kalendarik (1 janar - 31 dhjetor).

Forma dhe përmbajtja e raporteve financiare përcaktohen nga ministri i financave, duke siguruar standardizimin, krahasueshmërinë dhe përputhshmërinë ligjore në përgatitjen dhe dorëzimin e tyre.



arsyetime

Shuma kumulative

Prezantimi skematik nr. 1 Raportet financiare bazë në shkollat publike

Shkollat janë të detyruara që të paktën një herë në vit, deri më 31 dhjetor, të bëjnë harmonizimin e kërkesave dhe detyrimeve, si dhe bilancin e aseteve dhe burimet e tyre të evidentuara në dokumentacionin kontabël, me situatën faktike të konstatuar nëpërmjet një inventari. Kjo procedurë është thelbësore për saktësinë e të dhënave financiare dhe ofron të dhëna të besueshme që janë baza për përgatitjen e raporteve financiare. Harmonizimi ndihmon në identifikimin dhe eliminimin e ndryshimeve midis kontabilitetit dhe situatës reale, me çka përmirësohet transparenca dhe llogaridhënia e menaxhimit të fondeve publike në arsim.

Raportet financiare bazë, së bashku me shpjegimet përkatëse për to, përbëjnë llogaritë përfundimtare të shkollës. Kjo llogari përfundimtare përfaqëson një pasqyrë sistematike të operacioneve financiare për vitin fiskal aktual dhe shërben si bazë për vlerësimin e efikasitetit, transparencës dhe ligjshmërisë së përdorimit të mjeteve buxhetore.

Çdo shkollë është e detyruar ligjërisht të përgatisë dhe t'ia dorëzojë llogarinë përfundimtare themeluesit – Komunës, më së voni deri më 1 marsi i vitit aktual, për vitin fiskal të mëparshëm.

Duke paraqitur llogarinë përfundimtare, shkolla përmbush detyrimin e saj për llogaridhënie financiare publike dhe ofron informacion të plotë dhe në kohë për vendimmarrësit në nivel lokal dhe shtetëror.

Seti i përgjithshëm i raporteve financiare të përgatitura nga një shkollë përbëhet nga:

1. Bilanci i gjendjes (Raporti i gjendjes financiare) - tregon mjetet, detyrimet dhe kapitalin e shkollës në një moment të caktuar në kohë.
2. Bilanci i të ardhurave (Raporti i të ardhurave gjithëpërfshirëse) - tregon performancën duke treguar të ardhurat dhe shpenzimet gjatë një periudhe të caktuar.
3. Pasqyra e fluksit të parasë (Raporti i fluksit të parasë) - tregon hyrjet dhe daljet e parasë gjatë periudhës, d.m.th. se si rrjedhin paratë.
4. Raportet financiare tremujore - përdoren për kontroll periodik, monitorim të rezultateve financiare dhe vendimmarrje në kohë.

Këto raporte japin një pamje të plotë të gjendjes financiare dhe operacioneve të shkollës dhe janë baza për planifikim dhe llogaridhënie ndaj komunës dhe autoriteteve të tjera kompetente. Përgatitja dhe dorëzimi i këtyre raporteve është në përputhje me rregulloret ligjore dhe standardet e kontabilitetit.

Bilanci i gjendjes dhe bilanci i suksesit janë raporte të ndërlidhura. Rezultati i realizuar i paraqitur në raportin e të ardhurave përfaqëson ndryshimin në mjetet neto të ndërmarrjes. Operacionet e papërfunduara të punës në datën e përgatitjes së bilancit kërkojnë ndarjen e kostove dhe parashikimin e shpenzimeve nga njëra anë dhe parashikimin e të ardhurave nga ana tjetër.

Në mënyrë specifike, të gjitha shpenzimet në raportin e të ardhurave janë rezultat i një uljeje të mjeteve dhe një rritjeje të detyrimeve, ndërsa të gjitha të ardhurat janë rezultat i një rritjeje të mjeteve ose një uljeje të detyrimeve. Prandaj, llogaritja e rezultatit financiar është e lidhur ngushtë me vlerësimin.

Me fjalë të tjera, raporti i të ardhurave tregon të ardhurat dhe shpenzimet në periudhën aktuale, ndërsa bilanci tregon mjetet, detyrimet dhe kapitalin në një moment të caktuar kohor, me ndryshimet midis tyre që pasqyrojnë rezultatit financiar të arritur. Kjo ndërlidhje është themelore në raportimin dhe analizën financiare.

Raportet financiare bazë përgatiten për vitin fiskal, në gjuhën maqedonase dhe në denarë, në përputhje me rregulloret ligjore dhe standardet për raportimin financiar në sektorin publik, përfshirë shkollat.

Këto raporte ofrojnë një pamje të besueshme të situatës financiare dhe performancës dhe shërbejnë si bazë për kontroll, auditim dhe llogaridhënie ndaj institucioneve kompetente dhe publikut. Mbajtja e tyre në formën e tyre origjinale garanton verifikueshmëri dhe akses të lehtë në të dhënat origjinale në rast kontrolli ose auditimi.

3.3.1 Bilanci i gjendjes

Bilanci është një raport financiar që tregon pozicionin financiar të një organizate në një moment të caktuar kohor. Etimologjikisht, fjala "bilanx" vjen nga shprehja latine "bilanx libra" që do të thotë "peshore me dy tasa", që simbolizon ekuilibrin dhe një perspektivë të dyfishtë në matje. Ekzistojnë edhe teori të tjera, të tilla si origjina nga fjalët e vjetra franceze "bil" dhe "an" që do të thotë "llogari vjetore". Bilanci ofron informacion në lidhje me gjendjen e shkollës në një moment të caktuar kohor. Nëse duam të japim informacion në lidhje me shumën e bilancit, përkatësisht informacion në lidhje me ndryshimin në vlerën e pronës nga njëra anë, si dhe detyrimet dhe kapitalin nga ana tjetër dhe informacionet në lidhje me rezultatet e ndërmarrjes, është e nevojshme të krahasojmë operacionet e mëparshme dhe aktuale të shkollës. Bilanci ka dy anë: aktiva, që tregojnë mjetet, dhe pasiva, që tregojnë detyrimet dhe kapitalin.

Karakteristika themelore e gjendjes së bilancit është baraspesha midis dy anëve: aktivës dhe pasivës. Aktiva i përmban mjetet (burimet) në pronësi të shkollës, ndërsa pasiva përmban burimet e mjeteve, përkatësisht detyrimet dhe kapitalin. Baraspesha tregohet përmes ekuacionit:

Aktiva = Pasive, përkatësisht Aktiva = Detyrimet + Kapitali

Ekuilibri i bilancit është një parim themelor që duhet të ekzistojë në çdo moment, dhe rrjedh nga natyra thelbësore e kontabilitetit të dyfishtë. Ekuacioni i thjeshtë i bilancit pasqyron të vërtetën ekonomike të mëposhtme: që një shkollë të funksionojë, ajo duhet të ketë mjete në dispozicion dhe, për të siguruar këto mjete, shkolla duhet të përdorë burime të përshtatshme financiare në të njëjtën shumë totale.

Kjo do të thotë që çdo mjet në pronësi të shkollës (aktiva) duhet të financohet përmes një burimi të përshtatshëm (pasiva), të cilat mund të jenë kapital ose detyrime.

Ky parim është thelbësor për ruajtjen e disiplinës financiare dhe saktësisë në evidencë, pasi ruan një ekuilibër midis mjeteve dhe burimeve të tyre, duke siguruar saktësinë dhe besueshmërinë e operacioneve financiare të shkollës.

Disa nga karakteristikat më të rëndësishme të bilancit të gjendjes janë si më poshtë:

- Bilanci është një pasqyrë statistikore që monitoron organizatën, në këtë rast shkollën, në një moment konkret. Ai shërben si një pamje e situatës financiare në një datë të caktuar.
- Bilanci është një pasqyrë kumulative, që do të thotë se gjendja e paraqitur e mjeteve dhe burimeve në bilanc është rezultat i të gjitha aktiviteteve dhe transaksioneve të shkollës që nga data e formimit të saj deri në momentin e përpilimit të bilancit.
- Vlerat e të gjitha zërave në bilanc shprehen sipas shumës së tyre në kohën e blerjes së mjeteve ose lidhjes së kontratës, ndërsa korrigjohen për të gjitha ndryshimet që kanë ndodhur ndërkohë, siç janë amortizimi i mjeteve dhe shlyerja e kredive.
- Këto karakteristika mundësojnë një pasqyrë të saktë dhe të detajuar të pozicionit financiar të shkollës, e cila është baza për analizën financiare, menaxhimin efektiv dhe vendimmarrjen racionale.

Aktiva e bilancit i përfshin mjetet e organizatës, të cilat klasifikohen sipas llojit të tyre të përgjithshëm si të përhershme (jo-rrjedhëse) dhe qarkulluese (rrjedhëse). Ky klasifikim bëhet sipas shkallës së likuiditetit, përkrahësish sipas shpejtësisë me të cilën mjetet mund të shndërrohen në para të gatshme.

Zërat e **pasives në bilanc** klasifikohen dhe radhiten sipas origjinës së burimeve (kapitali dhe burime të tjera) dhe sipas afatizimit të detyrimeve. Sipas rregulloreve tona, kapitali vetanak renditet i pari, burimet e përhershme pa detyrim shlyerjeje, pastaj afatgjata dhe në fund detyrimet afatshkurtra. Kjo strukturë mundëson një pasqyrë të qartë dhe të sistematizuar të burimeve financiare të shkollës, e cila është baza për analizimin e stabilitetit financiar dhe borxhit të saj.

Detyrimet afatgjata dhe afatshkurtra janë burime financimi që mbartin një detyrim për t'u shlyer dhe klasifikohen sipas afatit të kthevjes së tyre.

Zakonisht, detyrimet afatshkurtra kanë një afat kthimi më të vogël se një vit, ndërsa detyrimet afatgjata përfshijnë borxhe me një afat kthimi më të madh se një vit.

Detyrimet afatgjata përfshijnë kreditë, obligacionet e emetuara dhe forma të tjera të borxhit që planifikohen të shlyhen gjatë një periudhe më të gjatë kohore.

Detyrimet afatshkurtra përfshijnë detyrimet për të paguar blerjet dhe shërbimet, detyrimet ndaj furnitorëve, pagat, taksat dhe kreditë e tjera që duhet të pagohen brenda një viti.

Bilanci është një dokument financiar jashtëzakonisht i dobishëm për menaxherët, kreditorët dhe organet qeveritare, pasi ofron një pasqyrë të saktë të pozicionit financiar të një institucioni. Megjithatë, ai ka edhe disa kufizime, siç është përjashtimi i papritur i elementëve jo-sasiorë, për shembull, cilësia e menaxhimit, potenciali i personelit dhe faktorë të tjerë jo-financiarë që ndikojnë në funksionimin e shkollës.

3.3.2 Bilanci i suksesit

Për dallim nga bilanci i gjendjes i cili mundëson një pasqyrë të gjendjes financiare të shkollës në një moment, bilanci i suksesit (raporti të ardhurave dhe shpenzimeve) është një dokument financiar që tregon të gjitha të ardhurat dhe shpenzimet e bëra gjatë një periudhe të caktuar kohore, më shpesh një viti.

Bilanci i gjendjes jep një pamje statike të gjendjes pasurore dhe financiare të shkollës, përkatësisht tregon strukturën e mjeteve, detyrimeve dhe kapitalit në një moment të caktuar. Përkundrazi, pasqyra e suksesit ka një natyrë dinamike dhe jep një pasqyrë të rezultateve financiare nga puna. Ai tregon efikasitetin dhe suksesin e aktiviteteve dhe operacioneve të shkollës duke treguar të ardhurat e gjeneruara dhe shpenzimet e bëra, gjë që lejon një vlerësim të qëndrueshmërisë ekonomike dhe shëndetit financiar të institucionit gjatë periudhës së specifikuar. Kështu, të dy raportet financiare janë komplementare dhe në të njëjtën kohë të nevojshëm për një kuptim të plotë të punës financiare dhe menaxhimit të shkollës.

Bilanci i suksesit është një përmbledhje e të ardhurave dhe shpenzimeve totale të shkollës për një periudhë të caktuar kohore, zakonisht një vit kalendarik. Në thelb, ajo tregon fitimin ose humbjen financiare të realizuar nga puna, pra rentabilitetin e shkollës. Rezultati financiar mund të jetë profit (fitim) i realizuar ose humbje e realizuar. Meqenëse është një bilanc, këtu ekziston edhe një bilanc, i cili shprehet me ekuacionin e mëposhtëm:

$$\begin{aligned} T\ddot{e} \text{ Ardhurat} &= Shpenzime + Fitim \\ &\text{ose} \\ T\ddot{e} \text{ Ardhurat} + Humbjet &= Shpenzime \end{aligned}$$

Këto ekuacione ilustrojnë natyrën e ekuilibruar të raporteve financiare, ku të ardhurat, shpenzimet dhe rezultati financiar janë të ndërlidhura dhe ndikojnë në pozicionin financiar të shkollës.

Qëllimi i bilansit të suksesit është të përcaktojë **rezultatitn financiar** si diferencën midis të ardhurave dhe shpenzimeve.

Është një llogaritje që përfshin të gjitha të ardhurat dhe shpenzimet e realizuara në një periudhë të caktuar kohore, e bërë në një mënyrë që lejon identifikimin e qartë të llojit, shumës dhe burimeve të rezultatit financiar të realizuar.

Pasqyra e të ardhurave përbëhet nga disa segmente themelore:

- ✓ të ardhurat e gjeneruara gjatë periudhës së caktuar;
- ✓ shpenzimet e kryera gjatë së njëjtës periudhë;
- ✓ diferenca midis të ardhurave dhe shpenzimeve, e cila quhet fitim bruto, pra fitimi para taksave i cili ndikohet nga normat e interesit, të ardhurat dhe shpenzimet e jashtëzakonshme;
- ✓ fitimi neto, i cili është rezultat i aktiviteteve të kompanisë në periudhën e vëzhguar dhe është një tregues i efikasitetit të operacioneve dhe suksesit të menaxhimit.

Të gjitha shpenzimet e paraqitura në bilancin e suksesit shkaktajnë një ulje të aktiveve ose një rritje të detyrimeve, ndërsa të gjitha të ardhurat rrisin aktivet ose ulin detyrimet. Një rezultat financiar pozitiv përfaqëson një rritje të burimeve vetanake të mjeteve, ndërsa një rezultat financiar negativ tregon se shpenzimet tejkalojnë të ardhurat, duke rezultuar në një ulje të burimeve të mjeteve.

Në bilancin e suksesit, i cila është i organizuar në formën e një liste, të ardhurat shfaqen së pari, pastaj shpenzimet dhe në fund shfaqet rezultati financiar, i cili është diferenca midis të ardhurave dhe shpenzimeve për periudhën e caktuar kohore.

Bilanci i të ardhurave është një instrument kyç për menaxhimin e ndërmarrjes, sepse nëpërmjet analizës së tij të detajuar, menaxherët mund të përcaktojnë me saktësi nëse është bërë një fitim ose humbje gjatë punës, si dhe shumën e tyre. Analiza e zërave individualë në bilanc lejon identifikimin e segmenteve specifike të punës ku ka potencial për optimizim, pra mundësi për rritjen e të ardhurave individuale dhe uljen e shpenzimeve individuale në periudhat e ardhshme, duke përmirësuar kështu efikasitetin e përgjithshëm financiar të shkollës.

Përveç menaxhmentit, shqyrtimi dhe analiza e detajuar e pasqyrës së të ardhurave ka vlerë të konsiderueshme edhe për përdoruesit e jashtëm, siç janë investitorët, kapitalistët sipërmarrës, kreditorët dhe huadhënësit, të cilët mund të përdorin informacionin në lidhje me stabilitetin financiar dhe performancën e kompanisë kur marrin vendime në lidhje me bashkëpunimin ose investimet e mundshme në të ardhmen. Nëse bilanci i të ardhurave tregon një humbje ose rezultat minimal financiar, kjo situatë krijon kujdes të justifikuar midis këtyre bashkëpunëtorëve, gjë që mund të rezultojë në kufizimin ose ndërprerjen e plotë të bashkëpunimit.

3.3.3 Raporti i fluksit të parave të gatshme

Raporti i fluksit të parave është një pjesë përbërëse dhe e pandashme e raporteve financiare bazë, e cila paraqet në detaje burimet dhe përdorimet e parave të gatshme gjatë një periudhe të caktuar kohore. Ky raport ofron informacione thelbësore në lidhje me hyrjet dhe daljet e parave të gatshme, gjë që lejon një vlerësim të likuiditetit, aftësisë vetëfinancuese, si dhe stabilitetit të përgjithshëm financiar të ndërmarrjes. Komponentët bazë të raportit të fluksit të parave të gatshme janë pranimet dhe shpenzimet e parave të gatshme, të cilat klasifikohen në tre kategori kryesore aktiviteteve:

1. *Aktivitetet afariste (operative)* - kjo kategori përfshin flukset e parave të gatshme që rrjedhin nga aktivitetet themelore operative të ndërmarrjes, të tilla si mbledhja e të arkëtueshmeve nga klientët, pagesa e furnitorëve dhe pagesa e kompensimeve të punonjësve. Aktivitetet operative pasqyrojnë aftësinë e ndërmarrjes për të gjeneruar para të gatshme përmes operacioneve të saj të vazhdueshme, gjë që është një tregues i qëndrueshmërisë ekonomike.
2. *Aktivitetet financiare* - kjo kategori përfshin flukset e parave të gatshme që vijnë nga transaksionet që ndikojnë në strukturën e kapitalit të ndërmarrjes, siç janë mbledhja ose shlyerja e kredive, emetimi i letrave me vlerë ose pagesa e dividendëve. Aktivitetet e financimit përfaqësojnë politikën e financimit të ndërmarrjes dhe marrëdhëniet me investitorët dhe kreditorët.

Raporti i fluksit të parave të gatshme ofron një pamje më realiste dhe objektive të pozicionit financiar të ndërmarrjes krahasuar me pasqyrën e të ardhurave dhe bilancin e gjendjes, të cilat bazohen në parimin e akrualit dhe nuk pasqyrojnë drejtpërdrejt flukset hyrëse dhe dalëse aktuale të parave të gatshme. Për këtë arsye, analiza e fluksit të parave të gatshme është një element kyç në proceset e planifikimit financiar, kontrollit dhe vendimmarrjes strategjike. Përveç kësaj, ajo luan një rol të rëndësishëm në vlerësimin e aftësisë së ndërmarrjes për të përmbushur detyrimet e saj afatshkurtra dhe për të siguruar fonde për investime të ardhshme.

3.3.4 Raporte financiare tremujore (kuartale)

Përveç raporteve të rregullta financiare, shfrytëzuesit e buxhetit, siç janë institucionet publike në fushën e arsimit (p.sh. shkollat fillore dhe të mesme), janë të detyruar ligjërisht të përgatisin raporte financiare tremujore. Këto raporte janë një instrument për monitorimin dhe vlerësimin e operacioneve financiare brenda vitit kalendarik, me qëllim identifikimin në kohë të çdo devijimi nga buxheti i planifikuar dhe sig Shfrytëzuesit kryesorë të raporteve financiare tremujore janë Ministria e Financave dhe Këshilli i Komunës, si organet kompetente për monitorimin, analizimin dhe miratimin e realizimeve të buxhetit dhe vendimeve të ardhshme financiare. Çdo raport financiar tremujor përmban informacionin kryesor të mëposhtëm:

- ✓ Buxheti i planifikuar për vitin, i cili shërben si bazë për krahasim me rezultatet financiare të arritura;
- ✓ Shpenzimet e planifikuara për tremujorin raportues, në përputhje me ndarjen e detajuar të buxhetit;
- ✓ Shpenzimet e realizuara në tremujorin raportues, të cilat tregojnë ekzekutimin aktual të buxhetit;
- ✓ Diferenca midis shpenzimeve të planifikuara dhe të realizuara në tremujor, si tregues i nivelit të realizimit dhe devijimeve të mundshme;
- ✓ Shpjegimi i të gjitha ndryshimeve kryesore, i cili ofron një pasqyrë analitike mbi arsyet e mospërputhjeve midis të planifikuara dhe të realizuarave;
- ✓ Shpjegimi i veprimeve që do të ndërmerren për të korrigjuar ndryshimet, me qëllim harmonizimin e operacioneve të ardhshme financiare me objektivat e buxhetit;
- ✓ Shuma totale kumulative e të ardhurave dhe shpenzimeve deri në atë datë, si tregues i ekzekutimit total të buxhetit deri në atë pikë;
- ✓ Rezultati i planifikuar, i cili ofron një projeksion të rezultatit financiar deri në fund të vitit buxhetor.

Këto raporte përfaqësojnë një instrument të rëndësishëm për transparencën dhe llogaridhënien financiare, si dhe një bazë për vendimmarrje të informuar nga institucionet kompetente. Ato, gjithashtu, luajnë një rol thelbësor në përmirësimin e menaxhimit të mjeteve publike dhe sigurimin e përdorimit efikas të burimeve buxhetore.

Brenda kuadrit të raportit financiar tremujor, shpjegimi është një pjesë thelbësore që synon të shpjegojë arsyet për të gjitha devijimet e rëndësishme që kanë ndodhur midis shpenzimeve të planifikuara dhe atyre aktuale gjatë tremujorit raportues. Ky segment ofron një pamje të qartë të faktorëve që çuan në devijimet financiare, si dhe masat dhe veprimet që do të ndërmerren për të korrigjuar mangësitë e identifikuara dhe për të përmirësuar menaxhimin financiar në periudhën e ardhshme. Raporti kryesor financiar tremujor i përgatitur nga përdoruesit e buxhetit, përfshirë institucionet arsimore, i dorëzohet Ministrisë së Financave, e cila ka autoritetin për të mbledhur, përpunuar dhe analizuar të dhënat. Raporti përgatitet sipas një formulari të përcaktuar më parë dhe të përshkruar në mënyrë strikte nga Ministria e Financave, i cili synon të mundësojë standardizimin, krahasueshmërinë dhe përpunimin efikas të të dhënave. Ministria e Financave, përveç përdorimit të këtyre raporteve për analiza të brendshme dhe planifikim buxhetor, ka detyrimin ose

mundësinë për t'ua përcjellë të dhënat e përpunuara institucioneve të tjera përkatëse, duke përfshirë: Bankën Popullore të Republikës së Maqedonisë së Veriut, Entin Shtetëror të Statistikës, ministritë kompetente të linjës, BNJVL (Bashkimi i Njësive të Vetëqeverisjes Lokale), institucionet ndërkombëtare, siç janë Banka Botërore, Fondi Monetar Ndërkombëtar (FMN), Bashkimi Evropian (BE) dhe institute të ndryshme kërkimore. Një shkëmbim i tillë i të dhënave synon të sigurojë transparencë, koordinim në krijimin e politikave publike dhe përmirësimin e sistemit të llogaridhënies fiskale dhe menaxhimit të financave publike. Raportet tremujore, në këtë kontekst, përfaqësojnë një mekanizëm të rëndësishëm për monitorimin, analizimin dhe përmirësimin e ekzekutimit të buxhetit dhe sektorit publik në tërësi.

3.4 Roli i drejtorit në përgatitjen dhe analizën e raporteve financiare

Drejtori ka një rol kyç në procesin e menaxhimit financiar të shkollës, veçanërisht në planifikimin, zbatimin dhe monitorimin e aktiviteteve financiare. Si bartës i funksionit të menaxhimit, drejtori merr pjesë aktive në përgatitjen e planeve financiare vjetore dhe tremujore, por edhe në përgatitjen dhe analizën e raporteve financiare, të cilat janë baza për vlerësimin e zbatimit të aktiviteteve buxhetore.

Njohja e parimeve themelore të analizës së balanceve financiare është e nevojshme për menaxhimin me sukses të burimeve publike dhe për zbatimin efektiv të qëllimeve strategjike dhe operative të shkollës. Vendimet financiare që merr drejtori duhet të synojnë: përmbushjen në kohë dhe të saktë të detyrimeve financiare, sigurimin e stabilitetit dhe qëndrueshmërisë financiare, rritjen dhe përdorimin racional të fondeve në dispozicion, harmonizimin e burimeve financiare me nevojat në rritje të institucionit.

Këto qëllime mund të arrihen vetëm nëse vendimet financiare bazohen në një analizë të detajuar të pasqyrave financiare, që nënkupton menaxhim të duhur të aseteve (pronave dhe burimeve) dhe realizim efikas të detyrimeve (detyrimeve dhe burimeve të financimit). Një qasje e tillë lejon shpenzime racionale, rritje të efikasitetit dhe transparencës në përdorimin e mjeteve buxhetore.

Sipas rregulloreve ligjore dhe procedurave administrative, raportet financiare themelore duhet të nënshkruhen nga personi i autorizuar i përdoruesit të buxhetit, pra drejtori i shkollës ose një person i autorizuar zyrtarisht nga ai. Ky detyrim thekson më tej përgjegjësinë e drejtorit në sigurimin e saktësisë, ligjshmërisë dhe besueshmërisë së raportimit financiar.

Informacione të dobishme:

Përveç raporteve financiare bazë, siç janë raportet financiare tremujore dhe vjetore, shkollat, si shfrytëzues të buxhetit, duhet të përgatisin raporte shtesë për të siguruar transparencën, llogaridhënien dhe monitorimin e rregullt të operacioneve financiare. Këto raporte përfshijnë:

- ✓ Raportet mbi nevojat dhe detyrimet mujore të shkollës;
- ✓ Raportet tremujore të punës;
- ✓ Bilanci tatimor.

Raporti Muior mbi Detyrimet (Formulari "M")

Çdo muaj, më së voni deri më datë 15-ti i muajit, shkolla është e detyruar të përgatisë një raport muior mbi detyrimet financiare të muajit të kaluar, të klasifikuara sipas zërave të shpenzimeve. Ky raport i dorëzohet komunës dhe është baza për planifikimin e pagesave. Formulari "M" tregon: Shumën totale të detyrimeve të papaguara; Shumën e detyrimeve të paditura; Shumën e detyrimeve jo të paditura. Formulari mund të ndryshojë në varësi të faktit nëse bëhet fjalë për shkollë fillore apo të mesme, por thelbi dhe qëllimi mbeten të njëjtë: regjistrimi i detyrimeve dhe informimi në kohë i qeverisjes vendore kompetente.

Raporti Tremujor mbi Punën (Formulari "K2")

Pas përfundimit të çdo tremujori kalendarik, shkolla përgatit një raport financiar tremujor që paraqet të dhëna mbi shpenzimet e bëra sipas zërave të shpenzimeve, si dhe nevojat dhe detyrimet aktuale. Në

formularin "K2", bëhet një klasifikim i detajuar: Sipas detyrimeve të paditura dhe jo të paditura; Sipas llojit të shpenzimeve (zërave); Sipas llojit të arsimit (fillor ose të mesëm). Ky raport lejon monitorim më të mirë të dinamikës së shpenzimeve dhe zbulimin në kohë të devijimeve të mundshme nga buxheti i planifikuar.

Raporti Vjetor - Llogaria Përfundimtare

Në fund të vitit buxhetor, shkolla duhet të përgatisë një raport financiar vjetor, pra llogarinë përfundimtare, i cili përfshin komponentët e mëposhtëm:

- Bilanci i gjendjes – tregon gjendjen financiare të shkollës në një datë specifike (prona, detyrime);
- Bilanci i të ardhurave dhe shpenzimeve – regjistron të ardhurat dhe shpenzimet totale gjatë vitit;
- Të dhëna të veçanta dhe strukturë të dhënash – informacion i detajuar mbi zërat e buxhetit dhe klasifikimin ekonomik;
- Bilanci tatimor – tregon detyrimin ndaj autoriteteve tatimore, nëse ka.

Raportet përgatiten bazuar në klasifikimin e buxhetit dhe rregullat e kontabilitetit në fuqi, të përcaktuara nga Ministria e Financave. Ato duhet të nënshkruhen nga personi i autorizuar i shfrytëzuesit të buxhetit - drejtori i shkollës, ose një person i autorizuar zyrtarisht prej tij.

Bilanci i gjendjes është një nga pasqyrat financiare bazë që tregon pozicionin financiar të njësisë ekonomike në një datë të caktuar. Ai paraqet mjetet (aktivet) dhe burimet e tyre të financimit (detyrimet), pra kapitalin dhe detyrimet e njësisë ekonomike. Strukturisht, asetet klasifikohen përmes llogarive kontabël aktive dhe pasive, me ç'rast përgatitja teknike e bilancit duhet të tregojë gjithmonë barazinë midis mjeteve dhe detyrimeve, që është një parim bazë i bilancit kontabël.

Nga ana tjetër, bilanci i të ardhurave dhe shpenzimeve tregon rezultatin financiar të operacioneve të njësisë ekonomike gjatë një periudhe të caktuar kohore. Ky raport përfshin të dhëna sipas llogarive kontabël të të ardhurave dhe shpenzimeve, duke rezultuar në një llogaritje të fitimit ose humbjes, varësisht nga diferenca midis të ardhurave totale dhe shpenzimeve totale. Bilanci gjithashtu llogarit detyrimin tatimor bazuar në rezultatin financiar të arritur. Ky raport ofron një pasqyrë të përgjithshme të performancës së njësisë ekonomike, e cila është thelbësore për procesin e vendimmarrjes dhe planifikimit financiar.

Brenda kuadrit të llogarisë përfundimtare dhe raporteve të tjera financiare, përfshihen të dhëna të veçanta, si dhe një strukturë të dhënash, e cila ofron një analizë më të thellë të operacioneve financiare dhe të dhëna të sakta të aktiviteteve specifike financiare.

Të dhënat e veçanta në të dhënat financiare tregojnë statusin e disa zërave që kërkohen për monitorim të detajuar, siç janë shërbimet, kapitali dhe të dhëna të tjera të ngjashme. Struktura e këtyre të dhënave lejon përcaktimin e saktë të burimit të të ardhurave, d.m.th. mbi çfarë baze janë gjeneruar ato.

Konkretisht, në shkollat me një ngarkesë më të madhe të punës, të ardhurat mund të vijnë edhe nga burime të tjera, jashtë aktivitetit standard arsimor. Për shembull, shkollat e mesme mund të gjenerojnë të ardhura nga aktivitete shtesë, të tilla si tregtia me shumicë ose pakicë, si dhe aktivitete të tjera të ngjashme.

Raportimi i këtyre të ardhurave bëhet me një kod të përshtatshëm që identifikon të ardhurat sipas nomenklaturës së aktiviteteve, varësisht se cilit aktivitet specifik i korrespondojnë. Çdo e ardhur shoqërohet me kategorinë e vet specifike - qoftë prodhim, tregti apo aktivitet tjetër - gjë që lejon një klasifikim dhe analizë më të qartë të burimeve të mjeteve financiare për shkollën.

Bilanci tatimor është një dokument i rëndësishëm financiar që tregon shumën e tatimit mbi të ardhurat, të llogaritur bazuar në rezultatin financiar të njësisë ekonomike, me ose pa lehtësime dhe rritje tatimore të aplikuara. Ky dokument lejon llogaritjen e saktë të detyrimit tatimor për vitin aktual, nëpërmjet krahasimit dhe zgjidhjes me çdo detyrim ose kërkesë nga viti i kaluar. Bilanci tatimor përgatitet pas përfundimit të vitit buxhetor, si pjesë e llogarisë përfundimtare.

Duke pasur parasysh rëndësinë e tij, bilanci tatimor është një dokument me vlerë të përhershme, i cili mbahet në arkivat e institucionit në përputhje me rregulloret në fuqi për punën arkivore dhe dokumentacionin financiar.

Pas përgatitjes së tij nga kontabilisti i autorizuar, bilanci tatimor paraqitet për shqyrtim në një seancë të Bordit Menaxhues të Shkollës. Bordit Menaxhues ka autoritetin të miratojë: Vendim për pranimin e bilancit tatimor, ose Përfundime dhe rekomandime, nëse ka nevojë për rishikim ose korrigjim.

Pasi miratohet, bilanci tatimor nënshkruhet nga kontabilisti dhe drejtori i shkollës, e më pas shpërndahet zyrtarisht në institucionet kompetente.

Ky dokument është thelbësor për të siguruar llogaridhënie tatimore dhe transparencën financiare të institucioneve arsimore publike. Përgatitja e tij në kohë, e saktë dhe e plotë është një element kyç në fazën përfundimtare të ciklit buxhetor, dhe është baza për punën financiare të shkollës në përputhje me ligjin.

[illegible]

Единствен даночен број

на ден _____ 200 _____ година

(во денари)

ПОЗИЦИЈА	Ознак за АОП	И з н о с (во денари)			
		Претходна година (почетна состојба)	Тековна година		
			Бруто	Исправка на вредноста	Нето (4-5)
1	2	3	4	5	6
А К Т И В А:					
А. ПОБАРУВАЊА ЗА ЗАПИШАНА НЕУПЛАТЕН КАПИТАЛ	001				
Б. ПОСТОЈАНИ СРЕДСТВА (003 + 009 + 014)	002				
І. НЕМАТЕРИЈАЛНИ СРЕДСТВА (од 004 до 008)	003				
І.1 Основачки издатоци	004				
І.2. Издатоци за истражување и развој	005				

I.3. Концесии, патенти, лицензи, заштитни знаци и слични права	006				
I.4. Гудвил	007				
I.5. Аванси за нематеријални средства	008				
II. МАТЕРИЈАЛНИ СРЕДСТВА (од 010 до 013))	009				
II.1. Земјишта и згради	010				
II.2. Постројки и опрема	011				
II.3. Алат, погонски и канцелариски инвентар, мебел и транспортни средства	012				
II.4. Аванси за материјални средства и материјални средства во подготовка	013				
III. ФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА(ДОЛГОРОЧНИ) (од 015 до 021)	014				
III.1. Вложувања (во акции и удели) во поврзани субјекти	015				
III.2. Заеми на поврзани субјекти	016				
III.3. Учество во вложувања (партиципација)	017				
III.4. Заеми со кои субјектот е поврзан врз основа на учество во вложувањето	018				
III.5. Вложувања во долгорочни хартии од вредност	019				
III.6. Останати вложувања (дадени кредити, депозити, задолжителни долгорочни вложувања	020				
III.7. Откупени сопствени акции	021				
В. ТЕКОВНИ СРЕДСТВА (обртни средства) (023 + 028 + 034 + 038)	022				
I. ЗАЛИХИ (од 024 до 027)	023				

1. Сировини и други материјали	024				
2. Производство во тек (недовршено производство и полупроизводи)	025				
3. Трговски стоки и готови производи	026				
4 Аванси, депозити и кауции	027				
II. ПОБАРУВАЊА (од 029 до 033)	028				
1. Побарувања од купувачите	029				
2. Побарувања од поврзани субјекти	030				
3. Побарувања од субјектот врз основа на учество во вложувањето	031				
4. Останати побарувања	032				
5. Платени трошоци за идните периоди и недостасана наплата на приходи (ABP)	033				
III.ФИНАНСИСКИ ВЛОЖУВАЊА(КРАТКОРОЧНИ) (од 035 до 037)	034				
1. Вложувања (во акции и удели) во поврзани субјекти	035				
2. Откупени сопствени акции	036				
3. Останати вложувања	037				
IV. ПАРИЧНИ СРЕДСТВА И ХАРТИИ ОД ВРЕДНОСТ	038				
Г. ВКУПНА АКТИВА (001 + 002 + 022)	039				
Д. ВОНБИЛАНСНА ЕВИДЕНЦИЈА - АКТИВА	040				

ПОЗИЦИЈА	Ознака на АОП	ИЗНОС	
		Претходна година (почетна состојба)	Износ на денот на билансирањето (тековна година)
1	2	3	4
ПАСИВА:			
A. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВИ	041		
(042 + 043 + 044 + 045 + 050 - 051 + 052 - 053)			
I. ЗАПИШАН КАПИТАЛ	042		
II. ПРЕМИИ НА ЕМИТИРАНИ АКЦИИ	043		
III. РЕВАЛОРИЗАЦИОНА РЕЗЕРВА	044		
IV. РЕЗЕРВИ	045		
(од 046 до 049)			
1. Законски резерви	046		
2. Резерви за сопствени акции	047		
3. Статутарни резерви	048		
4. Останати резерви	049		
V. АКУМУЛИРАНА ДОБИВКА	050		
VI. ПРЕНЕСЕНА ЗАГУБА (-)	051		
VII. ДОБИВКА ЗА ФИНАНСИСКАТА ГОДИНА	052		
VIII. ЗАГУБА ЗА ФИНАНСИСКАТА ГОДИНА	053		
Б. РЕЗЕРВИРАЊА ЗА ОБВРСКИ И ТРОШОЦИ	054		
(од 055 до 057)			
1. Резервирања за пензии и слични обврски	055		
2. Резервирања за даноци	056		
3. Останати резервирања	057		
В. ОБВРСКИ СПРЕМА ДОВЕРИТЕЛИ	058		
(059 + (од 064 до 071) или 058= (075+076))			
1. Обврски по основ на обврзници (060 + 063)	059		
а. Обврски по основ на обични обврзници (061 + 062)	060		
а. 1. Долгорочни обврски по основ на обични обврзници	061		
а. 2. Краткорочни обврски по основ на обични обврзници	062		
б. Обврски по основ на конвертибилни обврзници	063		
2. Обврски по заеми и кредити	064		
3. Обврски за аванси, депозити и кауции	065		
4. Обврски спрема добавувачи (доверители по основ на работене)	066		
5. Обврски за мениции и чекови	067		
6. Обврски спрема поврзани субјекти	068		
7. Обврски спрема субјекти со кои субјектот е поврзан по основ на учество во вложувањата	069		
8. Останати обврски вклучувајќи го данокот и социјалното осигурување	070		
9. Обврски по основ на учество во резултатот	071		
Г. ОДЛОЖЕНО ПЛАЌАЊЕ НА ТРОШОЦИ И ПРИХОДИ ВО ИДНИТЕ ПЕРИОДИ (ПВР)	072		
Д. ВКУПНА ПАСИВА (ВКУПЕН КАПИТАЛ И ОБВРСКИ)	073		
(041 + 054 + 058 + 072)			
Г. ВОНБИЛАНСНА ЕВИДЕНЦИЈА - ПАСИВА	074		
I. ОБВРСКИ СПРЕМА ДОВЕРИТЕЛИ (ДОЛГОРОЧНИ)	075		
II. ОБВРСКИ СПРЕМА ДОВЕРИТЕЛИ (КРАТКОРОЧНИ)	076		

Лице одговорно за составување на билансот: Име и презиме _____

Лице одговорно за составување на билансот: Целосен назив на субјектот _____

Во На ден _____	Лице одговорно за составување на билансот	М.П.	Раководите
--------------------	---	------	------------

Shtojca 7: Bilanci i sukcesit

---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Ред. Број	Група на сметки, или сметка	ПОЗИЦИЈА	Ознака на АОГ	И з н о с											
				Претходна година						Тековна година					
1	2	3	4	5						6					
		III. ОТПЛАТА НА ГОТОВИНА (од 056 до 058)	0 5 5												
45.	491	Отплата на главнина до нерезидентни кредитоти	0 5 6												
46.	492	Отплата на главнина кон домашни институции	0 5 7												
47.	493	Отплата на главнина до други нивоа на власт	0 5 8												
		А. ВКУПНО РАСХОДИ (001 + 044 + 055)	0 5 9							22059265				22853109	
		Б. ОСТВАРЕН ВИШОК НА ПРИХОДИ-ДОБИВКА ПРЕД ОДАНОЧУВАЊЕ (103 минус 059)	0 6 0												
48.	811, 812 и 813	В. ДАНОЦИ, ПРИДОНЕСИ И ДРУГИ ДАВАЧКИ ОД ВИШОКОТ НА ПРИХОДИТЕ-ДОБИВКАТА ПРЕД ОДАНОЧУВАЊЕ	0 6 1												
		Г. НЕТО ВИШОК НА ПРИХОДИ-ДОБИВКА ПО ОДАНОЧУВАЊЕ (060 минус 061)	0 6 2												
		Д. РАСПОРЕДУВАЊЕ НА НЕТО ВИШОКОТ НА ПРИХОДИТЕ-ДОБИВКАТА (од 064 до 066)	0 6 3												
49.	830	За покривање на загуба	0 6 4												
50.	831	За поврат во буџетот односно фондот	0 6 5												
51.	833	За пренос во наредната година	0 6 6												
		Г. ВКУПНО (059+060)=105 ако 061 е поголемо од 060 тогаш (059 + 061) = 105	0 6 7							22059265				22853109	
		ПРИХОДИ:													
		I. ДАНОЧНИ ПРИХОДИ (од 069 до 076)	0 6 8												
52.	711	Данок од доход, од добивка и од капитални добивки	0 6 9												
53.	712	Придонеси за социјално осигурување	0 7 0												
54.	713	Даноци од имот	0 7 1												
55.	714	Домашни даноци на стоки и услуги	0 7 2												
56.	715	Данок од меѓународна трговија и трансакции (царини и давачки)	0 7 3												
57.	716	Еднократни посебни такси	0 7 4												
58.	717	Даноци на специфични услуги	0 7 5												
59.	718	Такси на користење или дозволи за вршење на дејност	0 7 6												
		II. НЕДАНОЧНИ ПРИХОДИ (од 078 до 082)	0 7 7												
60.	721	Претприемачки приход и приход од имот	0 7 8												
61.	722	Глоби, судски и административни такси	0 7 9												
62.	723	Такси и надоместоци	0 8 0												
63.	724	Други владини услуги	0 8 1												
64.	725	Други неданочни приходи	0 8 2												

Страна 2

Ред. број	Група на сметки, или сметка	ПОЗИЦИЈА	Ознака на АОГ	И з н о с											
				Претходна година						Тековна година					
1	2	3	4	5						6					
		г) ТЕКОВНИ ТРАНСФЕРИ ДО ВОНБУЏЕТСКИ ФОНДОВИ (од 021 до 023)	0 2 0												
16.	431	Трансфери до Фондот за ПИОМ	0 2 1												
17.	432	Трансфери до Агенц. за вработување	0 2 2												
18.	433	Трансфери до Фондот за здравствено осигурување	0 2 3												
		д) ТЕКОВНИ ТРАНСФЕРИ ДО ЕЛС (од 025 до 028)	0 2 4												
19.	441	Дотации од ДДВ	0 2 5												
20.	442	Наменски дотации	0 2 6												
21.	443	Блок дотации	0 2 7												
22.	444	Дотации за делегирани одделни надлежности	0 2 8												
		ѓ) КАМАТНИ ПЛАЌАЊА (од 030 до 032)	0 2 9												
23.	451	Каматни плаќања кон нерезидентни кредитори	0 3 0												
24.	452	Каматни плаќања кон домашни кредитори	0 3 1												
25.	453	Каматни плаќања кон други нивоа на власт	0 3 2												
		е) СУБВЕНЦИИ И ТРАНСФЕРИ (од 034 до 038)	0 3 3												
26.	461	Субвенции за јавни претпријатија	0 3 4												
27.	462	Субвенции за приватни претпријатија	0 3 5												
28.	463	Трансфери до невладини организации	0 3 6												
29.	464	Разни трансфери	0 3 7												
30.	465	Исплати по извршени исправи	0 3 8												
		ж) СОЦИЈАЛНИ БЕНЕФИЦИИ (од 040 до 043)	0 3 9												
31.	471	Социјални надоместоци	0 4 0												
32.	472	Плаќања на бенефиции од Фондот за ПИОМ	0 4 1												
33.	473	Плаќање на надоместоци од Агенцијата за вработување	0 4 2												
34.	474	Плаќање на надоместоци од Фондот за здравствено осигурување	0 4 3												
		II. КАПИТАЛНИ РАСХОДИ (од 045 до 054)	0 4 4												
35.	480	Купување на опрема и машини	0 4 5							147900				83420	
36.	481	Градежни објекти	0 4 6							93600				33525	
37.	482	Други градежни објекти	0 4 7												
38.	483	Купување на мебел	0 4 8							44500				39895	
39.	484	Стратешки стоки и други резерви	0 4 9												
40.	485	Вложување и нефинансиски средства	0 5 0							9800				10000	
41.	486	Купување на возила	0 5 1												
42.	487	Капитални трансфери до вонбуџетски фондови	0 5 2												
43.	488	Капитални дотации до ЕЛС	0 5 3												
44.	489	Капитални субвенции за претпријатија и невладини организации	0 5 4												

Страна 4

Ред. број	Група на сметки, или сметка	ПОЗИЦИЈА	Ознака на АОГ	И з н о с											
				Претходна година						Тековна година					
1	2	3	4	5						6					
		III. КАПИТАЛНИ ПРИХОДИ (од 084 до 087)	0 8 3												
65.	731	Продажба на капитални средства	0 8 4												
66.	732	Продажба на стоки	0 8 5												
67.	733	Продажба на земјиште и нематеријални сложувања	0 8 6												
68.	734	Приходи од дивиденди	0 8 7												
		IV. ТРАНСФЕРИ И ДОНАЦИИ (од 089 до 092)	0 8 8												
69.	741	Трансфери од други нивоа на власт	0 8 9							22 059 265				22 853 109	
70.	742	Донации од странство	0 9 0							22 059 265				22 853 109	
71.	743	Капитални донации	0 9 1												
72.	744	Тековни донации	0 9 2												
		V. ДОМАШНО ЗАДОЛЖУВАЊЕ (од 094 до 096)	0 9 3												
73.	751	Краткорочни позајмици од земјата	0 9 4												
74.	753	Долгорочни обврзници	0 9 5												
75.	754	Друго домашно задолжување	0 9 6												
		VI. ЗАДОЛЖУВАЊЕ ВО СТРАНСТВО (од 098 до 100)	0 9 7												
76.	761	Меѓународни развојни агенции	0 9 8												
77.	762	Страјнски влади	0 9 9												
78.	769	Други задолжувања во странство	1 0 0												
		VII. ПРОДАЖБА НА ХАРТИИ ОД ВРЕДНОСТ													
79.	771	Продажба на хартии од вредност	1 0 1												
		VIII. ПРИХОДИ ОД ОТПЛАТА НА ЗАЕМИ													
80.	781	Приходи од наплатени дадени заеми	1 0 2												
		A. ВКУПНО ПРИХОДИ (068+077+083+088+093+097+101+102)	1 0 3							22 059 265				22 853 109	
81.	890	B. НЕПОКРИЕНИ РАСХОДИ (059 +061 минус 103)	1 0 4												
		B. ВКУПНО: (103 + 104 = 067)	1 0 5							22 059 265				22 853 109	
82.		Г. ПОСЕБНИ ПОДАТОЦИ: Просечен број на вработени врз основа на часовите на работа во пресметковниот лериод (цел број)	1 0 6												

Во _____

Лице одговорно за составување

Раководител,

На ден _____

М.П.

Образецот е пропишан со Правилникот за обликот и содржината на билансот на состојбата и билансот на приходите и расходите за буџетите и буџетските корисници („Сл. весник на РМ“, бр. 175/11)

TEMA 4: PRINCIPET E KONTABILITETIT DHE MENAXHMENTI FINANCIAR

Objektivi i përgjithshëm i temës: Përvetësimi i njohurive bazë dhe profesionale në fushën e kontabilitetit dhe menaxhimit financiar të shkollave publike

Rezultatet e pritura – kompetencat e fituara:

- Pjesëmarrësit në trajnim do të njihen me konceptin e kontabilitetit dhe përgjegjësitë e kontabilistit në shkollë
- Pjesëmarrësit në trajnim do të kuptojnë nevojën për të njohur bazat dhe parimet e kontabilitetit që zbatohen gjatë drejtimit të sistemit të kontabilitetit financiar.
- Pjesëmarrësit në trajnim do të organizojnë dhe menaxhojnë në mënyrë efektive aktivitetet financiare
- Pjesëmarrësit në trajnim do të përdorin dokumentet dhe raportet e planifikimit financiar si bazë për marrjen e vendimeve financiare
- Pjesëmarrësit në trajnim do të njohin metodën e kontrollit të aktiviteteve financiare

4.1 Çfarë është kontabiliteti dhe cilat janë obligimet e kontabilistit?

Kontabiliteti është thelbësor për funksionimin e të gjitha llojeve të organizatave të përfshira në aktivitete financiare. Kur ngrihet pyetja se çfarë është kontabiliteti, ka perceptime të ndryshme.

- disa besojnë se është: thjesht kontabilitet, ku kontabilisti ka një rol në regjistrimin e transaksioneve financiare, dhe informacionet dhe raportet financiare janë të natyrës historike.

Të tjerë besojnë se:

- kontabiliteti synon të ofrojë informacion kyç për menaxhimin financiar, buxhetimin, planifikimin financiar dhe raportimin progresiv.

Të dyja pikëpamjet janë të sakta, por ato e paraqesin kontabilitetin në kontekste të ndryshme. E para tregon rolin bazë, administrativ të kontabilistit, i cili konsiston në saktësinë e regjistrimit dhe raportimit të transaksioneve financiare. Pikëpamja e dytë, nga ana tjetër, thekson rolin e rëndësishëm dhe strategjikisht të rëndësishëm që luajnë kontabilistët në procesin e menaxhimit financiar, duke ofruar informacion që është i nevojshëm për vendimmarrje, si dhe për mbështetjen e menaxhimit në shkolla ose organizata të tjera.

Ligji për Kontabilitetin për Buxhetet dhe Shfrytëzuesit e Buxhetit thekson se kontabilistët duhet të jenë persona që ofrojnë informacione kyçe, dhe jo vetëm të regjistrojnë transaksionet financiare. Ky ndryshim në rolin e kontabilistëve rrjedh nga nevoja për të ofruar informacion të saktë dhe në kohë që do të mbështesë procesin e vendimmarrjes brenda organizatave.

Në përputhje me lidhjen e kontabilitetit me nevojat informative të strukturave të menaxhimit, kontabiliteti ndahet në tre fusha themelore:

- ❖ Kontabiliteti financiar - i cili përqendrohet në regjistrimin e transaksioneve financiare dhe përgatitjen e raporteve financiare.
- ❖ Kontabiliteti i kostos - i cili synon të analizojë dhe kontrollojë kostot e organizatës.
- ❖ Kontabiliteti menaxherial - i cili ofron informacion për menaxhmentin dhe ndihmon në vendimmarrjen strategjike.

Kjo qasje sistematike mundëson kontroll financiar dhe mbështetje menaxheriale më të plotë dhe efektive në procesin e vendimmarrjes në shkollat publike.

Kontabiliteti financiar është themeli i sistemit të kontabilitetit, i cili shërben për të regjistruar ngjarjet afariste dhe për të përpiluar e përgatitur raportet financiare të përcaktuara. Këto pasqyra përfshijnë:

bilancet, raportet e të ardhurave dhe shpenzimeve, raportet e të ardhurave dhe shpenzimeve, raportet e shpenzimeve sipas klasifikimit funksional, raportet e fluksit të parasë, ndryshimet në vlerën dhe vëllimin e aktiveve dhe detyrimeve, dhe një raport të detyrimeve. Raportet financiare janë të destinuara kryesisht për përdoruesit e jashtëm.

Një tipar i rëndësishëm i kontabilitetit financiar është përpunimi i informacionit që lidhet me proceset e kaluara të punës. Përveç kësaj, kontabiliteti financiar përcaktohet kryesisht për qëllime të raportimit të jashtëm. Brenda kuadrit të sistemit të kontabilitetit, kontabiliteti financiar rregullohet nga Ligji për Buxhetet dhe Ligji për Kontabilitetin e Buxhetit dhe Shfrytëzuesve të Buxhetit, si dhe aktet nënligjore të miratuara në bazë të këtyre ligjeve. Disa nga këto akte nënligjore përfshijnë: Rregulloren për Klasifikimin e të Ardhurave, Rregulloren për Klasifikimin e Shpenzimeve, Rregulloren për Kontabilitetin e Buxhetit dhe Shfrytëzuesve të Buxhetit, si dhe Rregulloren për Zbatimin e Standardeve Ndërkombëtare të Kontabilitetit për Sektorin Publik në Bazë të Parasë së Gatshme dhe akte të tjera përkatëse.

Kontabiliteti i kostos është një pjesë e sistemit të kontabilitetit që përqendrohet në përcaktimin dhe ndarjen e kostove në aktivitete, procese, programe, projekte etj. Ai përfshin përcaktimin, ndarjen, planifikimin, analizimin, kontrollin dhe vlerësimin e kostove me qëllim ofrimin e informacionit për të përmirësuar efikasitetin dhe efektivitetin e organizatës. Kontabiliteti i kostos është çelësi për vendimmarrjen në proceset e menaxhimit të burimeve dhe optimizimit të shpenzimeve.

Kontabiliteti i menaxhimit është një degë e kontabilitetit që merret kryesisht me ofrimin e informacionit për shfrytëzuesit e brendshëm, veçanërisht drejtorët dhe menaxherët, për t'i ndihmuar ata të marrin vendime biznesi. Ky informacion përdoret për planifikim (vendosjen e objektivave, përgatitjen e një buxheti), kontrollin e performancës kundrejt rezultateve të planifikuara dhe analizimin e devijimeve dhe shkaqeve dhe pasojave të tyre.

Tabela e mëposhtme paraqet shkurtimisht ndryshimet midis kontabilitetit të kostos dhe kontabilitetit të menaxhimit në lidhje me kontabilitetin financiar.

Tabela 1: Dallimet midis kontabilitetit të kostos, menaxhimit dhe atij financiar

Karakteristika	Kontabiliteti i kostos	Kontabiliteti i menaxhimit	Kontabilitet financiar
Destinimi	Regjistrimi, analiza dhe kontrolli i kostos	Sigurimi i informacioneve për planifikim, kontroll dhe vendimmarrje	Evidentimi i transaksioneve financiare dhe raportimi i jashtëm
Shfrytëzuesit	Udhëheqës të brendshëm, menaxherë	Udhëheqës të brendshëm, menaxherë	Shfrytëzuesit e jashtëm (shteti, publiku, investitorët)
Rregullativa	Nuk është përcaktuar në	Nuk është përcaktuar në mënyrë strikte me ligj.	Në mënyrë strikte është përcaktuar me ligj dhe rregullore

	mënyrë strikte me ligj		
Fokusi	Kontroll dhe optimizim i kostos	Planifikimi, kontrolli dhe analiza e punëve	Paraqitja e transaksioneve të kaluara financiare
Lloji i informacioneve	Informacione të pjesshme mbi koston	Informacione të integruara për vendimmarrje afariste	Raporte financiare me karakter historik

Ndërlidhja e kontabilitetit financiar dhe atij të menaxhimit është e nevojshme për krijimin e bazave të informacionit për nevojat e menaxhimit. Të gjitha pjesët e kontabilitetit duhet të konsiderohen si një sistem i vetëm raportimi që duhet në të njëjtën kohë të plotësojë nevojat informative të përdoruesve të brendshëm, por edhe të ofrojë të dhëna për raportet financiare të jashtme. Në këtë drejtim, është veçanërisht e rëndësishme të theksohet se fushëveprimi dhe struktura e të dhënave në kontabilitetin financiar është baza për zhvillimin e analizave dhe përpunimin më të detajuar të të dhënave për nevojat e llogaritjeve të brendshme dhe sistemit të raportimit të brendshëm. Një ndryshim kyç midis kontabilitetit të kostos dhe kontabilitetit të menaxhimit në lidhje me kontabilitetin financiar është se kontabiliteti i kostos dhe i menaxhimit janë të destinuara për përdorim të brendshëm dhe nuk rregullohen nga rregulloret e veçanta. Përmbytja e raporteve të brendshme dhe përpunimi i të dhënave që i paraprin përgatitjes së tyre, si rregull, nuk mund të përshkruhet në mënyrë adekuate ose të përcaktohet saktësisht, sepse kjo do të humbiste mundësinë e njohjes kontabël dhe mbulimit të specifikave të aktiviteteve individuale dhe fleksibilitetin në krijimin e raporteve të brendshme në përputhje me kërkesat e përdoruesve individualë të brendshëm. Llogaritjet dhe sistemet e raportimit të brendshëm formësohen nga vetë përdoruesit e buxhetit, duke marrë parasysh specifikat e aktiviteteve, aktiviteteve dhe proceseve të tyre të punës, kërkesat për informacion të drejtorëve dhe zhvillimin e sistemit të afarizmit dhe të kontabilitetit. Është e rëndësishme të theksohet se llogaritjet dhe sistemet e raportimit të brendshëm duhet të jenë në përputhje me qëllimin, synimin dhe detyrat e operacionit dhe duhet të jenë në funksion të raportimit cilësor dhe të plotë mbi rezultatet e arritura për nivele të ndryshme të menaxherëve. Prandaj, kontabilistët e shkollave duhet të posedojnë dhe të zbatojnë aftësi dhe njohuri të ndryshme në fushën e menaxhimit financiar, duke përfshirë:

- të përgatisin dhe kontrollojnë një buxhet, duke përfshirë njohuritë e teknikave të buxhetimit, siç janë buxhetimi me bazë zero dhe buxhetimi i bazuar në performancë, që përfshin planifikimin, programimin dhe një sistem buxhetimi.
- të ofrojnë informacione kontabël për drejtorët e shkollave me qëllim planifikimin dhe kontrollin e funksioneve të ndryshme, që është një segment thelbësor i kontabilitetit të menaxhimit;
- të përgatisin të gjitha raportet e nevojshme fiskale që u dorëzohen palëve dhe institucioneve të përfshira.
- të veprojnë si këshilltarë financiarë për drejtorët, duke ofruar mbështetje në marrjen e vendimeve strategjike financiare.

4.2 Parimet themelore kontabël

Sipas Ligjit për Kontabilitetin për Buxhetet dhe shfrytëzuesit e Buxhetit, çdo shkollë ka detyrim ligjor të krijojë evidencë kontabël që duhet të jenë e azhurnuar, e sakta dhe gjithëpërfshirëse. Kjo evidencë kontabël mbahet për të gjitha llogaritë e specifikuar në planin kontabël, siç janë llogaritë 903, 787 dhe 785, me qëllim sigurimin e transparencës, llogaridhënies dhe monitorimit të vazhdueshëm të operacioneve financiare. Kjo nënkupton përdorimin e detyrueshëm të librave të përcaktuar të afarizmit, të cilët ndahen në parësorë dhe ndihmës:

- libra bazë: ditar, libër kryesor, libër arke (raport arke) dhe
- libra ndihmës: libri i faturave hyrëse, libri i faturave dalëse, libri i blerjeve, listat e inventarit (për materiale, inventar të vogël dhe mjete elementare) dhe libri i të arkëtueshmeve dhe detyrimeve.

Inkuadrimi dhe udhëheqja e këtyre librave është e detyrueshme dhe rregullohet me ligje dhe akte nënligjore në Maqedoni. Ky detyrim siguron jo vetëm kontrollin dhe transparencën e transaksioneve financiare, por edhe pajtueshmërinë ligjore dhe transparencën financiare në funksionimin e shkollave. Regjistrimi i të dhënave në librat afaristë duhet të kryhet ekskluzivisht në bazë të dokumenteve të besueshme, të vërteta dhe të rregullta. Sipas dispozitave ligjore, dokument kontabël konsiderohet çdo dokument i shkruar që konfirmon ndryshimin kontabël që ka ndodhur, pra një transaksion financiar. Këto dokumente përfaqësojnë bazën për regjistrimin e transaksioneve në librat financiarë, por në të njëjtën kohë shërbejnë si mjet kontrolli dhe auditimi. Ato duhet të ruhen në formën e tyre origjinale, si dokumente materiale ose në formë elektronike, në mënyrë që të mundësohet verifikimi dhe auditimi i vazhdueshëm.

Çdo hyrje duhet të konfirmohet nga një dokument zyrtar, siç është një faturë, profaturë, kontratë, dokument parash dhe dokumente të tjera të ngjashme, dhe një person i autorizuar duhet të kontrollojë dhe konfirmojë saktësinë e të dhënave të futura përmes nënshkrimit të tij ose të saj ose nënshkrimit elektronik. Kjo siguron besueshmërinë dhe integritetin e të dhënave kontabël në shkolla.

Shkolla është e detyruar të regjistrojë në kohë dhe me saktësi të gjitha ngjarjet kontabël që lidhen me vitin kalendarik aktual. Kjo do të thotë që dokumentet kontabël që lidhen me dërgesat, blerjet ose aktivitete të tjera financiare në vitin aktual, dhe të pranuar në janar ose shkurt të vitit pasardhës, duhet të regjistrohen në regjistrat kontabël të atij viti të mëparshëm.

Shkolla është e detyruar të regjistrojë në kohë dhe me saktësi të gjitha ngjarjet kontabël që lidhen me vitin kalendarik aktual. Kjo do të thotë që dokumentet kontabël që lidhen me dërgesat, blerjet ose aktivitete të tjera financiare në vitin aktual, dhe të pranuar në janar ose shkurt të vitit pasardhës, duhet të regjistrohen në regjistrat kontabël të atij viti të mëparshëm.

Sipas rregulloreve ligjore, regjistrimi i këtyre të dhënave bazohet në dokumente të besueshme, të vërteta dhe të rregullta, siç janë faturat, situata kohore, fletëdërgesa dhe dokumente të ngjashme. Këto dokumente justifikojnë transaksionet dhe mundësojnë një pamje të saktë të situatës financiare në lidhje me periudhën e specifikuar. Kjo praktikë lejon që evidenca kontabël të jetë e plotë dhe e vërtetë, me një rezultat të saktë financiar për vitin kalendarik, i cili është thelbësor për kontrollin, auditimin dhe raportimin financiar.

Konfirmimi që të evidenca kontabël është e saktë dhe e azhurnuar kërkon kryerjen e një inventari cilësor të të gjitha mjeteve, të arkëtueshmeve dhe detyrimeve. Inventari shërben për të përcaktuar gjendjen aktuale të mjeteve dhe detyrimeve, e cila më pas krahasohet dhe harmonizohet me të dhënat kontabël.

Mos-harmonizimi shpesh rezulton nga evidencat kontabël të paplota ose të vjetruara ose nga kryerja neglizhente e inventarit në përputhje me Rregulloren për Kontabilitetin për Buxhetet dhe Shfrytëzuesit e Buxhetit. Inventari duhet të kryhet në mënyrë sistematike, të organizuar dhe sipas procedurave të përcaktuara, dhe rezultatet e tij duhet të dokumentohen në raporte me listat e inventarit të bashkangjitura.

Vetëm kur të përmbushen të gjitha këto kushte, mund të sigurohet saktësia, besueshmëria dhe integriteti i raportimit dhe menaxhimit financiar në shkollë, si dhe kontrolli dhe auditimi i duhur i transaksioneve dhe bilanceve financiare.

Me anë të inventarit përcaktohet gjendja e të gjitha burimeve financiare dhe materiale, duke përfshirë paratë e gatshme, letrat me vlerë, mjetet e prekshme dhe të paprekshme që janë në përdorim, jashtë përdorimit ose në përgatitje e sipër, si dhe materialet, pjesët rezervë, inventarin e vogël, llogaritë e arkëtueshme dhe detyrimet. Ai gjithashtu mbulon mjetet e subjekteve të tjera që janë me buxhete dhe shfrytëzues të buxhetit.

Shfrytëzuesit e buxhetit, përfshirë shkollat, krijojnë komisione inventari të përhershme ose të përkohshme. Ata përcaktojnë përgjegjësitë e komisionit të inventarit, si dhe personat që janë financiarisht përgjegjës për asetet që inventarizohen, së bashku me menaxherët e tyre të menjëhershëm. Komisioni përcakton datën e fillimit të inventarit, kohën e realizimit të tij dhe afatin e fundit për dorëzimin e raportit mbi inventarin e kryer me listat e inventarit të bashkangjitura. Afati i fundit për dorëzimin e këtij raporti në njësinë organizative përgjegjëse për mbajtjen e librave të kontabilitetit dhe afariste mund të jetë jo më vonë se njëzet ditë para afatit të përcaktuar për dorëzimin e llogarisë përfundimtare. Kjo procedurë siguron organizimin dhe harmonizimin në kohë të të dhënave kontabël me gjendjen aktuale të aseteve, gjë që është kritike për saktësinë dhe besueshmërinë e raporteve financiare.

Të dhënat e regjistrimit futen individualisht në vlera natyrore dhe monetare në listat e regjistrimit. Listat e regjistrimit janë një dokument kontabël, besueshmëria dhe saktësia e të cilit konfirmohet nga nënshkrimet e anëtarëve të komisionit të regjistrimit.

Komisioni i regjistrimit ka për detyrë të përcaktojë situatën aktuale duke matur, numëruar dhe përshkruar pasuritë në mënyrë më të detajuar, dhe më pas duke i regjistruar këto të dhëna në listat e regjistrimit. Të dhënat e përcaktuara në këtë mënyrë pasqyrojnë gjendjen e vërtetë të pasurive dhe detyrimeve për periudhën që inventarizohet, e cila është një pjesë kyçe e procesit të krijimit të të dhënave të sakta dhe të azhurnuara kontabël. Komisioni i regjistrimit përcakton statusin e pasurive përmes regjistrimit të kryer, përpilon listat e regjistrimit dhe përgatit një raport mbi inventarizimin e kryer, i cili shërben si bazë për harmonizimin me të evidencën kontabël.

Raporti i komisionit të regjistrimit përmban: propozime për regjistrimin e mangësive, pra tepricës (diferencës) në vlerën e aseteve, të arkëtueshmeve dhe detyrimeve, vërejtjet dhe shpjegimet e personave që trajtojnë vlerat materiale dhe monetare për diferencat e përcaktuara, si dhe vërejtje dhe shpjegime të tjera të diferencave që kanë lindur. Raporti përpilohet pasi komisioni i regjistrimit krahason situatat faktike me të dhënat kontabël dhe i dokumenton të gjitha këto për aktivitete të mëtejshme, siç janë korrigjimet dhe pajtimet në librat kontabël.

Raporti i komisionit të regjistrimit përmban: propozime për regjistrimin e mangësive, përkatësisht, tepricës (diferencës) në vlerën e aseteve, të arkëtueshmeve dhe detyrimeve, vërejtjet dhe shpjegimet e personave që trajtojnë vlerat materiale dhe monetare për diferencat e përcaktuara, si dhe vërejtje dhe shpjegime të tjera të diferencave që kanë lindur. Raporti përpilohet pasi komisioni i regjistrimit krahason situatat faktike me të dhënat kontabël dhe i dokumenton të gjitha këto për aktivitete të mëtejshme, siç janë korrigjimet dhe harmonizimet në librat kontabël.

Gjatë shqyrtimit të raportit mbi inventarin e kryer nga personi përgjegjës i shfrytëzuesve të buxhetit, konkludohet: mënyra e likuidimit të mungesave të përcaktuara; mënyra e regjistrimit të tepricave të përcaktuara; shlyerja e të arkëtueshmeve të pambledhshme dhe të vjetruara; shpenzimi i fondeve për pajisje dhe inventar të vogël; dhe masat që duhet të merren kundër personave përgjegjës për mungesat, dëmtimin e mjeteve dhe të arkëtueshmet e pambledhshme. Shlyerja e të arkëtueshmeve është një njohje formale se një shumë e caktuar është e pambledhshme dhe regjistrohet në mënyrë të përshtatshme si shpenzim në kontabilitet, në mënyrë që të paraqesë gjendjen e saktë financiare. Likuidimi dhe regjistrimi i mungesave dhe tepricave harmonizon bilancin financiar, ndërsa marrja e masave kundër personave përgjegjës synon të parandalojë parregullsitë dhe dëmet e ardhshme. Këto procedura janë çelësi për mbajtjen e të dhënave të besueshme financiare dhe disiplinës në menaxhimin e financave publike në shkolla.

4.3 Kontabiliteti dhe drejtori

Shkollat, si shfrytëzues të buxhetit, janë të detyruara të mbajnë të dhëna të sakta, të azhurnuara dhe gjithëpërfshirëse kontabël në përputhje me Ligjin për Kontabilitetin e Buxhetit dhe Shfrytëzuesve të Buxhetit. Drejtori është përgjegjës për ligjshmërinë e veprimtarisë së shkollës, që përfshin sigurimin dhe kontrollin e proceseve kontabël. Roli i tij nuk është vetëm formal, por përfshin edhe mbikëqyrjen dhe korrigjimin e rregullt të të dhënave kontabël, me qëllim sigurimin e saktësisë, transparencës dhe besueshmërisë së të dhënave financiare.

Detyra kryesore e kontabilitetit është të ofrojë informacione në kohë, të sakta dhe relevante të nevojshme për planifikimin dhe realizimin e misionit të shkollës, si dhe për përmbushjen e qëllimeve të saj afatshkurtra dhe afatgjata. Këto informacione përfaqësojnë një bazë thelbësore për marrjen e vendimeve të menaxhimit dhe janë të rëndësishme për të gjithë palët e interesuara - nga menaxhmenti deri te pjesëmarrësit e tjerë në procesin arsimor.

Në praktikë, kjo do të thotë që drejtori merr pjesë aktive në procesin e kontabilitetit nëpërmjet mbikëqyrjes, analizës dhe kontrollit, me qëllim sigurimin e ligjshmërisë, llogaridhënies dhe saktësisë. Kontabiliteti, nga ana tjetër, funksionon si një sistem që siguron transparencë financiare, përdorim racional të fondeve buxhetore dhe mbështet menaxhimin efektiv të shkollës.

4.4 Menaxhmenti financiar

"Menaxhimi financiar është një proces sistematik i planifikimit, menaxhimit, përfitimit, organizimit, ndarjes, kontrollit dhe përdorimit të mjeteve dhe burimeve financiare me qëllim arritjen e qëllimeve financiare të paracaktuara."⁶

Ky proces përfshin identifikimin e nevojave financiare, sigurimin e burimeve financiare përmes burimeve të ndryshme, menaxhimin racional të fondeve dhe përdorimin e tyre në përputhje me prioritetet e paracaktuara dhe qëllimet strategjike. Qëllimi i menaxhimit me financat është të maksimizojë efikasitetin dhe efektivitetin e përdorimit të burimeve, të sigurojë stabilitetin financiar dhe të mbështesë qëllimet e përgjithshme të organizatës, institucionit ose sektorit publik. Menaxhimi financiar është çelësi për operacione të qëndrueshme dhe të vazhdueshme dhe mundëson vendime financiare të informuara që ndikojnë në zhvillimin, rritjen dhe stabilitetin e organizatës.

Përmes një menaxhimi të mirëorganizuar dhe transparent të burimeve financiare, menaxhmenti duhet të sigurojë përdorimin e synuar dhe racional të mjeteve, me qëllim përmbushjen e qëllimeve dhe misionit të paracaktuar të shkollës. Kjo përfshin ndarjen e kujdesshme të burimeve financiare bazuar në prioritetet dhe nevoja, si dhe kontrollin e vazhdueshëm të flukseve financiare për të siguruar stabilitetin dhe qëndrueshmërinë financiare të institucionit arsimor.

Menaxhimi financiar në kohë dhe i saktë u mundëson strukturave drejtuese të shkollës të realizojnë me sukses qëllimet afatshkurtra dhe afatgjata, të përshtatin planet financiare në përputhje me ndryshimet dhe sfidat në mjedis, si dhe të krijojnë kushte për zhvillim të vazhdueshëm dhe cilësor të procesit arsimor.

Menaxhimi financiar i mjeteve buxhetore në shkolla është i rregulluar qartë dhe saktë me ligj, i cili i lejon drejtorit si menaxher financiar një proces më të lehtë dhe sistematik të planifikimit të mjeteve financiare. Rregullimi ligjor lejon shpërndarjen e mjeteve përmes mekanizmave të formalizuar, siç janë grantet bllok dhe lloje të tjera të mbështetjes financiare nga shteti dhe komunat.

Megjithatë, për shkak të pasigurisë dhe paparashikueshmërisë së kostove që mund të lindin gjatë vitit kalendarik, menaxhimi financiar kërkon gjithashtu fleksibilitet, përshtatje dhe menaxhim racional të buxhetit. Kjo në thelb e përcakton menaxhimin financiar si një proces të planifikimit, monitorimit dhe kontrollit të vazhdueshëm të flukseve financiare me qëllim përdorimin optimal të mjeteve, me fokus në arritjen e objektivave të paracaktuara dhe sigurimin e qëndrueshmërisë.

Është e rëndësishme që drejtori të jetë i informuar dhe i trajnuar në zbatimin e kornizave ligjore dhe politikave financiare me qëllim sigurimin e menaxhimit financiar efektiv dhe të ligjshëm në shkollë. Menaxhimi financiar është një proces i planifikimit sistematik, përfitimit, ndarjes dhe kontrollit të burimeve

financiare me qëllim arritjen e qëllimeve financiare të paracaktuara. Ky proces i referohet përdorimit racional të hyrjeve dhe daljeve të parave të gatshme, veçanërisht brenda kornizës së financave buxhetore, i cili mundëson përmbushjen e nevojave themelore dhe afirmimin e qëllimeve afatshkurtra dhe afatgjata të organizatës, institucionit ose shkollës. Menaxhimi financiar mundëson maksimizimin e efikasitetit dhe efektivitetit, si dhe stabilitetin dhe qëndrueshmërinë e burimeve financiare.

"Menaxhimi i mirë financiar në shkolla ka një ndikim të drejtpërdrejtë dhe të gjerë në funksionimin e përgjithshëm të shkollës. Ai ndikon te të gjithë punonjësit dhe të gjithë pjesëmarrësit në procesin arsimor, me ndikimin më të madh te nxënësit dhe cilësia e arsimit që u ofrohet atyre. Drejtorët kanë një përgjegjësi të madhe për të siguruar menaxhim efikas dhe të përgjegjshëm të mjeteve financiare, gjë që lejon përmirësimin e punës dhe arritjen e qëllimeve arsimore". Prandaj, drejtorët duhet të kuptojnë dhe të përvetësojnë parimet e menaxhimit financiar, duke përfshirë planifikimin racional, kontrollin dhe ndarjen e mjeteve, në mënyrë që të sigurojnë stabilitetin dhe qëndrueshmërinë e shkollës. Menaxhimi financiar nuk ndikon vetëm në aspektet financiare, por reflektohet drejtpërdrejt edhe në efikasitetin organizativ dhe cilësinë e shërbimeve të ofruara nga shkolla.

4.4.1 Qëllimet dhe sistemi i menaxhimit me financat

Qëllimi kryesor i funksionit financiar në shkolla është sigurimi në kohë i fondeve në kushtet më të favorshme, të cilat do të mundësojnë zhvillimin dhe përmirësimin e mëtejshëm të procesit arsimor. Ky zhvillim realizohet nëpërmjet zbatimit të një ose më shumë projekteve paralele, varësisht nga prioritetet dhe drejtimet strategjike të institucionit. Menaxhimi financiar ka për detyrë harmonizimin e sasisë së fondeve të nevojshme me burimet financiare në dispozicion, ku një rol kyç luajnë planifikimi racional, kontrolli dhe transparenca në përdorimin e mjeteve.

Menaxhmenti dhe menaxherët kanë detyrën kryesore të udhëheqjes së organizatës drejt arritjes së qëllimeve të përcaktuara në mënyrën më efikase dhe efektive. Çdo shkollë ekziston për një qëllim specifik, dhe menaxhmenti është përgjegjës për shfrytëzimin racional dhe optimal dhe kombinimin e të gjitha burimeve organizative me qëllim arritjen e qëllimeve strategjike dhe operacionale të institucionit.

Menaxhmenti përpiket të motivojë aktivitetet individuale që kontribuojnë në arritjen e qëllimeve organizative, ndërkohë që dekurajon dhe kufizon aktivitetet që mund të pengojnë arritjen e këtyre qëllimeve. Duke vepruar kështu, menaxhmenti siguron një qasje të koordinuar dhe të sinkronizuar ndaj funksionimit të shkollës, e cila rrit efikasitetin dhe efektivitetin e procesit arsimor. Roli kyç i menaxhmentit në shkolla është të udhëheqë institucionin drejt realizimit të qëllimeve të përcaktuara në mënyrën më efikase dhe efektive. Menaxhmenti është përgjegjës për shfrytëzimin racional dhe optimal dhe kombinimin e të gjitha burimeve organizative, me qëllim arritjen e qëllimeve strategjike dhe operacionale të shkollës. Ai përpiket të motivojë aktivitetet individuale që kontribuojnë në arritjen e qëllimeve organizative, ndërkohë që kufizon aktivitetet që mund të pengojnë arritjen e tyre.

Menaxhimi financiar është një element thelbësor i menaxhimit, pasi siguron mjete për realizimin e të gjitha aktiviteteve të planifikuara. Menaxhimi në kohë, i saktë dhe i rregulluar ligjërisht i mjeteve buxhetore i lejon menaxhmentit të marrë vendime të informuara, të planifikojë dhe të ndajë burimet financiare sipas prioriteteve të shkollës dhe të sigurojë transparencë dhe llogaridhënie financiare. Integrimi i duhur i menaxhimit financiar në proceset e menaxhimit i lejon shkollës të arrijë misionin e saj, të realizojë qëllimet afatshkurtra dhe afatgjata dhe të krijojë kushte për zhvillim të vazhdueshëm cilësor të procesit edukativo-arsimor.

Menaxhimi financiar i referohet planifikimit, organizimit, kontrollit dhe monitorimit të burimeve financiare me qëllim arritjen e qëllimeve të organizatës. Ai duhet të sigurojë përdorimin optimal të mjeteve, identifikimin dhe sigurimin e burimeve për financimin e tyre, si dhe arritjen e kostos optimale të kapitalit të angazhuar.

Përfitimet e menaxhimit efektiv financiar përfshijnë:

- ✓ mundësimin e përdorimit efektiv dhe efikas të burimeve;
- ✓ arritjen e objektivave të përcaktuara dhe përmbushjen e detyrimeve ndaj shfrytëzuesve të shërbimeve/nxënësve;
- ✓ rritjen e llogaridhënies ndaj donatorëve dhe palëve të tjera të interesuara;
- ✓ fitimin e besimit dhe respektit nga partnerët, përdoruesit dhe institucionet financiare;
- ✓ krijimin e një avantazhi konkurrues në sigurimin e burimeve financiare;
- ✓ sigurimin e qëndrueshmërisë financiare afatgjatë të organizatës.

Mund të theksohet se nuk ka menaxhim pa qëllime të përcaktuara qartë që duhen arritur, gjatë kësaj menaxhmenti e përcakton logjikën dhe rrugët përmes të cilave do të realizohen këto qëllime.

Në dritën e rolit të menaxhimit financiar në organizatë, lind pyetja se cilat qëllime arrihen përmes proceseve të disponimit, menaxhimit dhe vendimmarrjes në lidhje me mjetet financiare. Menaxhimi financiar ka për detyrë të sigurojë përdorimin racional të burimeve, të sigurojë burime financimi dhe të mbështesë qëllimet strategjike dhe operacionale të organizatës.

4.5 Aktivitetet e menaxhimit financiar

Menaxhimi financiar në organizata, përfshirë shkollat, është një proces sistematik që siguron përdorimin racional të burimeve financiare për të arritur qëllimet strategjike dhe operacionale. Ai bazohet në marrjen e vendimeve të informuara, planifikimin e flukseve financiare dhe kontrollin e burimeve, me qëllim sigurimin e stabilitetit financiar, transparencës dhe zhvillimit të qëndrueshëm. Brenda këtij procesi, dallohen tre aktivitete kryesore të menaxhimit financiar: *Analiza dhe planifikimi financiar* - nënkupton përpunimin e të dhënave mbi bazën e të cilave merren vendimet dhe të cilat janë në funksion të arritjes së rezultateve financiare.

- ❖ *Analiza dhe planifikimi financiar* - përfshin përpunimin e të dhënave mbi bazën e të cilave merren vendime, me qëllim arritjen e rezultateve të përcaktuara financiare dhe planifikimin efektiv të burimeve.
- ❖ *Vendimmarrja për investime* - nënkupton marrjen e vendimeve në lidhje me investimet kapitale, pra menaxhimin me pronën me qëllim rritjen e plotë, zhvillimin dhe rritjen e vlerës së organizatës.
- ❖ *Vendimmarrja financiare* - i referohet menaxhimit afatshkurtër të mjeteve financiare të institucionit, me qëllim sigurimin e likuiditetit dhe mbështetjen e aktiviteteve aktuale operative.

Këto aktivitete realizohen përmes funksioneve vijuese të menaxhimit financiar:

- ❖ *Planifikimi financiar* - përfshin planifikimin e fondeve të nevojshme në përputhje me planin afatgjatë të shkollës (Plani i Zhvillimit). Brenda kuadrit të këtij funksioni, vërehet nëse të ardhurat e buxhetit janë të mjaftueshme për nevojat e zhvillimit dhe si mund të sigurohet diferenca midis fondeve të disponueshme dhe fondeve të nevojshme.
- ❖ *Organizimi i aktiviteteve financiare* - përfshin organizimin e blerjeve (kapitale dhe rrjedhëse), menaxhimin e parave të gatshme, pagesën e detyrimeve, mbledhjen e të arkëtueshmeve dhe mbajtjen e regjistrave kontabël.
- ❖ *Kontrolli i aktiviteteve financiare* - kryhet nëpërmjet llojeve të ndryshme të kontrollit: parakontrolli, kontrolli gjatë punës dhe kontrolli me reagim. Drejtori duhet të njohë parimet e kontrollit efektiv financiar dhe teknikat e përshtatshme për zbatimin e tij.

Në kontekstin e këtyre funksioneve, drejtori është përgjegjës për ruajtjen e reputacionit të shkollës, ruajtjen e besueshmërisë së saj dhe zhvillimin e profesionalitetit të stafit të saj.

4.6 Organizimi dhe kontrolli i aktiviteteve financiare

Të gjithë shfrytëzuesit e buxhetit, pavarësisht nga madhësia, shuma e mjeteve që kanë në dispozicion ose numri i punonjësve, janë të detyruar vendosin një sistem të menaxhimit financiar dhe kontrollit (MFK). Ata duhet të përcaktojnë rregulla dhe procedura për punën, si dhe të marrin masa që sigurojnë bindje të arsyeshme se mjetet buxhetore përdoren ligjërisht, në mënyrë të drejtë, ekonomikisht, në mënyrë efektive dhe efektive.

Ngritja e një sistemi të menaxhimit dhe kontrollit financiar është një proces afatgjatë dhe kompleks, pasi nuk ka zgjidhje të unifikuara organizative të zbatueshme për të gjithë shfrytëzuesit e buxhetit. Zgjidhjet konkrete varen nga madhësia dhe specifikat e shfrytëzuesit, proceset organizative, rreziqet e identifikuar dhe faktorë të tjerë relevantë.

Kontrolli financiar është një sistem politikash, procedurash dhe aktiviteteve të vendosura nga drejtori i shkollës me qëllim që të sigurohet arsyeshmëria se qëllimet e shkollës janë realizuar.

Qëllimi i kontrollit financiar është përmirësimi i menaxhimit financiar, me qëllim për të arritur këto objektiva të përgjithshme:

- ✓ realizimin e detyrave, në mënyrë etike, ekonomike, efektive dhe efektive;
- ✓ harmonizimi i punës me ligjet, dispozitat e tjera, politikat e përcaktuara, planet dhe procedurat;
- ✓ mbrojtjen e pronës dhe burimeve të tjera nga humbjet e shkaktuara nga keqmenaxhimi, shpenzimet i pajustificuar, parregullsitë dhe abuzimet;
- ✓ forcimi i përgjegjësisë për realizimin me sukses të detyrave;
- ✓ evidentimi i duhur i transaksioneve financiare;
- ✓ raportimi financiar në kohë dhe monitorimi i rezultateve të operimit.

Kontrollet bazohen në politika dhe procedura që inkuadrohen dhe zbatohen për të siguruar arritjen e objektivave organizative, si dhe menaxhimi efektiv i rreziqeve. Ato përfaqësojnë mekanizma përmes të cilëve garantohet ligjshmëria, siguria dhe transparencë në operacione. Në kuadër të sistemit të kontrollit përfshihen: procedurat për miratimin e aktiviteteve dhe transaksioneve financiare; autoritete dhe përgjegjësi të përcaktuara qartë; ndarje detyrash me qëllim parandalimin e abuzimit; një sistem nënshkrimi të dyfishtë si një garanci shtesë sigurie; rregulla për mbrojtjen e pronës dhe informacionit; procedura për regjistrim të plotë, të saktë, korrekt dhe të azhurnuar të të gjitha transaksioneve; mekanizma për menaxhimin e burimeve njerëzore; aktivitete të tjera që kontribuojnë në forcimin e efikasitetit dhe efektivitetit të punëve.

Për të arritur efikasitet, kontrollet duhet të jenë të dizajnuara në mënyrë të përshtatshme dhe të funksionojnë vazhdimisht në përputhje me planin e përcaktuar. Ato duhet të bazohen në parimin e ndërrimit ndërmjet kostos dhe efekteve, përkatësisht të sigurojnë një ekuilibër optimal midis burimeve të investuara dhe rezultateve të arritura. Përveç kësaj, kontrollet duhet të jenë gjithëpërfshirëse, të arsyeshme dhe të lidhura qartë me objektivat e përgjithshme të shfrytëzuesit të buxhetit. Zbatimi i kontroleve është një detyrim që ndodh në të gjithë organizatën, në të gjitha nivelet dhe brenda të gjitha funksioneve të shkollës. Në këtë mënyrë, sigurohet një sistem i integruar që garanton ligjshmëri, efikasitet dhe transparencë në punë.

Drejtori i shkollës mban përgjegjësinë kryesore për krijimin dhe realizimin e sistemit të kontrollit financiar. Këtë detyrim e realizon nëpërmjet aktiviteteve të mëposhtme:

- përgatitja, realizimi dhe raportimi në kohë mbi realizimin e buxhetit të subjektit që ai menaxhon;
- vlerësimi dhe përmirësimi i vazhdueshëm i sistemit të menaxhimit financiar dhe kontrollit;
- përcaktimi dhe realizimi i objektivave të subjektit, si dhe përgatitja dhe zbatimi i planeve strategjike, programore dhe planeve të tjera për arritjen e objektivave të përgjithshëm dhe specifikë;
- krijimi i një strukture organizative dhe procedurash pune të përshtatshme që mundësojnë funksionimin efikas, monitorimin dhe zhvillimin e një sistemi të qëndrueshëm të menaxhimit financiar dhe kontrollit;
- identifikimi, menaxhimi dhe minimizimi i rreziqeve nëpërmjet vendosjes së kontroleve të brendshme të përshtatshme dhe efektive.

Kontrollet financiare janë një sistem i organizuar aktiviteteve që zbatohen në shkollë me qëllim për të mbrojtur burimet nga humbja dhe për të minimizuar rrezikun e gabimeve, shpërdorimit, keqmenaxhimit,

mashtimit dhe parregullsive të tjera. Zbatimi i duhur i tyre siguron shfrytëzim transparent, të ligjshëm dhe efikas të mjeteve publike. Në praktikë, ekzistojnë katër lloje themelore të kontrollit financiar:

- ✓ Kontroll parandalues - aktivitete që synojnë parandalimin e gabimeve, parregullsive dhe moskonformiteteve të mundshme para se ato të ndodhin.
- ✓ Kontroll zbulimi - aktivitete që kryhen pas realizimit të proceseve ose transaksioneve të caktuara, me qëllim identifikimin e gabimeve ose parregullsive që nuk u parandaluan në fazën e mëparshme.
- ✓ Kontroll korrigjues - masa që korrigjojnë gabimet dhe parregullsitë e identifikuara tashmë, me qëllim vendosjen e një gjendjeje të saktë.
- ✓ Kontrolle korrigjuese - aktivitete që marrin masa për të kompensuar humbjet e shkaktuara dhe për të minimizuar pasojat e gabimeve ose fenomeneve të tjera negative.

Auditimi i brendshëm luan një rol të rëndësishëm në sigurimin e menaxhimit financiar cilësor dhe të përgjegjshëm në shkollë. Ai shqyrton se si është krijuar dhe funksionon sistemi i menaxhimit financiar dhe kontrollit, ndërkohë që ofron rekomandime profesionale për avancimin e tij.

Rekomandimet që burojnë nga procesi i auditimit të brendshëm përfshihen në sistemin ekzistues të menaxhimit financiar dhe kontrollit, duke e zhvilluar dhe përmirësuar vazhdimisht atë sistem. Në këtë mënyrë, auditimi dhe kontrolli i brendshëm kanë të njëjtin qëllim përfundimtar - sigurimin e shfrytëzimit të ligjshëm, të saktë, ekonomik, efikas dhe efektiv të të gjitha mjeteve publike.

Shtojca 8:

PROCEDURA

Pronari i procesit

Qëllimi i procesit

Ecuria e punës

- **Aktivitet kronologjike**

- **Punonjës të involvuar**

1.
2.
3.
4.

- **Ndarja minimale e detyrimeve**

-
-
-

- **Dokumente për njoftim**

Raport:

Raport:

Raport:

- **Periudha kohore**

- prej ditë

- prej ditë

- **Diagrami me instruksione**

TEMA 5: FINANCAT NË FURNIZIMET PUBLIKE

Objektivi i përgjithshëm i temës: Fitimi i njohurive bazë rreth prokurimit publik

Rezultatet e pritura – kompetencat e fituara:

- Pjesëmarrësit në trajnim do të njohin detyrimet ligjore që rrjedhin nga Ligji i Prokurimit Publik
- Pjesëmarrësit në trajnim do të dinë si të hartojnë një plan prokurimi publik
- Pjesëmarrësit në trajnim do të dinë hapat në realizimin e prokurimit publik

5.1 Obligimet ligjore nga Ligji për furnizime publike

Sistemi i furnizimeve publike në Republikën e Maqedonisë së Veriut është vendosur në vitin 1998 kur edhe u soll Ligji për furnizime publike. Ky ligj, në fuqi një periudhë më të gjatë, e rregullon kornizën juridike për furnizimet publike dhe është plotësuar me më shumë ndryshime dhe plotësime të publikuara në (“Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë”, nr. 136/07, 130/08, 97/10, 53/11, 185/11, 15/13, 148/13, 28/14, 43/14, 130/14, 180/14, 78/15, 192/15, 27/16, 120/16, 165/17, 83/18 dhe 24/19). Përveç Ligjit, sistemi po bazohet edhe në aktet nënligjore të cilët e detajizojnë dhe rregullojnë zbatimin e furnizimeve publike.

Ligji për furnizimet publike, i miratuar nga Kuvendi i Republikës së Maqedonisë në nëntortë vitit 2007 (“Gazeta Zyrtare nr. 136/07”), paraqet bazë për Ligjin aktual për furnizime publike i cili filloi të zbatohet nga 1 prilli i vitit 2019. Ky ligj është ndryshuar dhe plotësuar disa herë gjatë një periudhe të gjatë kohore me qëllim përshtatjen e fushës dinamike të prokurimit publik me legjislacionin e Bashkimit Evropian, si dhe për të futur instrumente dhe mekanizma të rinj për të përmirësuar procedurat për dhënien e kontratave të prokurimit publik.

Me ndryshimet në legjislacion janë arritur korrigjime dhe avancim i dispozitave ekzistuese me theks të veçantë në vendosjen e efikasitetit, transparencës, konkurrencës dhe ligjshmërisë në prokurimin publik.

Instrumentet e reja synojnë përmirësimin e procesit të prokurimit publik dhe lehtësimin e zbatimit të tij, si dhe forcimin e sistemit të kontroleve dhe mbikëqyrjes. Ndryshimet ligjore, ndër të tjera, kanë të bëjnë edhe me kufizimin e përdorimit të metodave të caktuara, siç janë ankandet elektronike, dhe forcimin e kapaciteteve të institucioneve që mbikëqyrin procesin, me qëllim një sistem më të drejtë dhe më efikas të prokurimit publik në Republikën e Maqedonisë.

Byroja e Prokurimit Publik (BPP) është një institucion i themeluar në vitin 2004 me Ligjin për Prokurimin Publik (Gazeta Zyrtare e Republikës së Maqedonisë, Nr. 19/04). BPP është përgjegjëse për zhvillimin dhe përmirësimin e sistemit të prokurimit publik në Republikën e Maqedonisë së Veriut. Ndër detyrat kryesore të Byrosë janë sigurimi i racionalitetit, efikasitetit dhe transparencës në zbatimin e prokurimit publik si organ i administratës shtetërore brenda Ministrisë së Financave. Byroja inicion propozime për miratimin dhe ndryshimin e ligjeve dhe akteve nënligjore, monitoron dhe analizon zbatimin e ligjit, jep mendime dhe këshilla, organizon edukimin për zyrtarët e përfshirë në prokurimin publik, menaxhon sistemin e vetëm elektronik të prokurimit publik dhe mban të dhëna për kontratat e prokurimit publik. Byroja gjithashtu bashkëpunon me institucione ndërkombëtare dhe merr pjesë në koordinimin e asistencës teknike në lidhje me prokurimin publik. Themelimi i Byrosë ka hedhur themelet institucionale për krijimin dhe promovimin e koordinuar të praktikave të mira në prokurimin publik dhe ka mundësuar futjen e sistemit elektronik të prokurimit publik në Republikën e Maqedonisë së Veriut.

Me Ligjin e Prokurimit Publik rregullohet mënyra dhe procedurat për dhënien e kontratave të prokurimit publik, kompetencat e Byrosë së Prokurimit Publik, krijimin dhe kompetencat e Komisionit Shtetëror për Ankesat e Prokurimit Publik dhe mbrojtjen ligjore në procedurat për dhënien e kontratave të prokurimit publik, si dhe për koncesionet dhe partneritetet publik-private.

Gjatë dhënies së kontratave të prokurimit publik, autoritetet kontraktuese janë të detyruara të respektojnë parimet themelore, të cilat përfshijnë:

- konkurrencën midis operatorëve ekonomikë, me qëllim sigurimin e transparencës maksimale dhe një mjedisi të drejtë tregu.
- trajtimin e barabartë dhe mosdiskriminimin e operatorëve ekonomikë në të gjitha fazat e procedurës.
- transparencën dhe integritetin në procesin e dhënies së kontratave të prokurimit publik dhe
- përdorimin racional dhe efikas të mjeteve financiare, me qëllim arritjen e ekonomicitetit dhe efektivitetit në prokurimin publik.

Këto parime themelore janë themeli i funksionimit të sistemit të prokurimit publik dhe rregullohen në mënyrë të prerë nga tekstet ligjore për të siguruar një proces të drejtë, transparent dhe të përgjegjshëm të përdorimit të fondeve publike.

Neni 9, paragrafi 1 i Ligjit të Prokurimit Publik përcakton se cilat subjekte janë autoritete kontraktuese dhe janë të detyruara të zbatojnë ligjin kur japin kontrata të prokurimit publik. Ndër këto autoritete kontraktuese janë edhe shkollat, të cilat janë krijuar për të përmbushur nevojat në interes të publikut.

Ata, si autoritete kontraktuese, duhet të zbatojnë të gjitha rregulloret dhe procedurat ligjore për prokurimin publik kur japin kontrata për furnizimin e mallrave, shërbimeve ose punimeve. Ligji zbatohet edhe për marrëveshjet kornizë, si dhe për kontratat që financohen nga autoritetet kontraktuese me më shumë se 50%. Kjo do të thotë që shkollat, si institucione publike, janë të detyruara të respektojnë parimet e konkurrencës, trajtimit të barabartë, transparencës dhe përdorimit racional të mjeteve në procesin e prokurimit publik.

Autoritetet kontraktuese nuk janë të detyruara ta zbatojnë këtë ligj kur japin kontrata për shërbime publike që:

- kanë si objekt blerjen ose dhënien me qira të tokës, ndërtesave ose pasurive të tjera të paluajtshme dhe të drejtave që rrjedhin prej tyre, përveç dhënies së kontratave për prokurimin publik të shërbimeve financiare që lidhen me kontratat për blerje ose qira.
- dhe kontratat për prokurimin publik të shërbimeve që lidhen me blerjen, zhvillimin, prodhimin ose bashkëprodhimin e materialeve programore nga kompanitë radiotelevizive ose nga kompanitë e pavarura të prodhimit të destinuara për shfaqje publike në kinema ose për transmetim radioteleviziv të programeve, si dhe qiraja e hapësirës në media dhe portale elektronike, përjashtohen dhe dispozitat e Ligjit për Prokurimin Publik nuk zbatohen për to.
- Gjatë dhënies së një kontrate për prokurimin publik të shërbimeve noteriale, autoriteti kontraktues nuk do të zbatojë dispozitat e Ligjit për Prokurimin Publik sepse Ligji për Noterinë dhe Tarifa Noteriale përcaktojnë shpërblimin për punën dhe rimbursimin e shpenzimeve për kryerjen e veprimeve zyrtare brenda fushëveprimit të punës së noterit. E njëjta gjë vlen edhe për prokurimin e shërbimeve ligjore dhe shërbimeve të ekzekutorëve.
- Gjithashtu, Ligji i Prokurimit Publik nuk është i detyruar të zbatojë autoritetet kontraktuese për: kontratat e prokurimit publik për të cilat janë siguruar fonde nga organizatat ndërkombëtare (donatorë dhe huadhënës) ose nga vendet e treta, nëse ato kanë përcaktuar kushte të veçanta për dhënien e kontratave të prokurimit publik.
- Autoritetet kontraktuese nuk janë të detyruara të zbatojnë Ligjin e Prokurimit Publik nëse ato japin kontrata të prokurimit publik për shërbime për një autoritet tjetër kontraktues ose subjekte juridike të formuara nga një ose më shumë autoritete kontraktuese, nëse ato kanë të drejtën ekskluzive për të ofruar ato shërbime dhe në të njëjtën kohë, kjo e drejtë ekskluzive është botuar në gazetën zyrtare.
- Ligji i Prokurimit Publik nuk zbatohet për prokurimet shuma totale mujore e të cilave nuk tejkalon 1000 euro në ekuivalentin e denarit pa tatimin mbi vlerën e shtuar (TVSH). Në të njëjtën kohë, autoriteti kontraktues nuk është i detyruar të parashikojë këto prokurime në planin vjetor të prokurimit publik.

5.2 Llojet e furnizimeve publike

Objekti i një kontrate prokurimi publik mund të jetë: furnizimi i mallrave, ofrimi i shërbimeve ose kryerja e punimeve. Prandaj, ekzistojnë tre lloje themelore të kontratave të prokurimit publik:

- ✓ kontrata për prokurimin publik të mallrave,
- ✓ kontrata për prokurimin publik të shërbimeve dhe
- ✓ kontrata për prokurimin publik të punimeve.

Kontrata për prokurimin publik të mallrave - sipas Ligjit për Prokurimin Publik të Republikës së Maqedonisë, është një kontratë objekti i së cilës është furnizimi i një ose më shumë mallrave. Kjo mund të përfshijë blerje të menjëhershme, blerje me pagesë të shtyrë ose qira me ose pa mundësi blerjeje të mallrave. Kontrata mund të përfshijë edhe shërbime që lidhen me instalimin dhe inkorporimin e mallrave. Kjo do të thotë që nëse objekti kryesor i kontratës është furnizimi i mallrave, por përfshin edhe aktivitete për instalimin dhe inkorporimin e tyre, një kontratë e tillë konsiderohet kontratë publike furnizimi. Ky klasifikim është i rëndësishëm për zgjedhjen e procedurave të prokurimit publik dhe zbatimin e normave ligjore.

Kontrata për prokurimin publik të shërbimeve - sipas Ligjit për Prokurimin Publik të Republikës së Maqedonisë, mund të mbulojë ofrimin e një ose më shumë shërbimeve që kategorizohen si "shërbime prioritare" ose si "shërbime jo-prioritare". Shërbimet prioritare janë ato që janë me rëndësi të veçantë dhe janë të listuara me ligj ose akte nënligjore, ndërsa shërbimet jo-prioritare janë të gjitha shërbimet e tjera që nuk konsiderohen prioritare. Lënda e kontratës së shërbimit publik mund të jetë e larmishme dhe me karakteristika të ndryshme, nga konsulenca, teknike, financiare, arsimore deri te shërbimet që lidhen me mirëmbajtjen, administrimin, transportin dhe shërbime të tjera të ngjashme. Kjo qasje klasifikuese lejon një menaxhim dhe zbatim më efikas të procedurave të përshtatshme të prokurimit publik sipas llojit të shërbimeve që prokurohen.

Kontrata për prokurimin publik të punimeve - sipas Ligjit të Prokurimit Publik, është një instrument ligjor që mbulon projektimin dhe realizimin e aktiviteteve të ndërtimit, ose projektimin dhe realizimin e ndërtimit në tërësi. Lënda e një kontrate prokurimi publik mund të strukturohet në disa pjesë të ndara, identike ose të lidhura me njëra-tjetrën. Në këtë mënyrë, operatorët ekonomikë kanë mundësinë të paraqesin një ofertë për: të gjitha pjesët, për disa pjesë ose vetëm për një pjesë të lëndës së prokurimit. Gjatë formulimit të lëndës në dokumentacionin e tenderit, organi kontraktor është i detyruar t'i kushtojë vëmendje identitetit dhe ngjashmërisë së pjesëve, pasi ky është një kusht thelbësor. Në të njëjtën kohë, organi nuk mund të kombinojë prokurime që janë krejtësisht të ndryshme në natyrë, pasi kjo mund të çojë në një kufizim të konkurrencës dhe një shkelje të transparencës së procedurës. Në një situatë kur oferta e të njëjtit ofertues vlerësohet si më e favorshme për disa pjesë, organi kontraktor mund të lidhë një kontratë të vetme me atë ofertues, e cila do të mbulojë të gjitha pjesët për të cilat është përzgjedhur.

5.3 Planifikimi i furnizimeve publike

Duke qenë se prokurimi publik është forma bazë e furnizimit të organeve kontraktuese me mallra, shërbime ose punime, ato janë të detyruara të planifikojnë në mënyrë sistematike prokurimet e tyre brenda vitit aktual buxhetor.

Sipas Ligjit të ri të Prokurimit Publik që hyri në fuqi më 1 prill 2019, autoritetet kontraktuese, përfshirë shkollat, duhet të miratojnë një plan për nevojat e tyre totale vjetore të prokurimit sipas llojit (mallra, shërbime dhe punime) sipas Fjalorit të Përgjithshëm të Prokurimit Publik. Ky plan miratohet në bazë të burimeve të përcaktuara të financimit dhe përfshin vlerën e parashikuar të kontratave, llojin e procedurës dhe fillimin e prituri të procedurave.

Me fillimin e zbatimit të ligjit, shkollat janë të detyruara të publikojnë një plan elektronik për prokurimin publik përmes modulit të ri të Sistemit Elektronik të Prokurimit Publik (SPPP), i cili është i lidhur me njoftimet. Një nga risitë është se vlera e parashikuar e prokurimeve nuk do të publikohet në SPPP, dhe akti nënligjor i miratuar rregullon përgatitjen dhe publikimin e planit të prokurimit publik. Kjo masë rrit transparencën dhe efektivitetin në procesin e prokurimit publik, duke mundësuar kontroll dhe planifikim më të mirë të mjeteve në institucionet publike.

Plani vjetor i prokurimit publik duhet të jetë brenda dhe i barabartë me fondet e parashikuara për prokurim, të cilat rrjedhin nga buxheti, planet financiare ose programet e investimeve të organit kontraktor. Kjo do të thotë që plani i prokurimit publik nuk duhet të tejkalojë fondet e miratuara dhe të parashikuara për atë qëllim, duke siguruar disiplinë financiare dhe planifikim racional të prokurimit publik.

Autoriteti kontraktor është i detyruar të miratojë planin vjetor të prokurimit publik deri në fund të janarit të vitit aktual. Gjatë vitit, nëse është e nevojshme, organi kontraktor mund të ndryshojë ose plotësojë planin vjetor të prokurimit në përputhje me mjetet e planifikuara dhe të siguruar të prokurimit publik. Për kontratat shumëvjeçare, të cilat realizohen në disa vite, plani vjetor i prokurimit publik duhet të futet vetëm në planin për vitin kur kryhet procedura e dhënies së kontratës. Këto kontrata nuk parashikohen përsëri në planet për vitet në vijim sepse në ato vite ato do të jenë në fazën e realizimit, dhe procedura për to do të jetë përfunduar tashmë më parë. Kjo lejon planifikim të saktë dhe pajtueshmëri me aftësitë financiare të organi kontraktor, si dhe transparencë dhe kontroll të prokurimit publik gjatë vitit.

Sipas nenit 55 të Ligjit për Prokurimin Publik të Republikës së Maqedonisë së Veriut, procedurat e negociuara pa publikim të njoftimit, të cilat zbatohen në bazë të nenit 55 paragrafi 1 pika 1 alineja 1 dhe 3, pika 2 alineja 2, si dhe pika 4, nuk përfshihen në planin vjetor të prokurimit publik.

Këto procedura nuk mund të parashikohen në kohën e miratimit të planit.

Megjithatë, është e detyrueshme të tregohet zbatimi i këtyre procedurave në kolonën "Shënime" të formularit vjetor të planit të prokurimit publik. Kjo lejon transparencë dhe kontroll mbi zbatimin e këtyre procedurave specifike, megjithëse ato nuk janë pjesë e vetë planit.

Kjo rregullon transparencën dhe konformitetin e prokurimit publik në një mënyrë që lejon fleksibilitet në zbatimin e procedurave që nuk është e mundur të planifikohen paraprakisht.

Në planin vjetor të prokurimit publik duhet të përfshihen të gjitha prokurimet e autoritetit kontraktues, përveç prokurimeve shuma totale mujore e të cilave nuk tejkalon 1000 euro në ekuivalentin e denarit, duke përjashtuar tatimin e vlerës së shtuar. Këto prokurime të vogla nuk kërkohet të përfshihen në planin vjetor të prokurimit publik.

Për planifikim dhe përgatitje të suksesshme të prokurimit publik, autoritetet kontraktuese duhet të përgatisin një strategji prokurimi. Një strategji prokurimi është një qasje sistematike dhe planifikim i detajuar që mbulon të gjitha aktivitetet dhe parametrat që lidhen me prokurimin publik. Ajo i ndihmon autoritetet kontraktuese të përcaktojnë mënyrat optimale për të zbatuar prokurimet, në përputhje me kushtet ligjore dhe financiare.

Me strategjinë e prokurimit sigurohet një nivel më të lartë transparence, efikasiteti dhe ekonomiciteti në menaxhimin e fondeve publike, si dhe identifikimi i rreziqeve dhe zvogëlimi i tyre në procesin e prokurimit publik.

Strategjia merr në konsideratë të gjithë faktorët përkatës, siç janë kuadri ligjor, prokurimet e planifikuara, metodat dhe procedurat alternative të prokurimit që do të zbatohen, si dhe nevojat e organit kontraktor. Në këtë mënyrë, organi kontraktor mund të përmbushë më me sukses detyrimet e tij dhe të arrijë objektivat e tij.

Strategjia e prokurimit përfshin elementët kryesorë të mëposhtëm:

- ✓ Përcaktimi i nevojës për prokurim (lloji, sasia),
- ✓ Vlerësimi i vlerës së prokurimit,
- ✓ Planifikimi i mjeteve për realizimin e tij,
- ✓ Përzgjedhja e procedurës më të përshtatshme të prokurimit publik,
- ✓ Afati kohor për publikimin e njoftimit,
- ✓ Dhënia e informacioneve operatorëve ekonomikë të interesuar,

- ✓ Përgatitja e dokumentacionit për operatorët ekonomikë (udhëzime, specifikime teknike, kontratë model, etj.),
- ✓ Përcaktimi i informacioneve shtesë që do të kërkohet nga operatorët ekonomikë,
- ✓ Kriteret për zgjedhjen e ofertës më të favorshme, përkatësisht kriteret për ofertën më të favorshme ekonomikisht.

Secili prej këtyre elementëve synon të sigurojë realizimin efikas, transparent dhe të ligjshëm të prokurimit publik, ndërsa çdo mangësi në planifikim mund të ndikojë negativisht në funksionimin e suksesshëm të autoritetit kontraktues. Kjo siguron përgatitjen dhe realizimin e duhur të prokurimit publik, me fokus në racionalitet, efikasitet dhe arritjen e vlerës më të mirë për mjetet e investuara.

5.4 Procedura për realizimin e furnizimit publik

Procedura për dhënien e një kontrate të prokurimit publik është një proces i kryer nga organi kontraktor, që synon blerjen ose sigurimin e mallrave, shërbimeve ose punimeve të caktuara të nevojshme për funksionimin e rregullt të organit.

Brenda kësaj procedure, organi kontraktor publikon një njoftim (kur është e aplikueshme), merr dhe vlerëson ofertat nga operatorët ekonomikë, kontrollon kushtet e përmbushura dhe më pas merr një vendim për të zgjedhur ofertuesin më të favorshëm me të cilin do të lidhë një kontratë prokurimi publik. Të gjitha aktivitetet kryhen në përputhje me Ligjin për Prokurimin Publik dhe aktet nënligjore të tij, duke përdorur një sistem elektronik të prokurimit publik (PPPP) për të rritur transparencën dhe efikasitetin.

Procedura mund të jetë e hapur, e kufizuar, e negociuar ose të përdorë metoda të tjera të përcaktuara me ligj, varësisht nga rrethanat.

Qëllimi i procedurës është të sigurojë vlerën më të mirë për fondet publike nëpërmjet një përzgjedhjeje të drejtë dhe konkurruese të operatorit ekonomik që përmbush më së miri kriteret në dokumentacionin e tenderit.

Bazuar në planin vjetor të miratuar të prokurimit publik, personi përgjegjës i organit kontraktor ose personi i autorizuar prej tij duhet të miratojë një vendim për prokurim publik. Ky vendim duhet të fillojë procedurën për dhënien e një kontrate prokurimi publik, me qëllim përmbushjen e nevojave specifike të organit kontraktor. Në vendimin e prokurimit publik, organi kontraktor duhet të përcaktojë edhe përbërjen e komisionit që do të zhvillojë procedurën.

Numri i anëtarëve dhe zëvendësve të tyre nuk është i kufizuar, por varet nga kompleksiteti dhe vlera e kontratës që do të jepet.

Gjithashtu, çdo person përgjegjës duhet të caktojë një person ose persona që do të kryejnë detyrat që lidhen me prokurimin publik brenda organit kontraktues, duke siguruar kështu një proces të organizuar dhe ligjor të prokurimit.

Personi përgjegjës për kryerjen e prokurimit publik ose forma organizative brenda organit kontraktues kryen detyrat e mëposhtme:

- ✓ Koordinon përgatitjen e planit vjetor të prokurimit publik.
- ✓ Përgatit një vendim për fillimin e një procedure prokurimi publik.
- ✓ Publikon njoftimet e prokurimit publik në përputhje me rregulloret ligjore.
- ✓ Këshillon Komisionin e Prokurimit Publik mbi realizimin e procedurës.
- ✓ Pjesëmarrje e detyrueshme si anëtar i komisioneve të prokurimit publik në procedurat me një vlerë të parashikuar mbi 130,000 euro për mallra dhe shërbime dhe mbi 4,000,000 euro për punime.
- ✓ Përgatit aktet e nevojshme bazuar në raportin mbi procedurën e zhvilluar.
- ✓ Përditëson dhe dorëzon të dhëna në Sistemin Elektronik të Prokurimit Publik (SPPP).
- ✓ Publikon një referencë negative në SPPP në përputhje me kërkesat e ligjit.

- ✓ Jep udhëzime dhe udhëzime në procedurën e ankimimit në bashkëpunim me Komisionin e Prokurimit Publik.

Këto detyra janë thelbësore për realizimin e duhur, transparent dhe të ligjshëm të prokurimit publik, si dhe për sigurimin e vazhdimësisë dhe kontrollit në proces.

Në procedurën e dhënies së një kontrate prokurimi publik, presidenti, zëvendës-presidenti, anëtarët dhe zëvendësit e tyre të komisionit të prokurimit publik, si dhe personi përgjegjës përgjegjës për prokurimin publik, janë të detyruar të nënshkruajnë një deklaratë të mungesës së konfliktit të interesit. Kjo deklaratë është pjesë e dosjes mbi procedurën e zhvilluar dhe synon të sigurojë paanshmërinë dhe transparencën në procesin e prokurimit publik.

Ligji i Prokurimit Publik parashikon procedura të ndryshme që organet kontraktuese mund të përdorin për dhënien e kontratave të prokurimit publik, si më poshtë:

1. Prokurim me vlerë të ulët.

- Organi kontraktor mund të kryejë prokurim me vlerë të ulët të mallrave dhe shërbimeve me një vlerë të parashikuar deri në 10.000 euro në ekuivalent denarë dhe të punimeve deri në 20,000 euro në ekuivalent denarë.
- Prokurimi me vlerë të ulët kryhet në mënyrën e mëposhtme:
 - duke publikuar një njoftim për prokurim me vlerë të ulët, ku afati minimal për dorëzimin e ofertave është shtatë ditë nga data e publikimit të njoftimit ose përmes tregut elektronik për prokurim me vlerë të ulët të SEPP-së, për prokurimin e mallrave dhe shërbimeve standarde.
 - organi kontraktor zgjedh ofertën me çmimin më të ulët që është në përputhje me kërkesat dhe kushtet.
 - në prokurimin me vlerë të ulët, organi kontraktor përcakton vetëm kushtin për kryerjen e një aktiviteti profesional.

2. Procedurë e hapur e thjeshtuar.

- Organi kontraktor mund të zhvillojë një procedurë të hapur të thjeshtuar për prokurimin e mallrave dhe shërbimeve me një vlerë të parashikuar deri në 70,000 euro në ekuivalent denarë dhe të punimeve deri në 500,000 euro në ekuivalent denarë.
- Së bashku me ofertën duhet të dorëzohen një deklaratë për vërtetimin e kapacitetit ose dokumente për përcaktimin e kapacitetit.
- Afati minimal kohor për dorëzimin e ofertave është 15 ditë nga data e publikimit të njoftimit në SEPP.

3. Procedurë e hapur.

- Procedura e hapur realizohet në një fazë dhe mund të realizohet për secilën lëndë të prokurimit, përkatësisht, për prokurim mbi 70,000 euro (mallra dhe shërbime) dhe 500,000 euro për punime, me ç'rast çdo operator ekonomik i interesuar mund të paraqesë një ofertë me dokumentacionin e nevojshëm për përcaktimin e kapacitetit dhe të gjithë dokumentacionin tjetër në përputhje me kushtet e dokumentacionit të tenderit.
- Afati minimal kohor për dorëzimin e ofertave është 30 ditë nga data e publikimit të njoftimit në SEPP.
- Si përjashtim, nëse organi kontraktor ka publikuar një njoftim paraprak informues, afati minimal kohor për dorëzimin e ofertave është 20 ditë, ose si përjashtim, nëse për shkak të arsyeve urgjente që organi kontraktor do t'i shpjegojë në mënyrë të mjaftueshme në vendimin e prokurimit publik.

4. Procedura e kufizuar.

- Procedura e kufizuar kryhet në dy faza dhe mund të kryhet për secilin objekt të prokurimit, ku çdo operator ekonomik i interesuar mund të paraqesë një kërkesë për pjesëmarrje, bazuar në njoftimin e publikuar të prokurimit publik.
- Përveç kërkesës për pjesëmarrje, dorëzohet dokumentacioni për përcaktimin e kapacitetit sipas kushteve të dokumentacionit të tenderit për **fazën e parë**.

- Pas përfundimit të fazës së parë, komisioni përgatit një raport për vlerësimin e kapacitetit të kandidatëve dhe një listë të kandidatëve të kualifikuar, organi kontraktor merr një vendim për kandidatët e përzgjedhur, ku vetëm kandidatët e përzgjedhur mund të paraqesin një ofertë në **fazën e dytë**.

- Nëse organi kontraktor ka publikuar një njoftim paraprak informues, afati minimal kohor për dorëzimin e ofertave mund të reduktohet në dhjetë ditë.

- Me përjashtim të rregulluar nga Ligji për Prokurimin Publik, nëse për **arsye urgjente** që organi kontraktor duhet t'i shpjegojë në mënyrë përkatëse në vendimin e prokurimit publik, afatet e përcaktuara në këtë nen nuk mund të respektohen, organi kontraktor mund të caktojë një afat që nuk duhet të jetë më i shkurtër se:

a) **15 ditë** nga data në të cilën është publikuar njoftimi i prokurimit publik si afati i fundit për dorëzimin e aplikimeve për pjesëmarrje në fazën e parë dhe

b) **dhjetë ditë** nga data në të cilën ftesa për të paraqitur një ofertë u është dërguar kandidatëve të përzgjedhur si afati i fundit për dorëzimin e ofertave në fazën e dytë.

5. Procedura konkurruese me negociim.

- Organi kontraktor mund të përdorë një procedurë konkurruese me negociim vetëm për prokurimin publik në sektorin publik klasik, në rastet e mëposhtme:

a) për prokurimin e mallrave, shërbimeve ose punimeve, nëse:

- nevojat e autoritetit kontraktor **nuk mund të përmbushen pa përshtatur** zgjidhjet tashmë të disponueshme,
- objekti i prokurimit përfshin **zgjidhje projektimi ose inovative**,
- për shkak të rrethanave specifike që lidhen me llojin, kompleksitetin ose kuadrin ligjor dhe financiar, ose për shkak të rreziqeve që lidhen me të, kontrata e prokurimit publik **nuk mund të jepet pa negociata paraprake**, ose,
- autoriteti kontraktor **nuk mund të përcaktojë specifikimet teknike me saktësi të mjaftueshme**.

b) për prokurimin e mallrave, shërbimeve ose punimeve, për të cilat janë paraqitur të paktën dy oferta në një procedurë të thjeshtuar të hapur, të hapur ose të kufizuar dhe të gjitha ato:

- nuk përputhen me dokumentacionin e tenderit,
- kanë mbërritur me vonesë,
- kanë një çmim anomalisht të ulët ose
- tejkalojnë fondet e siguruara.

Në të gjitha rastet e mësipërme, organi kontraktor nuk është i detyruar të publikojë një njoftim nëse përfshin në procedurë të gjithë ofertuesit që plotësojnë kushtet për pjesëmarrje dhe për të cilët nuk ka arsye për përjashtim, dhe të cilët në procedurën e mëparshme të hapur ose të kufizuar kanë paraqitur një ofertë në përputhje me kërkesat formale të procedurës së prokurimit publik.

6. Dialogu konkurrues.

- Dialogu konkurrues kryhet në tre faza, përkatësisht:

- faza e parakualifikimit,
- faza e dialogut dhe
- faza e dorëzimit përfundimtar të ofertës.

- Organi kontraktor mund të përdorë dialogun konkurrues nëse plotësohen kushtet e mëposhtme:

a) për prokurimin e mallrave, shërbimeve ose punimeve nëse:

- nevojat e organit kontraktor nuk mund të përmbushen pa përshtatur zgjidhjet tashmë të disponueshme,
- objekti i prokurimit përfshin zgjidhje projektimi ose inovative,
- për shkak të rrethanave specifike që lidhen me natyrën, kompleksitetin ose strukturën ligjore dhe financiare ose rreziqet që rrjedhin prej tyre, kontrata e prokurimit publik nuk mund të jepet pa negociata paraprake ose
- organi kontraktor nuk mund të përcaktojë specifikimet teknike me saktësi të mjaftueshme në përputhje me kërkesat e këtij Ligji;

b) për prokurimin e mallrave, shërbimeve ose punimeve për të cilat janë paraqitur të paktën dy oferta në një procedurë të hapur ose të kufizuar dhe të gjitha ato:

- nuk përputhen me dokumentacionin e tenderit,
- mbërritën me vonesë,
- kanë një çmim anomalisht të ulët ose
- tejkalojnë burimet e ofruara nga autoriteti kontraktor.

- Pas përfundimit të fazës së parë, komisioni përgatit një raport mbi vlerësimin e aftësisë së kandidatëve dhe një listë të kandidatëve të kualifikuar dhe merr një vendim për kandidatët e përzgjedhur të cilëve do t'u dërgojë një ftesë për të marrë pjesë në dialog.

- Organi kontraktor mund të kufizojë numrin e kandidatëve të aftë që do të ftohen të marrin pjesë në fazën e dialogut në të cilën mund të diskutohen të gjitha aspektet e prokurimit publik.

- Kur organi kontraktor të ketë përfunduar dialogun dhe të ketë informuar pjesëmarrësit që morën pjesë në pjesën e fundit të dialogut, secili prej tyre do të ftohet të paraqesë një ofertë përfundimtare.

- Organi kontraktor do të vlerësojë ofertat e paraqitura në bazë të kriterëve për zgjedhjen e ofertës më të favorshme nga njoftimi dhe dokumentacioni i tenderit.

7. Partneritet inovativ.

- Organi kontraktor mund të përdorë një partneritet inovativ nëse ka nevojë për mallra, shërbime ose punime inovative që nuk mund të plotësohen nga prokurimi i mallrave, shërbimeve ose punimeve që janë tashmë të disponueshme në treg.

- Organi kontraktor mund të vendosë të krijojë një partneritet inovativ me një ose më shumë partnerë që do të kryejnë aktivitete të veçanta kërkimore dhe zhvillimore.

- Afati minimal kohor për marrjen e aplikimeve për pjesëmarrje është **30 ditë** nga data e publikimit të njoftimit të prokurimit publik.

- Një ofertë fillestare në procedurën e partneritetit të inovacionit mund të paraqitet vetëm nga ata kandidatë të ftuar nga organi kontraktor pas vlerësimit të aftësisë së tyre.

- Në procedurën e partneritetit të inovacionit, kontrata jepet ekskluzivisht sipas kriterit të raportit më të mirë çmim-cilësi.

- Organi kontraktor përcakton se si do të rregullohen të drejtat e pronësisë intelektuale në dokumentacionin e tenderit.

8. Procedura e negociuar pa publikim të njoftimit.

- Organi kontraktor mund të zhvillojë një procedurë të negociuar pa publikim të njoftimit për prokurimin publik të mallrave, shërbimeve ose punimeve në rastet e mëposhtme:

a) kur, pas dy procedurave të hapura ose procedurave të hapura të thjeshtuara të zhvilluara më parë, nuk është paraqitur asnjë ofertë ose asnjë ofertë e përshtatshme, ose kur, pas dy procedurave të kufizuara të zhvilluara më parë, nuk është paraqitur asnjë kërkesë për pjesëmarrje ose asnjë kërkesë e përshtatshme për pjesëmarrje në fazën e parë, me kusht që kushtet e dokumentacionit të tenderit të mos jenë ndryshuar ndjeshëm,

b) nëse prokurimi publik i aktiviteteve sektoriale ka qëllimin e vetëm të kërkimit, eksperimentimit, studimit ose zhvillimit dhe nuk ka për qëllim të nxjerrë fitim ose të rimbursojë kostot e kërkimit dhe zhvillimit;

c) nëse mallrat, shërbimi ose puna mund të ofrohen vetëm nga një operator ekonomik specifik për arsytet e specifikuar në Ligj (pas marrjes së një mendimi paraprak nga BPP-ja)

d) nëse për shkak të urgjencës ekstreme, të shkaktuara si rezultat i ngjarjeve që organikontraktor nuk mund t'i parashikonte (pas marrjes së një mendimi paraprak nga BPP-ja)

9. Procedura e negociuar me publikim të një njoftimi.

- Organi kontraktor mund të përdorë procedurën e negociuar me publikim të një njoftimi për prokurimin publik në aktivitete sektoriale.

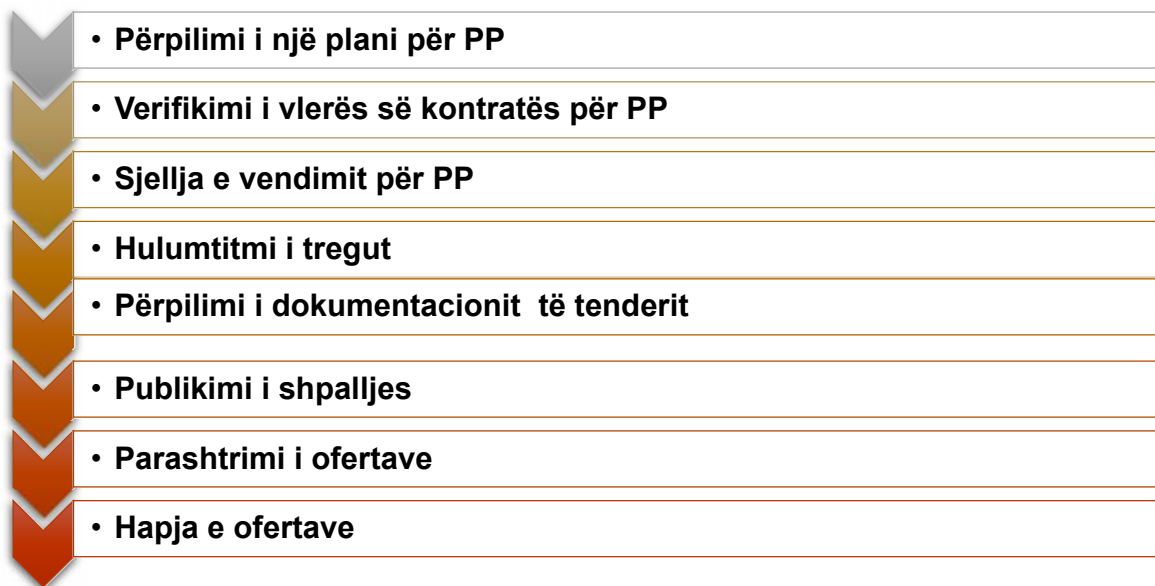
- Kërkesa për pjesëmarrje duhet të shoqërohet me dokumentacionin për përcaktimin e kapacitetit.

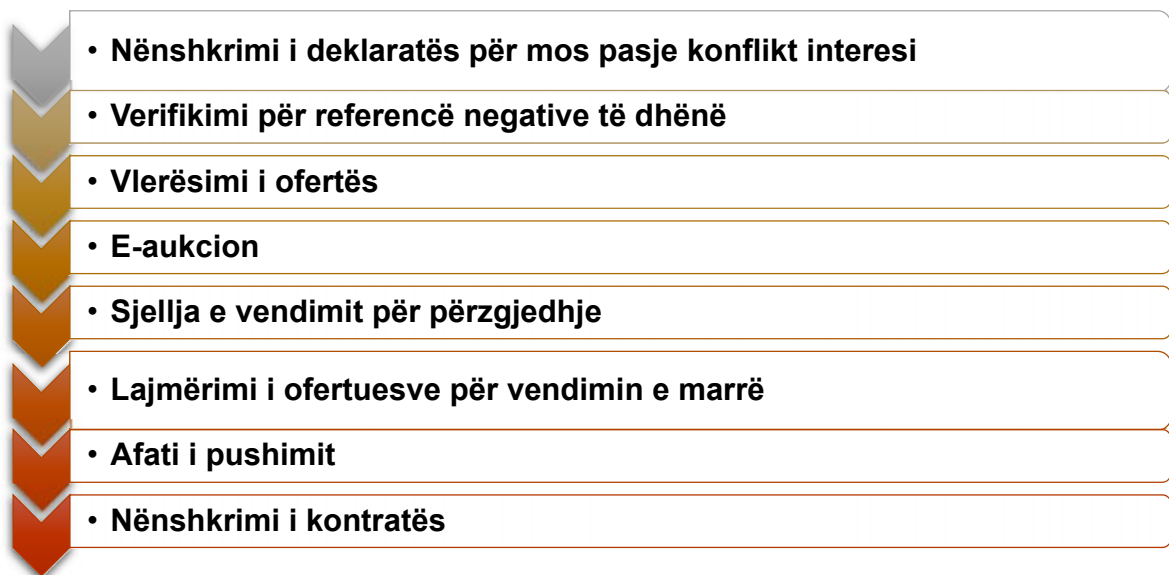
- Afati kohor për **dorëzimin e kërkesave për pjesëmarrje**, si rregull, **nuk duhet të jetë më i shkurtër se 30 ditë** nga data në të cilën publikohet njoftimi i prokurimit publik, dhe nëse një njoftim tregues periodik përdoret si zëvendësim i një njoftimi të prokurimit publik, si rregull, ai nuk duhet të jetë më i shkurtër se 30 ditë nga data e dërgimit të ftesës për të konfirmuar interesin për pjesëmarrje, por në asnjë rast nuk duhet të jetë më i shkurtër se 15 ditë.

- Pas përfundimit të fazës së parë, komisioni duhet të përgatisë një raport mbi vlerësimin e kapacitetit të kandidatëve dhe një listë të kandidatëve të kualifikuar dhe duhet të miratojë një vendim për kandidatët e përzgjedhur të cilëve duhet t'u dërgojë një ftesë për të paraqitur një ofertë fillestare.

- Afati për **dorëzimin e ofertave** mund të përcaktohet me marrëveshje të ndërsjellë midis organit kontraktor dhe kandidatëve të aftë të përzgjedhur. Në mungesë të një marrëveshjeje të tillë të ndërsjellë, afati minimal për dorëzimin e ofertave fillestare është **dhjetë ditë**.

Procedura për dhënien e një kontrate prokurimi publik fillon me miratimin e një vendimi për prokurim publik dhe vazhdon sipas renditjes vijuese:





Paraqitja skematike nr. 2: Hapat në procedurën e prokurimit publik

Procedura për dhënien e një kontrate të prokurimit publik përfundon në ditën kur vendimi për përzgjedhjen ose anulimin e procedurës bëhet përfundimtar. Përfundimtari do të thotë që afati për ankesë ka skaduar dhe nuk është paraqitur ankesë. Nëse një ankesë paraqitet brenda afatit të përcaktuar, përfundimi ndodh pas përfundimit të procedurës së ankesës dhe miratimit të një vendimi nga Komisioni Shtetëror për Ankesat e Prokurimit Publik mbi ankesën konkrete.

Ky proces është i rëndësishëm për të siguruar siguri dhe qartësi ligjore nëse procedura është përfunduar plotësisht dhe nëse vendimet janë përfundimtare, përpara se kontrata të lidhet dhe përmbushet. Organi kontraktor është i detyruar të krijojë një dosje procedure për çdo kontratë të dhënë të prokurimit publik ose marrëveshje kuadër të lidhur, ku do të ruhen të gjitha dokumentet e marra nga procedura e zhvilluar.

Dosja ruhet për të paktën 5 vjet nga data e realizimit të kontratës ose nga data e përfundimit të kontratës. Dosja trajtohet në përputhje me dispozitat që rregullojnë punët arkivore, duke siguruar mbrojtjen, aksesin dhe menaxhimin e dokumenteve në përputhje me standardet ligjore. Ky detyrim synon të sigurojë transparencë të plotë dhe mundësinë e kontrollit, auditimit dhe kontrollit të prokurimeve publike të zbatuara gjatë gjithë periudhës së ruajtjes së dokumentacionit.

Shkelje të rëndësishme të Ligjit të Prokurimit Publik në procedurat për dhënien e një kontrate të prokurimit publik janë:

- ✓ Procedura për dhënien e një kontrate është kryer pa një vendim për prokurim publik.
- ✓ Procedura është kryer pa zhvilluar një dialog teknik në rastet kur kjo është e detyrueshme sipas Ligjit.
- ✓ Dokumentacioni i tenderit nuk është në përputhje me Ligjin dhe ka çuar ose mund të ketë çuar në diskriminim të operatorëve ekonomikë ose kufizim të konkurrencës në treg.
- ✓ Janë bërë lëshime të konsiderueshme gjatë hapjes së ofertave.
- ✓ Janë bërë lëshime të konsiderueshme gjatë vlerësimit të ofertave.
- ✓ Nuk është vepruar në përputhje vendimin e Komisionit Shtetëror për Ankesat e Prokurimit Publik.
- ✓ Është bërë zgjedhja e një ofertë që nuk ishte më e favorshme.
- ✓ Është bërë zgjedhja e një ofertë e papranueshme.

Këto shkelje ndikojnë ndjeshëm në ligjshmërinë, transparencën dhe drejtësinë e procedurave të prokurimit publik, dhe pasojat e tyre mund të përfshijnë sanksione ligjore dhe anulimin e procedurave të tenderimit.

Shtojca 9:**Ushtrime për prokurimin publik**

1. Shkolla XX është një shkollë fillore në Ohër, e cila duhet të organizojë një prokurim publik për transportin e nxënësve. Prokurimi publik duhet të realizohet si një prokurim publik në grup, në të cilin shkolla XX do të jetë subjekti kryesor, dhe prokurimi do të realizohet në emër të 3 shkollave të tjera fillore. Ky është një prokurim publik i ndashëm, i përbërë nga 5 pjesë, për 5 itinerare në të cilat duhet të kryhet transporti. Kontrata ekzistuese me të cilën është realizuar transporti i nxënësve gjatë vitit 2020 është e vlefshme deri më 21.01.2021. Shkolla merr autorizimin për realizimin e prokurimit nga Komuna e Ohrit më 10.01.2021.

- Identifikoni hapat në procesin e realizimit të prokurimit publik.
- Cilën procedurë(a) të prokurimit publik do të aplikoni?
- Çfarë problemesh prisni të hasni dhe si planifikoni t'i kapërceni ato?

2. Shkolla e mesme XX nga Struga për nevojatë saj, duhet të zhvillojë një procedurë prokurimi publik për materiale zyre. Në shkollë nuk ka asnjë person që posedon licencë për të kryer prokurime publike.

- Identifikoni hapat në procesin e realizimit të prokurimit publik.
- Cilën procedurë(a) të prokurimit publik do të aplikoni?
- Çfarë problemesh prisni të hasni dhe si planifikoni t'i kapërceni ato?

ПРИЛОГ

ГОДИШЕН ПЛАН ЗА ЈАВНИ НАБАВКИ ВО ____ ГОДИНА
НА _____
(назив на договорниот орган)

Бр.	Предмет на договорот за јавна набавка/рамковната спогодба	Шифра според ОПЈН	Очекуван почеток на постапката (месец)	Проценета вредност на договорот/рамковната спогодба без ДДВ (денари)	Вид на постапка	Забелешки
1	2	3	4	5	6	7
	I. Договори и рамковни спогодби за јавни набавки на стоки					
	II. Договори и рамковни спогодби за јавни набавки на услуги					
	III. Договори и рамковни спогодби за јавни набавки на работи					

Одговорно лице

TEMA 6: SIPËRMARRËSIA

Objektivi i përgjithshëm i temës: Hyrje në thelbin e aktivitetit sipërmarrës në shkolla.

Rezultatet e pritura – kompetencat e fituara:

- Pjesëmarrësit në trajnim do ta perceptojnë nevojën për aktivitet sipërmarrës si një faktor kyç për zhvillimin e shkollave.
- Ata do ta kuptojnë rëndësinë e intrandërmarrësisë, përkatësisht aktivitetit sipërmarrës brenda shkollave, dhe do të mësojnë metoda për inkurajimin e tij.
- Pjesëmarrësit në trajnim do të njihen me kompanitë shkollore reale si një mundësi për zhvillimin dhe zbatimin e ideve sipërmarrëse.

6.1. Sipërmarrja - një kompetencë kyçe e drejtorëve të sektorit publik (shkollave)

Sipërmarrja është procesi i zbulimit të mundësive dhe ndërmarrjes së aktiviteteve, duke përfshirë marrjen e riskut, me përdorimin racional të burimeve. Thelbi i sjelljes sipërmarrëse qëndron në njohjen e mundësive dhe realizimin e ideve. Detyrat e sotme kërkojnë që sipërmarrësit të demonstrojnë kreativitet, motivim dhe gatishmëri për të marrë risqe.

Sjellja sipërmarrëse nënkupton: kërkimin dhe njohjen aktive të mundësive dhe gjasave të reja, ndërmarrjen e veprimeve dhe rreziqeve për të realizuar këto mundësi, shfrytëzimin dhe shpërndarjen racionale të burimeve të disponueshme, zhvillimin e kreativitetit dhe inovacionit për të arritur qëllimet, motivimin dhe gatishmërinë për sfida të vazhdueshme dhe kapërcimin e pengesave.

Në shekullin e 21-të, sjellja sipërmarrëse është çelësi për zhvillimin e ideve inovative dhe suksesin, si dhe për mbijetesën dhe rritjen në një mjedis afarist të trazuar dhe konkurrues. Ndryshimet strukturore në mjedisin afarist kërkojnë që sipërmarrësit të përshtaten shpejt me ndryshimet e papritura dhe të thella, dhe njohuritë dhe zbatimin e teknologjive të reja janë një kusht për zhvillimin ekonomik. Në këto kushte, sipërmarrja në sektorin publik, përfshirë shkollat, po fiton gjithnjë e më shumë rëndësi. Kërkesat ndaj sektorit publik po ndryshojnë rrënjësisht dhe zhvillimi i teknologjisë imponon standarde të reja veprimi për sipërmarrësit. Kjo do të thotë që fryma dhe aftësitë sipërmarrëse duhet të zhvillohen dhe të kultivohen nga procesi arsimor, përmes metodave inovative të mësimdhënies dhe përballimit të sfidave që sjell bota moderne. Arsimi dhe edukimi duhet t'u mundësojnë studentëve të fitojnë aftësi sipërmarrëse si kreativiteti, inovacioni, marrja e riskut, motivimi dhe përshtatshmëria, të cilat janë të nevojshme për realizim të suksesshëm në mjedisin dinamik të shekullit të 21.

Dallimet midis sipërmarrjes në sektorin privat dhe publik janë minimale në thelb, por ndryshimi kryesor qëndron në qëllimin e veprimit.

Në sektorin privat, sipërmarrja drejtohet kryesisht nga motivet për të fituar para, pra për të arritur fitim personal ose të korporatës. Vendimet afariste dhe aktivitetet synojnë maksimizimin e fitimit dhe promovimin e konkurrueshmërisë.

Megjithatë, në sektorin publik, sipërmarrja synon të ofrojë përfitime të përgjithshme për qytetarët, pra, përfitim publik. Sipërmarrja publike më shpesh ka qëllime sociale ose politike, që synojnë zhvillimin dhe mirëqenien e komunitetit. Fitimi ekonomik rrallë është motivi kryesor. Në kontekstin e shkollave, kjo do të thotë që sipërmarrja në sektorin publik është zbatim i metodave krijuese dhe inovative për të ofruar arsim me cilësi më të mirë, me qëllim kapërcimin e sfidave arsimore dhe përmirësimin e shërbimit komunal ose kombëtar, në vend të fitimit financiar.

Sipërmarrja në sektorin publik shpesh shihet si një proces ku sipërmarrësi merr përgjegjësinë për realizimin e një ideje ose projekti, që synon arritjen e rezultateve më të mira dhe ndryshimeve krijuese. Në këtë proces, rreziku është një pjesë integrale e aktiviteteve të ndërmarra.

Megjithatë, sektori publik përballet edhe me sfida specifike, siç janë burokratizimi dhe politika, të cilat ndonjëherë e bëjnë të vështirë arritjen e qëllimeve të përcaktuara dhe qëllimeve sipërmarrëse në një mënyrë cilësore. Kështu, pavarësisht nevojës për një qasje sipërmarrëse dhe inovacion, realizimi mund të kufizohet nga pengesa sistematike dhe disa barrierat administrative. Zhvillimi i shpirtit sipërmarrës në sektorin publik kërkon strategji të përshtatshme, trajnim dhe motivim të punonjësve për të zhvilluar kreativitetin dhe aftësitë e menaxhimit të rrezikut, me qëllim krijimin e vlerës publike dhe shërbimit më të mirë për qytetarët. Kjo qasje i lejon sektorit publik të jetë më efikas dhe inovativ në operacionet e tij.

Sipërmarrja në sektorin publik përdor mjetet publike, ndihmën shtetërore dhe subvencionet për të menaxhuar më mirë burimet publike dhe për të ulur shpenzimet publike, duke rezultuar në një përmbushje më të mirë të nevojave publike. Ndryshe nga sektori privat ku suksesi matet nga vëllimi i fitimit të gjeneruar, suksesi në sektorin publik, dhe kështu suksesi i drejtorit si sipërmarrës, matet nga shkalla e përmbushjes së nevojave të përgjithshme të individit dhe komunitetit. Kjo përmbushje vlerësohet përmes vlerës dhe cilësisë së rezultatit të arritur në raport me mjetet e shpenzuara dhe të disponueshme.

Pra, sektori publik e mat suksesin e tij nëpërmjet efektivitetit, efikasitetit dhe cilësisë së shërbimeve publike që ofron, dhe jo vetëm nëpërmjet treguesve financiarë, si në sektorin privat. Kjo kërkon që sipërmarrësit publikë të jenë të përqendruar në krijimin dhe ofrimin e vlerës së përgjithshme shoqërore dhe rezultateve pozitive për qytetarët.

Puna e një sipërmarrësi në sektorin publik mbart një shkallë të lartë rreziku për shkak të kompleksitetit dhe përgjegjësisë që vjen me menaxhimin e burimeve publike dhe përmbushjen e interesave publike. Edhe pse shpërblimi në sektorin publik është shpesh më i ulët ose i kufizuar krahasuar me sektorin privat, sipërmarrësit e sektorit publik duhet të vlerësojnë me kujdes aftësitë e tyre dhe aftësitë e organizatës ose shkollës.

Çelësi i suksesit qëndron në specializimin dhe zhvillimin e aftësive më të rëndësishme, si dhe në shfrytëzimin e avantazheve konkurruese që ka shkolla ose krijimin e avantazheve të reja konkurruese. Në sektorin publik, sipërmarrja kërkon aftësinë për t'u përshtatur me kushtet burokratike, për të menaxhuar rreziqet dhe për t'iu qasur shërbimeve publike në mënyrë inovative. Edhe pse rreziku është i lartë, motivimi vjen nga dëshira për të ofruar shërbim dhe kënaqësi më të mirë për publikun, gjë që e bën punën sfiduese, por edhe përmbushëse. Specifika e sektorit publik kërkon një qasje të ndryshme ndaj rrezikut dhe shpërblimeve krahasuar me sektorin privat. Në sipërmarrjen e sektorit publik, mjetet publike, ndihma shtetërore dhe subvencionet përdoren për të menaxhuar më mirë burimet publike dhe për të ulur shpenzimet publike, gjë që rezulton në përmbushjen më të mirë të nevojave publike. Ndryshe nga sektori privat ku suksesi matet me vëllimin e fitimit të gjeneruar, suksesi në sektorin publik, si dhe suksesi i drejtorit si sipërmarrës, matet me shkallën e kënaqësisë së nevojave të përgjithshme dhe të përbashkëta të individit dhe komunitetit në tërësi. Kjo vlerësohet përmes vlerës ose cilësisë së rezultatit të arritur në raport me mjetet e disponueshme dhe të shpenzuara.

Puna e një sipërmarrësi në sektorin publik përfshin një shkallë të lartë rreziku, por pavarësisht kësaj, suksesi varet nga specializimi i aftësive më të rëndësishme dhe shfrytëzimi i avantazheve konkurruese të organizatës/shkollës. Rreziku lidhet edhe me burokracinë dhe politikën, të cilat ndonjëherë paraqesin një pengesë për realizimin cilësor të qëllimeve.

Çelësi i suksesit në sektorin publik qëndron në sjelljen sipërmarrëse krijuese dhe adaptive që çon në një menaxhim më të mirë të burimeve, inovacion dhe kënaqësi të nevojave publike, ku shpërblimi nuk është financiar, por vlerë dhe progres shoqëror.

Një nga karakteristikat më të rëndësishme të sipërmarrjes në sektorin publik është krijimi i vlerave të reja që kanë një efekt pozitiv të rëndësishëm dhe të qëndrueshëm në shoqëri. Kjo lloj sipërmarrjeje thekson kreativitetin, inovacionin dhe aktivitetet strategjike të zhvillimit, të cilat stimulojnë dhe nxisin të gjithë sistemin e organizatave të ndërlidhura. Qëllimi është të krijohet vlerë publike nëpërmjet përdorimit racional dhe inovativ të burimeve publike, të përmirësohet menaxhimi publik dhe shërbimet e ofruara nga institucionet publike, duke ndryshuar kështu jetën shoqërore në një mënyrë pozitive dhe afatgjatë.

Ky proces kërkon që organizatat publike të zhvillojnë një frymë dhe kulturë sipërmarrëse, e cila do t'i mundësojë atyre të menaxhojnë në mënyrë më efikase dhe efektive, të krijojnë vlera të reja dhe të inovojnë në sektorin publik, gjë që në fund të fundit kontribuon në kënaqësi më të madhe publike dhe cilësi më të mirë të shërbimeve publike.

Mund të dallohen karakteristikat e mëposhtme të sipërmarrjes në sektorin publik, të cilat e dallojnë atë nga e njëjta gjë në sektorin privat:

- orientim jofitimprurës - motivi kryesor nuk është përfitimi financiar dhe realizimi i fitimit, por veprimi në interes publik dhe arritja e përfitimit shoqëror.
- më pak ekspozim ndaj presioneve të tregut - këtu ka më pak konkurrencë, sepse organizatat publike më shpesh veprojnë brenda një fushëveprimi që u është caktuar vetëm atyre, d.m.th. ato kanë ekskluzivitet.
- nuk është gjithmonë e qartë se cila pjesë e popullsisë do të përfitojë nga veprimet e organizatës publike.
- në sektorin publik, shfrytëzuesit e shërbimeve zakonisht janë më heterogjenë në strukturë dhe i përdorin shërbimet pavarësisht fuqisë së tyre ekonomike.
- duke pasur parasysh që sektori publik financohet me fonde publike dhe detyra kryesore e sipërmarrësit është të mbrojë interesin publik, ai duhet të veprojë hapur dhe në mënyrë transparente, për të mbrojtur vlerat demokratike, ligjore, sociale, politike dhe ekonomike, prandaj interesi për veprimet e tyre nga komuniteti është më i madh dhe për këtë arsye ato janë nën mbikëqyrje më të madhe.
- për shkak të numrit të madh të subjekteve të prekura nga veprimet e tyre, priten vendime më të besueshme nga sektori publik, duke shmangur gabimet.

Këto karakteristika kërkojnë një qasje të ndryshme ndaj sipërmarrjes në sektorin publik, me theks në vlerën sociale dhe interesin publik, ku hapja, llogaridhënia dhe menaxhimi efikas i burimeve janë thelbësore.

6.2 Karakteristikat e sipërmarrësve në sektorin publik

Sipërmarrësit në shkolla mund të thuhet se janë udhëheqës profesionistë që kryejnë funksione të shumëfishta menaxhimi - planifikim, organizim, udhëheqje dhe kontroll - dhe kanë autoritet formal mbi organizatën që menaxhojnë.

Ata luajnë një rol kyç në: përcaktimin e prioriteteve të institucionit, inicimin dhe udhëheqjen e ndryshimeve brenda organizatës, përcaktimin dhe promovimin e standardeve dhe vlerave, inkurajimin e inovacionit, proaktivitetit dhe marrjes së rreziqeve.

Sipërmarrësi në shkollë është një person që e drejton organizatën drejt arritjes së qëllimeve të përcaktuara. Për të qenë i suksesshëm, ai duhet të zotërojë një kombinim të mençurisë, përvojës, hapjes dhe kreativitetit. Megjithatë, këto cilësi vetëm nuk janë të mjaftueshme, kështu që ato duhet të plotësohen nga një numër tiparësh dhe aftësish shtesë:

- Besimi në sukses – besimi se nëpërmjet përpjekjeve të veta është e mundur të arrihet ndryshim pozitiv.
- Aftësitë e komunikimit – aftësia për të komunikuar qartë dhe në mënyrë efektive, pasi komunikimi i pamjaftueshëm ose me cilësi të dobët shpesh çon në keqkuptime dhe probleme.
- Aftësitë e negociatave – të nevojshme për arritjen e kompromiseve dhe ndërtimin e partneriteteve të suksesshme.
- Energjia dhe përkushtimi – shpesh të shprehura përmes punë-holizmit, përkatësisht investimi i kohës dhe përpjekjeve në zhvillimin dhe realizimin e projekteve që sjellin përfitime sociale.

- Vetëdija – njohuri për aftësitë dhe potencialin e vet, por edhe njohja e dobësive personale.
- Aftësitë menaxheriale – menaxhimi i burimeve, njerëzve dhe proceseve në një mënyrë racionale dhe efikase.
- Njohuri dhe aftësi teknike – njohuri të mira të specifikave të punës në shkollë dhe metodës së realizimit të projekteve dhe ideve.
- Aftësitë e prezantimit dhe përshtatjes – aftësia për të prezantuar dhe “shitur” idetë e veta, si dhe për t’u përshtatur me rrethanat në ndryshim.

Me kompetenca të tilla, sipërmarrësi në sektorin publik dhe konkretisht në shkollë bëhet një nxitës i inovacionit dhe një faktor që mundëson zhvillimin dhe qëndrueshmërinë e institucionit.

Hulumtimet tregojnë se sipërmarrësit duhet ta njohin organizatën si një mjet përmes të cilit mund të arrijnë qëllimet e tyre personale. Në këtë mënyrë, ata mbeten të motivuar, të përkushtuar dhe këmbëngulës në procesin e realizimit të qëllimeve organizative, gjë që rezulton në efikasitet dhe qëndrueshmëri më të madhe të punës së tyre.

6.3 Intrandërmarrësia (e brendshme)

Ndërmarrësia e brendshme – sipërmarrja intra-ndërmarrëse ose sipërmarrja organizative, është praktika e sjelljes sipërmarrëse brenda një organizate ekzistuese, në këtë rast – në shkollë. Nga njëra anë, sipërmarrja e brendshme mund të manifestohet në dy mënyra:

- Krijimi i njësive të reja të biznesit brenda vetë organizatës ose jashtë saj, bazuar në parimet e sipërmarrjes (kreativiteti, inovacioni, njohja e mundësive, proaktiviteti, marrja e riskut), me qëllim përmirësimin ose forcimin e konkurrenshëmisë përmes zbatimit të zgjidhjeve ose projekteve të reja - qoftë ky një produkt, shërbim apo proces.
- Inkuadrimi i një filozofie gjithëpërfshirëse sipërmarrëse, d.m.th. inkurajimi i një mendësie dhe sjelljeje sipërmarrëse midis të gjithë punonjësve brenda organizatës ekzistuese (shkollës), me qëllim përmirësimin e efikasitetit, inovacionit dhe rezultateve të përgjithshme të organizatës.

Lëndë me interes në këtë kontekst është aspekti i dytë i sipërmarrjes brenda organizatës, pra praktikimi i sjelljes sipërmarrëse nga punonjësit në organizata, pra në shkollë. Kjo qasje përqendrohet në inkurajimin e kreativitetit, proaktivitetit dhe iniciativës midis punonjësve me qëllim përmirësimin e operacioneve, futjen e inovacioneve dhe përmirësimin e rezultateve të përgjithshme të institucionit.

Në vitet e fundit, ka pasur një kuptim dhe pranim gjithnjë e më të madh se zbatimi i veprimeve sipërmarrëse në punën e përditshme, përmes të menduarit krijues, veprimeve inovative, ndjekjes së mundësive pavarësisht nga burimet e disponueshme aktualisht, proaktivitetit dhe marrjes së moderuar të rreziqeve, është një nevojë thelbësore për shkollat.

Brenda kuadrit të të menduarit dhe të vepruarit sipërmarrës, dallohen dy aspekte të ndryshme:

- Sipërmarrja korporative - të menduarit dhe të vepruarit sipërmarrës nga punonjësit që nuk janë në pozicione menaxheriale;
- Menaxhimi sipërmarrës - një kombinim i të menduarit menaxherial dhe të vepruarit sipërmarrës nga menaxhmenti i shkollës.

Në zbatimin e sipërmarrjes së brendshme në shkollë, roli i stafit mësimdhënës është thelbësor, pasi ata mund të stimulojnë entuziazmin dhe motivimin tek nxënësit. Megjithatë, shumë mësimdhënës nuk kanë trajnim në zhvillimin e aftësive sipërmarrëse dhe shpesh u mungon motivimi për këtë rol. Për të kapërcyer këto

sfiga, është e nevojshme të organizohen aktivitete për të trajnuar dhe motivuar mësuesin. Këto aktivitete janë thelbësore për zhvillimin e frymës sipërmarrëse në shkollë, dhe drejtori luan një rol kyç në këtë proces, i cili duhet të udhëheqë dhe mbështesë iniciativa të tilla. Komuniteti lokal luan një rol të rëndësishëm në lidhjen e institucioneve arsimore me organizatat dhe kompanitë lokale me qëllim organizimin e projekteve praktike për nxënësit. Ky bashkëpunim u lejon nxënësve të fitojnë përvojë praktike dhe të njihen me nevojat dhe sfidat reale të tregut. Prindërit gjithashtu luajnë një rol të rëndësishëm në edukimin dhe inkurajimin e fëmijëve të tyre në frymën e sipërmarrjes. Hulumtimet tregojnë se shumica e sipërmarrësve vijnë nga familje ku të paktën njëri prind kishte një biznes privat, gjë që thekson rëndësinë e mbështetjes familjare. Zhvillimi i shpirtit sipërmarrës kërkon gjithashtu që punonjësit të ndryshojnë qëndrimin e tyre ndaj sipërmarrjes. Besimi, vetëbesimi dhe kreativiteti duhet të inkurajohen, duhet të jepet liri dhe fleksibilitet, duhet të krijohen udhëheqës dhe punonjësit duhet të stimulohen për të fituar aftësi të reja. Një bashkëveprim i tillë midis shkollave, komunitetit lokal dhe familjeve është çelësi për të inkurajuar dhe zhvilluar me sukses aftësitë sipërmarrëse tek të rinjtë.

Mjedisi në ndryshim krijon nevojën për përmirësim të vazhdueshëm dhe të nxënës gjatë gjithë jetës, jo vetëm tek të rinjtë, por edhe tek të rriturit. Ofrimi i trajnimeve, shkollave verore, seminareve dhe konferencave u jep individëve që tashmë kanë përvojë mundësinë për të përmirësuar njohuritë e tyre ose për të fituar aftësi të reja. Kompetencat themelore të zhvilluara përmes këtyre trajnimeve përfshijnë punën me kompjuterë, njohuritë e gjuhëve të huaja, të nxënës se si të mësojnë, kulturën teknologjike, sipërmarrjen, aftësitë sociale, inovacionin dhe kreativitetin. Këto kompetenca i ndihmojnë të rriturit të përballen me sfidat e jetës së përditshme dhe të bëhen anëtarë proaktivë dhe sipërmarrës të shoqërisë. Të nxënës gjatë gjithë jetës është çelësi për ruajtjen dhe zhvillimin e njohurive dhe aftësive në një botë që ndryshon me shpejtësi, duke krijuar një bazë për zhvillim personal dhe profesional gjatë gjithë jetës.

Duke u nisur nga fakti se edukimi sipërmarrës së bashku me cilësitë personale përfaqëson potencialin total të secilit sipërmarrës, konstatohet se ky edukim lidhet drejtpërdrejt me zhvillimin e ekonomisë së tregut në vend. Edukimi për sipërmarrjen luan një rol kyç në zhvillimin e një ekonomie tregu, pasi mundëson përvetësimin e aftësive dhe njohurive të nevojshme për krijimin dhe zhvillimin e bizneseve të reja, përmirësimin e konkurrueshmërisë dhe mbështetjen e ndërmarrjeve të vogla dhe të mesme. Ky edukim duhet të përfaqësohet në të gjitha nivelet e sistemit arsimor, nga ai fillor, i mesëm dhe i lartë, si dhe brenda kornizës së të mësuarit gjatë gjithë jetës.

Ai ofron një bazë për zhvillimin e një kulture sipërmarrëse, kreativitetit, inovacionit dhe vetëpunësimit, gjë që është e nevojshme për rritjen ekonomike dhe zhvillimin socio-ekonomik të vendit. Mësuesin që japin mësim sipërmarrjeje duhet të jenë vetë sipërmarrës ose të aplikojnë metoda dhe teknika sipërmarrëse, gjë që rrit më tej cilësinë e këtij arsimit. Edukimi për sipërmarrjen nuk ka të bëjë vetëm me të mësuarit e shkathtësive të biznesit, por edhe me zhvillimin e aftësive menaxheriale, të menduarit krijues dhe aftësisë për të kthyer idetë në veprim.

Sipërmarrja është bërë një parametër themelor për zhvillimin e një ekonomie tregu në një vend. Prania ose mungesa e saj është një tregues i nivelit të zhvillimit ekonomik. Ekziston një korrelacion i fortë midis arsimit dhe performancës në punë të një individi, dhe performanca në punë e sipërmarrësve varet kryesisht nga aftësitë e tyre sipërmarrëse dhe njohuritë e tyre për sipërmarrjen. Në vendet e zhvilluara, efektiviteti i sipërmarrësve lidhet më shumë me sa mirë e njohin sipërmarrjen dhe i zbatojnë aftësitë sipërmarrëse sesa vetëm me investimet materiale. Prandaj, edukimi sipërmarrës ka një rëndësi të madhe dhe është i lidhur drejtpërdrejt me zhvillimin ekonomik, pasi kontribuon në krijimin e kompanive inovative, përmirësimin e konkurrueshmërisë dhe krijimin e vendeve të reja të punës. Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, të cilat janë motori i sipërmarrjes, janë faktorë themelorë për rritjen ekonomike dhe stabilitetin. Sipërmarrja në ekonominë moderne po bëhet një faktor kyç nxitës në korporatat e mëdha përmes konceptit të menaxhimit sipërmarrës. Është thelbësore për transformimin e ekonomive drejt sistemeve të tregut të orientuara drejt sipërmarrjes.

Në këtë kontekst, arsimi ka një ndikim më të madh sesa investimet materiale. Është veçanërisht i rëndësishëm për individët, pasi përfitimi i tyre nga investimi në arsimin e tyre është i drejtpërdrejtë dhe konkret. Duke analizuar sipërmarrjen në sistemin arsimor të shteteve anëtare të BE-së, dokumentet japin rekomandimet e mëposhtme:

- Autoritetet kombëtare dhe rajonale duhet të vendosin bashkëpunim midis departamenteve të ndryshme, me qëllim zhvillimin e një strategjie me objektiva të qarta që do të mbulojë të gjitha nivelet e arsimit.
- Programet arsimore në të gjitha nivelet duhet të përfshijnë në mënyrë të qartë sipërmarrjen si pjesë integrale të detyrës arsimore.
- Shkollat duhet të ofrojnë mbështetje praktike dhe stimuj për fillimin e aktiviteteve dhe programeve sipërmarrëse.
- Vëmendje e veçantë duhet t'i kushtohet trajnimit të mësimdhënësve, përmes arsimit fillestar dhe zhvillimit profesional, si dhe rritjes së nivelit të ndërgjegjësimit të drejtorëve dhe këshillave shkollore.
- Duhet të inkurajohet bashkëpunimi midis institucioneve arsimore dhe komunitetit lokal, veçanërisht me sektorin e biznesit.
- Duhet të promovohen mini-ndërmarrjet e nxënësve.
- Mbështetja nga autoritetet publike është veçanërisht e rëndësishme për sigurimin e trajnimeve me cilësi të lartë për mësuesit dhe për zhvillimin e rrjeteve që lejojnë shkëmbimin e praktikave të mira.

Edukimi për sipërmarrjen, së bashku me karakteristikat personale, përfaqëson potencialin e plotë të çdo sipërmarrësi dhe ky edukim është i lidhur ngushtë me zhvillimin e ekonomisë së tregut në vend. Në Republikën e Maqedonisë së Veriut, aftësimi përmes sistemit arsimor është një mjet kyç për zhvillimin e sipërmarrjes.

Supozohet se fokusi në zhvillimin e përpjekjeve sipërmarrëse, përveç talentit natyror, mund të inkurajohet nga mjedisi, veçanërisht përmes sistemit arsimor. Profesorët dhe mësimdhënësit duhet të jenë modele si sipërmarrës dhe të aplikojnë metoda sipërmarrëse për të inkurajuar dhe zhvilluar aftësitë sipërmarrëse tek studentët.

Kjo është pjesë e një strategjie më të gjerë për krijimin e një ekonomie konkurruese, inovative dhe të qëndrueshme në vend, e cila do të bazohet në njohuritë dhe aftësitë sipërmarrëse të individëve.

Традиционалното образование се фокусира на:	Претприемничкото образование се фокусира на:
Минатото	Иднината
Критичката анализа	Конструктивност (творештво)
Знаењата	Проникливост (остроумност)
Пасивното разбирање	Активното разбирање
Апсолутната непристрасност	Емоционалното разбирање
Писмената комуникација и неутралност	Личната комуникација и влијание
Концепцијата	Проблемите и можностите

Përmes edukimit, kultura sipërmarrëse duhet të përfshihet në jetën e fëmijëve dhe të rinjve që në moshë të vogël. Kjo qasje e shih sipërmarrjen jo vetëm si një sërë aftësish, por si një mënyrë të menduari dhe një kulturë veprimi që duhet të inkurajohet që në fillimet e edukimit.

Poashtu, duhet rritur ndërgjegjësimin midis prindërve, komunitetit dhe institucioneve arsimore se sipërmarrja është një mundësi karriere e respektuar dhe e vlerësuar. Prindërit dhe komuniteti lokal kanë një rol të rëndësishëm në mbështetjen dhe motivimin e të rinjve për të zhvilluar një frymë dhe aktivitete sipërmarrëse.

Në Maqedoni, nëpërmjet strategjive dhe reformave të ndryshme, edukimi sipërmarrës është i integruar në të gjitha nivelet e sistemit arsimor, me theks të veçantë në edukimin dhe motivimin e mësimitdhënësve si aktorë kryesorë në këtë proces. Qëllimi është të krijohet një brez i të rinjve me një kulturë të zhvilluar sipërmarrëse, të cilët mund të kontribuojnë në zhvillimin ekonomik dhe inovacioneve në shoqëri.

Mësimi i sipërmarrjes nuk është vetëm mësimi i shkathtësive të biznesit, por një proces i gjerë i pajisjes së të rinjve me aftësi menaxhimi që do t'i ndihmojnë ata në jetë. Ai përfshin zhvillimin e kreativitetit, inovacionit, marrjen e riskut, planifikimin dhe menaxhimin e projekteve për të arritur qëllimet e caktuara. Mësimi i sipërmarrjes zhvillon aftësinë e një individi për të kthyer idetë në veprime dhe për t'u përshtatur me një botë në ndryshim.

Ndërtimi i një kombi sipërmarrës është një proces afatgjatë që kërkon angazhim dhe mbështetje të vazhdueshme. Rëndësia e ndihmës së të rinjve për të zhvilluar potencialin e tyre është jashtëzakonisht e lartë, sepse vetëm në këtë mënyrë mund të sigurohet zhvillim i qëndrueshëm ekonomik dhe një standard më i mirë jetese. Në Maqedoni, parashikohen strategji për të mbështetur të mësuarit sipërmarrës, duke përfshirë trajnimin për stafin mësimitdhënës, futjen e sipërmarrjes në të gjitha nivelet e arsimit dhe vendosjen e bashkëpunimit me sektorin e biznesit. Ky është një hap kyç për zhvillimin e një kulture dhe fryme sipërmarrëse në shoqëri.

Mësimdhënësit në Maqedoni po trajnohen përmes trajnimeve të ndryshme për të përcjellë njohuritë rreth sipërmarrjes në një mënyrë që ndërton dhe forcon aftësitë sipërmarrëse tek të rinjtë. Një nga programet kryesore është trajnimi i organizuar nga Agjencia për Mbështetjen e Sipërmarrjes, i cili realizohet në disa qytete dhe përfshin tema aktuale si sipërmarrja sociale dhe e gjelbër.

Këto trajnime ofrojnë një qasje praktike me shembuj dhe vizita studimore, të cilat i ndihmojnë mësimitdhënësit të aplikojnë metoda inovative të mësimitdhënies dhe të inkurajojnë frymën sipërmarrëse tek nxënësit. Trajnimet drejtohen nga sipërmarrës dhe profesorë me përvojë të cilët prezantojnë praktikën dhe metodologjitë më të mira, siç është metodologjia CEFÉ, që synon zhvillimin e kompetencave të biznesit, menaxheriale dhe personale.

Qëllimi i këtyre trajnimeve është që mësimitdhënësit të bëhen trajnerë kompetentë, të cilët mund të nxisin frymën sipërmarrëse tek të rinjtë, t'i ndihmojnë ata të zhvillojnë kreativitetin, qëndrimin dhe aftësitë sipërmarrëse, si dhe t'i përgatisin ata për sukses të mëtejshëm në jetë dhe punë.

Fryma sipërmarrëse është themeli për të ardhmen dhe zhvillimi i saj është i lidhur ngushtë me arsimin dhe rolin e mësimitdhënësve në zhvillimin e aftësive sipërmarrëse tek të rinjtë. Arsimi mundëson lidhjen efikase të ideve me burimet njerëzore. Një parakusht themelor për përparimin e sistemit edukativo-arsimor është investimi tek punonjësit, inkurajimi i inovacionit, guximi për të krijuar dhe për të marrë rreze, si dhe monitorimi i ndryshimeve shoqërore dhe përshtatja ndaj situatave të reja.

Në Maqedoni, është bërë përparim i konsiderueshëm në futjen e sipërmarrjes si lëndë e detyrueshme në arsimin e mesëm dhe në organizimin e trajnimeve për stafin mësimitdhënës, gjë që mbështet transformimin e rolit të mësimitdhënësit në koordinator të të mësuarit sipërmarrës. Përveç kësaj, është vendosur bashkëpunim midis shkollave dhe sektorit të biznesit me qëllim lidhjen e teorisë dhe praktikës. Kjo qasje sistematike ndaj zhvillimit të aftësive sipërmarrëse ndihmon në krijimin e brezave të të rinjve të gatshëm ta përdorin botën si një mundësi për të realizuar idetë dhe aspiratat e tyre, që është një proces afatgjatë me përfitime të mëdha potenciale për zhvillimin ekonomik dhe shoqëror.

Shtojca 11: Plani i kompanisë reale të shkollës

PLANI I KOMPANISË REALE

PËRSHKRIMI I IDESË

Në këtë pjesë të planit, duhet t'u përgjigjeni shkurtimisht pyetjeve të mëposhtme:

Çfarë do të shisni dhe kujt? Përshkruani produktin ose shërbimin tuaj!

Pse blerësit do të blinin atë pikërisht nga ju?

Pse mendoni se biznesi juaj do të jetë i suksesshëm?

KËRKIM TREGU

Blerësit

Çdo produkt ose shërbim blihet nga një lloj i caktuar blerësish. Në këtë pjesë, përshkruani:

A është produkti/shërbimi juaj i destinuar për persona juridikë apo individë?

Çfarë konsideroni se është më e rëndësishme për blerësit potencialë kur blejnë produkte/shërbime si tuajat?

Cilët do të jenë blerësit tuaj? Sa vjeç janë ata? A janë kryesisht meshkuj apo femra? Cili është stili i tyre i jetesës? Ku jetojnë ata? Në lagjen, qytetin tuaj, në Republikën e Maqedonisë apo jashtë saj? A janë ata njerëz me fuqi blerëse më të ulët apo më të lartë? Cili është statusi i tyre shoqëror, arsimi dhe qëndrimet? Cilat janë dëshirat dhe nevojat e tyre? Sa shpesh e përdorin produktin/shërbimin tuaj? Për çfarë? Ku? Si?

Madhësia dhe potenciali i tregut

Në këtë pjesë, jepni të dhëna dhe shifra specifike për pyetjet e mëposhtme:

Sa konsumatorë blejnë çdo vit produktin/shërbimin që është objekt i këtij plani?

Sa shpesh në vit blen një klient të njëjtin produkt/shërbim?

A prisni që kërkesa për produktin tuaj të jetë e njëjtë gjatë pesë viteve të ardhshme, apo prisni që ajo të rritet apo të ulët?

Analiza konkurruese

Në këtë pjesë duhet t'u përgjigjeni pyetjeve të mëposhtme:

Cilët janë konkurrentët tuaj?

Cilët janë konkurrentët tuaj më të mëdhenj? Renditini ata sipas pjesës së tregut të secilit prej tyre, ku renditja 1 është konkurrenti që besoni se ka pjesën më të madhe të tregut.

Çfarë lloj produkti ose shërbimi ofrojnë ata në treg?

Me çfarë çmimesh?

Pse blejnë konsumatorët prej tyre?

Cila është fuqia e konkurrentëve? A kanë ata fuqinë për të ulur çmimin pasi të shfaqet produkti juaj?

Si do të reagonin konkurrentët kur të shfaqet produkti/shërbimi juaj?

A shfaqen ose ndryshojnë shpesh konkurrentët e rinj në treg?

STRATEGJIA E MARKETINGUT

Vlera e klientit

Në këtë pjesë, specifikoni arsyen kryesore pse besoni se konsumatorët do ta blejnë produktin tuaj. Çfarë vlere do t'u ofroni konsumatorëve, produktin ose shërbimin tuaj?

Cilat arsye të tjera do ta blejnë konsumatorët?

A është sepse do të jetë më i liri në krahasim me konkurrencën?

A është sepse do të ofrojë vlerën më të mirë për paratë?

A është sepse ka karakteristika të caktuara që konsumatorët janë të gatshëm të paguajnë një çmim dukshëm më të lartë se konkurrentët?

Përkthyeri produktin ose shërbimin tuaj në detaje:

Kanalet e Shitjes dhe Shpërndarjes

Si do ta shisni produktin ose shërbimin tuaj?

Kanalet e shitjes tregojnë se ku dhe si planifikoni ta ofroni produktin/shërbimin tuaj.

Përkthyeri se si produkti/shërbimi juaj do t'i arrijë konsumatorët që duan ta blejnë atë?

Ku dhe si do të jenë në gjendje blerësit potencialë ta marrin produktin ose shërbimin tuaj?

Si do të organizohet shpërndarja e produktit/shërbimit tek blerësit e nivelit të poshtëm?

Shumicë, pakicë, shitje online, katalog, etj.

Çmimi

Çmimi i koston së një njësie produkti paraqet shumën e të gjitha kostove për prodhimin dhe shitjen e një njësie produkti (kilogram, copë, etj.). Ky çmim llogaritet kur kostot totale pjesëtohen me sasinë e produktit të përfunduar.

Çmimi i shitjes për njësi produkti është çmimi me të cilin do të shitet një njësi produkti (kilogram, copë, etj.). Çmimi i shitjes fitohet kur çmimit të koston së produktit i shtohet çmimi i planifikuar i marzhës së shitjes.

Llogaritni çmimin e koston dhe çmimin e shitjes së produktit tuaj. Nëse planifikoni të prodhoni më shumë se një produkt, bëni të njëjtën gjë për secilin produkt.

Strategjia e reklamimit dhe shitjet

Në këtë pjesë, përkthyeri:

Si planifikoni të tërhiqni blerësit?

Si do t'i informoni blerësit për produktin/shërbimin tuaj?

Si do t'i bindni blerësit tuaj të zgjedhin produktin/shërbimin tuaj?

Cilat avantazhe të produktit/shërbimit mendoni se duhet të komunikohen?

Si dhe në cilat media do t'i reklamoni produktet tuaja (TV, internet, gazetë)?

PËRSHKRIMI I PROCESIT TË PRODHIMIT/SHËRBIMIT

Si do ta prodhoni dhe si do ta dorëzoni produktin ose shërbimin te blerësi përfundimtar?

BURIMET

Çfarë ju nevojitet për të filluar me punë?

Objekti dhe pajisjet

Në cilin lokacion do t'i vendosni objektet?

Si do të sigurohet hapësira, me qira, blerje apo ndryshe?

Çfarë lloj pajisjesh do të nevojiten për punë? (p.sh., kompjuterë, makineri, automjete, pajisje të tjera)

Nga ku do të sigurohen pajisjet e nevojshme?

Lëndë të para

Çfarë lloj lënde të para do të nevojiten?

Nga do të burojnë lëndët e para?

Si do t'i paguani ato? Nëse paguani me kredi, për sa ditë do të shtyhet pagesa, etj.?

Punonjësit në kompani

Tregoni se cilët persona planifikoni të punësoni në fillim të biznesit dhe çfarë njohurish dhe shkathtësish kërkojnë për të kryer detyrat e pozicionit të caktuar të punës.

PLANI FINANCIAR

Në çfarë vëllimi parashikoni që do të blihet produkti/shërbimi juaj (jepni shifra specifike)? Në qoftë se planifikoni të shisni më shumë produkte/shërbime, atëherë tregoni se në çfarë vëllimi prisni që secili prej produkteve/shërbimeve të shitet sipas vitit dhe me çfarë çmimi?

Kostot e fillimit të biznesit

Bëni një përmbledhje të fondeve totale që ju nevojiten për të realizuar idenë.

Burimet e mjeteve

Sa para ju duhen për të filluar? Nga cilat burime planifikoni të siguron këto mjete? Sa nga mjetet planifikoni të siguron nga secila prej burimeve të mëposhtme të mjeteve: kredi, investitorë, partnerë biznesi, të afërm dhe miq, një grant nga Qeveria e Republikës së Maqedonisë, etj.?

Buxheti për mjetet e kërkuara

Tregoni mjetet e shpërndara sipas kategorive të buxhetit që kërkon që projekti të mbulojë. Kategoritë e mëposhtme të buxhetit janë të pranueshme:

pajisje

burime njerëzore

qira për periudhën nga - deri në

shërbime publike

kosto regjistrimi të kompanisë

pajisje zyre

promovim

Plani financiar për 1 vit

Në tabelën(at) shkruani të gjitha të ardhurat dhe shpenzimet e planifikuara për 1 vit.

ORGANIZIMI I KOMPANISË

Tregoni formën ligjore në të cilën do të regjistrohet kompania juaj dhe renditni të gjitha çështjet ligjore që ju nevojiten për të filluar dhe drejtuar biznesin tuaj (disa leje, rregullore, etj.).

Rreziqet

Tregoni të gjitha rreziqet që kanë një ndikim të mundshëm në biznesin tuaj. Përshkruani se çfarë do të bëni për t'u përballur me rrezikun.

PËRFUNDIM

Menaxhimi i mirë financiar ka një ndikim të drejtpërdrejtë në të gjithë shkollën - stafin, procesin arsimor dhe më e rëndësishmja, te nxënësit dhe cilësinë e arsimit që u ofrohet atyre. Drejtori ka përgjegjësinë për të siguruar efikasitetin në funksionimin e shkollës, ku menaxhimi i duhur dhe i qëndrueshëm i burimeve financiare është një pjesë kyçe e asaj efikasiteti.)

Aftësia menaxheriale e drejtorëve nënkupton respektimin dhe zbatimin e parimeve të menaxhimit të shëndoshë financiar, veçanërisht kur përdoren fondet publike. Kjo përfshin planifikimin, organizimin dhe kontrollin e kostove, si dhe raportimin transparent tek institucionet kompetente.

Hulumtimet dhe analizat e operacioneve financiare në shkollat në Republikën e Maqedonisë së Veriut tregojnë se, megjithëse financat janë përgjithësisht të qëndrueshme, ekziston nevoja për edukim dhe përfshirje më të madhe të të gjithë palëve të interesuara (menaxherëve, mësuesve, prindërve) në procesin e menaxhimit financiar. Transparenca e përmirësuar dhe përdorimi optimal i burimeve financiare janë parakushte për zhvillimin dhe suksesin afatgjatë të institucioneve arsimore.

Aftësia menaxheriale e drejtorëve nënkupton respektimin dhe zbatimin e parimeve të menaxhimit të shëndoshë financiar, veçanërisht kur përdoren fondet publike. Kjo përfshin planifikimin, organizimin dhe kontrollin e kostove, si dhe raportimin transparent tek institucionet kompetente.

Hulumtimet dhe analizat e operacioneve financiare në shkollat në Republikën e Maqedonisë së Veriut tregojnë se, megjithëse financat janë përgjithësisht të qëndrueshme, ekziston nevoja për edukim dhe përfshirje më të madhe të të gjithë palëve të interesuara (menaxherëve, mësuesve, prindërve) në procesin e menaxhimit financiar. Transparenca e përmirësuar dhe përdorimi optimal i burimeve financiare janë parakushte për zhvillimin dhe suksesin afatgjatë të institucioneve arsimore.

Përgjegjësia menaxheriale është baza për një sistem efikas të kontrollit të brendshëm në subjektet shkollore. Drejtorët e shkollave kanë detyrimin të kryejnë të gjitha aktivitetet në përputhje me parimet e menaxhimit të shëndoshë financiar, si dhe të zbatojnë rregulloret. Ata janë përgjegjës për raportimin para organeve që i kanë emëruar ose u kanë deleguar kompetenca.

Në shkollën moderne, drejtori si menaxher ka role të shumëfishta: partner strategjik, partner zhvillimi dhe kontrollues i ligjshmërisë, si dhe menaxher administrativ i punonjësve. Ai është përgjegjës për planifikimin, organizimin, udhëheqjen, koordinimin, motivimin dhe kontrollin e aktiviteteve në shkollë.

Efikasiteti i një shkolle varet kryesisht nga menaxhimi i saj financiar, i cili siguron stabilitet dhe kontroll të fondeve publike. Menaxhimi financiar i përgjegjshëm dhe transparent është një parakusht për arsim cilësor dhe zhvillim të stafit, dhe ka një ndikim të drejtpërdrejtë te nxënësit dhe në procesin e përgjithshëm arsimor.

Efikasiteti i një shkolle varet kryesisht nga menaxhimi i saj financiar, i cili siguron stabilitet dhe kontroll të mjeteve publike. Menaxhimi financiar i përgjegjshëm dhe transparent është një parakusht për arsim cilësor dhe zhvillim të stafit, dhe ka një ndikim të drejtpërdrejtë te nxënësit dhe në procesin e përgjithshëm arsimor.

Përgjegjësia menaxheriale në shkollë i referohet jo vetëm shpenzimit efikas të burimeve financiare, por edhe delegimit me qëllim përmbushjen e qëllimeve të përcaktuara. Buxhetet e pamjaftueshme të mirëmbajtjes kontribuojnë në mungesën e stafit teknik, akumulimin e problemeve, dëmtimin e objektit dhe defektet e pajisjeve, gjë që ndikon negativisht në procesin arsimor. Drejtorët si menaxherë kanë role të shumëfishta, duke përfshirë planifikimin strategjik, udhëheqjen, motivimin dhe kontrollin. Ata duhet të menaxhojnë burimet në një mënyrë që siguron stabilitet dhe funksionim optimal të shkollës. Detyrimet ligjore të drejtorëve përfshijnë raportimin mbi punën dhe aktivitetet financiare tek organet që i kanë emëruar. Përgjegjësia është gjithashtu të sigurojë menaxhim të mirë të burimeve njerëzore, duke përfshirë trajnimin, motivimin dhe zhvillimin e punonjësve. Në përgjithësi, menaxhimi dhe menaxhimi financiar cilësor është baza për qëndrueshmëri dhe arritje të suksesshme të qëllimeve arsimore.

LITERATURA E SHFRYTËZUAR

1. Алексовска М. и Петковски К., *Водење на динамично училиште*, Биро за развој на образование, (2004)
2. Аргировски А., Глигоријевска Р., Мацевска Сараќинчева А., „*Прирачник за јавни набавки*“, Биро за јавни набавки, Скопје, 2017
3. Аргировски А., Глигоријевска Р., Богева Мицовска М., „*Примена на законот за јавни набавки во пракса*“, Здружение на финансиски работници на локалните самоуправи и јавните претпријатија, Велес, Скопје, 2015
4. Арсов С., *Финансиски менаџмент*, Скопје: Економски факултет, Скопје, 2008
5. Даскаловски Ж., Николовска А., Ристеска М., „*Водич во буџети*“, Фондација Фридрих Еберт, Скопје, 2006
6. Мојсовски В., „*Основи на менаџментот*“, Факултет за туризам и угостителство“, Охрид, 2001
7. Национален тим за ГЕМ Македонија, *Претприемништвото во Македонија, истражување*, Македонска развојна фондација за претпријатија, 2010
8. Пешевски М., *Агропретприемништво*, Скопје, 2004
9. Чезговска И., *Ефикасно управување и раководење со училиштата -Прирачник за членови на училишни одбори и директори на училишта*, USAID, 2004
10. Миноски, З.: „*Државно и сметководство на непрофитни организации*“,
11. Barret, P.; *Financial Managament in the Public Sector- How Accural Accounting and Budgeting enhaces Governance and Accountability*, Singapore, 2004
12. Barringer B. and Ireland D., *Enterpreneurship: successfully lanching new ventures*, 2012
13. Bogunic Z., Helvida M., Kurevic J., Maganic I., *Finansisijski vodac za direktore osnovnih I srednjih skola*, OSCE, 2009
14. Brada J., *Convergence to the European Union*, 2009
15. Vujović S., *Osnove finansijskog menadzmenta*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
16. Heder E., *Učenje za preduzetništvo*, Beograd, 2010
17. Paunović S., *Obrazovanje i razvoj preduzetništva*, Меѓународна конференција, Beograd, 2003,
18. Paunović S., *PREDUZETNIČKO OBRAZOVANJE – KAKO GA UČINITI EFIKASNIJIM I PREDUZETNIJIM?*, UDK: 005.963
19. Porter M., *Konkurentska prednost*, Asee, Novi Sad, 2007
20. Akcioni plan: *Evropska agenda za preduzetništvo*, COM (2004) 70 final
21. ЗАКОН ЗА СМЕТКОВОДСТВОТО ЗА БУЏЕТИТЕ И БУЏЕТСКИТЕ КОРИСНИЦИ
22. ЗАКОН ЗА ЈАВНА ВНАТРЕШНА ФИНАНСИСКА КОНТРОЛА
23. ЗАКОН ЗА ЈАВНИ НАБАВКИ
24. УПАТСТВО ЗА НАЧИНОТ НА ТРЕЗОРСКО РАБОТЕЊЕ
25. ПРАВИЛНИК за сметководство на буџетски корисници
26. ПРАВИЛНИК за начинот на стекнување и распределба на средствата во јавните училишта
27. Насоки за трошковно и управувачко сметководство
28. Прирачник за надворешните активности на Европската Унија, „*Комуникација и видливост*“, Европска Комисија, Канцеларија за соработка на EuropeAid, Брисел, 2010г.
29. <http://blog.key.com.mk/pretpriemnistvo-pretpriemnisko-ucenje/>
30. <http://www.no.net.mk/archives/11490>
31. http://www.finance.gov.mk/files/u10/PRIRACNIK_FMC30012012.doЖ
32. <http://www.preduzetnickiservis.rs/sr/finansiranje-i-subvencije/upravljanje-finansijama/>
33. <http://www.osce.org/bs/bih/118869?download=true>
34. <https://www.quicken.com/10-basic-principles-financial-management>
35. <https://www.linkedin.com/pulse/importance-financial-management-hamza-kileo>
36. <http://www.pretpriemac.com/pretpriemacko-ucenje-vo-makedonija/>