

وثيقة صادرة عن البنك الدولي

للاستخدام الرسمي فقط

تقرير رقم: YE-72143

وثيقة التقييم المسبق للمشروع

للمنحة المقترحة

بمبلغ 43.1 مليون وحدة حقوق سحب خاصة

(ما يعادل 66 مليون دولار أمريكي)

للجمهورية اليمنية

من أجل

المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي

18 يناير 2013

هذه الوثيقة تُنشر للجمهور قبل أن ينظر فيها مجلس المديرين التنفيذيين. ولا يعني هذا أي نتيجة مفترضة. ويجوز تحديث هذه الوثيقة بعدما يدرسها مجلس المديرين التنفيذيين وسوف تُنشر الوثيقة المحدثة للجمهور وفق سياسة البنك بشأن الحصول على المعلومات.



## أسعار العملة المقابلة

(سعر الصرف الساري بتاريخ 30 نوفمبر 2012م)

وحدة العملة	=	ريال يمني
215.52 ريال يمني	=	1 دولار أمريكي
0.65 دولار أمريكي	=	1 وحدة حقوق سحب خاصة

السنة المالية

1 يناير - 31 ديسمبر

### الاختصارات

AWP	Annual Work Plan	خطة العمل السنوية
BEC	Basic Education Coordinator	منسق التعليم الأساسي
BEDP	Basic Education Development Project	مشروع تطوير التعليم الأساسي
BEDP II	Second Basic Education Development Project	المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي
CAS	Country Assistance Strategy	إستراتيجية المساعدة القطرية
CBY	Central Bank of Yemen	البنك المركزي اليمني
CCT	Conditional Cash Transfer	التحويلات النقدية المشروطة
CGS	Curriculum and Guidance Sector	قطاع المناهج والتوجيه
CLP	Community Livelihoods Project	مشروع تحسين معيشة المجتمع
CSS	Comprehensive School Survey	المسح التربوي الشامل
DA	Designated Account	الحساب الخاص
DEO	District Education Office	مكتب التربية والتعليم بالمديرية
DFID	United Kingdom's Department for International Development	وزارة التنمية الدولية البريطانية
DPs	Developmental Partners	شركاء التنمية
EA	Environmental Assessment	التقييم البيئي
ECD	Early Childhood Development	تنمية الطفولة المبكرة
ECE	Early Childhood Education	تعليم الطفولة المبكرة
EFA	Education For All	التعليم للجميع
EFA – FTI	Education For All – Fast Track Initiative	التعليم للجميع – مبادرة المسار السريع
EGRA	Early Grade Reading Assessment	تقييم القراءة للصفوف الأولى
EIRR	Economic Internal Rate of Return	معدل العائد الداخلي الاقتصادي

EMIS	Education Management Information System	نظام معلومات الإدارة التربوية
EMP	Environmental Management Plan	خطة الإدارة البيئية
EPA	Environmental Protection Agency	وكالة الحماية البيئية
ERDC	Education Research and Development Center	مركز البحوث والتطوير التربوي
FM	Financial Management	الإدارة المالية
GCC	Gulf Cooperation Council	مجلس التعاون الخليجي
GDP	Gross Domestic Product	إجمالي الناتج المحلي
GEO	Governorate Education Office	مكتب التربية والتعليم بالمحافظة
GeS	General Education Sector	قطاع التعليم العام
GES	Girls Education Sector	قطاع تعليم الفتيات
GOY	Government of Yemen	الحكومة اليمنية
GER	Gross Enrollment Rate	معدل الالتحاق الإجمالي
GNI	Gross National Income	إجمالي الدخل القومي
GNR	Government of National Reconciliation	حكومة الوفاق الوطني
GPI	Gender Parity Index	مؤشر التكافؤ بين الجنسين
HBS	Household Budget Survey	مسح ميزانية الأسرة
ICB	International Competitive Bidding	مناقصة تنافسية دولية
IDA	International Development Association	المؤسسة الدولية للتنمية
IFR	Interim Financial Report	تقرير مالي فصلي
IMF	International Monetary Fund	صندوق النقد الدولي
IMSC	Inter-Ministerial Steering Committee	لجنة التسيير الوزارية
ISN	Interim Strategy Note	مذكرة الإستراتيجية المرحلية
IDPs	Internally Displaced Persons	النازحون داخلياً
LIB	Limited International Bidding	مناقصة دولية محدودة
MDGs	Millennium Development Goals	الأهداف الإنمائية للألفية
MDTF	Multi-Donor Trust Fund	صندوق استئماني متعدد المانحين
MICS	Multiple Indicator Cluster Survey	المسح المحوري للمؤشر المتعدد
MOCSI	Ministry of Civil Service and Insurance	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات
MOE	Ministry of Education	وزارة التربية والتعليم
MOF	Ministry of Finance	وزارة المالية
MOSAL	Ministry of Social Affairs and Labour	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
MOPIC	Ministry of Planning and International Cooperation	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
MOU	Memorandum of Understanding	مذكرة تفاهم

MTEF	Medium Term Expenditure Framework	إطار النفقات متوسط المدى
MTRF	Medium Term Results Framework	إطار النتائج متوسط المدى
NASS	National Assessment System for Students	نظام التقييم الوطني للطلاب
NBEDS	National Basic Education Development Strategy	الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي
NCB	National Competitive Bidding	مناقصة تنافسية محلية
NER	Net Enrollment Rate	معدل الالتحاق الصافي
NEVY	National Education Vision for Yemen	الرؤية الوطنية للتعليم في اليمن
NGSES	National General Secondary Education Strategy	الإستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي العام
NPV	Net Present Value	صافي القيمة الحالية
ODA	Official Development Assistance	المساعدة التنموية الرسمية
PAD	Project Appraisal Document	وثيقة التقييم المسبق للمشروع
PAU	Project Administration Unit of the Ministry of Education	وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم
PDO	Project Development Objective	الهدف التنموي للمشروع
PD	Partnership Declaration	إعلان الشراكة
PFS	Project's Financial Statements	القوائم المالية للمشروع
PMU	Project Management Unit of the Public Works Project	وحدة إدارة المشروع لمشروع الأشغال العامة
POM	Project Operations Manual	دليل عمليات المشروع
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper	وثيقة إستراتيجية الحد من الفقر
PWP	Public Works Project	مشروع الأشغال العامة
RFTC	Rural Female Teacher Contracting	التعاقد مع معلمات الريف
RPF	Resettlement Policy Framework	إطار سياسة إعادة التوطين
SEDGAP	Secondary Education Development and Girls Access Project	مشروع تطوير التعليم الثانوي والتحاق الفتيات
SWF	Social Welfare Fund	صندوق الرعاية الاجتماعية
TIMSS	Trends in International Mathematics and Science Study	دراسة الاتجاهات الدولية للعلوم والرياضيات
TPMA	Third Party Monitoring Agent	وكيل مراقبة تابع للغير
TPSD	Transitional Program for Stabilization and Development	البرنامج الانتقالي للاستقرار والتنمية
TQS	Training and Qualification Sector	قطاع التدريب والتأهيل
TO	Technical Office	المكتب الفني

USAID	United States Agency for International Development	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
-------	--	-----------------------------------

نائب الرئيس لشؤون إدارة المنطقة: إنجر أندرسون
المدير العام القطري: هارتويج شيفر
مدير عام القطاع: ستين لاو جورجينسن
مدير القطاع: مراد الزين
رئيس فريق العمل: كامل براهام

**الجمهورية اليمنية**  
**المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي**  
**جدول المحتويات**

**الصفحة**

1	أولاً: السياق الإستراتيجي	1
1	أ. سياق البلد	1
2	ب. السياق القطاعي والمؤسسي	2
4	ج. مساهمة المشروع تجاه تحقيق أهداف المستويات العليا	4
6	ثانياً: الأهداف التنموية للمشروع	6
6	أ. أهداف المشروع	6
6	ب. المستفيدون من المشروع	6
6	ج. مؤشرات النتائج الرئيسية	6
7	ثالثاً: وصف المشروع	7
7	أ. مكونات المشروع	7
9	ب. تمويل المشروع	9
9	أداة الإقراض	9
9	تكلفة المشروع وتمويله	9
10	ج. أهداف البرنامج ومراحله	10
11	د. الدروس المستفادة والمجسدة في تصميم المشروع	11
12	رابعاً: التنفيذ	12
12	أ. الترتيبات المؤسسية والتنفيذية	12
14	ب. مراقبة وتقييم النتائج	14
15	ج. الاستدامة	15
16	خامساً: المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها	16
16	أ. ملخص تصنيفات المخاطر	16
16	ب. الوصف	16
17	سادساً: خلاصة التقييم المسبق	17
17	أ. التحليلات الاقتصادية والمالية	17
17	ب. التحليل الفني	17
18	ج. الإدارة المالية	18
19	د. المشتريات	19
20	هـ. الجانب الاجتماعي (بما في ذلك الإجراءات الوقائية)	20
22	و. سياسات الإجراءات الوقائية الأخرى (اللجوء إليها بحسب الاحتياج)	22
23	الملحق 1: إطار النتائج والمراقبة	23

30	الملحق 2: الوصف التفصيلي للمشروع
38	الملحق 3: ترتيبات التنفيذ
62	الملحق 4: إطار تقييم مخاطر التشغيل
66	الملحق 5: خطة دعم التنفيذ
68	الملحق 6: التحليل الاقتصادي والمالي
77	الملحق 7: التحليل الاجتماعي
80	الملحق 8: الخريطة

## ورقة بيانات وثيقة تقييم المشروع

الجمهورية اليمنية

المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي

### وثيقة تقييم المشروع

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

قطاع التنمية البشرية للشرق الأوسط وشمال أفريقيا

#### معلومات أساسية

التاريخ: 18 يناير 2013	القطاع: التعليم الابتدائي (70%)، الإدارة الحكومية المركزية (20%)، إدارة الحكم المحلي (10%)
المدير العام القطري: هارتويج شيفر مدير عام / مدير القطر: مراد الزين	المواضيع: التعليم للجميع (80%)، النوع الاجتماعي (20%) فئة التقييم البيئي: B- تقييم جزئي
الرقم التعريفي للمشروع: P130853 وسيلة الإقراض: قرض استثماري محدد رئيس الفريق: كامل براهيم	
هل يشمل المشروع على أي من مكونات التنمية المدفوعة باعتبارها المجتمعات المحلية؟ لا	
هل المشروع مشترك مع مؤسسة التمويل الدولية: لا	
المستلم: وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الجمهورية اليمنية	
الجهة المسؤولة: وزارة التربية والتعليم	
جهة الاتصال: وحدة إدارة المشروع رقم التلفون:	الصفة: بريد إلكتروني:
فترة تنفيذ المشروع:	تاريخ البداية: 2013 / 2 / 14
التاريخ المتوقع للنفاذ:	2013 / 3 / 1
التاريخ المتوقع للإقفال:	2018 / 8 / 31
بيانات تمويل المشروع (مليون دولار أمريكي)	

		[ ] قرض		[ X ] منحة		[ ] أخرى	
		[ ] دين		[ ] ضمانة			
<b>للقروض/ الديون/ أخرى</b>							
66.0		إجمالي تمويل البنك		72.0		الكلفة الإجمالية للمشروع:	
0.0		الفجوة التمويلية:		6.0		إجمالي التمويل المشترك	
<b>مصدر التمويل</b>							
المبلغ (مليون دولار أمريكي)							
6.0				المستلم			
66.0				المؤسسة الدولية للتنمية: جديد			
0.0				الفجوة التمويلية			
72.0				الإجمالي			
<b>الإلتفاق المتوقع (مليون دولار أمريكي)</b>							
2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	السنة المالية
0.4	14.0	15.8	14.0	12.4	9.2	0.2	سنوي
66.0	65.6	51.6	35.8	21.8	9.4	0.2	تراكمي
<b>الهدف أو الأهداف التنموية للمشروع</b>							
الهدف التنموي للمشروع هو مساعدة الحكومة اليمنية في تحسين تعلم الطلبة وتحقيق تكافؤ الفرص في التعليم الأساسي في محافظات ومدارس مختارة							
<b>المكونات</b>							
اسم المكون		الكلفة (مليون دولار أمريكي)					
المكون الأول: تحسين جودة التعليم الأساسي وتعزيز أداء الطلاب		26.0					
المكون الثاني: تحسين عدالة الالتحاق بالتعليم ذي الجودة العالية		36.6					
المكون الثالث: تطوير القدرات المؤسسية		5.6					
المكون الرابع: إدارة المشروع		3.8					
<b>الامتثال</b>							
<b>السياسة</b>							
هل ينحرف المشروع عن إستراتيجيتها المساعدة القطرية في المحتوى أو في أي نواح أخرى هامة؟		نعم [ ] لا [X]					

هل يتطلب المشروع أي استثناءات من سياسات البنك؟	نعم [ ] لا [X]
هل تمت موافقة إدارة البنك على ذلك؟	نعم [X] لا [ ]
هل تم التماس موافقة مجلس الإدارة على أي استثناء من السياسة؟	نعم [ ] لا [X]
هل يلبي المشروع المعايير الإقليمية للجاهزية للتنفيذ؟	نعم [X] لا [ ]

سياسات الوقاية التي أحدثها المشروع	نعم	لا
التقييم البيئي OP/BP 4.01	X	
الموائل الطبيعية OP/BP 4.04		X
الغابات OP/BP 4.36		X
مكافحة الآفات OP 4.09		X
الموارد الثقافية الطبيعية OP/BP 4.11		X
السكان الأصليون OP/BP 4.10		X
إعادة التوطين القسري OP/BP 4.12		X
سلامة السدود OP/BP 4.37		X
المشاريع المقامة في المياه الدولية OP/BP 7.50		X
المشاريع المقامة في المناطق المتنازع عليها OP/BP 7.60 (*)		X

(\*) من خلال مساندة المشروع المقترح، لا يعترف البنك بالتأثير على الفصل النهائي لمطالب الأطراف في المناطق المتنازع عليها

#### المواثيق القانونية

الاسم: شروط سريان النفاذ	متكرر: لا	الموعد النهائي: 2013 / 3 / 1	التكرار: مرة واحدة
وصف الميثاق: (1) أقرت وزارة التربية والتعليم دليل عمليات المشروع بطريقة مقبولة للهيئة؛ (2) تعيين كل من: منسق للتعليم الأساسي، نقطة محورية للقرائية في الصفوف الأولى، ومنسق فني لمركز البحوث والتطوير التربوي وفق مهام ومسؤوليات ومؤهلات مقبولة للهيئة.			

#### تكوين الفريق

موظفو البنك					
الاسم	الصفة	التخصص	الوحدة	UPI	
حسين هيدا	مسؤول شؤون مالية	مسؤول شؤون مالية	CTRLA	17700	
محمود جمال الدين	مسؤول أول عمليات	العمليات/ التنفيذ	MNSHE	77344	
سيلين قافاش	مسؤول عمليات	العمليات/ التنفيذ	MNSHE	86528	
كونسيبيسون إسبرانزا ديل كاستيللو	استشاري	الوقاية الاجتماعية	MNSWA	92157	
كارين بيزاني	محلل عمليات	العمليات/ التنفيذ	MNSHE	95680	
عبد الرحمن محمد عبد الله الشرجبي	مسؤول عمليات	العمليات/ التنفيذ	MNSHE	211012	

266710	MNSHE	رئيس فريق العمل	أخصائي تعليم أول	كامل براهيم
277001	MNSHE	التعليم	أخصائي تعليم	تومومي مياجيما
	HDGPE	التعليم	أخصائي تعليم أول	هيلين أبازي
	MNSHE	التعليم	أخصائي تعليم أول	خوان مانويل مورينو
	AFTEE	التعليم	استشاري	فرناندو كارتر ايت
289007	LEGEM	مستشار قانوني	مستشار أول	دانييل مالك روسا
	LEGAM	مستشار قانوني	مستشار أول	نيكولا سوبوتين
300530	MNAPR	المشتريات	استشاري	شيفندرا كومار
324944	MNAFM	الإدارة المالية	أخصائي إدارة مالية	معاذ الربيدي
	SASED	التعليم/ التحليل الاقتصادي	خبير اقتصادي في مجال التعليم	شينسكو نومورا
	MNSHD	التعليم	استشاري	زينه داواني
325638	MNCYE	الإدارة	مساعدة برامج	أسماء صالح الحنشلي
339558	MNSEN	الوقاية البيئية	أخصائي شؤون بيئية	سويكو يوشيجيما
364192	MNAFM	محلل إدارة مالية	محلل إدارة مالية	صالح قاسم المناري
364899	MNAPR	المشتريات	محلل مشتريات	سميرة الحارثي
	HDGPE	التعليم	أخصائي تعليم أول، الشراكة العالمية للتعليم	إيقلايا زافيراكو
	MNSSD	الوقاية الاجتماعية	أخصائي تنمية اجتماعية أول	عبد الوهاب السباني

موظفون من خارج البنك

الاسم	الصفة	هاتف المكتب	المدينة
المواقع			
الدولة	القسم الإداري الأول	الموقع	مخطط
			ملاحظات

## أولاً: السياق الإستراتيجي

### أ. سياق البلد

1. على الرغم من التحسن الكبير في المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية، مازال اليمن أحد أفقر البلدان في العالم. تقع الجمهورية اليمنية في الطرف الجنوبي لشبه الجزيرة العربية، ويبلغ عدد سكانها نحو 24 مليون نسمة، قرابة 76% منهم يسكنون في المناطق الريفية حيث يرتفع معدل انتشار الفقر ارتفاعاً كبيراً. يبلغ نصيب الفرد من إجمالي الدخل القومي 1070 دولاراً أمريكياً (عام 2010م) مقابل 2321 دولاراً أمريكياً في المتوسط للفرد في الشريحة الأدنى من الدول متوسطة الدخل. واليمن من بين البلدان العشرة التي لديها أعلى المعدلات في انعدام الأمن الغذائي على مستوى العالم. كما يحتل البلد المرتبة الثالثة عالمياً لأعلى مستويات سوء التغذية: 58% من الأطفال دون سن الخامسة يعانون من التقزم، وأكثر من طفل من كل عشرة أطفال يعانون من سوء التغذية الحاد. واحتل اليمن المرتبة 154 من بين 187 دولة في عام 2011 على مؤشر التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. كما أظهر التقرير أن متوسط العمر المتوقع ارتفع من 41.6 سنة في عام 1970م إلى 62.7 سنة في عام 2010، ويحاكي العمر المتوقع للمرأة الاتجاه العام.

2. كان للأزمة الأمنية والسياسية والاقتصادية الأخيرة أثرها البالغ على كافة المجالات الرئيسية للتنمية. عانى اليمن من اضطرابات حادة وواسعة النطاق من فبراير 2011 وحتى نوفمبر 2011. وقد خلفت النزاعات والاضطرابات التي لا تزال مستعرة، بالإضافة إلى النقص الحاد في الغذاء والوقود مع ارتفاع أسعار السلع، الكثير من الفقراء بدون حماية. وخلال تلك الفترة من الأزمة، انكمش الاقتصاد بنسبة 10.5% وزاد عدد الأشخاص الذين يعيشون تحت خط الفقر بنسبة 8 نقاط مئوية لتصل نسبتهم إلى 50% من السكان. وتخطي هذه المرحلة الانتقالية الصعبة، هناك حاجة لدعم قوي من الشركاء الإقليميين والدوليين. ويوصف اليمن دولة هشّة، فإن لديه احتياجات هائلة لإعادة بناء قاعدتها الاجتماعية والاقتصادية على وجه السرعة واستعادة استقرار الاقتصاد الكلي.

3. يمر اليمن بمرحلة انتقالية سياسية صعبة. بعد توقيع المبادرة الخليجية، تم تشكيل حكومة وفاق وطني انتقالية في أوائل ديسمبر 2011، وكلفت، من بين أمور أخرى، بإجراء إصلاحات دستورية، والإعداد للانتخابات العامة المقبلة في أوائل 2014، والعمل على استقرار الأوضاع الأمنية والاقتصادية المعقدة والصعبة في البلد. وإلى جانب ضرورة تجاوبها مع المطالب الاجتماعية الملحة لتحسين الحوكمة، والعدالة والإنصاف، وفرص التوظيف، والوصول لمجتمع أكثر انفتاحاً، فإن حكومة الوفاق الوطني تواجه صراعاً إقليمياً دام طويلاً في الشمال، وحركة انفصالية في الجنوب، وظهور تنظيم القاعدة في شبه الجزيرة العربية. وبالرغم من هذه التحديات الأمنية الخطيرة، لدى حكومة الوفاق الوطني فرصة للبدء في معالجة العوامل المؤدية إلى عدم الاستقرار والصراع الاجتماعي الذي يتضمن مستويات عالية من البطالة والأعمال غير الرسمية، وسيطرة الدولة على الاقتصاد، ونظام المحسوبية القبلية.

## ب. السياق القطاعي والمؤسسي

4. حقق اليمن تقدماً ملحوظاً في توسيع فرص الحصول على التعليم الأساسي، إلا أنه مازال بعيداً عن تحقيق التعليم الابتدائي للجميع. وارتفع إجمالي معدل الالتحاق بالتعليم الأساسي من 62% في 1998/1999 إلى ما يقارب 86% في 2010/2011. ومع ذلك، مازال البلد بعيداً عن تحقيق الالتحاق الشامل بالتعليم الأساسي: فوفقاً لمسح ميزانية الأسرة 2005، هناك 1,8 مليون طفل من الفئة العمرية 6 - 14 سنة خارج النظام التعليمي، وهذا العدد في ارتفاع مستمر. وبالنسبة لأولئك الذين يتلقون التعليم، فإن معدلات استكمال الدراسة منخفضة؛ إذ إن نصف عدد الذين يدخلون الصف الأول من مرحلة التعليم الأساسي فقط يصلون إلى نهاية مرحلة التعليم الأساسي (الصف التاسع). كما أن معدل إتمام الصف السادس في 2009/2010 كان 61% (51% للإناث، و71% للذكور). ولأن العديد من الأطفال لم يرتادوا المدرسة قط، والعديد من الأطفال الآخرين يتسربون في وقت مبكر، ولأنه من المتوقع أن يزداد عدد الأطفال في سن الدراسة تزايداً سريعاً، فإنه من غير المرجح أن يحقق اليمن الأهداف الإنمائية للألفية الخاصة بالتعليم للجميع لضمان أن يكمل جميع الأطفال ذكوراً وإناثاً تعليمهم الابتدائي بحلول عام 2015.

5. وعلى الرغم من التحسن الكبير، لا تزال العدالة والإنصاف في الحصول على التعليم تشكل تحدياً، وذلك من خلال التباين المستمر في مؤشرات التعليم الرئيسية سواء بين الجنسين أو بين الفئات الاجتماعية أو بين المناطق المختلفة. وقد ارتفع معدل التحاق الفتيات بالتعليم الأساسي ارتفاعاً ملموساً بين 1997/1998 و2010/2011، من 42% إلى 76% في التعليم الأساسي، ومن 16% إلى 23% في التعليم الثانوي. ومع ذلك، لا تزال الفجوات القائمة في المساواة بين الجنسين كبيرة وتتفاوت من محافظة إلى أخرى. ويتفاوت مؤشر التكافؤ بين الجنسين من مرتفع عند 0,97 في صنعاء إلى منخفض عند 0,59 في صعدة. كما تظهر البيانات الإدارية أن الفجوات في معدل الالتحاق بين المديريات في إطار بعض المحافظات هي كبيرة أيضاً. هناك أيضاً فئة متنامية من الأطفال المهمشين المعرضين لخطر أكبر من غيرهم للإقصاء من النظام التعليمي التقليدي، وتضم هذه الفئة الأطفال من ذوي الأصول الأفريقية "الأخدام" والمهاجرين من الريف إلى المدن بالإضافة إلى المهاجرين الذين عادوا إلى اليمن بعد حرب الخليج في 1990/1991.

6. جودة التعليم هي المجال الذي لم يحصل فيه تقدم كبير. تواجه جودة التعليم تحديات كبيرة. فقد صُنّف طلاب الصف الرابع في اليمن في أدنى مرتبة من بين جميع الدول المشاركة في اختبار دراسة الاتجاهات الدولية للعلوم والرياضيات (TIMSS) لعام 2007 من بين 36 دولة مشاركة، واحتل اليمن المرتبة الأخيرة في كل من اختبارات العلوم واختبارات الرياضيات. ولم يصل 94% من الطلاب اليمنيين حتى للمعيار المرجعي للأداء "منخفض" المحدد عالمياً في الرياضيات، وفشل 92% من الطلاب اليمنيين من الوصول إلى المعيار المرجعي للأداء "منخفض" المحدد عالمياً في مادة العلوم. وبالرغم من التحسن الطفيف، فإن النتائج الأولى لاختبارات (TIMSS) لعام 2011 أكدت المستويات المتدنية للطلاب اليمنيين. ويعزى الأداء الضعيف للطلاب اليمنيين في اختبارات (TIMSS) جزئياً لعدم قدرة الطلاب على قراءة أسئلة الاختبار. وهذا المستوى المتدني في مهارات القراءة عند الطلاب، خاصة في المناطق الريفية، أكدته بعض المسوحات والدراسات الأخرى، مثل

المسح المحوري متعدد المؤشرات والدراسات الأخيرة التي أجرتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومنظمة رعاية الأطفال (ملحق 2). وهناك خطر من أن التوسع المخطط له في الالتحاق قد يتسبب في تفاقم الوضع وتخفيض جودة التعليم في حال تم تنفيذها بدون تخطيط ملائم وموارد كافية.

7. كان للأزمة التي مرت بها البلاد تأثير على تقديم الخدمات التعليمية. أظهر النظام التعليمي في اليمن مرونة قوية خلال أزمة عام 2011. فقد تم إكمال العام الدراسي 2010/2011م بنجاح، بما في ذلك تنفيذ الامتحانات العامة والمسح التربوي الشامل، على الرغم من الظروف الصعبة التي مر بها البلد. ومع ذلك، كان لنزاع عام 2011م أثر سلبي على قطاع التعليم، ويتضمن ذلك إلحاق الضرر ببعض المباني المدرسية واحتلالها، وتعذر الوصول إلى بعض المدارس بسبب انعدام الأمن، وارتفاع حالات تغيب المعلمين والكاادر الإداري، ولم يتم إكمال المنهج الدراسي المقرر في العام الدراسي 2010/2011. وبوجه عام تأثرت القدرة المؤسسية لوزارة التربية والتعليم بسبب الاضطرابات الناجمة عن النزاع وكذا القيود الحادة على ميزانية الدولة. ووصل عدد النازحين بسبب الأزمة حوالي 390,000 شخص بالإضافة إلى حوالي 214,000 مشرد جراء الصراعات السابقة، منهم 30% في الفئة العمرية المدرسية. كما تغيرت أولويات الأسر بسبب زيادة المخاوف الأمنية والمصاعب الناجمة عن الأزمة الاقتصادية. كما أن هناك أثر لا يستهان به على الحالة النفسية للتلاميذ والمعلمين.

8. تم تأطير إستراتيجية الحكومة اليمنية في الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي التي تتناول على نحوٍ شامل الإصلاحات الرئيسية لتحسين الوصول إلى الجودة والإنصاف والكفاءة في التعليم الأساسي. في عام 2002، أقرت الحكومة ست إستراتيجيات مختلفة لمعالجة القضايا التعليمية في مختلف مستويات التعليم. تهدف الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي (2003 - 2015) إلى زيادة الالتحاق في التعليم الأساسي، خاصة للفتيات وفي المناطق الريفية، إلى 95% ممن هم في الفئة العمرية 6 - 14 سنة في اليمن بحلول عام 2015. كذلك قامت وزارة التربية والتعليم بإعداد إطار النتائج متوسط المدى لترجمة تلك الأهداف إلى خطة عملية وتشكيل إطار لدمج وتكامل دعم شركاء التنمية لقطاع التعليم. ويشمل إطار النتائج متوسط المدى عشر ركائز أساسية من الأنشطة التي تتناول جميع الجوانب المتعلقة بالالتحاق، والإنصاف، والجودة والكفاءة في خدمات التعليم العام. بإدراك الوزارة لحقيقة أنه من غير المرجح تحقيق الأهداف الرئيسية للإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي بحلول 2015، والتأخير في تنفيذ الإصلاحات الرئيسية، بالإضافة إلى أثر الأزمة التي مر بها البلد في عام 2011، تعمل الوزارة حالياً على مراجعة إطار النتائج متوسط المدى للمرحلة الأخيرة للإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي (2013 - 2015). والغرض من هذه المراجعة، ضمن الإطار الإستراتيجي للإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي، هو: أ) تحديث الأهداف الرئيسية فيما يتعلق بالالتحاق، والمساواة بين الجنسين، ومعدلات الإكمال؛ ب) وضع تركيز أقوى على الجودة؛ ج) الأخذ بعين الاعتبار أثر أزمة عام 2011 والصراعات المتعلقة بها.

9. يتميز قطاع التعليم الأساسي في اليمن بدرجة عالية من توافق وتناغم الماتحين. بالرغم من أن اليمن مثلق متدن على مستوى نصيب الفرد للمساعدات الإنمائية الرسمية (28 مليون دولار أمريكي في 2010)، يحصل التعليم على حصة كبيرة من هذا التمويل الخارجي. وقع شركاء التنمية الداعمون للتعليم الأساسي على

إعلان الشراكة لضمان قدر أكبر من التوافق والتناغم لدعم القطاع وفقاً للإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي. ويعقد شركاء التنمية اجتماعات منتظمة مع وزارة التربية والتعليم لمراقبة تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي، وتبادل المعلومات وتنسيق دعمهم للقطاع. كما يتم عقد مراجعة سنوية مشتركة تجمع قيادة وزارة التربية والتعليم، والوزارات الأخرى المعنية بالتعليم، والسلطات المحلية، وشركاء التنمية والمنظمات غير الحكومية ذات الصلة وذلك لمناقشة وإقرار الخطة السنوية للقطاع. ويعد مشروع تطوير التعليم الأساسي الحالي الذي يموله البنك الدولي والمنحة الثالثة لمبادرة المسار السريع للتعليم للجميع كلاهما متماسكين مع خطط وزارة التربية والتعليم وإطار الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي.

### ج. إسهام المشروع في تحقيق أهداف المستويات العليا

10. يتسق المشروع مع مذكرة الإستراتيجية المرحلية الخاصة باليمن 2013 - 2014 التي ناقشها مجلس المديرين التنفيذيين في 13 نوفمبر 2012. ويتناول المشروع بشكل مباشر الركيزة الأولى من هذه المذكرة: تحقيق مكاسب سريعة وحماية الفقراء. وقد اعتمد البنك الدولي مؤخراً إستراتيجية مرحلية لدعم المرحلة الانتقالية في اليمن من خلال مساعدة الحكومة على تحقيق نتائج ملموسة من شأنها أن تعمل على استقرار البلد على المدى القصير، في حين يتم وضع الأسس للإصلاحات متوسطة المدى والفوائد المستدامة بعيدة المدى. وتهدف الركيزة الأولى لمذكرة الإستراتيجية المرحلية إلى دعم الحصول على الخدمات الاجتماعية الأساسية والتوصيل الموثوق لتلك الخدمات. وسيسهل المشروع المقترح إسهاماً مباشراً في تحقيق تلك الأهداف للمستويات العليا من خلال مساعدة الحكومة في ضمان استمرارية تقديم الخدمات التعليمية على المدى القصير، في حين سيساند تدخلات أساسية لتحسين جودة التعليم على المدى المتوسط. وعلى الرغم من السياق الهش، أظهر قطاع التعليم مرونة وقدرة تكيفية قوية حيث تم استكمال العاميين الدراسييين 2010/2011 و 2011/2012 بشكل طبيعي تقريباً، ولم يتم توقيف تنفيذ المشاريع القائمة التي يمولها البنك الدولي، مع التأخير، رغم التعليق المؤقت للصرف.

11. تصميم المشروع المقترح يتماشى أيضاً مع إستراتيجية الحكومة. أدرك برنامج اليمن الانتقالي للاستقرار والتنمية (2012 - 2014) أهمية الموارد البشرية وحدد هدفه الرئيسي في هذا المجال في الجمع بين التوسع في البنية التحتية مع تحسين الجودة وإجراءات بناء القدرات وتعزيز الاستفادة من الإستراتيجيات القطاعية التفصيلية القائمة خصوصاً في التعليم والصحة. وضمن هذا السياق، تقوم وزارة التربية والتعليم بتحديث إطار النتائج متوسط المدى ليكون بمثابة أساس للاستثمار الحكومي والمساعدات المقدمة من شركاء التنمية لدعم التعليم بغية مساعدة البلد في تسريع الإنجاز نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية فيما يتعلق بالتعليم. ويتمثل الهدف الأسمى لبرنامج القطاع هذا في توفير فرص تعليمية عادلة في التعليم الأساسي لزيادة التحصيل التعليمي للطلاب. وسيسهل المشروع في دعم البرنامج العام لتطوير القطاع للفترة 2013 - 2017. واقترحت وزارة التربية والتعليم أن يمول شركاء التنمية هذا البرنامج القطاعي بكلفة إجمالية تقدر بنحو 233 مليون دولار أمريكي. وتم الاتفاق مع الحكومة على أن تمويل المؤسسة الدولية للتنمية سيركز في المقام الأول على جودة

التعليم وسيكون لمنحة الشراكة العالمية للتعليم تركيز أقوى على قضايا الإتاحة والإنصاف. عبّر شركاء تنمية آخرون مثل بنك التنمية الألماني (KfW) عن اهتمامهم بالبرنامج وقد يقدمون تمويلاً إضافياً للبرنامج.

12. سيكون للمشروع المقترح تركيز خاص على المساواة بين الجنسين. للعام السادس على التوالي، يأتي اليمن في المرتبة الأدنى من بين جميع البلدان في المؤشر العالمي للفجوة بين الجنسين للعام 2011، وهو مؤشر مركب من حالات عدم المساواة بين الجنسين في المشاركة والفرص الاقتصادية، والتحصيل التعليمي، والتمكين السياسي، والصحة والبقاء. إن تكثيف المشاركة والإدماج، مع تركيز خاص على المساواة بين الجنسين والشباب، هو أحد المبادئ الرئيسية التي توجه مذكرة الإستراتيجية المرئية قيد الإعداد. وكما كان الحال في المرحلة الأولى لمشروع تطوير التعليم الأساسي، سيعمل المشروع المقترح على تعزيز المساواة بين الجنسين في الحصول على تعليم ذي جودة عالية من خلال المشاركة والتوعية المجتمعية، وتدخلات محددة تستهدف الفتيات وخاصة في المناطق الريفية.

## ثانياً: الأهداف التنموية للمشروع

### أ. أهداف المشروع

13. سيسهم المشروع المقترح في تحقيق الأهداف العامة للقطاع مع تركيز خاص على الجودة. الهدف التنموي للمشروع هو: مساعدة الحكومة اليمنية في تحسين تعلم الطلبة وتحقيق تكافؤ الفرص في التعليم الأساسي في محافظات ومدارس مختارة. وسيتم تحقيق هذا الهدف من خلال مزيج من التدخلات، بعضها على المستوى الوطني والبعض الآخر في المناطق أو المدارس المستهدفة. ويتكون المشروع من أربعة مكونات، هي: (أ) تحسين جودة التعليم الأساسي وتعزيز أداء التلاميذ؛ (ب) تحسين المساواة في الحصول على تعليم ذي جودة عالية؛ (ج) تطوير القدرة المؤسسية للقطاع؛ (د) دعم أنشطة إدارة المشروع. وستركز التدخلات الرئيسية للمكونين الأول والثاني على ثماني محافظات (إب، تعز، لحج، عدن، صنعاء، الحديدة، حجة، وحضرموت) بالإضافة إلى مدينة صنعا (أمانة العاصمة)، تم اختيارها بناءً على المعايير التالية: (أ) التمثيل الإقليمي (الشمال والجنوب)؛ (ب) الحاجة إلى استدامة التدخلات الرئيسية التي بدأت في إطار مشروع تطوير التعليم الأساسي (الحديدة ولحج)؛ (ج) سهولة الوصول نظراً للأوضاع الأمنية الراهنة.

### ب. المستفيدون من المشروع

14. من المتوقع أن يكون الأطفال اليمنيون الملتحقون بالتعليم الأساسي وأسرهم هم المستفيدين المباشرين من المشروع. كما ستجني الفتيات في المناطق الريفية والطلاب في المناطق والمدارس المستهدفة فوائد إضافية من تدخلات محددة للمشروع تتضمن مرافق تعليمية أفضل، ومعلمين أكثر تأهيلاً، وحوافز نقدية. أما المجتمع في مجمله فسيستفيد من نظام تعليم أساسي ذي جودة محسنة يتمتع بدرجة أعلى من العدالة والإنصاف وسهولة الوصول. كما سيستفيد موظفو وزارة التربية والتعليم على المستويين المركزي والمحلي، بما فيهم المعلمون، على نحو غير مباشر من المشروع؛ حيث سيستفيدون من المهارات المكتسبة من خلال تدخلات المشروع.

### ج. مؤشرات النتائج الرئيسية

15. المؤشرات المقترحة للهدف التنموي للمشروع هي:

(1) النسبة المئوية لطلاب الصف الثالث في مدارس متماثلة مختارة الذين اكتسبوا مهارات القراءة الأساسية. يتم تقييم مهارات القراءة في الصف الثالث، حيث يكون الطلاب قد اكتسبوا خبرة كافية في النظام التعليمي للتأكد من أن الانتظام المدرسي، وليس مجرد خلفية الطالب، ذو أثر على أداء الطالب يمكن قياسه. سيتم قياس التحسن في مهارات القراءة من خلال النسبة المئوية

للطلاب الحاصلين على درجة محددة سلفاً في اختبار مخصص يتم إجراؤه في 150 مدرسة محورية مختارة لقياس التقدم الملموس من خلال هذا التدخل.

(2) **عدد الطلاب في المدارس المختارة الذين تتوفر لهم بيئة تعليمية أفضل.** من المتوقع أن تسهم البنية التحتية المحسنة للمدارس في إيجاد بيئة أفضل للتعليم والتعلم في المدارس المستهدفة من المشروع. وسيكون الطلاب الملتحقون بالمدارس التي تم إعادة تأهيلها أو توسيعها من خلال المشروع هم المستفيدين من هذه المرافق التعليمية المحسنة. وستتم مراقبة عدد المستفيدين سنوياً من خلال المسوحات المدرسية وتقارير إنجاز المشروع.

(3) **تحسن متوسط مؤشر التكافؤ بين الجنسين بنسبة عشرة في المائة في الثماني محافظات التي يتدخل فيها وفي مدينة صنعاء (أمانة العاصمة).** ومؤشر التكافؤ بين الجنسين هو مؤشر معياري لقياس المساواة في الإتاحة لكلا الجنسين، مع تحسن مستوى المساواة كلما اقترب المؤشر من العدد 1. وقد تحسن مؤشر التكافؤ بين الجنسين في المحافظات التي يستهدفها مشروع تطوير التعليم الأساسي من 0.70 إلى 0.77 على مدى فترة خمس سنوات. ومن المتوقع أن يكون لتوسيع تدخلات مشروع تطوير التعليم الأساسي ذات الصلة بتعزيز التحاق وحضور الفتيات في إطار المشروع المقترح أثر مماثل في المحافظات المختارة. وستتم مراقبة مؤشر التكافؤ بين الجنسين من خلال المسح التربوي السنوي لوزارة التربية والتعليم.

16. تتوافق مؤشرات الهدف التنموي للمشروع ومؤشرات المستوى المتوسط مع المؤشرات الأساسية للقطاع، وهي وثيقة الصلة إلى حد كبير بنطاق وسياق المشروع. ويرد الإطار التفصيلي لنتائج ومراقبة المشروع في الملحق رقم 1.

17. النتائج الأساسية المتوقعة بشكل عام هي: (أ) تحسن ممارسات التدريس ونتائج التعلم مع تركيز خاص على مهارات القراءة في الصفوف الأولى؛ (ب) تحسن الوصول إلى بيئة تعليمية أفضل في التعليم الأساسي مع تقليص أوجه التفاوت بين الجنسين في مناطق التدخل؛ (ج) رفع مستوى مشاركة مجالس الآباء والأمهات والمجتمعات مع تعزيز القدرات في المدارس؛ (4) تحسين قدرات وزارة التربية والتعليم في إدارة ومراقبة القطاع.

## ثالثاً: وصف المشروع

### أ. مكونات المشروع

(الوصف التفصيلي يرد في الملحق رقم 2)

18. المكون الأول: تحسين جودة التعليم الأساسي وتعزيز أداء التلاميذ (التكلفة الإجمالية: 26 مليون دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية: 24 مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية). ويتمثل

الهدف من هذا المكون في مساعدة وزارة التربية والتعليم في تحسين جودة التعليم الأساسي، على نحو رئيسي من خلال التركيز الأقوى على مهارات القراءة التي تعتبر اللبنة الأساسية للتعليم المستقبلي لدى الطلاب. وقد بدأت وزارة التربية والتعليم بإجراء إصلاح شامل للمناهج يهدف إلى تحسين عملية التعلم لدى الطلاب في اللغات والرياضيات والعلوم. وسيساند المشروع وزارة التربية والتعليم في معالجة الفجوات في مهارات القراءة التي صنفت في قمة الأولويات. وسيمول هذا المكون مجموعة شاملة من الأنشطة تتضمن تطوير المناهج ووسائل التعليم والتعلم وكذلك تدريب حوالي 68000 من المعلمين ومديري المدارس والموجهين في مختلف أنحاء البلد بالإضافة إلى عملية تقييم الطلاب بهدف تحسين اكتساب قدرات القراءة الأساسية في الصفوف 1 - 3. كما سيدعم هذا المكون جهود وزارة التربية والتعليم في تحسين ممارسات التدريس من خلال تطوير معايير مهنية للكادر التربوي وتوفير التدريب التمهيدي اللازم للموظفين الجدد من المعلمين ومديري المدارس والموجهين والأخصائيين الاجتماعيين.

19. المكون الثاني: تعزيز المساواة في الحصول على تعليم ذي جودة عالية (التكلفة الإجمالية: 36,6 مليون دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية: 33,3 مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية). الهدف من هذا المكون هو تعزيز المساواة في الحصول على تعليم ذي جودة عالية في ثماني محافظات مستهدفة ومدينة صنعاء ("أمانة العاصمة")، بالإضافة إلى نحو 200 مدرسة وذلك من خلال تدخلات تعالج عوامل العرض والطلب. سيمول المشروع ما يلي: أ) الأشغال المدنية والأثاث والتجهيزات اللازمة لتخفيف الازدحام في المدارس المختارة في المدن وضواحيها (حوالي 500 فصل دراسي إضافي في 48 مدرسة) وتحسين بيئة التعلم المادية للأطفال من خلال إعادة تأهيل حوالي 150 مدرسة محورية؛ ب) تدخلات لتعزيز العدالة والإنصاف من خلال توظيف وتدريب حوالي 700 معلمة من معلمات الريف، والتوسع في برنامج التحويلات النقدية المشروطة الذي يموله مشروع تطوير التعليم الأساسي؛ ج) تقديم الدعم لمجالس الآباء والأمهات لتعزيز القدرات على مستوى المدارس وتعزيز المشاركة المجتمعية، بما في ذلك توفير منح تطوير المدارس لما يقارب 210 مدارس (متضمنة الـ 60 مدرسة التي يدعمها مشروع تطوير التعليم الأساسي).

20. المكون الثالث: تطوير القدرة المؤسسية للقطاع (التكلفة الإجمالية: 5,6 مليون دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية: 5,2 مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية). الغرض من هذا المكون هو مساندة تطوير قدرات وزارة التربية والتعليم لإدارة مواردها بفاعلية وبكفاءة لتقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية. وسيساند هذا المكون، بوجه خاص، إعادة هيكلة وزارة التربية والتعليم ونشر نظام معلومات الإدارة التربوية الذي تم تطويره في إطار مشروع تطوير التعليم الأساسي بالإضافة إلى تطوير أطر السياسات للمعلمين ولتنمية الطفولة المبكرة، وتطوير إستراتيجية تواصل لرفع الوعي حول تعليم الفتيات وتعلم القراءة. بالإضافة إلى ذلك، سيساند هذا المكون تطوير رؤية وطنية موحدة للتعليم (الرؤية الوطنية للتعليم في اليمن) التي أطلقت بدعم من البنك الدولي. سيمول هذا المكون: التجهيزات، والأثاث، والخدمات الاستشارية، والتدريب والرحلات الدراسية المطلوبة لمساندة ما يلي: أ) تحديث وإعادة تنظيم وزارة التربية والتعليم؛ ب) نشر نظام معلومات الإدارة التربوية؛ ج) تطوير قدرات وزارة التربية والتعليم في تصميم السياسات، والتخطيط، والإدارة؛ د) إعداد الرؤية الوطنية للتعليم في اليمن والتشاور مع جميع أصحاب المصلحة ذات الصلة.

21. المكون الرابع: إدارة المشروع (التكلفة الإجمالية: 3,8 مليون دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية 3,5 مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية). يتمثل الغرض من هذا المكون في مساندة وتدعيم وحدة إدارة المشروع بالوزارة للاضطلاع بالمسؤوليات المالية والتعاقدية وإعداد تقارير إنجاز المشروع على نحو فاعل وفي الوقت المناسب بحسب ما هو مطلوب وفق اتفاقية التمويل السارية بين البنك الدولي والحكومة اليمنية. سيمول المكون ما يلي: النفقات التشغيلية لوحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ووحدة إدارة المشروع بمشروع الأشغال العامة، وصيانة التجهيزات المكتبية، والأنشطة التدريبية لتعزيز قدرة موظفي وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم على تأدية مهامهم المالية والتعاقدية وإدارة المشروع، وأنشطة المراجعة والتدقيق، وأجور الاستشاريين العاملين بوحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم، ومرتبات موظفي مشروع الأشغال العامة، وورش العمل ذات العلاقة بمراجعة ومراقبة وتقييم أنشطة المشروع.

## ب. تمويل المشروع

### أداة الإقراض

22. سيستخدم المشروع أداة القرض الاستثماري المحدد، وسيتم تمويله من خلال منحة المؤسسة الدولية للتنمية. ويقوم البنك الدولي بمساندة القطاع من خلال سلسلة من القروض الاستثمارية المحددة على مدى السنوات العشر الماضية، وهذه الأداة هي الأنسب نظراً لحالة وقدرة القطاع فضلاً عن طبيعة الأنشطة التي يساندها المشروع.

### تكلفة المشروع وتمويله

23. تبلغ التكلفة الإجمالية للمشروع 72 مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية. وسيقوم البنك الدولي بتقديم مبلغ 66 مليون دولار أمريكي (حوالي 92% من التكلفة الإجمالية للمشروع) وستساهم الحكومة اليمنية بمبلغ 6 ملايين دولار أمريكي. وتم الاتفاق أثناء المفاوضات بأن بعض الأنشطة، بحسب ما هو محدد في خطط العمل السنوية التي أقرتها لجنة التسيير الوزارية، سيتم تمويلها بالكامل من خلال التمويل النظير.

تمويل الحكومة (مليون دولار أمريكي)	تمويل المؤسسة الدولية للتنمية (مليون دولار أمريكي)*	تكلفة المشروع (مليون دولار أمريكي)	مكونات المشروع
2.4	23.5	25.9	1. تحسين جودة التعليم الأساسي وتعزيز أداء التلاميذ
1.7	17.5	19.2	1.1. تحسين مهارات القراءة والكتابة للصفوف (1-3)
0.5	5.0	5.5	1.2. ممارسات التعليم والتعلم

تمويل الحكومة (مليون دولار أمريكي)	تمويل المؤسسة الدولية للتنمية (مليون دولار أمريكي)*	تكلفة المشروع (مليون دولار أمريكي)	مكونات المشروع
0.2	1.0	1.2	1.3. تقييم تعلم التلاميذ
2.8	32.6	35.5	2. تعزيز المساواة في الحصول على تعليم عالي الجودة
1.7	19.4	21.1	2.1. بيئة التعلم
0.9	10.7	11.6	2.2. تعزيز المساواة في الوصول إلى التعليم
0.2	2.6	2.8	2.3. تقديم المساندة للمدارس والمجتمعات المحلية
0.4	5.2	5.6	3. تطوير القدرات المؤسسية للقطاع
0.1	0.6	0.7	3.1. تحديث إدارة قطاع التربية والتعليم
0.2	1.8	2	3.2. نظام معلومات الإدارة التربوية
0.1	2.8	2.9	3.3. التخطيط التربوي والسياسات
0.3	3.5	3.8	4. إدارة المشروع
5.9	64.8	70.8	التكاليف الأساسية
0.1	1.1	1.1	الاحتياجات المادية
0	0.1	0.1	الاحتياجات السعيرية
6	66	72	التكلفة الإجمالية للمشروع
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	الفائدة خلال التنفيذ

\*ستمول منحة المؤسسة الدولية للتنمية 100% من النفقات المسموح بها من منحة الـ 66 مليون دولار، كما هو محدد في اتفاقية التمويل.

### ج. أهداف البرنامج ومراحله

24. لا ينطبق هنا.

## د. الدروس المستفادة والمجسدة في تصميم المشروع

25. عند تصميم المشروع تم الأخذ بعين الاعتبار الدروس التالية المستفادة من تنفيذ مشروع تطوير التعليم الأساسي والمشاريع التربوية الأخرى في اليمن:

(1) أهمية عوامل جانب العرض كالبنية التحتية للمدارس وتوافر المعلمين في تحسين الوصول إلى التعليم. وبالإضافة إلى التركيز على الجودة، سيقوم المشروع بـ: أ) المساهمة في تحسين البنية التحتية في عدد من المدارس؛ ب) دعم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما في ذلك المباني المدرسية والمعلمون.

(2) الدور الحاسم للمشاركة المجتمعية في ضمان واستدامة التحاق وحضور الطلاب بالمدارس. وسيقوم المشروع باستدامة وتوسيع نطاق الدعم الذي تم البدء فيه ضمن مشروع تطوير التعليم الأساسي لمجالس الآباء والأمهات.

(3) عدم فاعلية النهج القائم على المدخلات لتحسين الجودة. إن أثر الأنشطة العامة التي ساندتها مشروع تطوير التعليم الأساسي لتحسين النوعية مثار شك. أولاً، لا توجد شواهد على أن تدريب المعلمين والتوجيه اللذين ساندتهما مشروع تطوير التعليم الأساسي قد أدبا إلى تحسين التدريس. ثانياً، ما زالت مؤشرات الجودة على مستوى البلد ضعيفة بدون أي تحسن في الكفاءة الداخلية مع تدني الأداء في اختبار دراسة الاتجاهات الدولية للعلوم والرياضيات (TIMSS) لعام 2001. وسيتبنى المشروع المقترح النهج القائم على الكفاءة مع التركيز على نحو رئيسي على القراءة.

(4) الحاجة إلى إنشاء نظام تقييم وطني يركز على المهارات الأساسية للقراءة والكتابة، نظراً لضعف ملاءمة الاختبارات الدولية في هذه المرحلة لليمن. وسيدعم المشروع المقترح تطوير آلية تقييم وطني لمهارات القراءة في الصف الثالث، كما سيدعم تحسين الامتحانات الوطنية العامة للصف التاسع.

(5) ضمان الالتزام بالمشروع من خلال دعم الفريق النظير لتولي زمام القيادة في تصميم المشروع. تولى فريق وزارة التربية والتعليم المسؤولية الكاملة لإعداد مقترحات المشروع في مراحل التحديد والإعداد للمشروع. وتمت مناقشة هذه المقترحات مع فرق مختلفة من المؤسسة الدولية للتنمية وشركاء التنمية الآخرين، ورغم اختلاف النتيجة النهائية لتصميم المشروع عن المقترحات الأولية للوزارة، فإنها مملوكة تماماً للنظراء بالكامل.

(6) إعطاء الأولوية للبساطة في تصميم المشروع. تم تصميم مشروع تطوير التعليم الأساسي باعتباره تمهيداً لمشروع منهجية الدعم القطاعي الشامل مع مجموعة شاملة من الأنشطة تغطي معظم مجالات الأولوية للتدخلات التي حددتها وزارة التربية والتعليم وأقرها شركاء التنمية.

ونتج عن هذا النهج إطار نتائج ضعيف نسبياً وتم تعديله أثناء إعادة هيكلة المشروع. ونتيجة لذلك، سيكون المشروع المقترح أكثر بساطة بمجموعة محدودة من الأنشطة.

(7) استخدام ترتيبات التنفيذ الحالية. تشير الدروس المستفادة من المشاريع التربوية القائمة إلى حقيقة أنه من المرجح أن يكون تنفيذ المشروع سلساً وفي حينه إذا كانت ترتيبات التنفيذ بسيطة ومفهومة جيداً لجميع المنفذين. لذلك، سيستخدم المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي ترتيبات تنفيذية مشابهة لتلك المستخدمة في مشروع تطوير التعليم الأساسي مع اختلاف وحيد بأن يتولى مشروع الأشغال العامة تنفيذ الأشغال المدنية، كما هو الحال في مشروعات تطوير التعليم الثانوي، والتحاق الفتيات، والمرحلة الثالثة للمنحة التحفيزية لمبادرة المسار السريع.

## رابعاً: التنفيذ

### أ. الترتيبات المؤسسية والتنفيذية

26. وزارة التربية والتعليم هي الجهة الحكومية المسؤولة عن تنفيذ المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي بدعم من: 1) وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم، التي ستتولى بالكامل مسؤولية الإدارة المالية والتعاقدية للمشروع (باستثناء أنشطة الأشغال المدنية)؛ 2) مشروع الأشغال العامة التابع لوزارة التخطيط والتعاون الدولي، الذي سيتولى مسؤولية تنفيذ الأشغال المدنية في إطار المكون الثاني للمشروع. وقد أثبتت ترتيبات مماثلة فاعليتها في تنفيذ مشروع تطوير التعليم الثانوي والتحاق الفتيات والمرحلة الثالثة لمنحة مبادرة المسار السريع، وستستمر مع المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي بشروط وأحكام نفسها الخاصة بترتيبات مشروع تطوير التعليم الثانوي والتحاق الفتيات. وتم توقيع مذكرة تفاهم بين وزارتي التربية والتعليم والتخطيط والتعاون الدولي لتوضيح أدوار ومسؤوليات كل منهما في ظل المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي.

27. كما هو الحال مع المشروع الحالي لتطوير التعليم الأساسي ومشروع تطوير التعليم الثانوي والتحاق الفتيات، سيعمل المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي تحت التوجيه والإشراف العام للجنة تسيير وزارية برئاسة وزير التربية والتعليم وعضوية ممثلين عن: وزارة المالية، ووزارة التخطيط والتعاون الدولي، ومشروع الأشغال العامة، ووحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم. بالإضافة إلى ذلك، سيتولى عملية التنسيق العام للمشروع على المستوى الوطني منسق للتعليم الأساسي متفرغ بالكامل يتم تعيينه بقرار من وزير التربية والتعليم. وسيكون موقع هذا المنسق في المكتب الفني في وزارة التربية والتعليم، وسيكون بمثابة مركز تنسيق رئيسي للمشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي. وسيتولى المكتب الفني، من خلال منسق التعليم الأساسي، مسؤولية تنسيق جميع الأنشطة الداعمة للاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي بوجه عام والمشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي بوجه خاص والتي تنفذها الجهات المختلفة بوزارة التربية والتعليم على المستويين المركزي والمحلي. وكذلك سيكون المكتب الفني، من خلال منسق التعليم الأساسي، مسؤولاً عن تجميع ودمج

خطط العمل السنوية لوزارة التربية والتعليم والتأكد من أن أنشطة قطاع التعليم الأساسي في خطط العمل السنوية متسقة ومتوافقة مع الأهداف العامة لقطاع التعليم.

28. ستتولى المناطق التعليمية بالمحافظات والمديريات التي يعمل فيها المشروع التنسيق على مستوى المحافظات والمديريات، على الترتيب. وبدعم من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم، ستقوم المناطق التعليمية بالمحافظات والمديريات بما يلي: أ) ضمان تنفيذ المشروع في المحافظات والمديريات المستهدفة؛ ب) مراقبة سير تنفيذ المشروع (من خلال تقارير إنجاز دورية) بالتنسيق مع وحدة إدارة المشروع ومشروع الأشغال العامة.

29. تنسيق أنشطة المكون الأول. تمثل بعض الأنشطة المخططة في إطار المكون الأول مستوى معيناً من الابتكار والتعقيد الذي يتطلب مستوى عالياً من التنسيق والخبرة الفنية. وعلى وجه الخصوص، يعد المكون الفرعي رقم 1.1 (مهارات القراءة) تدخلاً عالي الأهمية يتضمن ثلاثة أطراف فاعلة رئيسية (قطاع المناهج، وقطاع التدريب، وشركاء تنمية آخرون). لذلك، ستقوم وزارة التربية والتعليم بتعيين شخص يكون بمثابة مركز تنسيق للتأكد من أن تدخلات مختلف الأطراف الفاعلة يتم تنفيذها بطريقة منسقة. وسيتم تنفيذ المكون الفرعي رقم 1.3 (تقييم تعلم التلاميذ)، الذي يتطلب مستوى عالياً من الخبرة بما في ذلك الاستعانة بمساعدة فنية دولية، تحت مسؤولية الإدارة العامة للامتحانات بدعم فني كبير من مركز البحوث والتطوير التربوي. وسيتم أيضاً تعيين منسق فني من مركز البحوث والتطوير التربوي ليقود الفريق الفني ويكون النظير الرئيسي مع وزارة التربية والتعليم والاستشاريين الدوليين الذين سيتم إشراكهم في المكون الفرعي.

30. تنفيذ مخطط التعاقد مع معلمات. كما هو الحال في المشروع الحالي لتطوير التعليم الأساسي والمرحلة الثالثة لمنحة مبادرة المسار السريع، ستستمر وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم في إدارة برنامج التعاقد مع المعلمات. وسيقوم المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي باستخدام دليل عمليات التعاقد مع المعلمات الذي يستخدمه حالياً مشروع تطوير التعليم الأساسي والمرحلة الثالثة لمنحة مبادرة المسار السريع. وتم أيضاً توقيع مذكرة تفاهم توضح بالتفصيل أدوار ومسؤوليات وزارة التربية والتعليم (في تدريب المعلمات ومنحهن الشهادات) ووزارة الخدمة المدنية والتأمينات (في توظيف المعلمات وإضافتهن في الخدمة المدنية) ووزارة المالية (في توفير التمويل لتوظيف هؤلاء المعلمات).

31. المسؤولية المالية والتعاقدية لوحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم. ستكون وحدة إدارة المشروع مسؤولة عن الإدارة المالية وعمليات المشتريات للسلع والخدمات وفقاً للوائح وأنظمة وإجراءات المؤسسة الدولية للتنمية. بالإضافة إلى ذلك، ستقوم وحدة إدارة المشروع بتقديم التوجيه والدعم وبناء القدرات حيثما كان ذلك مطلوباً لموظفي وزارة التربية والتعليم المعنيين بالمشروع على المستوى المركزي وعلى مستوى المناطق التعليمية بالمحافظات والمديريات. كذلك ستكون وحدة إدارة المشروع مسؤولة عن التواصل مع البنك بشأن جميع القضايا التنفيذية، وستشارك في البعثات الإشرافية. وقد اكتسبت الوحدة خبرة واسعة في التنفيذ والإشراف على المشاريع التي تمويلها المؤسسة الدولية للتنمية، واستمر تعزيز كفاءتها الحالي بانتظام من خلال عمليات الاستثمار السابقة. وسيستمر المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي في دعم أنشطة تعزيز قدرات

موظفي الوحدة في مختلف جوانب إدارة المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، ستكون الوحدة مسؤولة عن تقديم التقارير المالية المرحلية ربع السنوية (باستثناء الجزء الخاص بمشروع الأشغال العامة) وتقارير المراجعة السنوية للبنك الدولي في الفترات المحددة لتقديمها.

32. مسؤولية مشروع الأشغال العامة. سيكون مشروع الأشغال العامة مسؤولاً عن تنفيذ الأشغال المدنية المدرجة في إطار المكون الثاني بالتنسيق الوثيق مع وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم. ومن ثم، سيكون مشروع الأشغال العامة مسؤولاً عن مراقبة وضبط الجودة لجميع مراحل عملية الشراء وصولاً إلى إرساء العقود ومن ثم تصفية مستخلصات ومدفوعات المقاولين، والقيام بمهام الإدارة المالية والإنفاق للأنشطة ذات الصلة. وسيقوم مشروع الأشغال العامة بتنسيق تنفيذ الأنشطة الواقعة تحت مسؤوليته مع وحدة إدارة المشروع والإدارات النظرية ذات الصلة في وزارة التربية والتعليم وتقديم الجزء الخاص به من تقارير الإنجاز إلى وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم. كما سيشارك مشروع الأشغال العامة في بعثات الإشراف المشتركة.

33. دليل العمليات. سيتم تنفيذ جميع الأنشطة المؤهلة التي يتضمنها المشروع وفقاً للدليل العام لعمليات المشروع المتفق عليه مع الحكومة اليمنية. ومن المتوقع الانتهاء من إعداد وإقرار هذا الدليل من قبل وزارة التربية والتعليم مع دخول المشروع حيز النفاذ. كما سيتضمن دليل عمليات المشروع الشروط المرجعية للاستشارات التي سيتم تنفيذها خلال السنة الأولى من المشروع بحيث يمكن البدء في تنفيذ الأنشطة حالما يتم الإعلان عن دخول المشروع حيز النفاذ.

34. الإشراف على تنفيذ المشروع من قبل البنك الدولي. بسبب المخاوف الأمنية، تظل قدرة البنك الدولي على القيام ببعثات إشرافية ميدانية محدودة. وسيتم التعاقد مع طرف ثالث ليكون وكيلًا للمراقبة (وكيل رقابي) لمساعدة البنك الدولي في مراقبة تنفيذ المشروع. سيقوم الوكيل الرقابي بمراقبة التنفيذ المادي للمشاريع ومراقبة ترتيبات المشتريات وفقاً للعقود الموقعة ومراعاة الإرشادات الاجتماعية والبيئية المتفق عليها. كما سيقوم الوكيل الرقابي بجمع بيانات حول نتائج المشاريع وأثرها على أرض الواقع وذلك لدعم مراقبة وتقييم المشاريع من قبل البنك. وسيقوم البنك بمشاركة نتائج هذه التقييمات مع الحكومة اليمنية. ومن المتوقع أيضاً أن يقوم الوكيل الرقابي بنقل الخبرة الفنية لموظفي الحكومة من أجل تحسين قدراتهم في مراقبة المشاريع. ويتوقع أن يبدأ الوكيل الرقابي عمله بحلول نهاية عام 2013 وسيقدم تقاريره مباشرة إلى فريق عمل البنك الدولي.

## ب. مراقبة النتائج وتقييمها

35. سيتم استخدام إطار النتائج والمراقبة الوارد في الملحق 1 أساساً لمراقبة المشروع وتقييمه. وستتم مراقبة مؤشرات الهدف التنموي للمشروع ومؤشرات النتائج المتوسطة من خلال البيانات الحكومية الرسمية، ونتائج تقييمات التحصيل التعليمي التي يدعمها المشروع، وتقارير الملاحظات الصفية، بالإضافة إلى تقارير الإنجاز التي تقدمها وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم.

36. وستطلع وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم البنك الدولي على تقارير الإنجاز التي تتلقاها من المناطق التعليمية بالمحافظات والمديريات ذات الصلة. وستقوم المناطق التعليمية بالمحافظات والمديريات بمراقبة سير التنفيذ على مستوى المحافظة ورفع تقارير الإنجاز إلى وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم. وستقوم الوحدة بدورها بإرسال تقارير المحافظات إلى البنك الدولي عند الطلب وستحرص الوحدة على إرفاق ملخص فني من هذه التقارير بتقاريرها نصف السنوية حول سير التنفيذ المرفوعة لوزارة التربية والتعليم والبنك الدولي. ويكون مشروع الأشغال العامة مسؤولاً عن موافاة وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم بالمعلومات ذات الصلة بالأشغال المدنية في إطار المكون الفرعي 2.1 ليتم تضمينها في تقارير إنجاز المشروع.

37. تدرك وزارة التربية والتعليم أن جمع البيانات وتدوينها وإدارتها واستخدامها تعتبر من المدخلات الحاسمة للتطوير الإستراتيجي للمشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد، ووضع الخطط السنوية على المستوى المركزي، وعلى مستوى المحافظات، والمديريات، والمدارس. وسيسهم المشروع في تعزيز بناء قدرات وزارة التربية والتعليم، خصوصاً في المحافظات المستهدفة ومديريات مدارسها لتحسين عملية جمع وتحليل البيانات، والتحسين الذي يتبعه في توسيع الإتاحة والبيئة المدرسية. وتعتبر المسوحات التربوية السنوية مصادر رئيسية للمعلومات بالنسبة للمشروع وللقطاع بوجه عام. ونظراً لاستخدام الوزارة لنوعين مختلفين من المسوحات على مدى السنوات الخمس الماضية، تم تطوير نسخة مبسطة للمسح التربوي الشامل بدعم من مشروع تطوير التعليم الأساسي ومساعدة من اليونسكو. وتعددت الوزارة باستخدام هذه النسخة المبسطة استخداماً منهجياً للمسح التربوي السنوي ابتداءً من العام 2012/2013.

## ج. الاستدامة

38. بينما لايزال التحول السياسي في اليمن جارياً، فإن انعدام الأمن، والنزاعات في بعض المناطق، يواصلان التأثير على تقديم الخدمة التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، مازال الإنفاق الحكومي معتمداً إلى حد كبير على التمويل الخارجي نتيجةً للأزمة السياسية والاقتصادية الأخيرة التي كان لها أثر سلبي على الاستدامة المالية للبلد. وعلى الرغم من هذه الفترة الصعبة، واصلت وزارة التربية والتعليم إظهار التزام قوي بأهدافها للتعليم الأساسي وذلك من خلال تحديث إطار النتائج متوسط المدى، وإعداد خطة تربوية محكمة للقطاع، والبقاء على ارتباط وثيق مع شركاء التنمية. وفي حال استمر الوضع الصعب للبلد، فإن ذلك قد يشكك في قدرة الوزارة على الاستمرار في المشروع بعد تاريخ اقفاله. ومن أجل معالجة هذا الخطر، سيستمر المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي في دعم الأنشطة التي تعمل على بناء القدرات المؤسسية والفنية للوزارة. وعلى وجه الخصوص، يتضمن تصميم المشروع إجراءات وتدابير محددة لاستدامة توظيف المعلمات وكذلك الحفاظ على المنح المقدمة للمدارس. بالإضافة إلى ذلك، يعمل كلٌ من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وشركاء التنمية جنباً إلى جنب على نحوٍ وثيق لمساعدة الحكومة اليمنية في تحسين إدارة الاقتصاد من خلال مزيج من المساعدة الفنية والدعم المالي.

## خامساً: المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها

### أ. ملخص معدلات المخاطر

المعدل	المخاطر	المعدل	المخاطر
	مخاطر المشروع		المخاطر المتعلقة بالشركاء
متوسط	التصميم: يتضمن المشروع منهجية جديدة مبنية على الكفايات	متوسط	المخاطر المتعلقة بالشركاء: لا يتوقع وجود أية قضايا كبيرة
منخفض	الاجتماعية والبيئية: لدى وزارة التربية والتعليم خبرة جيدة في إدارة القضايا البيئية		مخاطر الهيئة المسؤولة عن إدارة التنفيذ
متوسط	البرنامج والمانح: هناك تنسيق جيد بين المانحين ولكن تدخلات الشراكة العالمية للتعليم لم يتم تحديدها بعد	كبير	القدرة: لدى وزارة التربية والتعليم قدرة محدودة
كبير	مراقبة واستدامة الأداء: قد لا يكون لدى الوزارة قدرة على استدامة تدخلات المشروع.	كبير	الحوكمة: مخاطر من التدخل السياسي وعدم وجود آليات للمساءلة.
كبير	الخطر الكلي للتنفيذ		

### ب. الوصف

39. إن خطر التنفيذ الكلي لهذه العملية كبير بسبب سياق البلد، وكذلك بسبب قضايا القدرة والحوكمة، وهي تتضمن على وجه الخصوص ما يلي:

(1) إشراف محدود من قبل البنك الدولي بسبب الوضع الأمني في البلاد. في حين أن الوضع في البلد مستقر نسبياً، فإن المستوى العالي لانعدام الأمن حالياً يعوق البنك الدولي عن القيام ببعثات إشرافية ميدانية. وللتخفيف من هذا الخطر، ستتم الاستعانة بطرف ثالث ليكون وكيلاً للمراقبة (وكيل رقابي) لضمان الرقابة والمتابعة المنتظمة لمشاريع اليمن على أرض الواقع. ستتضمن مراقبة الطرف الثالث، على وجه التحديد، مراقبة مواقع أشغال البنية التحتية، ومراقبة توصيل السلع والخدمات، واستخدام الاستثمارات المادية للمشروع.

(2) القدرة الإدارية المحدودة. على الرغم من تحسن قدرة الوزارة في إدارة المشاريع على مدى السنوات العشر الماضية، فإنها تظل ضعيفة لسببين على الأقل: أ) انعدام الحافز لبذل جهود إضافية عند موظفي الخدمة المدنية العاملين بالمشاريع التي يمولها المانحون؛ ب) مازالت وحدة

إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم تعاني من فقدان كبير لموظفيها ويرجع ذلك على نحو أساسي إلى حقيقة أن مرتبات موظفي الوحدة أصبحت أقل جاذبية. وللتخفيف من هذه المخاطر، سيستمر المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي في بناء قدرات وزارة التربية والتعليم في مختلف مجالات إدارة المشاريع لتحفيز الموظفين، كما يعمل البنك الدولي حالياً مع وزارة التربية والتعليم ولجنة مراجعة أداء حقيبة مشاريع البنك الدولي على معالجة وتعديل سلم الأجور والمرتبات للحفاظ على الكوادر الكفؤة والمؤهلة.

3) التنسيق بين مشروع الأشغال العامة ووزارة التربية والتعليم. قد تظهر قضايا التنسيق بين مشروع الأشغال العامة ووزارة التربية والتعليم. وللتخفيف من هذا الخطر، تم التوقيع على مذكرة تفاهم بين وزارة التربية والتعليم ووزارة التخطيط والتعاون الدولي قبل المفاوضات.

40. يوضح الملحق رقم 4 إطار تقييم المخاطر التشغيلية ويتضمن تفاصيل المخاطر وإجراءات التخفيف منها.

## سادساً: خلاصة التقييم المسبق

### أ. التحليلات الاقتصادية والمالية

41. يظهر التحليل الأولي للتكاليف والمنافع (انظر الملحق 6) أن المشروع المقترح ذو جدوى اقتصادية، ويبلغ معدل العائد الداخلي الاقتصادي له 12.2% وذلك بافتراض معدل خصم قدره 10%. وقد وُجد أن معدل العائد الداخلي الاقتصادي لتصميم المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي أعلى من المعدل ذاته لمشروع بتصميم بديل تتمحور جميع استثماراته حول الإتاحة فقط. تأتي فوائد المشروع من: أ) المزيد من الأطفال يكملون التعليم الأساسي؛ ب) تحسن جودة التعليم مما يؤدي إلى خفض الرسوب والتسرب، وبالتالي خفض عدد السنوات المستثمرة لكل خريج. كما وجد أن معدل العائد الداخلي الاقتصادي يتأثر تأثيراً كبيراً بالتحسن في معدل البقاء بالطلاب. بعد اكتمال المشروع، تتراوح التكاليف السنوية الإضافية والمتكررة خلال الـ 15 سنة الأولى بعد اقبال المشروع بين 4,9 و6,3 مليون دولار، التي تمثل حوالي 6% من ميزانية التعليم الأساسي في عام 2015. وتتضمن التكلفة الكلية كلفة صيانة الأشغال المدنية والأثاث، وارتفاع مرتبات المعلمين الذين تم توظيفهم من خلال المشروع، وتكلفة البرامج الجديدة مثل منح المدارس، وتكلفة القيام بتقييم التعلم كل عامين.

### ب. التحليل الفني

42. يركز المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي على نتائج التقييم الشامل للقطاع الذي تم في 2009 ونشرت نتائجه في التقرير القطاعي القطري للتعليم في اليمن في 2010. وقد أوصى التقرير، من بين عدة أمور أخرى، بالتالي: أ) ترشيد استخدام الموارد (مدارس، معلمون) لضمان الاستدامة المالية للتعليم الشامل؛ ب)

الاستثمار في الصفوف الأولى لضمان اكتساب الأطفال للمهارات الأساسية، خاصة القراءة والاستيعاب. كما سيسفيد المشروع من الدراسات التقييمية التي تمت لتقييم عدد من التدخلات التي يدعمها مشروع تطوير التعليم الأساسي، مثل برنامج التحويلات النقدية المشروطة، وبرنامج معلمات الريف، وبرنامج تدريب المعلمين والموجهين.

43. استفاد المشروع من تقييمين حديثين حول اكتساب الطلاب اليمنيين مهارات القراءة (انظر الملحق 2). كذلك استفاد تصميم المشروع من نظام التقييم والمقارنة المعيارية للنتائج التربوية (نظام SABER) - مسح المعلمين الذي نفذ في سبع دول من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ومن ضمنها اليمن. وقد أظهر المسح أن نظام التعليم في اليمن لا يمتلك عناصر كافية لسياسات المعلمين لتحقيق نتائج تعلم قوية. ومن المجالات الأساسية لهذا الضعف: تدريب المعلمين قبل الخدمة، والتوزيع، والمراقبة، والحوافز، وقيادة المدرسة. الأهم من ذلك كله، لا يتوفر إطار واضح ومرابط لسياسات المعلمين يهدف إلى تحسين تعلم التلاميذ. وسيساعد هذا المشروع وزارة التربية والتعليم على تطوير وتنفيذ هذا الإطار.

### ج. الإدارة المالية

44. نفذت كل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة عددا من المشاريع التي يمولها البنك وكان أداءها مرضياً. وليس هناك أية تقارير متأخرة من تقارير المراجعة والتدقيق. وتضمنت خطابات الإدارة الصادرة ضمن تقارير التدقيق والمراجعة عددا من الملاحظات الهادفة إلى تعزيز الرقابة الداخلية، وقد تم أخذ هذه الملاحظات في الاعتبار عند تقييم وتصميم هذا المشروع المقترح.

45. ستتولى كل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة مهام الإدارة المالية للأنشطة الواقعة تحت مسؤولية كل منهما. لدى كلا الوحدتين أنظمة إدارة مالية تعمل جيداً بموجب منهجية محمية، تتضمن: أ) نظاماً محاسبياً آلياً يتبع سياسة المحاسبة النقدية وقادراً على تدوين جميع المعاملات وإخراج تقارير مختلفة حولها؛ ب) كوادرات إدارة مالية من ذوي الخبرة؛ ج) أنظمة مقبولة للرقابة الداخلية مبنية على إجراءات موثقة؛ د) دليلاً للإدارة المالية؛ هـ) تقارير مالية ربع سنوية وقوائم مالية سنوية، يتولى مراجعتها وتدقيقها، على التوالي، مراجع خارجي مستقل يختاره الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة<sup>1</sup> وتوافق عليه المؤسسة الدولية للتنمية وفقاً لشروط مرجعية متفق عليها.

46. ستستمر كل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة بموافاة المؤسسة الدولية للتنمية بتقارير مالية مرحلية ربع سنوية غير مدققة في موعد لا يتجاوز 45 يوماً بعد نهاية كل ربع سنة تقويمية، وقوائم مالية سنوية مدققة في موعد لا يتجاوز ستة أشهر من تاريخ انتهاء كل سنة تقويمية. ولضمان توفر التمويل بسهولة للبدء في عملية التنفيذ، سيتم فتح حسابين منفصلين بالدولار الأمريكي لدى البنك

<sup>1</sup> مكتب التدقيق والمراجعة الحكومي.

المركزي اليمني بصنعاء وستديرهما كل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة على نحوٍ منفصل.

47. نظراً لطبيعة المخاطر المتأصلة في نظام البلد والمشروع ومع الأخذ بعين الاعتبار ترتيبات الإدارة المالية المطبقة سلفاً في الهيئة المسؤولة عن إدارة التنفيذ، فقد تم تقييم درجة مخاطر الإدارة المالية الكلية للمشروع على أنها كبيرة. تتضمن إجراءات التخفيف من المخاطر الاعتماد على الأنظمة المالية والتعاقدية التي تقبلها كل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة (أي ترتيبات المشتريات والترتيبات المالية المطبقة بغرض مراقبة استخدام التمويل على نحو ملائم وفعال)، بالإضافة إلى بناء قدرات وظيفية المراجعة والتدقيق الداخلي لدى وزارة التربية والتعليم بما في ذلك تقوية نظام الوزارة الخاص بالتعامل مع الشكاوى. تفاصيل ترتيبات الإدارة المالية المصممة للتخفيف من أي مخاطر للإدارة المالية موضحة في الملحق رقم 3.

#### د. المشتريات

48. سيتم تنفيذ المشتريات في إطار هذا المشروع بما يتماشى مع إرشادات المشتريات الخاصة بالبنك: "الإرشادات: مشتريات السلع والأعمال والخدمات غير الاستشارية في إطار قروض من البنك الدولي للإنشاء والتعمير ومنح واعتمادات المؤسسة الدولية للتنمية" والمؤرخة في يناير 2011، و"إرشادات: اختيار والاستعانة بالاستشاريين في إطار قروض من البنك الدولي للإنشاء والتعمير ومنح واعتمادات من المؤسسة الدولية للتنمية من قبل المقترضين من البنك الدولي" المؤرخة في يناير 2011، وكذلك الأحكام المنصوص عليها في اتفاقية التمويل. وستقوم بعملية المشتريات كل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة. سيكون مشروع الأشغال العامة مسؤولاً عن أنشطة الأشغال المدنية تحت المكون الفرعي رقم 2.1 وستكون وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم مسؤولة عن جميع الأنشطة الأخرى. وكلتا الودعتين على دراية بإجراءات المشتريات الخاصة بالبنك الدولي؛ إذ تقوم وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم حالياً بتنفيذ ثلاثة مشاريع تربوية (مشروع تطوير التعليم الأساسي (BEDP P076185)، مشروع تطوير التعليم الثانوي والتحاق الفتيات (SEDGAP P089761) والمرحلة الثالثة لمبادرة المسار السريع (FTI III P114253)، كما يشارك مشروع الأشغال العامة بتنفيذ مشروعين تربويين (مشروع تطوير التعليم الثانوي والتحاق الفتيات والمرحلة الثالثة لمبادرة المسار السريع). وتم تدريب موظفي المشتريات في كلا الودعتين.

49. تم تقييم قدرة الودعتين في مجال المشتريات من فريق المشتريات بالبنك الدولي. أكد التقييم تمتع الودعتين بالقدرة الكافية لتنفيذ مشتريات المشروع، كما حدد خطوات لزيادة تعزيز قدرات موظفي الودعتين في مجال المشتريات من خلال: أ) توفير مزيد من التدريب الرسمي حول إجراءات المشتريات الخاصة بالبنك الدولي "للسلع والأعمال" و "اختيار الاستشاريين"؛ ب) إضافة سقف جديدة للعقود التي ستستخدم طرق مشتريات مثل الانفاقات الإطارية والتعاقد المباشر؛ ج) توفير مستشار مشتريات دولي لاستشارات وحدة إدارة المشروع

بوزارة التربية والتعليم؛ د) تطوير "دليل المشتريات" لإرشاد وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم في أنشطة المشتريات اليومية لديها؛ ه) التأكد من الاحتفاظ بسجلات مكتملة لكل حزم المشتريات.

## هـ. الجانب الاجتماعي (بما في ذلك الإجراءات الوقائية)

50. إن اليمن بحاجة الآن أكثر من أي وقت مضى إلى مساعدة قوية من المانحين لنتخطى المرحلة الانتقالية الحالية وعلى نحو خاص لمساعدتها في إعادة بناء قاعدتها الاجتماعية والاقتصادية. ومع ذلك، هناك العديد من العوائق والعقبات لعملية إعادة البناء التي تؤثر أيضاً على تنفيذ المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي. ومن هذه العوائق والعقبات التحديات الأمنية السائدة في العديد من المحافظات. أثر النزاع على تقديم الخدمات التعليمية، وعلى وجه الخصوص إلحاق الضرر أو احتلال المباني المدرسية، وتعذر الوصول إلى الكثير منها بسبب انعدام الأمن، وتغيب الكثير من المعلمين والطلاب بالإضافة إلى القدرة المؤسسية لوزارة التربية والتعليم التي عانت بسبب الاضطرابات التي ولدها النزاع وكذا القيود الحادة على ميزانية الدولة. ويتضمن الملحق رقم 7 مزيداً من التفاصيل حول التحليل الاجتماعي. وعلى الرغم من كل هذه العوائق والعقبات، أظهرت وزارة التربية والتعليم والحكومة اليمنية التزاماً ثابتاً نحو التعليم الأساسي، مع التركيز على الحاجة للتعليم لتحسين التنمية البشرية بوجه عام والقوى العاملة بوجه خاص.

51. اعتمد تصميم المشروع المقترح على الدروس المستفادة من تنفيذ المشروع الأول لتطوير التعليم الأساسي، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه من بين جميع أهداف المشروع، يظل الحد من عدم المساواة في التعليم، خاصة بالنسبة للفتيات، هو الأكثر تحدياً في المشروع. هناك عائقان هما المفاهيم والتقاليد الثقافية لمكانة الفتيات في الأسرة وتوفر المدارس. يجب الأخذ بالاعتبار آليتين رئيسيتين لاستهداف ذلك: أ) توفر المدارس سواء في القرية أو بالقرب منها؛ ب) رغبة رجال الأسرة بالسماح للفتيات بمواصلة دراستهن إلى ما بعد الصفوف الأولى. ولهذه العوامل أهمية خاصة في المناطق الريفية. إن التدخلات التي توفر وصولاً أفضل للمدارس، ومعلمات، ومشاركة مجتمعية معززة تعتبر المفتاح لتحقيق أهداف المشروع، ومن هنا تأتي أهمية المكون الثاني. وبدون مشاركة مجتمعية، ستظل العوائق الثقافية قائمة. فمن الواجب تنظيم المجتمعات المحلية من أجل السعي وراء مشاركة الرجال والنساء لشرح أهمية المشروع وحث روح ملكية المشروع لديهم. إن ارتفاع نسبة الأمية بين الكبار يعتبر أحد أهم العوائق للمشاركة المجتمعية الفاعلة في اتخاذ القرارات. والنساء البالغات على وجه الخصوص هن الشريحة السكانية التي ينبغي أن تكون محور تركيز تدابير وإجراءات الاستهداف القوية لضمان مشاركة أوسع وإحساس أكبر بملكية المشروع وأهدافه.

52. أما التحدي الآخر الذي يعتبر قوياً وذا صلة بتنفيذ المشروع فهو تحديد واختيار وتدريب المعلمات، خاصة في المناطق الريفية. لا يمكن الاستخفاف بالحاجة الكبيرة للمعلمات؛ حيث تشير الأرقام المحدثة لوزارة التربية والتعليم إلى الحاجة إلى نحو 4,500 معلمة. ويجب أن يكون هذا أحد عناصر مراقبة المشروع؛ حيث إن تحقيق عدد كبير من المعلمات المدربات قد يكون إحدى التجارب في إحداث تغيير وفارق على مستوى البلد بأكمله.

## الإجراءات الوقائية

53. في الوقت الراهن، لا يتضمن المشروع أي قضايا تستدعي تطبيق منشور سياسة العمليات OP4.12 (إعادة التوطين القسرية) ولا حاجة لإطار سياسة إعادة التوطين نظراً لأن الأنشطة تقتصر فقط على التوسعة أو إعادة التأهيل ضمن ساحات المدارس القائمة والتي لا تتطلب الحصول على أية أراضٍ. ويعتبر إطار سياسة إعادة التوطين الذي تم إعداده في 2009م شاملاً. ففي الماضي، كانت تغطية الاحتياج للأراضٍ تتم من خلال تبرعات من المجتمعات المحلية، وتم توثيق هذه التعاملات على النحو المطلوب وفي حينه. وتتم مناقشة اختيار الموقع، وبناء المرافق والمتطلبات اللازمة لتشغيلها وصيانتها في خطة الإدارة البيئية. وتم التأكيد خلال بعثة التقييم على أنه لا يتوقع وجود أي آثار كبيرة أثناء تنفيذ المشروع نظراً لأن التنفيذ يقتصر فقط على التوسعة أو إعادة التأهيل للمدارس الحالية المقامة على أرضٍ مملوكة بالفعل. وقد انتهى مشروع الأشغال العامة من إعداد ونشر خطة إدارة البيئة مع الأخذ بعين الاعتبار الدروس المستفادة من التجارب السابقة، وكانت تلك الخطة مقبولة للبنك الدولي.

54. في حين أنه قد يكون للأنشطة المتعلقة بتوسعة وإعادة التأهيل المدارس أثر على البيئة، لا يتوقع حدوث أي تأثيرات كبيرة خلال تنفيذ المشروع. لذلك، يصنف المشروع في الفئة البيئية B وفقاً لسياسة عملية البنك الدولي بشأن التقييم البيئي (OP 4.01)، وهو ما يتطلب تقييماً جزئياً. لدى مشروع الأشغال العامة سجل حافل لإعداد وتنفيذ خطة الإدارة البيئية لمشروع تطوير التعليم الثانوي والتحاق الفتيات والمرحلة الثالثة لمنحة مبادرة المسار السريع. وقام مشروع الأشغال العامة بتحديث خطة الإدارة البيئية الحالية من خلال تعزيز إجراءات الحد من المخاطر المتعلقة بالصراف الصحي التي تعتبر حيوية وضرورية لتحقيق التنمية الشاملة للطلاب؛ كما أنها ستساعد أيضاً في منع تسرب الفتيات من المدارس بسبب عدم وجود مراحيض نظيفة.

55. تم عقد لقاء تشاوري عام في 13 أغسطس 2012 حضره عدد من الشركاء من المنظمات غير الحكومية، وأعضاء من مجالس الآباء والأمهات، والموظفون المعنيون من قطاعات التربية والتعليم على المستوى المركزي وعلى مستوى المحافظات. ووفقاً لسياسات وإرشادات البنك الدولي المتعلقة بالإفصاح، تم ترجمة الملخص التنفيذي إلى اللغة العربية وتم نشر كلتا النسختين في موقع دار المعلومات الخاص بالبنك الدولي وذلك في 6 سبتمبر 2012. كما تم عرضهما على الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة في 5 سبتمبر 2012. وحالما يتم اختيار مواقع إعادة التأهيل/ التوسعة، سيتم إجراء تقييم خاص لكل موقع عن طريق تعبئة ورقة فحص بيئية يتم إعدادها باعتبارها جزءاً من خطة الإدارة البيئية ويتم إرسالها للبنك الدولي للموافقة عليها قبل البدء في التدخل المادي الفعلي. وسيتم أيضاً عقد لقاء تشاوري آخر يركز على المجتمعات المحلية في المواقع المختارة. إن إجراء المشاورات قبل البدء بأعمال البناء والتشييد يعتبر عملية إلزامية في مشروع الأشغال العامة. وستتم إدارة المخاطر المتعلقة بالآثار البيئية أثناء مرحلة التنفيذ من خلال اتباع تدابير إجراءات التخفيف (بما في ذلك ورقة الفحص البيئي لكل مشروع فرعي) وخطة الرقابة الموصوفة في خطة الإدارة البيئية. وسيتم تضمين العناصر الرئيسية لخطة الإدارة البيئية في دليل عمليات المشروع.

و. سياسات الإجراءات الوقائية الأخرى (اللجوء إليها بحسب الاحتياج)

56. لا يوجد.

## الملحق 1: إطار النتائج والمراقبة

### الجمهورية اليمنية: مشروع تطوير التعليم الأساسي المرحلة الثانية

الأهداف التنموية للمشروع													
بيان الهدف التنموي للمشروع													
الهدف التنموي للمشروع هو مساعدة الحكومة اليمنية في تحسين تعلم الطلبة وتحقيق تكافؤ الفرص في التعليم الأساسي في محافظات ومدارس مختارة													
.													
مؤشرات الهدف التنموي للمشروع													
الوصف	مسؤولية جمع البيانات	مصدر البيانات/ المنهجية	التكرار	قيم الأهداف التراكمية						الأساس	وحدة القياس	أساسي	مؤشرات النتائج على مستوى الهدف التنموي للمشروع
				السنة السادسة	السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى				
نسبة الطلاب الحاصلين على درجة محددة سلفاً في اختبار معدل/مكيف مبني على تقييم القراءة للصفوف الأولى وأسلوب الاختبار باستخدام العينات	وزارة التربية والتعليم/ قطاع المناهج والتوجيه/ مركز البحوث والتطوير التربوي	تقرير أداء الطالب	مرتان	x	سيتم تحديده لاحقاً	x	x	x	سيتم تحديده لاحقاً	سيتم تحديده لاحقاً	نسبة مئوية	<input checked="" type="checkbox"/>	المؤشر الأول للهدف التنموي: نسبة الطلاب في الصف الثالث في مدارس المجمع المختارة والذين اكتسبوا مهارات القراءة الأساسية
عدد الطلاب الدارسين في إحدى المدارس التي تم توسيعها أو إعادة تأهيلها من قبل المشروع	وزارة التربية والتعليم/ المكتب الفني	تقرير الإنجاز	سنوي	250.000	200.000	150.000	150.000	x	x	0	رقم	<input checked="" type="checkbox"/>	المؤشر الثاني للهدف التنموي: عدد الطلاب في المدارس المختارة الحاصلين على بيئة تعليمية أفضل
نسبة الإناث إلى الذكور من الطلاب الملحقين بالتعليم	وزارة التربية والتعليم/ المكتب الفني	المسح المدرسي الشامل	سنوي	0.85	0.84	0.83	0.82	0.81	0.8	0.8	رقم	<input checked="" type="checkbox"/>	المؤشر الثالث للهدف التنموي: حدوث زيادة قدرها 10% في مؤشر التكافؤ بين الجنسين في الثماني محافظات المختارة بالإضافة إلى



مؤشرات النتائج متوسطة المدى

الوصف	مسؤولية جمع البيانات	مصدر البيانات/ المنهجية	التكرار	قيم الأهداف التراكمية						الأساس	وحدة القياس	أساسي	النتائج متوسطة المدى (المكون الأول)
				السنة السادسة	السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى				
مؤشر نوعي يلخص سير العمل في تنفيذ برنامج مهارات القراءة	قطاع المناهج والتوجيه/ مركز البحوث والتطوير التربوي وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم	تقرير الإنجاز			مراجعة وتقييم كلي لمواد التعلم والتدريس	واقع ملاحظة الفصل الدراسي	3-1 على وحدة مهارات منهج اللغة العربية	تم تدريب 68000 من مدرسي الصفوف 3-1 على القراءة السريعة	تم تدريب 63000 من مدرسي الصفوف 3-1 على القراءة السريعة	تمت مراجعة منهج اللغة وتطوير مواد التعلم	عدم وجود برنامج لمهارات القراءة	نص	المؤشر الأول: برنامج مهارات القراءة تم تنفيذه
العدد الكلي للمعلمين الجدد الذين تلقوا تدريباً محترفاً عند بدء توظيفهم - تقرير سير العمل سيضمن تقييماً مبنياً على الملاحظات داخل الفصول الدراسية	وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم/ قطاع التدريب والتأهيل	تقرير الإنجاز	سنوي	25,000	25,000	20,000	15,000	10,000	5,000	0	رقم	المؤشر الثاني: المدرسون الجدد ذوو كفاءة أعلى بسبب برنامج التدريب الذي تلقوه عند بدء العمل	
مؤشر نوعي يلخص سير العمل في تنفيذ برنامج تقييم مهارات طلاب الصف الثالث	قطاع المناهج والتوجيه/ مركز البحوث والتطوير التربوي وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم	تقرير الإنجاز	سنوي	نتائج اختبارات 2017 تم تحليلها وعرضها	اختبار القراءة للصف الثالث تم الانتهاء من إعداده في 2017		نتائج اختبارات 2013 تم توزيعها	نتائج اختبارات 2013 تم تحليلها	اختبار القراءة الأساسي للصف الثالث تم الانتهاء من إعداده في 2013	عدم وجود اختبار	نص	المؤشر الثالث: تأسيس نظام تقييم مبنى على أساس العينات لتقييم مهارات القراءة الأساسية لطلاب الصف الثالث على المستوى الوطني لتوفير نتائج دقيقة لكل محافظة	
مؤشر نوعي يلخص سير العمل في تحسين امتحانات الصف التاسع	قطاع المناهج والتوجيه/ مركز البحوث والتطوير التربوي وحدة إدارة	تقرير الإنجاز	سنوي	أدوات الاختبار تم تكييفها	مكونات البنك تم تجميعها					لا يوجد بنك للأسئلة لامتحانات الصف التاسع	نص	المؤشر الرابع: تطوير بنك الأسئلة لامتحانات الصف التاسع في اللغة العربية والرياضيات والعلوم	

	المشروع بوزارة التربية والتعليم												
--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

الوصف	مسؤولية جمع البيانات	مصدر البيانات/ المنهجية	التكرار	قيم الأهداف التراكمية						الأساس	وحدة القياس	أساسي	النتائج متوسطة المدى (المكون الثاني)
				السنة السادسة	السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى				
عدد الفصول الدراسية التي تم بناؤها في المدارس المزدهمة حاليا	وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم/ مشروع الأشغال العامة	تقرير الإنجاز	سنوي	500	500	500	300	100		0	رقم	<input checked="" type="checkbox"/>	لمؤشر الخامس: البيئة التعليمية تحسنت في المدارس المزدهمة المختارة وذلك بسبب بناء فصول دراسية إضافية
عدد مدارس التجمع التي تمت إعادة تأهيلها	وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم/ مشروع الأشغال العامة	تقرير الإنجاز	سنوي	150	150	100	50	20		0	رقم	<input checked="" type="checkbox"/>	المؤشر السادس: البيئة التعليمية تحسنت في مدارس التجمع المختارة وذلك بسبب إعادة تأهيلها
العدد الإجمالي للفتيات المنتفعات من برنامج التحويلات النقدية المشروطة في كل من الحديدة ولحج	قطاع تعليم الفتيات/ وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم	تقرير الإنجاز	سنوي		25,000	25,000	40,000	40,000	40,000	40,000	رقم	<input type="checkbox"/>	المؤشر السابع: عدد الطالبات اللاتي يستلمن التحويلات النقدية المشروطة باعتبارها حافزا للحضور الأفضل والأداء ارتفع في الحديدة ولحج
عدد المعلمات الجدد الإضافيات المتعاقد معهن واللاتي أكملن التدريب التأهيلي لذلك في المناطق الريفية المستهدفة	قطاع تعليم الفتيات/ وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم	تقرير الإنجاز	سنوي	700	700	500	300	0	0	0	رقم	<input type="checkbox"/>	المؤشر الثامن: معلمات إضافيات تم التعاقد معهن وتعيينهن في المناطق المستهدفة

الوصف	مسؤولية جمع البيانات	مصدر البيانات/ المنهجية	التكرار	قيم الأهداف التراكمية						الأساس	وحدة القياس	أساسي	النتائج متوسطة المدى (المكون الثالث)
				السنة السادسة	السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى				
حالة خطة تحديث وزارة التربية والتعليم	المكتب الفني/وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم				تم استكمال تدريب نحو 2,000 موظف تابعين للوزارة ومكاتبها في المحافظات والمدريات			الأثاث والتجهيزات تم توفيرها للهياكل الجديدة	تبني هيكل ولوائح الوزارة الجديدة	صفر	نص		المؤشر التاسع: إعادة هيكلة وزارة التربية والتعليم تم تبنيه وتنفيذه
مؤشر نوعي لمراقبة سير العمل في تنفيذ نظام إدارة المعلومات التربوية	المكتب الفني/وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم				النظام يتم العمل به على المستوى المركزي والمستوى المحلي	تفعيل النظام بشكل كلي على المستوى المركزي وفي جميع المحافظات	تفعيل النظام بشكل كلي على المستوى المركزي وفي ما لا يقل عن 50% من المحافظات	تفعيل النظام بشكل كلي على المستوى المركزي وفي ثلاث محافظات تجريبية	تفعيل النظام بما لا يقل عن 50% من وظائفه على المستوى المركزي وفي ثلاث محافظات تجريبية	تطوير النظام	نص		المؤشر العاشر: نظام إدارة المعلومات التربوية يتم العمل به على المستوى المركزي وعلى مستوى المحافظات
مؤشر نوعي لمراقبة سير العمل في تطوير وتنفيذ سياسات أساسية بوصفه جزءاً من إستراتيجية وزارة التربية والتعليم متوسطة المدى	تقرير الإنجاز				أطر السياسات للمعلمين وللتعليم الخاص بالطفولة المبكرة يتم تنفيذها	وزارة التربية والتعليم تأخذ خطوات حاسمة نحو تنفيذ أطر السياسات للمعلمين وللتعليم في	أطر السياسات للمعلمين وللتنفيذ الخاص بالطفولة المبكرة تم تطويرها	إستراتيجية التواصل الخاصة بوزارة التربية والتعليم تم تطويرها ويتم تنفيذها	عدم وجود سياسات	نص			المؤشر الحادي عشر: السياسات الرئيسية تم تبنيتها ويتم تنفيذها

							المرحلة المبكرة للطفولة						
مؤشر نوعي لمراقبة سير العمل في تطوير الرؤية الوطنية للتعليم في اليمن	المكتب الفني/وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم	تقرير الإنجاز					التشاور الوطني حول الرؤية الوطنية للتعليم في اليمن تم استكمالها وتبني الرؤية	الرؤية الوطنية للتعليم في اليمن تم إعدادها	عدم وجود سياسات	نص	<input type="checkbox"/>	المؤشر الثاني عشر: الرؤية الوطنية للتعليم في اليمن تم تبنيها	

## الملحق 2: الوصف التفصيلي للمشروع

### الجمهورية اليمنية: المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي

المكون الأول: تحسين جودة التعليم الأساسي وتعزيز أداء التلاميذ (التكلفة الإجمالية: 26 مليون دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية: 24 مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية). الهدف من هذا المكون هو مساعدة وزارة التربية والتعليم في تحسين جودة التعليم الأساسي من خلال التركيز على مهارات القراءة، التي تعتبر بمثابة اللبنة الأساسية للتعلم في المستقبل. كما سيدعم المكون تدريب المعلمين وغيرهم من الكوادر التربوية بالإضافة إلى تطوير آليات تقييم الطلاب.

المكون الفرعي 1.1: مهارات القراءة والكتابة (التكلفة الإجمالية: 19,5 مليون دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية: 18 مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية).

1. سيساعد هذا المكون الفرعي وزارة التربية والتعليم في تعزيز تعلم الطلاب للقراءة في الصفوف الأولى. سيساند المشروع التدخلات التالية:

(1) مراجعة منهج مادة اللغة العربية للصفوف 1 – 12. سيخصص المنهج المنقح وقتاً أكبر للقراءة، وسيكون له تركيز أقوى على التعرف على الحروف، وسيضمن تدريس الطريقة الصوتية كما سيحتوي على تقييمات صافية تكوينية لتزويد الطلاب بالتغذية الراجعة. سيستفيد المنهج الجديد من الوحدة التدريبية للقراءة المتسارعة التي يتولى مشروع سبل كسب العيش للمجتمع، الذي تموله الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، تطويره حالياً؛

(2) مراجعة الكتب الدراسية، أدلة التدريس والمواد والوسائل التعليمية لمادة اللغة العربية للصفوف 1 – 3؛

(3) تدريب ودعم حوالي 68,000 من المعلمين، ومديري المدارس، والموجهين حول منهج اللغة العربية المنقح ونهج تحسين مهارات القراءة لدى الطلاب في الصفوف 1 – 3. ستستفيد الأدلة التدريبية من البرنامج التدريبي الذي يتولى تطويره مشروع سبل كسب العيش للمجتمع باعتباره جزءاً من التطوير المهني المستمر على مستوى المدرسة وعلى مستوى المدارس المحورية من خلال لقاءات التطوير المهني الدورية، والملاحظات الصفية، والتدريب. ومن المتوقع تدريب حوالي 5,000 من المعلمين وغيرهم من الكوادر في مشروع سبل كسب العيش للمجتمع في وحدة القراءة المتسارعة؛

(4) كما سيساند المشروع مراجعة مناهج مادتي الرياضيات والعلوم للصفوف من 1 – 3، بالإضافة إلى مراجعة الكتب الدراسية، وأدلة المعلمين والمواد والوسائل التعليمية للصف الأول بوصفها جزءاً من عملية إصلاح أوسع لمنهج التعليم الأساسي.

**المكون الفرعي 1.2: ممارسات التعليم (التكلفة الإجمالية: 5,5 مليون دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية: 5 ملايين دولار أمريكي متضمنة المبالغ الاحتياطية)**

2. سيساند هذا المكون الفرعي جهود وزارة التربية والتعليم في تطوير ممارسات التدريس من خلال: أ) تطوير معايير مهنية وإطار للتدريب أثناء الخدمة للمعلمين، ومديري المدارس، والموجهين، والمرشدين؛ ب) توفير التدريب التمهيدي للموظفين الجدد من المعلمين، ومديري المدارس، والموجهين والأخصائيين الاجتماعيين. تترك وزارة التربية والتعليم أن تدني نوعية التدريس هي إحدى القضايا الرئيسية التي تواجه القطاع. معظم المعلمين حديثي التوظيف، بما في ذلك أولئك الذين تخرجوا من كليات التربية، يفتقرون إلى المهارات والممارسات المهنية الأساسية والضرورية للتدريس. ستقوم الوزارة بمساعدة من المشروع بتصميم برنامج تدريب تمهيدي للموظفين الجدد يمتد من أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع يتولى تنفيذه معاهد تدريب المعلمين. كما سيتضمن هذا المكون الفرعي تقييم أثر التدريب على مستوى الممارسات الصفية للمعلمين وذلك من خلال أداة موحدة للملاحظة الصفية.

**المكون الفرعي 1.3 تقييم تعلم التلاميذ (التكلفة الإجمالية: مليون دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية: مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية)**

3. سيساند هذا المكون الفرعي نشاطين رئيسيين، هما:

- تصميم وتنفيذ تقييم القرائية في الصفوف الأولى. سيستفيد التقييم من أدوات الاختبار التي طورها مشروع سبل كسب العيش للمجتمع وسيتم تنفيذه في عينة من نحو 200 مدرسة من ضمنها 150 مدرسة محورية التي سيتم إعادة تأهيلها في إطار المكون الثاني للمشروع. سيمول المشروع ما يلي: أ) اختبار المعرفة الأساسية بالحروف. يتم إجراؤه في نهاية العام الدراسي 2013/2014 على طلاب الصف الأول، بهدف تعديل وحدة القراءة للصفوف الأولى المدعومة في إطار المكون الفرعي 1.1؛ ب) اختبار القراءة. يتم إجراؤه مرتين خلال عمر المشروع لطلاب الصف الثالث بهدف تقييم أثر تدخلات المشروع. ستتضمن المساندة تصميم المسح وتنفيذ الاختبار بالإضافة إلى تحليل نتائج الاختبار وما يرتبط بذلك من بناء قدرات قطاع المناهج والتوجيه ومركز البحوث والتطوير التربوي المشاركين كليهما في تنفيذ هذا المكون الفرعي.
- تعزيز امتحانات الصف التاسع من خلال إنشاء بنك الأسئلة للغة العربية والرياضيات والعلوم، وكذا تنفيذ اختبار الصف السادس بناءً على بنك الأسئلة الذي تم تطويره بمساعدة من المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) في إطار مشروع نظام التقييم الوطني للطلاب.

المكون الثاني: تعزيز المساواة في الحصول على تعليم ذي جودة عالية (التكلفة الإجمالية: 36,6 مليون دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية: 3,3 مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية)

4. الهدف من هذا المكون هو تسهيل المساواة في الحصول على تعليم عالي الجودة من خلال تدخلات تستهدف كلاً من العرض والطلب للتعليم الأساسي مع تركيز خاص على تعليم الفتيات.

المكون الفرعي 2.1: تحسين البيئة المادية للمدارس (التكلفة الإجمالية: 22,4 مليون دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية: 2,2 مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية)

5. الهدف من هذا المكون الفرعي هو تعزيز المساواة في الحصول على تعليم ذي جودة عالية في المناطق المستهدفة وذلك من خلال تحسين البيئة المادية للمدارس. سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال بناء 500 فصل دراسي جديد في 48 مدرسة، وإعادة تأهيل 150 مدرسة محورية، وتوفير التجهيزات (مثل معامل العلوم والحاسوب) والمواد والوسائل التعليمية (مثل الأدوات والأجهزة الصوتية) لمدارس تدخلات المشروع. ستستهدف هذه التدخلات المحافظات الثماني التالية: إب، تعز، لحج، عدن، صنعاء، الحديدة، حجة، وحضرموت بالإضافة إلى أمانة العاصمة.

المكون الفرعي 2.2: تعزيز المساواة في الوصول إلى التعليم من خلال التدخلات المستهدفة لجانب الطلب (التكلفة الإجمالية: 11,4 مليون دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية: 10,5 مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية)

6. الهدف من هذا المكون الفرعي هو تعزيز العدالة والإنصاف في الحصول على الفرص التعليمية وتشجيع التحاق الفتيات وبقائهن في التعليم الأساسي من خلال استمرارية وتوسيع التدخلات المستهدفة لجانب الطلب التي تم تجربتها في إطار المشروع الأول لتطوير التعليم الأساسي. تتضمن الأنشطة الرئيسية ما يلي: (1) تأسيس إطار سياسات شامل يغطي مختلف برامج الحوافز بهدف إضفاء صبغة مؤسسية على الإطار ومن ثم تعميمه على المستوى الوطني في نهاية الأمر؛ (2) تنفيذ برنامج التعاقد مع المعلمات الريفيات لتوظيف وتدريب وتوزيع 700 معلمة إضافية في المناطق الريفية؛ (3) ضمان استمرارية برنامج التحويلات النقدية المشروطة لتعليم الفتيات من خلال الاستمرار في خدمة المستفيدين الحاليين البالغ عددهم 40,000 ضمن المشروع الأول لتطوير التعليم الأساسي وذلك لمدة ثلاث سنوات، ومن ثم إضافة 25,000 من المستفيدين الجدد للسنتين التاليتين من المشروع. ومن المتوقع أن يؤول تمويل المستفيدين الأوليين بعدد 40,000 مستفيد إلى صندوق الرعاية الاجتماعية التابع لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الذي يدير حالياً برنامج الحكومة للمعونات النقدية للفقراء. وحالما يتم ضمان انتقال هؤلاء المستفيدين، سيتمكن المشروع من التوسع والوصول لعدد 25,000 مستفيد إضافي في محافظتين مستهدفتين هما الحديدة ولحج.

7. نظراً لأن نسبة التحاق الإناث في المناطق الريفية تقل عن 30% وذلك لارتفاع عدد التسرب من المدارس، فإن برنامج التحويلات النقدية المشروطة يهدف لمعالجة نسب الالتحاق واستكمال الدراسة المتدنيتين.

وقد قدم المشروع الأول لتطوير التعليم الأساسي حوالات نقدية مشروطة في أكثر من 210 مدارس في لحج و66 مدرسة في الحديدة وذلك لتحفيز الفتيات والأهالي في المناطق المحرومة والأكثر فقراً على الالتحاق بالمدرسة. والبرنامج معد لتتنفع منه الفتيات في الصفوف 4-9 وهي الفئة العمرية الملاحظ أنها تحتوي على معدلات تسرب عالية. ويتم تطبيق البرنامج في المدارس التي لا يقل عدد طلابها - ذكورا وإناثاً - عن خمسين طالباً وفيها فصول لطلاب الصف الثامن. ويحق لأي طالبة ملتقحة أو أعادت التحاقها بأي صف ما بين الرابع والتاسع أن تحصل على الحوالات النقدية عن كل عام دراسي يتم استكماله مع قبول الرسوب لمرة واحدة فقط خلال عمر البرنامج. ويشترط للحصول على الحوالة معدل حضور لا يقل عن 80% بالإضافة إلى اجتياز الفصل الدراسي. وللتشجيع على تعليم أفضل، هناك مكافأة إنجاز إضافية للطالبات اللاتي يحصلن على معدل 65% أو أكثر في الاختبارات النهائية للصفوف من 6-9. وتحصل طالبات الصفوف 4-6 على مبلغ 7,000 ريال (ما يعادل 35 دولاراً) في السنة ويحصل طالبات الصفوف 7-9 على مبلغ 8,000 ريال (ما يعادل 40 دولاراً) في العام على ألا يتجاوز المبلغ الذي تتقاضاه الأسرة الواحدة 120 دولاراً. وتحصل الفتاة على مبلغ 3,000 ريال في بداية العام الدراسي لتوفير المواد المدرسية ويتم دفع باقي المبلغ كل ثلاثة أشهر خلال العام الدراسي. وستتم مراجعة معايير الاختيار والمنافع التابعة وأساليب تطبيق برنامج التحويلات النقدية المشروطة وذلك وفقاً لتقييم النتائج الذي سيتم إجراؤه عند نهاية المشروع الأول لتطوير التعليم الأساسي.

8. سيتم تحسين دليل عمليات برنامج التحويلات النقدية المشروطة ليأخذ بعين الاعتبار الدروس المستفادة من خبرة المشروع الأول لتطوير التعليم الأساسي، وستستمر عملية بناء القدرات للفريق الفني والتشغيلي للبرنامج. ومن المخطط أنه وبعد التسليم لصندوق الرعاية الاجتماعية، سيظل برنامج التحويلات النقدية المشروطة تحت إشراف قطاع تعليم الفتاة في وزارة التربية والتعليم وذلك عبر منسق خاص بالبرنامج. وقد تم وضع مذكرة تفاهم بين وزارة التربية والتعليم ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل (مع احتمال إضافة وزارة المالية إلا أنه ولأن وزارة المالية هي التي تقدم المساندة حالياً فمن المتوقع أن يستمر هذا التعاون معها حتى في غير وجود مذكرة تفاهم رسمية).

9. كما سيساند هذا المكون الفرعي الحكومة اليمنية في تطوير إطار لتخطيط وتنفيذ ومراقبة وتقييم برامج تحفيزية متعددة لتشجيع الفتيات وطلاب الفئات المحرومة الأخرى من الالتحاق بالتعليم. وهناك عدد من البرامج التي تديرها حالياً وزارة التربية والتعليم مباشرة أو عبر شركاء التنمية، مثل اليونيسف، والاتحاد الأوروبي، وصندوق الرعاية الاجتماعية، وبرنامج الغذاء العالمي، ومنظمات غير حكومية أخرى - والتي تمنح حوافر مختلفة، مثل توزيع حزمة الأدوات المدرسية، والتغذية المدرسية، والتحويلات النقدية المشروطة. وسيكون الهدف من الإطار هو تحسين استهداف وفاعلية هذه البرامج مع الرؤية لتعزيز استمرارية الطابع المؤسسي للمشروع.

10. برنامج التعاقد مع المعلمات الريفيات: ضمن المشروع الأول لتطوير التعليم الأساسي تم تدريب 550 معلمة من خلال دبلومة مدتها سنتان وقد حصلت 525 منهن على الشهادة وتم تعيينهن معلمات في المدارس العامة؛ وجميعهن الآن موظفات تابعات لوزارة التربية والتعليم. وقد وفر المشروع هذا البرنامج في أربع محافظات (الجوف، وشبوة، وذمار، والحديدة). ووفقاً لتقرير 2010 الذي يحتوي على بيانات على مستوى

المدرسة والذي تم عرضه خلال إحدى ورش العمل التابعة لوزارة التربية والتعليم فقد حصل ارتفاع في نسب الالتحاق والاستمرار في التعليم في المدارس التي انتفعت ببرنامج التعاقد مع معلمات ريفيات. كما يشير التقرير إلى أن المعلمات يستمررن مع المدرسة التي تعاقدن معها وأنهن راضيات بأعمالهن. وبالنسبة لآلية التنفيذ والجدول الزمني للبرنامج، فسيقوم المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي بتغطية المدارس في الثماني محافظات المستهدفة وسيتم الإبقاء على معايير الاختيار للمشروع الأول ( مثل أنه يجب على النساء المتقدمات أن يكن (أن يتم اختيارهن) من المنطقة نفسها وأن تكون لديهن شهادة إتمام المرحلة الثانوية إلخ....) (التفاصيل موضحة في دليل الإجراءات الحالي). كما أن الوظيفة مرتبطة بالمدرسة وذلك لضمان الاستمرارية كما أن عملية الاختيار مدارة جيداً حيث يتم الترشيح من قبل مجلس الآباء والأمهات أو الموجهين ثم تتم مقابلة المرشحات من قبل لجنة خاصة مع موظفين من المناطق التعليمية بالمديرية والمحافظه. ويتم تدريب من يتم اختيارهن لمدة تتراوح بين شهرين وثلاثة أشهر خلال الصيف ليتم بعد ذلك التعاقد معهن من قبل مجالس الآباء والأمهات ويتم توزيعهن على المدارس. في إطار المشروع الأول لتطوير التعليم الأساسي، كانت تتم إعادة التدريب لمدة ثلاث سنوات إلا أن هذ المشروع سيعتمد سنتين فقط للتدريب، كما هو الحال في برنامج مبادرة المسار السريع. ويكون إجمالي مدة التدريب 4 أشهر أو 90 يوم عمل ومدة العقد سنتين. ثم يجرى اختبار نهائي ومن تجتازه وتجتاز بقية معايير البرنامج (الحضور، وزيارات الموجهين غير المعلنة،... إلخ) يتم توظيفها رسمياً في الخدمة المدنية. ووفقاً لسير العمل الطبيعي، يتم تجديد العقود كل ستة أشهر ويتم دفع المرتبات - والتي هي حالياً 100 دولار أمريكي - على دفعات كل ثلاثة أشهر خلال السنة. ويتم تحويل المرتبات عبر مكاتب البريد وتقوم المعلمات باستلام حوالتهن بموجب البطاقة الشخصية. وحتى اللحظة، لم يتم الإبلاغ عن أي مشاكل جدية فيما يتعلق بتحويل الراتب غير التأخير لبضعة أيام. ويمكن الأخذ بالاعتبار الحوالات البنكية بديلاً خاصة في حال وجود فروع بنكية في المناطق الجغرافية المستهدفة. ومن المخطط في المشروع الجديد أن يتم زيادة الراتب إلى 145 دولاراً أمريكياً خلال فترة العقد وذلك لعدد 700 معلمة واللاتي سيتم تدريبهن على مجموعتين متساويتين، على أن يتم إنهاء عملية التوظيف لكل مجموعة خلال سنتين. أي أن المدة الإجمالية المطلوبة لتوظيف الـ 700 معلمة ستكون أربع سنوات.

11. من المخطط أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتولي برنامج التعاقد مع معلمات الريف وجعله برنامجاً مؤسسياً بشكل كلي. وفي الحقيقة فقد أمنت وزارة التربية والتعليم ميزانية هذا البرنامج. فالهدف هو أن يتم توظيف من 400-1000 معلمة سنوياً وقد وفرت وزارة المالية بنداً خاصاً بهذا النشاط في الميزانية وذلك وفقاً لمذكرة تفاهم بين الوزارتين. يتم توفير 5,000 وظيفة جديدة للمعلمين كل عام ويمثل برنامج التعاقد مع معلمات ريفيات ما نسبته 10-20% من إجمالي الوظائف الجديدة سنوياً. وسيقوم المشروع بمساندة هذا التوجه القوي لجعل هذا البرنامج ذا طابع مؤسسي في وزارة التربية والتعليم.

المكون الفرعي 2.3: تقديم الدعم للمدارس ومجالس الآباء والأمهات والمجتمعات المحلية (التكلفة الإجمالية: 11,4 مليون دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية: 10,5 مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية)

12. يهدف هذا المكون الفرعي إلى تطوير قدرات المدارس والمجتمعات المحلية في تخطيط وتنفيذ ومراقبة التطورات المدرسية والتي تم بدؤها في إطار برامج المشروع الأول لتطوير التعليم الأساسي واليونيسف والوكالة اليابانية للتعاون الدولي. وبالبناء على عمل مشروع تطوير التعليم الأساسي التأسيسي والناجح في برنامج التطوير الكلي للمدارس، يهدف مشروع تطوير التعليم الأساسي المرحلة الثانية إلى توسيع المنح لتشمل 210 مدارس منها 60 مدرسة تمثل استمرارية المشروع مع ذات المستفيدين بالإضافة إلى الـ 150 مدرسة محورية المعاد تأهيلها في المكون الفرعي 2.1. أما على مستوى المجتمعات المحلية، فسيقوم المكون الفرعي بمساعدة تكوين وتدريب وتفعيل 2,000 من مجالس الآباء والأمهات في المحافظات المستهدفة والتي سيتم إضافتها إلى الـ 4,000 مجلس الحالية المؤسسة والمفعلة كليا ضمن مشروع تطوير التعليم الأساسي.

13. من خلال المشروع الأول لتطوير التعليم الأساسي قامت وزارة التربية والتعليم بإنشاء إدارة عامة للمشاركة المجتمعية في الوزارة المركزية وأيضا على مستوى المحافظات والمديريات وذلك لرفع مستوى المشاركة المجتمعية من خلال مجالس الآباء والأمهات. ومعظم المدارس لديها هذه المجالس إلا انه ووفقاً للوزارة فلا يعمل جميعها بفاعلية. ومن النتائج المتوقعة أن يتسبب هذا المكون الفرعي في إحداث مشاركة أعمق من قبل مجالس الآباء والأمهات في إنتاج وتنفيذ خطط تطوير وإدارة تستند على المدرسة.

14. سيعمل هذا المكون الفرعي على توسيع المنح لتشمل 210 مدارس منها 60 مدرسة تمثل استمرارية المشروع مع ذات المستفيدين بالإضافة إلى الـ 150 مدرسة محورية المعاد تأهيلها في المكون الفرعي 2.1 للتعليم الأساسي والثانوي؛ فالوزارة تدرس القدرة المتاحة للمنح المبنية على أعداد الطلاب وتقوم عبر بعض الممولين، مثل اليونيسف والوكالة اليابانية للتعاون الدولي، بتجربة هذه المنح على مستوى صغير في اختبار لفاعليتها. وتشير الدروس المستفادة من برنامج التطوير الكلي للمدارس الذي يموله المشروع الأول لتطوير التعليم الأساسي إلى وجود منافع كبيرة وخاصة من خلال إشراك مجالس الآباء والأمهات. ويعتمد برنامج التطوير الكلي للمدارس إلى حد بعيد على المشاركة والمساءلة المجتمعية للتنفيذ الفعال لأدوار محددة موكلة إلى المجتمع المحلي في تحديد احتياجات المدارس. بالإضافة إلى ذلك، فإن المشاركة والقدرة القوية للمجتمع المحلي أمر هام جدا لبرنامج التعاقد مع معلمات ريفيات حيث إن الاختيار، والاختبار، والتعاقد مع المعلمة يتم من خلال لجنة مشتركة من مدير المدرسة، وموظفي التربية، وممثلي مجلس الآباء والأمهات. كما أن هناك مساءلة مجتمعية تنتج عن تحميل رئيس مجلس الآباء والأمهات مسؤولية التوقيع على عقود المعلمات.

15. سيستخدم المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي آلية المشروع الأول نفسها في تنفيذ منح التطوير الصادر عن المدرسة. وتقوم المدارس المختارة بحضور تدريب جماعي (يموله المشروع) يركز على الأدوار والمسؤوليات، وإعداد الموازنات المدرسية، والإدارة المدرسية،... إلخ. وحالما تتم المصادقة على خطة المدرسة، يتم تحويل مبلغ 1,500 دولار أمريكي دفعة واحدة في بداية العام الدراسي (سبتمبر) لتقوم المدارس بتنفيذ الخطط المصادق عليها وتتأكد اللجان من التنفيذ الناجح لتلك الخطط. ويتم حالياً استخدام مكاتب البريد في تحويل تلك المنح ويمكن الأخذ بالاعتبار التحويل عن طريق البنوك التجارية إذا كان ذلك مناسباً لوزارة التربية والتعليم ومع التواجد المشنت لمكاتب البريد في بعض المناطق (علماً بأن رسوم التحويلات البنكية لا تختلف جوهرياً عن رسوم البريد). وتتضمن المنح المدرسية في الوقت الحالي ثلاث فئات للمصاريف: أ) البنية التحتية،

ودورات المياه، والأثاث، والتجهيزات؛ ب) الأرشفة المدرسية والإدارية.. إلخ؛ ج) دعم مجالس الآباء والأمهات والأنشطة المدرسية. ولا حدود قصوى لأي فئة بل يتم تقسيم المصاريف وفقاً لأولويات كل مدرسة. وبعد ثلاث سنوات من بدء تنفيذ هذا المشروع، فالمتوقع أن تتولاه وزارة التربية والتعليم وفي السنة الثانية من المشروع ستقوم الوزارة بتحديد آلية انتقال هذا البرنامج إلى الهيئات الحكومية ذات الصلة.

**المكون الثالث: تطوير القدرة المؤسسية للقطاع (التكلفة الإجمالية: 5,6 مليون دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية 5,2 مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية).**

16. الهدف من هذا المكون هو تطوير قدرة القطاع على التخطيط، والإدارة، والمراقبة والتقييم لإنتاج خدمات تعليمية ذات جودة عالية بالإضافة إلى القدرة على الاستخدام الفاعل للموارد المتاحة

**المكون الفرعي 3.1: تحديث إدارة قطاع التربية والتعليم (التكلفة الإجمالية: 0,7 مليون دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية: 0,6 مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية)**

17. الهدف من هذا المكون هو تعزيز جهود الوزارة في تنفيذ خطة التحديث الخاصة بها والتي ستنجح من الدعم الفني القائم حالياً ضمن المشروع الأول للتعليم الأساسي. وسيبني هذا المكون أنشطته على منجزات الدعم الفني التي ستضمن تقييماً لوزارة التربية والتعليم بالإضافة إلى هيكل تنظيمي تفصيلي لها على المستوى المركزي وعلى مستوى المحافظات. وسيتقدم المكون في إنجاز هذه المهام من خلال توفير ما يلزم من خدمات استشارية، وتجهيزات، وأثاث، وتدريب على المستوى المركزي وعلى المستويات المحلية والتي ستساعد في دعم التغيير وتنفيذ الهيكل الجديد. وستقع مسؤولية تنفيذ هذا المكون على المكتب الفني التابع لوزارة التربية والتعليم. ويتوقع أن يتم اعتماد وتنفيذ الهيكل الجديد هذا مع نهاية عام 2016.

**المكون الفرعي 3.2: نظام معلومات الإدارة التربوية (التكلفة الإجمالية: مليوناً دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية: 1,8 مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية)**

18. سيساند هذا المكون الفرعي تنفيذ نظام إدارة المعلومات التربوية المطور في إطار المشروع الأول لتطوير التعليم الأساسي والجاري اختباره حالياً. من المتوقع أن يصبح النظام جاهزاً خلال ديسمبر 2012، ومن المخطط له أن يتم استخدام النظام في 2013 في ربط الوزارة المركزية بثلاث محافظات ومن ثم ربطها ببقية المحافظات في 2014. وسيقوم المشروع بتمويل ربط النظام بـ 150 مكتبا من مكاتب المديریات وذلك من خلال توفير الأجهزة والتدريبات التخصصية. بالإضافة إلى ذلك، سيمول المشروع تأسيس نظام وطني لهويات الطلاب والمسح السنوي للمدارس ومسح سنوي متسلسل بحسب نظم المعلومات الجغرافية في 2015. وسيشرف المكتب الفني التابع لوزارة التربية والتعليم على هذا المكون من خلال قسمي التخطيط وإدارة نظم المعلومات في حين سيشارك المكتب الفني من قطاع المناهج والتوجيه في تحمل مسؤولية تنفيذ النظام الوطني لهويات الطلاب.

المكون الفرعي 3.3: التخطيط التربوي والسياسات (التكلفة الإجمالية: 2,9 مليون دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية 2,8 مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية)

19. يهدف هذا المكون الفرعي إلى تعزيز قدرات الوزارة في التخطيط وصنع السياسات. وسيتم تنفيذ هذا عبر تمويل التجهيزات، والخدمات الاستشارية وتدريب الموظفين المرتبطين بصنع السياسات، والتخطيط وإعداد الموازنات، والتنسيق الفاعل والتواصل. ومن المتوقع أنه وعند نهاية المشروع يكون الموظفون قد تلقوا التدريب اللازم في جميع هذه المجالات. كما سيتم توفير دليل إجراءات على المستوى المركزي وعلى المستويات المحلية وذلك لكل من التخطيط، والمراقبة والتقييم. وسيساند هذا المكون ما يلي: أ) بناء القدرة المؤسسية في التخطيط والمراقبة والتقييم على المستوى المركزي وعلى المستويات المحلية (التخطيط الجزئي وإعداد الخارطة المدرسية)؛ ب) تعزيز قدرة الوزارة في إعداد الموازنات السنوية ونظام الإدارة المالية والذي يشمل بناء قدرات قسم الرقابة الداخلية في الوزارة؛ ج) تطوير الوزارة لإطار شامل لسياسات التدريس والتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة؛ د) تطوير وتنفيذ إستراتيجية تواصل شاملة لقطاع التربية متضمنة حملات زيادة التوعية بتعليم الفتيات. وسيعنى المكتب الفني التابع للوزارة بالإشراف على هذا المكون الفرعي وتنسيق أنشطته، على أن تعمل الوزارة على ضرورة الانتهاء من إعداد الوثائق الخاصة بإطار سياسات التدريس والتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة والبدء في استخدامها في 2016. بالإضافة إلى ذلك، سيساند هذا المكون الفرعي تطوير رؤية تعليمية متكاملة لوزارة التربية والتعليم (الرؤية الوطنية للتعليم في اليمن) والذي دشّن إعدادها بمساندة البنك. وسيمول المشروع الاستشارات وورش العمل والزيارات الدراسية المتعلقة بإعداد هذه الرؤية بالإضافة إلى أنشطة التشاور مع الأطراف ذات الصلة.

المكون الرابع: إدارة المشروع (التكلفة الإجمالية: 3,8 مليون دولار أمريكي؛ تمويل المؤسسة الدولية للتنمية: 3,5 مليون دولار أمريكي، متضمنة المبالغ الاحتياطية).

20. الهدف من هذا المكون هو دعم وتقوية وحدة إدارة المشروع بالوزارة للقيام بالمهام الموكلة إليها وتحمل مسؤوليتها في إدارة المشروع ورفع تقارير سير العمل بكفاءة وفي أوقاتها المحددة. سيمول المكون ما يلي: المصاريف التشغيلية لوحدة إدارة المشروع في وزارة التربية والتعليم ووحدة إدارة المشروع في الأشغال العامة، وصيانة الأجهزة المكتبية، والأنشطة التدريبية لتعزيز قدرة وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم على تأدية مهامها الوظيفية وإدارة المشروع، ومهام المراجعة والتدقيق، واستحقاقات استشاريي وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم، ومرتببات موظفي مشروع إدارة المشروع في الأشغال العامة، بالإضافة إلى ورش العمل الخاصة بمراجعة ومتابعة وتقييم أنشطة المشروع.

### الملحق 3: ترتيبات التنفيذ

## الجمهورية اليمنية: المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي

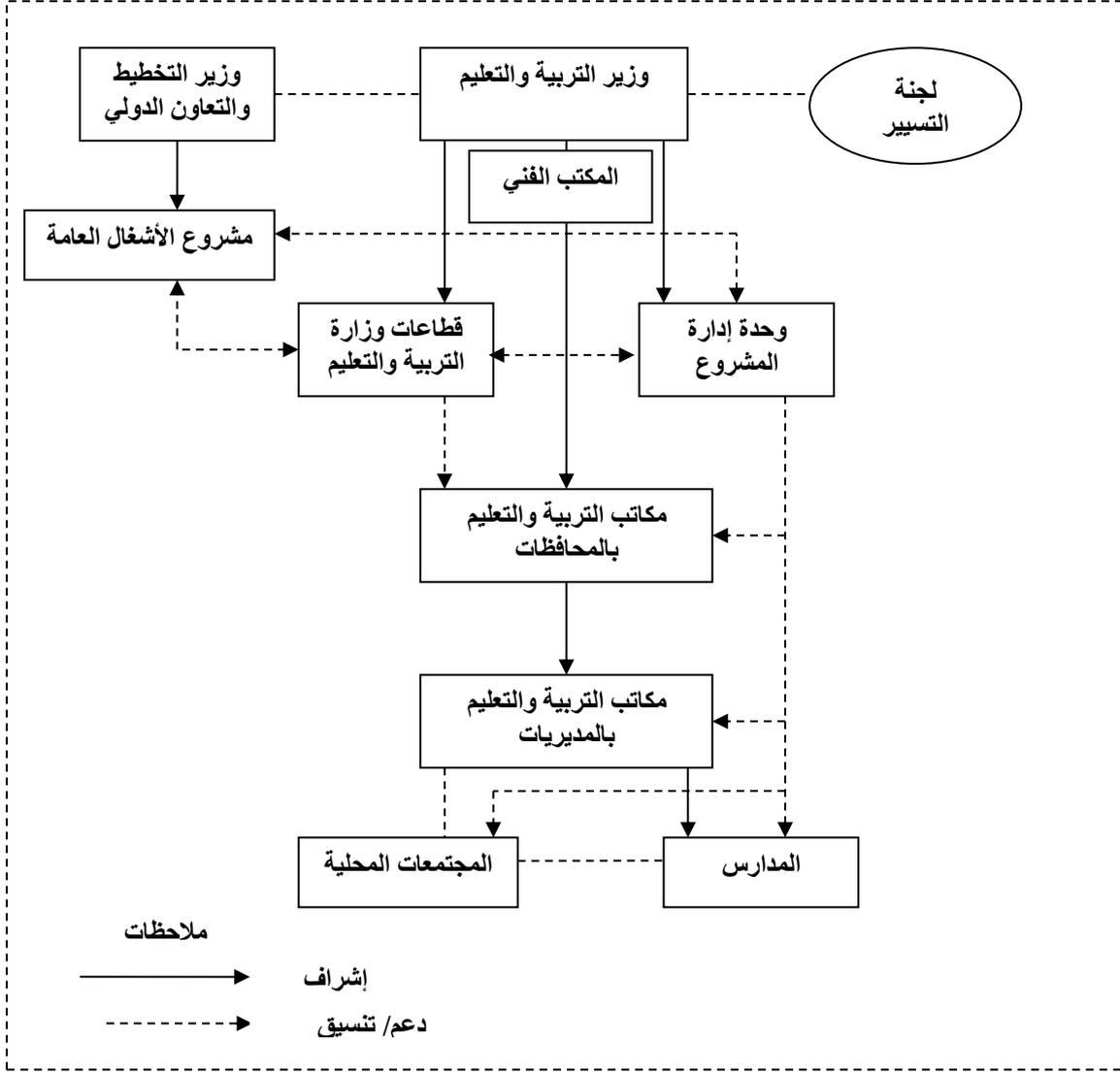
### الترتيبات المؤسسية والتنفيذية للمشروع

1. وزارة التربية والتعليم هي الهيئة الحكومية المسؤولة عن تنفيذ المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي مع مساندة من: (1) وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم لتكون مسؤولة عن إدارة جميع أعمال المشروع الموكلة ماعدا الأنشطة المتعلقة بالأشغال المدنية؛ (2) مشروع الأشغال العامة - وزارة التخطيط والتعاون الدولي والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ الأشغال المدنية تحت المكون رقم 2 من المشروع. فقد أثبتت هذه الترتيبات نفسها فاعليتها في تنفيذ مشروع تطوير التعليم الثانوي والتحاق الفتيات والمرحلة الثالثة من منحة المرحلة الثالثة لمبادرة المسار السريع وسيتم تنفيذ هذا المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي بنفس الشروط والأحكام نفسها الخاصة بمشروع تطوير التعليم الثانوي والتحاق الفتيات. وقد تم التوقيع على مذكرة تفاهم بين وزارتي التربية والتعليم والتخطيط والتعاون الدولي لبيان دور ومسؤولية كل منهما في ظل المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي.

2. *الإشراف على المشروع:* كما هو الحال مع مشروع تطوير التعليم الأساسي ومشروع تطوير التعليم الثانوي والتحاق الفتيات الحاليين، فإن المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي سيعمل تحت إشراف وتوجيه لجنة توجيه مشتركة من الوزارات برئاسة وزير التربية والتعليم وعضوية ممثلين عن وزارة المالية، ووزارة التخطيط والتعاون الدولي، ومشروع الأشغال العامة ووحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم. كما أن التنسيق الكلي للمشروع على المستوى الوطني سيقوم به شخص مخصص لهذا الغرض دون غيره هو (منسق التعليم الأساسي) والذي سيتم تعيينه بقرار من وزير التربية والتعليم على أن يكون موقع هذا المنسق في المكتب الفني في وزارة التربية والتعليم وسيمثل هذا الشخص مركز التنسيق الرئيسي للمشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي. وسيتم التنسيق على مستوى المحافظات والمديريات التي يشملها المشروع عبر المناطق التعليمية الرئيسية في المحافظات. ومن المتوقع أن يتم تشكيل لجنة التسيير الوزارية من خلال قرار رسمي حالما تتم المصادقة على المشروع.

3. سينعقد اجتماع لجنة التسيير الوزارية على الأقل مرة كل أربعة أشهر وسيترأس اللجنة وزير التربية والتعليم أو من يخوله بالإنبابة عنه وستكون مسؤولة عن: (أ) مراجعة وإقرار السياسات المتعلقة بتحقيق الأهداف التنموية للمشروع؛ (ب) مراجعة وإقرار خطط العمل السنوية للمشروع (الواردة ضمن خطة العمل السنوية لوزارة التربية والتعليم)؛ (ج) مراقبة سير تنفيذ المشروع؛ (د) التوجيه في حل القضايا التي تخص تنفيذ المشروع أثناء سير العمل فيه. وسيقوم مدير وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم بدور سكرتير اللجنة.

## الهيكل التنظيمي لشركاء التنفيذ



4. على المستوى الوطني، سيكون المكتب الفني عبر منسق التعليم الأساسي مسؤولاً عن تنسيق جميع الأنشطة التي تساند بشكل عام الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي وتساند بشكل خاص المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي والتي تنفذها الوحدات المختلفة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المركز أو مكاتبها في المناطق الأخرى. كما سيتحمل المكتب الفني مسؤولية جميع خطط العمل السنوية لوزارة التربية والتعليم وسيكون منسق التعليم الأساسي مسؤولاً عن التأكد من أن الأنشطة المتعلقة بقطاع التعليم الأساسي في تلك الخطط متوافقة مع الأهداف العامة لقطاع التعليم. كما سيقوم المنسق بمشاركة تقارير سير تنفيذ المشروع التي تصلها من المناطق التعليمية في المحافظات والمديريات المساهمة في المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي مع وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة. وسيكون الوصف الوظيفي لمنسق التعليم الأساسي شبيهاً بالوصف الوظيفي لمنسق التعليم الثانوي في مشروع تطوير التعليم الثانوي والتحاق الفتيات مع فارق التركيز على التعليم الأساسي.

5. وعلى منسق التعليم الأساسي التأكد من قيام القطاعات التالية بإنجاز مهامها وفقاً لإجراءات وزارة التربية والتعليم:

(1) الفريق المعني بخريطة توزيع المدارس سيتولى، في قطاع المشاريع في الوزارة وفي أقسام التخطيط والإحصاء وتقنية المعلومات والاتصالات في المكتب الفني التابع لوزارة التربية والتعليم، بجمع البيانات المطلوبة والمتعلقة بنطاق ومراحل الأنشطة التي يستهدفها المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي وذلك في المحافظات والمديريات والمدارس الواقعة ضمن المشروع. وعلى نحوٍ خاص، سيشارك الفريق المعني بخريطة توزيع المدارس في المكون الفرعي 3.3 من المشروع الهادف إلى دعم بناء قدرات الموظفين على المستوى المركزي ومستوى المحافظات والمديريات. وسيعنى الفريق أيضاً بالأنشطة المتعلقة بالتخطيط، والبرمجة، وإعداد خريطة توزيع المدارس، والإحصاء، وجمع وتحليل البيانات، بالإضافة إلى إعداد التقارير الخاصة بإنشاء وتوسعة المدارس ووفقاً للمتغيرات الرئيسية. وسيتم تضمين هذه المشاريع في خطط الأعمال السنوية لوزارة التربية والتعليم.

(2) قطاع تعليم الفتاة سيقوم بتنسيق توسع مشروع التحويلات النقدية المشروطة في المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي مع مجالس الآباء والأمهات في المدارس التي يستهدفها المشروع ومن خلال مكاتب التربية المعنية في المحافظات والمديريات، وسيقوم بتقديم تقارير سير التنفيذ في هذا المكون الفرعي إلى منسق التعليم الأساسي.

(3) قطاع التعليم العام سيقوم بتنسيق توسع برنامج الإناث الريفيات التابع للمشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي. حيث سيقوم هذا البرنامج برفع مستوى المساواة من خلال توظيف وتدريب 700 معلمة ريفية. كما سيقوم قطاع التعليم العام بتنسيق الدعم الفني المساند لتطوير سياسات التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة.

4) **قطاع المناهج والتوجيه** سيعمل على التنسيق وبشكل عام لعملية تنفيذ المكون الأول فيما يخص تطوير المنهج ومواد التعليم والتعلم. وستقوم الوزارة بتعيين مركز تنسيق لضمان أن تدخلات الأطراف المختلفة تحت المكون الفرعي 1.1 (مهارات القراءة) يتم تنفيذها على نحو منسق. وسيقوم منسق من قطاع التدريب بتولي مسؤولية تدريب المعلمين والموجهين ومديري المدارس والمستشارين. أما المكون الفرعي رقم 3.1 "تقييم تعلم الطلاب" والذي يتطلب مستوى خبرة متقدما ودعما فنيا دوليا فسيتم تنفيذه تحت رعاية ومسؤولية الإدارة العامة للاختبارات ومع الدعم الفني الذي يقدمه مركز البحوث والتطوير التربوي.

5) **قطاع التدريب والتأهيل** سيقوم بالتنسيق لتنفيذ أنشطة بناء القدرات الخاصة بتحسين ممارسات التدريس والتعلم داخل الفصول الدراسية (المكون الفرعي 1.2) وذلك فيما يتعلق بتطوير وحدات التدريب وتوصيلها للمدارس سواء تلك الواقعة ضمن نطاق المشروع أم لا في المحافظات المستهدفة ومن خلال مكاتب التربية المعنية في المحافظات والمديريات. أما ما يخص اختيار المدربين ومطوري المواد بالإضافة إلى تطوير مواد وأدلة التدريب فسيقوم القطاع بالاستفادة من الخبرات ذات الصلة والمتوفرة في قطاعات الوزارة الأخرى (كقطاع المناهج والتوجيه، ومركز البحوث والتطوير التربوي، وقطاع تعليم الفتيات، والتعليم العام) والمؤسسات التعليمية (الجامعات ومعاهد الدراسات العليا) وبالتنسيق المباشر مع مديري هذه القطاعات والمؤسسات. كما سيقدم قطاع التدريب والتأهيل تقارير سير تنفيذ الأنشطة التدريبية في هذا المكون الفرعي وبناء على التقارير الميدانية التي ترفعها المناطق التعليمية في المحافظات والمديريات ومشرفي المديريات، وسيقوم القطاع برفع هذه التقارير إلى منسق التعليم الأساسي.

6. التنسيق على مستوى المحافظات والمديريات التي سيشملها المشروع سيتم عبر المناطق التعليمية في المحافظات ومكاتبها في المديريات، ومع مساندة وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ستقوم المناطق التعليمية بالمحافظات والمديريات بالتالي: أ) ضمان تنفيذ المشروع في المحافظات والمديريات المستهدفة؛ ب) متابعة سير المشروع (عبر رفع تقارير دورية عن سير العمل) وذلك بالتنسيق مع وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم.

7. تنفيذ برنامج التعاقد مع المعلمات الريفيات. كما هو الحال مع مشروع BEDP والمرحلة الثالثة من منحة التعليم للجميع — مبادرة المسار السريع ستستمر وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم في إدارة برنامج التعاقد مع معلمات ريفيات. وسيقوم المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي باستخدام دليل التعاقد مع المعلمات الذي يعمل به حالياً مشروع تطوير التعليم الأساسي ومنحة المرحلة الثالثة من التعليم للجميع — مبادرة المسار السريع حيث تم توقيع مذكرة تفاهم لتفصيل أدوار ومسؤوليات كل من وزارة التربية والتعليم (في تدريب المعلمات ومنحهن الشهادات) ووزارة الخدمة المدنية والتأمينات (في توظيف المعلمات وإضافتهن في الخدمة المدنية) ووزارة المالية (في تمويل توظيف المعلمات).

8. استمرارية برنامج التحويلات النقدية المشروطة والمنح المدرسية. لضمان الاستمرارية، وبدءاً من العام الثالث لتنفيذ المشروع، ستقوم الحكومة بتولي تمويل المدارس المستفيدة التي يمولها مشروعا تطوير التعليم الأساسي الأول والثاني. وقد تم التوقيع على مذكرة تفاهم بين كل من وزارة التربية والتعليم ووزارة المالية تشرح الأدوار والمسؤوليات في نقل التمويل للموازنة الحكومية.

9. المسؤولية المالية والتعاقدية لوحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم. ستسهل الوحدة تنفيذ أنشطة المشروع (ماعدا أنشطة الأشغال المدنية تحت المكون 2) من خلال الإدارة المالية، وشراء السلع والخدمات والدعم الفني (الاستشارات) ووفقاً لأنظمة وإجراءات المؤسسة الدولية للتنمية. بالإضافة إلى ذلك فستقوم الوحدة بـ: أ) التوجيه وتقديم الدعم وبناء القدرات أينما طُلب لمديري وزارة التربية والتعليم والموظفين ذوي الصلة في المحافظات والمديريات؛ ب) تنفيذ ومراقبة المؤشرات الخاصة بالمدخلات والمخرجات؛ ج) دعم المحافظات في تطوير وتنفيذ خططها التنفيذية؛ د) ضمان الالتزام بمذكرات التفاهم<sup>2</sup> المتعلقة بتنفيذ المشروع؛ هـ) معالجة القضايا الظاهرة خلال التنفيذ؛ و) إعداد ورفع التقارير نصف السنوية لوزارة التربية والتعليم والبنك الدولي بما في ذلك الأسس والقيم لمؤشرات تنفيذية محددة بحسب المكون؛ ز) رفع التقارير المالية ربع السنوية (ماعدا ما يخص مشروع الأشغال العامة) وتقرير المراجعة السنوي للبنك الدولي في أوقاتها المحددة. أما فيما يخص المكون رقم 2 فمن الجدير بالذكر أن وزارة التربية والتعليم، من خلال وحدة إدارة المشروع، ستظل مسؤولة عن إعداد تصاميم المدارس الموحدة، وضع المعايير الموحدة للقوائم والتصاميم والمواصفات الفنية بالإضافة إلى مراقبة الأنشطة التي ينفذها مشروع الأشغال العامة.

10. لقد اكتسبت وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم خبرة كبيرة في الإشراف على المشاريع التي تمولها المؤسسة الدولية للتنمية وتنفيذها، حيث استمر تعزيز كفاءة كوادرها الحالية من خلال عمليات الاستثمار السابقة. وسيستمر المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي في دعم تعزيز قدرات كوادر وحدة إدارة المشروع في مجال إدارة المشاريع.

11. تقارير وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم. ستكون الوحدة مسؤولة عن رفع تقاريرها الدورية نصف السنوية عن سير العمل بالإضافة إلى تقارير المراجعة المطلوبة إلى البنك الدولي وذلك في أوقاتها المحددة. كما ستشارك الوحدة وبشكل كلي في المهام الإشرافية المشتركة وستواصل مع المؤسسة الدولية للتنمية وشركاء التنمية عن جميع الأمور المتعلقة بالتنفيذ.

12. مسؤولية مشروع الأشغال العامة. ستتولى هذه الوحدة تنفيذ الأشغال المدنية المدرجة تحت المكون رقم 2 بالتنسيق المتواصل مع وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ووحدات الوزارة ذات الصلة. وعلى نحو أكثر تحديداً، سيتحمل مشروع الأشغال العامة مسؤولية ما يلي: أ) اختيار الشركات الاستشارية الخاصة للقيام

<sup>2</sup> يتضمن ذلك ما يلي: 1) مذكرة التفاهم بين وزارة التربية ووزارة التخطيط والتعاون الدولي؛ 2) مذكرة التفاهم الموقعة بين وزارة التربية والتعليم ووزارة الخدمة المدنية والتأمينات ووزارة المالية بخصوص برنامج المعلمات الريفيات؛ 3) مذكرة التفاهم بين وزارة التربية والتعليم ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل (صندوق الرعاية الاجتماعية) ووزارة المالية بخصوص انتقال برنامج التحويلات النقدية المشروطة لصندوق الضمان الاجتماعي؛ 4) مذكرة التفاهم بين وزارة التربية والتعليم ووزارة المالية بخصوص تحويل برنامج المنح المدرسية إلى ميزانية وزارة التربية والتعليم.

بمسح وجرد مواقع المشروع؛ ب) القيام بأعمال الشراء والتعاقدات فيما يخص الأشغال المدنية؛ ج) تنفيذ الأشغال المدنية (إعادة تأهيل وتوسيع الفصول الدراسية) بما في ذلك الإشراف على المواقع؛ د) القيام بالإدارة المالية ومهمة الصرف للأنشطة المتعلقة بذلك. وبالتالي؛ سيكون مشروع الأشغال العامة مسؤولاً عن مراقبة وتولي ضبط الجودة لجميع مراحل عملية الشراء وصولاً إلى منح العقود ومن ثم تصفية وصرف مستخلصات المقاولين. وسيشارك مشروع الأشغال العامة في البعثات الإشرافية المشتركة واجتماعات لجنة التسيير الوزارية.

13. تقارير مشروع الأشغال العامة. سترفع هذه الوحدة تقارير التنفيذ والمراقبة إلى وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم وفقاً للآلية المتفق عليها بين الطرفين. وقد تم التوقيع على مذكرة تفاهم بين وزارة التربية والتعليم ووحدة إدارة المشروع التابعة لها ومشروع الأشغال العامة لبيان مهام وأدوار كل طرف وقواعد التعاملات بينها. وسيتم مراجعة وتدقيق حسابات مشروع الأشغال العامة بالكيفية نفسها التي سيتم فيها ذلك لوحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم. كما سيكون مشروع الأشغال العامة مسؤولاً عن تقديم تقاريره المالية ربع السنوية (فيما عدا ما يخص أنشطة وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم) وتقرير المراجعة السنوي الذي يتولى مراجعته المدقق الخاص بوحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم وذلك في الوقت المحدد لذلك.

14. أدلة العمليات. جميع الأنشطة الواقعة ضمن المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي سيتم تنفيذها وفقاً لدليل إجراءات المشروع المتفق عليه مع الحكومة اليمنية. ومن المخطط أن يتم الانتهاء من إعداد هذا الدليل عند البدء بالمشروع. كما سيحتوي هذا الدليل على الشروط المرجعية الخاصة بالاستشارات المتوقعة الاستفادة منها خلال العام الأول من المشروع وذلك ليتسنى البدء في أنشطة المشروع فور الإعلان عن البدء فيه. كما أن الأنشطة المدرجة ضمن المكون الفرعي 2.2، مثل التعاقد مع المعلمات الريفيات وتوفير التحويلات النقدية المشروطة للفتيات ودعم مجالس الآباء والأمهات سيتم تنفيذها جميعاً وفق أدلة الإجراءات الخاصة بكل منها التي طورها المشروع الأول لتطوير التعليم الأساسي. وهي دليل إجراءات التعاقد مع المعلمات الريفيات والدليل التشغيلي لبرنامج التحويلات النقدية المشروطة ودليل إجراءات منح تطوير المدارس. وهذه الأدلة التي تغطي على نحو متكامل تفاصيل التنفيذ وإجراءات الصرف والمراقبة والتقييم للثلاثة برامج المذكورة ستكون جزءاً من دليل إجراءات المشروع.

## الإدارة المالية والصرف والمشتريات

### الإدارة المالية

15. تم في يوليو 2012 إجراء تقييم لترتيبات الإدارة المالية للمشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي المقترح وذلك لغرض تقييم قدرات الجهات المنفذة للمشروع وبالتالي تقديم المساعدة في تحديد الاحتياجات الخاصة بترتيبات الإدارة المالية المطلوبة لتنفيذ المشروع. وقد تم إجراء تقييم تفصيلي لقدرات الإدارة المالية لكل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة وكانت نتائج ذلك التقييم مرضية ومقبولة لدى البنك الدولي.

16. تم الأخذ بعين الاعتبار استخدام أنظمة البلد أي نظام وزارة التربية والتعليم في تنفيذ الترتيبات لإدارة مهام المشروع الموكلة إلا أنه وبسبب نقاط الضعف في نظام الإدارة المالية للمشروع فإن أنظمة البلد تحتاج إلى المزيد من التعزيز والتطوير ليكون موثوقاً فيه في تنفيذ المشاريع التي يمولها البنك. ويعمل المشروع الحالي لتحديث الإدارة المالية العامة الذي يموله البنك الدولي على رفع قدرة الحكومة على القيام بدورها بوصفها أمينا للمال العام في المستقبل. وبالرغم من ارتفاع قدرة وزارة التربية والتعليم في إدارة المشاريع خلال العشر سنوات الماضية، تظل هناك صعوبات يواجهها البلد في نظام إنجاز المهام الموكلة للحكومة بثقة؛ فمرتبات موظفي الخدمة المدنية متدنية مما لا يعطي الموظفين العاملين على مشاريع يمولها المانحون أي حافز لإنجاز مهامهم. وبالإشارة إلى جهود تطوير أنظمة البلد، فالمشروع المقترح يوفر العديد من الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز قدرة موظفي وزارة التربية والتعليم في مجالات مختلفة من إدارة المشاريع بما في ذلك قسم التدقيق والمراجعة الداخلي في الوزارة.

17. المشروع المقترح هو امتداد للمشروع الحالي لتطوير التعليم الأساسي (PO76185) BEDP والذي سيتم الانتهاء منه في 31 ديسمبر 2012. سيقوم مشروع الأشغال العامة بتنفيذ الأشغال المدنية المقترحة في حين ستقوم وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم بتنفيذ كل ما عدا ذلك ووفقاً لإجراءات الإدارة المالية المعمول بها حالياً. وكلتا الودعتين تشاركان حالياً في تنفيذ مشاريع قطاع التعليم (مشروع تطوير التعليم الثانوي والتحاق الفتيات (SEDGAP-P089761) والمرحلة الثالثة لمبادرة المسار السريع (FTI III - P114253) وستتولى الودعتان إدارة الأمور المالية وعمليات الصرف الخاصة بأنشطة كل منهما بحسب ما أوكل لكل وحدة من أعمال متعلقة بالمشروع (مثل عمل القيود المحاسبية ورفع التقارير باستخدام نظام محاسبي آلي، واستخدام إجراءات وضوابط داخلية مناسبة ومبنية على دليل إجراءات مقبول، وإدارة عملية الصرف بما في ذلك إدارة الحساب المخصص لكل منهما مع إدارة المدفوعات الخاصة بالمنحة ولجميع الأنشطة المختلفة).

18. كلا الودعتين لديهما أنظمة إدارة مالية تعمل جيداً ويستخدمان مبدأ حماية الأصول ويتضمنان: أ) أنظمة محاسبية آلية تتبع سياسة المحاسبة النقدية وقادرة على قيد جميع العمليات/المعاملات المختلفة ورفع التقارير المختلفة بشأنها؛ ب) كوادرات إدارة مالية ذوي خبرة؛ ج) نظام تحكم ورقابة داخلي مقبول ويعتمد على إجراءات موثقة؛ د) لائحة للإدارة المالية؛ هـ) تقارير مالية ربع سنوية وقوائم مالية سنوية يتولى مراجعتها وتدقيقها مراجع خارجي مستقل يقوم باختياره الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة<sup>3</sup> وبشرط موافقة المؤسسة الدولية للتنمية عليه وفقاً لشروط مرجعية منفق عليها.

19. ستستمر الودعتان في تزويد المؤسسة الدولية للتنمية بتقارير مالية ربع سنوية (غير معتمدة من المراجع الخارجي) خلال فترة لا تتجاوز 45 يوماً بعد انتهاء كل ربع تقويمي وقوائم مالية سنوية معتمدة من المراجع الخارجي وذلك خلال فترة لا تتجاوز ستة أشهر بعد انتهاء كل سنة تقويمية السنة. ولضمان توفر السيولة اللازمة لبدء عملية التنفيذ سيتم فتح حسابين مخصصين بالدولار الأمريكي لدى البنك المركزي اليمني وستقوم

<sup>3</sup> مكتب الحكومة الخاص بالتدقيق والمراجعة (أعلى هيئة تدقيق ومراجعة في الحكومة).

كل وحدة بإدارة حسابها على نحو مستقل عن الحساب الآخر. وقد صُممت ترتيبات الإدارة المالية الموصوفة في هذا الملحق للحد من آثار مخاطر الإدارة المالية التي تم تحديدها لهذا المشروع.

*استخدام أنظمة البلد من خلال تعزيز قدرات قسم التدقيق والمراجعة الداخلي في وزارة التربية والتعليم*

20. عبر المساعدة الفنية من البنك الدولي تم إجراء تقييم للإفناق العام والمساءلة المالية في 2007-2008 وذلك لتقييم أداء وظائف إدارة المال العام في اليمن وقد أُعطيت العلامة D+ لفاعلية التدقيق الداخلي والتي تمثل أدنى علامة ممكن الحصول عليها في "تقييم الإفناق العام والمساءلة المالية". ورغم أنه تم تحقيق تقدم في تأسيس وحدات تدقيق ومراجعة داخلية في الوزارات والمحافظات الرئيسية في الحكومة، يظل التحدي في كيفية صياغة إجراءات تضمن حسن الإدارة والإشراف على وحدات التدقيق هذه. بالإضافة إلى ذلك فإن جودة تقارير التدقيق والمراجعة وتنفيذ نتائج وتوصيات تلك التقارير أمر متغير وغير معمول به بصفة مستمرة. ويقدم البنك الدولي مساندة الفني عبر مشروع تحديث المالية العامة (إدارة المال العام) وذلك لدعم الحكومة على تأسيس وظائف التدقيق الداخلي لديها وعلى أسس الممارسات الدولية.

21. قسم التدقيق والمراجعة الداخلي في وزارة التربية والتعليم لا يعمل على نحو جيد نتيجة تدني قدرته والتمثلة في انعدام المهارات الفنية والموارد المطلوبة. وفي حين أن هناك خطة لهذا القسم فإنه لا يتم تنفيذها بسبب عدم وجود ميزانية لتنفيذ تلك الخطط. وبالتالي فالقسم يعمل على أساس كل حالة على حدة ويجري التحقيق ويرفع التقارير لمكتب الوزير في استجابة لما يتم إحالته لمكتب الوزير من شكاوي من داخل وزارة التربية والتعليم أو من خارجها، وأحياناً لأغراض إشرافية محددة.

22. المكون الفرعي 3.3 من المشروع المقترح سيساهم في تعزيز وتقوية قسم التدقيق الداخلي في وزارة التربية والتعليم وسيعمل على نحو متكامل مع ما يتم القيام به على مستوى البلد عبر مشروع تحديث إدارة المال العام الذي يسانده البنك والذي سيتم تنفيذه بالتنسيق مع وزارة المالية، والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، ووزارة الخدمة المدنية والتأمينات. وسيتم تحقيق ذلك عبر ما يلي:

أ. تطوير معارف ومهارات موظفي قسم التدقيق الداخلي في وزارة التربية والتعليم ليتسنى للقسم لعب دور قسم التدقيق الحديث. سيتم تجهيز قسم التدقيق الداخلي بأجهزة تقنية المعلومات المناسبة كما سيتم تدريب عدد من موظفيه ليصبحوا مدربين في وظيفة التدقيق الداخلي ووحدات وعمليات إجراءات الضوابط الداخلية.

ب. تعزيز قدرة التدقيق الداخلي للوزارة لتطوير منهجية ودليل إجراءات للتدقيق الداخلي والبدء في تطبيقه خلال عمر المشروع. وستقوم بعد ذلك الوزارة بالتعاقد مع شركة استشارية لدعم تطوير دليل التدقيق الداخلي وتطبيقه لإعطاء موظفي القسم تدريباً أثناء العمل في ذلك.

23. النتيجة المتوقعة هي أن يلعب قسم التدقيق الداخلي في الوزارة دورا مناسباً وفاعلاً باعتباره جزءاً من الإطار الكلي للضوابط الداخلية. ويتضمن هذا الانتقال من التحقيق في الشكاوي والرد عليها إلى وجود مهام تدقيق دورية مبنية على خطط سنوية وأهداف يجب تحقيقها مع نهاية كل عام. ومن المتوقع أنه بالتزامن مع نهاية المشروع، سيكون موظفو التدقيق الداخلي قادرين على إجراء تدقيقات داخلية متوافقة مع الممارسات الدولية الجيدة في هذا المجال.

24. يأخذ تصميم هذه المساندة في الاعتبار القرار الجمهوري رقم 5 لسنة 2010 المتعلق بإعادة إنشاء وتنظيم وظيفة المراجعة الداخلية. والقرار يلزم الوزارات وبقية أجهزة الدولة بإنشاء الهيكل التنظيمي لوحدات المراجعة الداخلية بالإضافة إلى القوانين والإجراءات الخاصة بها. وسيتم إنشاء الهيكل التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية في وزارة التربية والتعليم مع القوانين المنظمة لها عبر صدور قرار من وزير التربية ومصادق عليه من وزارة الخدمة المدنية والتأمينات وبالتنسيق مع وزارة المالية.

## 1. الكيانات التنفيذية، والتوظيف، والمحاسبة والمراجعة الداخلية

25. لدى كل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة إدارة مالية يرأسها مدير مالي مؤهل وذو خبرة ويدعمه كبير محاسبين يشرف على مجموعة من المحاسبين، وأمين صندوق. ويؤرد كل موظف بوصف وظيفي ونسخة من سياسات وإجراءات الصرف الخاصة بالمؤسسة الدولية للتنمية. كما أن لكل وحدة قسم تدقيق ومراجعة داخلية يرأسه مدير ولديه موظفون لإعانتته. وتقوم المراجعة الداخلية بتوفير ضوابط إضافية عبر مراجعة ومراقبة الضوابط الداخلية في تنفيذ المشاريع الفرعية والعمليات التشغيلية. إلا أن هناك حاجة لتحسين تقارير المراجعة الداخلية لأنها مرتكزة على التقرير قبل الحدث ودورة التقارير غير الاعتيادية. ومن المفترض أن يقدم مدير المراجعة تقاريره إلى مدير الوحدة دورياً، والذي بدوره يجب أن يتخذ الخطوات اللازمة كلما أمكن لحل أي قضايا عالقة. ومن المفترض أن تكون التقارير قبل الحدث مقارنة ببعده الحدث وأن تكون مبنية على المخاطر المحتملة. وخلال البعثات الإشرافية سيتم مراجعة جودة وفاعلية تلك التقارير من قبل أعضاء البعثة. القدرات وتعتبر الترتيبات المتعلقة بالتوظيف مناسبة لإدارة الأموال المستلمة من البنك الدولي والممولين. وسيستمر البنك بمراقبة هذه القدرة على نحو مستمر.

26. تتمتع الودعتان بأنظمة محاسبية آلية مقبولة وتتبع أساس المحاسبة على النقدية، ولها القدرة على تسجيل جميع المعاملات، وإنتاج التقارير المطلوبة، مثل التقارير ربع السنوية والتقارير المالية السنوية المراجعة. وتقوم التقارير المالية ربع السنوية المأخوذة من النظام بتحديد مصادر واستخدامات الأموال بحسب الفئة وبحسب النشاط، والمسحوبات النقدية، وتوقعات التدفقات النقدية للربعين القادمين، بالإضافة إلى كشف حساب الحسابات البنكية المخصصة.

27. يمتلك مشروع الأشغال العامة نظاماً مقبولاً للضوابط الداخلية ومبنياً على دليل إجراءات موثق في دليل الوحدة. وتعتبر الممارسات والضوابط الحالية للوحدة والتي سيتم الاستمرار فيها في المشروع المقترح مناسبة

وتحد على نحو ملائم من الآثار الناتجة عن أي مخاطر متعلقة بأنشطة الأشغال المدنية. وللوحدة عشرة فروع تغطي جميع المحافظات. ولكل مكتب ثلاثة موظفين من ضمنهم مدير مسؤول عن المراقبة والإشراف على جميع المشاريع الفرعية الموكلة للمنطقة. بالإضافة إلى ذلك فالوحدة تعين الاستشاريين والمنظمات غير الحكومية والمسؤولين الأساسيين لمراجعة والتأكد من تحقق التنفيذ الحاصل في المشاريع الفرعية ورفع تقاريرهم إلى مدير المكتب. وتتضمن المراجعة تقييم جودة العمل المنجز كما يقوم الاستشاري بالتوقيع على الفواتير التي يقدمها المقاول والمصادقة عليها و/أو كتابة تعليقاته أو تحفظاته. ويظل مدير المكتب هو المسؤول عن المراقبة الدورية لتنفيذ المشاريع الفرعية والتحقق من إنجاز الأعمال عند الانتهاء منها ليقوم بالتوقيع على الفواتير وإرسالها إلى مكتب الوحدة الرئيسي في صنعاء للمصادقة عليها وبدء عملية تجهيز الدفع. وستقوم الإدارة المالية في الوحدة بتولي جميع الجوانب المالية والتعاقدية المرتبطة بالعملية.

28. تستخدم وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم نظام ضوابط داخلية مبنيا على إجراءات موثقة في دليل الإجراءات المالية والذي تم تحديثه وتحسينه ليتواءم مع حجم الوحدة الآخذ في الاتساع ومع التعديلات القائمة في عملياتها المختلفة. ويظهر الدليل نظام رفع التقارير في الوحدة وطبيعة الفصل بين المهام بين موظفي الإدارة المالية. أغلب أنشطة المشروع المقترح ستنفذها وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم والمناطق التعليمية في المحافظات المعنية. وستقوم وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم بتنفيذ المهام الموكلة ضمن المكونات الخاصة بـ "البيئة التعليمية، وجودة التدريس والتعلم" و"تعزيز القدرة المؤسسية" وستتبع إجراءات الدفع الخاصة بالبنك الدولي. وستقوم الإدارة المالية في الوحدة بتولي جميع الجوانب المالية والتعاقدية المرتبطة بتلك الأنشطة.

29. سيتم تحديد آلية توزيع تكلفة المشروع المقترح في اتفاقية تمويل المشروع والتي ستضم مخصصات لكل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة. ستتولى الإدارة المالية إعداد التكلفة التشغيلية السنوية ويصدق عليها مدير المشروع. وأي مدفوعات يتم صرفها تحت بند التكاليف التشغيلية تتم مراجعتها واعتمادها من المدير المالي ومدير المشروع، على أن يتم إرفاق جميع الوثائق المساندة من أصول المستندات لجميع التكاليف التشغيلية والتي ستكون جزءاً مما سيتحقق من صحته المراجع الخارجي. ستقوم وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم بتعزيز الضوابط الداخلية على المصاريف التشغيلية كما ستقوم بإعداد تقارير ربع سنوية تفصيلية عن استهلاك تلك التكاليف التشغيلية ومشاركة تلك التقارير مع البنك.

30. تمتلك كلتا الودعتين سجلاً مقبولاً للأصول الثابتة لجميع الأصول التي تمولها المؤسسة الدولية للتنمية. ويتم إجراء التسوية الخاصة بالأصول الثابتة والمواقع والاستخدامات الفعلية (جرد الأصول) سنوياً بما يتضمنه ذلك من فحوصات ميدانية مفاجئة، وبالتالي سيتم رفع تقرير بجميع الأصول الثابتة والتي تمولها مصادر مختلفة وستكون جزءاً مما سيتحقق من صحته المراجع الخارجي. وسيتم تعزيز سجلات الأصول الثابتة من خلال التأكد من أن جميع أصول المشروع عليها اللاصق التعريفي الخاص بالأصول وأن جميع بيانات الأصول محدثة في السجلات. وسيتم إجراء هذا خلال الشهرين الأولين من بدء المشروع.

31. تغطي أدلة الإجراءات المالية الحالية والمحدثة باستمرار من واقع تجارب التنفيذ ما يلي: أ) تدفق النقود؛ ب) السياسات المالية والمحاسبية؛ ج) النظام المحاسبي وآليات الضبط الداخلي؛ د) الدليل المحاسبي (شجرة الحسابات)؛ هـ) التقارير المالية (بما في ذلك من هيئة التقارير الخاصة بالإدارة المالية)؛ و) ترتيبات المراجعة؛ ز) إعداد الموازنات؛ ح) التنظيم والتوظيف لوظائف الإدارة المالية؛ ط) المشتريات؛ ي) مخصصات العهد للمكاتب الفرعية والمحاسبة الخاصة لتصفية تلك العهد.

## 2. التدفقات النقدية

32. ستكون كل وحدة من الوحدتين مسؤولة عما تم تخصيصه لها من أموال المشروع المقترح وذلك من خلال الحسابين المنفصلين والمخصصين لهما في البنك المركزي بالدولار الأمريكي. وسيتم إرسال أسماء المخولين بالتوقيع على هذه الحسابات مع نماذج توقيعاتهم للبنك الدولي قبل استلام طلب السحب الأول على الحساب. وستتم كل الإيداعات والسحوبات من الحساب المخصص وفقا لرسالة الدفع وإجراءات الدفع الخاصة بالبنك الدولي. وستقوم كل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة بإعداد طلبات السحب التي وقع عليها المخولون بالتوقيع مرفقا بها الوثائق المساندة للعملية. على أن يتم فتح حساب فرعي بالريال اليمني لكل حساب من الحسابين المخصصين للوحدتين بحيث يصبح لكل وحدة حساب مخصص بالدولار الأمريكي وحساب فرعي بالريال اليمني.

33. بالإضافة إلى ذلك، سيقوم مشروع الأشغال العامة بتوفير عهد مالية لمكاتبها الفرعية بمقدار خمسين ألف ريال لتمكينها من دفع المصاريف التشغيلية الصغيرة على أن يتم لاحقا تصفية هذه العهد وعكسها على المصاريف. وسيتم تصفية العهد الممنوحة للحساب الفرعي دوريا كل ثلاثين يوما.

34. وحيث إن مشروع الأشغال العامة مسؤول عن تنفيذ الأشغال المدنية، فسيقوم بضمان جودة الأعمال من خلال تقارير الاستشاري الخاصة بالأعمال المنجزة والتي يتم توفيرها عادة قبل موعد الدفعة الأخيرة للمقاولين. ويجب على الوحدة الاحتفاظ بضمانة صيانة قدرها 5% من قيمة العقد.

## 3. التقارير المالية

35. وفقا لإجراءات المؤسسة الدولية للتنمية ستكون التقارير التالية مطلوبة في هذا المشروع:

1) **ربع سنوية:** يتطلب المشروع المقترح تقديم كل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة تقارير مالية ربع سنوية صدق عليها المراجع الخارجي وإرسالها إلى المؤسسة الدولية للتنمية على نحو منفصل أو بوصفها جزءا من تقارير سير عمل المشروع. وعلى كل وحدة أن تغطي الأموال المخصصة لها وأن توضح ضمن التقارير المالية المرحلية قائمة مصادر واستخدامات الأموال بحسب فئة المصاريف وبحسب المكون موضعا

فيها الأموال المستلمة، والتدفقات النقدية المتوقعة خلال الربع، وتقرير المصاريف الفعلية مقارنة بالمصاريف التقديرية بحسب النشاط، بالإضافة إلى مذكرة التسوية البنكية الخاصة بالحساب المخصص. وسيتم استخراج هذه التقارير من النظام المحاسبي ويجب إيصالها للمؤسسة الدولية للتنمية خلال 45 يوما من نهاية الربع. كما سيتم إرفاق التقرير المالي المرحلي بتقرير ربع سنوي تفصيلي عن استخدام التكاليف التشغيلية.

(2) **سنوية:** سيتم إعداد القوائم المالية السنوية وفقا للمحاسبة النقدية مع الإفصاح عن الالتزامات المالية غير المدفوعة في تاريخ التقرير وستكون جزءا مما سيقوم المراجع الخارجي بمراجعته والمصادقة عليه. وسيتم إرسال هذه القوائم إلى البنك خلال ستة أشهر من تاريخ انتهاء السنة المالية. وستتضمن القوائم المالية الخاصة بالمشروع (أ) قائمة مصادر واستخدامات الأموال موضحة مصادر الأموال المستلمة ومصاريف المشروع بحسب فئة المصاريف؛ (ب) جداول ملاتمة لتصنيف مصاريف المشروع بحسب المكون والتي تظهر الأرصدة السنوية والتراكمية؛ (ج) مذكرة التسوية البنكية الخاصة بالحساب المخصص لتسوية رصيد أول العام مع رصيد نهاية العام.

(3) **صحيفة تتبع الالتزامات الشهرية:** سيكون مطلوبا من كل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة إعداد وإرسال قائمة التزامات المشروع الشهرية للمؤسسة الدولية للتنمية، على أن تتضمن تلك القائمة ما يلي: قائمة التعاقدات التي توضح المبالغ المدفوعة والمبالغ التي تم الالتزام بها تحت كل فئة وذلك حتى تاريخ إعداد التقرير.

#### 4. المراجعة والتدقيق

36. سيتولى مراجع خارجي مستقل من القطاع الخاص مراجعة القوائم المالية الخاصة بالمشروع المقترح وسيقوم أيضا بمراجعة التقارير المالية المرحلية (الربع سنوية). على أن يكون هذا المراجع الخارجي مقبولا لدى البنك الدولي والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. وبناء على الخبرة مع مشروع التعليم الحالي وعلى نقاط ضعف ومخاطر المشروع المحددة فسيتم إعداد شروط مرجعية واسعة النطاق وإرسالها إلى البنك الدولي لغرض الحصول منه على خطاب "عدم الاعتراض" وذلك عند البدء في المشروع المقترح. ويجب أن يغطي تقرير المراجع الخارجي (والمقدم باللغتين العربية والإنجليزية) جميع مكونات وأنشطة المشروع المشمولة في اتفاقية التمويل وأن يكون معدا وفقا لمعايير المراجعة المقبول بها دوليا. وسيشمل تقرير المراجعة والرأي القوائم المالية للمشروع المقترح، ومذكرة التسوية والاستخدام للحساب البنكي المخصص بالإضافة إلى استخدامات الدفع المباشر. كما يجب على المراجع إعداد الخطاب الموجه للإدارة لبيان الملاحظات والتعليقات والاختلالات الخاصة بالنظام وإجراءات الضبط الداخلي والتي يعتبرها المراجع هامة كما يجب عليه تقديم توصياته لإصلاح تلك الاختلالات.

#### 5. ترتيبات الصرف

37. سيحصل كل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة على دفعة مقدمة مبدئية (وفقا لخطاب الصرف وعلى ألا تتجاوز أسقف المؤسسة الدولية للتنمية المحددة) ستورد إلى الحساب البنكي المخصص وسيتم استهلاك تلك الدفعة عبر إرسال طلبات السحب للمؤسسة الدولية للتنمية. وسيتم استخدام الحساب المخصص وفقا للسياسات التشغيلية للمؤسسة الدولية للتنمية. وسيتحمل مدير كل وحدة مع المدير المالي مسؤولية إدارة الحساب المخصص ومسؤولية جميع عمليات الصرف. ومطلوب توقيع شخصين اثنين على أي طلب من طلبات السحب على أن يكونا مدير الوحدة والمدير المالي لها.

38. سيتم صرف عائدات المنحة وفقا لإجراءات الصرف التقليدية للبنك وسيتم استخدامها لتمويل أنشطة المشروع من خلال إجراءات الصرف المعمول بها حاليا وهي الدفع المباشر، والدفع المقدمة أو العهد، والاستعاضة والالتزام الخاص. ويجب أن يرفق بطلبات السحب الخاصة بالاستعاضة أو التعزيز المالي قائمة المصروفات، وفقا للإجراءات الموصوفة في خطاب الصرف وإجراءات الصرف الخاصة بالبنك الدولي. وسيتم استخدام التقارير المالية المرحلية (الربع سنوية أو النصف سنوية) غير المراجعة والقوائم المالية السنوية لتكون آلية للتقرير المالي ولا يمكن استخدامها لأغراض الصرف. على أن يكون الحد الأدنى لطلب الدفع المباشر أو الاستعاضة ما يعادل 20% من السقف المحدد للدفعة المقدمة.

39. وسيلتزم البنك بالمصروفات مستوفية الشروط والخدمات المقدمة والمستكمل توصيلها عند تاريخ اقفال المشروع. وسيتم منح فترة سماح قدرها أربعة أشهر لسداد المصاريف غير المدفوعة والمنكبة قبل تاريخ اقفال المشروع.

40. سيكون هناك تمويل بمبلغ 300 ألف دولار أمريكي بأثر رجعي لغرض القيام بالأنشطة الضرورية والواجب احتسابها تحت الفئة رقم 1 من اتفاقية التمويل والتي ستم بين الفترة من 1 يناير 2013 وحتى تاريخ التوقيع على اتفاقية التمويل. ولن تتم الاستعاضة إلا للمشتريات التي تم تنفيذها وفقا لإجراءات الشراء المعتمدة.

## الحساب الخاص

41. ستقوم كل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة بفتح وإدارة حساب مخصص ومستقل بالدولار الأمريكي وذلك لدى البنك المركزي اليمني ليتم استخدامه في دفع مساهمة المنحة في مصاريف المشروع المعتمدة. على أن يكون سقف الحساب الواحد 3 ملايين دولار أمريكي وتتحمل كل وحدة مسؤولية إرسال طلبات التعزيزات المالية الشهرية لحسابها مدعمة بالمستندات المؤيدة اللازمة.

## الحسابات الفرعية

42. سيتم فتح حسابين فرعيين لدى البنك المركزي اليمني على أن يكونا تحت الإدارة المستقلة لكل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة. ستكون عملة الحساب الفرعي الخاص بوحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم الريال اليمني في حين ستكون عملة الحساب الفرعي لمشروع الأشغال العامة الدولار الأمريكي. وسيتم إجراء الحوالات المالية إلى هذه الحسابات الفرعية وفقاً لتوقعات التدفقات النقدية للتسعين يوماً القادمة والتي تعدها الودعتان على أن يتم توثيق تلك التوقعات بناءً على قائمة المصاريف. وستغطي المدفوعات الخارجة من الحسابات الفرعية مصاريف التدريب، وتكاليف التشغيل المتراكمة، والتحويلات النقدية المشروطة، والمنح المدرسية، والعقود الاستشارية الصغيرة التي لا تتعدى 5,000 دولار للعقد الواحد. وسيتم الدفع عبر شيكات يوقع عليها مدير الوحدة والمدير المالي لها. ويمكن استعاضة ما يتم صرفه من الحسابات الفرعية كلما تمت عملية دفع على أن تكون العملية موثقة بمستندات مؤيدة ويجب أن يتم إظهار التسوية الخاصة بالحسابات الفرعية في مذكرة التسوية البنكية الخاصة بكل حساب مخصص (المرفق رقم 6 لخطاب الدفع). على أن تكون المدفوعات من الحساب الفرعي مشمولة بنظام الضبط الداخلي ومراجعة المراجع الخارجي. ويجب أن يتحمل "المستفيد" جميع المخاطر المصاحبة لتقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية أثناء إجراء الحوالات من الحساب المخصص (بالدولار الأمريكي) إلى الحساب الفرعي أو إلى مديري المكاتب الفرعية (بالريال اليمني). وأي مبالغ متبقية في الحساب الفرعي (بما في ذلك من مبالغ بالريال اليمني والتي يجب تحويلها إلى الدولار الأمريكي) يجب توريدها جميعاً في نهاية المشروع إلى الحساب المخصص.

## بيان النفقات

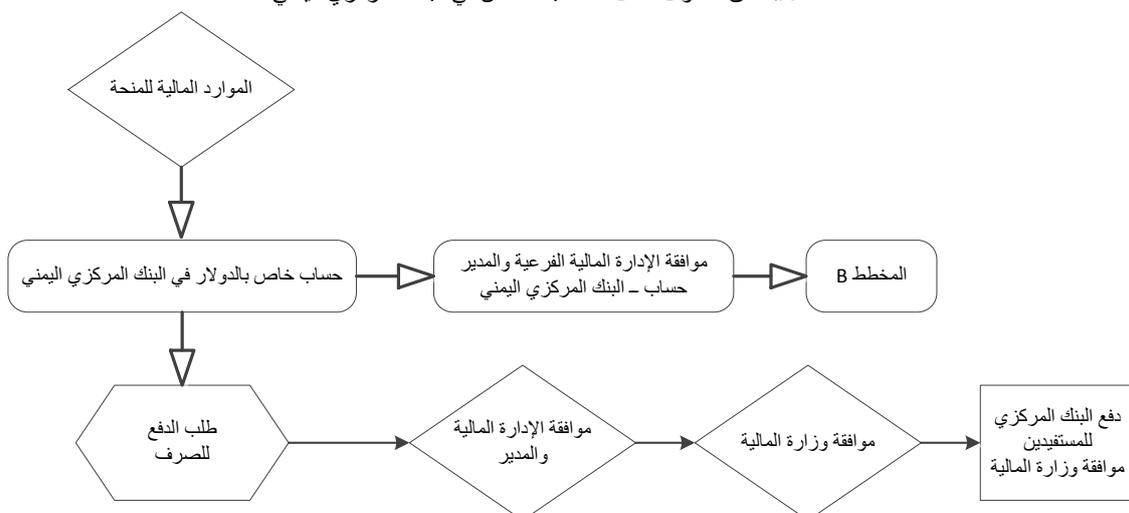
43. يجب أن يرسل إلى البنك جميع المستندات المؤيدة المتصلة بالعقود التي تزيد مبالغها عن الحد المراجع آنفاً ماعدا المصاريف الخاصة بالعقود ذات القيمة التقديرية: (1) 300 ألف دولار أمريكي أو أقل للأعمال؛ (2) 200 ألف دولار أمريكي للسلع؛ (3) 100 ألف دولار أمريكي أو أقل للشركات الاستشارية؛ (4) 50 ألف دولار أمريكي أو أقل للاستشاريين الأفراد بالإضافة إلى المصاريف التشغيلية الإضافية، ومنح التدريب، ومنح التطوير الناتج عن المدارس والتي سيتم المطالبة بها وفقاً لقائمة المصروفات. سيتم حفظ المستندات المؤيدة للمصروفات لدى وحدة المشروع المعنية على أن تكون قابلة وبسهولة للاسترجاع والمراجعة من قبل المراجع الخارجي أو البعث الإشرافية الدورية للبنك. وتتطبق ترتيبات وتدابير تدفق الأموال المحددة في المخططين A & B على كل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة. ويلخص المخطط A أدناه عملية تدفق التمويل من المؤسسة الدولية للتنمية إلى الحساب المخصص عبر طلبات السحب لتمويل المصروفات المؤهلة للمشروع. وسيتم اعتماد طلبات الدفع من الحساب المخصص لتغطية المصروفات المؤهلة للمشروع من قبل مدير الوحدة المعنية والمدير المالي لها. وسيتم إرسال هذه الطلبات إلى وزارة المالية للمصادقة عليها واعتماد دفعها من الحساب المخصص في البنك المركزي، وذلك من خلال استخدام نظام إدارة معلومات القروض والهبات التابع لوزارة المالية والذي يعتبر آلية دفع إلكترونية.

44. يلخص المخطط B أدناه تدفق الأموال من المؤسسة الدولية للتنمية إلى الحساب الفرعي في البنك المركزي اليمني. وستكون التحويلات من الحساب المخصص إلى الحساب الفرعي ذي الصلة من خلال طلب

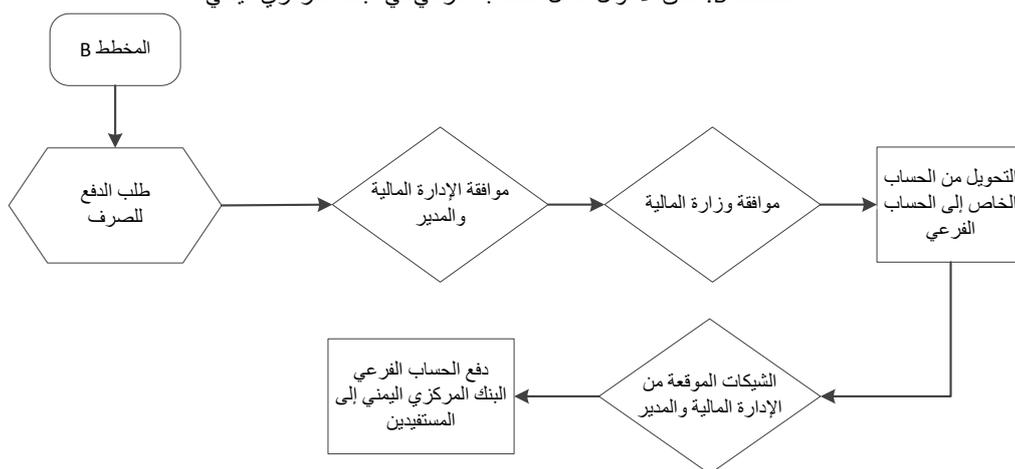
تتقدم به وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم / وحدة إدارة مشروع الأشغال العامة إلى وزارة المالية وسوف تقوم الوددتان بسداد النقص في حسابيهما الفرعيين من خلال إرسال هذا الطلب إلى وزارة المالية. فالوددتان سوف تسدان النقص خلال نظام معلومات إدارة القرض والمنحة والوددتان ليس لهما الحق في المطالبة بالمبلغ المقدم إلى حسابيهما الفرعيين إلا أن يحين موعد التسوية وتكون الوثائق المساندة متاحة. وتكون الدفعات للنفقات المؤهلة (مستوفية للشروط بحسب اللوائح المالية المعمول بها) وفي إطار المشروع المقترح. وتكون النفقات من الحساب الفرعي من خلال شيكات (صكوك) من مدير الهيئة المسؤولة عن إدارة التنفيذ مع مديرها المالي.

45. *الصرف الإلكتروني*: لقد قدم البنك الدولي آلية الصرف هذه لجميع المشروعات المدعومة وتحت هذه الآلية، وجميع التحويلات/ تكون مصحوبة بوثائق مساندة يتم فحصها وتحويلها من خلال نظام اتصال عملاء البنك الدولي عبر الإنترنت. تؤدي معاملات الصرف هذه إلى تسريع الصرف كثيرا وتسهيل تنفيذ المشاريع.

المخطط A: تدفق الأموال خلال الحساب الخاص في البنك المركزي اليمني



المخطط B: تدفق الأموال خلال الحساب الفرعي في البنك المركزي اليمني



## الحوكمة

46. يمكن لضعف الحوكمة أن يؤثر في موارد المشروع المقترح. إن الترتيبات المالية والتعاقدية المذكورة آنفاً، بما في ذلك إجراءات الحماية المقترنة بتدعيم قدرات التدقيق الداخلي ونظام معالجة الشكاوى، ورفع التقارير وترتيبات التدقيق الخارجي المصممة سلفاً قد صممت لتخفيف هذه المخاطر. ولضمان الشفافية والمساءلة، على البنك الدولي أن يعمل مع وزارة التربية والتعليم عن كثب ليساعد تقوية نظام معالجة شكاوي وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم لكي يسمح برفع التقارير (الإبلاغ) المجهول عن المخالفات والشكاوى. بالإضافة إلى ذلك، فإن معايير التخفيف قد تم تصميمها لمعالجة مخاطر مختلفة بطبيعة المكونات. فمثلاً، تشمل الأنشطة المؤهلة في إطار المشروع، مثل المكون الفرعي 2.2، التعاقد مع المعلمات الريفيات

بتوفير التحويلات النقدية المشروطة للبنات ودعم مجالس الآباء والأمهات. هذه الأنشطة سوف تنفذ وفقا للأدلة الموجودة المتعاقبة والتي طورت في إطار مشروع تطوير التعليم الأساسي (دليل المتعاقدات معلمات الريف) " الدليل العملي لنظام تحويل النقود المشروطة"، ودليل منحة تطوير المدرسة. بالإضافة إلى أن وحدة إدارة المشروع سوف تتعاقد مع مراجع حسابات خارجي مستقل وبشروط مرجعية مقبولة للبنك ومع اتساع نطاق التدقيق في امتثال ضوابط العملية الداخلية المرتبطة بهذه الأنشطة بالنسبة للمكون الفرعي 2.1 والذي يمول بناء فصول جديدة، وإعادة تأهيل مدارس، وتوفير المعدات، ويستخدم طرف ثالث أداة رصد ليشراف على الموقع ورصد أعمال البنية التحتية، وتسليم البضائع والخدمات ويوافق التفتيش المادي مع التقرير المالية.

## إشراف البنك

47. يتولى البنك الدولي الإشراف على الإدارة المالية للمشروع المقترح جنب إلى جنب مع إشرافه الشامل على المشروع، والبعثات الإشرافية سوف تجرى على الأقل مرتين في السنة.

## خطة عمل الإدارة المالية

48. خطة عمل الإدارة المالية يتم إنجازها كما اتفق عليه مع المستلم خلال بعثة التقييم:

م	النشاط	ينتهي بتاريخ	المسؤولية
1	يتم إعداد برنامج المحاسبة للمشروع المقترح ويتم تقديم مسودة التقرير المالي المؤقت للمؤسسة الدولية للتنمية بحلول المفاوضات.	تم	وحدة إدارة المشروع/ مشروع الأشغال العامة
2	تطرح وزارة التربية والتعليم نظام الأصول الثابتة مستخدمة أرقام البطاقات لجميع الأصول.	شهرين بعد النفاذ	وحدة إدارة المشروع

## ترتيبات المشتريات

49. يتم تنفيذ المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي بمساعدة (مشروع الأشغال العامة) وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم. لقد تمكن كلا المشروعين من تنفيذ أنشطة المشتريات بنجاح حتى الآن. وقد طورت وحدة إدارة المشروع نظاما قويا لمعلومات الإدارة من أجل المشتريات مرتبنا بالإدارة المالية. وعلى الرغم من العدد الكبير للعقود التي تتعامل معها وحدة إدارة المشروع فإن نظام معلومات الإدارة مرن لاستيعاب التغييرات بحسب الحاجة، وعند وجودها. إن الاستعراض الدوري اللاحق للمشتريات لكل من وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة التي أجراها موظفو البنك تستخلص أن جميع أنشطة المشتريات تتم بطريقة مرضية. وأن القدرات المتوافرة حاليا تؤكد مدى كفايتها لتلبية احتياجات المشروع. سيتم تنفيذ المشتريات في إطار المشروع وفقا "لإرشادات بشأن منع ومكافحة الاحتيال والفساد في المشروعات التي

تمولها قروض البنك الدولي للإنشاء واعتمادات ومنح المؤسسة الدولية للتنمية"، والمؤرخة 15 أكتوبر 2006 ("إرشادات مكافحة الفساد). وستنفذ مشتريات البضائع، والأعمال والخدمات الاستشارية، وفقا لإرشادات المؤسسة الدولية للتنمية "الإرشادات: مشتريات البضائع والخدمات غير الاستشارية وفي إطار قروض البنك الدولي للإنشاء والتعمير واعتمادات ومنح المؤسسة الدولية للتنمية بواسطة مقترضي البنك الدولي المؤرخة يناير 2011، ويتم اختيار الاستشاريين؛ سواء كانوا شركات أو أفرادا وفقا" لإرشادات البنك الدولي: اختيار وتوظيف المستشارين في إطار قروض البنك الدولي للإنشاء والتعمير واعتمادات ومنح المؤسسة الدولية للتنمية من قبل المقترضين من البنك الدولي" مؤرخة يناير 2011، والمنصوص عليها في الاتفاقية القانونية. بالنسبة لكل عقد يتم تمويله من المنحة، وبحسب طريقة الشراء، وطرق اختيار الاستشاري، والتكاليف المقدرة، والأطر الزمنية، وخطة المشتريات السابقة، يتم الاتفاق عليها بين المستلم (المستفيد) ومؤسسة التنمية الدولية وتدرج في خطة المشتريات. وسوف يتم تحديث خطة المشتريات سنويا على الأقل أو كلما دعت الحاجة لذلك، لبيان الاحتياجات الحقيقية للتنفيذ والتحسين اللازم في القدرات المؤسسية.

50. مشتريات الأعمال والسلع: - عقود الأعمال في إطار المشروع سوف تشمل بالأساس بناء 500 فصل دراسي إضافي في المدارس المزدحمة، وترميم 150 مدرسة من المدارس العنقودية (التجمعات) في المحافظات التالية: إب، تعز، لحج، عدن، صنعاء، الحديدة، حجة، مدينة صنعاء (أمانة العاصمة)، وسوف تشمل البضاعة ولن تكون مقتصرة على توفير معامل العلوم الضرورية ومعامل الحاسوب، والمكتبات ووسائل التعلم السمعية (الأشرطة) التعليمية ومواد التعلم والحزم الضرورية للطلاب المعاقين في ظل عقود متعددة بإجمالي تكلفة مقدرة بالدولار (16920000). عقود الأشغال المدنية (إنشاءات) تكلف إلى أقل من 5000000 دولار أمريكي سوف تمنح من خلال إجراءات العطاءات التنافسية الوطنية. عقود الأشغال تقدر بقيمة 5000000 دولار أمريكي، وعقود البضائع تقدر بقيمة أعلى من 5000000 دولار أمريكي والتي سوف تمنح من خلال العطاءات التنافسية الدولية، وعقود الأشغال تقدر بقيمة دون 200000 دولار أمريكي. وعقود السلع دون 50000 دولار أمريكي معادلة يمكن شراؤها خلال إجراءات التسوق حيث يتم التماس ما لا يقل عن ثلاثة عروض. وجميع عقود الأشغال تقدر بقيمة فوق الـ 5 ملايين دولار أمريكي أو ما يعادله وسوف تخضع للمراجعة والموافقة المسبقة من المؤسسة الدولية للتنمية. وكل عقود السلع التي تفوق قيمتها 500000 دولار أمريكي، وكل الاتفاقيات الإطارية بغض النظر عن قيمتها، ستخضع للمراجعة والموافقة المسبقة من المؤسسة الدولية للتنمية.

51. اختيار الاستشاريين: الخدمات الاستشارية التي يتم الحصول عليها في إطار هذا المشروع سوف يتم تقديمها من شركات وأفراد ويمكن أن تشمل، لكن ليست مقتصرة على، ما يلي: أ) اختيار الخدمات الاستشارية (المسح، والتصميم، والإشراف، وضمان الجودة) للإنشاءات وترميم المدارس في المحافظات المختلفة، ب) اختيار الاستشاريين لإعداد الهيكل التنظيمي، ج) التعاقد مع استشاريين إقليميين ومحليين لوضع المبادئ التوجيهية (الإرشادات)، د) استشاريين لتصميم مواد التدريب ويدريون (2065) من كوادر وزارة التربية والتعليم، هـ) تصميم دليل وأدوات للجمع ولتنشر المعلومات المتعلقة بالحافز المنزلي.

52. سوف يتم اختيار الاستشاري سواء كان شركة أم فردا وفقا لإرشادات المؤسسة الدولية للتنمية في اختيار وتوظيف الاستشاريين (المؤرخ يناير 2011). بالنسبة للشركات، جميع العقود فوق 300000 دولار أمريكي،

سوف يتم شراؤها باستخدام طريقة الجودة والتكلفة في آن واحد. ويمكن استخدام الاختيار القائم على التكلفة الأقل، والاختيار القائم على أساس مؤهلات الاستشاري للعقود الصغيرة ذات الطبيعة القياسية أو الروتينية المقدر أن تكون تكلفتها دون الـ 300000 دولار أمريكي أو ما يعادلها. ويمكن أن تتشكل قائمة مختصرة بالشركات الاستشارية، للخدمات المقدر أن تكون تكلفتها دون الـ 300000 دولار أمريكي أو ما يعادلها للعقد الواحد، يمكن أن تتشكل كلية من استشاريين وطنيين وفقا لأحكام الفقرة 2.7 من الإرشادات الخاصة بالاستشاريين. جميع عقود الخدمات الاستشارية فوق 300000 دولار أمريكي تخضع للمراجعة المسبقة من المؤسسة الدولية للتنمية. وجميع المهام الاستشارية الفردية ستختار على أساس مقارنة السير الذاتية وفقا للقسم (v) الخاص بإرشادات اختيار الاستشاريين.

## أنشطة التدريب

53. سوف تشمل ولن تكون مقتصرة على: إجراء ورش العمل، والرحلات الدراسية،... إلخ.

54. سقف المراجعة المسبقة: الأسقف لطرق الشراء المعمول بها (لا تقتصر على القائمة أدناه):

م	طريقة الشراء	سقف قيمة العقد	المراجعة المسبقة، بالدولار الأمريكي
1	مناقصة تنافسية دولية ومناقصة دولية محدودة (بضائع).	أكثر من 500000 دولار أمريكي	جميع العقود والمناقصات الدولية وأول عقدين تنافسيين وطنيين.
2	مناقصة تنافسية وطنية (بضائع)	دون أو يساوي 500000 دولار أمريكي	
3	التسوق (بضائع)	دون أو يساوي 500000 دولار أمريكي	
4	تسوق (أشغال)	> 200000 دولار أمريكي	
5	اتفاق الأطر	> 500000 دولار أمريكي المبلغ الإجمالي الأعلى لكل اتفاقية	جميع الاتفاقيات بغض النظر عن القيمة.
6	مناقصة تنافسية دولية	أكبر من أو يساوي 5000000 دولار أمريكي	
7	مناقصة تنافسية وطنية (أشغال)	أقل من 5000000	< 5,000,000

م	طريقة الشراء	سقف قيمة العقد	المراجعة المسبقة، بالدولار الأمريكي
		دولار أمريكي	دولار أمريكي
8	عقود مباشرة		الكل

## ملخص حزم المشتريات المخططة للثمانية عشر شهراً الأولى للتنفيذ.

### اختيار الاستشاريين

55. سقف المراجعة السابقة: قرارات الاختيار متوقفة على المراجعة المسبقة من المؤسسة الدولية للتنمية كما جاء في الملحق 1 للإرشادات: اختيار وتوظيف الاستشاريين:

م	طريقة الاختيار	سقف المراجعة السابقة	ملاحظات
1	شركات استشارية (تنافسية)	$\leq 300,000$ دولار أمريكي	بالإضافة إلى أول عقدين
2	الشركات الاستشارية (المصدر الوحيد)	جميع العقود	
3	استشاريون أفراد مستقلون (تنافسية)	$< 100,000$ دولار أمريكي	
4	استشاريون أفراد مستقلون (مصدر وحيد)	جميع العقود	

56. قائمة مختصرة تضم فقط استشاريين وطنيين: قائمة مختصرة لاستشاري الخدمات، وبحسب التقديرات فإن الخدمات تكلف  $=300000$  دولار أمريكي لكل عقد، وقد تشمل استشاريين وطنيين وفقاً لأحكام الفقرة 2.7 من المبادئ التوجيهية لتوظيف الاستشاريين.

### المهام الاستشارية مع طرق الاختيار والجدول الزمني

الأنشطة	التكلفة التقديرية بالدولار الأمريكي	طريقة الاختيار	البداية	النهاية
تنقيح وتطوير المعايير الوطنية للمهن التعليمية.	36,000	التكلفة + الجودة	2013/2/3	2013/7/5
1. مساعدة فنية لتطوير إطار السياسة للمعلمين	50,000	التكلفة + الجودة	2013/4/3	2013/6/5

الأنشطة	التكلفة التقديرية بالدولار الأمريكي	طريقة الاختبار	البداية	النهاية
2. مساعدة فنية لتطوير حملة توعية عن إستراتيجية التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة.	16,000	استشاري دولي	2013/2/20	2013/2/5
مساعدة فنية لتطوير خطة عمل لتنفيذ إستراتيجية التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة.	12,000	استشارة دولية	2012/2/3	2013/6/3
إعداد دليل الإجراءات المحاسبية لإنشاء الوحدات القياسية لتكاليف الأنشطة	35,000	التكلفة + الجودة	2/15 2014/	2014/7/5
تقديم المساعدة الفنية لتحليل الإنفاق العام	60,000	التكلفة + الجودة	2013/2/3	4/15 2013
إعداد دليل إجرائي كامل للاعتماد وضمان الجودة	30,000	استشارة دولية	2014/4/3	2014/8/5
مساعدة الفنية لتطوير إستراتيجية مهارات القراءة، وتقييم تعليم البنات.	32,000	استشارة دولية	2013/5/3	2013/9/5

## خطة المشتريات

57. المسودة الأولية لخطة المشتريات أعدتها وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم وتم استعراضها وتنقيحها من قبل البنك. وسيتم تحديثها سنويا أو في وقت مبكر إذا لزم الأمر لتعكس أحدث المتطلبات. لقد تم نشر إشعار عام بالمشتريات في 2012.

58. ملخص عن عقود المشتريات المخطط لها خلال الثمانية عشر شهرا الأولى بعد تفعيل المشروع:

م	الوصف	التكلفة التقديرية، دولار أمريكي	طريقة الشراء	مراجعة البنك (قبلية، بعدية)	ملاحظات
1	ملخص حزم المناقصة التنافسية الوطنية (الأشغال) (عقد متعدد). بناء/ إعادة تأهيل عدد من الفصول الدراسية في العديد من المحافظات.	16,920,000	مناقصة تنافسية وطنية	مراجعة بعدية	أول عقدين سيراجعان مراجعة قبلية

م	الوصف	التكلفة التقديرية، دولار أمريكي	طريقة الشراء	مراجعة البنك (قبلية، بعدية)	ملاحظات
2	ملخص المناقصة الدولية (بضائع)	500,000	مناقصة تنافسية دولية	مراجعة قبلية	كل العقود
3	ملخص حزم المناقصة التنافسية الدولية (بضائع) (عقد متعدد)	400,000	مناقصة تنافسية دولية	مراجعة بعدية	أول عقدين سيراجعان مراجعة قبلية
4	ملخص للخدمات الاستشارية (عقود متعددة للتصميم والإشراف).	1,080,000	تنافسية دولية	مراجعة بعدية	

## تقييم قدرات المشتريات

59. لقد تم إجراء تقييم مشتريات وحدة إدارة مشروع الأشغال العامة ووحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم في سبتمبر 2012، وفي إطار ذلك التقييم تم استعراض مكونات الوحدات بعناية وشمل التقييم مكونات منها، الهيكل التنظيمي، والمشتريات والتوظيف، والإدارة، وحفظ الملفات وغير ذلك من الأنظمة ذات الصلة، والتقييم استعرض ما تقدم من مكونات بعناية.

60. تمت مراجعة واقع إدارة وحدتي الأشغال ووزارة التربية والتعليم وموظفيها، في ضوء وعلى أساس تاريخ تنفيذ المشروع وأداء الموظفين في الماضي. وسينفذ أنشطة المشتريات موظفو وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم وموظفو وحدة إدارة الأشغال الحاليون. وسيستخدم المشروع الترتيبات والموظفين الحاليين الذين اكتسبوا الخبرة باستخدام المبادئ التوجيهية للمشتريات.

من حيث تقييم مخاطر المشتريات، فالمخاطرة تعتبر "معتدلة".

## الإجراءات الرئيسية المقترحة

1) تزويد موظفي وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم بالتدريب على وثائق المناقصات التنافسية الدولية للبضائع وإعدادهم لكتابة تقارير التقييم. يتوجب على فريق المشتريات حضور التدريب الذي سيعقد في اللجنة العليا للمناقصات في إطار مشروع تحديث المالية العامة.

2) وضع اللمسات الأخيرة لإعداد دليل المشتريات من قبل وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم والذي يجب أن يشمل طرق المشتريات المتفق عليها سابقا. المراجعة القبلية من قبل المؤسسة الدولية للتنمية، وحفظ التسجيلات، ومعالجة الشكاوى، وحل النزاعات، والإفصاح عن المعلومات إلخ...وفقا للمبادئ التوجيهية المعمول بها في المؤسسة الدولية للتنمية. والدليل يجب أن يكون جاهزا للتفعيل مباشرة قبل البدء في فعالية من فعاليات المشتريات.

3) إضافة بدايات جديدة لعقود ستستخدم طرق مشتريات، مثل اتفاقية الأطر، والتعاقد المباشر.

4) ضمان الحفاظ على سجلات كاملة لكل المشتريات. ويجب أن تبقى كل الوثائق المتعلقة بحزمة شراء معينة معا في ملف واحد للإشارة المرجعية وسهولة التمكن من مراجعتها.

## المراجعة البعدية وتكرار الإشراف على المشتريات

61. يقوم البنك بمراجعة بعدية واحدة للمشتريات في السنة، ويستعرض ما لا يقل عن عشرة في المائة من مجموع العقود (10%). وسوف يقوم فريق البنك لشؤون التعليم بالإشراف على المشروع مرتين بالسنة.

### الرقابة والتقييم

62. إن إطار نتائج المشروع في الملحق 1 وستستخدم لرصد وتقييم المشروع. يتم رصد مؤشرات هدف تطوير المشروع من خلال بيانات الحكومة الرسمية والنتائج متوسطة المدى، والنتائج متوسطة المدى تقاس من خلال تقارير سير العمل ومستوى تقدم المشروع وإنجازاته.

63. سوف تشارك وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم في كل تقارير سير العمل ذات الصلة التي تتلقاها من المحافظات المستهدفة والمحافظات ذات الصلة والمناطق التعليمية في المحافظات والمديريات. وسيرصد الموظفون المعنيون في المناطق التعليمية في المحافظات والمناطق التعليمية في المديريات سير العمل وتقدمه على مستوى المحافظة والمديرية ويسلمون تقارير عن سير العمل وتقدمه إلى وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم. وستتولى وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم تسليم تقارير من مكاتب المحافظات إلى البنك عند الطلب وسوف تضمن أن يشتمل تقرير التنفيذ عن سير العمل النصف سنوي ملخصا فنيا عن تلك التقارير قبل أن يرسل إلى وزارة التربية والتعليم والبنك.

64. وتدرك وزارة التربية والتعليم بأن جمع وتسجيل وإدارة واستخدام البيانات مدخلات حاسمة للمشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي، والتطوير الإستراتيجي، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد، والتخطيط السنوي على مختلف المستويات، المركزي، والمحافظ، والمديرية، والمدرسة.

دور شركاء التنمية (إذا كان ينطبق)

65. لا ينطبق.

## الملحق 4: إطار تقييم مخاطر التشغيل

### الجمهورية اليمنية: المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي

### المرحلة: موافقة مجلس إدارة البنك الدولي

1. مخاطر شركاء المشروع				التقييم: معتدل
<p><b>الوصف:</b> ليس هناك قضايا رئيسية متعلقة بأصحاب المصلحة، ومع ذلك، فإن هذه حكومة انتقالية وإن الصورة الاجتماعية والسياسية الشاملة لا تزال تتشكل. وعلى الرغم من أن الفريق لديه أي سبب محدد يدفعه للتفكير في أن المشروع سيؤدي إلى رد فعل سلبي لدى أي من أصحاب المصلحة. ومن محدد يدفعه للتفكير بأن المشروع سيؤدي إلى رد فعل سلبي لدى أي من أصحاب المصلحة. ومن الممكن أن يكون هناك مخاطر محتملة لردود الفعل عبر المتوقعة من بعض الجماعات الاجتماعية وعلى وجه الخصوص في مناطق الصراع.</p>				
المسؤولية: كلاهما	المرحلة: كلاهما	الموعد النهائي: مستمر	الحالة: لم يحن الموعد بعد	
تواصل وزارة التربية والتعليم إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في الإقليم بإعداد خطة القطاع والمشروع				
المسؤولية: كلاهما	المرحلة: الإعداد	الموعد النهائي: 2012 / 10 / 30	الحالة: تم	
2. مخاطر الوكالة المنفذة (بما في ذلك المخاطر المالية والتعاقدية)				التقييم: كبير
2,1 القدرات				التقييم: كبير
<p><b>الوصف:</b> إن مشروع الأشغال العامة هو الجهة المسؤولة عن تنفيذ أنشطة الأشغال المدنية للمشروع. يعمل مع مشروع الأشغال العامة موظفون ومستشارون ممن لهم خبرة في المجال المعني. وليس هناك شاغل رئيسي فيما يخص قدراتهم. ومع ذلك، فإن وزارة التربية والتعليم هي الهيئة المسؤولة عن إدارة التنفيذ للمكونات الأخرى للمشروع، وإن وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم هي المسؤولة عن الجوانب المالية والتعاقدية للمشروع، وعلى الرغم من أنها تحسنت أكثر خلال السنوات العشر الماضية فإن قدرات الوزارة لا تزال ضعيفة نسبياً.</p>				
<p><b>الوصف:</b> إن وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم تمتلك قدرات وظيفية من ذوي الخبرة في مجالات أعمالهم، برغم أن مرتبات موظفي وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ليست تنافسية.</p>				
<p><b>إدارة المخاطر:</b> حاجة المشروع إلى تعديل جدول مرتبات موظفي "وحدة إدارة المشروع" سيتم تسليمه إلى لجنة مراجعة حقيقية المشاريع (لجنة CPPR) للتأكد من أن الموظفين المؤهلين لا يتركون المشروع لوظائف برواتب أفضل. ففي آب/أغسطس 2012، تلقى 3 من موظفي وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم موافقة من البنك ليتم ترقيةهم</p>				

المسؤولية: كلاهما	المرحلة: الإعداد	الموعد النهائي: 2012 /9 /30	الحالة: تم
<p><b>الوصف:</b> إن قدرة وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم على تنفيذ أنشطة المشتريات أثناء عمر المشروع ضعيفة نسبياً.</p> <p><b>إدارة المخاطر:</b> تمت الاستعانة باستشاري للمشتريات في إطار مشروع تطوير التعليم الأساسي ومشروع تطوير التعليم الثانوي ومشروع التحاق الفتيات لدعم موظفي مشتريات الوحدة وإذا لزم الأمر فسيستمر في إطار المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي. وسيمول هذا المشروع أيضاً مزيداً من التدريب الرسمي في البنك على إجراءات الشراء "السلع" و"الأشغال" واختيار الخبراء الاستشاريين.</p>			
المسؤولية: العميل	المرحلة: التنفيذ	الموعد النهائي: 2013 /7 /31	الحالة: لم يحن الموعد بعد
<p><b>الوصف:</b> يتطلب المشروع إدارة مالية سليمة في كلا كيانَي التنفيذ.</p> <p><b>إدارة المخاطر:</b> إن ترتيبات الإدارة المالية سوف تشمل التالي: (i- سوف تحافظ وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ووحدة إدارة مشروع الأشغال على الموظفين من ذوي الخبرة في تنفيذ المشروعات التي يمولها البنك؛ (ii) نظام داخلي مقبول لإدارة استخدام أموال المشروع وأصوله بكفاءة؛ (iii) أنظمة محاسبة آلية مقبولة؛ (iv) الحفاظ على حساب بنكي منفصل لأموال المنحة؛ (v) إعداد تقرير مالي فصلي مؤقت وتسليمه إلى البنك، وبيان مالي سنوي يراجعهما ويدققهما مجلس قانوني خارجي. وسيبقى البنك محافظاً على توفير الدعم والتدريب حسب الحاجة. بالإضافة إلى ذلك، سوف يساند المشروع تعزيز وظيفة تدقيق الحسابات الداخلية لوزارة التربية والتعليم.</p>			
المسؤولية: العميل	المرحلة: التنفيذ	الموعد النهائي: 2013 /3 /1	الحالة: لم يحن الموعد بعد
<b>التقييم: كبير</b>			
<b>3.1. الإدارة</b>			
<p><b>الوصف:</b> هناك خطر من التدخل السياسي، وانعدام المساءلة والرقابة من جنب قيادة وزارة التربية والتعليم.</p> <p><b>إدارة المخاطر:</b> يتم إعداد المشروع من قبل وزارة التربية والتعليم وبدعم من البنك ومستشاريه، من خلال الدراسات وفرق المهام التي تضم ممثلين من وحدة إدارة المشروع، ووزارة التخطيط والتعاون الدولي، ووزارة المالية، بالإضافة إلى أن فريق المهام قد شهد الملكية من التعاون بين وفد موظفي وزارة التربية والتعليم الكبير أثناء بعثات التعريف بالمشروع وإعداده. فقد أعد فريق وزارة التربية والتعليم وتمت تعيينه تحت الإدارة القوية لوزير التربية والتعليم الملزم جداً بالمشروع المقترح.</p>			
المسؤولية: العميل	المرحلة: كلاهما	الموعد النهائي: مستمر	الحالة: مستمر
<p><b>الوصف:</b> هناك منافسة وتنسيق ضعيفان بين مشروع الأشغال العامة والصندوق الاجتماعي للتنمية ووزارة التربية والتعليم لمكون الأشغال المدنية.</p> <p><b>إدارة المخاطر:</b> تم توقيع مذكرة تفاهم بين وزارة التربية والتعليم ومشروع الأشغال العامة لتوضيح قواعد العمل والمسؤوليات للأطراف الثلاثة: وزارة التربية والتعليم، ووحدة إدارة المشروع، ومشروع الأشغال العامة.</p>			
المسؤولية: العميل	المرحلة: التنفيذ	الموعد النهائي: 2012 /12 /31	الحالة: لم يحن الموعد بعد
<p><b>الوصف:</b> كان هناك سوء فهم بين وزارة التربية والتعليم ووحدة إدارة المشروع</p> <p><b>إدارة المخاطر:</b> سيتم بناء نظام لآلية تقديم الشكوى إلى لجنة التسيير الوزارية الداخلية في المشروع</p>			

المسؤولية: كلاهما				المرحلة: كلاهما				الموعد النهائي:				الحالة: لم يحن الموعد بعد			
إدارة المخاطر: يمكن أن يتفق مع المتلقي أن يعزز نظام الدولة، ومع ذلك فإن تصميم المشروع المقترح سيعتمد على الودعتين اللتين تم إنشاؤهما بالفعل، أي وحدة إدارة المشروع بوزارة التربية والتعليم ووحدة مكون الأشغال(البناء والتشييد)												الوصف: لا تقدم يذكر في تحقيق إصلاح في الإدارة المالية العامة لاسيما في ظل الوضع السياسي الراهن.			
المسؤولية: كلاهما				المرحلة: كلاهما				الموعد النهائي:				الحالة: مستمر			
3. مخاطر المشروع												3.1. التصميم			
التقييم: معتدل												إدارة المخاطر: يتم إعداد المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي (ii) من قبل وزارة التربية والتعليم وسوف يكون هناك عملية قبول للأدوات والمفاهيم وآليات التنفيذ من موظفي وزارة التربية والتعليم وسوف يستغرق البنك الدولي وقتا طويلا لتعزيز قدرات موظفي الوزارة لفهم واستيعاب هذه الممارسات الجديدة.			
المسؤولية: كلاهما				المرحلة: التنفيذ				الموعد النهائي:				الحالة: مستمر			
إدارة المخاطر: إن شركاء التنمية ممثلون تمثيلا كاملا في المجلس فيما يخص إعداد المشروع. كثير منهم من بعثات التعريف، والإعداد، وآخرون بقوا على علم بسير المشروع وتقدمه. إن فريق المهمة سيستمر بتعاونه مع شركاء التنمية لضمان قبول الطابع التكاملية.												الوصف: إن وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي يستخدمان "نهج البرنامج" حيث يتم اتباع نهج شامل لكل القطاع والبلاد، فلن تمول المؤسسة الدولية الأجزاء من هذا البرنامج. ويحتمل أن يأتي شركاء التنمية في مرحلة متأخرة لتمويل أجزاء أخرى من البرنامج.			
المسؤولية: البنك				المرحلة: التنفيذ				الموعد النهائي:				الحالة: مستمر			
إدارة المخاطر: وباعتبارها أولوية، سيختار المشروع أولا التدخل في مناطق جغرافية آمنة بالبلاد. وسوف يتم تنفيذ المشروع على مراحل، ويمكن أن تتغير المناطق المستهدفة بالنسبة للمرحلة التالية إذا ما تردى الوضع الأمني في منطقة معينة.												الوصف: باستخدام نهج البرنامج قد يحتاج المشروع للتدخل في مجالات ليست آمنة حاليا.			
المسؤولية: العميل				المرحلة: كلاهما				الموعد النهائي:				الحالة: مستمر			
التقييم: منخفض												3.2. الاجتماعية والبيئية			
إدارة المخاطر: إن مشروع الأشغال العامة (الذي سيكون مسؤولا عن أنشطة المباني الإنشاءات)، هو من أعد خطة الإدارة البيئية. ووحدة إدارة مكون المباني والإنشاءات لها خبرة في تنفيذ خطة الإدارة البيئية الحالية وسيتم تعيين الاستشاريين لرصد مدى توفر الالتزام بخطة الإدارة البيئية.												الوصف: تشييد المدرسة وبنائها/وترميمها واستخدام الحمامات قد يكون له أثر على البيئة.			
المسؤولية: العميل				المرحلة: التنفيذ				الموعد النهائي: 2013 /6 /30				الحالة: لم يحن الموعد بعد			
التقييم: معتدل												3.3. البرنامج والمانح			

<p><b>الوصف:</b> بالرغم من الاهتمام الكبير من شركاء التنمية تجاه برنامج التعليم الأساسي ككل، هناك خطورة من أن يتبع كل شريك جدول أعماله الخاص به ولا يتعاون تماماً مع الشركاء الآخرين. وقد تم تحديد برنامج ب 300 مليون دولار سيتم تمويله جزئياً من قبل منح وكالة التنمية الدولية والشراكة العالمية للتعليم وهو قيد الإعداد. ولم يتم تحديد تمويل إضافي بعد. ومع ذلك فقد أظهرت تجربة مشروع تطوير التعليم الثانوي والتحاق الفتيات ومشروع تطوير التعليم الأساسي أن أولويات وتمويل شركاء التنمية متأرجحة والأموال التي تم التعهد بها قد يتم سحبها.</p>	<p><b>إدارة المخاطر:</b> تم الاتفاق خلال مهمة الإعداد، على أن جزءاً من البرنامج سيتم تمويله من خلال عمليتين منفصلتين لوكالة التنمية الدولية والشراكة العالمية للتعليم ولن تكون منوطة بمدخلات أخرى لشركاء التنمية. وستركز الأهداف التنموية للمشروع على مدخلات المشروع فقط. ومع ذلك، ومن أجل ضمان تكامل الأنشطة مع شركاء التنمية الآخرين - عليهم أن يقرروا تمويل جزء من البرنامج. - سيستمر شركاء التنمية بالمشاركة في كافة نواحي الإعداد والتنفيذ للبرنامج. وقد تم القيام بهذا التنسيق من السابق في مشروع تطوير التعليم الأساسي ومشروع تطوير التعليم الثانوي والتحاق الفتاة من خلال المراجعة السنوية المشتركة ومجموعات التعليم المنتظمة. بالإضافة إلى تعاون شركاء التنمية من أجل التقييم الاقتصادي والاجتماعي المشترك الذي تم إعداده بعد الأزمة. وأخيراً، تعمل وزارة التربية والتعليم عملاً فاعلاً في تنسيق المانحين.</p>
<p><b>الوصف:</b> تحتاج بعض أنشطة المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي إلى البناء على إنجازات مشروع تطوير التعليم الأساسي المرحلة الأولى التي لم تكتمل بعد ( مثل نظام معلومات الإدارة التربوية).</p>	<p><b>إدارة المخاطر:</b> يتابع فريق العمل عن كثب اكتمال مشروع تطوير التعليم الأساسي لضمان إمكانية أن تكون نتائج المشروع أساساً للمشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي.</p>
<p><b>المسؤولية:</b> البنك والعمل</p>	<p><b>المرحلة:</b> كلاهما</p>
<p><b>المسؤولية:</b> البنك</p>	<p><b>الموعد النهائي:</b> 2013 /6 /30</p>
<p><b>3.4. الرقابة على التوصيل واستدامته</b></p> <p><b>الوصف:</b> قد لا يكون لدى وزارة التربية والتعليم القدرات المؤسسية الفنية والمالية لدعم استدامة المشروع بعد تاريخ انتهائه.</p>	<p><b>إدارة المخاطر:</b> سيتم بناء القدرات المؤسسية والفنية لوزارة التربية والتعليم أثناء تنفيذ المشروع. بالإضافة إلى ذلك، سيتم التعامل مع التدابير المتخذة لضمان الاستدامة في تصميم المشروع ( مثل التعاقد مع المعلمين ومنح المدارس) خلال فترة تنفيذ المشروع. ومع ذلك، نظراً للوضع المالي لليمن، تعتبر الاستدامة المالية خطراً دائماً على المشاريع في اليمن.</p>
<p><b>التقييم: كبير</b></p>	<p><b>المسؤولية:</b> العمل</p>
<p><b>المسؤولية:</b> العمل</p>	<p><b>المرحلة:</b> التنفيذ</p>
<p><b>المسؤولية:</b> العمل</p>	<p><b>الموعد النهائي:</b></p>
<p><b>الحالة:</b> مستمر</p>	<p><b>الحالة:</b> لم يحن الموعد بعد</p>

## الملحق 5: خطة دعم التنفيذ

### الجمهورية اليمنية: المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي

#### إستراتيجية ونهج (طريقة) دعم التنفيذ

1. لقد تم تطوير خطة مساندة المشروع على أساس طبيعة الأنشطة المحددة له، والدروس المستفادة من العمليات في البلاد والقطاع، ومسيرة (تاريخ المشروع) مخاطر المشروع؛ وفقا لإطار تقييم مخاطر العمليات. ووسيتم استعراض المشروع مرة في السنة لضمان أن يستمر في تلبية احتياجات مساندة عملية تنفيذ المشروع.

2. *إستراتيجية ونهج دعم التنفيذ.* لقد تم تطوير إستراتيجية التنفيذ على السياق (الاجتماعي والسياسي والاقتصادي) الحالي في اليمن حينما أصبح وجود البنك الدولي محدودا وبحضور فريق أساسي يتكون من 9 موظفين تحت قيادة ممثلي البنك في البلد. وفي حين أن الوضع في اليمن قيد السيطرة نسبيا فإن مستويات عدم القدرة على التنبؤ وانعدام الأمن لا تزال عالية والبعثات الإشرافية لا تزال تعمل تدار خارج البلد. لكن، فإن ضمان الرقابة عن كثب والمتابعة لأنشطة المشروع على أرض الواقع ستكون حرجة لتحديد قضايا التنفيذ ومعالجتها بالوقت المناسب والمفترض. ولتحقيق ذلك، فالبنك حاليا يفكر في طرف ثالث يقوم بعملية الرصد كما هو معمول به في الدول الهشة الأخرى. والوكيل الرقابي يرفع التقارير عن عملية الرصد والرقابة إلى البنك الدولي وهذه الوكالة يتم توظيفها أو تجنيدها للمهمة لضمان زيارات منتظمة إلى مواقع المشروع لإجراء فحص ميداني والحصول تغذية راجعة من أصحاب المصلحة في المجال.

3. إن السنة الأولى ستكون حاسمة لضمان أن موظفي المشروع والقدرات الفنية في وضعها الصحيح لتمكين المشروع من تقديم نتائج تربوية تعلم أفضل على المستويين العام والمهني.

4. إن أخصائيي الإدارة المالية والمشتريات وكذلك مسؤولي العمليات والذين يعملون ميدانيا غب الوقت الراهن سوف يلعبون دورا جوهريا في مساندة التنفيذ الناجح. وأخصائيو البنك هؤلاء، بالتعاون مع قائد فريق المهمة وفريق العمل يتوقع منهم أن يقدموا دعما مكثفا وفاعلا للوزارة وبحسب الوقت المحدد سلفا.

5. خطة مساندة التنفيذ: خلال السنة الأولى، سيكون للمشروع بعثات مساندة شبه سنوية والتي تتم خارج البلد أو داخلها، إذا كان الوضع الأمني يسمح بذلك. وسوف تجري الزيارات الميدانية باستخدام أداة رصد من قبل طرف ثالث والذي يقوم بتقديم تقارير منتظمة إلى فريق البنك الدولي. إن البعثات شبه السنوية ستتركز على استعراض أداء المشروع مقابل إطار التقدم المحرز باتجاه ما تم التخطيط له من أعمال، وسيضمن مساندة بعثات التنفيذ رصد وزارة التربية والتعليم امتثال الوزارة لإجراءات الإدارة المالية والمشتريات المنصوص عليها و ضمانات المبادئ التوجيهية. وقبل شهر واحد من الزيارة الإشرافية، تقدم وزارة التربية والتعليم من خلال وحدة إدارة المشروع إلى البنك الدولي تقريرا مرحليا شاملا عن أنشطة المشروع لضمان جودة عالية ودعم

شامل في ضوء تصميم المشروع. يتكون فريق البنك الدولي من اختصاصيين في التربية، والاقتصاد، والإدارة المالية. يتم تحديد الضمانات وتنفيذ المشروع بفريق محدد لكل بعثة على أساس المتطلبات في ذلك الوقت.

6. من المقرر إطلاق بعثة البنك الدولي الإشرافية لزيارة المشروع بحسب الجدول الزمني في مارس 2013. وستتبعها بعثات مساندة تنفيذ منتظمة لمساندة وزارة التربية والتعليم ووحدة إدارة مشروع الإنشاءات والمباني

سوف تتم مراجعة نصف فصلية شاملة وقد تم تضمينها خطة البنك الدولي والحكومة اليمنية الخاصة بدعم المشروع. ستكون الموارد السنوية المطلوبة لمساندة تنفيذ فاعل كبيرة رغم أنها سوف تناقش ويتم الاتفاق عليها مع القطاع ووحدة إدارة البلد.

## الملحق 6: التحليل الاقتصادي والمالي

### الجمهورية اليمنية: المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي

#### أولاً: السياق المالي وسياسات الحكومة

1. *سياسات الحكومة:* خلال العقد الماضي، وضعت الحكومة أولوياتها بتوسيع فرص التعليم أذا في الاعتبار التحديات الجغرافية والديمغرافية الهامة والقدرة المحدودة. وقد أبلى اليمن بلاء حسنا في توسيع تغطية فرص التعليم النظامي ثم المصادقة على إستراتيجية تطوير التعليم الأساسي الوطني من قبل مجلس الوزراء في عام 2003، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الزيادة في عدد الملتحقين، وعلى وجه الخصوص للبنات وفي المناطق الريفية لتصل نسبة الملتحقين إلى 95% من الفئة العمرية (6-14) سنة بحلول عام 2015. فمنذ صياغة الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي، أحرزت الحكومة تقدما كبيرا في تعزيز بيئات السياسات. واستنادا إلى مبادئ إستراتيجية تطوير التعليم الأساسي الوطنية واعترافا بالفجوة المالية (بين الواقع المالي للجمهورية اليمنية وبين الطموح المتمثل في تحقيق غاية تعميم التعليم في 2015). أعدت الحكومة خطة معقولة موثوق بها وأدى ذلك باليمن ليتم اختيارها في المجموعة الأولى من (10) بلدان لتتلقى تمويلا من شراكة التعليم للجميع- المسار السريع والتي أعيدت تسميتها مؤخرا (بالشراكة العالمية من أجل التربية). طورت وزارة التربية والتعليم تجربة رائدة بصياغة (إطار النتائج النصف سنوي 2006) (وإطار النفقات النصف سنوي 2007) في اليمن. وكانت تهدف من ذلك إلى مزيد من تفعيل إستراتيجية تطوير التعليم الأساسي الوطنية بترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى خطط عمل سنوية ومتطلباتها التمويلية. في عام 2011، تم تطوير إطار النتائج النصف سنوية الثاني للفترة (2011-2015) لتوفير خارطة طريق لتحقيق أهداف إستراتيجية تطوير التعليم الأساسي الوطنية.

2. *الاضطرابات السياسية في عام 2011:* لقد كان لاضطرابات 2011 السياسية آثار سلبية متعددة على نظام التعليم في اليمن عن طريق أنشطة الانكماش الاقتصادي الحاد وبيئة الاقتصاد الكلي المتدهورة، وانخفاض تحصيل الإيرادات العامة وتوصيل الخدمات التعليمية المتدهورة بما في ذلك (1) تخريب مباني المدارس واحتلالها؛ (2) عدم إمكانية الوصول إلى المدارس بسبب انعدام الأمن؛ (3) زيادة تغيب المعلمين والموظفين الإداريين؛ (4) عدم استكمال المناهج الدراسية في العام المدرسي 2010/2011؛ (5) تأخيرات في تسليم المباني المدرسية، والمعدات، والأدوات. وقد تأثرت القدرة المؤسسية الشاملة لوزارة التربية والتعليم بسبب الصراخ القائم والانقطاع عن الأعمال والقيود المفروضة على الميزانية.

3. *الإنفاق العام على التعليم:* إن حصة الإنفاق على التعليم لا تزال نسبيا عالية من 13/20% من مجموع نفقات الحكومة خلال العقد الماضي. لقد شهدت الجمهورية اليمنية في الآونة الأخيرة تدهورا حادا في جمع الإيرادات، مرتين مثل أوقات الأزمة المالية العالمية في 2009. والاضطرابات السياسية في 2011، تسببت كلتا الحادتين في انخفاض إجمالي نفقات الحكومة لـ 18% و 12% عن السنة التي سبقتها مباشرة. إلا أنه وعلى الرغم من الصعوبات، حمت الحكومة نفقات التعليم في هذه السنوات. وقد نمت النفقات العامة على التعليم نموا

مضطربا خلال هذه الفترة الصعبة، ونمت حصتها في إجمالي نفقات الحكومة من 13% في عام 2008 إلى 19% في عام 2011.

4. إطار النتائج متوسط المدى 2011-2015: على الرغم من الجهود لتأمين تمويل التعليم الحكومي باتجاه تحقيق أهداف الحكومة طويلة الأجل لتطوير التعليم، فلا تزال الحكومة تواجه فجوة تمويلية حادة باتجاه تحقيق أهداف إستراتيجية تطوير التعليم الأساسي الوطنية بحلول 2015. وبحسب إطار النتائج النصفية متوسطة الأجل فإن أهداف إستراتيجية تطوير التعليم الأساسي قد عدلت بعض الطموح المبكر. بحيث أن نسبة الملتحقين المستهدفة عدلت من 95% إلى 83% مراعاة للفجوة بين ما يطمح إليه وبين القدرة التمويلية التي يفرضها واقع اليمن. وعلى كل فإنه ورغم التعديل للأهداف المبكرة فإن فجوة الموارد الهامة لا تزال قائمة. وبناء على إطار النتائج النصفية متوسطة الأجل فالتكاليف التقديرية هي 5,924 مليون دولار أمريكي في ظل الوضع الحالي، وأما في السيناريو الإصلاحي فهي 5,337 ونتيجة لذلك فإن الفجوتين التمويليتين في هذين الموقفين هما 1,395 مليون دولار أمريكي و 808 ملايين دولار أمريكي بين 2011 و 2015 على التوالي.

جدول 1: فجوة التمويل في التعليم الأساسي (2011 - 2015)

مليون دولار أمريكي

تراكمي	2015	2014	2013	2012	2011	
						<b>مجموع المورد</b>
4,529	976	929	885	881	858	التعليم الأساسي
						<b>تدفقات التكلفة</b>
5,924	1,454	1,304	1,192	1,047	926	سيناريو الوضع الحالي
5,337	1,239	1,149	1,081	977	891	سيناريو الإصلاح
						<b>فجوة التمويل</b>
-1,395	-479	-375	-307	-166	-67	سيناريو الوضع الحالي
-808	-263	-220	-196	-96	-33	سيناريو الإصلاح

المصدر: الجمهورية اليمنية، إطار النتائج متوسط المدى 2011-2015

ملاحظة: غلاف الموارد بين 2011 - 2015 كما تم عرضه من إطار النفقات متوسط المدى لوزارة المالية. 2014 — 2015 من خلال تقديرات وزارة التربية والتعليم.

5. مساندة شركاء التنمية: ما بين 2008 و 2012، مول شركاء التنمية 2.3% و 5.3% من إجمالي نفقات الحكومة على التعليم (الجدول 2). وبالأرقام المطلقة، يزداد التمويل المقدم من شركاء التنمية بشكل عام من 26,4 مليون دولار في عام 2008 إلى 59,9 مليون دولار أمريكي عام 2011 (44,1 مليون دولار مخططة لعام 2012). لكن اتجاه التمويل يشير إلى أنه لا تزال هناك فجوة كبيرة بين ما هو مبين في إطار النتائج متوسطة المدى وبين اتجاه دعم شركاء التنمية خلال 5 السنوات الماضية وأن الاضطرابات السياسية في 2011 قد فاقمت الوضع مسببة توقف مؤقت لمساندات شركاء التنمية، بما في ذلك مشروع تطوير التعليم الأساسي ومبادرة منحة المسار السريع المرحلة الثالثة.

جدول 2: اتجاه تمويل الحكومة والمانحين

2012	2011	2010	2009	2008	
1382.7	1076.3	1043.6	1137.2	1129.2	تمويل الحكومة
44.1	59.9	28.3	41.3	26.4	تمويل شركاء التنمية
1426.8	1136.2	1071.9	1178.5	1155.6	إجمالي التمويل
3.1%	5.3%	2.6%	3.5%	2.3%	% لتمويل شركاء التنمية

المصدر: وزارة التربية والتعليم

ملاحظة: السنتان 2009/2008 المبالغ فعلية و 2010-2011 ميزانية/تعهد

6. إسهامات المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي: إن المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي يساند إطار النتائج متوسط المدى بتوفير 66 مليون دولار أمريكي من 2013 إلى 2017، ويمثل المبلغ المقترح

حوالي 4.7% أو 8% من فجوة التمويل كما تم تقديرها في سيناريو الوضع الحالي وسيناريو الإصلاح وسوف يمثل تقريبا 1.3% من نفقات الحكومة على التعليم الأساسي.

## ثانياً: التحليل الاقتصادي وتحليل الحساسية

### 1. تحليل الفوائد والتكاليف

7. من المتوقع أن تفوق الفوائد المتوقعة من المشروع التكاليف، فوصول معدل العائد الاقتصادي الداخلي إلى 12.2% يشير إلى الجدوى الاقتصادية للمشروع.

#### الفوائد

8. تأتي فوائد للمشروع من (أ) طلاب أكبر من طلاب التعليم الأساسي يكملون مرحلة التعليم الأساسي نتيجة تحسن نسبه المعيدين؛ (ب) وتخفيض السنوات التي تستمر لكل خريج بسبب تكرار الإعادة ومعدلات الرسوب والمتسربين وهذا سوف يستوعب عددا أكبر من الطلبة في النظام وعلى الرغم من إن المشروع يساند تحسين النظام من خلال تحديث الوزارة وإعادة توزيع المعلمين وتحليل الفوائد يشتمل على تحسين الجدوى الاقتصادية كليا للإصلاحات التربوية. وعلى كل فالمشروع يؤثر تأثيرا غير مباشر في تحسين النظام وتوزيع المعلمين؛ ولهذا فالتحليل يؤدي من خلال تحسين نسبة الطلاب إلى كل معلم.

9. إن جودة التعليم الأساسي في اليمن متدنية. وأظهرت الدراسات أن الأطفال لا يكتسبون مهارات القراءة والكتابة في الصفوف الأولى من التعليم الأساسي وينتج عن ذلك عدم استيعاب للدروس ومعدل متدن للاحتفاظ بالطلاب. ويبين تقرير مكانة التعليم (2010) إن بين النساء المتسربات في الصف الثالث من التعليم الأساسي فإن 30% منهن فقط من المنطقة الحضرية و25% في الريف كن قادرات على قراءة جملة بسيطة<sup>4</sup> بسلاسة. ويظهر تقييم القراءة في الصفوف المبكرة، الذي أجري في أبريل 2011 على طلاب في الصفين الثاني والثالث من التعليم الأساسي من 40 مدرسة في ثلاث محافظات (صنعاء، عمران، لحج) أن 43% من الصف 3 لا يستطيعون حتى قراءة كلمة واحدة من النص (معهد مثلث البحث 2012). أما من بين الأطفال الذين يستطيعون قراءة كلمة واحدة على الأقل فمعدل فصاحة الصف الثاني كان 11 كلمة واحدة في الدقيقة في حين كان معدل فصاحة الصف الثالث 16 كلمة في الدقيقة. هذه الأدلة تبين أن طلاب التعليم الأساسي ليس لديهم مهارات قراءة كافية في الصفوف الأولى من التعليم الأساسي.

<sup>4</sup> مثال على الجمل البسيطة التي تم الاختبار عليها "الطفل يقرأ كتاباً".

10. هذا الاستيعاب المتدني يؤدي إلى رسوب وتسرب الطلاب. أظهر مسح ميزانية الأسرة 2005 أن 40% من الأطفال تسربوا نتيجة لعدم اهتمامهم بمواصلة الدراسة<sup>5</sup>. في حين أنه في أحيان كثيرة يكون هناك جدل أن العائق الأساسي لمواصلة الدراسة هو انعدام المدارس وعدم وجود المعلمات، إلا أن 11% من الطلاب فقط (3% ذكور، 19% إناث) أفادوا أن القضايا ذات الصلة بجانب العرض هي الأسباب الرئيسية للتسرب.

**جدول 3: أسباب تسرب الطلاب قبل إكمال الصف التاسع من التعليم الأساسي**

إجمالي	إناث	ذكور	
11%	19%	3%	قضايا متعلقة بجانب العرض (عدم وجود مدارس، معلمين، معلمات)
15%	22%	8%	الأسرة غير مهتمة
40%	34%	47%	الأطفال غير مهتمين
616,044	326,593	289,451	عدد الطلاب المتسربين قبل إكمال الصف التاسع
8%	8%	10%	مقارنة: لم يلتحقوا بسبب عدم الاهتمام

المصدر: تقديرات موظفي البنك الدولي باستخدام مسح ميزانية الأسرة 2005  
ملاحظة: عدم الالتحاق يغطي الأعمار 6 – 14، والتسرب يغطي الأعمار 6 – 17.

11. يفترض التحليل الاقتصادي أن الفاعلية الداخلية ستتحسن نتيجة لثلاثة أنشطة: أ) جودة التدخلات ستحسن الاستيعاب وزيادة اهتمام الطلاب بمواصلة التعليم؛ ب) سيمنع برنامج توظيف المعلمات الفتيات من التسرب؛ ج) التحويلات النقدية المشروطة ستعالج عوامل جانب الطلب، مثل الظروف الاقتصادية وعدم مبالاة الأسرة في تعليم الأطفال.

12. السنوات المستثمرة للمترجم من التعليم الأساسي 13,6 سنة للأولاد و 15,7 للبنات على التوالي، مقابل 9 سنوات قياسية<sup>6</sup>. ونتيجة للتدخلات ورفع درجة جودة التعليم وطول مدة البقاء، وتحسين الفاعلية الداخلية فالسنوات المستثمرة لكل طالب ستتحسن إلى 12,2 و 13,6 للأولاد والبنات على التوالي بحلول عام 2032. وبافتراض أن يستمر هيكل التكلفة الحالي وكلفة الوحدة، 33,770 ريالاً يمنياً (ما يساوي 157 دولاراً أمريكياً لكل السنة لكل طالب في التعليم الأساسي) في عام 2010م، سيتمكن النظام من تحرير حوالي 59 مليون دولار أمريكي (صافي القيمة الحالية 13 مليون دولار) خلال السنوات العشرين المقبلة.

#### التكاليف

13. إن التكلفة التقديرية للمشروع هي 72 مليون دولار أمريكي، اقترح البنك الدولي أن يستثمر منه بما قيمته 66 مليون دولار أمريكي فيما بين 2013م و 2017م. وستتضمن التكلفة المتكررة والمستحدثة من المشروع ما

<sup>5</sup> لم يسأل المسح عن سبب فقد الطلاب للاهتمام. ومن الممكن أن تتضمن أسباب عدم الاهتمام أشياء أخرى غير عدم الاستيعاب. ومع ذلك، فالحقيقة أن نسبة الأطفال الذين لا يأتون إلى المدرسة مطلقاً بسبب فقدان الاهتمام يمثلون 8% فقط من الفئة العمرية (6-14) وأنه من الإنصاف أن نفترض أن الأطفال ممن هم بالأصل متحمسون للدراسة يفقدون الاهتمام بالدراسة وهم في المدرسة.

<sup>6</sup> تم احتسابها بناءً على نماذج فوج التلاميذ في الأعوام الدراسية 2009/2010 و 2010/2011

يلي: أ) زيادة عدد المعلمين ومرتبات المعلمين بسبب مؤهلاتهم الأكاديمية العالية؛ ب) زيادة تكلفة الصيانة للمدارس والأثاث؛ ج) المنح الدراسية؛ د) تكلفة تقييم التعليم في كل سنتين.

#### نتائج المحاكاة لمعدل العائد الاقتصادي الداخلي

14. جدول 4 يبين ملخصاً لكل من التكلفة وتيارات الفائدة. وسيكون معدل العائد الاقتصادي الداخلي 12.2% وأن صافي القيمة الحالية بعد أكثر من 20 سنة سوف تكون 14,4 مليون دولار أمريكي باستخدام نسبة تخفيض مقدارها 10%

#### جدول 4: ملخص اتجاهات التكاليف والمنافع ومعدل العائد الاقتصادي الداخلي

السنوات منذ بدء المشروع	السنوات منذ بدء المشروع				السنوات منذ بدء المشروع				ألف دولار واقعية
	سنة 1	سنة 2	سنة 3	سنة 4	سنة 5	سنة 6	سنة 19	سنة 20	
زيادة من أُنهوا الصف التاسع زيادة عدد المتخرجين من الصف التاسع بحسب المشروع	369	1,287	2,765	4,782	7,531	97,082	107,326	763,326	
اتجاهات الفوائد زيادة دخل الخريجين إجمالي تكلفة الوحدة الموفرة نتيجة زيادة الكفاءة الداخلية. المبالغ الموفرة الضائعة لجميع الخريجين. إجمالي الفوائد	186	565	1,173	2,216	3,275	31,605	34,715	260,201	
اتجاهات التكاليف تكلفة المشروع التكاليف المتكررة إجمالي التكاليف	5,000	15,000	25,000	20,000	5,000	0	0	70,000	
المنافع الصافية	(5,000)	15,112	24,720	19,074	3,042	1,384	46,027	52,379	235,110
									12.2%
									معدل العائد الداخلي
									صافي القيمة الحالية بمعدل خصم 10%
									14,428

#### فرضيات:

الفائدة وتقدير التكلفة مستندان على الفرق بين السيناريو مع المشروع وبدون المشروع.

#### بالنسبة لتيار الفائدة:

الالتحاق بالصف الأول يزيد 2.8% وهو المعدل الطبيعي للنمو السكاني  
معدلات البقاء في الصفوف (1-9) تتحسن بمقدار 0.2% نقطة للبنين و 0.3% نقطة للبنات في كل سنة ابتداءً من سنة الأساس 2010.

الفرق في المرتبات بين من أكملوا الصف التاسع وبين الأميين يساوي 9,700 ريال (45 دولاراً) في الشهر (حسابات موظفي البنك الدولي وفقاً لـ HBS2005)

زيادة الراتب محسوبة على أساس عدد الزيادة في الخريجين مضروبة في متوسط نسبة مشاركة القوى العاملة (73% للذكور و26% للإناث).

الفائدة المتوقعة تتولد عن الزيادة في عدد خريجي الثانوية والجامعة وذلك لأن الزيادة في خريجي الصف التاسع غير مضمنة

#### بالنسبة لتيار التكلفة

تكلفة الصيانة السنوية تم احتسابها على أساس أ) للأعمال المدنية 0,5% من القيمة الإجمالية للمباني للعشر سنين الأولى و 1,5% من نفس القيمة للعشر سنين التي تلي ذلك، ب) الأثاث - 5% من قيمة التركيب وقيمة التركيب تعادل 100 دولار للمقعد \* 500 فصل \* 30 طالبا في الفصل موزعة على خمس سنوات مدة المشروع وتدفعها الحكومة ويتضمن الراتب مرتبات المعلمات التي تم توظيفهن والمعلمات المطلوبات بسبب زيادة عدد الطلاب (بافتراض 2400 دولار في السنة)

المنح المدرسية قيمتها 2000 دولار للمدرسة \* 1200 مدرسة

يتم إجراء اختبار تقييم القراءة كل سنتين ابتداء من العام السابع وتكلف الدورة (كل اختبارين) 25,000 دولار

افتراض ارتفاع نسبة المعلمين إلى الطلاب بمقدار 0,1 كل عام

## 2. تحليل الحساسية

15. يتم القيام بهذا التحليل عن طريق تغيير المعايير الرئيسية من سيناريو الأساس المقدم من السابق. وعن طريق تغيير المعايير الرئيسية الأربعة للحالات الأدنى، أربعة سيناريوهات هي صافي القيمة الحالية تبدو أنها تحت الصفر ( أي أن معدل العائد الاقتصادي الداخلي هو تحت 10.0% في ظل افتراض معدل خصم قيمته 10% )، ويتم تقديم سيناريو واحد أعلى. هناك مخاطرة كبيرة في أن صافي القيمة الحالية ستكون تحت الصفر إذا (أ) تحسن معدل المعلم للطلاب في التعليم الأساسي من 28.0 إلى 29.0 فقط مقابل 29.9 في سيناريو الأساس، (ب) كان فرق الأجور بين خريجي التعليم الأساسي والأميين أقل من 5,800 ريال يمني للشهر الواحد، (ج) كان التحسن السنوي في معدل البقاء للأولاد 0.05 نقطة مئوية فقط مقابل 0.1 نقطة مئوية. ومن ناحية أخرى، إذا كانت معدلات بقاء الفتيات تحسنت 0.3 نقطة مئوية سنويا، سيصل معدل العائد الاقتصادي الداخلي إلى 12.2% خلال 20 عاما.

16. يظهر هذا التحليل التحسن في نوعية التعليم الذي ينبغي أن يؤدي إلى حدوث تحسن في معدل البقاء من أجل إنتاج فائدة قابلة للقياس الكمي والنقدي. وتحسن معدل البقاء سيعمل على خفض الهدر في الاستثمار العام وانخفاض فرص التكاليف للطلاب أثناء وجودهم في المدرسة. ومع ذلك، سيتم ربط تحسن نوعية التعليم لزيادة الإنتاجية للعمال وتحسين نوعية الحياة من خلال تحسين المؤشرات الاجتماعية. وزيادة عدد خريجي التعليم الأساسي سيعمل على زيادة معدلات الالتحاق في مرحلة ما بعد التعليم الأساسي. لم يتم تضمين العوامل الخارجية في هذا التحليل الاقتصادي.

### جدول 5: ملخص السيناريوهات المختلفة في إطار الفرضيات المختلفة

السيناريوهات	أدنى1	أدنى2	أدنى3	أدنى4	أساس	أعلى
النتائج	9.8%	9.9%	9.7%	9.8%	12.2%	13.8%
معدل العائد الاقتصادي الداخلي						
الفرضيات						

معدل الطلاب إلى المعلم في 2013 (خط الأساس هو 22.5 في 2010)	23.8	24.4
فرق الأجر الشهري بين مكملتي الصف التاسع والأمين (ريال يمني)	7,500	9,700
التحسن السنوي في معدل البقاء للأولاد	0.15%	0.20%
التحسن السنوي في معدل البقاء للفتيات	0.20%	0.30%
	0.40%	

### 3. العوامل الخارجية للمشروع

17. يرتبط التعليم ارتباطاً لا يتجزأ بالفقر، والتنمية الاجتماعية، وسوق العمل. وللتعليم القدرة على جلب فوائد واسعة للمجتمع بأكمله. وهناك قبول كبير ومثبت بالتجربة أن للتعليم فوائد اجتماعية واقتصادية عظيمة. وقد أظهرت عدد من الدراسات الفوائد الاجتماعية للتعليم لاسيما أهمية تعليم الفتيات والذي ينج عنه تغيرات في السلوكيات والممارسات والنتائج على الصحة والسكان. وقد قدم تقرير وضع التعليم 2010م قياساً للأثر الاجتماعي للتعليم في خمس مناطق: (أ) آثار التعليم على النمو السكاني؛ (ب) آثار التعليم المنقولة للأجيال على تعليم الفتيات؛ (ج) أثر تعليم الأم على صحة الأمهات؛ (د) أثر تعليم الأم على صحة الطفل؛ (هـ) أثر تعليم الأب والأم على الفقر.

18. ويستنتج التقرير أنه وللأثر الاجتماعي الكبير وتكلفة الوحدة المتدنية للتعليم الأساسي، فمن الممكن رفع مستوى الفوائد الاجتماعية بطريقة فاعلة من ناحية التكلفة وذلك عن طريق التركيز على التعليم للجميع حتى الفصل السادس. التعليم يحسن حياة الناس من خلال قنوات متعددة، مثل معدلات الخصوبة، والنمو السكاني، والصحة والفقر وبالتالي يكون صافي الفوائد الاجتماعية للتعليم الابتدائي في أعلى مستوى لها (مستوى عال من الفوائد مقابل تكلفة منخفضة). وبحسب سلسلة من التحليلات للمؤشرات الاجتماعية، فإن مستوى التعليم الابتدائي هو ما ينتج أعلى نسبة من الأثر الاجتماعي (43% من إجمالي الفوائد الاجتماعية تحققت حتى مستوى التعليم الجامعي). تكلفة الوحدة للتعليم الابتدائي (من الصف الأول إلى السادس) هي 190,000 ريال تقريباً للطلاب الواحد بدون إعادة. لكل 100,000 ريال فإن الفائدة المتوقعة هي 22.8% للتعليم الابتدائي في حين أن الفائدة للصفوف العليا من التعليم الأساسي (7-9) هي 11%، وللتعليم الثانوي 12%، وللتعليم الجامعي 5%. وتشير هذه الأرقام إلى أن الفائدة الهامشية تكون في أعلى مستوياتها عند التعليم الابتدائي (البنك الدولي 2010).

### ثالثاً: الاستدامة

19. يظهر التحليل وجود ثلاثة أنواع من التكاليف التي من المحتمل أن تؤثر على القدرة المالية لاستمرار التدخلات بعد الانتهاء من المشروع. وتفترض تحاليل التكلفة مقابل الفائدة أن آثار الإصلاحات والتدابير الابتكارية ستستمر حتى بعد انتهاء المشروع. ولذلك، فمن الضروري أن يتم ضم هذه التكاليف المتكررة إلى ميزانية الحكومة؛ وذلك لتمكين المشروع من إنتاج الفوائد الاقتصادية المتوقعة. وهذه التكاليف المتكررة هي:

أ. التكلفة الزائدة لصيانة الأشغال المدنية: سيقوم المشروع ببناء 500 فصل دراسي إضافي عبر المكون الفرعي الخاص بالتوسعة، وستتطلب صيانة هذه الفصول مبلغ 103,000 دولار أمريكي سنوياً للعشرين سنة بعد الانتهاء من المشروع، وذلك بافتراض 0,5 % من إجمالي تكلفة الأشغال المدنية للعشر سنوات الأولى و1,5% لما يتبقى من أعوام.

ب. الارتفاع في مرتبات المعلمين: المعلمات الريفيات اللاتي سيتعاقد المشروع معهن سيتم توظيفهن رسمياً في الدولة وذلك بعد الانتهاء من التأهيل والتدريب الخاص بهن ووفقاً للاتفاق بين وزارة التربية والتعليم ووزارة الخدمة المدنية والتأمينات. وستكلف الـ 700 معلمة هذه مبلغ 2,4 مليون دولار أمريكي سنوياً.

ج. الاستمرار في تنفيذ منح المدارس وتقييم التعلم: يوفر المشروع ما يقارب من الـ 2,000 دولار منحة للمدرسة في العام الواحد وذلك لعدد 1,200 مدرسة. وللإستمرار بهذا النشاط يتوجب توفير 2,4 مليون دولار أمريكي سنوياً بوصفها تكلفة متكررة وابتداء من العام السادس. كما سيتطلب الإستمرار في تقييم القراءة الخاص بالصف الثالث مبلغ 250 ألف دولار أمريكي كل عامين.

20. التكلفة الإضافية السنوية التقديرية للمصاريف المتكررة خلال الـ 15 سنة بعد الانتهاء من المشروع تتراوح بين 4,9 و 6,3 مليون دولار أمريكي والتي تمثل 6% تقريباً من ميزانية التعليم في العام 2015. كما تم الافتراض أن التكلفة للطالب الواحد ثابتة وذلك لأن التكلفة المضافة بسبب تدخلات المشروع سيتم التعويض عنها من خلال تقليل عدد السنوات المستثمرة لكل خريج.

## الملحق 7: التحليل الاجتماعي

### الجمهورية اليمنية: المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي

1. يقوم المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي بالبناء على النجاح المحقق في مشروع تطوير التعليم الأساسي والمشاريع الأخرى التي عمدت إلى تحسين التعليم كماً ونوعاً لا سيما تعليم الفتيات. وكان للأحداث الأخيرة التي تبعت "الربيع العربي" انعكاسات سلبية على كافة مجالات التنمية الرئيسية والتي محت الكثير من المكتسبات السابقة. فقد انكمش الاقتصاد بمقدار 10,5% وارتفع عدد السكان الذين يعانون من الفقر المدقع إلى 50% من السكان في اليمن. كما أدى النزاع إلى تشريد ما يقرب من 390,000 نسمة بالإضافة إلى الـ 214,000 شخص المشردين بسبب نزاعات سابقة و 30% من إجمالي هؤلاء هم في سن الدراسة. كما أن الأسر التي لم تعان من التشريد اضطرت وبسبب الصعوبات الاقتصادية إلى تغيير إستراتيجيات البقاء والحفاظ على حياتها. وقد أثرت هذه العوامل مجتمعة وبدون شك على المواطنين الذين يقطنون المناطق النائية والجبلية التي تعاني من وصول محدود للمواصلات. وبالرغم من كل هذا تبذل حكومة الوفاق الوطني جهوداً كبيرة لمعالجة عوامل عدم الاستقرار بما في ذلك المعدلات المرتفعة للفقر والبطالة.

2. لذلك فاليمن اليوم بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى دعم كبير من المانحين لتخطي هذه المرحلة الانتقالية وبشكل خاص لإعادة بناء قواعدها الاجتماعية والاقتصادية. إلا أن هناك عوائق كثيرة لعملية إعادة البناء والتي تؤثر أيضاً على عملية تنفيذ المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي. وتتضمن هذه العوائق استمرار حالة انعدام الأمن في كثير من المحافظات، والحركة الانفصالية في الجنوب والنزاعات القبلية في الشمال. وقد أثرت النزاعات السياسية التي امتدت في مختلف أنحاء البلاد على عملية توصيل الخدمات التعليمية وذلك من خلال تدمير بعض المدارس أو احتلالها وتعثر الوصول إلى الكثير منها بسبب انعدام الأمن وتغيب الكثيرين من المعلمين والطلاب، كما تأثرت القدرات المؤسسية لوزارة التربية والتعليم بسبب الاختلالات الناتجة عن الحرب والنقص الحاد في ميزانية الدولة.

3. بالرغم من كل هذه العواقب فقد أظهرت وزارة التربية والتعليم والحكومة اليمنية التزاماً ثابتاً نحو التعليم الأساسي مع التركيز على أهمية التعليم في التنمية البشرية بوجه عام وتطوير الأيدي العاملة بوجه خاص. وكما تمت الإشارة إليه في هذه الوثيقة، فإن الهدف العام لهذا المشروع هو مساعدة الحكومة اليمنية في تحسين تعلم الطلاب ورفع مستوى المساواة في الحصول على التعليم الأساسي.

4. اعتمد تصميم المشروع على الدروس المستفادة من المشروع الأول لتطوير التعليم الأساسي، ومن الجدير بالذكر أنه ومن بين الأهداف كلها، فإن خفض اللامساواة في التعليم وبالذات تلك المتعلقة بالفتيات، والأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، وأطفال الشوارع يظل الهدف الأكثر تحدياً لهذا المشروع. عوامل العرض والطلب معقدة بطبيعتها وخاصة تلك التي على مستوى المجتمع المحلي وتؤثر هذه تأثيراً مباشراً على التحاق الفتيات في المدارس الابتدائية واستمرارهن في تلقي التعليم، إلا أن العائق الأساسي لا يزال المفاهيم والتقاليد الثقافية حول

مكانة المرأة في الأسرة. ويجب الأخذ بالاعتبار آليتي استهداف الأولى توفر المدارس سواء في القرية أو مكان مقارب لها والثانية استعداد الرجال في الأسرة للسماح للإناث بمواصلة دراستهن إلى ما بعد الصفوف الأولى القليلة حيث إن لهذه العوامل أهمية خاصة في المناطق الريفية. أما المناطق التي ليس فيها شوارع، فإن صعوبة الوصول إلى المدرسة هو عائق كبير جداً لالتحاق الفتيات بالتعليم. ورغم أن الوضع في المناطق الحضرية أفضل من ذلك لسهولة الوصول إلى المدارس فإن العوامل الثقافية المستمرة في خفض المساواة للفتيات تظل عائقاً.

5. وتعد التدخلات التي توفر وصولاً أفضل إلى المدارس، وإلى عدد أكبر من المعلمات ومشاركة مجتمعية معززة ذات أهمية خاصة في تحقيق أهداف المشروع. وبدون المشاركة المجتمعية ستظل العوائق الثقافية في مكانها. ويجب تنظيم المجتمعات المحلية للحصول على مشاركة النساء والرجال في المشروع وشرح أهميته؛ لبيت روح ملكية المشروع لديهم. وبسبب هذا الجانب من تنظيم المجتمع المحلي والمساعدة لمجالس الآباء والأمهات نكتسب المكونات الفرعية 2.2 و 2.3 أهمية حيوية للمشروع. وبدون هذا الدعم المستهدف تضعف فرصة رفع مستوى التحاق الفتيات في التعليم في الفصول التي تملأ الأولى والثاني.

6. وتوجد نفس الصعوبات ولكن بتهيئات أخرى عند التعامل مع الأطفال المعاقين وذلك بسبب الوصمة الاجتماعية المرتبطة بهم. وغالباً ما يتم إخفاء هؤلاء الأطفال من العامة وبالتالي يحرمون من التعليم. ويجب أن يتم توجيه أقوى حملات التوعية المجتمعية نحو تحسين ورفع مستوى وصول هذه الفئة من المجتمع إلى التعليم. إلا أنه يجب أن يرافق هذه الحملات حملات لطمأنة الأهالي والتأكيد على أن أطفالهم ممن هم من ذوي الاحتياجات الخاصة سيحصلون على كل الرعاية التي يحتاجونها من المدرسة. أما تحسين ورفع مستوى الوصول لتعليم الأطفال العاملين وأطفال الشوارع فلا يمكن القيام به إلا باستهداف المناطق التي يتواجدون فيها وتقييم أسباب عدم تلقّيهم التعليم. ومرة أخرى هنا، لا يمكن أن نشدد أكثر على أهمية العمل على مستوى المجتمع المحلي. وكما تم ذكره في وثيقة تقييم المشروع الأول لتطوير التعليم الأساسي، فإن تدني مستوى التعليم للكبار هو أحد أكبر العوائق للمشاركة الفاعلة للمجتمعات المحلية في صنع القرار. الكبار من النساء وبشكل خاص هي إحدى الفئات التي يجب أن يتم استهدافها بتدابير فاعلة وبأساليب تربوية وإعلامية متنوعة. بدون هذه المعلومات من الصعب الحصول على التوجهات نحو فوائد التربية والتعليم. وهناك أمثلة من دول أخرى تظهر فوائد ارتفاع عدد النساء المتعلمات وأثرهن الفاعل في المشاركة المجتمعية. وأينما وجدت مجتمعات محلية قوية، فإن تماسكها يلعب دوراً هاماً في ضمان سير عمل المدارس على نحو صحيح، ووجود وحضور المعلمين وتوفير المواد المدرسية والأثاث هي التي تجعل المدارس تعمل بفاعلية.

7. تحديد وتدريب معلمات وخاصة في المناطق الريفية هو تحدٍ آخر كبير وذو صلة يواجه تنفيذ المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي. ولا يجب التهور في تقدير الاحتياج العظيم للمعلمات حيث تشير أرقام الوزارة المحدثة إلى الاحتياج إلى 4,500 معلمة. ويجب أن يكون هذا أحد عوامل الرقابة والمتابعة للمشروع؛ فمن الممكن أن يصبح تدريب عدد كبير من المعلمات إحدى أهم التجارب في إحداث تغيير وفارق على مستوى البلد بأكمله.

## الإجراءات الوقائية

8. في الوقت الراهن لا يتضمن المشروع أي قضايا تستدعي تطبيق منشور سياسة العمليات OP4.12 (إعادة التوطين القسري). في الماضي، كان الاحتياج لأراضٍ يتم تغطيته عبر تبرعات المجتمعات المحلية والتي كانت توثق على نحوٍ ثنائي. كما ينبغي تقييم الأشغال المدنية المرتبطة بمرافق دورات المياه والمراحيض في تحديد الاحتياج لامتلاك أراضٍ. وتتم مناقشة ومعالجة عملية اختيار المواقع، وبناء المرافق وما تتطلبه للتشغيل والصيانة المناسبة في خطة الإدارة البيئية.

## الملحق 8: الخريطة

### الجمهورية اليمنية: المشروع الثاني لتطوير التعليم الأساسي

