

## وثيقة خاصة بالبنك الدولي

للاستخدام الرسمي فقط

رقم التقرير: PAD 1190

البنك الدولي للإنشاء والتعمير

وثيقة التقييم المسبق للمشروع

بشأن

منحة مقترحة

بمبلغ 32 مليون دولار

إلى

الجمهورية اللبنانية

لمشروع

وقف تدهور النظام التعليمي في حالة الطوارئ

(EESSP)

9 آذار - مارس 2015

## أسعار صرف العملات

(سعر الصرف المعتمد 6 آذار/ مارس 2015)

العملة = الليرة اللبنانية

1,503.51 ليرة لبنانية = دولار أمريكي واحد

السنة المالية

1 كانون الثاني/يناير – 31 كانون الأول/ديسمبر

## المختصرات

CMU	Country Management Unit (WB)	وحدة الإدارة القطرية (في البنك الدولي)
CPS	Country Partnership Strategy	إستراتيجية الشراكة القطرية
DfID	Department for International Development (UK)	إدارة التنمية الدولية (المملكة المتحدة)
DG	Director General	المدير العام
DOPS	Pedagogical and Scholastic Guidance Office (Direction d'Orientation Pédagogique et Scolaire)	مديرية التوجيه التربوي والمدرسي
ECD	Early Childhood Development	نماء الطفولة المبكرة
ECE	Early Childhood Education	التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة
ECERS	Early Childhood Environment Rating Scale	مقياس مدى تأثير البيئة على الطفل في مرحلة الطفولة المبكرة
ECRD	Educational Center for Research and Development	المركز التربوي للبحوث والإينماء
ECU	Engineering Coordination Unit (MEHE)	وحدة التنسيق الهندسي (وزارة التربية والتعليم العالي)
EDI	Early Development Instrument	أداة قياس نماء الطفل في مرحلة الطفولة المبكرة
EDP	Education Development Project	مشروع الإنماء التربوي
EDP II	Second Education Development Project	مشروع الإنماء التربوي الثاني
EESSP	Emergency Education System Stabilization Project	مشروع وقف تدهور النظام التعليمي في حالة الطوارئ
EMIS	Education Management Information System	نظام معلوماتية الإدارة التربوية
ESDS	Educational Sector Development Secretariat	أمانة سر تطوير القطاع التربوي
ESIA	Economic and Social Impact Assessment	تقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي
ESPISP II	Second Emergency Social Protection Implementation Support Project	المشروع الثاني الطارئ لمساندة تنفيذ الحماية الاجتماعية
ETF	European Training Foundation	المؤسسة الأوروبية للتدريب
EU	European Union	الاتحاد الأوروبي
GDP	Gross Domestic Product	الناتج المحلي الإجمالي

GIS	Geographic Information System	نظام المعلومات الجغرافية
GOL	Government of Lebanon	الحكومة اللبنانية
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development	البنك الدولي للإنشاء والتعمير
ICB	International Competitive Bidding	المناقصات التنافسية الدولية
IE	Impact Evaluation	تقييم الأثر
KG	Kindergarten	روضة الأطفال
LAES	Lebanese Association for Educational Studies	الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية
LAQA	Lebanese Agency of Quality Assurance	الهيئة اللبنانية لضمان الجودة في التعليم العالي
LSIN	Lebanon School Improvement Network	الشبكة اللبنانية للتطوير المدرسي
LU	Lebanese University	الجامعة اللبنانية
M&E	Monitoring and Evaluation	الرصد والتقييم
MEHE	Ministry of Education and Higher Education	وزارة التربية والتعليم العالي
MENA	Middle East and North Africa Region	منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
MIC	Middle Income Country	البلدان المتوسطة الدخل
MOF	Ministry of Finance	وزارة المالية
NQF	National Qualifications Framework	إطار المؤهلات الوطني
NVS	New Vision for the School	الرؤية الجديدة للمدرسة
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي
POM	Project Operations Manual	دليل التشغيل الخاص بالمشروع
PD	Professional Development	التطوير المهني
PDO	Project Development Objective	الهدف التنموي للمشروع
PFS	Project Financial Statements	البيانات المالية للمشروع
PISA	Program for International Student Assessment	برنامج التقييم الدولي للطلبة
PMU	Project Management Unit	وحدة إدارة المشروع
PPP	Purchasing Power Parity	تعادل القوة الشرائية
RACE	Reaching All Children with Education in Lebanon	توفير التعليم لجميع الأطفال في لبنان
SBD	Standard Bidding Documents	وثائق العطاءات القياسية
SIS	School Information System	نظام المعلومات المدرسية
TA	Technical Assistance	المساعدة التقنية
TIMSS	Trends in International Math and Science Studies	دراسة الاتجاهات الدولية السائدة في مجالي الرياضيات والعلوم
TPD	Teacher Profession Development	تطوير مهنة التعليم
TVET/VET	Technical and Vocational Education and Training	التعليم والتدريب المهني والتقني
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees	المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
UNICEF	United Nations Children's Fund	منظمة الأمم المتحدة للطفولة
WB	World Bank	البنك الدولي

حافظ غانم	نائب الرئيس الإقليمي:
فريد بلحاج	المدير القطري:
كلوديا كوستين	مديرة التعليم العالمي في البنك الدولي:
هاري باترينوس	مدير قطاع التعليم:
نواه يارو	مسؤول فريق المهام:

## لبنان

### مشروع وقف تدهور النظام التعليمي في حالة الطوارئ

#### جدول المحتويات

#### الصفحة

<b>I</b>	<b>الإطار الاستراتيجي</b>	<b>1</b>
أ.	السياق القطري	1
ب.	حالات الحاجة الطارئة إلى المساعدة	1
ت.	السياق القطاعي والمؤسسي	3
ث.	الأهداف العليا التي يساهم المشروع في تحقيقها	5
<b>II</b>	<b>الأهداف التنموية للمشروع</b>	<b>6</b>
<b>III</b>	<b>وصف المشروع</b>	<b>7</b>
أ.	مكونات المشروع	7
ب.	تمويل المشروع	10
ت.	الدروس المستفادة المنعكسة في تصميم المشروع	10
<b>IV</b>	<b>التنفيذ</b>	<b>11</b>
أ.	الترتيبات المؤسسية والتنفيذية	11
ب.	نتائج الرصد والتقييم	12
ت.	الاستدامة	12
<b>V</b>	<b>المخاطر الأساسية</b>	<b>13</b>
أ.	تصنيف المخاطر وشرح المخاطر الأساسية	13
<b>VI</b>	<b>ملخص التقييم</b>	<b>17</b>
أ.	التحليل الاقتصادي	17
ب.	التقييم الفني	22
ت.	تقييم الإدارة المالية	22
ث.	تقييم الشراء	22
ج.	تقييم الأثر الاجتماعي (مع السياسات الوقائية)	24
ح.	تقييم الأثر البيئي (مع السياسات الوقائية)	24
خ.	سياسات وقائية أخرى ناجمة عن المشروع (إن وجدت)	24
د.	آليات رفع المظالم في البنك الدولي	25
<b>المرفق I</b>	<b>إطار النتائج ورصدها</b>	<b>26</b>
<b>المرفق II</b>	<b>الوصف المفصل للمشروع</b>	<b>28</b>
<b>المرفق III</b>	<b>ترتيبات التنفيذ</b>	<b>40</b>
<b>المرفق IV</b>	<b>خطة دعم التنفيذ</b>	<b>52</b>

وثيقة معلومات المشروع

لبنان

مشروع وقف تدهور النظام التعليمي في حالة الطوارئ (P152898)

وثيقة التقييم المسبق للمشروع

منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

رقم التقرير: PAD1190

معلومات أساسية

الرقم التعريفي للمشروع	فئة التقييم البيئي	قائد فريق المهام
P152898	الفئة بء- تقييم جزئي	نواه بونس يارو
أداة الإقراض	مؤسسات ضعيفة و/أو قدرات محدودة [X]	
تمويل مشروع استثماري	ضعيفة في بلد غير ضعيف	
	وكلاء الوساطة المالية [ ]	
	سلسلة المشاريع [ ]	
تاريخ بدء تنفيذ المشروع	تاريخ انتهاء تنفيذ المشروع	
3 آذار - مارس 2015	30 أيار - مايو 2018	
تاريخ السريان المتوقع	تاريخ الإغلاق المتوقع	
1 أيار - مايو 2015	30 تشرين الثاني - نوفمبر 2018	
بالشراكة مع مؤسسة التمويل الدولية:		
كلا		
مدير قطاع التعليم/ المدير:	مديرة التعليم العالمي في البنك الدولي: المدير القطري	نائب الرئيس الإقليمي
هاري أنطوني باترينوس	كلوديا ماريا كوستين	فريد بلحاج
المقترض: الجمهورية اللبنانية، وزارة المالية		
الجهاز المسؤول عن التنفيذ: وزارة التربية والتعليم العالي		
الاتصال:	فادي يرق	الوظيفة: مدير عام
رقم الهاتف:	961-1-772-110	البريد الإلكتروني: FYarak@MEHE.gov.lb

بيانات تمويل المشروع (مليون دولار أمريكي)												
		ضمان		[ ]		منحة من المؤسسة الدولية للتنمية		[ ]		قرض	[ ]	
		غير ذلك		[ ]		منحة		[ X ]		ائتمان		[ ]
0.00		التمويل الإجمالي من المصرف				32.00				تكلفة المشروع الإجمالية:		
						0.00				الفجوة التمويلية:		
						مصدر التمويل						
						المقترض						
						الصندوق الائتماني لمساعدة لبنان في الاستجابة للأزمة السورية						
						المجموع						
عمليات الصرف المتوقعة (مليون دولار أمريكي)												
0000	0000	0000	0000	0000	0000	2019	2018	2017	2016	السنة المالية		
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15.00	10.00	7.00	سنوي		
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	32.00	32.00	17.00	7.00	تراكمي		
البيانات المؤسسية												
مجال الممارسة/ مجال الحل الشامل لعدة موضوعات												
التعليم												
مجالات الممارسة المساهمة												
الموضوعات المشمولة												
[ ] تغيير المناخ												
[ ] الفئات الضعيفة، النزاع، والعنف												
[ ] النوع الاجتماعي												
[ ] الوظائف												
[ ] الشراكة بين القطاعين العام والخاص												
القطاعات/ تغيير المناخ												
القطاع (بحد أقصى 5 ويجب أن تساوي النسبة المئوية الكلية 100)												
القطاع الرئيسي			النسبة المئوية		القطاع		النسبة المئوية لتكثيف المنافع المشتركة					
			النسبة المئوية للتخفيف من آثار المنافع									

المشتركة				
		70	التعليم الابتدائي	التعليم
		30	التعليم الثانوي	التعليم
		100		المجموع
<input checked="" type="checkbox"/> أقر بعدم وجود معلومات عن تكثيف أو تخفيف آثار المنافع المشتركة ذات الصلة بتغيير المناخ يجري تطبيقها على هذا المشروع.				
<b>الموضوعات</b>				
الموضوعات (5بحد أقصى ويجب أن تساوي النسبة المئوية الكلية 100)				
	النسبة المئوية		الموضوع	الموضوع الرئيسي
	100		التعليم للجميع	التنمية البشرية
	100			المجموع
<b>الهدف التنموي المقترح للمشروع</b>				
دعم الاحتياجات التشغيلية للمدارس الرسمية في لبنان وتحسين بيئة التعلّم في إطار الاستجابة لتدفق الأطفال السوريين اللاجئين المستمر.				
<b>المكوّنات</b>				
	اسم المكوّن	كلفته (بملايين الدولارات الأميركية)		
	الدعم للمدارس	13.50		
	جودة بيئة التعلّم	16.60		
	إدارة ودعم المشروع	1.90		
<b>أداة تصنيف مخاطر العمليات المنهجية (SORT)</b>				
	التصنيف			فئة المخاطر
	عالي			1. مخاطر متصلة بالسياسة والحوكمة
	متوسط			2. مخاطر متصلة بالاقتصاد الكلي
	كبير			3. مخاطر متصلة باستراتيجيات القطاع وسياساته
	منخفض			4. مخاطر متصلة بالتصميم التقني للمشروع أو البرنامج
	عالي			5. مخاطر متصلة بالقدرة المؤسسية في مجال التنفيذ وضمان الاستدامة
	كبير			6. مخاطر انتمائية
	منخفض			7. مخاطر بيئية واجتماعية
	متوسط			8. مخاطر متصلة بأصحاب المصلحة

9. مخاطر أخرى		كبير
يشكل عام		عالي
<b>الامتثال</b>		
<b>السياسة</b>		
هل يخرج المشروع عن إطار استراتيجية المساعدة القطرية من حيث المحتوى أو أي جوانب أخرى هامة؟		نعم [ ] كلا [ X ]
هل يتطلب المشروع أي استثناءات من سياسات البنك الدولي؟		نعم [ ] كلا [ X ]
هل وافقت إدارة البنك على هذه الاستثناءات؟		نعم [ ] كلا [ ]
هل يتم الحصول على موافقة مجلس الإدارة على أي استثناء في السياسات؟		نعم [ ] كلا [ X ]
هل يستوفي المشروع المعايير الإقليمية لجهوزية التنفيذ؟		نعم [ X ] كلا [ ]
<b>السياسات الوقائية الناجمة عن المشروع</b>		
التقييم البيئي، السياسة التشغيلية/إجراءات البنك، 4.01		X
الموائل الطبيعية، السياسة التشغيلية/إجراءات البنك، 4.04		X
الغابات، السياسة التشغيلية/إجراءات البنك، 4.36		X
إدارة الأوقات، السياسة التشغيلية، 4.09		X
الموارد الثقافية المادية، السياسة التشغيلية/إجراءات البنك، 4.11		X
السكان الأصليون، السياسة التشغيلية/إجراءات البنك، 4.10		X
إعادة التوطين غير الطوعي، السياسة التشغيلية/إجراءات البنك، 4.12		X
سلامة السدود، السياسة التشغيلية/إجراءات البنك، 4.37		X
مشاريع المجاري المائية الدولية، السياسة التشغيلية/إجراءات البنك، 7.50		X
المشاريع في المناطق المتنازع عليها، السياسة التشغيلية/إجراءات البنك، 7.60		X
<b>التعهدات القانونية</b>		
الاسم: الجدول 2، القسم 1.B.1	متكرر	تاريخ الاستحقاق
دليل التشغيل الخاص بالمشروع		3 أشهر بعد تاريخ السريان
<b>وصف التعهد</b>		
يقوم المقترض، في موعد لا يتجاوز ثلاثة أشهر بعد تاريخ سريان هذا الاتفاق، بإعداد دليل التشغيل الخاص بالمشروع واعتماده وتنفيذه، بشكل ومضمون مقبولين لدى البنك الدولي.		
الاسم: الجدول 2، القسم 1.2	متكرر	تاريخ الاستحقاق
		معدل التكرار

وحدة إدارة المشروع مزودة بالموظفين	شهران بعد تاريخ الاستحقاق	مرة واحدة
<b>وصف التعهد</b>		
على المقترض، في موعد لا يتجاوز الشهرين بعد تاريخ سريان هذا الاتفاق، أن يزود وحدة إدارة المشروع بالموظفين المؤهلين والموارد الكافية، بما في ذلك، توظيف مدير للمشروع ومسؤول عن الإدارة المالية ومسؤول عن المشتريات. ويحافظ المقترض على وحدة إدارة المشروع طوال فترة تنفيذ المشروع.		
<b>الاسم: الجدول 2، القسم 11.3</b>	<b>متكرّر</b>	<b>تاريخ الاستحقاق</b>
خطة إدارة بيئية	X	متواصل
<b>وصف التعهد</b>		
ينفذ المقترض المشروع وفقاً لخطة الإدارة البيئية.		
<b>الشروط</b>		
<b>مصدر التمويل</b>	<b>الاسم</b>	<b>النوع</b>
الصندوق الائتماني لمساعدة لبنان في الاستجابة للأزمة السورية	المادة 17، 4.01	سريان
<b>وصف الشروط</b>		
لا يجوز أن يصبح الاتفاق نافذاً ما لم يجر تقديم أدلة كافية إلى البنك الدولي تبيّن أن تنفيذ الاتفاق وتسليمه نيابة عن المقترض قد خضع للترخيص والمصادقة، حسب الأصول، مروراً بجميع الإجراءات الحكومية اللازمة.		
<b>تشكيل الفريق</b>		
<b>من موظفي البنك</b>		
<b>الاسم</b>	<b>الوظيفة</b>	<b>التخصص</b>
نواه بونس يارو	قائد فريق المهام	أخصائي تربوي
لينا فارس	أخصائية مشتريات	أخصائية مشتريات أولى
ريما عبد الأمير قطيش	أخصائية إدارة مالية	أخصائية إدارة مالية أولى
علاء أحمد سرحان	أخصائي ضمانات وقائية	خبير إقتصاد بيئي أول
أندريانيرينا ميشال إريك رانجيفا	عضو فريق	مسؤولة شؤون مالية
تشاوغانغ وانغ	أخصائي ضمانات وقائية	أخصائي تنمية اجتماعية أول
كريستينا د. رايت	عضو فريق	موظف عمليات
إيما بوليت إتوري	عضو فريق	مساعدة البرنامج الأولى
حنين اسماعيل السيد	عضو فريق	قائدة البرنامج
ماي وانغ	مستشارة قانونية	مستشارة قانونية أولى
بيارز إ. ميريك	عضو فريق	موظف عمليات أول
تالا خلاط	عضو فريق	مساعدة البرنامج

من خارج البنك الدولي					
الاسم	الوظيفة	هاتف	الموقع		
دانيال دوبوتي	مهندس		باريس		
غوستافو أرسيا	مستشار تربوي		ميامي		
المواقع					
البلد	القسم الإداري الأول	الموقع	المخطط	الفعلي	ملاحظات
لبنان					

# I. الإطار الاستراتيجي

## أ. السياق القطري

1. لبنان اقتصاد صغير منفتح، متوسط الدخل من الشريحة العليا، يضم 4.4 مليون نسمة بحسب إحصاءات عام 2012. وصل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في لبنان إلى 17,000 دولار أميركي عام 2012. ويشتهر لبنان بقطاعي الخدمات والتجارة إذ تشكل خدمات السياحة والخدمات المالية العمود الفقري للاقتصاد اللبناني. شهد لبنان فترات طويلة من الحرب الأهلية، وعانى من تأثيرات الصراعات الخارجية المزعجة للاستقرار وتدفق اللاجئين الفلسطينيين سابقاً، والسوريين حالياً. لكن على الرغم من حالة عدم الاستقرار السياسي، حافظ لبنان على مستواه المرتفع المعهود في مجال التنمية البشرية والاقتصاد المفتوح، فضلاً عن جالية كبيرة متنوعة ومتعلمة في المهجر (البنك الدولي، 2010).<sup>1</sup>

2. شهد الاقتصاد اللبناني نمواً بوتيرة معتدلة على مدى العقود الخمسة الماضية، غير أن الصدمات الكبيرة والمتكررة حالت دون انتظام هذا النمو واستقراره. نما الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بمعدل تقديري بلغ 3.6 في المئة بين العامين 1965 و2014، في حين بلغ متوسط معدل النمو 3.9 في المئة. ومع ذلك، اتّسمت هذه الفترة بصدمات كبيرة كالحرب الأهلية التي دامت 15 عاماً (1975-1990)، والحروب مع إسرائيل، والاعتقالات السياسية، وموجات الإرهاب، وتداعيات الصراعات الإقليمية التي كان آخرها الصراع السوري. ونظراً إلى أن هذه الصدمات جاءت مباغتة، على الرغم من تكررها بوتيرة عالية نسبياً، كان أداء النمو الداخلي متقلباً في تلك الفترة، فانعكس ذلك سلباً على قرارات الاستثمار طويل الأجل وجودة النمو عموماً في لبنان.

3. بسبب تدني جودة النمو، بقيت معدلات الفقر مرتفعة وظلّ النمو من حيث استحداث الوظائف ضعيفاً. واستناداً إلى البيانات المتاحة ولكن غير المكتملة، تمكّن لبنان، قبل الحرب الأهلية، من إحراز تقدّم كبير في مساعيه الرامية إلى الحد من الفقر. لكن هذا التقدّم توقّف منذ ذلك الحين، لا بل تراجع، إذ بلغ معدل انتشار الفقر حوالي 28 في المئة وفقاً للبيانات المرجعية القليلة المتاحة. وظلّ معدل الفقر المدقع مستقرّاً عند حوالي 8 في المئة منذ نهاية الحرب الأهلية. أما التوظيف في لبنان فقد فرض بدوره تحدياً شاقاً لأن نمو فرص العمل لم يواكب نمو القوى العاملة من أجل استيعابها. حتى في خلال فترات النمو الاقتصادي السريع نسبياً، عانى لبنان من نقص في فرص العمل في القطاع الخاص تزامن مع نسبة مرونة في نمو العمالة لم تتعدّ 0.2 في المئة، وهي أقل بكثير من النسب التي سجلتها بلدان أخرى في المنطقة. وفي الوقت نفسه، شهد لبنان نمواً في القوى العاملة يعود جزئياً إلى زيادة في عدد السكان في سن العمل. في ضوء ما تقدم، يبدو أن لبنان، في ظل الظروف الراهنة، لا يحرز تقدماً ملحوظاً نحو زيادة الرخاء المشترك أو القضاء على الفقر المدقع.

## ب. حالات الحاجة الطارئة إلى المساعدة

4. يجري إعداد هذا المشروع وتنفيذه وفقاً لأحكام الفقرة 12 من دليل عمليات البنك الدولي - السياسة التشغيلية 10.00 بشأن "المشاريع في حالات الحاجة الطارئة إلى المساعدة أو معوقات القدرات". ويسمح ذلك بتوفير التمويل للمشاريع

<sup>1</sup> إن هذه الفقرة والفقرات التالية تحت عنوان "السياق القطري" مستخرجة من المذكرة المفاهيمية الخاصة بالتشخيص المنهجي للبنان (2015).

الاستثمارية، باستثناء حالات محدّدة تكون فيها الحاجة الطارئة إلى المساعدة ناتجةً عن كارثة طبيعية أو كارثة ناجمة عن نشاط بشري أو صراع (إلى جانب عوامل أخرى). ويعكس الوضع في لبنان أثرين هما أثر الصراع في سوريا المجاورة، وأثر الكارثة الناجمة عن نشاط بشري تتمثل باستمرار تدفق اللاجئين السوريين الهاربين من الصراع، بمن فيهم أعداد كبيرة من الأطفال اللاجئين. وقد صُمّمت أحكام السياسة المذكورة لمعالجة هذين الأثرين.

5. من غير الواضح متى سينتهي الصراع في سوريا. وتشير التوقعات إلى أن تدفق اللاجئين لن يتوقف ما دام الصراع دائراً. يجري التحضير لهذا المشروع في ضوء أدلة متزايدة على أن المدارس تعاني من الضغط وأن نظام التعليم العام يواجه صعوبات عديدة تمنعه من الحفاظ على جودة التعليم الذي يقّمه للأطفال اللبنانيين والسوريين في سن التعليم المدرسي. لقد تجاوز عدد الأطفال السوريين اللاجئين في لبنان عدد الطلاب اللبنانيين في المدارس الرسمية. ويُقدّر عدد الأطفال السوريين في سن التعليم المدرسي المسجلين حالياً لدى مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين (UNHCR) في لبنان بحوالي 470,000 (يمثلون حوالي 43 في المئة من عدد اللاجئين السوريين الإجمالي)<sup>2</sup>، مقابل 276,655 طالباً لبنانياً مسجلاً في مدارس القطاع الرسمي في العام الدراسي 2011-2012. في الواقع، تشير التقديرات إلى أن ثمة 1.75 طفل سوري لاجئ في سن التعليم المدرسي مقابل كل طالب لبناني مسجل في مدرسة رسمية.

6. في ظل هذه الظروف، من الضروري أن تحظى وزارة التربية والتعليم العالي بالدعم اللازم لتقديم خدمات التعليم للاجئين المستضعفين، مع الاستمرار في تقديم هذه الخدمات للطلاب اللبنانيين. يعاني الأطفال السوريون في لبنان من تراجع كارثي في التعليم، إثر انتقالهم من مستويات عالية من التحصيل والإنجاز العلميين في سوريا ما قبل الحرب، إلى وضع تصل فيه نسبة الأطفال ممن هم في سن المدرسة لكن غير المسجلين في المدارس إلى حوالي 65 في المئة. تجدر الإشارة إلى أن نسبة التسجيل الإجمالية في التعليم الثانوي في سوريا قبل الحرب كانت 74 في المئة، أي مساوية للنسبة المسجلة في لبنان. أما النسبة الحالية لتسجيل الطلاب السوريين في صفوف المرحلة الثانوية في لبنان فلا تتعدى 5 في المئة.<sup>3</sup> وعلى الرغم من مروحة الأنشطة التي تنظّمها الجهات المانحة في قطاع التعليم، والتي نستعرضها بمزيد من التفصيل في الملحق الثاني، لا تزال احتياجات اللاجئين السوريين كبيرة، شأنها شأن الأعباء التي يفرضونها على الخدمات العامة، وخدمات قطاع التعليم العام بشكل خاص. من جهة أخرى، يهدّد شبح الزواج المبكر وعمل الأطفال الطلاب غير المسجلين في المدارس. حتى الطلاب المسجلين في المدارس يتأثرون بتداعيات الأزمة: فمعدّلات التسرّب المدرسي مرتفعة، وتعرّض جيل كامل من الأطفال للاختلال الاجتماعي قد تكون نتائجه كارثية.<sup>4</sup> بالتالي، تُعتبر تلبية احتياجات هؤلاء الطلاب اللاجئين أولوية، مع الحفاظ طبعاً على الخدمات المقدّمة للطلاب اللبنانيين.

<sup>2</sup> "الاستجابة الإقليمية للاجئين السوريين: المعلومات المشتركة بين الوكالات في لبنان" - Syrian Refugee Response: Lebanon Interagency Update

- مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين (UNHCR)، تشرين الثاني/نوفمبر 2014

<sup>3</sup> المعدل الإجمالي للالتحاق بالمدارس 2012 - جميع البرامج الثانوية، لبنان وسوريا؛ البنك الدولي - إحصاءات التعليم في 2014/7/10؛ تقدير المعدل الحالي للالتحاق بالمرحلة الثانوية في سوريا - تقييم الاحتياجات متعدد القطاعات والمشارك بين الوكالات 2014 (الفصل الخاص بالتعليم).

<sup>4</sup> مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين (UNHCR) 2013 (مستقبل سوريا: أزمة الأطفال اللاجئين)

7. يرمي هذا المشروع إلى توفير الدعم لنظام التعليم العام اللبناني في حالات الطوارئ، وهو يسعى في ذلك إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما: (i) مساعدة المدارس على تأمين احتياجاتها التشغيلية اللازمة لتوفير التعليم للأطفال اللبنانيين والسوريين في سن التعليم المدرسي، و(ii) دعم تحسين بيئة التعلم في المدارس الرسمية في لبنان، في مواجهة تدفق اللاجئين من الأطفال، وتدهور البيئتين المادية والتعلمية، ونقص الموارد البشرية والمالية.

### ت. السياق القطاعي والمؤسسي

8. تتسم تنمية رأس المال البشري في لبنان بقدر كبير من عدم المساواة، حتى منذ ما قبل الأزمة السورية. وقد كشف دليل التنمية البشرية المعدل بعامل عدم المساواة (IHD) عام 2013، أن لبنان يحقق أداءً جيدًا نسبيًا من حيث رأس المال البشري، لكنه يواجه، في الوقت نفسه، قدرًا كبيرًا من عدم المساواة في الفرص والحاصلات المتاحة لمواطنيه.<sup>5</sup> يبرز عامل عدم المساواة هذا في الدخل والتعليم بشكل خاص، وهو أقل بروزًا في مجال الصحة. ويرتبط هذا العامل بضعف الدولة في تقديم خدمات عامة عالية الجودة، لا سيما في المناطق الأكثر فقرًا في البلاد. ومع انخفاض معدلات عائد رأس المال البشري الماهر في الداخل، يواجه لبنان صعوبات شديدة في الحفاظ على الأدمغة إذ بلغت نسبة هجرة محصلي التعليم العالي 43.9 في المئة.<sup>6</sup> ويؤدي عامل عدم المساواة كذلك إلى تفويض مساعي لبنان في مجال الحد من الفقر، وجهوده في مجال الدمج الاجتماعي والاقتصادي، نظرًا إلى صعوبة التحركية الاقتصادية والاجتماعية بالنسبة إلى المولودين في أسر متدنية المهارات. لقد أدت الأزمة السورية وموجات اللاجئين السوريين إلى إجهاد نوعية الخدمات العامة في لبنان، لا سيما تلك المتعلقة برأس المال البشري (تقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي للصراع السوري، البنك الدولي 2013).

9. يتميز قطاع التعليم في لبنان بمجموعة من الأنظمة الموازية التي يلتحق بها معظم الأطفال في سن التعليم المدرسي. في العام الدراسي 2012-2013، توزع تسجيل الطلاب في المدارس على النحو التالي: 516,627 طالبًا، أو 52.9 في المئة من مجموع الطلاب، في المدارس الخاصة؛ و 245,299 طالبًا أو 30.7 في المئة من مجموع الطلاب، في المدارس الرسمية، و 13.1 في المئة في المدارس الخاصة المدعومة من القطاع العام؛ و 3.3 في المئة في المدارس التابعة لوكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا). وتشمل مساهمات القطاع العام في القطاع التربوي خدمات التعليم العام المجاني ودعم مجموعة من المدارس الخاصة التي يعتبر أداءها عمومًا مساويًا لأداء المدارس الرسمية أو أسوأ منه.<sup>7</sup>

10. قبل اندلاع الأزمة السورية، ارتفعت المعدلات الصافية القياسية للتسجيل في المرحلة الابتدائية في لبنان ارتفاعًا طفيفًا عن المعدل الإقليمي البالغ 96 في المئة. ومع ذلك، بقيت المعدلات الصافية للتسجيل في المرحلة الثانوية في لبنان (67 في المئة) متخلفة عن المعدل الإقليمي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا البالغ 72 في المئة. وتجدر الإشارة إلى أن

<sup>5</sup> تجدر الإشارة إلى أن دليل التنمية البشرية المعدل بعامل عدم المساواة (IHD) في لبنان هو أقل من دليل التنمية البشرية فيه بنسبة 20.8 في المئة. وهو بالتالي من بين أكبر الخسائر في مجموعة البلدان المصنفة ضمن فئة التنمية البشرية العالية.

<sup>6</sup> مؤشر رأس المال البشري في العام 2013 بحسب المنتدى الاقتصادي العالمي.

<sup>7</sup> تتوقع الحصول على مزيد من المعلومات حول مستوى استثمارات القطاع الخاص في الاستعراض المرتقب للإنفاق على التعليم.

المعدّل الصافي للتسجيل في المرحلة الثانوية في لبنان، ولو قورن بمعدلات بلدان تتمتع بمستوى تنمية مماثل، يبقى أدنى بكثير من 81 في المئة.<sup>8</sup>

11. يميل قطاع التعليم العام في لبنان إلى توفير خدمات متدنية الجودة للفقراء. لذلك، لا تضم المدارس الرسمية، على الرغم من كونها مجانية، إلا 31 في المئة من الطلاب في لبنان. يعكس التفضيل الواضح للمدارس الخاصة رداءة الخدمات التي تقدّمها المدارس الرسمية عمومًا، لا سيما في المرحلة الابتدائية، وتنتج عنه تأثيرات سلبية كبيرة على الفقراء. كما أن ارتباط الجودة الأفضل بالتعليم في المدارس الخاصة يشير إلى أن طلاب المدارس الرسمية يحظون، على الأرجح، بمستوى تعليم أقل جودة، ويواجهون صعوبة أكبر في إيجاد فرص العمل بعد التخرّج. ويؤدي هذا الواقع إلى توارث مستويات التعليم والدخل المتدنية من جيل إلى آخر.<sup>9</sup> بالإضافة إلى ما سبق، يحقق طلاب المدارس الرسمية نتائج أكاديمية أدنى في الامتحانات الوطنية والدولية. فقد كشفت نتائج إمتحانات TIMSS (أي دراسة الاتجاهات الدولية السائدة في مجالي الرياضيات والعلوم) عام 2011، أن مستوى طلاب المدارس الرسمية أدنى بنسبة 10 في المئة من مستوى طلاب المدارس الخاصة. وتأكيدًا على ذلك، أشار المسح الأسري عام 2004 إلى ترابط كبير بين الفقر والتعليم في لبنان.

12. شهدت السنوات الأخيرة زيادة في الإنفاق على التعليم ترجع جزئيًا إلى قرارات إدارية سابقة وانضمام أعداد متنامية من الطلاب السوريين اللاجئين إلى نظام التعليم العام (أنظر الجدول رقم 1 في المرفق II). أما المحركات الرئيسية لهذه الزيادة في الإنفاق فكانت: (أ) زيادة الأجر بالساعة للأساتذة المتقاعدين بمبلغ 14 مليون دولار أميركي عام 2014 بموجب قرار إداري غير مرتبط بتدفّق اللاجئين السوريين؛ (ب) زيادة المساهمة التي تدفعها الحكومة للصندوق المدرسي عن كل طالب، من 40 دولار أميركي عن كل طالب في العام الدراسي 2010-2011 إلى 100 دولار أميركي في السنة منذئذ فصاعدًا، وهي زيادة غير مرتبطة أيضًا بتدفّق اللاجئين السوريين؛ و(ت) الزيادة في عدد ساعات التدريس التعاقدية التي سببها ارتفاع معدل التسجيل الإجمالي في المدارس الرسمية نتيجة لتدفق الطلاب السوريين، وتعتبر هذه الزيادة الأخيرة مسؤولة عن الجزء الأكبر من زيادة الإنفاق الإجمالية على التعليم. ويضاف إلى المحركات الثلاثة المذكورة، زيادة أصغر بكثير في تكاليف إيجار وصيانة المدارس الابتدائية والثانوية، قد تكون أو لا تكون مرتبطة مباشرة بتدفّق اللاجئين السوريين. في نهاية المطاف، يمكن اعتبار هذه الزيادات وأسبابها على أنها زيادات هامشية في تكلفة الطالب الواحد في المدارس الرسمية (أنظر الرسم البياني رقم 1 في المرفق II).

13. استجابت وزارة التربية والتعليم العالي للأزمة الراهنة من خلال تطوير استراتيجية توفير التعليم لجميع الأطفال في لبنان (RACE)، التي جرى اعتمادها رسميًا في شهر آب/أغسطس من العام 2014. تعرض وثيقة الاستراتيجية المذكورة برنامجًا متكاملًا لمدة ثلاث سنوات يهدف إلى التصديّ لتحديات أزمة التعليم التي أطلقها الصراع السوري. تشجّع استراتيجية RACE الشاملة، التي تقدّر كلفتها بحوالي 600 مليون دولار أميركي، على التنسيق بين الجهات المانحة،

<sup>8</sup> البنك الدولي - إحصاءات التعليم.

<sup>9</sup> "الفقر والنمو وتوزيع الدخل في لبنان" - آب/أغسطس 2008.

والاستحصال على التمويل منها، عبر الآليات الحكومية بشكل خاص.<sup>10</sup> ومن خلال هذه الاستراتيجية، تسعى وزارة التربية والتعليم العالي إلى إقامة توازن بين توفير فرص الوصول إلى التعليم العام للطلاب السوريين، ومنع تدهور الجودة الحقيقية والمعهود للخدمات التي يقدمها قطاع التعليم العام للبنانيين. وتشير بعض الأدلة إلى أن أعداد السوريين المتزايدة تساهم في توليد النزاعات داخل غرف التدريس وتكريس الانطباع السائد حول رداءة التعليم في القطاع العام.<sup>11</sup>

### ث. الأهداف العليا التي يساهم المشروع في تحقيقها

14. تتميز المساعي الرامية إلى دعم توفير التعليم، لا سيما في حالات الطوارئ، بأنها ترتبط بشكل واضح وأكد ومباشر بهدف البنك الدولي المتمثلين بالقضاء على الفقر المدقع وتعزيز الرخاء المشترك. هناك وفرة من الأدلة التجريبية التي تؤكد أن التحصيل العلمي يساهم إلى حد كبير في تحقيق كلا الهدفين. ذلك لأن التحصيل العلمي لا يزال من أكثر الطرق الموثوقة في زيادة الدخل وإخراج الناس من حالة الفقر. وتشير التقديرات إلى أن كل سنة تحصيل علمي إضافية تزيد الدخل بنسبة تتراوح بين 6 و10 في المئة، حتى لو لم يصب ذلك في جميع الأوقات والسياقات. وفي سياق الأزمة السورية، من الصعب أن نبالغ في تقدير أهمية التعليم للأطفال اللاجئين والضعفاء، في ضوء حقيقة راسخة هي أن القوى العاملة الماهرة المتعلمة شرط أساسي لتحقيق التنمية المستدامة والرخاء الاقتصادي في المجتمع.

15. تم تصميم هذا المشروع لدعم استراتيجية توفير التعليم لجميع الأطفال في لبنان (RACE) وضمان الاستقرار في فترة ضغط شديد. وسوف يمول المشروع أنشطة وزارة التربية في هذا المجال، ويساهم إلى حد كبير في منع تدهور قطاع التعليم العام وتوفير منصة تمويلية لجهات مانحة أخرى عبر الأجهزة الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، ينسجم المشروع تمامًا مع النهج المحددة في تحديث الاستراتيجية الإقليمية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الذي تم تقديمه إلى مجلس المديرين التنفيذيين (البنك الدولي - أيار/ مايو 2014)، لا سيما النهج الذي يركز على تعزيز الصمود في مواجهة الوضع الهش والمرحلة الانتقالية، ودعم الاندماج الاجتماعي والمساواة بين الجنسين. كما يتسق هذا المشروع تمامًا مع التركيز على الاستثمارات الأساسية في الخدمات الأساسية، على النحو المبين في استراتيجية الشراكة القطرية (CPS) 2011-2014 (التقرير رقم LB-54690)، والتقرير المرحلي لاستراتيجية الشراكة القطرية الخاصة بلبنان الصادر بتاريخ 18 نيسان - أبريل 2013 (التقرير رقم LB-75814) الذي كان قد القى الضوء على تفاقم تأثير الصراع السوري على البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الهشة في لبنان. وتجدر الإشارة إلى أن أولويات الحكومة تركّزت بشكل متزايد، منذ اندلاع الأزمة، على تدابير قصيرة الأمد لتثبيت الاستقرار. وقد أعطت استراتيجية RACE الأولوية لإعادة تأهيل المدارس والحفاظ على جودة التعليم.

<sup>10</sup> والهدف العام هو ضمان أن يصبح الأطفال الأكثر عرضة للمخاطر الذين هم في سن الدراسة (3-18 سنة) والمتأثرون بالأزمة السورية قادرين على الحصول على فرص تعلم رسمي وغير رسمي جيدة في بيئات آمنة ومحسنة. وبشكل أكثر تحديدًا، فإن البرنامج يهدف إلى ضمان الوصول المتكافئ إلى الفرص التعليمية، وتحسين نوعية التعليم والتعلم، وتعزيز أنظمة وسياسات ورقابة التعليم الوطني. (توفير التعليم للجميع - RACE، حزيران/ يونيو 2014).

<sup>11</sup> <http://www.wvi.org/europe/publication/under-pressure-impact-syrian-refugee-crisis-host-communities-lebanon>; <http://unhcr.org/FutureOfSyria/the-challenge-of-education.html>

## II. الأهداف التنموية للمشروع

### أ. الهدف التنموي للمشروع

16. يقضي الهدف التنموي للمشروع بدعم الاحتياجات التشغيلية للمدارس الرسمية في لبنان، وتحسين بيئة التعلّم، في إطار الاستجابة للتدفق المستمر للأطفال السوريين اللاجئين.

17. تماشياً مع استراتيجية توفير التعليم لجميع الأطفال في لبنان (RACE)، يهدف المشروع إلى تخفيف الضغوط المالية القصيرة الأمد التي تعاني منها وزارة التربية والتعليم العالي، والاستثمار في الجودة لصالح نظام التعليم العام اللبناني. بالتالي، تم تصميم مكونات المشروع بشكل قابل للتوسيع بسرعة، بما يسمح بجذب واستيعاب أي اهتمام إضافي من قبل الجهات المانحة. وفي سياق حالة الطوارئ الإنسانية، يهدف هذا المشروع إلى معالجة بعض الاحتياجات الملحة والمساعدة في الحفاظ على البنية التحتية للتعليم وتلبية الاحتياجات من حيث الجودة على المدى المتوسط. بالإضافة إلى ما سبق، تشمل الجوانب التنموية للمشروع تعزيز أنظمة وزارة التربية والتعليم العالي، والصرف من خلال حسابات الحكومة، والتنفيذ المباشر من قبل وزارة التربية والتعليم العالي و/أو المدارس، ومكونات تعزيز الجودة.

### ب. الجهات المستفيدة من المشروع

18. يضمّ المجموع التراكمي للمستفيدين المباشرين من المشروع حوالي مليون طالب وموظف في المدارس الرسمية، على مدى عمر المشروع. وتشمل فئة المستفيدين المباشرين من المشروع حوالي 28,000 طالب مستفيد من مكون "الدعم للمدارس" بمبلغ سنوي قدره 160 دولار أميركي لكل طالب على مدى ثلاث سنوات، بالإضافة إلى 390,000 طالب مستفيد من منح المدارس بشكل تراكمي على مدى ثلاث سنوات، والطلاب الملتحقين بالمدارس المستفيدة من التمويل المخصص لإعادة تأهيل المدارس، وحوالي 500 موظف في مديرية التوجيه التربوي والمدرسي". وتشمل حلقة المستفيدين من المشروع كذلك طلاب المدارس الرسمية، من الصف الأول إلى التاسع، المستفيدين من نشاط توزيع الكتب المدرسية على مدى سنتين. (أنظر الجدول رقم 1 أدناه). نشير في هذا السياق إلى أن العدد المقدّر للمستفيدين من إعادة التأهيل هو أقل من المتوقع، لأن المدارس التي أعطيت الأولوية في مكون إعادة التأهيل هي الأسوأ حالة في البلاد، وبالتالي، تكون إعادة تأهيلها مكلفة للغاية (أنظر المرفقين 1 و II). أما فئة المستفيدين غير المباشرين فسوف تضم أولياء الطلاب والمجتمع عموماً الذي سيستفيد من زيادة في رأس المال البشري والنتائج التعليمية الناتجة عن استقرار الالتحاق بالمدارس بفضل تدخّلات المشروع، على النحو المبين في التحليل الاقتصادي في الفصل VI.

### الجدول رقم 1: الجهات المستفيدة من المشروع

السنة 3	السنة 2	السنة 1	المستفيدون المباثرون (في السنة)
30,000	30,000	20,000	دعم الصندوق المدرسي (أساتذة وطلاب وإداريين)
275,000	300,000	0	كتب مدرسية من الصف الأول إلى التاسع (طلاب)
180,000	140,000	70,000	تمويل تكميلي للمدارس (طلاب)
3,000	1,000	0	إعادة تأهيل المدارس (طلاب وأساتذة وإداريين)

500	500	500	موظفو مديرية التوجيه التربوي والمدرسي (موظفو وزارة التربية والتعليم العالي)
-----	-----	-----	---

من المتوقع أن يستفيد من المشروع حوالي 300,500 فرد؛ وقد تستمر استفادة الأفراد من دعم المشروع لسنوات عديدة.

### ت. مؤشرات النتائج على مستوى الهدف التنموي للمشروع

19. يقتصر عدد مؤشرات النتائج على مستوى الهدف التنموي للمشروع على أربعة مؤشرات مستهدفة بشكل معتدل نظراً لامكانية تغيير الاحتياجات أثناء التنفيذ. تُرفع التقارير بشأن هذه المؤشرات بوتيرة فصلية (ربع سنوية)، بما يجعل تقدم تنفيذ المشروع الحالي واضحاً، ويسمح بتوجيه الاهتمام إلى أي عناصر تستوجب التصويب في منتصف المسار.

20. نبيّن أدناه مؤشرات النتائج على مستوى الهدف التنموي للمشروع:

مؤشرات النتائج على مستوى الهدف التنموي للمشروع
الطلاب المستفيدون من دعم الصندوق المدرسي
عدد المدارس المستفيدة من التمويل التكميلي للمدارس
المدارس المستفيدة من إعادة التأهيل
العدد المباشر للمستفيدين من المشروع، وعدد النساء من بينهم

## III. وصف المشروع

### أ. مكونات المشروع

21. يتألف المشروع من ثلاثة مكونات هي: (أ) الدعم للمدارس؛ (ب) جودة بيئة التعلّم؛ (ت) إدارة ودعم المشروع. ويهدف المشروع الممتدّ على ثلاث سنوات إلى معالجة تحديين جوهريين يواجهان التنمية البشرية ونظام التعليم في لبنان هما: الحفاظ على قدرة المدارس على توفير الخدمات التعليمية، والحفاظ على جودة بيئة التعلّم. مستويات التشغيل والجودة التي كانت سائدة قبل بداية الأزمة السورية مهدّدة اليوم، ومن شأن مساهمات المشروع أن تساعد في تثبيت هذه المستويات ومنعها من التدهور من خلال ما يلي: أولاً، سيقوم المشروع بدعم النفقات على مستوى المدارس فيخفف بذلك العبء المالي الذي يتقل ميزانية التعليم العام نتيجة لتدفق الطلاب السوريين، ويضمن، في الوقت عينه، تزويد مقدّمي خدمات الخط الأمامي في المدارس بالموارد الكافية للاستجابة إلى الاحتياجات التشغيلية المباشرة. ثانياً، سيقوم المشروع بتحسين بيئة التعلّم من خلال تلبية الاحتياجات الملحة من حيث إعادة التأهيل والتمويل التكميلي للمدارس، مساهماً بذلك في تعزيز التحاق جميع الطلاب والحفاظ عليه؛ ثالثاً، سيقوم المشروع بضمان استمرار الدعم للطلاب الأشد حاجة إلى الدعم، من خلال توفير المدخلات لمستشاري المدارس ومدرّبي الأساتذة ومقدّمي الخدمات الصحية. وأخيراً، سوف يقوم المشروع، من خلال الاستثمار بالمدخلات الظاهرة للعيان، بما في ذلك إعادة تأهيل المدارس وتوفير التمويل التكميلي للمدارس وتوزيع الكتب

المدرسية، بإثبات فوائده بالنسبة للطلاب اللبنانيين والسوريين على حد سواء، مما يساهم في تخفيف التوتر داخل المجتمعات وفي ما بينها.

### **المكوّن 1: الدعم للمدارس (13.5 مليون دولار أميركي)**

22. سوف يمول المشروع التكاليف التشغيلية للمدارس على مستوى المدرسة. تعتمد المدارس حالياً على صندوقين قائمين لتلبية احتياجاتها الأساسية، هما "صندوق لجنة الأهل" و"صندوق المدرسة". ولكل صندوق حسابه الخاص في كل مدرسة، ونفقاته المسموح بها بموجب تعليمات وزارة التربية والتعليم العالي. يُستخدم صندوق لجنة الأهل، الممول من الوزارة عادة بمعدل 60 دولار أميركي عن كل طالب، لتغطية تكاليف دروس التقوية للطلاب، والنفقات الصحية، والأنشطة الصفية واللاصفية المنظمة برعاية المدرسة بموجب المرسوم رقم 2153/م، 2007. أما صندوق المدرسة الممول من الوزارة بمعدل 100 دولار أميركي عن كل طالب، فيستخدم لتغطية تكاليف التدفئة والكهرباء والقرطاسية من أوراق وأقلام وغيرها من اللوازم الصفية الصغيرة، بموجب المرسوم رقم 1845/م، 2006. تمول وزارة التربية والتعليم العالي حالياً الجزء الأكبر من هذين الصندوقين بالمعدلات المذكورة أعلاه، وتتولى وكالات أخرى تغطية باقي التمويل. يقضي هذا المكوّن الأوّل بدعم هذين الصندوقين من خلال دفع مبلغ سنوي قدره 160 دولار أميركي عن كل طالب، من أصل 28,000 طالب، على مدى عمر المشروع، أي ثلاث سنوات. ويُضاف الدعم الذي يوفره هذا المشروع إلى الدعم القائم والمخطط له مسبقاً من قبل شركاء آخرين. ويشكّل مبلغ 160 دولار أميركي جزءاً صغيراً من التكلفة الحديثة الأكبر للطلاب الواحد، التي تغطي رواتب الأساتذة، وتقدّر بحوالي 363 دولار أميركي في السنة الدراسية 2013-2014.

### **المكوّن 2: جودة بيئة التعلّم (16,6 مليون دولار أميركي)**

#### **المكوّن الفرعي 2.1: إعادة تأهيل المدارس (5.2 مليون دولار أميركي)**

23. سوف يحسّن هذا المكوّن جودة بيئة التعلّم في المدارس الرسمية من خلال توفير التمويل لإعادة تأهيل مباني المدارس الأكثر حاجة إلى ترميم. وتشمل الأنشطة التي ينطوي عليها هذا المكوّن تعزيز السلامة الهيكلية، وتوفير الوصول إلى المياه ومرافق الصرف الصحي التي تراعي احتياجات الطالبات والطلاب، وتحسين المظهر الخارجي للمدرسة. وعلى الرغم من أن المشروع لن يغطي إلا جزءاً صغيراً من مجمل الاحتياجات، من المتوقع أن يساهم حسن تنفيذه بتمهيد الطريق لجهات مانحة أخرى لكي تمول جزءاً إضافياً من الأشغال، في إطار استكمال هذا المشروع، أو من خلال آليات أخرى بديلة.

#### **المكوّن الفرعي 2.2: التمويل التكميلي للمدارس (5.7 مليون دولار أميركي)**

24. سوف يزودّ هذا المكوّن غالبية المدارس الابتدائية الرسمية في البلاد بمساعدات مالية صغيرة للطوارئ تلبّي احتياجات الخط الأمامي في المدارس، وتساعد المدارس في تحسين بيئة التعلّم وتعزيز التماسك بين مختلف المجتمعات الطلابية من خلال الأنشطة اللاصفية. تُستخدم هذه المساعدات لشراء لوازم غرف التدريس و/أو تمويل الأنشطة اللاصفية التي تحفز الطلاب والأساتذة، وتشجّع على الافتخار بالمدارس الرسمية، وتعزز مواظبة الطلاب على الحضور ويقائهم في المدرسة، فضلاً عن تمويل تحسينات مادية ثانوية أخرى. تحدّد حصص المدارس من هذه المساعدات في ضوء مقترحات موجزة

تحت عنوان "خطة تحسين المدرسة" تقدّمها المدارس إلى مكاتب وزارة التربية الإقليمية، ثم يجري تحويل الحصاص مباشرة من حساب المشروع إلى حساب المدرسة المصرفي. كذلك، تلجأ وزارة التربية والتعليم العالي إلى القيام بجولات تفتيش مفاجئة واشترط الإعلان عن الأنشطة على جدران المدارس، لأغراض المساءلة الاجتماعية والمؤسسية. أما المساءلة المالية فتتبع الإجراءات القائمة عند التدقيق في تحويل الأموال إلى المدارس. ووفقاً لتصميم هذا المشروع القائم على استراتيجية **RACE**، سوف تتراوح المبالغ الممنوحة بين 1000 و10,000 دولار أميركي، تبعاً لعدد الطلاب والأنشطة المقترحة. وتعزيزاً للمساواة، سوف يراعى توزيع هذه الحصاص تفضيل المدارس الأصغر، كما يركّز على المدارس التي توفر التعليم من الصف الأول إلى التاسع. يستعرض المرفق II تفاصيل مكوّن التمويل التكميلي للمدارس.

### **المكوّن الفرعي 2.3: برنامج الكتب المدرسية الوطنية للمدارس الابتدائية الرسمية (5.1 مليون دولار أميركي)**

25. يهدف هذا المكوّن الفرعي إلى توفير الكتب المدرسية والتطبيقية الوطنية للطلاب (من الصف الأول إلى التاسع) الملحقين بالمدارس الرسمية في العامين الدراسيين 2015-2016 و 2016-2017، تبعاً لعدد الطلاب النهائي وأسعار الكتب بعد التفاوض. تم توزيع الكتب المدرسية في العام الدراسي 2013-2014، في إطار استكمال مبادرات كانت وزارة التربية والتعليم العالي قد أطلقتها في العام الدراسي 2012-2013. وقد أنفقت إدارة التنمية الدولية 2.52 مليون دولار أميركي لتوفير الكتب المدرسية لحوالي 80 في المئة من طلاب الصف الأول إلى التاسع، على مدى سنة واحدة.<sup>12</sup> وسوف يخصّص هذا المشروع حوالي 5 ملايين دولار أميركي لتوفير الكتب المدرسية والتطبيقية التي يحددها المنهج الدراسي.

### **المكون الفرعي 2.4: تقوية مديرية التوجيه التربوي والمدرسي (600,000 دولار أميركي)**

26. نخضع مديرية التوجيه التربوي والمدرسي للمديرية العامة للتعليم. تضم مديرية التوجيه التربوي والمدرسي مجموعة من الأساتذة وتهتم بتوفير المستشارين في مجال التعليم والصحة والصحة النفسية الاجتماعية لأساتذة وطلاب المدارس الرسمية. تعتبر وزارة التربية والتعليم العالي أن تقوية هذه المديرية هي أولوية، وبالتالي، سوف يمول المشروع الأدوات الأساسية التي تمكّن هذه الوحدة الإدارية من توفير خدمات عالية الجودة للمدارس والأساتذة والطلاب. تضم مديرية التوجيه التربوي والمدرسي ثلاثة أنواع من المستشارين: المستشارين التربويين، والمستشارين الصحيين، والمستشارين في مجال الصحة النفسية الاجتماعية/ حماية الطفل. أما الأنشطة التي ينطوي عليها هذا المكوّن فهي دعم التطوير المهني المستمر لموظفي المديرية وتزويدهم بالموارد والمعدّات التي تعزز فعالية أدائهم عند زيارة المدارس وإعداد التقارير والتوصية بأنشطة الدعم وتقديم ورش عمل مخصّصة للأساتذة. وتبلغ الكلفة المقترحة لتقوية مديرية التوجيه التربوي والمدرسي 600,000 دولار أميركي.

### **المكوّن 3: إدارة ودعم المشروع (1.9 مليون دولار أميركي)**

27. سوف تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بتنفيذ جميع الأنشطة المدرجة في مشروع توفير التعليم لجميع الأطفال في لبنان (RACE) ومشروع وقف تدهور النظام التعليمي في حالة الطوارئ (EESS)، بما في ذلك الأنشطة التي تمولها جهات مانحة أخرى ضمن مشروع RACE. وتضمن طريقة التنفيذ هذه تعزيز موقع الحكومة في قيادة مساعي الاستجابة، مما يساهم في تحقيق الاستدامة. بناءً عليه، يكون الوزير مسؤولاً عن الإشراف على المشروع، فيفوض مسؤوليات محددة إلى اللجنة التنفيذية لمشروع RACE، ومسؤوليات التنسيق اليومي لأنشطة المشروع إلى وحدة إدارة مشروع RACE التي تم إنشاؤها داخل وزارة التربية والتعليم العالي.<sup>13</sup> تتولى وحدة إدارة المشروع التنسيق مع رؤساء الإدارات في المكاتب المركزية والإقليمية. تعمل وحدة إدارة المشروع على بلورة أساليب وترتيبات العمليات المالية وإجراءات الشراء والتعاقد وتجهيز المعاملات وإصدار القرارات، تمهيداً لنشرها في فصل "الإدارة المالية وإجراءات الشراء والتعاقد" من دليل التشغيل الخاص بالمشروع. يمكن الاطلاع على المزيد من التفاصيل حول ترتيبات تنفيذ المشروع في المرفق III. تقدر كلفة إدارة المشروع بحوالي 1.9 مليون دولار أميركي. وتُموّل أجور موظفي وحدة إدارة المشروع من المشروع ذاته ومن اتفاقات أخرى مع جهات مانحة أخرى. أما الوظائف التي يمولها هذا المشروع فتخضع لإجراءات التعاقد الخاصة بالبنك الدولي. ويغطي المبلغ المذكور تكاليف الوظائف الرئيسية والتكاليف التشغيلية لوحدة إدارة المشروع.

#### ب. تمويل المشروع

28. يُموّل المشروع بمنحة قدرها 32 مليون دولار أميركي من الصندوق الائتماني لمساعدة لبنان في الاستجابة للأزمة السورية. ويجري تخطيط المشروع على أساس أن يبدأ الصرف حين تتوافر الأموال، ويسمح بتوسيع نطاق المشروع بسرعة إذا توافرت أموال إضافية من جهات مانحة أخرى.

#### الجدول رقم 2: تكاليف المشروع (بالدولار الأميركي)

نسبة التمويل	الكلفة	مكونات المشروع
100%	13,500,000	1. الدعم للمدارس
100%	16,600,000	2. جودة بيئة التعلم
100%	1,900,000	3. إدارة ودعم المشروع
100%	32,000,000	مجموع التكاليف
100%	32,000,000	مجموع تكاليف المشروع
	0	رسوم أولية
100%	32,000,000	التمويل الإجمالي المطلوب

ت. الدروس المستفادة المنعكسة في تصميم المشروع

<sup>13</sup> بموجب القرار 8M2015

29. تعاني المشاريع الممولة من البنك الدولي في لبنان حاليًا من تأخير في التنفيذ وصرف الأموال في مختلف القطاعات. على سبيل المثال، يعاني مشروع الإنماء التربوي الثاني في لبنان الممول بقرض من البنك الدولي للإنشاء والتعمير (IBRD P118187) حاليًا من مستويات صرف منخفضة بسبب عدد من العوامل. لذلك، تم تصميم هذا المشروع لتحسين هذا الوضع الراهن، عن طريق استخراج الدروس المستفادة في حالات الطوارئ على المستويين العالمي والمحلي اللبناني. ويستخدم هذا المشروع النهج التي نجحت في أماكن أخرى، ويهدف إلى مساعدة الحكومة في تنفيذ الأنشطة ذات الأولوية من خلال قنواتها الخاصة، حيثما كان ذلك ممكنًا، وملء الثغرات حيثما وجدت.

30. تم تصميم هذا المشروع بأقل عدد ممكن من المكونات ومن دون إدراج جميع الطلبات. إن هذا الأسلوب المبسط في التصميم مستوحًا من الدروس المستفادة التي يعرضها تقرير أوضاع ونتائج تنفيذ مشروع الإنماء التربوي الأول (البنك الدولي، 2010). على سبيل المثال، من المتوقع أن تُصرف أموال المكوّن 1 أي "دعم تكلفة الطالب"، الذي يمثل حوالي 50 في المئة من قيمة المنحة الإجمالية، بسرعة، لأنه يتبع قنوات تمويلية قائمة مسبقًا في وزارة التربية والتعليم العالي، ولا يتطلب إلا أدنى حد على الإطلاق من المعالجة الإضافية التي تقتصر على عمليات السحب من حساب المشروع.

31. سوف يُعطي مشروع وقف تدهور النظام التعليمي في حالة الطوارئ (EESSP) الأولوية لتزويد وحدة إدارة المشروع بالموظفين، تجنبًا لإتقال الهيكليات القائمة في وزارة التربية والتعليم العالي، وسوف يركز على تمويل تكاليف الموظفين الرئيسيين في وحدة إدارة المشروع حرصًا على تنفيذ المشروع. أما مجموعة الموظفين الرئيسيين فتضم كحد أدنى: مدير المشروع وموظف إدارة مالية وموظف مشتريات.

32. عانت المشاريع السابقة في قطاع التعليم من الانتكال على إصلاح سياسات لم يتحقق بحسب ما ورد في تقرير أوضاع ونتائج تنفيذ مشروع الإنماء التربوي الأول وغيره من التقارير. بالتالي، تم تصميم مشروع وقف تدهور النظام التعليمي في حالة الطوارئ (EESSP) بشكل يشجّع على إصلاح السياسات من دون إخضاع نتائج المشروع للمبادرات الفردية في مجال السياسات.

33. يوفر هذا المشروع منبرًا يسمح للجميع بالمساهمة فيه. فهو مصمّم بشكل قابل للتطوير، في ضوء الخبرات المماثلة في الأردن وبلدان أخرى. على سبيل المثال، يسمح تصميم هذا المشروع بتوسيع مكوّن الدعم ومكوّن إعادة التأهيل بسرعة للاستفادة من أي أموال إضافية محتملة، ذلك لأن أنشطة المشروع ليست إلا استجابة جزئية لتحديات أوسع نطاقًا على المديين القريب والمتوسط.

## IV. التنفيذ

### أ. الترتيبات المؤسسية والتنفيذية

#### إدارة المشروع

34. تم إنشاء وحدة إدارة المشروع في وزارة التربية والتعليم العالي، وسوف تزود بموظفين يمول تكاليفهم هذا المشروع مع جهات مانحة أخرى. سوف يرأس هذه الوحدة مدير المشروع الذي يخضع لمدير عام وزارة التربية والتعليم العالي تحت إشراف الوزير. تضم وحدة إدارة المشروع مدير المشروع وموظف إدارة مالية وموظف مشتريات وأخصائي في شؤون الرصد والتقييم ومهندسين ميدانيين ومساحين ومنسقين بين المنظمات غير الحكومية ومنسقين ميدانيين وأخصائيين تربويين وغيرهم من موظفي تكنولوجيا المعلومات والشؤون القانونية والدعم الإداري. تشمل خطة المشروع تعيين موظفي وحدة إدارة المشروع في المكاتب الإقليمية. بالإضافة إلى ذلك، يعمل موظفو وحدة إدارة المشروع بشكل وثيق مع موظفي وزارة التربية والتعليم العالي في الوزارة وفي المكاتب الإقليمية، ومع سائر الوحدات الإدارية والإدارات القائمة في الوزارة، تحت إشراف مدير عام التربية.

### ب. نتائج الرصد والتقييم

35. سوف تُستخدم وثيقة إطار نتائج المشروع لرصد وتقييم المشروع (أنظر المرفق ا). ويركز رصد أداء المشروع على التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف المشروع كما جرى قياسها من خلال مؤشرات النتائج المبينة في وثيقة إطار النتائج.

36. تقوم وحدة إدارة المشروع، تحت إشراف وزارة التربية والتعليم العالي وبمساعدة أخصائي في الرصد والتقييم، بإعداد التقارير المرحلية بالتعاون مع مديري الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي. كما تقوم كل إدارة بإعداد تقارير فصلية وموجزة وموحدة الشكل، حسب التقدم المحرز نحو تنفيذ خطة العمل السنوية. ثم يقوم أخصائي الرصد والتقييم في وحدة إدارة المشروع بجمع هذه التقارير ورفعها إلى البنك واللجنة التنفيذية لمشروع RACE. وتعتبر وظيفة أخصائي الرصد والتقييم أساسية في تنفيذ المشروع وتُغطى تكاليفها من تمويل هذا المشروع.

37. كشفت مشاريع سابقة وحالية مموّلة من البنك الدولي في شتى القطاعات، أن تطوير أنظمة فعالة للرصد والتقييم والمحافظة عليها في لبنان هو بمثابة تحدٍّ صعب. فبالإضافة إلى النقص الشديد في القدرات المؤسسية المتاحة والصعوبات التي تعترض توظيف أخصائيين في مجال الرصد والتقييم، غالباً ما يثير موضوع جمع البيانات واستخدامها مسائل حساسة ومسيئة. وتداركاً لذلك، تم تخصيص الموارد الكافية ضمن المكوّن 3 لتوظيف أخصائي خبير ومؤهل في مجال الرصد والتقييم، يكون موظفاً أساسياً بين موظفي وحدة إدارة المشروع. أما مصادر البيانات ذات الصلة التي يعتمد الرصد على نتائجها، فهي متاحة بسهولة. كما أن عددًا كبيراً من البيانات ذات الصلة بعملية الرصد والتقييم يتم جمعه بشكل روتيني.

### ت. الاستدامة

38. يقضي الهدف الملح لهذا المشروع بالاستجابة السريعة لتدفق الطلاب السوريين اللاجئين حفاظاً على أداء نظام التعليم العام. لكن من المتوقع أن تؤدي الاستثمارات في إعادة التأهيل وتمويل المدارس وتوفير الكتب المدرسية إلى تحسين جودة بيئة التعلّم لا على المدى القريب فحسب، بل أيضاً على المدى المتوسط. فإبقاء الأطفال في المدارس في حين أنهم كانوا ليتسربوا منها أو يُجرموا من التعليم يعزّز رأس المال البشري ويحسن إمكانات الكسب (أنظر القسم السادس VI للتفاصيل). ولو تراجعت جودة نظام التعليم العام بشكل ملحوظ، لخرج منه الأطفال اللبنانيون والسوريون على حد سواء، نتيجة لتراجع الكسب.

39. إن الدّعم المتوقَّع لنظام التعليم الوطني هو بمثابة فرصة للتأثير إيجابًا على حياة جيل من الأطفال اللبنانيين والسوريين، واستثمار في وظائف المستقبل والآفاق الاقتصادية قد ينجح في الحدّ من تأثر الشباب بدعاة التطرّف. ويسمح تصميم هذا المشروع باعتماد الفرص التي تخفّف من حدّة التوتر بين اللاجئين والمجتمعات المضيفة. تحقيقًا لهذه الغاية، يساهم تمويل مشروع ESSP ضمن استراتيجية RACE في دعم المساواة في فرص التعلّم وتحسين البنى التحتية للمدارس وبيئة التعلّم في غرف التدريس، كما يدعم خدمات مديرية التوجيه التربوي والمدرسي في مجال الإرشاد والدعم الصحي والنفسي الاجتماعي في المدارس الرسمية.

## .V المخاطر الأساسية

### أ. تصنيف المخاطر وشرح المخاطر الأساسية

فئات المخاطر	تصنيف الخطر (عالي، كبير، متوسط، منخفض)
1. مخاطر متصلة بالسياسة والحوكمة	عالي
2. مخاطر متصلة بالاقتصاد الكلي	متوسط
3. مخاطر متصلة باستراتيجيات القطاع وسياساته	كبير
4. مخاطر متصلة بالتصميم التقني للمشروع	منخفض
5. مخاطر متصلة بالقدرة المؤسسية في مجال التنفيذ والاستدامة	عالي
6. مخاطر ائتمانية	كبير
7. مخاطر بيئية واجتماعية	منخفض
8. مخاطر متصلة بأصحاب المصلحة	متوسط
9. مخاطر أخرى	كبير
المجموع	عالي

40. يشير تصنيف المخاطر إلى أن المشروع ينطوي بشكل عام على "خطر عالٍ". يكشف التصنيف عن مستوى خطر عالٍ في فئات المخاطر المتصلة بالسياسة والحوكمة، واستراتيجيات القطاع وسياساته، والقدرة المؤسسية على التنفيذ والاستدامة. ويأخذ التصنيف بالاعتبار أن المشروع ينفذ في سياق حالة طوارئ وأن عددًا قليلًا من هذه المخاطر المذكورة قابل للتخفيف بفعالية.

41. المخاطر المتصلة بالسياسة والحوكمة: التقلبات السياسية والجمود الحكومي. نظرًا لطبيعة الحكومة اللبنانية "التوافقية" التي أنشئت لضمان تمثيل متساو بين مختلف الجماعات الدينية / المذهبية، يتطلّب صنع القرار في لبنان توافقًا في الآراء بين عدد كبير من الأطراف السياسية المنقسمة. ويؤدّي الجمود الناتج عن ذلك في السلطتين التنفيذية والتشريعية، في كثير من الأحيان، إلى التضيق بشدّة على مساعي الإصلاح والقدرة على تمرير القوانين والتشريعات الهامة وتأكيد التعيينات

الأساسية. يؤثر هذا الشلل أيضاً على عمليات الإقراض من البنك الدولي التي تتطلب موافقات عديدة وإجراءات طويلة على مستوى الوزارات المعنية ومجلس الوزراء. بالتالي، يكمن الخطر في أن المشروع قد يواجه، بسبب هذه الأجواء، تأخيراً في التنفيذ أو تحقيق النتائج.

42. **التدابير التخفيفية المحددة:** تؤثر المخاطر السياسية على جميع تدخلات البنك الدولي ولا يمكن تخفيفها بشكل كامل. ومع ذلك، يتميز هذا المشروع بأنه ممول بموجب منحة، وبأنه على عكس المشاريع الممولة من البنك الدولي للإنشاء والتعمير، لا يتطلب موافقة مجلس النواب التي غالباً ما تستغرق وقتاً طويلاً. بالإضافة إلى ذلك، لا يتضمن المشروع إصلاحات سياسة مباشرة نظراً إلى البيئة السياسية الصعبة.

43. **المخاطر المتصلة باستراتيجيات القطاع وسياساته:** لقد تبين في كل مشروع من المشاريع الثلاثة السابقة التي مولها البنك الدولي في قطاع التعليم في لبنان أن غياب استراتيجية متماسكة خاصة بالقطاع يشكل عائقاً كبيراً أمام تقدم هذا القطاع. عام 2010، تم إطلاق خطة وطنية خمسية لإنماء القطاع التربوي (ESDP) كانت بمثابة ركيزة لتحديد نطاق ومجالات تركيز مشروع الإنماء التربوي الثاني EDP II المستمر حتى اليوم، فضلاً عن المشروع الحالي، أي مشروع وقف تدهور النظام التعليمي في حالة الطوارئ EESSP. ولأن الخطة المذكورة وضعت قبل اندلاع أزمة اللاجئين السوريين، لا تتضمن أي تدخلات في مجال التصدي لهذه الأزمة. أما مبادرة توفير التعليم لجميع الأطفال في لبنان RACE، فأطلقت في شهر أيار/ مايو من العام 2014 وتعكس آخر استراتيجيات تبنتها الحكومة في قطاع التعليم، كما تحدد السياق الاستراتيجي لمشروع EESSP الذي يلبّي أهداف وأولويات مبادرة RACE بشكل مباشر.

44. **التدابير التخفيفية المحددة:** إن الطبيعة الاستثنائية للتحديات التي يواجهها نظام التعليم في لبنان جراء تدفق الأطفال السوريين اللاجئين لا يمكن تخفيفها بشكل كامل، ولا يمكن التحكم بالواقع اللبناني الذي يتسم بالتغيرات المتكررة في الموظفين وفي اتجاهات السياسة العامة. سوف يستمر البنك في تزويد وزارة التربية والتعليم العالي بالمساعدة التقنية للتصدي لأثر الأزمة السورية. وتوفر مبادرة RACE للأنشطة المقترحة توجيهاً شاملاً في مجال الاستراتيجيات والسياسات، كما تعزز الوضوح واليقين في بيئة السياسات. وأخيراً، يركّز هذا المشروع بصورة مباشرة على الجوانب الأساسية لنظام التعليم كما تم تحديدها في خطة إنماء القطاع التربوي ESDP ومبادرة توفير التعليم لجميع الأطفال في لبنان RACE، في محاولة للحد من احتمال التعطيل الناجم عن تقلبات في توجهات السياسة العامة أو أولويات القطاع.

45. **المخاطر المتصلة باستراتيجيات القطاع وسياساته:** تدهور جودة التعليم وعدم كفاية المساعدات الخارجية اللازمة لمواصلة الاستجابة. يهدف هذا المشروع إلى دعم وصول الطلاب اللبنانيين والأعداد المتزايدة من اللاجئين السوريين إلى التعليم الجيد. في هذا السياق، يواجه هذا المشروع خطرين رئيسيين: (أ) ألا تتوفر موارد الدعم الخارجية الكبيرة اللازمة لتغطية تكاليف التحاق اللاجئين السوريين بالمدارس عاماً بعد عام، الأمر الذي يؤدي بهذا المشروع إلى استخدام المزيد من الأموال لتلبية الاحتياجات المباشرة بدلاً من توظيفها في تدخلاته في مجال تحسين جودة التعليم. وتجدر الإشارة إلى أن موارد صناديق الاستجابة الإنسانية حول العالم تستنزف بشكل متزايد؛ و(ب) أن تؤدي الزيادة المستمرة في عدد الطلاب السوريين الملتحقين بنظام التعليم العام إلى إضعاف ثقة اللبنانيين بجودة التعليم العام، لا سيما في ظل وجود أدلة مروية تؤكد ذلك. غير أن إضعاف ثقة اللبنانيين بجودة التعليم العام قد يؤدي بهم إلى سحب أطفالهم من المدارس الرسمية والبحث عن

مدارس خاصة بديلة أو مجرد السماح لأطفالهم بالتسرب من نظام التعليم كلياً. بالتالي، يهدف هذا المشروع إلى تعزيز جودة التعليم، علماً أن احتمال سحب الطلاب من المدارس العامة على نطاق واسع يجعل تحقيق الهدف التنموي للمشروع أكثر صعوبة.

46. **التدابير التخفيفية المحددة:** ليس أي من الخطرين المذكورين في الفقرة أعلاه قابلاً للتخفيف بشكل كامل. بالنسبة إلى الخطر (أ)، من المتوقع أن يساهم تصميم هذا المشروع كبرنامج تنموي، وليس كمناشدة إنسانية، في تحفيز / الاستفادة من أموال التبرعات الإنمائية التي تقدمها الجهات المانحة، سواء من خلال التمويل الموازي أو من خلال الصندوق الائتماني الذي يديره البنك لمساعدة لبنان في الاستجابة للأزمة السورية. وفي ما يتعلق بالخطر (ب)، لقد تم اختيار مجالات تدخل المشروع بعناية. وهي تشمل تحسين بيئة التعلم المادية في المدارس الرسمية بهدف بناء الثقة في قدرة نظام التعليم العام على الحفاظ على أداء فعال في ظل ظروف صعبة.

47. **المخاطر الائتمانية:** تنتج المخاطر الائتمانية عن ترتيبات الشراء والإدارة المالية. وقد تم تصنيف المخاطر المتبقية الشاملة الحالية على أنها "كبيرة". من المتوقع أن تؤدي التدابير التخفيفية التي تم تحديدها في كل فئة من فئات مخاطر إلى الحد من الخطر الائتماني بشكل عام أثناء التنفيذ. تنتج المخاطر ذات الصلة بالشراء عما يلي: ضرورة التنسيق بين المكاتب المركزية والإقليمية، والتأخير الناجم عن مركزية القرار الوزاري، والخبرة المحدودة في مجال الشراء على نطاق دولي، وضعف إنفاذ ترتيبات تخطيط الشراء، وتردد القطاع الخاص حيال الدخول في عقود شراء لا تضمن تنافسية العطاءات، وأوجه الخلل التي تشوب تقييم الشراء، وقصور آليات معالجة الشكاوى، ونقاط الضعف في إدارة العقود، وانعدام الرقابة العامة. أما في ما يخص الإدارة المالية، فنتج المخاطر عن: الافتقار إلى الموظفين المدربين على الإدارة المالية، وعدم توافر برمجيات المحاسبة اللازمة لإعداد التقارير المالية المرحلية (IFRS) وإدارة الأصول، واعتماد السياسات والإجراءات المالية غير الملائمة لإدارة المنح الفرعية للمدارس، إلى جانب الصعوبات والتأخيرات المتوقعة في تحضير تقارير التدقيق.

48. **التدابير التخفيفية المحددة في مجال الشراء:** تشمل هذه التدابير وضع "دليل التشغيل الخاص بالمشروع" الذي يستعرض بالتفصيل معايير قرارات الشراء ويحدد أطر عمليات صنع القرار في المدرسة والمكاتب المركزية والإقليمية. أما محدودية قدرة الشراء في الوكالة المنفذة فسوف تُعالج من خلال إنشاء وحدة إدارة مشروع تضم موظفين من ذوي الخبرة في مجال الشراء. وسوف يوفر المشروع الدعم من حيث التدريب والمساعدة التقنية وتزويد الموظفين بالموارد اللازمة لضمان تحديث خطة الشراء بانتظام حرصاً على تماشيها مع أهداف المشروع بشكل وثيق. بالإضافة إلى ما سبق، تشمل التدابير التخفيفية تصميم صفقات الشراء بشكل يشجع منافسة القطاع الخاص، وإعداد نموذج موحد لتقييم العطاءات، وتحسين آليات معالجة الشكاوى، وإرساء آليات ضمان الجودة في إطار تنفيذ العقود.

49. **التدابير التخفيفية المحددة في مجال الإدارة المالية:** سوف يُعطي المشروع الأولوية لتزويد وحدة إدارة المشروع، من دون تأخير، بموظف للإدارة المالية من ذوي الخبرة والمؤهلات. وتحرص وزارة التربية والتعليم العالي على اعتماد نظام محاسبة مناسب لتجهيز معاملات المشروع وإنتاج التقارير المالية المرحلية الموحدة غير المدققة (IFRS) والبيانات المالية السنوية على أساس نقدي (بحسب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام - IPSAS) وفقاً لمتطلبات البنك الدولي في مجال إعداد التقارير المالية. وسوف تقوم وزارة التربية والتعليم العالي، في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ سريان المشروع،

بإعداد فصل "الإدارة المالية" من "دليل التشغيل الخاص بالمشروع"، تشرح فيه كيفية تدفق أموال المشروع، وترتيبات الإدارة المالية للمشروع، وآلية التنفيذ الشاملة الخاصة بالإدارة المالية. وأخيراً، يقوم مدقق حسابات خارجي خاص مستقل ومقبول لدى البنك بالتدقيق في مكونات البيانات المالية للمشروع (PFS) قبل أن تُقدّم إلى البنك، مع رسالة الإدارة، في موعد لا يتجاوز الستة أشهر بعد نهاية كل سنة مالية.

50. **المخاطر المتصلة بالقدرة المؤسسية في مجال التنفيذ والاستدامة:** تشكل السرعة عاملاً أساسياً في تنفيذ مشاريع الاستجابة لحالات الطوارئ. وفي حين تم تحديد العوائق التي تعرقل القدرة الفنية والقدرة على التنفيذ في القطاع التربوي، يبقى أن يتم تخطي هذه العوائق. وقد دفعت هذه العوائق إلى إنشاء وحدة إدارة مشروع جديدة عوضاً عن الاعتماد كلياً على هيكليات التنفيذ القائمة والتي تعاني من الضغط أصلاً. وفي حين يُعتبر إنشاء وحدة إدارة المشروع ضرورياً بالنظر إلى الأنشطة الإضافية المقترحة والحاجة إلى استجابة سريعة، ثمة خطر في أن يتحول إنشاء هذه الوحدة إلى مضيعة للوقت، أو أن يصطدم بصعوبة في إيجاد موظفين ذوي خبرة وكفاءة.

51. **التدابير التخفيفية المحددة:** يخصص المشروع مبلغاً سنوياً قدره 635,000 دولار أميركي لوحدة إدارة المشروع. تم تحديد هذا المبلغ في ضوء تجارب البنك الدولي السابقة في لبنان وفي قطاع التعليم. يغطي هذا المبلغ تكاليف ست وظائف رئيسية في حين يتم تمويل سائر الوظائف من جهات مانحة أخرى مساهمة في مشروع RACE. وسوف يستمر طاقم الموظفين الأخصائيين التقنيين في مكتب البنك الدولي في لبنان بتقديم الدعم على أساس ما يطلب منهم، مع الحرص على الانتهاء من وضع "دليل التشغيل الخاص بالمشروع" في الموعد المحدد، باعتباره أولوية مباشرة.

52. **المخاطر المتصلة بالقدرة المؤسسية في مجال التنفيذ والاستدامة:** تشير تجارب البنك السابقة في لبنان إلى أن تنفيذ المشروع يستغرق وقتاً أطول من الوقت المتوقع في مرحلة تصميم المشروع. وتشير خبرة البنك في قطاع التعليم على نطاق أوسع أن أنشطة إعادة التأهيل تميل أيضاً إلى إبطاء وتيرة الصرف.

53. **التدابير التخفيفية المحددة:** تمت في مرحلة تصميم المشروع معالجة خطر التأخير بسبب إعادة التأهيل. تركّز عملية المشروع أساساً على دفع تكاليف الطالب (المكون 1) وتستخدم لذلك القنوات القائمة لصرف هذه الأموال بسرعة. وسيتم أيضاً تحديد أعمال إعادة التأهيل والتحضير لها منذ بداية المشروع، على الرغم من أنها لن تُبأشر قبل السنة الثانية من تنفيذ المشروع.

54. **مخاطر أخرى:** تجدد الصراعات الداخلية أو الإقليمية. يُقدّر عدد اللاجئين في سوريا بحوالي 1.14 مليون لاجئ أو ما يعادل 26 في المئة من سكان لبنان. وبالإضافة إلى الأزمة الإنسانية، أدى الصراع السوري إلى تفاقم الانقسامات الطائفية في لبنان. في هذا السياق، أي امتداد محتمل للصراع السوري أو جرّ لأطراف متحاربة أخرى إلى لبنان سيعرقل تنفيذ المشروع ويتسبب بأضرار اقتصادية كبيرة ودائمة. ومن الواضح أن هذا الخطر يتخطى نطاق تدخل هذا المشروع ولا يمكن تخفيفه بشكل فعّال.

## .VI ملخص التقييم

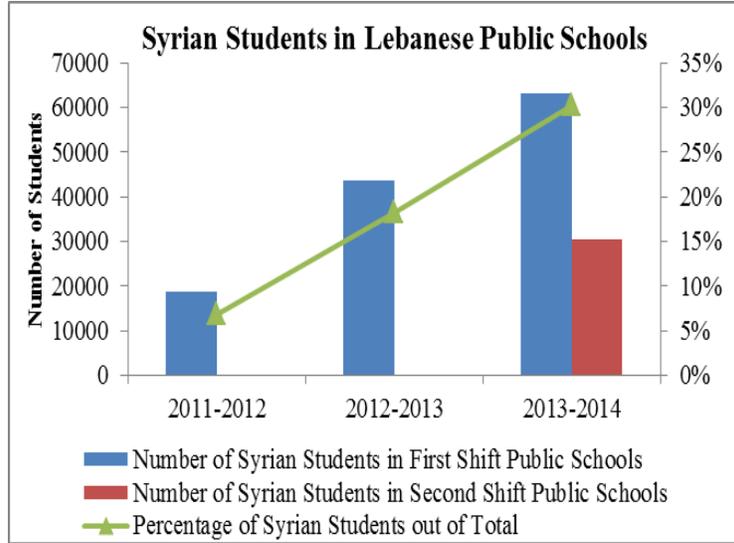
### أ. التحليل الاقتصادي

#### الأساس المنطقي للتدخل في القطاع العام

##### دور القطاع العام

55. مع دخول الصراع السوري عامه الرابع، تخطى أثر امتداده إلى لبنان المجال الإنساني ووصل بسرعة إلى المجالات الاقتصادية والاجتماعية حيث التأثيرات السلبية الكبيرة والمتنامية واضحة، لا سيما في قطاع التعليم. بين عامي 2012 و2014، نجحت الحكومة اللبنانية في استيعاب أكثر من 100,000 طالب سوري في المدارس الرسمية، لكن بتكلفة اجتماعية واقتصادية عالية. خلال العام الدراسي 2013-2014، إلتحق حوالي 63,000 طالب سوري بمعظم المدارس الرسمية الصباحية. وانتشر الطلاب السوريون في حوالي 93 في المئة من المدارس الرسمية في لبنان وشكّلوا حوالي 28 في المئة من إجمالي الطلاب الملتحقين بالمدارس الرسمية. في العام الدراسي 2013-2014 أيضًا، استقبلت المدارس الرسمية 30,418 طالبًا إضافيًا في المدارس الرسمية المسائية (أنظر الرسم البياني رقم 1). وفي ظل غياب أي دلائل تشير إلى أن الأوضاع في سوريا ستتغير في المدى القريب، من المتوقع أن تستمر التكاليف الناجمة عن استضافة الطلاب اللاجئين السوريين في لبنان في الارتفاع. بالتالي، يصبح الأساس المنطقي للتدخل في القطاع العام ذا شقين: (أ) مساعدة قطاع التعليم العام في استيعاب أعداد اللاجئين السوريين الملتحقين بالمدارس العامة، من خلال التخفيف، ولو جزئيًا، من العبء المالي الناتج عن ذلك؛ (ب) المحافظة على جودة التعليم وعلى إبقاء جميع طلاب المدارس الرسمية في لبنان، لبنانيين كانوا أو سوريين، مواظبين على الدراسة. ترتبط النقطة الأولى (أ) مباشرة بالشق المتعلق بدعم المدارس في الهدف التنموي للمشروع. أما النقطة الثانية (ب) فترتبط مباشرة بالشق المتعلق بجودة بيئة التعلّم في الهدف التنموي للمشروع.

#### الرسم البياني رقم 1: الطلاب السوريون في المدارس الرسمية اللبنانية



#### تخفيف العبء المالي على وزارة التربية والتعليم العالي

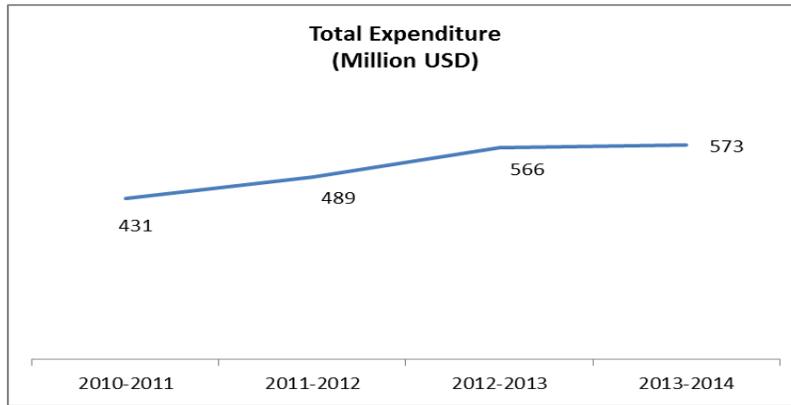
56. أدت فورة الطلب على المدارس الرسمية من قبل اللاجئين السوريين إلى زيادة كبيرة في الإنفاق الحكومي على التعليم العام. قبل اندلاع الأزمة السورية، كانت طاقة نظام التعليم العام اللبناني الاستيعابية فائضة، لأن اللبنانيين يؤثرون التعليم الخاص على التعليم العام، ما داموا قادرين على تحمّل كلفته. لكن مع تزايد عدد الطلاب في المدارس الرسمية نتيجة لتدفق اللاجئين السوريين، حصل بعض التحسّن في أداء هذه المدارس، لا سيّما حين التحق طلاب إضافيون بمدارس تعمل بأقل من طاقة استيعابها المطلوبة. في المقابل، ثمة مدارس كانت مملوءة بالطلاب نسبياً في بداية الأزمة، وأصبحت منذ ذلك الحين مثقلة بإقبال الطلاب عليها. عموماً، حصلت زيادات هائلة في الإنفاق على التعليم العام وفرضت ضغطاً شديداً على أداء المدارس العامة وبيئة التعلّم فيها.

57. كشف التحليل الأولي للنفقات الفعلية لوزارة التربية والتعليم العالي أن الإنفاق الإجمالي قد ارتفع من 431 مليون دولار أميركي في العام الدراسي 2010-2011 إلى 573 مليون دولار أميركي في العام الدراسي 2013-2014 (أنظر الرسم البياني رقم 2). يشير هذا الرقم إلى زيادة بنسبة 33 في المئة في الإنفاق العام للوزارة، علماً أن 26 في المئة (37 مليون دولار أميركي) من هذه الزيادة مرتبط بتدفق اللاجئين السوريين. وإذا ما أمعنا النظر في الأسباب التي أدت إلى زيادة الإنفاق لاكتشفنا أن الإنفاق على الأساتذة المتعاقدين قد زاد بنسبة 128 في المئة، ولو أن جزءاً من هذه الزيادة يُعزى إلى زيادة الأجر بالساعة للمعلمين المتعاقدين. علاوة على ذلك، تمت إضافة حوالي 1000 شعبة صفية بين العام الدراسي 2010-2011 والعام الدراسي 2013-2014 لاستيعاب تدفق الطلاب السوريين، وبالتالي فإن عدد ساعات الأساتذة المتعاقدين المطلوب لاستيعاب هذا التدفق قد ارتفع بشكل هائل. أضف إلى ذلك رواتب الموظفين المدنيين التي ارتفعت

بنسبة 25 في المئة، وتكاليف الإيجار التي ارتفعت أيضاً بنسبة 12 في المئة، ونسبة المساهمة في الصناديق المدرسية التي ارتفعت بنسبة 130 في المئة.<sup>14</sup>

58. في السنة المالية 2011، (الموافقة للعام الدراسي 2010-2011) كانت تكلفة الطالب في المدرسة الرسمية اللبنانية (الدوام الصباحي) 1,561 دولار أميركي تغطّي 276,119 طالب وطالبة.<sup>15</sup> لكن في السنة المالية 2014، (الموافقة للعام الدراسي 2013-2014) ارتفعت تكلفة الطالب الواحد إلى 1,852 دولار أميركي تغطّي ما مجموعه 309,498 طالباً. وبالتالي، تكون الزيادة في تكلفة الطالب بين السنتين الماليّتين المذكورتين قد بلغت 291 دولار أميركي، علماً أن جزءاً كبيراً (203 دولار أميركي) من هذه الزيادة في تكلفة الطالب الواحد يرتبط مباشرة بتدفق اللاجئين السوريين. يهدف المكوّن 1 لهذا المشروع إلى التخفيف جزئياً من العبء المالي الذي تتكبده وزارة التربية والتعليم العالي المالية نتيجة تهافت الطلاب السوريين على المدارس الرسمية، من خلال تمويل المساهمات الحكومية في الصناديق المدرسية بمبلغ يغطي تكلفة 28,000 طالب سنوياً لمدة ثلاث سنوات.

### الرسم البياني رقم 2: الإنفاق الإجمالي



### تدخلات المشروع في مجال جودة التعليم

59. يقضي الأساس المنطقي الرئيسي لتدخل المشروع في القطاع العام بمنع تدهور الطاقة الاستيعابية وجودة التعليم في المدارس الرسمية. بناءً عليه، يُعتبر تمويل تكاليف التشغيل المدرسي مناسباً لأن الأنشطة التي ينطوي عليها المشروع سوف تعزز قدرة المدارس على تلبية الاحتياجات الأساسية وتحسين بيئة التعلّم من خلال تزويد المدارس بالتمويل الإضافي، وتزويد جميع الطلاب من الصف الأول إلى التاسع بالكتب المدرسية، وإعادة تأهيل المدارس المحتاجة. ولولا المشروع لأحدثت الثغرات في أداء المدارس وبيئات التعلّم تأثيراً سلبياً بالغاً على نتائج التعلّم وأعاقت المساعي الرامية إلى تحسين جودة التعليم العام.

14 التعليم في لبنان إلزامي بحكم القانون من الصف الأول حتى الصف التاسع. نتيجة لذلك، تدفع وزارة التربية والتعليم العالي (الحكومة المركزية) إلى المدارس الرسمية مبلغ 100 دولار أميركي عن كل طالب مسجّل فيها من الروضة حتى

الصف التاسع، لتغطية تكاليف التسجيل في صفوف التعليم الإلزامي. يودع المبلغ المذكور عن كل طالب في صندوق المدرسة الذي تديره المدرسة لتمويل تكاليف التشغيل.

15 تحدد تكلفة كل طالب بعملية حسابية يقسم فيها مجموع النفقات الجارية والرأسمالية لوزارة التربية والتعليم العالي في سنة محددة على عدد الطلاب الملتحقين.

## المنافع الاقتصادية المتوقعة

60. ينطوي المشروع على مروحة واسعة من المنافع الاقتصادية المتوقعة التي تبرز استثماراته في دعم المدارس وجودة التعليم. وتشمل المنافع الملموسة على المدى القصير الحفاظ على متطلبات الأداء الأساسية في المدارس، والاستثمار في البنى التحتية، وإعادة تأهيل المدارس مثلاً، وتحسين بيئة التعلّم لجميع الطلاب على المدى المتوسط. ومن المتوقع بشكل خاص، أن يسهم المشروع، من خلال دفع مبلغ 60 دولار أميركي إلى "صندوق لجنة الأهل"، في دعم تسجيل الطلاب الأكثر فقراً. فمن خلال المساهمة في هذا الصندوق، يدعم المشروع الالتحاق بالتعليم وأداء المدارس. أما المنافع غير الملموسة فتشمل تحسّن التعاون والتنسيق بين الجهات المانحة المنخرطة في مجال التعليم في لبنان من خلال استراتيجية RACE التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي.

61. بعد التحاق أكثر من 60,000 لاجئ سوري في المدارس الرسمية الصباحية في العام الدراسي 2013-2014، أصبحت المنافع الاقتصادية والاجتماعية لدعم الوصول إلى التعليم الرسمي تفوق إلى حد كبير تكاليف إلحاق اللاجئين بالمدارس بكلفة تشغيلية حدية تقدر بحوالي 363 دولار أميركي، شرط ألا يكون ذلك على حساب الحفاظ على جودة التعليم ومواظبة الطلاب على الدراسة باعتباره هدفاً من أهداف المشروع الرئيسية. وفي حين لا يمكن لتمويل المشروع أن يستهدف عمليات المدارس المحددة والفردية، يمكنه أن يستهدف الدعم المالي الإجمالي الذي تقدّمه وزارة التربية والتعليم العالي للمدارس. وبالتالي، يمكن القول إن المشروع، يسهم في الحفاظ على أداء المدارس الذي كان ليهبط إلى مستويات أدنى لولا قيام هذا المشروع بحد ذاته.

62. يساهم أداء المدرسة من حيث تأمين التدفئة والإنارة في إبقاء الطلاب في المدارس وتعزيز رأس المال البشري. وتشير أبحاث متعددة المصادر حول التسرب والتغيّب المدرسي إلى أن كلفة التسرب والتغيّب المدرسي مرتفعة على المستويين الفردي والمجمعي (2003 Rumberger and Lamb، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي - OECD، 2001 Barro، 1997 Owens، 2004). ذلك لأن الأطفال الذين يتسربون من المدرسة يتعرّضون لخطر التحول إلى البالغين ضعفاء وغير مستقرّين، ويكونوا أكثر عرضة للوقوع في شرك البطالة والبقاء فيه، وللتورط في الإجرام وتعاطي المخدرات والعنف، ولترجع صحتهم العقلية والجسدية، ممّا يفرض المزيد من التكاليف على المجتمع.<sup>16</sup> من خلال تقديم الدعم لإلحاق الطلاب في المدارس، يسهم المشروع في ردع هذه السلوكيات وتجنّب هذه التكاليف. ذلك لأن جيلاً من الأطفال السوريين المتعلّمين تعليماً غير كافٍ يؤدي إلى تدني مستويات رأس المال البشري وتأثيرات مدمرة على إنماء سوريا وإعادة إعمارها بعد انتهاء النزاع.

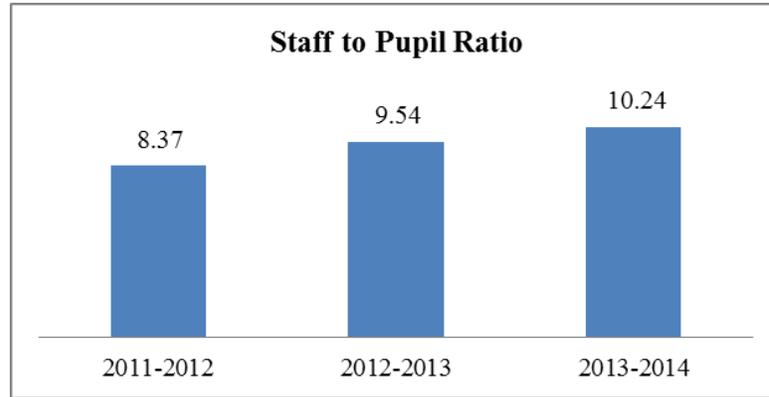
63. يسهم دعم أداء المدارس بموجب المكوّن 1 (الدعم للمدارس) في تعزيز كفاءة استخدام الموارد. في هذا السياق، أظهر تحليل أولي لنسبة الأساتذة إلى الطلاب أن المدارس الرسمية التي توفر التعليم من مرحلة الحضانة إلى الصف التاسع سجّلت ارتفاعاً في نسبة الأساتذة إلى الطلاب من 8.37 في العام الدراسي 2011/2012 إلى 10.24 في العام الدراسي

School Dropout and Completion (2011, Lamb, S., Markussen, E., Teese, R., Sandberg, N., Polesel, J. (Eds.)), "Misspent Youth: the Costs of Truancy and Exclusion", Brooks, James, 16

Heady, June 2007; see also Owens 2004, Rumberger 1987.

2014/2013، ما يشير إلى تحسّن في استخدام الموارد.<sup>17</sup> ويمكن تعزيز كفاءة استخدام الموارد بدعم المدارس لمواصلة استقبال الطلاب الإضافيين.

### الرسم البياني رقم 3: نسبة الأساتذة إلى الطلاب



64. في المكوّن الفرعي 2.4 "تقوية مديرية التوجيه التربوي والمدرسي"، يستفيد موظفو المديرية من التطوير والدعم المهنيين. ونظرًا إلى أهمية دور هؤلاء الموظفين لجهة توفير الخدمات الصحية والدعم النفسي الاجتماعي والتعليمي في المدارس، من المتوقّع أن تُترجم زيادة رأس المال البشري في المديرية إلى منافع اقتصادية على المدى الطويل تظهر في شكل استقرار معدّل التحاق الأطفال في المدارس، وتحسّن النتائج التعليمية.

65. بالإضافة إلى المنافع المذكورة أعلاه، يميّز هذا المشروع في أنه من خلال دعمه لنظام التعليم العام ككلّ، يدعم استثمارات البنك الدولي الجارية في إطار مشروع الإنماء التربوي الثاني EDP II. فكثافة تدفق الطلاب السوريين والتحديات الناجمة عن ذلك تهدّد على نحو متزايد بعض أهداف المشروع المذكور. والاستثمار في مشروع خاص بقطاع التعليم في حالات الطوارئ بهدف الحدّ من تأثير فورة التحاق الطلاب السوريين في نظام التعليم العام في لبنان سوف يخفّف الضغط على نظام التعليم العام ككلّ.

### الميزة المقارنة للبنك الدولي

66. يتمتّع البنك الدولي بموقع فريد يمكنه من استخدام آليات الحكومة اللبنانية لتقديم الخدمات في إطار الاستجابة للأزمة السورية، لا سيما أن عدد الوكالات الأخرى التي تعمل مباشرة من خلال الهياكل الحكومية اللبنانية محدود. جرى تصميم هذا المشروع بشكل يجعل مكوناته مرتبطة، من دون أن تكون مقيدة، بالتزامات سياسة البنك الأوسع نطاقًا مع وزارة التربية في ما يتعلّق بكفاءة نظام التعليم، ودعم فعالية التدريس في غرف التدريس، والتنظيم الفعال لمقدمي الخدمات التعليمية. وعلاوة على ذلك، يقوم البنك الدولي حاليًا بمراجعة الإنفاق العام التي ستزوّد واضعي السياسات بمعلومات أساسية حول مسائل الكفاءة الداخلية المتعلقة بتوزيع الأساتذة ونسب الأساتذة إلى الطلاب، بهدف تحقيق مكاسب اقتصادية

17 تشمل هذه النسبة موظفي الدولة من أساتذة ومديرين وأساتذة متعاقبين.

وزيادة الكفاءة. كذلك، يتوقع البنك أن يستفيد من هذا المشروع لحشد أموال إضافية من جهات مانحة أخرى واستثمار هذه الأموال في البحوث التشغيلية والعمل التحليلي في قطاع التعليم دعمًا لتحسين تنفيذ المشروع والمناقشة المستتيرة للسياسات. وأخيرًا، سوف يحرص البنك على تطبيق الدروس المستفادة من تنفيذ المشاريع في بيئات هشة وحالات طوارئ أخرى.

#### ب. التقييم الفني

67. يشمل المشروع مزيجًا من الأنشطة التي تستوجب صرفًا سريعًا لأن وزارة التربية والتعليم العالي تركّز عليها باعتبارها أولوية، بالإضافة إلى مكونات صعبة التنفيذ بقدر ما تعدّ بتحقيق نتائج عالية لجهة جودة بيئة التعلّم. وبالتالي، يلبي تصميم هذا المشروع المعايير الدولية لتصميم المشاريع في حالات الطوارئ حيث يُتوقع أن يكون لمساهمات المشاريع تأثير فوري وقصير الأمد، وتأثير على مسائل أخرى قصيرة أو متوسطة الأمد قد تضرّ النظام العام إذا جرى تجاهلها.

#### ت. تقييم الإدارة المالية

68. إنتهت وزارة التربية والتعليم العالي من تنفيذ مشروع الإنماء التربوي الأول (EDP) الممول من البنك الدولي، وهي تقوم حاليًا بتنفيذ مشروع الإنماء التربوي الثاني (EDP II). يجري تنفيذ هذه المشاريع من خلال أمانة سر تطوير القطاع التربوي (ESDS) المطلعة على متطلبات البنك الدولي في مجال الإدارة المالية وترتيبات الصرف. ولكن نظرًا إلى طبيعة هذا المشروع القائمة على الاستجابة لحالة طوارئ، وإلى انشغال فريق أمانة سر تطوير القطاع التربوي بمشاريع جارية ممولة من البنك الدولي ومن شركاء إئمائيين آخرين، تبرز الحاجة إلى إنشاء وحدة إدارة مستقلة خاصة تركّز بشكل كامل على تنفيذه هذا المشروع. تجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن وزارة التربية والتعليم العالي تفتقر إلى الموارد البشرية والقدرات المطلوبة لتنفيذ هذا المشروع، شأنها شأن وزارات أخرى في لبنان تعاني أيضًا من نقص حاد في الموظفين.

#### ث. تقييم الشراء

69. جرى تقييم قدرات الشراء لدى وزارة التربية والتعليم العالي لتحديد المخاطر والتدابير التخفيفية ذات الصلة. وتتولّى الوزارة حاليًا إدارة الجوانب الائتمانية لمشروع الإنماء التربوي الثاني الممول من البنك الدولي للإنشاء والتعمير على نحو مُرضٍ. بالتالي، اقتصر الأمر على تحديث التقييم لتأكيد قدرة الوزارة على الشراء.

70. سوف تُستخدم عائدات المشروع لتمويل التكاليف المتكررة وتكاليف الخدمات الاستشارية والأشغال المدنية وشراء البضائع.

71. يشير تصنيف مخاطر الشراء إلى أنها "كبيرة"، ويستند في ذلك إلى مخاطر تم تحديدها في: (أ) صعوبة التنسيق مع مختلف الإدارات في المكاتب المركزية والإقليمية؛ (ب) مركزية القرار على مستوى الوزير، واحتمال التأخير في صدور هذا القرار؛ (ت) ضعف خبرة الموظفين الحكوميين في مجال الشراء على نطاق دولي؛ (ث) عدم إنفاذ ترتيبات تخطيط الشراء؛ (ج) تردّد القطاع الخاص حيال الاستثمار في قطاع التعليم؛ (ح) أوجه الخلل التي تشوب عملية تقييم الشراء؛ (خ) افتقار آلية حل الشكاوى إلى الطابع المؤسسي؛ (د) سوء إدارة العقود؛ و(ذ) غياب الرقابة العامة المُحكّمة. ومن المتوقع أن تؤدي التدابير التخفيفية التالية التي تم تحديدها في كل فئة من فئات المخاطر إلى الحد من الخطر الائتماني بشكل عام أثناء

التنفيذ: (أ) أن يحدّد مكتب الوزير بوضوح الوقت المتوقّع لإصدار القرارات المتعلقة بالشراء؛ (ب) أن يحدّد مكتب الوزير آلية المصادقة على القرارات على مستوى المدرسة، والمكاتب الإقليمية والمركزية؛ (ت) تعيين موظفين ذوي خبرة في وحدة إدارة مشروع؛ (ث) توفير الدعم المناسب (الموظفين والتدريب والأدوات) لإعداد خطة الشراء الخاصة بالمشروع وربطها بأهداف المشروع؛ (ج) تصميم صفقات الشراء بشكل يجذب المنافسة؛ (ح) وضع نموذج موحد لتقارير التقييم الخاصة بالمشروع وضمان استخدام هذا النموذج؛ (خ) تحسين آلية معالجة الشكاوى؛ (د) وضع وتنفيذ ترتيبات ضمان الجودة في إطار تنفيذ العقود؛ و(ذ) تعيين مدقق حسابات خارجي.

72. تكون ترتيبات الشراء الخاصة بالمشروع على النحو التالي:

(i) المبادئ التوجيهية بشأن المشروع: يخضع المشروع للمبادئ التوجيهية<sup>18</sup> الخاصة بالبنك الدولي في مجال الشراء.

(ii) عند شراء السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية: تستخدم أساليب التعاقد التالية: (أ) العطاءات التنافسية الدولية (ICB)، (ب) العطاءات التنافسية الوطنية (NCB) التي تستخدم فيها وثائق العطاءات القياسية الخاصة بالعطاءات التنافسية الدولية أو صيغة معدّلة لها، أو توضع وثائق عطاءات قياسية جديدة لها يوافق عليها البنك كما هو مبين في البندين 3.3 و3.4 من المبادئ التوجيهية الخاصة بالشراء؛ (ت) التسوّق، (ث) الاتفاقات الإطارية؛ (ج) العقد المباشر.

(iii) عند اختيار الاستشاريين، تستخدم الطرق التالية: (أ) الاختيار على أساس الجودة والكلفة (QCBS)؛ (ب) الاختيار بموجب ميزانية ثابتة (FBS)؛ (ت) الاختيار على أساس الأقل كلفة (LCS)؛ (ث) الاختيار على أساس المؤهلات (CQS)؛ (ج) اختيار المصدر الواحد (SSS)؛ و(ح) واختيار الاستشاريين المنفردين.

(iv) خطط الشراء: وضعت الحكومة خطة شراء أولية في 22 كانون الثاني/يناير 2015 تحدّد مستويات الاستعراض المسبق وأساليب الشراء. وسوف تخضع هذه الخطة للتحديث والمراجعة من قبل البنك مرتين في السنة على أقل تقدير أو حسب الضرورة.

<sup>18</sup> وثيقة البنك الدولي: "Guidelines: Procurement of Goods, Works and Non-consulting Services under IBRD Loans and IDA Credits and Grants by World Bank Borrowers" - إرشادات عامة: توريد السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية بموجب قروض من البنك الدولي للإنشاء والتعمير واعتمادات ومنح المؤسسة الدولية للتنمية من قبل المقترضين من البنك الدولي - الصادرة في كانون الثاني/يناير 2011، والمنقّحة في تمّوز/يوليو 2014. وثيقة البنك الدولي: "Guidelines: Selection and Employment of Consultants under IBRD Loans and IDA Credits and Grants by World Bank Borrowers" - إرشادات عامة: اختيار وتوظيف الاستشاريين من قبل المقترضين من البنك الدولي، الصادرة في كانون الثاني/يناير 2011 والمنقّحة في تمّوز/يوليو 2014.

(v) مستويات الاستعراض المسبق: على الرغم من خبرة وزارة التربية والتعليم السابقة في مجال تنفيذ المشاريع، سوف يخضع هذا المشروع إلى مستويات الاستعراض المسبق الخاص بالمشاريع التي تتطوي على "مخاطر كبيرة". ومع ذلك، ستخضع غالبية أنشطة الشراء في المشروع إلى الاستعراض بعد الإنجاز.

(vi) بعثات المراقبة واستعراض المشاريع بعد إنجازها: من المتوقع أن تُرسل بعثات المراقبة مرتين في السنة وأن تُجرى عمليات استعراض المشاريع بعد إنجازها مرة واحدة في السنة. وتستخدم عمليات الاستعراض بعد الإنجاز عينة تضم 10 في المئة من العقود المؤهلة للاستعراض بعد الإنجاز.

### ج. تقييم الأثر الاجتماعي (مع السياسات الوقائية)

73. ما من سياسات وقائية اجتماعية ناجمة عن هذا المشروع.

74. من المتوقع أن يوفر المشروع منافع اجتماعية تشمل تقوية التماسك الاجتماعي وتعزيز قدرة المجتمعات المضيفة على التكيف، وتكون بمثابة أثر ناتج عن جميع مكونات المشروع، لا سيما المساهمات المالية إلى صندوق لجنة الأهل.

### ح. تقييم الأثر البيئي (مع السياسات الوقائية)

75. ليس من المتوقع أن يكون للمشروع أي تأثيرات بيئية سلبية كبيرة، لكن على الرغم من ذلك، تم إعداد خطة الإدارة البيئية ونشرها على الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي بتاريخ 14 تشرين الثاني/ نوفمبر 2014، وعلى الموقع الإلكتروني للبنك الدولي في 18 كانون الأول/ ديسمبر 2014، بهدف ضمان اتساق أنشطة المشروع مع سياسات البنك وإجراءاته الوقائية البيئية والاجتماعية، وحرصاً على امتثالها إلى القوانين البيئية المحلية والوطنية.

76. تشمل خطة الإدارة البيئية التأثيرات البيئية للأنشطة النموذجية التي ينطوي عليها المشروع، مع التدابير التخفيفية المقابلة لها. وسوف تعتمد التدابير التخفيفية المذكورة كوسيلة لمعالجة أي تأثيرات بيئية سلبية محتملة قد تنتج عن أنشطة المشروع. بالإضافة إلى ما سبق، تفصل خطة الإدارة البيئية أنشطة الرصد والمراقبة وتنص على صلاحيات المهندسين المشرفين بما يضمن إدراج المتطلبات المذكورة في خطة الإدارة البيئية في توصيفات مهامهم. وتحتوي خطة الإدارة البيئية على مرفق يعدد المواصفات الفنية المتوقع إدراجها في وثائق المناقصة/ عقود المقاولين المختارين للقيام بالأنشطة التي يمولها المشروع.

### خ. سياسات وقائية أخرى ناجمة عن المشروع (إن وجدت)

77. لا ينطبق

#### د. آليات رفع المظالم في البنك الدولي

78. يجوز للمجتمعات والأفراد الذين يعتقدون أنهم يتأثرون سلباً بمشروع ممول من البنك الدولي أن يتقدموا بشكوى إلى آليات رفع المظالم القائمة على مستوى المشروع أو خدمة رفع المظالم التابعة للبنك الدولي (GRS). تحرص خدمة رفع المظالم على مراجعة الشكاوى التي ترد إليها على وجه السرعة بهدف معالجة المخاوف المتعلقة بالمشروع. ويجوز للمجتمعات والأفراد المتضررين من المشروع أن يقدموا شكاوهم إلى هيئة تفتيش البنك الدولي التي تؤكد وقوع، أو امكانية وقوع، أي ضرر نتيجة عدم امتثال البنك الدولي لسياساته وإجراءاته. يجوز تقديم الشكاوى في أي وقت بعد إحاطة البنك الدولي مباشرة بالمخاوف المتصلة بالمشروع، وإعطاء إدارة البنك فرصة للرد عليها. للاطلاع على آلية تقديم الشكاوى إلى خدمة رفع المظالم التابعة للبنك الدولي (GRS)، يرجى زيارة الموقع التالي: <http://www.worldbank.org/GRS>. وللإطلاع على آلية تقديم الشكاوى إلى هيئة تفتيش البنك الدولي، يرجى زيارة الموقع التالي: [www.inspectionpanel.org](http://www.inspectionpanel.org).

المرفق I: إطار النتائج ورصدها  
البلد: لبنان

اسم المشروع: وقف تدهور النظام التعليمي في حالة الطوارئ (P152898)

الأهداف التنموية للمشروع

بيان الهدف التنموي للمشروع

دعم الاحتياجات التشغيلية للمدارس الرسمية في لبنان وتحسين بيئة التعلّم في إطار الاستجابة لتدفق الأطفال السوريين اللاجئين المستمر.

النتائج هي على: مستوى المشروع

مؤشرات الهدف التنموي للمشروع

قيم الأهداف التراكمية										خط الأساس	المؤشر
الهدف النهائي	السنة 9	السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1		
30000.00 <sup>19</sup>							30000.00	30000.00	20000.00	0.00	الطلاب المستفيدون من دعم صناديق المدارس (عدد)
1700.00							1700.00	900.00	300.00	0.00	عدد المدارس المستفيدة من التمويل التكميلي (عدد)
10.00							10.00	0.00	0.00	0.00	المدارس المستفيدة من إعادة التأهيل (عدد)
300500.00							300500.00	300500.00	90500.00	0.00	المستفيدون المباشرون من المشروع (عدد) (نواة)
50.00							50.00	50.00	50.00	0.00	المستفيدات (نسبة - النوع)

<sup>19</sup> من المتوقع أن يستفيد حوالي 30,000 طالب من الدعم الذي يقدمه المشروع لصناديق المدارس؛ وقد يستفيد الأفراد أنفسهم من دعم المشروع على مدى سنوات عديدة.

											الفرعي: تكميلي) - (نواة)
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------

مؤشرات النتائج المتوسطة

قيم الأهداف التراكمية											
المؤشر	خط الأساس	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8	السنة 9	الهدف النهائي
عدد الكتب المدرسية الموزعة (عدد)	0.00	0.00	3600000.00	45000000.00							4500000.00
وجود بيانات مجموعة حول استخدام التمويل التكميلي للمدارس والأثر المسجل (نعم/كلا)	كلا	نعم	نعم	نعم							نعم
أنشطة التحسين في المدارس المعلنة على جدران المدارس المستفيدة (نسبة)	0.00	0.00	60.00	60.00							60.00

## المرفق II: الوصف المفصل للمشروع

### لبنان

### مشروع وقف تدهور النظام التعليمي في حالة الطوارئ

1. يقضي الهدف التنموي للمشروع بدعم الاحتياجات التشغيلية للمدارس الرسمية في لبنان، وتحسين بيئة التعلم، في إطار الاستجابة للتدفق المستمر للأطفال السوريين اللاجئين. وفي ضوء تقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي (البنك الدولي، 2013) وخريطة الطريق اللبنانية لأنشطة تحقيق الاستقرار ذات الأولوية (البنك الدولي والأمم المتحدة، 2013)، تم اقتراح مزيج من التدخلات ذات التسليم السريع والأثر المباشر، والتدخلات ذات التسليم والأثر المتوسطي الأجل، لدعم توفير خدمات تربوية ذات جودة في لبنان. تنبثق الأنشطة المقترحة مباشرة عن وثيقة مشروع RACE لوزارة التربية والتعليم العالي، المصادق عليها في آب/ أغسطس من العام 2014.

### مكونات المشروع

مكون المشروع	المكون كما في مشروع RACE	وصف المكون	تمويل مشروع وقف تدهور النظام التعليمي في حالة الطوارئ (ألف دولار أميركي)			
			السنة 1	السنة 2	السنة 3	المجموع
الاحتياجات التشغيلية	1.2.1	دعم صناديق المدارس	3,500	5,000	5,000	13,500
جودة بيئة التعلم	1.1.1	إعادة تأهيل المدارس (مع الأجهزة والأثاث)	900	1,800	2,500	5,200
	3.3.2	التمويل التكميلي للمدارس	1,900	1,900	1,900	5,700
	2.1.2+3	الكتب المدرسية	200	200	2,095	5,095
	3.1.1	تقوية مديرية التوجيه التربوي والمدرسي	200	200	200	600
إدارة المشروع، الرصد		ست وظائف أساسية لتنفيذ المشروع، تشمل إدارة المشروع والإدارة المالية والشراء والتجهيز.	635	635	635	1,905
المجموع			7,135	12,535	12,330	32,000
			100.00%			

### المكون 1: الدعم للمدارس (13.5 مليون دولار أميركي)

2. سوف يمول المشروع صندوقين مستقلين تستخدمهما كل مدرسة لتغطية احتياجاتها الأساسية من كهرباء وتدفئة ولوازم. بالتالي، سوف يمول المشروع الصندوق الأول "صندوق المدرسة" (100 دولار أميركي عن كل طالب) والصندوق الثاني "صندوق لجنة الأهل" (60 دولار أميركي عن كل طالب)، المستقلين في حسابين مختلفين على مستوى المدرسة. إن قدرة المدارس على الاستمرار وعلى التشغيل مهددة بزيادة التكاليف الناتجة عن تدفق الأطفال السوريين وارتفاع عدد المساهمات المطلوبة من وزارة التربية والتعليم العالي لصناديق المدارس (أي مبلغ 100 دولار أميركي عن كل طالب) (أنظر الجدول رقم 1 أدناه والرسم البياني رقم 1). وعلاوة على ذلك، تفتقر وزارة التربية والتعليم العالي إلى التمويل اللازم لدعم "صندوق لجنة الأهل". نتيجة لذلك، يعاني حساب هذا الصندوق من عجز تمويلي على مستوى المدارس. ومن المتوقع أن يؤدي تمويل "صندوق لجنة الأهل" بمبلغ 60 دولار أميركي عن كل طالب، إلى دعم التحاق الطلاب الأكثر فقراً في المدارس. كما أن تمويل المشروع لصندوق لجنة الأهل وصندوق المدرسة يدعم أداء المدارس ومعدل الالتحاق فيها.

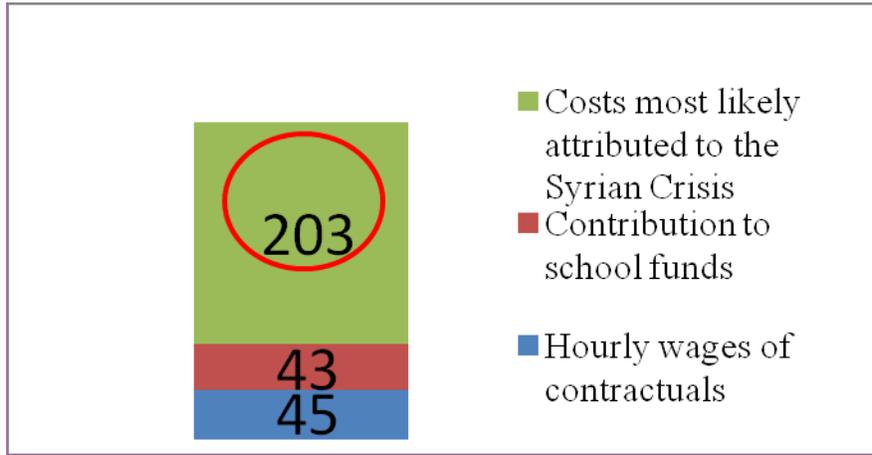
### الجدول رقم 1: نفقات التعليم الفعلية لوزارة التربية والتعليم العالي، 2010-2014

العام الدراسي	2011-2010	2012-2011	2013-2012	2014-2013
ميزانية التعليم بالدولار الأميركي <sup>20</sup>	430,962,944	488,624,030	566,052,744	573,147,542

3. بيّن الرسم البياني رقم 1 أن التكلفة الحدية لكل طالب إضافي هي 203 دولار أميركي تقريباً. وعندما تُضاف إليها تكاليف صندوق المدرسة (100 دولار أميركي) وصندوق لجنة الأهل (60 دولار أميركي)، تصبح التكلفة الحدية للطالب 363 دولار أميركي تقريباً. يشمل هذا الرقم مجموعة واسعة من بنود ميزانية وزارة التربية والتعليم العالي، بما في ذلك رواتب الأساتذة المتعاقدين، وإيجارات مباني المدارس الرسمية المستأجرة، والتكاليف الإدارية، ورسوم الامتحانات، فضلاً عن تمويل صندوق المدرسة وصندوق لجنة الأهل. لكن بعيداً عن تعقيد الأمور المالية والإدارية ونظراً إلى حالة الطوارئ، يكتفي هذا المشروع بتمويل بند الميزانية "دعم صندوق المدرسة" الذي يشمل الصندوقين المذكورين أعلاه.

<sup>20</sup> تم تحويل جميع المبالغ على أساس سعر الصرف: 1 دولار أميركي = 1507.5 ليرة لبنانية.

الرسم البياني رقم 1: توزيع زيادة الكلفة الحدية للطالب الواحد في المدارس الرسمية الصباحية (بالدولار الأميركي)



المكوّن 2: جودة بيئة التعلّم

المكوّن الفرعي 2.1: إعادة تأهيل المدارس (5.2 مليون دولار أميركي)

4. سوف يحسّن هذا المكوّن جودة بيئة التعلّم في المدارس الرسمية من خلال توفير التمويل لإعادة تأهيل مباني المدارس الأكثر حاجة إلى ترميم. وتشمل الأنشطة التي ينطوي عليها هذا المكوّن تعزيز السلامة الهيكلية، وتوفير الوصول إلى المياه ومرافق الصرف الصحي التي تراعي احتياجات الطالبات والطلاب، وتحسين المظهر الخارجي للمدرسة. وفي حين لن يغطي هذا المشروع إلا جزءاً صغيراً من مجمل الاحتياجات، من المتوقع أن يساهم حسن تنفيذه بتمهيد الطريق لجهات مانحة أخرى لكي تموّل جزءاً إضافياً من الأشغال، في إطار استكمال هذا المشروع، أو من خلال آليات أخرى بديلة.

5. تعتبر وزارة التربية والتعليم العالي أن مشاريع إعادة التأهيل هي أولوية وتستجيب إلى حاجة ملحة. وتفيد الإحصاءات الناتجة عن الدراسة المسحية التي أجريت في إطار مشروع تحسين البيئة المدرسية وتطوير قدرات الأساتذة في المدارس الرسمية (2011) D-RASATI والمحدثة مؤخراً بموجب مشروع الإنماء التربوي الثاني، أن 75 في المئة من المدارس الرسمية القائمة، وعددها 1275، يحتاج إلى تصليحات، وأن 25 في المئة من هذه المدارس يحتاج إلى تصليحات كبيرة، وأن 40 مدرسة في هذه الفئة الأخيرة تعتبر مبانيها خطرة.

الجدول رقم 2: حالة المباني المدرسية

المنطقة	الأفضل على الإطلاق	أفضل	أسوأ	الأسوأ على الإطلاق	المجموع
بيروت	19	23	12	11	65
البقاع	68	44	60	56	228
جبل لبنان	49	93	56	77	275

129	25	29	40	35	النبطية
426	117	119	80	110	شمال لبنان
152	27	38	50	37	جنوب لبنان
1275	313	314	330	318	المجموع
98.30	24.13	24.21	25.44	24.52	النسبة المئوية من المجموع

6. استنادًا إلى تكاليف إعادة تأهيل الوحدة والمساحات الواردة في الجدول رقم 3 أدناه، تم احتساب تكلفة الأشغال في جميع المدارس المؤهلة للاستفادة من هذا المكوّن و عددها 399. وتبين أن مجموع الميزانية اللازمة لإصلاح هذه المدارس هو 121 مليون دولار أميركي. ونظرًا إلى التمويل المقترح لهذا المكوّن الفرعي، يستطيع المشروع أن يمول عمليات إعادة التأهيل الكاملة في المدارس العشر الأولى المدرجة على قائمة الأولويات.

7. شملت مرحلة التحضير للمشروع إعداد قاعدة بيانات تحتوي على خصائص المباني المدرسية وتسمح بتحديد المعايير والمؤشرات لاختيار الأولويات. وتبيّن هذه المعايير والمؤشرات أن المدارس الرسمية، وعددها 1275، تضمّ في السنة الدراسية 2014-2015:

- 708 مدرسة غير مملوكة من وزارة التربية والتعليم العالي، و 540 مدرسة من بينها يجري دفع إيجارها؛
- 306 (20 في المئة) مبانٍ مدرسية غير مصممة أصلاً لتكون مدارس؛
- حوالي 95 في المئة من المدارس الرسمية تضم طلابًا سوريين في الدوام الصباحي؛
- 89 مدرسة تضم طلابًا سوريين في الدوام المسائي؛
- 652 مدرسة تقع في مناطق معرضة للخطر وفقًا لمعايير الفريق العامل المعني بالتعليم.

#### تنفيذ أنشطة إعادة التأهيل

8. تم تحديد الأولويات ومعايير الانتقاء لإعادة التأهيل تمهيدًا لاختيار المدارس التي تبدو احتياجات إعادة التأهيل فيها أكثر إلحاحًا. شملت عملية الاختيار جميع المدارس الرسمية وتمت على مرحلتين:

(أ) بدأت عملية الاختيار بفرز المدارس الرسمية التي يبلغ عددها 1,275 مدرسة واستبعاد ما يلي:

- المدارس القائمة في مبانٍ حالتها جيدة.
- المدارس التي استفادت من عملية إعادة تأهيل كاملة في السنوات الثلاث الماضية.
- المدارس التي سبق أن تم التخطيط لإعادة تأهيل مبانيها بوسائل أخرى غير المشروع.
- المدارس التي لا تضم أي مبنى مصمم أصلاً لتكون مدارس (أي المدارس القائمة في مبانٍ تابعة لأوقاف أو مبانٍ سكنية).
- المدارس القائمة في مبانٍ جميعها مستأجر.

(ب) ثم استخدمت مجموعة من المؤشرات لترتيب ما تبقى من المدارس حسب الأولوية:

- المدارس القائمة في مبنى خطير/ مبان خطيرة؛
- المدارس القائمة في المباني الأكثر سوءاً؛
- المدارس المكتظة (وتعطى الأولوية للمدارس التي تسجل أدنى نسبة متر مربع/ طالب)؛
- المدارس التي تملكها وزارة التربية والتعليم العالي؛
- المدارس التي تضم أعلى نسبة من الطلاب السوريين في الدوام الصباحي؛
- المدارس التي تعمل بدوامين (صباحي ومساءلي)؛
- المدارس الواقعة في مناطق معرضة للخطر.

فكانت النتيجة قائمة تضم 399 مدرسة محتاجة إلى إعادة تأهيل على أساس الأولوية.

### تقدير التكاليف وميزانية إعادة التأهيل

9. تم تحديد تكاليف وحدة إعادة التأهيل أولاً على أساس تكلفة البناء الجديد (تكلفة الاستبدال) مع نسبة مئوية لكل حالة.

### الجدول رقم 3: تكاليف إعادة التأهيل (دولار أميركي/ متر مربع)

الرقم المرجعي	الوصف	بدل	الأفضل على الإطلاق	الأفضل	أسوأ	الأسوأ على الإطلاق	غير مناسبة
		الكلفة	10.00	25.00%	50.00%	65.00%	100.00%
01	تكلفة وحدة البناء/ متر مربع (المساحة الإجمالية)	600.00	60.00	150.00	300.00	390.00	600.00
02	تطوير الموقع (+ 10%)	60.00	6.00	15.00	30.00	39.00	60.00
	<b>المجموع الفرعي لأشغال الهندسة المدنية</b>	660	66	165	330	429	660
03	التصميم والإشراف على الموقع		7.26	18.15	36.30	47.19	72.60
04	أثاث المدارس		2.50	6.25	12.50	16.25	25.00
	<b>المجموع الفرعي</b>		9.76	24.4	48.8	63.44	97.6
	<b>المجموع الإجمالي</b>		75.76	189.4	378.8	492.44	757.6

## الجدول الزمني لأعمال إعادة التأهيل

10. على الرغم من إجراءات الطوارئ، سوف تستغرق أعمال إعادة تأهيل وإعادة تجهيز المدارس حوالي 12 شهراً. وتشمل هذه الفترة:

- مرحلة تحضيرية من 6 أشهر يجري فيها التعاقد مع الشركات الاستشارية ومسح المواقع وتصميم الأشغال وإعداد وثائق المناقصات؛
- مرحلة تنفيذ من 6 أشهر يجري فيها التعاقد مع المقاولين وإنجاز أعمال الهندسة المدنية والإشراف على الموقع.

### المكوّن الفرعي 2.2: التمويل التكميلي للمدارس (5.7 مليون دولار أميركي)

11. سوف يزودّ هذا المكوّن غالبية المدارس الابتدائية الرسمية في البلاد بمساعدات مالية صغيرة للطوارئ تلبّي احتياجات الخطّ الأمامي في المدارس، وتساعد المدارس في تحسين بيئة التعلّم وتعزيز التماسك بين مختلف المجتمعات الطلابية من خلال الأنشطة اللاصفية. تُستخدم هذه المساعدات لشراء لوازم غرف التدريس و/أو تمويل الأنشطة اللاصفية التي تحفّز الطلاب والأساتذة، وتشجّع على الافتخار بالمدارس الرسمية، وتعزز مواظبة الطلاب على الحضور وبقائهم في المدرسة، فضلاً عن تمويل تحسينات مادية ثانوية أخرى. تحدّد حصص المدارس من هذه المساعدات في ضوء مقترحات موجزة تحت عنوان "خطة تحسين المدرسة" تقدّمها المدارس إلى مكاتب وزارة التربية الإقليمية، ثم يجري تحويل الحصص مباشرة من حساب المشروع إلى حساب المدرسة المصرفي. كذلك، تلجأ وزارة التربية والتعليم العالي إلى القيام بجولات تفتيش مفاجئة واشترط الإعلان عن الأنشطة على جدران المدارس، لأغراض المساءلة الاجتماعية. أما المساءلة المالية فتتبع الإجراءات القائمة عند التدقيق في تحويل الأموال إلى المدارس. ووفقاً لتصميم هذا المشروع القائم على استراتيجية RACE، سوف تتراوح المبالغ الممنوحة بين 1000 دولار أميركي كحد أدنى للمدارس التي لا يتجاوز عدد طلابها الخمسين، و4,000 دولار أميركي، أو أكثر، للمدارس التي تضم عدداً أكبر من الطلاب. وتعزيزاً للمساواة، سوف يراعي توزيع هذه الحصص تفضيل المدارس الأصغر. ويجوز تعديل المبالغ المذكورة لاستيعاب مشاريع إقامة المكتبات الصفية.

12. ثمة مجموعة من الأدلة الدولية التي تدعم تقديم المنح للمدارس كآلية لتحسين جودة التعليم. ومن الأمثلة على ذلك البرنامج المكسيكي للمنح **Programa de Escuelas de Calidad (PEC)** الذي ساهم في خفض معدلات التسرب المدرسي وفقاً لنتائج دراسة مورنان وويليت وكارديناس (2006). فقد أصبحت معدلات التسرب في المدارس المشاركة في برنامج **PEC**، بعد ثلاث سنوات فقط، أقلّ بنسبة 7 في المئة ممّا كانت عليه قبل المشاركة. ويشير تحليل آخر لبرنامج منح مماثل في المكسيك إلى أن سياسة المنح لها تأثيرات كبيرة على التعلّم (جيرتلر، باترينوس، ورودريجز - أوريغيا 2012). ولأن هذه المنح تعطي استقلالية أكبر للمدارس، تساعد إدارات هذه المدارس أيضاً في تحقيق مكاسب أوسع (برونز، فيلمر، وباترينوس 2011).

13. أما في لبنان، فمن المتوقّع أن تحقّق سياسة المنح إلى المدارس المنافع التالية: (أ) تحسين جودة التعليم من خلال تحسين البيئة المدرسية وتوفير المزيد من الأنشطة اللاصفية التي كانت غائبة بسبب نقص التمويل. في هذا السياق، سوف

تستخدم المساعدات المالية لتمويل التحسينات في المدارس وغرف التدريس، ولوازم الأنشطة اللاصفية، وشراء السلع والخدمات ذات الصلة؛ (ب) تعزيز الأداء المدرسي والمساءلة عبر تمكين مديري المدارس من خلال تمويل الأنشطة اللاصفية المصممة وفقاً لاحتياجات الطلاب؛ (ت) تحسين إدارة المدرسة عبر الاستفادة من التمويل التكميلي لإشراك أولياء الطلاب والطلاب في التخطيط لأنشطة المدرسة.

14. بالإضافة إلى ذلك، يساعد حسن توقيت التمويل التكميلي في تحفيز معنويات الأساتذة. فبإعطاء إدارة المدرسة صلاحية كبيرة لإدارة أموالها، تحقق المدرسة كفاءة تشغيلية أكبر في الحصول على اللوازم والسلع والخدمات. وهذا أمر ضروري للأنشطة اللاصفية التي غالباً ما تتطلب القيام بمشتريات في وقت قصير، كتوفير النقل مثلاً لحضور الفعاليات الثقافية والفنية، وشراء الوجبات الخفيفة، وشراء الميداليات والشهادات والجوائز للمباريات الرياضية التي ترعاها المدرسة.

15. على الرغم من أن هذا المكون يرتبط بالمكون 1، سوف يستخدم الدعم المقدم في إطار المكون 1 لفئات مختلفة من النفقات، لا سيما تكاليف التشغيل، في حين أن الأموال المقدمة في إطار هذا المكون من شأنه أن يكمل تمويل المدرسة من المواد المدرسية والسلع والخدمات الإضافية غير المدرجة في ميزانية المدرسة. وبالتالي، لا يمكن الجمع بين هذين النوعين من الدعم. وتعتبر آلية الدعم المنفصلة هذه مهمة إذ يمكن لوسائل الراحة في غرف التدريس والأنشطة اللاصفية أن تحدث فرقاً كبيراً في تحفيز الأطفال، كما قد تؤثر إيجاباً على نتائج التعلّم. ومن خلال توفير المواد التعليمية الإضافية التي تعزز بيئة التعلّم في غرف التدريس، يسمح التمويل التكميلي للأساتذة بتطبيق مكتسبات تدريبهم على الممارسات التربوية والإدارة المدرسية.

16. للاستفادة من التمويل التكميلي، تقدّم المدرسة مقترحاً صغيراً موجزاً مع قائمة بأولويات احتياجاتها من حيث الفعاليات والسلع والخدمات ذات الصلة. تجدر الإشارة إلى أن إعداد هذا المقترح يساهم في تحسين إدارة المدرسة لأنه يتطلب من مديري المدارس والمعلمين أن يتشاوروا مع الطلاب وأولياء الطلاب لمعرفة آرائهم حول أولويات الأنشطة. ويتوقف نجاح التمويل التكميلي على مدى استعداد مديري المدارس والمعلمين لأخذ هذه المشاورات على محمل الجد، لأنها تتعلق مباشرة باندفاع الأساتذة والطلاب وافتخارهم بمدرستهم.

17. يمنح التمويل التكميلي للمدارس على أساس طبيعة ونوع الأنشطة المطلوبة في المقترح. وتقدم كل مدرسة قائمة بأولوياتها التي تخضع لتقييم المكتب الإقليمي لوزارة التربية والتعليم العالي. أما المعيار الأساسي لتمويل أي نشاط مدرج في مقترح المدرسة فيقوم على مساهمة النشاط في تحفيز الطلاب والأساتذة، أو تمتّع الطالب ببيئة المدرسة، أو تعزيز روح الانتماء إلى المدرسة والافتخار بها.

18. تُقيم الأنشطة التي تقترحها المدرسة كلٌّ على حدة لزيادة إمكانية التمويل لجميع المدارس. وتعمل المكاتب الإقليمية لوزارة التربية والتعليم العالي مع لجنة التخطيط في المدرسة على تعديل المقترح بما يضمن اتساقه مع أهداف مكوّن التمويل التكميلي للمدارس. ولا يُطلب إلى أولياء الطلاب أن يساهموا في تكاليف الأنشطة/المشتريات المنظمة في إطار برنامج التمويل هذا.

## 19. يغطّي مكوّن التمويل التكميلي للمدارس المجالات التالية:

أ. **تحسين غرف التدريس**، بما في ذلك مظهر غرفة التدريس ولوازم الطلاب كمواد القراءة الإضافية/ المكتبات الصفية ووسائل الراحة التي تحسّن بيئة غرفة التدريس عموماً. على سبيل المثال، إذا كان في غرفة التدريس كتب عن الحرف اللبنانية أو علم الأحياء، يمكن استخدام هذه المساعدات لشراء لوازم هذه الحرف واكتشافها أثناء الدرس، أو لشراء مجسمات حيوانات أو كائنات تعزّز فهم الطالب بطريقة لا تستطيع الكتب تحقيقها.

ب. **الأنشطة اللاصفية** التي تعزّز اندفاع الطلاب، وتحسّن روح المدرسة، وتجعل المدرسة أكثر جاذبية للطفل. تشمل هذه الأنشطة الرياضة والفنون والأنشطة الثقافية التي لا تتطلّب مساهمات إضافية من أولياء الطلاب ولا تُدرج في ميزانية المدرسة التشغيلية العادية. وتشمل أمثلة السلع والخدمات التي يمكن شراؤها بالتمويل التكميلي ما يلي:

- الملابس أو المعدات الرياضية، وجوائز البطولات، وأي معدات مرتبطة بأنشطة رياضية لها شعبية واسعة بين الفتيات والفتيان.
- الأزياء، والآلات الموسيقية، وبناء المسارح، وغيرها من النفقات المرتبطة بالعروض الفنية التي يقدمها الطلاب.
- استقدام فنانيين لعرض فنونهم في المدرسة.
- النقل، والوجبات الخفيفة، وتذاكر الدخول إلى الفعاليات، والنفقات المرتبطة بالزيارات الميدانية المدرجة في مقترح المدرسة.

20. يجوز لكل مدرسة أن تقدم مقترحاً واحداً في السنة. ويكون التمويل متناسباً مع حجم المدرسة، ويصل إلى 300 طالب. أما بالنسبة إلى المدارس التي تضم أقل من 300 طالب فتحدد مبالغ التمويل التكميلي على أساس عدد الطلاب الواحد وتبعاً لمقياس متدرّج يفضل المدارس الصغيرة تعزيراً للمساواة، باعتبار أن المدارس الصغيرة تميل إلى أن تكون في المناطق الأكثر فقراً والريفية. يقدّم الجدول 4 أدناه عينة من المبالغ التقريبية التي ستخصص في إطار هذا المكوّن، ويبيّن العلاقة بين حجم المدرسة، والمخصصات على أساس عدد الطلاب، والمبلغ الإجمالي لكل مدرسة، لمدارس من أحجام مختلفة. وسوف يكون إجمالي التمويل الموزّع في خلال سنوات البرنامج الثلاث حوالي 5.7 مليون دولار أميركي.

### تكاليف المكوّن

21. يبيّن الجدول 4 أدناه التوزيع التقريبي لمبالغ المنح حسب حجم المدرسة. قد تكون المبالغ أكبر، وقد تصل إلى 10,000 دولار أميركي، تبعاً لحجم المدرسة والمقترح الخاص بها.

الجدول رقم 4: التمويل التكميلي للمدارس. مبالغ المنح حسب حجم المدرسة والتمويل الإجمالي المقدر في السنة

التمويل التكميلي للمدارس. مبالغ المنح حسب حجم المدرسة والتمويل الإجمالي المقدر في السنة					
مبلغ التمويل المقدم إلى المدرسة الواحدة (بالدولار الأميركي)	مجموع التمويل (بالدولار الأميركي)	المبلغ مقدم عن كل طالب في السنة (بالدولار الأميركي)	عدد المدارس	مجموع عدد الطلاب	حجم المدرسة (عدد الطلاب في المدرسة)
1,000	27,000	28	27	968	أقل من 50
2,000	260,000	26	130	9,916	50 to 100
2,500	440,000	20	176	22,147	101 to 150
3,000	402,000	17	134	23,617	151 to 200
3,500	350,000	16	100	22,347	201 to 250
4,000	324,000	14	81	22,358	251 to 300
4,000	1,024,000	8	256	123,334	301 +
<b>3,127</b>	<b>2,827,000</b>	<b>13</b>	<b>904</b>	<b>224,687</b>	المجموع

22. باستثناء المدارس الثانوية والمدارس التي لا تضم إلا طلاب الحلقة الثالثة والمرحلة الثانوية، ثمة حوالي 225,000 طالب ملتحق في 904 مدرسة صباحية. تتركز غالبية هؤلاء الطلاب في الحلقتين الأولى والثانية، وثمة نسبة لا يستهان بها من مجموع الطلاب في رياض الأطفال والحلقة الثالثة.

الجدول رقم 5: تصوّر لمعدلات المشاركة في السنة ومبلغ التمويل الإجمالي على ثلاث سنوات (بالدولار الأميركي)

تصوّر لمعدلات المشاركة في السنة ومبلغ التمويل الإجمالي على ثلاث سنوات (بالدولار الأميركي)				
معدلات المشاركة	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	الكلفة الإجمالية
	0.35	0.70	0.90	
التحويلات المالية السنوية	1,019,450	2,008,900	2,634,300	5,662,650

#### تأثيرات المكوّن

23. سوف تخضع التأثيرات والتحديات الناجمة عن دفعات التمويل التكميلي للمدارس إلى المراقبة عن كثب في خلال فترة تنفيذ البرنامج. وستُجمع المعلومات حول المنافع والصعوبات التشغيلية ذات الصلة بالتمويل من عدد محدود من المدارس في كل فصل دراسي. تشمل عملية جمع المعلومات مقابلات مفصّلة مع عدد محدود من الأساتذة والطلاب ومديري المدارس وأولياء الطلاب من المدارس المستفيدة من دعم المشروع بموجب هذا المكوّن الفرعي. تُضاف إلى هذه المعلومات ملاحظات المكاتب الإقليمية ووحدة تنفيذ المشروع عن كل فترة تقرير، بهدف تحسين تنفيذ هذا المكوّن الفرعي وتوثيق تأثيراته على مستوى المدرسة.

### **المكوّن الفرعي 2.3: برنامج الكتب المدرسية الوطنية للمدارس الابتدائية الرسمية (5.1 مليون دولار أميركي)**

24. يهدف هذا المكوّن الفرعي إلى توفير جميع الكتب المدرسية والتطبيقية لطلاب الصف الأول إلى التاسع، الملتحقين في المدارس الرسمية الصباحية والمسائية في العامين الدراسيين 2015-2016 و 2016-2017. تم توزيع الكتب المدرسية في العام الدراسي 2013-2014، في إطار استكمال مبادرات كانت وزارة التربية والتعليم العالي قد أطلقتها في العام الدراسي 2012-2013. وقد أنفقت إدارة التنمية الدولية 2.52 مليون دولار أميركي لتوفير الكتب المدرسية لحوالي 80 في المئة من طلاب الصف الأول إلى التاسع.<sup>21</sup> وسوف يخصص هذا المشروع حوالي 3.6 ملايين دولار أميركي لاستبدال هذه الكتب المدرسية والتطبيقية وتوفير الكتب الجديدة، حسب الاقتضاء، في العامين الدراسيين المذكورين. الكتب المدرسية والتطبيقية التي يحددها المنهج الدراسي.

25. سيستخدم المشروع إجراءات شراء الكتب القائمة في وزارة التربية والتعليم العالي، نظراً إلى أن التمويل بموجب هذا المكوّن لن يدوم لأكثر من عامين. تبدأ عملية شراء الكتب في مطلع العام الدراسي عندما يتم تسجيل الأطفال في المدارس. تحدد المدارس عدد الطلاب في كل صف وتختار الكتب وكميتها، وتحرص في ذلك على أن تستند أوامر الشراء إلى أعداد الطلاب المسجلين الفعلية. تتحقق لجنة الشؤون المالية في المدرسة من كمية الكتب المطلوبة وتوافق على أمر الشراء. يرأس مدير المدرسة لجنة الشؤون المالية التي تشمل ممثلين عن الأساتذة والموظفين الإداريين. ويتم شراء جميع الكتب المدرسية المطلوبة في المناهج الدراسية من مكتبات محلية معتمدة مختارة مسبقاً من قبل المركز التربوي للبحوث والإنماء بموجب مناقصة.

26. تدفع المدارس إلى المكتبات تكاليف الكتب التي تطلبها، ثم تقدّم طلب استرداد هذه التكاليف من وزارة التربية والتعليم العالي مستخدمةً نماذج الطلب المخصصة لهذا الغرض. الأساس القانوني لتوزيع الكتب المدرسية مجاناً على طلاب المدارس الرسمية هو القانون رقم 211 الصادر في 30 آذار/ مارس 2012 والمطبق للمرة الأولى في العام الدراسي 2012-2013.

### **المكوّن الفرعي 2.4: تقوية مديرية التوجيه التربوي والمدرسي (600,000 دولار أميركي)**

27. تعتبر وزارة التربية والتعليم العالي أن تقوية هذه المديرية هي أولوية، وبالتالي، سوف يمول المشروع الأدوات الأساسية التي تمكن هذه الوحدة الإدارية من توفير خدمات عالية الجودة للمدارس والأساتذة والطلاب. تضم مديرية التوجيه التربوي والمدرسي ثلاثة أنواع من المستشارين: المستشارين التربويين، والمستشارين الصحيين، والمستشارين في مجال الصحة النفسية الاجتماعية/ حماية الطفل. أما الأنشطة التي ينطوي عليها هذا المكوّن الفرعي فهي دعم التطوير المهني

<sup>21</sup> Crown Agents Third Party Interim Monitoring Report for DfID Lebanon Public School Support Initiative June 2014

المستمر لموظفي المديرية وتزويدهم بالموارد والمعدات التي تعزز فعالية أدائهم عند زيارة المدارس وإعداد التقارير والتوصية بأنشطة الدعم وتقديم ورش عمل مخصصة للأساتذة. وتقدر كلفة تقوية مديرية التوجيه التربوي والمدرسي بمبلغ 600,000 دولار أميركي.

28. سوف يوفر هذا المكون الفرعي الدعم في المجالات التالية: (أ) تكاليف النقل لمستشاري المديرية عند قيامهم بزيارات ميدانية إلى المدارس؛ (ب) تكاليف التشغيل واللوازم المطلوبة في المراكز الإقليمية التابعة للمديرية وعددها 16 مركزاً، بما في ذلك أثاث قاعة الاجتماعات وأجهزة الكمبيوتر وآلة تصوير المستندات واللوازم المكتبية والألواح الورقية القابلة والألواح البيضاء ولوازم الاجتماعات؛ (ت) مدربون مكلفون بتدريب المستشارين المعيّنين حديثاً، بالإضافة إلى تكاليف النقل ذات الصلة؛ (ث) مستشارون إضافيون في مجال حماية الطفل، إذا توافر التمويل لذلك.

29. يضطلع المستشارون التربويون بثلاثة أدوار أكاديمية: (أ) زيارة المدارس/ غرف التدريس لجمع المعلومات حول جودة التعليم وأنشطة التعلّم؛ (ب) مناقشة نتائج زيارتهم في اجتماعات رسمية في المراكز الإقليمية؛ (ت) تقديم ملاحظات بشأن الامتحانات النصفية التي يعدها الأساتذة بشكل فردي. تضم المديرية حالياً 250 مستشاراً تربوياً، وتعترم وزارة التربية والتعليم العالي توظيف 250 مستشاراً إضافياً.

30. تعين مديرية التوجيه التربوي والمدرسي مستشاراً صحياً في كل مدرسة (ولديها مستشارين بدوام كامل وجزئي). والمستشارون الصحيون هم أساتذة مدربين على اتباع برنامج المدرسة الصحي يتحققون من توافر المياه وجودة الوجبات التي تقدمها المدرسة وحالة دورات المياه في المدرسة، الخ. يجتمعون بأطباء المدرسة لمناقشة المسائل الصحية في المدرسة كانتشار القمل والجرب والعلاجات المطلوبة والتوعية على أهمية التلقيح ومناقشة إحالة طلاب معينين للحصول على رعاية طبية، عند الضرورة.

31. لمديرية التوجيه التربوي والمدرسي أيضاً 65 مستشاراً في مجال الصحة النفسية الاجتماعية، موزعين في بعض المدارس. وهي تعترم الآن توظيف أساتذة إضافيين تمهيداً لتعيينهم لاحقاً كمستشارين في هذا المجال. سوف يدعم هذا المكون مديرية التوجيه التربوي والمدرسي في التعامل مع الاحتياجات الإضافية للسوريين الأشد عرضة للخطر واللبنانيين المعرضين للخطر، وتنامي التوتر الاجتماعي والاستقواء والتحرش في المدارس ومحيطها.

### **المكون 3: إدارة ودعم المشروع (1.9 مليون دولار أميركي)**

32. تكون وزارة التربية والتعليم العالي الوكالة المنفذة للمشروع، وتشرف على تنفيذ جميع أنشطة مشروع توفير التعليم لجميع الأطفال في لبنان (RACE) ومشروع وقف تدهور النظام التعليمي في حالة الطوارئ (EESS). تضمن طريقة التنفيذ هذه تعزيز موقع الحكومة في قيادة مساعي الاستجابة، مما يساهم في تحقيق الاستدامة. بناءً عليه، يتم الإشراف على المشروع من خلال اللجنة التنفيذية لمشروع RACE، وتتولى مسؤوليات التنسيق اليومي لأنشطة المشروع وحدة إدارة مشروع RACE التي سوف يتم إنشاؤها داخل وزارة التربية والتعليم العالي. وتتسق وحدة إدارة المشروع مع رؤساء الإدارات في المكاتب المركزية والإقليمية. تجدر الإشارة إلى أنه من الضروري أن يكون إطار التنسيق اليومي

والتواصل والتفاعل مع موظفي مكاتب الوزارة المركزية والإقليمية واضحاً. كذلك الأمر بالنسبة إلى العلاقة بالجهات المانحة وسائر الوحدات الإدارية في الوزارة، ومن ضمنها أمانة سر تطوير القطاع التربوي. وسوف تعمل وحدة إدارة المشروع على بلورة أساليب وترتيبات العمليات المالية وإجراءات الشراء والتعاقد وتجهيز المعاملات وإصدار القرارات، تمهيداً لنشرها في فصل "الإدارة المالية وإجراءات الشراء والتعاقد" من دليل التشغيل الخاص بالمشروع. يمكن الاطلاع على المزيد من التفاصيل حول ترتيبات تنفيذ المشروع في المرفق III. تقدر كلفة إدارة المشروع بحوالي 1.9 مليون دولار أميركي، ويغطي هذا المبلغ تكاليف الوظائف الرئيسية في وحدة إدارة المشروع، فضلاً عن التكاليف التشغيلية للموظفين المعيّنين فيها على أساس تنافسي.

### المرفق III: ترتيبات التنفيذ

#### لبنان

#### مشروع وقف تدهور النظام التعليمي في حالة الطوارئ

#### الترتيبات المؤسسية وترتيبات التنفيذ

1. تكون وزارة التربية والتعليم العالي، من خلال وحدة إدارة المشاريع المؤسسة حديثاً فيها، مسؤولة عن تنفيذ المشروع ومكوناته. توفر اللجنة التنفيذية لمشروع RACE التوجيهات والمشورة في مجال السياسات العامة. يرأس هذه اللجنة وزير التربية والتعليم العالي، وتضم اللجنة مدير عام التربية، ورئيس المركز التربوي للبحوث والإنماء، ومدير أمانة سر تطوير القطاع التربوي، ورئيس مديرية التوجيه التربوي والمدرسي، وممثلين عن الجهات المانحة ووكالات الأمم المتحدة. يجوز للجنة التنفيذية لمشروع RACE أن تستعين بخبراء وأخصائيين فنيين لدعم عملية تبادل المعلومات وتحسين فعالية اللجنة في تقديم المشورة في مجال السياسات. على نحو أكثر تحديداً، تكون اللجنة التنفيذية مسؤولة عن:

- الإشراف على التنفيذ، والاضطلاع بدور هيئة التنسيق المركزية لأنشطة المشروع؛
- تحديد المبادئ التوجيهية العامة للسياسات واتجاه المشروع؛
- ضمان التنسيق بين مختلف الإدارات المعنية بتنفيذ الإصلاح التربوي؛
- التنسيق مع سائر الشركاء الإنمائيين لضمان اتساق الجهود في جميع المدخلات الرامية إلى إنماء قطاع التعليم؛
- الموافقة على خطط العمل والميزانيات السنوية؛
- الموافقة على التقارير المرحلية الفصلية قبل تقديمها إلى البنك الدولي وغيره من المانحين؛
- تشكيل لجان مختصة لاستعراض وتقييم أنشطة محددة؛
- استعراض وتقييم مؤشرات الأداء المتفق عليها واتخاذ الترتيبات اللازمة لتقييم نتائج وتأثيرات الإصلاح التربوي؛
- مراجعة تقارير التدقيق المالي الداخلي وتوفير آليات لمتابعة تنفيذ التوصيات.

#### آليات إدارة المشروع

2. تكون وحدة إدارة المشروع مسؤولة عن:

- إعداد خطة تنفيذ لأنشطة المشروع؛
- تنسيق تنفيذ الأنشطة؛
- ضمان فعالية وتكامل تنفيذ البرامج والموارد والمخرجات من قبل الجهات المانحة والمتدخلين الخارجيين في تنفيذ مشروع RACE؛

- تنسيق تنفيذ نظام معلوماتية الإدارة التربوية **EMIS**، ونظام المعلومات المدرسية **SIS**، وجميع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداخلة في تنفيذ مشروع **RACE**؛
- رصد وتقييم مؤشرات أداء المشروع وقياس نتائجها؛
- التعاون مع مختلف الإدارات والهيئات في وزارة التربية والتعليم العالي، بما في ذلك أمانة سر تطوير القطاع التربوي، في تنفيذ المهام المسندة إليهم في إطار المشروع؛
- الاتصال بين أصحاب المصلحة في المشروع المختلفة والتأكد من أن جميع الأموال شريك المانحة التي تدعم **RACE** يتم تنسيقها؛
- التواصل مع أصحاب المصلحة في المشروع كافة، والحرص على تنسيق تمويل الجهات المانحة الشريكة في مشروع **RACE**؛
- إعداد خطط العمل والميزانيات السنوية والحصول على موافقة اللجنة التنفيذية لمشروع **RACE** عليه قبل تقديمها إلى البنك الدولي والمانحين المساهمين؛
- إعداد التقارير المرحلية الفصلية وعرضها للمناقشة وموافقة اللجنة التنفيذية لمشروع **RACE** والبنك الدولي والمانحين المساهمين؛
- تنسيق بعثات دعم التنفيذ؛
- إعداد وتحديث خطط الشراء وخطط الصرف وجداول التنفيذ؛
- الاضطلاع بمسؤوليات الإدارة المالية للمشروع، بما في ذلك إدارة تدفق الأموال عبر الحساب المصرفي المخصص للمشروع وأساليب الصرف الأخرى، وإعداد الميزانيات والتقارير، وحفظ الحسابات والسجلات، والحرص على اعتماد رقابة داخلية ملائمة وفقاً لدليل التشغيل الخاص بالمشروع، وتسهيل عمل المدققين الخارجيين، والتنسيق مع وظيفة التدقيق الداخلي المستحدثة؛
- شراء جميع السلع والأشغال والخدمات التي تمويلها المنحة.

### الإدارة المالية والصرف والشراء

#### الإدارة المالية

3. **ترتيبات التنظيم والتوظيف:** إنتهت وزارة التربية والتعليم العالي من تنفيذ مشروع الإنماء التربوي الأول (**EDP**) الممول من البنك الدولي، وهي تقوم حالياً بتنفيذ مشروع الإنماء التربوي الثاني (**EDP II**). يجري تنفيذ هذه المشاريع من خلال أمانة سر تطوير القطاع التربوي (**ESDS**) المطلعة على متطلبات البنك الدولي في مجال الإدارة المالية وترتيبات الصرف. ولكن نظراً إلى طبيعة هذا المشروع القائمة على الاستجابة لحالة طوارئ، وإلى انشغال فريق أمانة سر تطوير القطاع التربوي بمشاريع جارية ممولة من البنك الدولي ومن شركاء إيمائيين آخرين، تبرز الحاجة إلى إنشاء وحدة إدارة مستقلة خاصة تركز بشكل كامل على تنفيذ هذا المشروع. تجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن وزارة التربية والتعليم العالي تفتقر إلى الموارد البشرية والقدرات المطلوبة لتنفيذ هذا المشروع، شأنها شأن وزارات أخرى في لبنان تعاني أيضاً من نقص حاد في الموظفين.

4. يتم تعيين موظف الشؤون المالية في أسرع وقت ممكن لضمان حسن متابعة تنفيذ الإدارة المالية، ومن المستحسن أن يتم توظيفه قبل تاريخ سريان المشروع لكي يتولى جميع مهام التمويل بمفعول رجعي، إذا لزم الأمر. سوف يزود البنك الموظف المالي بالتوجيهات والإرشادات اللازمة لإطلاعها على متطلبات البنك ومبادئه التوجيهية في مجال إعداد التقارير. وتشمل مهام هذا الموظف الأساسية، على سبيل المثال لا الحصر، إدارة الحساب المصرفي الخاص بالمشروع وتلبية الطلبات بشأن إصدار الدفعات، وتوحيد حسابات المشروع وإصدار التقارير المالية المرحلية (IFRS) لإظهار الوضع المالي العام للمشروع.

5. **ترتيبات المحاسبة وإعداد التقارير:** لأغراض تنفيذ الإدارة المالية للمشروع، وتحرص وزارة التربية والتعليم العالي على اعتماد نظام محاسبة مناسب (جدول بيانات إكسيل، إذا لزم الأمر) لتجهيز معاملات المشروع وإنتاج التقارير المالية المرحلية الموحدة غير المدققة (IFRS) والبيانات المالية السنوية على أساس نقدي (بحسب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام - IPSAS) وفقاً لمتطلبات البنك الدولي بشأن إعداد التقارير المالية. وتقوم وحدة إدارة المشروع بتقديم التقارير المالية المرحلية الموحدة الفصلية إلى البنك الدولي بعد 45 يوماً من نهاية الفصل المشمول في التقارير.

6. تم الاتفاق على شكل ومضمون التقارير المالية المرحلية وسوف تدرج في دليل التشغيل الخاص بالمشروع. وسوف يتم تدريب موظف الإدارة المالية على إعداد هذه التقارير. وتتألف التقارير المالية المرحلية من:

(أ) **بيان بالمقبوضات النقدية والدفعات حسب فئتها**، للسنة المنتهية، وتراكمياً منذ تاريخ بدء النشاط وحتى نهاية السنة المالية، مع الأموال الواردة من أطراف ثالثة.

(ب) **سياسات المحاسبة والملاحظات التوضيحية**، بما في ذلك الإفصاح في الحواشي عن الجداول التالية:

- أ. كشف الحساب الخاص بالمشروع، يبيّن رصيد الحساب في بداية النشاط وآخره؛
- ب. بيان بالتزامات المشروع، يبيّن مبالغ العقود المُلتزَم بها والمدفوعة وغير المدفوعة لكل عقد موقع في إطار المشروع؛
- ت. تعداد الموجودات الثابتة، يحتوي على جميع المعلومات الهامة ذات الصلة (كوصف الموجودات وموقعها وكميتها ورقمها التسلسلي، الخ)، ويخضع للتحديث، ويشمل أي فروقات بين نتائج التفتيش المادي وسجلات المحاسبة.
- ث. إعداد قائمة بالدفعات المسددة في إطار "دعم صناديق المدارس"، بموجب المكوّن 1، حسب وصفها.
- ج. إعداد قائمة بدفعات المسددة في إطار "التمويل التكميلي للمدارس"، حسب المدرسة، وحسب وصف النشاط.

7. **البيانات المالية للمشروع:** تحتوي البيانات المالية المعدّة وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام على المعلومات نفسها الواردة في التقارير المالية المرحلية الفصلية، إلا أنها تغطّي فترة سنوية. وتقدّم البيانات المالية للمشروع

المدقق فيها إلى البنك الدولي في مهلة لا تتجاوز ستة أشهر بعد نهاية كل سنة مالية (أنظر ترتيبات التدقيق الخارجي للحسابات أدناه).

8. **ترتيبات التدقيق الخارجي:** تخضع مكونات البيانات المالية للمشروع إلى التدقيق من قبل مدقق خارجي خاص ومستقل مقبول من البنك. وتُقدّم البيانات المالية مع تقرير التدقيق ورسالة الإدارة إلى البنك في مهلة لا تتجاوز ستة أشهر بعد نهاية كل سنة مالية. وتحتوي رسالة الإدارة على تقييم المدقق الخارجي للرقابة الداخلية ونظام المحاسبة والامتثال للتعهدات المالية المنصوص عليها في اتفاقية المنحة.

9. يكون التدقيق شاملاً ويغطي جميع نواحي المشروع، بما في ذلك الامتثال إلى دليل التشغيل الخاص بالمشروع، ومراجعة فعالية نظام الرقابة الداخلية، والامتثال إلى اتفاقية المنحة. يتم تدقيق الحسابات وفقاً للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات (اتحاد المحاسبين الدولي IFAC/ المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات INTOSAI). وتكون وحدة إدارة المشروع في وزارة التربية والتعليم العالي مسؤولة عن اختيار شركة تدقيق حسابات خارجية مؤهلة ومستقلة ومقبولة من البنك، والتعاقد معها، لتدقق في البيانات المالية السنوية للمشروع. بالإضافة إلى ذلك، تكون وحدة إدارة المشروع مسؤولة في بداية المشروع عن تعيين مدقق حسابات خارجي في مهلة لا تتجاوز ستة أشهر بعد تاريخ سريان المشروع.

10. وتشمل عملية تدقيق الحسابات تفتيش مجموعة فرعية من المدارس المستفيدة من المكونين 1 و 2.2، بهدف التحقق من: (أ) قائمة الطلاب؛ (ب) استخدام الدفعات المسددة؛ (ت) أهلية المدرسة للاستفادة من المشروع، على أساس نصف سنوي. وفي نهاية عمليات التفتيش المفاجئ لمجموعة فرعية من المدارس، يجري إعداد تقرير بشأنها ويُقدّم إلى البنك الدولي.

11. **ترتيبات تدفق الأموال:** تتولى وزارة التربية والتعليم العالي إعداد فصل "الإدارة المالية" من دليل التشغيل الخاص بالمشروع في مهلة ثلاثة أشهر بعد سريان المشروع. ينص الفصل المذكور على الإجراءات التي تحدد كيفية تدفق الأموال والمستندات، بالإضافة إلى ترتيبات الإدارة المالية للمشروع، وآلية تنفيذ هذه الإدارة المالية للمشروع ككل.

12. عند طلب المصروفات من حساب المشروع لتغطية نفقات معينة، يُقدّم المشروع بياناً بالنفقات. تُقدّم طلبات الصرف مع توثيق كامل لها (أي مع الفواتير والإيصالات) إذا انطوت على نفقات تتخطى الحدود التالية: (أ) مليون دولار أميركي أو أكثر لعقود أعمال الهندسة المدنية، (ب) 500,000 دولار أميركي أو أكثر لعقود السلع؛ (ت) 200,000 دولار أميركي أو أكثر لعقود الخدمات الاستشارية، (ث) 100,000 دولار أميركي أو أكثر لعقود الاستشاريين المنفردين.

المصروفات

13. يتم تحويل الأموال من البنك إلى المشروع وفقاً لأحكام اتفاقية المنحة. ويُفتح حساب مصرفي مخصص لمنحة المشروع في مصرف لبنان بالدولار الأميركي، بموجب حساب خزينة لوزارة المالية. بالتالي، يجري تحويل الأموال إلى حساب المنح والهبات في مصرف لبنان بعد إتمام الإجراءات الداخلية المعتمدة من وزارة المالية في مجال استلام المنح. تستخدم وحدة إدارة المشروع هذا الحساب المخصص للمشروع لدفع المصروفات المشمولة ذات الصلة بأنشطة مكونات المشروع.

الفئة	المبلغ المخصص من المنحة (بالدولار الأميركي)	نسبة النفقات التي سيتم تمويلها (تشمل الضرائب)
السلع، والأشغال، والخدمات غير الاستشارية، وخدمات الاستشاريين، والتدريب وورش العمل، وتكاليف التشغيل الإضافية؛ صندوق المدرسة وصندوق لجنة الأهل، التمويل التكميلي للمدارس	32,000,000	100%
<b>المبلغ الإجمالي</b>	<b>32,000,000</b>	

14. من خلال المكوّن 1، أو مكوّن دعم صناديق المدارس على وجه التحديد، الذي بموجبه تقدم وزارة التربية والتعليم العالي الدعم إلى "صندوق المدرسة" بمبلغ 100 دولار أميركي عن كل طالب سنويًا (أو مبلغ آخر تحدده الوزارة تبعاً للاحتياجات الفعلية المحدثة، وعدد الطلاب)، يمكن للمشروع أن يدعم وزارة التربية والتعليم العالي في تغطية هذه التكاليف المتكررة عبر تحويلها من حساب المشروع إلى حساب "صندوق المدرسة" التابع لكل مدرسة مشمولة في المشروع. وبالإضافة إلى ذلك، سيدعم المشروع حساب "صندوق لجنة الأهل" في المدارس المشمولة في المشروع، من خلال دفع 60 دولار أميركي عن كل طالب سنويًا. تجدر الإشارة إلى أن حساب "صندوق لجنة الأهل" يمول عادة من أولياء الطلاب أو من الحكومة أو وكالات أخرى، ويُستخدم لتمويل تكاليف من نوع آخر في المدرسة، بما في ذلك اللوازم التعليمية. لكن تفنقر وزارة التربية حاليًا إلى التمويل اللازم لدعم "صندوق لجنة الأهل"، وثمة عجز في حساب هذا الصندوق لأن عددًا كبيرًا من أولياء الطلاب لا يدفعون مستحقاتهم. وسوف ينعكس الدعم الذي يقدمه هذا المشروع إلى صندوق لجنة الأهل (أي 60 دولار أميركي عن كل طالب) في إضافة بند فرعي تحت بند "دعم صندوق المدرسة" في ميزانية الوزارة (انظر التفاصيل أدناه).

15. يتألف بند "دعم صندوق المدرسة" في ميزانية وزارة التربية والتعليم العالي من البنود الفرعية التالية:

- صناديق المدارس
- تدريس المقررات اللاصفية

- كتب مدرسية مجانية
- بنود فرعية أخرى (يمكن إضافتها على أساس توافر التمويل)

16. يجوز لوزارة التربية والتعليم العالي أن تضيف بنوداً فرعية إلى الميزانية، وأن تعيد توزيع الأموال على البنود الفرعية، شريطة أن تبقى الأموال ضمن البند نفسه. تؤدي هذه التغييرات إلى تعديل ميزانية وزارة التربية عموماً، وتتطلب موافقة الوزير ومجلس الوزراء. بالتالي، يجوز أن يعاد تخصيص المبلغ الذي يوفره المشروع على أساس سنوي إلى "صندوق المدرسة"، لبنود فرعية أخرى تابعة لبند "دعم صندوق المدرسة"، على أساس الاحتياجات المحددة للوزارة، بهدف تمويل أنشطة أخرى مدرجة ضمن بند الميزانية المذكور. لا تجوز إعادة تخصيص الأموال بين بنود ميزانية الوزارة ككل، بل تجوز حصراً بين البنود الفرعية المدرجة تحت البند نفسه، وفقاً للقوانين اللبنانية المرعية الإجراء.

17. أما في ما يتعلق بتدفق الأموال بموجب هذا المكوّن، فسوف يقوم البنك الدولي بصرف الأموال على أساس طلبات سحب الأموال التي تقدمها وحدة إدارة المشروع في وزارة التربية والتعليم العالي، مع الوثائق الداعمة للطلبات. وتستخدم الأموال بعد تحويلها من البنك الدولي إلى حساب الخزينة المخصص للمنح والهيئات في مصرف لبنان ومن ثم إلى الحساب المخصص للمشروع، لدعم بند الميزانية. وبالاستناد إلى القائمة المعتمدة للمدارس والطلاب المشمولين في المشروع، يتم تحويل المبلغ المعتمد من حساب المشروع إلى حساب كل مدرسة من المدارس المستفيدة. ويجوز أن تتم الدفعات من حساب المشروع إلى المدارس من خلال شيكات أو تحويلات مصرفية. وتستخدم الوثائق الداعمة وإثباتات تحويل المبالغ المتفق عليها إلى المدارس لإثبات الدفع، ثم تُقدم إلى البنك الدولي والمدققين الخارجيين الذين يتحققون من صحتها.

18. يجوز اعتماد التمويل بمفعول رجعي لنسبة 20 في المئة من اتفاقية المنحة. ويستخدم التمويل بمفعول رجعي لتغطية نفقات جرى دفعها قبل التوقيع على المنحة (اعتباراً من الأول من شباط/فبراير 2015) ويشملها المشروع كالمسح وخدمات الاستشاريين والتدريب والتكاليف التشغيلية والمنكررة. يجوز التمويل بمفعول رجعي، ولو لم يكن متوقعاً، للدفعات المتعلقة بالمكوّن 1 المسددة اعتباراً من الأول من شباط/فبراير 2015، إذا كان الهدف منه زيادة البديل الفعلي المقدم، أي إذا رغبت وزارة التربية مثلاً بالمساهمة بأكثر من 100 دولار أميركي عن كل طالب في العام الماضي. تتطلب هذه الحالات قراراً من الوزير يجيز بموجبه تعديل التمويل بمفعول رجعي للمدارس المعنية. لكن لا يجوز في هذه الحالة أن يعاد توزيع التمويل على بنود فرعية أخرى كما ذكرنا سابقاً، باعتبار أن هذه الدفعات قد تمت بالفعل. تستحق دفعات المشروع للسنة المدرسية 2014-2015 في تشرين الأول/أكتوبر 2014 (القسط الأول) ونيسان/أبريل 2015 (القسط الثاني). بالتالي، إن لم يُسدّد هذان القسطان قبل التوقيع على المنحة، تُعطى الدفعات ذات الصلة بموجب التمويل بمفعول رجعي (ويُحدّد المبلغ المخصص لكل مدرسة كما هو متفق عليه في المشروع) ما لم تدفعها الوزارة من ميزانيتها الخاصة.

19. **المفوضون بالتوقيع:** تعين وزارة التربية والتعليم العالي الأشخاص المفوضين بالتوقيع على طلبات السحب. وتُقدم أسماؤهم مع نماذج توافيقهم إلى البنك قبل استلام طلب السحب الأول (سلفة لحساب المشروع). ويخضع كل طلب سحب إلى موافقة وتوقيع الأشخاص المفوضين بالتوقيع.

الشراء

20. **مكونات المشروع.** يمول المشروع (32 مليون دولار أميركي) التكاليف المتكررة وتكاليف الخدمات الاستشارية وأعمال الهندسة المدنية وشراء السلع. ويتوزع التمويل على مكونات ثلاثة:

(أ) تمويل المكوّن 1: (أ) 13.5 مليون دولار أميركي لتمويل التكاليف المتكررة ذات الصلة بالتحاق الطلاب والتي لا يترتب عنها أي عملية شراء؛

(ب) تمويل المكون 2: (أ) 5.2 مليون دولار أميركي لتمويل إعادة تأهيل مباني المدارس التي هي بحاجة إلى ترميم، ويترتب عن ذلك اختيار شركات الاستشارات والمقاولين وشراء التجهيزات؛ (ب) 5.7 مليون دولار أميركي لتزويد غالبية المدارس الرسمية الابتدائية بمنح صغيرة تتراوح بين 1000 و10000 دولار أميركي على أساس خطط "التحسين المدرسي" التي تقدمها المدارس إلى وزارة التربية والتعليم العالي. وقد يشمل ذلك تزويد المدارس بمكتبات صفيّة؛ (ت) 5.1 مليون دولار أميركي لتمويل شراء الكتب المدرسية والتطبيقية للمدارس الرسمية؛ (ث) 0.6 مليون دولار أميركي لتقوية مديرية التوجيه التربوي والمدرسي وتمويل الأثاث والأجهزة والنقل وتكاليف التشغيل، فضلا عن التدريب وأنشطة أخرى مشابهة.

(ت) تمويل المكوّن 3 المتعلق بإدارة المشروع. يخصص هذا المكوّن 1.9 مليون دولار أميركي لتمويل تكاليف الاستشاريين المنفردين والشركات الاستشارية (لتدقيق الحسابات)، وشراء اللوازم المكتبية والأجهزة، وتكاليف التشغيل.

### تقييم قدرة الشراء

21. **الوكالة المنفّذة.** سوف تتولّى وزارة التربية والتعليم العالي مهمة تنفيذ المشروع، وتلتزم بقانون المحاسبة العمومية رقم 14969 الصادر بتاريخ 30 كانون الأول/ديسمبر 1963، مع المراسيم المكملّة له، الذي يشكّل الأساس القانوني للشراء في المنظمات والمؤسسات اللبنانية. أما بالنسبة للمشاريع المموّلة من جهاتٍ دوليّة، فيمكن للوزارات أن تسيّر عملها حسب توجيهات المانحين. وفي الوقت الحالي، تدير وزارة التربية والتعليم العالي مشروع الإنماء التربوي الثاني بطريقة مرضية. وبالتالي، فقد كان تحديث التقييم كافيًا لتأكيد قدرتها على الشراء.

22. **الخبرة السابقة للوكالة المنفّذة في المشاريع المموّلة من جهاتٍ دوليّة:** نفذت وزارة التربية والتعليم العالي مشروع الإنماء التربوي الأول والثاني (الممولين من البنك الدولي للإنشاء والتعمير) وهي صاحبة خبرة طويلة في تنفيذ مشاريع مموّلة من جهاتٍ دولية (الاتحاد الأوروبي، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، الوكالة الفرنسية للتنمية، وغيرها). وقد جاء تقييم إدارة الشراء وإدارة العقود "مرضيًا" طوال مدّة التنفيذ. بالإضافة إلى ذلك، فقد برهن فريق الوزارة في كل من المشروعين المنفذين باستخدام وحدة إدارة المشاريع، عن مواظبة في حفظ السجّلات وجودة في التقييم والتوظيف. وقد انطوى مشروع الإنماء التربوي الأول والثاني على الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين وشراء السلع وتنفيذ الأشغال. إلا أنّ تنفيذ المشروع الأول واجه نقصًا في اتخاذ القرارات وتغييرًا كبيرًا في الوزراء وهو ما أدّى بدوره إلى التلكؤ في إدارة الشراء والبطء في

صرف الأموال. وعلى نحوٍ مماثل، عانى مشروع الإنماء التربوي الثاني من تأخيراتٍ في تحقّق القروض. ومع ذلك، لم تشكل قدرة الشراء تحديًا في هذه المشاريع.

23. **حفظ السجّلات** : جردة الأصول: برهنت الوزارة، في تنفيذها للمشاريع، عن خبرة في حفظ السجّلات، علمًا أنّ نظام المحاسبة يشتمل على جردة للموجودات.

24. **طاقم الموظفين الحالي في الوزارة**: تقع مهمّة الشراء على عاتق لجنّتين هما لجنة التزويد ولجنة الموافقة. أمّا منصب موظف المشتريات فهو غير داخل رسميًا في طاقم موظفي الوزارة، ويتولاه قسم الماليّة/المحاسبة.

25. **مستويات أساليب الشراء**: بموجب قانون المحاسبة العموميّة، تعمل وزارة التربية والتعليم العالي تحت سقفٍ قيمته مئة مليون ليرة لبنانية (ما يوازي 67000 دولار أميركي). أما إذا تخطت قيمة الشراء هذا السقف، فتم إدارته مركزياً من خلال اللجنة المركزية للمناقصات التابعة للتفتيش المركزي والتي تقدّم التوصية بالإحالة إلى الوزارة المعنية. ويسمح قانون موازنة العام 2005 رقم 715 للوكالات المنفذة بالسير حسب المبادئ التوجيهية الخاصّة بالمانحين، عند الحاجة. وبالفعل، فقد سار تنفيذ مشروع الإنماء التربوي الأول والثاني حسب مبادئ البنك التوجيهية.

26. **التدقيق**: لا تقوم الوزارة بالتدقيق الداخلي، ولكنها تخضع لمراجعات أوليّة ولاحقة من قبل ديوان المحاسبة. ويلحظ مشروع الإنماء التربوي الثاني تعيين مستشارٍ للتدقيق الداخلي والخارجي.

27. **الضرائب المفروضة**: تنطبق الضرائب التالية: (أ) رسوم الدمغة بنسبة ثلاثة لألف (3%) من قيمة العقد من أجل تسجيله في وزارة المالية؛ (ب) ثلاثة بالألف (3%) عن كلّ دفعة؛ (ت) الضريبة على القيمة المضافة بنسبة عشرة في المئة (10%) تنطبق على المستشارين والمقاولين المسجّلين والخاضعين للضريبة على القيمة المضافة؛ (ث) الضرائب على الدخل بنسبة سبعة ونصف في المئة (7.5%) للمستشارين غير المسجّلين ونسبة متغيرة للمستشارين المسجّلين (رقم تعريف المكّاف) بحسب تصنيف وظيفتهم في وزارة المالية. ويمكن إعفاء المستشارين من الضرائب على الدخل إذا كانوا مسجّلين في دول أبرمت اتفاقاتٍ مع لبنان تمنع الازدواج الضريبي. وتُغى العقود المموّلة من إيرادات المانحين الدوليين من الضريبة على القيمة المضافة (القانون رقم 379 بتاريخ 14 كانون الأول/ديسمبر 2001).

تقييم شامل لمخاطر الشراء

28. **تم تصنيف مخاطر الشراء على أنها "كبيرة"**. وترتبط المخاطر المحددة بالتالي: (أ) صعوبات التنسيق مع مختلف الإدارات في المكاتب المركزية والإقليمية؛ (ب) مركزية القرار على مستوى الوزير، واحتمال التأخير في صدور القرار؛ (ت) ضعف خبرة موظفي الدولة أو عدم كفاية خبرتهم في الشراء على نطاق دولي؛ (ث) عدم إنفاذ تخطيط الشراء؛ (ج) تردد القطاع الخاص حيال الدخول في عقود الشراء؛ (ح) الثغرات في عملية تقييم الشراء؛ (خ) افتقار آلية حل الشكاوى إلى الطابع المؤسسي؛ (د) سوء إدارة العقود؛ (ذ) غياب الرقابة العامة المحكّمة.

29. ومن المتوقع أن تؤدي التدابير التخفيفية التالية التي تم تحديدها في كل فئة من فئات المخاطر إلى الحد من الخطر الائتماني بشكل عام أثناء التنفيذ: (أ) أن يحدّد مكتب الوزير بوضوح الوقت المتوقع لإصدار القرارات المتعلقة بالشراء؛ (ب) أن يحدّد مكتب الوزير آلية المصادقة على القرارات على مستوى المدرسة، والمكاتب الإقليمية والمركزية؛ (ت) تعيين موظفين ذوي خبرة في وحدة إدارة مشروع؛ (ث) توفير الدعم المناسب (الموظفين والتدريب والأدوات) لإعداد خطة الشراء الخاصة بالمشروع وربطها بأهداف المشروع؛ (ج) تصميم صفقات الشراء بشكل يجذب المنافسة؛ (ح) وضع نموذج موحد لتقارير التقييم الخاصة بالمشروع وضمان استخدام هذا النموذج؛ (خ) تحسين آلية معالجة الشكاوى؛ (د) وضع وتنفيذ ترتيبات ضمان الجودة في إطار تنفيذ العقود؛ و(ذ) تعيين مدقق حسابات خارجي.

#### ترتيبات الشراء المقترحة

30. **المبادئ التوجيهية التي يخضع لها المشروع.** يخضع المشروع للمبادئ التوجيهية التالية: (أ) المبادئ التوجيهية بشأن منع ومكافحة الاحتيال والفساد في المشروعات الممولة بقروض ومنح من البنك الدولي للإنشاء والتعمير والمؤسسة الدولية للتنمية، الصادرة بتاريخ 15 تشرين الأول/أكتوبر 2006، والمنقحة في كانون الثاني/يناير 2011؛ (ب) وثيقة البنك الدولي: إرشادات عامة: توريد السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية بموجب قروض من البنك الدولي للإنشاء والتعمير واعتمادات ومنح المؤسسة الدولية للتنمية من قبل المقترضين من البنك الدولي - الصادرة في كانون الثاني/يناير 2011، والمنقحة في تموز/يوليو 2014؛ (ت) وثيقة البنك الدولي: "إرشادات عامة: اختيار وتوظيف الاستشاريين من قبل المقترضين من البنك الدولي، الصادرة في كانون الثاني/يناير 2011 والمنقحة في تموز/يوليو 2014.

#### 31. أساليب الشراء ومستوى الاستعراض المسبق

أ. عند شراء السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية: تستخدم أساليب التعاقد التالية: (1) العطاءات التنافسية الدولية (ICB)، (2) العطاءات التنافسية الوطنية (NCB) التي تستخدم فيها وثائق العطاءات القياسية الخاصة بالعطاءات التنافسية الدولية أو صيغة معدلة لها، أو توضع وثائق عطاءات قياسية جديدة لها يوافق عليها البنك كما هو مبين في البندين 3.3 و3.4 من المبادئ التوجيهية الخاصة بالشراء؛ (3) التسوق، (4) الاتفاقات الإطارية؛ (5) العقد المباشر.

ب. عند اختيار الاستشاريين، تستخدم الطرق التالية: (أ) الاختيار على أساس الجودة والكلفة (QCBS)؛ (ب) الاختيار بموجب ميزانية ثابتة (FBS)؛ (ت) الاختيار على أساس الأقل كلفة (LCS)؛ (ث) الاختيار على أساس المؤهلات (CQS)؛ (ج) اختيار المصدر الواحد (SSS)؛ و(ح) واختيار الاستشاريين المنفردين.

ت. بناءً على نتائج التقييم المرضية، سوف يخضع المشروع لمستوى الاستعراض المسبق الخاص بالمشاريع التي تنطوي على مخاطر متوسطة، مما يجعل المشروع خاضعاً بشكلٍ أساسي للمراجعة بعد الإنجاز.

ث. يوجز الجدول رقم 1 عتبات استعراض المشروع.

**الجدول 1: أساليب الشراء ومستويات الاستعراض المسبق لمخاطر الشراء - مشروع ذو مخاطر "كبيرة"**

LEBANON Substantial Risk project- THRESHOLDS (US\$)	Procurement categories and methods								
	Consulting firms		Individual Consultants	Goods			Works		
	QCBS	Others		ICB	NCB	Shopping	ICB	NCB	Shopping
Procurement Method Thresholds	No threshold <0.3 million		No threshold	No threshold <1 million <0.2 million			No threshold <10 million <0.3 million		
Prior review thresholds	>0.5 million	NA	>0.2 million	>1 million	NA	NA	>10 million	NA	NA

32. طاقم الموظفين المقترح: سوف تتم الاستعانة بمصادر خارجية من لتأمين طاقم موظفي وحدة إدارة المشروع الذي سيديعه موظفو الوزارة من أجل بناء القدرات الداخلية. يتولى موظف المشتريات وموظف الإدارة المالية عمليات الشراء بدعم من مهندس ميداني ومساح كميات.

33. دليل التشغيل الخاص بالمشروع: استجابة لهذه العملية الطارئة، سوف يتم إعداد دليل للمشروع.

خطة الشراء: وضعت الحكومة خطة شراء أولية في 22 كانون الثاني/يناير 2015 تحدد مستويات الاستعراض المسبق وأساليب الشراء. وسوف تخضع هذه الخطة للتحديث والمراجعة من قبل البنك مرتين في السنة على أقل تقدير، أو حسب الضرورة. يلخص الجدول 2 والجدول 3 أدناه أبرز الأنشطة.

### الجدول 2: الاستشارات للمهام الكبرى مع أساليب اختيار الاستشاريين والجدول الزمني

Proc. System Ref. #	Comp	Sub-Comp	Location/ Description of Assignment	Estimated Cost (US\$)	Selection Method	Bank Rev	TOR Start Date	RFP Submission Date	Contract Start Date	Execution in months	Completion Date (original)
FC001	C2	2.1	Rehabilitation of Schools - CW (based on a calculation of US\$4.5M x 5%)	225,000	QCBS	PO	9-Jan-15	27-Mar-15	3-May-15	17	2-Oct-16
FC004	C3	3.1	Independent External Project Audit (1 contract till end grace period + 2 Months)	20,000	LCS	PR	2-Dec-14	24-Mar-15	28-May-15	40	29-Sep-18

### الجدول 3: شراء السلع والأشغال الكبرى مع أساليب التوريد والجدول الزمني

Proc. System Ref. #	Comp	Sub-Comp	Location/ Description of Assignment	Estimated Cost (US\$)	Selection Method	Bank Rev.	Bid. Doc/Specs prep. Start Date	Bid Opening Date	Start Date	Execution in months	Completion Date (original)
PW001	C2	2.1	Rehabilitation of Schools - CW (based on a calculation of US\$4.5M x 65%)	2,925,000	NCB	PR	6-May-15	1-Aug-15	29-Sep-15	12	28-Sep-16
PG002	C2	2.1	Rehabilitation of Schools - Equipment and furniture (based on a calculation of US\$4.5M x 30%)	1,350,000	ICB	PR	20-Sep-15	2-Dec-15	30-Jan-16	7.9	26-Sep-16

34. **وتيرة المراقبة.** من المتوقع أن تُرسل بعثات المراقبة مرتين في السنة وأن تُجرى عمليات استعراض المشاريع بعد إنجازها مرة واحدة في السنة. وتستخدم عمليات الاستعراض بعد الإنجاز عينة تضم 10 في المئة من العقود المؤهلة للاستعراض بعد الإنجاز.

تقييم التأثيرات البيئية والاجتماعية (مع السياسات الوقائية)

35. ليس من المتوقع أن يكون للمشروع أي تأثيرات بيئية سلبية كبيرة، لكن على الرغم من ذلك، تم إعداد خطة الإدارة البيئية ونشرها بهدف ضمان اتساق أنشطة المشروع مع سياسات البنك وإجراءاته الوقائية البيئية والاجتماعية، وحرصاً على امتثالها إلى القوانين البيئية المحلية والوطنية.

36. تشمل خطة الإدارة البيئية التأثيرات البيئية للأنشطة النموذجية التي ينطوي عليها المشروع، مع التدابير التخفيفية المقابلة لها. وسوف تعتمد التدابير التخفيفية المذكورة كوسيلة لمعالجة أي تأثيرات بيئية سلبية محتملة قد تنتج عن أنشطة المشروع. بالإضافة إلى ما سبق، تفصل خطة الإدارة البيئية أنشطة الرصد والمراقبة وتنص على صلاحيات المهندسين المشرفين بما يضمن إدراج المتطلبات المذكورة في خطة الإدارة البيئية في توصيفات مهامهم. وتحتوي خطة الإدارة البيئية على مرفق يعدد المواصفات الفنية المتوقع إدراجها في وثائق المناقصة/ عقود المقاولين المختارين للقيام بالأنشطة التي يمولها المشروع.

37. ما من سياسات وقائية اجتماعية ناجمة عن هذا المشروع.

*الرصد والتقييم*

38. يتولى أخصائي في مجال الرصد والتقييم إعداد التقارير المرحلية، بالتعاون وثيق مع فرق العمل في مكاتب الوزارة المركزية. كما تقوم كل إدارة بإعداد تقارير فصلية وموجزة وموحدة الشكل، حسب التقدم المحرز نحو تنفيذ خطة العمل السنوية. ثم يقوم أخصائي الرصد والتقييم في وحدة إدارة المشروع بجمع هذه التقارير ورفعها إلى البنك واللجنة التنفيذية لمشروع RACE. وتعتبر وظيفة أخصائي الرصد والتقييم أساسية في تنفيذ المشروع وتُغطى تكاليفها من تمويل هذا المشروع.

*دور الشركاء*

39. استفادت وثيقة المشروع هذه من التعاون وتبادل المعلومات مع عددٍ من الجهات، وعلى رأسها وزارة التربية والتعليم العالي، والمركز التربوي للبحوث والإنماء، بالإضافة إلى صندوق الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ووكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية (USAID) والاتحاد الأوروبي وغيرها من الجهات. وقد وجد البنك الدولي طرق الوصول إلى البيانات مفتوحة، وهو ما يسرّ عمليتي تحليل وتطوير المشروع. أمّا المشروع نفسه فقد تطوّر بتنسيق وثيق مع إدارة التنمية الدولية (DFID). يرجى الاطلاع على جدول التمويل أدناه، الذي يخضع للتحديث المستمر.

جدول تقديرات تمويل قطاع التعليم اللبناني ابتداءً من كانون الأول/ديسمبر 2014، لا يشمل المواد العينية

الجهة	الإطار الزمني	نوع التمويل	المبلغ	مجالات الدعم الأساسية
اليونيسيف	2014/2015	مصادر مختلفة	56.22 مليون دولار أميركي	التعليم النظامي (الدوام الصباحي والمسائي)، إعادة تأهيل المدارس، التعليم غير النظامي، برامج التعليم المبرمج، دعم المستوطنات العشوائية، توفير أجهزة الكمبيوتر وغيرها.
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	2014/14	مصادر مختلفة	43.5 مليون دولار أميركي	التعليم النظامي (الابتدائي)، إعادة تأهيل المدارس، بناء قدرات وزارة التربية والتعليم العالي، التعليم غير النظامي.
اليونسكو	2017/17	المملكة العربية السعودية، فنلندا	1.9 مليون دولار أميركي	سياسة المهارات، التعليم الثانوي، التعليم غير النظامي
الأونروا	2014/15	الاتحاد الأوروبي	6 ملايين يورو	التعليم والمأوى في حالات الطوارئ، دعم اللاجئين الفلسطينيين
الاتحاد الأوروبي		منحة	مليون يورو	المجلس الثقافي البريطاني-تمكين الأطفال السوريين اللاجئين في لبنان ممن هم في عمر المدرسة من الوصول إلى التعليم
			0.9 مليون يورو	AMEL- تمكين اللاجئين السوريين وشباب المجتمع المضيف في لبنان
			0.7 مليون يورو	AVSI- التعليم المسالم والشامل في سبع محافظات لبنانية
إدارة التنمية الدولية	2015	منحة	3 ملايين جنيه استرليني	الكتب المدرسية لجميع الأطفال
وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية	2010 - 2015	منحة	74.5 مليون دولار أميركي	إعادة تأهيل المدارس، وضع معايير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المعدات، خطة تحسين المدرسة والروح القيادية (خاصة بحالات الطوارئ) ومشروع RACE 5 ملايين دولار - التجديد والمعدات
وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية	2014 - 2018	منحة	45 مليون دولار أميركي	RACE جودة التعليم المتصل وإنجازاته
مشروع الإنماء التربوي الثاني - البنك الدولي	2010 -	قرض من البنك الدولي للإنشاء والتعمير	40 مليون دولار أميركي	النظام، الجودة
الاتحاد الأوروبي	2012 - 2015	منحة	1,192,792 يورو	دعم الإصلاح في التعليم: التربية على المواطنة
الاتحاد الأوروبي	2013 - 2016	منحة	3,499,630.00 يورو	الوقاية من التسرب الدراسي
الاتحاد الأوروبي	2013 - 2015	منحة	3,290,000 يورو	EMIS نظام معلومات إدارة التعليم

## المرفق IV: خطة دعم التنفيذ

### لبنان

### مشروع وقف تدهور النظام التعليمي في حالة الطوارئ

#### مسؤولية التنفيذ

1. تشكّل السرعة عاملاً أساسياً في تنفيذ مشاريع الاستجابة لحالات الطوارئ. وفي حين تم تحديد العوائق التي تعرقل القدرة الفنية والقدرة على التنفيذ في القطاع التربوي، يبقى أن يتم تخطّي هذه العوائق. وقد دفعت هذه العوائق إلى إنشاء وحدة إدارة مشاريع جديدة تتولّى جميع الأنشطة المدرجة ضمن استراتيجية RACE، عوضاً عن الاعتماد كلياً على هيكلية التنفيذ القائمة والتي تعاني من الضغط أصلاً. أما الخطر الذي يواجه تنفيذ المشروع فهو أن تأسس وحدة إدارة مشاريع مزوّدة بطاقم كامل من الموظفين سوف يستغرق بعض الوقت وقد يكون من الصعب اجتذاب الموظفين ذوي الخبرة والقدرات اللازمة لتنفيذ هذا المشروع الطارئ بشكل فاعل ومراعٍ للوقت.
2. من أجل تخفيف هذا الخطر، سوف يخصص المشروع مبلغاً سنوياً قدره 635,000 دولار أميركي لوحدة إدارة المشاريع. تم تحديد هذا المبلغ في ضوء تجارب البنك الدولي السابقة في لبنان وفي قطاع التعليم. يغطّي هذا المبلغ تكاليف ست وظائف رئيسة في وحدة إدارة المشاريع، في حين يتم تمويل سائر الوظائف من جهات مانحة أخرى مساهمة في مشروع RACE.
3. يتمّ العمل حالياً على تأسيس وحدة إدارة المشاريع في وزارة التربية والتعليم العالي. وسوف يتمّ تزويدها بطاقم كامل من الموظفين هم مدير المشروع وأخصائي في الرصد والتقييم، وموظف المشتريات، وموظف الإدارة المالية، بالإضافة إلى مهندسين ومساحين وغيرهم من الموظفين القانونيين والإداريين. وتُظهر مسودة الهيكل التنظيمي الخاص بوحدة إدارة المشاريع هيكلية هذه الوحدة وكيف يُنتظر أن تتفاعل مع غيرها من الهيئات في البنية الحالية لوزارة التربية والتعليم العالي. يتم حالياً وضع الشروط المرجعية الخاصة بموظفي وحدة إدارة المشاريع ويتوقع أن تكون جاهزة قبل دخول المشروع حيز التنفيذ. ويوفّر المرفق III قائمة بالمسؤوليات التي ستتولاها وحدة إدارة المشاريع.
4. كما سوف يستضيء المشروع بتوجيهات اللجنة التنفيذية لبرنامج توفير التعليم لجميع الأطفال في لبنان (REC) التي ستوفر توجيهات ونصائح شاملة خاصة بسياسة المشروع. يترأس اللجنة المذكورة وزير التربية والتعليم العالي وهي مكوّنة من مدير عام التربية ورئيس المركز التربوي للبحوث والإنماء ورئيس مديرية التوجيه التربوي والمدرسي ومدير أمانة سر تطوير القطاع التربوي وغيرهم. يجوز للجنة التنفيذية لمشروع RACE أن تستعين بخبراء وأخصائيين فنيين تابعين للقسم الفني في وزارة التربية والتعليم العالي لدعم عملية تبادل المعلومات وتحسين فعالية اللجنة في تقديم المشورة في مجال السياسات. ويقدم المرفق III قائمة بالمسؤوليات الأخرى المتعلقة بدعم تنفيذ المشروع والتي ستتولاها اللجنة.

## دعم التنفيذ من قبل البنك الدولي ودور وحدة الإدارة القطرية التابعة له

5. يوفر البنك الدولي فريق مهام متنوع الاختصاصات لدعم تنفيذ المشروع. يتألف الفريق من خبراء في مجال التربية والعمليات، والشراء والإدارة المالية وخبراء بيئيين وموظفين قانونيين وإداريين. وسوف يتمّ توظيف مستشارين خبراء، حسب الحاجة، للاستجابة لجوانب فنية محددة كما هو مفصل أدناه، على أن يتمّ تحديدها/تغييرها مع تقدّم تنفيذ المشروع ومع انخراط المزيد من الأطراف في المشروع (على غرار وكالات الأمم المتحدة أو غيرها من الجهات المانحة). أمّا الموظفين الانتمائين التابعين للبنك (وهم اختصاصيو الشراء والإدارة المالية) فيعملون في وحدة الإدارة القطرية في لبنان ويوفّرون التدريب على بناء القدرات ودعم التنفيذ بقدر الحاجة، وينخرطون في العمل إلى حد كبير في بداية المشروع. كما أنهم سوف يحافظون على اتصال وثيق بوزارة التربية والتعليم العالي ووحدة إدارة المشاريع في سعيهم لضمان صياغة خطط عمل قصيرة الأجل وتنفيذها، كما سيعملون على تسريع اتخاذ القرارات عبر تحديد مسائل التنفيذ القادمة التي يجب النظر فيها.

6. تتأثّر المخاطر الائتمانية المرتبطة بالتنفيذ من إجراءات الشراء وترتيبات الإدارة المالية. وقد تم تصنيف المخاطر الائتمانية على أنها "كبيرة". وترتبط مخاطر الشراء بالتالي: ضرورة التنسيق بين المكاتب المركزية والإقليمية، والتأخير الناجم عن مركزية القرار الوزاري، والخبرة المحدودة في مجال الشراء على نطاق دولي، وضعف إنفاذ ترتيبات تخطيط الشراء، وتردّد القطاع الخاص حيال الدخول في عقود شراء لا تضمن تنافسية العطاءات، وأوجه الخلل التي تشوب تقييم الشراء، وقصور آليات معالجة الشكاوى، ونقاط الضعف في إدارة العقود، وانعدام الرقابة العامة

7. تشمل التدابير التخفيفية المحددة في مجال الشراء وضع "دليل التشغيل الخاص بالمشروع" الذي يستعرض بالتفصيل معايير قرارات الشراء ويحدّد أطر عمليات صنع القرار في المدرسة والمكاتب المركزية والإقليمية. أما محدودية قدرة الشراء في الوكالة المنفّذة فسوف تُعالج من خلال إنشاء وحدة إدارة مشروع تضم موظفين من ذوي الخبرة في مجال الشراء. وسوف يوفر المشروع الدعم من حيث التدريب والمساعدة التقنية وتزويد الموظفين بالموارد اللازمة لضمان تحديث خطة الشراء بانتظام حرصاً على تماشيها مع أهداف المشروع بشكل وثيق. بالإضافة إلى ما سبق، تشمل التدابير التخفيفية تصميم صفقات الشراء بشكل يشجّع منافسة القطاع الخاص، وإعداد نموذج موحد لتقييم العطاءات، وتحسين آليات معالجة الشكاوى، وإرساء آليات ضمان الجودة في إطار تنفيذ العقود.

8. أما في شأن الإدارة المالية، فنتج المخاطر عن: الافتقار إلى الموظفين المدربين على الإدارة المالية، وعدم توافر برمجيات المحاسبة اللازمة لإعداد التقارير المالية المرحلية (IFRS) وإدارة الأصول، واعتماد السياسات والإجراءات المالية غير الملائمة لإدارة الفرعية للمدارس، إلى جانب الصعوبات والتأخيرات المتوقعة في تحضير تقارير التدقيق.

9. تشمل التدابير التخفيفية المحددة في مجال الإدارة المالية: تزويد وحدة إدارة المشروع، من دون تأخير، بموظف للإدارة المالية من ذوي الخبرة والمؤهلات. وتحرص وزارة التربية والتعليم العالي على اعتماد نظام محاسبة مناسب لتجهيز معاملات المشروع وإنتاج التقارير المالية المرحلية الموحدة غير المدقّقة (IFRS) والبيانات المالية السنوية على أساس نقدي (بحسب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام - IPSAS) وفقاً لمتطلبات البنك الدولي في مجال إعداد التقارير

المالية. وسوف تقوم وزارة التربية والتعليم العالي، في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ سريان المشروع، بإعداد فصل "الإدارة المالية" من "دليل التشغيل الخاص بالمشروع"، تشرح فيه كيفية تدفّق أموال المشروع، وترتيبات الإدارة المالية للمشروع، وآلية التنفيذ الشاملة الخاصة بالإدارة المالية. وأخيراً، يقوم مدقق حسابات خارجي خاص مستقل ومقبول لدى البنك بالتدقيق في مكونات البيانات المالية للمشروع.

10. يعرض الجدول رقم 1 أدناه توقعات الدعم المطلوب للمشروع أثناء تقدّم التنفيذ.

**الجدول رقم 1: جدول دعم التنفيذ**

التوقيت	مجال الدعم	المهارات المطلوبة	الموارد المتوقعة (بالدولار الأميركي)	دور الشريك
السنة الأولى (12 شهراً)	بناء القدرات والاستعداد التشغيلي دعم التنفيذ، الدعم الفني والتشغيلي للمكونات الفردية	الشق الائتماني (الشراء، الإدارة المالية، الضمانات) والتخطيط للتنفيذ والبدء به الدعم الفني والتشغيلي لمعالجة صعوبات التنفيذ المبكرة	150000	إشراف مشترك، دعم فني وتبادل للمعلومات
12-48 شهراً	الدعم الفني والتشغيلي للمكونات الفردية	مهندس، متخصص في الكتب المدرسية، حسب الحاجة	170000	إشراف مشترك، دعم فني وتبادل للمعلومات

**الجدول رقم 1: مزيج المهارات والمتطلبات الزمنية المتوقعة لفريق دعم التنفيذ التابع للبنك**

عدد أسابيع التوظيف سنوياً	عدد الرحلات سنوياً	المهارات المطلوبة
14	2-3	قيادة فريق - فنية وتشغيلية
10	2-3	خبرة تشغيلية
2	محلي	خبرة في شؤون الإدارة المالية
4	محلي	خبرة في الشراء
1	(2 بالمجموع، ليس سنوياً)	خبرة بيئية
1	حسب الحاجة/إن استدعى الأمر	استشارة قانونية
4	1	مهندس (مستشار)
3	1	متخصص في الكتب المدرسية (مستشار)
4	1	متخصص في الشؤون المالية للمدارس (مستشار)

## رصد أداء المشروع

11. يعدّ إنجاز دليل التشغيل الخاص بالمشروع من أولى الأولويات. وسوف يتضمّن هذا الدليل خطة تنفيذ المشروع/إطاره الزمني وسيستخدم لرصد التقدّم في المشروع. وسيقوم فريق البنك الدولي بمساندة وحدة إدارة المشروع في إعداد دليل تشغيل عالي الجودة لتكون إجراءات التنفيذ غايةً في الوضوح، مما سيحدّ من التأثير السلبي الذي يمكن أن يسببه دوران الموظّفين في وحدة إدارة المشروع. ومن المتوقع أن يجري تنظيم ورشة عمل لإطلاق المشروع تغطّي تدريب موظّفي وحدة إدارة المشروع على متطلبات إعداد التقرير والإدارة المالية وإجراءات الشراء ومبادئه التوجيهية.

12. كما سيعمد فريق البنك الدولي إلى القيام ببعثاتٍ لدعم التنفيذ يمتدّ كلّ منها ما بين 5 و 10 أيام بمعدل أقلّه مرتين أو ثلاثة سنويًا، أو أكثر إن دعت الحاجة لذلك وسمحت الظروف المالية. تتولّى بعثات دعم التنفيذ استعراض أداء المشروع بالمقارنة مع إطار العمل المتفق عليه بالنسبة لنتائج المشروع وأي أعمالٍ متفق عليها أجريت في أوقات أخرى أثناء تنفيذ المشروع، وخصوصًا تلك الأعمال المجرّاة أثناء بعثات الدعم وأعمال اللجنة التنفيذية لبرنامج توفير التعليم لجميع الأطفال في لبنان (REC). وسوف ترفع وحدة إدارة المشروع إلى فريق البنك تقارير مرحلية فصلية عن التنفيذ، تلخص فيها تقدّم المشروع وإنجازاته وصعوبات التنفيذ أو المسائل التي تعوق تقدّم المشروع. وسوف يزوّد فريق البنك وحدة إدارة المشروع بأمثلة عن الممارسات الفضلى المتعلقة بتلك التقارير والمستقاة من غيره من المشاريع الناجحة.

## أدوار الشركاء الإنمائيين

الاسم	المؤسسة/الدولة	الدور
وزارة التنمية الدولية	المملكة المتّحدة	البعثات المشتركة والتعاون الفني حوار حول السياسة المشتركة تشارك البيانات التنسيق التشغيلي
وكالات الأمم المتّحدة، وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية، الاتحاد الأوروبي	المكاتب المتمركزة في لبنان	التنسيق الفني حوار حول السياسة المشتركة تشارك البيانات التنسيق التشغيلي

## التفاعل مع المستفيدين من المشروع

13. كجزءٍ من بعثات الإشراف المشتركة نصف السنوية، سوف يتمّ التخطيط لزيارة مواقع: (1) المدارس المستفيدة من نشاطات المشروع (إعادة التأهيل، مكثبات المدارس، إلخ) وغيرها من الكيانات المستفيدة من المشروع مثل مديرية

التوجيه التربوي والمدرسي. كما سوف يتم التخطيط لعقد ورشة عمل تجمع الجهات المعنية كجزء من استعراض منتصف  
المدة المزمع عقده بعد 18 شهرًا من بداية تنفيذ المشروع.

# Map

IBRD 33433R

