



# Basic Education Improvement Project



## **Beknopte informatie over het MINOV/IDB Project Verbetering Primair Onderwijs**

1521/OC-SU

**Suriname  
Juni 2004**

# Basic Education Improvement Project

## 1.1. Doelstelling

Het Basic Education Improvement Project (BEIP) heeft als doelstelling de kwaliteit en interne efficiëntie van het primair onderwijs te verbeteren en daardoor bij te dragen aan de ontwikkeling van het ‘menselijk kapitaal’ in Suriname.

### 1.1.1. Voorbereiding

Na een lange voorbereidingsperiode is op 31 maart 2004 het leningscontract tussen de Republiek Suriname en de Inter-American Development Bank (IDB) getekend voor het BEIP. Dit programma kost US\$ 14 miljoen. De IDB financiert US\$ 12,5 miljoen hiervan met een lening aan Suriname, het land brengt zelf US\$ 1,5 miljoen in. De officiële launching van het project vond plaats op 16 augustus 2004. Een lange fase van studie, onderzoek, analyse en overleg is voorafgegaan aan dit project. De IDB heeft in 1997 en in 1998 twee Sociale Sector Studies gedaan in de onderwijssector om de situatie en de resultaten te evalueren en aanbevelingen toe doen voor verbetering van het onderwijs. De IDB was tevens financierder van de ‘Suriname Social Development and Poverty Reduction Strategy’ waarin een aantal aanbevelingen voor verbetering van de onderwijssector zijn gedaan. De voorbereidingen van het BEIP zijn afgerond met een serie studies tussen 2000 en 2003 die definitief vorm hebben gegeven aan het project.

### 1.1.2. Duur project

Het project zal worden uitgevoerd in een periode van 5 jaar en vormt een integraal onderdeel van het SEP (Surinaams Educatief Plan) en het Sectorplan. Het MINOV is de uitvoerende instantie van het project. Een Project Coordination Unit (PCU) is belast met de implementatie van het project.

## 1.2. Project Componenten

Het BEIP omvat vier componenten die in de volgende subparagrafen zullen worden toegelicht.

### **Component I: Curriculumontwikkeling en Kwaliteitsverbetering**

**Totaal: US \$ 4.245.000**

### **Component II: Renovatie van de Basisscholen en de Minov Infrastructuur**

**Totaal: US \$ 3.500.000**

### **Component III: Versterking van Schoolmanagement Capaciteiten**

**Totaal: US \$ 2.150.000**

### **Component IV : Modernisering en Versterking van het MINOV en het Schoolsysteem**

**Totaal: US \$ 1.500.000**

### **1.2.1. Component I: Curriculumontwikkeling en Kwaliteitsverbetering (US\$ 4.245.000)**

Dit component is gericht op het ondersteunen van het MINOV voor de verbetering van de kwaliteit en efficiëntie van het primair onderwijs door middel van het ontwikkelen van een nieuw curriculum, het beter voorzien in schoolboeken en onderwijsmateriaal, en een verbeterde lerarenopleiding qua inhoud en training, een en ander in samenhang met de nieuwe basisonderwijscyclus. De voornaamste lijnen waarlangs de actie zal voorlopen zijn onder andere: een hernieuwd curriculum voor basis onderwijs (in beginsel leerjaren 1 t/m 10); nauwere banden met de twee bestaande jaren van kleuteronderwijs; hervorming van het bestaande examensysteem om het in overeenstemming te brengen met de nieuwe basisonderwijscyclus; het opschuiven van het systeem van het groeperen van leerlingen volgens aanleg naar het eind van de nieuwe basisonderwijscyclus; het verschaffen van schoolboeken en onderwijsmateriaal voor basisscholen en het opleiden van leerkrachten in het herzien curriculum; en het ontwikkelen en invoeren van een ‘meerklassenonderwijsmodel’ voor het binnenland. De verwachting is dat aan het eind van het programma het aantal vroegtijdige schoolverlaters zal afnemen met 20% en het aantal zittenblijvers met 30% en dat het aantal studenten dat de zesde klas voltooid met 10% zal toenemen.

### ***Het herschrijven van het curriculum voor de nieuwe basisonderwijscyclus (US\$ 1.225.000)***

Het doel van dit deelcomponent is het herschrijven en herzien van het bestaande curriculum voor het gewoon lager onderwijs en het voortgezet onderwijs junioren teneinde het te doen overeenkomen met de nieuwe basisonderwijscyclus van 8-10 leerjaren, en het ontwikkelen en aanpassen van alle noodzakelijke onderwijs- en leermiddelen en -materialen om het te kunnen implementeren. Het programma zorgt voor de financiering van internationale en nationale technische assistentie en overige diensten ter ondersteuning van het MINOV bij de volgende activiteiten:

- (i) het instellen van prestatienormen, leerjaren en onderwerpen voor het curriculum van de nieuwe cyclus, hetgeen zal geschieden tijdens het eerste jaar van het programma;
- (ii) op basis van het werk dat in de afgelopen twee jaar door het ministerie is verzet in verband met het actualiseren van de inhoud van het curriculum voor de leerjaren 1 tot 5, zal het curriculum voor genoemde leerjaren verder worden aangepast om het in lijn te brengen met de vereisten van de nieuwe cyclus, tijdens de eerste twee jaar van het programma;
- (iii) de curriculuminhoud van de leerjaren 6 tot 10 worden herschreven tijdens jaar 2 tot 5 van het programma<sup>1</sup>; en
- (iv) het toetsen van het nieuwe curriculum samen met de schoolboeken, het onderwijs- en leermateriaal en voordat het geïmplementeerd wordt, zal het in de praktijk gepilot worden.

### ***Hervorming van het bestaande systeem voor het afnemen van examens (US\$ 150.000)***

---

<sup>1</sup> Opgemerkt dient te worden dat niet alle gebieden van het curriculum aanpassing behoeven. De activiteiten onder dit component zullen zich concentreren op de gebieden nodig voor het instellen van een nieuwe primair onderwijscyclus. Bij het herschrijven van het curriculum zal bijzondere aandacht worden besteed aan de kwestie van de Nederlandse taalvaardigheid van zowel kinderen als leerkrachten, de kloof tussen de taal die thuis wordt gesproken en de schooltaal en het onderrichten van het Engels als tweede taal.

Als gevolg van de nieuwe basisonderwijscyclus van 10 jaar, zal het systeem van verwijzen van leerlingen volgens de toetsresultaten worden opgeschoven naar het voortgezet onderwijs op senioreniveau (leerjaren 11 tot 12) en het bestaande examensysteem zal worden gewijzigd. Het programma financiert de volgende activiteiten:

- (i) technische assistentie en ondersteuning voor het MINOV bij het onderzoeken en aanpassen van het systeem van doorverwijzen op basis van een gestandaardiseerde toets voor alle scholen;
- (ii) op basis van het bestaande examensysteem zal het MINOV technische assistentie en ondersteuning krijgen voor het instellen van een systeem voor het beoordelen en toetsen van de leerlingen; en
- (iii) het verspreiden van toetsinformatie onder scholen, leerkrachten en ouders, en het gebruiken van de toetsresultaten voor het begeleiden van het proces van kwaliteitsverbetering van de scholen en beleidsdoeleinden.

***Het reorganiseren van basis- en middelbare scholen, de leerkrachten en de leiding (US\$ 250.000)***

Wegens het samenvoegen van het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs junioren tot een basisonderwijscyclus van 10 jaar wordt het noodzakelijk de leiding van dit type scholen te reorganiseren. De voornaamste activiteiten zullen zijn:

- (i) technische assistentie voor de analyse van de huidige schoolinfrastructuur, de leerkrachten en het administratief personeel op deze niveaus, teneinde een strategie te ontwikkelen voor hun efficiënte inzet in de nieuwe basisonderwijscyclus;
- (ii) een communicatiecampagne onder leerkrachten, ouders en andere stakeholders in verband met het uitleggen van de nieuwe regeling; en
- (iii) technische assistentie aan het MINOV voor het uitvoeren van de voorgenomen reorganisatie.

***Het verschaffen van schoolboeken en onderwijshulpmiddelen voor basisonderwijs (US\$ 1.670.000)***

Het programma tracht het MINOV te ondersteunen bij het voorzien in schoolboeken, onderwijshulpmiddelen en onderwijzersboeken t.b.v. ongeveer 100.000 leerlingen en 5.000 leerkrachten in het basisonderwijs. De financiering uit deze deelcomponent t.b.v. de activiteiten zal worden aangevuld door het MINOV en uit de Nederlandse Verdragsmiddelen.

Tijdens de eerste twee jaar van het project zal het MINOV boeken en leermiddelen drukken en verspreiden voor de leerjaren 1 tot 5, welke onlangs zijn geactualiseerd en enkele additionele aanpassingen behoeven met het oog op de nieuwe basisonderwijscyclus. In jaren 4 tot 5 van het programma zal het MINOV het drukken en verspreiden van de leerboeken en het materiaal ontwikkeld onder de eerste activiteit van onderhavige component uitbesteden.

***Lerarenopleiding in het nieuwe curriculum (US\$ 550,000)***

De tenuitvoerlegging van het nieuwe curriculum zal geleidelijk aan plaatsvinden overeenkomstig het resultaat van de hierboven omschreven activiteiten. Ongeveer 5.000 leerkrachten en functionarissen van het MINOV zullen worden opgeleid in de inhoud van het

nieuwe curriculum, het gebruik van de nieuwe of aangepaste materialen, onderwijzersboeken en schoolboeken, en in de nieuwe beoordelingsbenadering. Bovendien zal het programma het MINOV bijstaan in het hervormen van de bijscholing en praktijkscholing van leerkrachten. In de eerste plaats zal de component een beleidsdialoog financieren tussen de verschillen actoren betrokken bij het opleiden en trainen van leerkrachten omtrent het bereiken van consensus over het plan tot verandering van de bestaande regelingen; en ten tweede, de technische assistentie voor de tenuitvoerlegging van de hervorming.

***Het ontwikkelen van een strategie voor ‘meerjarenklassenscholen’ voor basisonderwijs in het binnenland (US\$ 300.000)***

Het programma zal het MINOV ondersteunen bij het ontwikkelen en toetsen van een meerjarenklassenstrategie voor scholen teneinde te beantwoorden aan de bijzondere uitdagingen en noden van het onderwijs in het binnenland. Deze benadering heeft het voordeel dat scholen alle leerjaren van het basisonderwijs kunnen bieden met minder leerkrachten, gebruik makend van aangepaste (differentiatie) leermethoden. De instructiemechanismen zullen de leerkrachten in staat stellen het leerproces te begeleiden in een heterogeen samengestelde groep, daarbij de starheid van vaste leerjaren doorbrekend waardoor de leerlingen in de gelegenheid worden gesteld hun eigen tempo te volgen.

De voornaamste activiteiten in deze deelcomponent zijn:

- (i) technische assistentie voor het ontwikkelen van een meerjarenklassenonderwijsmodel voor het binnenland, op basis van internationale ervaringen;
- (ii) een pilotproject waarbij ten minste tien scholen het pedagogisch model, de leermiddelen, de benadering van de lerarenopleiding en de managementstrategie toetsen; en
- (iii) op basis van de resultaten van de ervaringen met het proefproject zal een plan voor implementatie ter uitbreiding van het nieuwe model naar de overige scholen in het binnenland worden ontwikkeld en uitgevoerd.

***Sociale marketing van de nieuwe basisonderwijscyclus (US\$ 100.000)***

Niettegenstaande de algemene consensus over de noodzaak van een nieuwe basisonderwijscyclus van 10 jaar in te stellen, moet verklaard worden aan de voornaamste stakeholders (leerkrachten, administratief personeel, ouders, enz.) welke de implicaties zijn van de hervorming teneinde de implementatie mogelijk te maken. Het merendeel van de activiteiten zal worden uitgevoerd tijdens het eerste jaar van het programma door middel van workshops en communicatiecampagnes. Tegen het eind van het programma zal technische assistentie noodzakelijk zijn om het MINOV te helpen aanpassingen aan de bestaande regelgeving inzake het onderwijs te bestuderen en voor te stellen, en de wijzigingen in het curriculum op te nemen. Het MINOV zal tegelijkertijd sociale marketingactiviteiten uitvoeren teneinde de medewerking van de voornaamste stakeholders te verkrijgen voor de vereiste wetsherzieningen.

Het curriculum voor de nieuwe basisonderwijscyclus, de nieuwe schoolboeken en onderwijsmaterialen en de activiteiten van de lerarenopleiding zullen rekening houden met de rijke Surinaamse etnische verscheidenheid en het naast elkaar voorkomen van diverse talen, en maatschappelijke integratie en gender-gelijkheid bevorderen.

**1.2.2. Component II: Renovatie van de Basisscholen en de Minov Infrastructuur**

**(US\$ 3.500.000)**

Het doel van dit component is het verbeteren van de toestand van de schoolinfrastructuur in Suriname, door het renoveren van scholen voor het basisonderwijs en voortgezet onderwijs juniorenniveau die in slechte staat verkeren en het renoveren van die scholen welke in een onaanvaardbare toestand verkeren en als onveilig worden beschouwd. Het project zal het MINOV ondersteunen bij de reorganisatie van de schoolinfrastructuur voor de tenuitvoerlegging van de nieuwe basisonderwijscyclus. Het programma zal eveneens kleine renovaties en reparaties van scholen die in goede of redelijk goede staat verkeren financieren.. De activiteiten voor deze component zijn als volgt:

- (i) renovatie en rehabilitatie van scholen; en
- (ii) renovatie van bepaalde MINOV-afdelingen die eveneens in slechte staat verkeren en reparatie behoeven.

***Renovatie en rehabilitatie van scholen (US\$ 2.600.000)***

Op basis van een recent overzicht van de schoolinfrastructuur zijn door het MINOV 73 scholen voor het basisonderwijs en voortgezet onderwijs op juniorenniveau welke in slechte staat verkeren en de prioriteit vormen voor deze deelcomponent, geïdentificeerd. Tijdens het eerste jaar van het programma zullen twee scholen die dringend gerepareerd moeten worden en acht die in slechte staat verkeren worden gerehabiliteerd of gerenoveerd. In het tweede en derde jaar zullen de programmafondsen ten goede komen aan 63 andere scholen.

***Renovatie en verbetering van bepaalde MINOV units en Teacher Resource Centers (US\$ 900,000)***

Het programma zal de renovatie en verbetering financieren van de volgende afdelingen van het MINOV: Onderzoek en Planning, Curriculumontwikkeling; Inspectie, Examenbureau. Dit deelcomponent zal ook de renovatie en rehabilitatie van drie Teacher Resource Centers financieren.

De Hoofdafdeling Technische Diensten van het MINOV zal verantwoordelijk zijn voor het plannen en contracteren van civiele werken onder deze component. Een commissie van toezicht met twee leden van MINOV en twee van het Ministerie van Openbare Werken zullen toezien op de uitvoering van de contracten.

**1.2.3. Component III. Versterking van Schoolmanagement Capaciteiten (US\$ 2.150.000)**

Met dit component tracht het programma managementcapaciteiten en de autonomie op het niveau van de school op te bouwen, waardoor het mogelijk zal worden functies en middelen aan de scholen over te dragen. Ter verwezenlijking van dit doel zullen acties worden ondernomen om de leiderschapskwaliteiten van schoolleiders te versterken; leerkrachten en scholen beter toegang te bieden tot leerbehoeften; initiatieven tot verbetering van de school te ondersteunen en de autonomie, besluitvorming en de planningscapaciteit op schoolniveau te ontwikkelen; de administratieve capaciteiten op de scholen te versterken; en om een managementmodel te ontwikkelen voor scholen in het binnenland in overeenstemming met de geografische en culturele karakteristieken<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Opgemerkt dient te worden dat voor de voorgestelde maatregelen ter versterking van de managementcapaciteiten op lokaal en schoolniveau geen wetswijzigingen nodig zijn. De onderwijswet van 1960 (en de wijzigingen daarop van 1965 en 1971) delegerde aan het MINOV de bevoegdheid de administratie van het schoolsysteem te reguleren.

Teneinde deze doelstellingen te bereiken, omvat deze component de volgende activiteiten:

- (i) het trainen van 500 schoolhoofden en -administrateurs in schoolmanagement;
- (ii) het opzetten van 25 multipurpose Teacher Resource Centers, waardoor de leerkrachten betere toegang zullen hebben tot onderwijshulpmiddelen. Elk centrum zal zijn uitgerust met een basisbibliotheek aan onderwijzersboeken, vaktijdschriften en curriculummateriaal, een kopieerapparaat, vijf computers met multimedia en internet en een printer;
- (iii) het instellen van een mechanisme ter financiering van ongeveer 65 schoolverbeteringsprojecten, ontwikkeld door elke scholengemeenschap met de inzet van de ouders, leerkrachten en schoolhoofden; en
- (iv) het ontwikkelen van een systeem van scholencomplexen voor het binnenland, teneinde assistentie en middelen in het bereik van afgelegen en geïsoleerde scholen te brengen.

#### ***Het trainen van schoolhoofden (US\$ 150.000)***

Deze activiteit is erop gericht de schoolhoofden te voorzien van het gereedschap voor een efficiënt beheer van hun school en het op zich nemen van nieuwe verantwoordelijkheden. Om dit te bereiken zal het project actie ondernemen op twee aanvullende gebieden: het opzetten van een programma t.b.v. schoolleiders voor de ontwikkeling van hun professionele vaardigheden en de daadwerkelijke training. De fase van het opzetten valt in het eerste jaar van het programma en duurt ongeveer 4 maanden. Het omvat de opzet van een bijscholingsprogramma voor professionele ontwikkeling, de opzet van een certificering praktijkscholing, de organisatie van een workshop ter bespreking van deze twee opzetten, en de aanpassing van de programma's, indien nodig. De fase van de training (seminars) duurt ongeveer 6 maanden en valt ook tijdens het eerste jaar van het programma, terwijl een evaluatie van deze ervaring en de verspreiding van de opgedane kennis tijdens het tweede jaar zullen geschieden.

Ter versterking van de administratieve capaciteit op de scholen zal het MINOV, waar nodig, administratieve functies op schoolniveau instellen. Het personeel voor deze functies komt beschikbaar door de herallocatie van de aanwezige personele hulpmiddelen, een consequentie van de modernisatie van de procedures voor personeelsmanagement voorzien in Component IV, en de reorganisatie van primaire en secundaire scholen voortvloeiend uit de implementatie van de nieuwe basisonderwijscyclus (Component I). De herverdeling van het MINOV-personeel over de scholen zal geschieden nadat de personeelsinventarisatie is afgerond en de uit te besteden functies zijn bepaald.

#### ***Multipurpose Teacher Resource Centers (US\$ 650.000)***

Het doel is leerkrachten en scholen beter toegang te bieden tot leerbehoeften door de instelling van 25 faciliteiten waar activiteiten voor het trainen van leerkrachten en schoolhoofden kunnen worden ontplooid alsook andere gemeenschapsactiviteiten. Deze centra zullen de scholencomplexen bedienen en zullen in bestaande schoolgebouwen worden gevestigd voor managementdoeleinden en om de extrakosten van een zelfstandig gevestigde faciliteit te vermijden.

Het opzetten van Teacher Resource Centers vereist actie op drie belangrijke gebieden: analyse en planning, ontwikkeling en tenuitvoerlegging. Tijdens de analyse en planning, in het derde jaar, zal het programma de specifieke noden van het scholencomplex identificeren, de meest in aanmerking komende plekken selecteren alsmede het personeel en de organisaties welke erbij betrokken moeten worden, en de meest duurzame financiële planningsstructuur beoordelen. Voor het deel van ontwikkeling en tenuitvoerlegging zullen drie proefcentra worden ingesteld tijdens het derde jaar en de overige 22 centra zullen worden opgericht in het vierde jaar, waarbij rekening zal worden gehouden met de ervaringen van de proefcentra. Tot slot, de evaluatie en herziening, welke

betrekking hebben op de documentatie van ervaringen, bevindingen en mogelijke oplossingen, evenals opgedane kennis, in het bijzonder van de proefcentra.

#### ***Fonds voor schoolverbetering en vernieuwing (US\$ 1.350.000)***

Het opzetten van een schoolverbeterings- en vernieuwingsfonds is een essentieel element in de strategie voor het bevorderen van het eigenaarschap van lokale scholen, vooral in de context van een zeer gecentraliseerd onderwijssysteem dat scholen verhindert besluiten te nemen die beter beantwoorden aan hun specifieke noden. Verwacht wordt dat door deze benadering scholen in staat zullen zijn problemen te diagnostiseren, prioriteiten te stellen en actieplannen op tijdbasis samen te stellen voor het bereiken van hun individuele doelstellingen.

Door de instelling van een schoolverbeterings- en vernieuwingsfonds tracht het programma 65 initiatieven voor schoolverbetering te ondersteunen als een middel tot het versterken van de onafhankelijkheid, de besluitvorming en de planningscapaciteit op schoolniveau. Het doel is een mechanisme binnen het MINOV in te stellen voor het rechtstreeks financieren van projecten op schoolniveau die erop gericht zijn de door de schoolgemeenschap geïdentificeerde problemen aan te pakken. Het fonds zal de scholen in staat stellen kleine investeringen te doen ter ondersteuning van vernieuwingen door de leerkracht en van initiatieven uitgaande van de leerlingen, leerbehoeften aan te schaffen en de schoolfaciliteiten te verbeteren. Gezien het feit dat er niet voor alle basisonderwijsscholen fondsen beschikbaar zijn, zal dit mechanisme concurrerend werken en de kwaliteit van de voorstellen en medefinanciering belonen. Projecten kunnen gefinancierd worden tot US\$ 20.000 voor afzonderlijke scholen en proportioneel voor projecten die door groepen scholen worden ingediend, en kunnen tot 40% bestaan uit activiteiten voor infrastructuurverbetering en voor 60% of meer uit activiteiten voor vernieuwing.

Twee belangrijke acties moeten worden ondernomen voor het implementeren van deze activiteit. De eerste actie is de voorbereiding en oprichting van het fonds, waaronder begrepen de definitie van procedures, de opzet van het fonds en het toezicht op schoolprojecten. Projecten ter verbetering van de school zullen bestaan uit een actieplan, met specifieke doelstellingen, implementatiestrategie en –begroting, ontwikkeld door elke school met

medewerking van het schoolhoofd, de leerkrachten, de leerlingen en de ouders. Het beste zou zijn dat een beoordeling van de primaire behoeften eraan voorafging en dat het in overeenstemming was met de richtlijnen en de nationale doelstellingen als vastgesteld door het MINOV. De tweede actie is het voorbereiden van een plan ter versterking van de capaciteit van het MINOV voor het ondersteunen van scholen bij het ontwikkelen, evalueren en uitvoeren van hun projecten. Het MINOV dient een afdeling te belasten met het coördineren van en toezicht houden op dit initiatief met de hulp van alle andere relevante afdelingen binnen het Ministerie en Niet-Gouvernementele Organisaties (NGOs) welke actief zijn op onderwijsgebied. Het programma moet gepaard gaan met een sterke sociale marketingstrategie om scholen aan te moedigen te participeren en ze voor te lichten over de doelstellingen van de hervormingen in de onderwijssector.

#### **1.2.4. Component IV. Modernisering en Versterking van het MINOV en het Schoolsysteem (US\$ 1.500.000)**

Dit component is gericht op het moderniseren van MINOV en het aanpassen van het bestaande institutionele kader om het consistent te maken met de nieuwe basisonderwijscyclus. Het gaat om het financieren van de adviesdiensten en de voorziening van apparatuur en software ter versterking van de binnen het Ministerie aangegeven gebieden. Deze component vereist de ontwikkeling van de onderstaande activiteiten:

- (i) de institutionele reorganisatie van het MINOV hetgeen inhoudt de hervorming van zijn structuur, de versterking van de managementcapaciteit van zijn personeel en het versterken en verbeteren van zijn Management Information System (MIS);
- (ii) de voorziening en rehabilitatie van apparatuur voor de modernisering van het MINOV; en
- (iii) het resultaat van de evaluatie en studies op de geselecteerde gebieden.

#### ***Institutionele reorganisatie van MINOV (US\$ 600.000)***

Zoals eerder opgemerkt, het MINOV centraliseert het management, de financiering en de besluitvorming van het onderwijssysteem, waardoor het Ministerie overbelast is met al te veel verplichtingen die niet tot zijn kerntaken behoren en er maar weinig mogelijkheden overblijven om de strategische kwesties van de sector aan te pakken, en scholen blijven zonder de bevoegdheid of de middelen om hun noden het hoofd te bieden. Teneinde de geïdentificeerde problemen te boven te komen, voorziet het programma acties op drie belangrijke gebieden: (i) verbetering van de efficiëntie van het MINOV door het stroomlijnen van zijn structuur en door het decentraliseren en uitbesteden van andere dan kerntaken; (ii) verbetering van de administratieve capaciteit van het systeem door het versterken en hervormen van de procedures voor personeelsmanagement; en (iii) verbetering van de mogelijkheden van MINOV tot planning en beleidsvorming door het verbeteren van het informatiemanagementsysteem.

#### ***Functionele reorganisatie***

Het doel is om slechts functies inzake beleidsvorming, planning en begrotingsopstelling, normstelling, aankoop, toezicht en evaluatie te behouden voor het MINOV. Voor het bereiken van dit doel, zal het programma de volgende acties omvatten.

- I. Het ontwikkelen en uitvoeren van een plan voor de uitbesteding van alle taken verband houdende met directe verschaffing/administratie van diensten (bijvoorbeeld, de aanmaak en distributie van schoolboeken, dienstverlening aan leerlingen zoals huisvesting en vervoer, de bouw/repairatie van scholen).
- II. Andere taken, zoals curriculum en scholenbegeleiding moeten worden gecoördineerd door het MINOV. Toch dient het Ministerie voort te gaan met het omschrijven van het beleid en het bepalen van de normen voor het verschaffen van deze diensten, het vaststellen van de jaarplannen en de begrotingen voor deze gebieden, het contracteren van dienstverleners en het voorzien in toezicht en supervisie. Voor het uitvoeren van deze taken moet de bemensing van de bureaus die momenteel deze diensten verlenen drastisch veranderen. Deze kantoren zouden klein moeten zijn en bemenst met personeel dat beschikt over hogere technische bekwaamheden.
- III. Het ontwerpen van een plan om op schoolniveau reparatie en onderhoud, veiligheid en schoonmaak te decentraliseren. De overdracht van fondsen en administratieve ondersteuning moeten deze inspanning tot decentralisatie vergezellen. In het tweede jaar van het programma zal het MINOV bij wijze van proef de decentralisatie uitvoeren van de hiervoor genoemde taken ten aanzien van de scholen in 2 districten. In de jaren 3 en 4 zal er een uitbreiding zijn naar ten minste nog eens vijf districten.

#### ***Het versterken van de capaciteit voor personeelsmanagement bij het MINOV***

Op basis van de reorganisatie van de bovenbeschreven taken van het MINOV zal het programma de procedures en regelgeving voor MINOV-personeelsmanagement moderniseren en verbeteren teneinde de tekortkomingen te identificeren en te corrigeren. Drie stappen zullen in dit verband worden gezet:

- (i) In het derde jaar, de uitvoering van een interne personeelsinventarisatie (functieanalyse) ter vaststelling van de omvang van de tekortkomingen ten aanzien van het personeel, welke samen met de definitie van de taakomschrijvingen, zal bijdragen aan het consolideren van alle personeelsinformatie in een enkele databank;
- (ii) in het derde jaar, het voorbereiden van een strategisch plan voor het overplaatsen van een aantal personeelsleden naar scholen, het bieden van training en het upgraden van het personeel, het instellen van een enkele afdeling personeelsmanagement voor zowel onderwijs- als overig personeel, en het uitvoeren van een technologische verbetering van de procedures voor personeelsmanagement; en
- (iii) het implementeren van de bovenomschreven strategie. De verwachting is dat tegen het eind van het programma ten minste 20% van het in de inventarisatie geïdentificeerde personeel zal zijn overgeplaatst.

#### ***Het versterken en verbeteren van het Management Information System***

Door het verbeteren van het Management Information System wil het programma ervoor zorgen dat betrouwbare informatie tijdig beschikbaar is voor de besluitvorming op alle niveaus van het systeem, dat het vermogen om gebruik te maken van deze informatie wordt versterkt, en dat de capaciteit van de afdeling onderzoek en planning van het MINOV wordt vergroot. Deze activiteit vereist het aantrekken van internationale en lokale adviseurs of adviesdiensten die zullen samenwerken met de staf van het Ministerie bij het coördineren van de volgende taken:

- (i) het analyseren van informatienoden voor planning, administratie en supervisie op alle niveaus van het onderwijssysteem;
- (ii) het analyseren van planningscycli en informatiestromen binnen het systeem;
- (iv) het ontwikkelen en opzetten van de informatiesystemen en aanschaf van de apparatuur;
- (v) het toetsen van het systeem;
- (vi) het trainen van de mogelijke gebruikers; en
- (vii) supervisie en follow-up

Tegen het einde van het derde jaar van het programma zal het Management Information System volledig operationeel zijn.

#### ***Apparatuur voor de modernisering van MINOV (US\$ 500.000)***

Het doel van deze activiteit is het MINOV te voorzien van een informatiesysteemnetwerk. Dit omvat het verbeteren van het huidige telefoonnetwerk, het inrichten van een Local Area Network (LAN) en de constructie van een basisinfrastructuur voor Intranet en Internet, evenals het versterken van de communicatiemiddelen zowel binnen als buiten het MINOV, waardoor het mogelijk wordt data en informatie te delen over het project en over onderwijs in het algemeen. Voor het verwezenlijken van dit doel zal het programma financieren:

- (i) de renovatie van bestaande MINOV communicatie-installaties;
- (ii) de oprichting van een informatiesysteemnetwerk zodat communicatie onder het personeel mogelijk is en ondersteunende staf normale kantoorapplicaties kan draaien;
- (iii) de training van personeel in aangelegenheden van basisinformatietechnologie; en
- (iv) het opzetten van een website voor het verschaffen van data en informatie ten aanzien van het proces.

#### ***Evaluatie en studies (US\$ 350.000)***

Dit deelcomponent is bestemd voor de financiering van een resultatenevaluatie aan het eind van het programma en studies en technische assistentie op de volgende gebieden: hervorming van het

examensysteem en het groeperingssysteem voor middelbaar onderwijs, technisch en beroepsonderwijs en het financieren van tertiair onderwijs.

### ***Projectadministratie (US\$ 900.000) en onvoorzien (US\$ 625,000)***

Het project zorgt eveneens voor de financiering van directe kosten verband houdende met projectadministratie, toezicht, kwartaalevaluatie, verificatie, supervisie en coördinatie en indirecte kosten verband houdende met onvoorzien. De verwachte kosten van de externe controle zijn US\$ 200,000.

### **1.3 Programmastrategie**

Het oplossen van de vele problemen van het Surinaamse onderwijs zal een langdurig proces zijn. Sommige kwesties, zoals de omvorming van het curriculum in een basisonderwijscyclus, de geleidelijke overdracht van bepaalde verantwoordelijkheden van het MINOV aan de scholen en de hervorming van het lerarenopleidingssysteem zijn aangekaart tijdens de besprekingen in het kader van het Surinaams Educatief Plan (SEP) en maken nu deel uit van het langetermijnplan voor de ontwikkeling van het onderwijs. Enkele andere kwesties, zoals de richtlijnen voor hoger middelbaar onderwijs, zijn niet ver ontwikkeld en er bestaat nog steeds behoefte aan additionele studies en discussies teneinde een nationale beleidsovereenstemming te bereiken. Andere aspecten, voornamelijk die welke verband houden met de werkomstandigheden van en de stimuleringsmaatregelen voor de leerkracht, zijn onderdeel van een agenda waarvoor de hervorming van het ambtenarenapparaat nodig is en dit behoort niet tot de invloedssfeer van het MINOV en dit project.<sup>3</sup>

Gezien de duur van deze onderneming en het niveau van consensus en overeenstemming onder de verschillende stakeholders, zal het programma gefocust zijn op het ondersteunen van de regering bij het nemen van de eerste stappen richting oplossing van enkele van de problemen genoemd in dit projectdocument, met als doel het leggen van de grondslag voor de additionele hervormingen in de toekomst. Het programma zal MINOV helpen met het verbeteren van de kwaliteit en interne efficiëntie van het basisonderwijs, het gaandeweg overdragen van bepaalde taken aan het lokale niveau en de school en het versterken van sleutelgebieden in het ministerie teneinde zijn prestaties te verbeteren als instantie die leiding geeft aan het hele systeem.

Voor het aanpakken van de problemen van kwaliteit en geringe interne efficiëntie van het basisonderwijs, zal het project de inspanningen concentreren in de volgende strategieën:

- Omvorming van het huidige 6-jarig gewoon lager onderwijs en 4-jarig voortgezet onderwijs junioren in een 10-jarig basisonderwijsniveau, wat zal inhouden:
  - herziening en actualisering van het bestaand curriculum;
  - reorganisatie van de schoolinfrastructuur, administratieve staf en leerkrachten;
  - training van leerkrachten voor basisonderwijs in het herziene curriculum.
- Bevordering van de autonomie van de school door middel van het delegeren van meer verantwoordelijkheden naar scholen (onderhoud en kleine reparaties van de schoolinfrastructuur, veiligheids- en onderhoudsdiensten, en de administratie van

---

<sup>3</sup> In deze fase worden er met de financiële hulp van de Bank studies voorbereid ter ondersteuning van de regering met de noodzakelijke studies en inputs voor het saneren van de overheidssector ("Strengthening of public sector management" SU-0027).

schoolverbeteringsprojecten voorbereid door ouders, leerkrachten en schoolhoofden), terwijl de uitbreiding van de managementcapaciteit van de schooldirecteuren ter hand wordt genomen door middel van training.

- Institutionele hervorming van het MINOV waarbij kerntaken als beleidsvorming, supervisie en coördinatie worden behouden en andere worden uitbesteed en zijn Information Management Systems en infrastructuur en ICT Teacher Resources worden versterkt.
- Hervorming van het systeem van scholing en bijscholing voor de leerkracht.
- Renovatie van schoolinfrastructuur en voorziening van schoolboeken die in samenhang zijn met het nieuwe curriculum.

Teneinde de resultaten te maximaliseren, dient bijzondere aandacht te worden besteed in het nieuwe basisonderwijscurriculum aan het vinden van manieren om problemen verband houdende met het gebruik van het Nederlands als onderwijstaal aan te pakken. De kinderen spreken diverse andere talen thuis; dit is zeker een van de oorzaken van de lage overgangpercentages in de lagere leerjaren van het basis onderwijs. Ook moet de voorziening van schoolboeken en het lesmateriaal en de lerarenopleiding consistent zijn met het herziene curriculum.

Een andere oorzaak van de lage efficiëntie van het Surinaams onderwijssysteem is de lage kwaliteit van de scholing en bijscholing van leerkrachten. Derhalve moeten de inspanningen erop gericht zijn het huidige systeem te hervormen ter verbetering van de kwaliteit van toekomstige generaties leerkrachten, evenals op het trainen van die welke reeds in het systeem zitten. Ook moet het project de hervorming ondersteunen van het bestaand examensysteem dat uitsluitend geschakeld is aan het doorverwijzen van de leerlingen.

De combinatie van een herzien curriculum, meer en beter onderwijsmateriaal en schoolboeken voor leerlingen en leerkrachten, beter opgeleide leerkrachten en verbeterde schoolinfrastructuur met bijlessen voor leerlingen met een achterstand zal het MINOV helpen de overgangpercentages in de lagere leerjaren van de nieuwe basisonderwijscyclus op te voeren. Het afschaffen van de GLO-toets aan het eind van de zesde klas zal ertoe leiden dat meer kinderen in het basisonderwijs blijven en dit afronden.

Verder zal het project het MINOV helpen bij het overdragen van enkele administratieve verantwoordelijkheden aan het schoolniveau, het versterken van de schoolcapaciteit, het aanmoedigen van grotere betrokkenheid van de ouders bij het schoolmanagement en het trainen van schoolpersoneel in het uitvoeren van de nieuwe taken.

Dit project zal institutionele aanpassingen op centraal niveau invoeren als reactie op de nieuwe basisonderwijscyclus en zal cruciale afdelingen van het MINOV (statistiek en informatiesystemen, onderwijsplanning, curriculumontwikkeling, inspectie en examen, onder andere) moderniseren ter versterking van zijn rol in beleidsvorming, coördinatie en supervisie. Het project zal het MINOV eveneens bijstaan bij het uitbesteden van bepaalde taken die momenteel inefficiënt worden verricht door het ministerie. Deze institutionele veranderingen op centraal niveau en schoolniveau zullen een positieve invloed hebben op de kwaliteit en efficiëntie van het onderwijs op middellange en lange termijn.

Daar veel van de problemen die van invloed zijn op de kwaliteit van het basisonderwijs verband houden met de andere niveaus van het systeem, zal het project ook studies en technische assistentie omvatten voor het exploreren en introduceren van een grotere mate van flexibiliteit op het bestaand

voortgezet onderwijs senioreniveau, betere coördinatie tussen de vraag op de arbeidsmarkt en technisch onderwijs en beroepsonderwijs en nieuwe manieren voor het financieren van tertiair onderwijs.

Bij de voorbereiding van de uitvoering van het programma is rekening gehouden met de ervaring opgedaan met de eerdere onderwijslening in Suriname teneinde door het nemen van de onderstaande stappen te voorkomen dat dezelfde fouten opnieuw worden gemaakt:

- (i) de volledige verantwoordelijkheid voor het programma ligt bij het MINOV via een uitvoerend orgaan;
- (ii) de civieltechnische activiteiten van het programma bestaan uit de renovatie of rehabilitatie van bestaande infrastructuur en niet zozeer uit het opzetten van nieuwe constructies;
- (iii) een goed inspectie- en supervisiesysteem zal worden ingesteld om toezicht te houden op de civieltechnische activiteiten;
- (iv) het uitvoerend orgaan zal vanaf het begin van de implementatie over de noodzakelijke technische en administratieve staf beschikken terwijl een groot deel van de uitvoeringswerkzaamheden naar derden zal gaan; en
- (v) het plaatselijk kantoor van de Bank is thans beter toegerust voor het ondersteunen van het uitvoerend orgaan bij de implementatie van het programma.

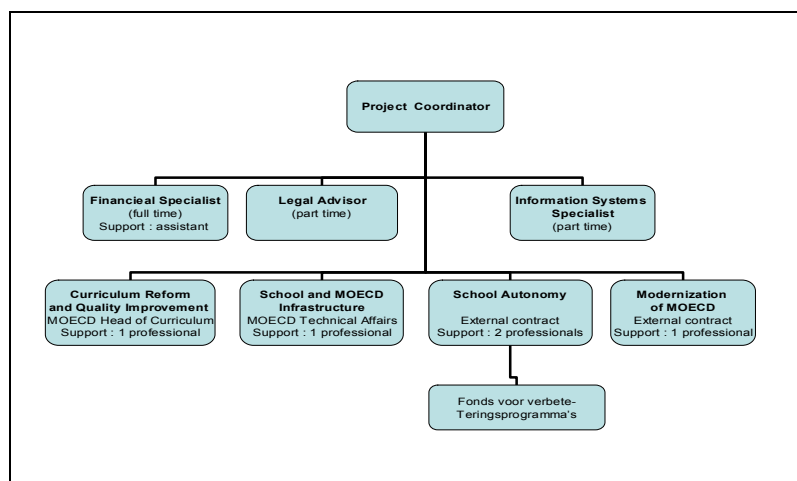
## 2. BEIP ORGANISATIESTRUCTUUR EN MANAGEMENTRICHTLIJNEN

### 2.1 Organisatiestructuur Programma

Het Programma zal worden uitgevoerd door het MINOV via een Sectie Programmacoördinatie (PCU) welke is opgericht voor de uitvoering van het BEIP.

De organisatie van de PCU bestaat uit 14 personen, met aan het hoofd een Programma Coördinator die verantwoordelijk is voor het functioneren van de sectie. De organisatiestructuur van het BEIP wordt weergegeven in de onderstaande figuur.

**Figuur 1 Organigram van de PCU**



De Coördinator zal rechtstreeks worden bijgestaan door een financieel deskundige (voltijds), een juridisch adviseur (deeltijds) en een deskundige op het gebied van informatiesystemen (deeltijds). Bovendien zijn er coördinatoren en deskundig personeel voor de volgende secties: curriculumhervorming en kwaliteitsverbetering, infrastructuur school en MINOV, schoolautonomie en MINOV-modernisering.

## 2.2 Taken van de PCU

De specifieke taken van de PCU zijn als volgt.

- I. Het uitwerken van een plan voor de implementatie van de activiteiten van alle programmacomponenten.
- II. Het contracteren van technische assistentie en het aankopen van de apparatuur geïdentificeerd als te zijn noodzakelijk door het programma.
- III. Het beheren van het fonds voor het verbeteren van de school opgericht onder de component schoolautonomie.
- IV. Het indienen van periodieke rapporten bij het MINOV, het Ministerie van Financiën en De Bank omtrent de voortgang van de uitvoering.

Het Programma zal daarom functioneren als een coördinerend, ondersteunend en faciliterend mechanisme voor de diverse afdelingen en secties van het MINOV die betrokken zijn bij de implementatie van het BEIP. Bij het beheer van het BEIP zullen betrokken zijn alle medewerkers van het MINOV die nodig zijn voor het uitzetten van het tijdspad voor, het begroten van, het toezien op en het evalueren van de implementatie van de activiteiten van het BEIP.

Hieronder volgt een lijst van de voornaamste verantwoordelijkheden van de leden van de PCU.

- I. De Programma Coördinator is verantwoordelijk voor het algemeen beheer van, de implementatie van, het toezicht op en het rapporteren over de projectactiviteiten, en zal aan de Directeur van Onderwijs verslag doen.
- II. De Financieel Deskundige van het project is verantwoordelijk voor het financieel beheer van dit project alsook voor alle Aankopen uit hoofde van het Programma.
- III. De Juridisch Adviseur zal belast zijn met het assisteren van de Financieel Deskundige en de Programma Coördinator bij alle aankoopactiviteiten. Eveneens zal hij/zij juridisch advies uitbrengen in iedere aangelegenheid als nodig bij de implementatie van het project. Deze functie zal deeltijds zijn.
- IV. De Informatiespecialist is verantwoordelijk voor de aanschaf en het onderhoud van alle apparatuur en software nodig voor de implementatie van het project. Deze functie zal deeltijds .
- V. Het Hoofd van de Sectie Curriculumhervorming en Kwaliteitsverbetering zal zijn het hoofd van deze sectie van het MINOV en zal verantwoordelijk zijn voor: (i) het herzien van het curriculum voor het basisonderwijs (leerjaren 1 tot en met 10); (ii) het voorbereiden van de schoolboeken en het onderwijsmateriaal nodig in de context van het herziene basisonderwijscurriculum; (iii) hervorming van het huidige examen- en selectie/doorverwijzingssysteem; (iv) reorganisatie van scholen voor primair onderwijs en voortgezet onderwijs juniorenniveau, leerkrachten en beheer; (v) voorbereiden en introduceren van een meerjarenklassenonderwijsmodel voor het binnenland; (vi) het trainen van leerkrachten in het nieuwe curriculum; (vii) het voorbereiden en implementeren van een onderwijsprogramma voor scholing en bijscholing; en (viii) de sociale marketing van de curriculumhervormingen;

N.B. Deze functionaris zal worden bijgestaan door het hoofd van het Examenbureau.

- VI. Het Hoofd van Afdeling School- en MINOV-infrastructuur en leermiddelen zal zijn de onderdirecteur voor de Technische Diensten. Deze zal voor wat de productie en distributie betreft, bijgestaan worden door de onderdirecteur voor Leermiddelen Productie en Distributie. Zij zijn verantwoordelijk voor: (I) het aanbesteden, aankopen, voortbrengen en verspreiden van schoolboeken en ander noodzakelijk materiaal voor leerlingen en leerkrachten; (ii) renovatie en rehabilitatie van scholen, MINOV-secties; en (iii) het opzetten van Teacher Resource Centers.
- VII. De Specialist Schoolmanagement zal verantwoordelijk zijn voor: (i) het trainen van schoolhoofden en schooladministrateurs in schoolmanagement; en (ii) het instellen van een mechanisme ter financiering van schoolverbeteringsprojecten. Deze functie zal voltijds zijn.
- VIII. De Specialist Modernisering MINOV zal verantwoordelijk zijn: (i) modernisering en versterking van bepaalde gebieden binnen het MINOV, onderwijsplanning, curriculumontwikkeling, leerkracht- en personeelsmanagement, en onderwijsbeoordeling; (ii) institutionele aanpassing van het MINOV in verband met het uitbesteden van bepaalde taken en het overdragen van sommige functies aan het schoolniveau; (iii) het versterken van MINOV's capaciteit voor personeelsmanagement; en (iv) het voorbereiden van de Taakomschrijvingen (TOR) voor alle benodigde studies en evaluaties. Deze functie is voltijds.

De secties V tot VII zullen de officiële secties van de PCU zijn en de hoofden van deze secties zullen fungeren als taakmanagers. Uiteindelijk zal het volledige team in nauwe samenspraak werken met de afdelingen van het ministerie die betrokken zijn bij de uitvoering van specifieke activiteiten voor de verschillende componenten. De PCU zal eveneens moeten afstemmen met andere projecten welke worden gefinancierd uit externe bronnen, in het bijzonder die welke uit de Nederlandse Verdragsmiddelen worden gefinancierd. Halverwege de uitvoering van het programma zal de PCU geleidelijk de verzamelde deskundigheid en verantwoordelijkheden voor relevante MINOV-afdelingen, welke tegen die tijd hervormd zullen zijn en versterkt door het programma zelf, overdragen.

### **2.3 Toezicht, Rapportage en Evaluatie**

De PCU zal de leiding hebben over de planning van, het toezicht op en de rapportage over het functioneren en de vooruitgang van de uitvoering van het Programma. De PCU zal ook de activiteiten inzake de evaluatie van het programma ondersteunen en daarin deelnemen.

De planning van Programma-activiteiten is geconcentreerd op de voorbereiding van de jaarlijkse werkplannen (APO) en de halfjaarlijkse werkplannen. De jaarlijkse en halfjaarlijkse plannen zijn de voornaamste instrumenten voor de planning van, het toezicht op en de evaluatie van de Programma-activiteiten.

#### **2.4.1 Jaarlijkse Werkplannen**

De APO zijn een operationeel planningsmiddel dat een beschrijving en een routekaart verschaft van de activiteiten welke zullen worden uitgevoerd in de loop van een jaar. Ze zijn gebaseerd op de doelstellingen en het streven gespecificeerd in het Projectrapport en de

Leningsovereenkomstdocumenten, maar de APO bieden veel meer details dan deze documenten en omvatten bijgewerkte begrotingen en tijdspaden voor de activiteiten en taken welke ze behelzen.

De Jaarlijkse Werkplannen zullen worden uitgewerkt in een participatief proces waarbij betrokken zullen zijn de vier PCU-taakmanagers en andere stakeholders. De Programma Coördinator van de PCU is verantwoordelijk voor het sturen en coördineren van de voorbereiding van de APO die een verklaring van geen bezwaar van de IDB behoeven.

De inhoud van de APO zal ten minste de onderstaande informatie omvatten:

- i. **Inleiding:** een verklaring van het doel van het document tezamen met een korte omschrijving van de algemene aspecten van het Programma dat in het jaar zal worden uitgevoerd.
- ii. **Analyse van de Uitvoering van het Programma van het Vorig Jaar.** Te beginnen met het tweede Jaarlijks Werkplan, moet er een analyse zijn van de uitvoering van het werkplan van het voorgaande jaar, inclusief: (a) een vergelijkende samenvatting van geplande en daadwerkelijke fysieke en financiële kwantitatieve doelen per programma-activiteit; en (b) een korte verklaring van de reden voor het verschil tussen de geplande en daadwerkelijke doelen.
- iii. **Doelstelling en streven van het Plan:** Dit onderdeel moet de algemene en specifieke doelstellingen en inspanningen in relatie tot het Programmarapport, de Leningsovereenkomst, het Logische Raamwerk van het Programma en de gedetailleerde kostentabellen gepresenteerd in deze operationele handleiding. Het bepalen van doelen moet realistisch zijn en gebaseerd op de tot nog toe aanwezige uitvoeringscapaciteit evenals de verwachte implementatiecapaciteit voor het komende jaar. Nauwkeurige, meetbare, kwantitatieve doelen moeten worden gesteld.
- iv. **Beschrijving van Activiteiten:** De activiteiten welke zullen worden uitgevoerd in de loop van het jaar moeten worden gepresenteerd in een duidelijk en beknopt formaat, ingedeeld naar component en deelcomponent. De methodologie waarvan gebruik wordt gemaakt voor het implementeren van deze activiteiten moet worden verklaard, ook de identificatie van de secties en de personen betrokken bij de uitvoering van de activiteiten en hun respectieve verantwoordelijkheden tijdens de uitvoering. De middelen begroot voor elke activiteit (mensedagen en kosten) moeten worden aangegeven. Elke factor waarvan gedacht wordt dat deze de succesvolle realisatie van de gestelde doelen zou kunnen 'mitigeren' moet worden aangegeven en de acties die zullen worden ondernomen om deze factoren te helpen 'mitigeren' moeten kort beschreven worden.
- v. **Chronografische tijdmeting:** Een Gantt kaart (tijdsplanning) met een chronografische tijdmeting van activiteiten moet worden ingediend, waarbij op maandbasis in detail wordt aangegeven welke activiteiten zullen worden uitgevoerd.
- vi. **Financiering en Inkoop.** Financiële uitkeringen moeten per deelcomponent worden voorgelegd. Een inkoopoverzicht houdende: (i) de kosten van goederen en diensten welke zullen worden aangeschaft in de loop van het jaar; (ii) de soort van aanschaf; (iii) het tijdstip van de aanschaf; en (iv) de eenheid verantwoordelijk voor de uitvoering van de aanschaf moet worden voorgesteld.

Ofschoon de PCU de uiteindelijke verantwoordelijke is voor het garanderen dat alle inkoopactiviteiten voor het Programma worden uitgevoerd in overeenstemming met de

Programmavoorschriften, in bepaalde gevallen kan het zo zijn dat de daadwerkelijke aanschaf van apparatuur en software van informatietechnologie evenals de kosten van workshops en didactisch en ondersteunend materiaal voor bepaalde Programma-activiteiten worden samengevoegd in de contracten voor adviesdiensten. In zodanige gevallen kunnen de gecontracteerde adviesbureaus de inkoop verrichten onder de supervisie van en met de ondersteuning van de PCU.

- vii. **Toezicht op en Evaluatie van het Plan.** De specifieke indicatoren voor toezicht en invloed behorende bij elk van de activiteiten geprogrammeerd voor het jaar zullen worden voorgelegd, met verwijzing naar het Model Logisch Raamwerk. De informatiebron of wijze van het verzamelen van data behorende bij elke indicator moet worden geïdentificeerd.

#### **2.4.2 Halfjaarlijkse Werkplannen:**

Een Halfjaarlijks Werkplan is een bijgewerkte en beknopte versie van het Jaarplan en weerspiegelt de aanpassingen aan de geprogrammeerde uitvoering op basis van de ervaring opgedaan in het voorgaande kwartaal. Voor ieder jaar is slechts één Halfjaarlijks Plan vereist, overeenkomstig de activiteiten die gepland zijn voor het derde en vierde kwartaal. Een Halfjaarlijks Plan hoeft alleen de bijgewerkte Chronografische Tijdmeter van Activiteiten en een Financierings- en Inkoopplan te omvatten. Het Halfjaarlijks Plan hoeft niet te worden goedgekeurd door de IDB.

#### **2.4.3 Toezicht op, Rapportage over en Evaluatie van het Programma**

De Bank en de PCU zullen jaarlijks de uitvoering van het programma beschouwen. Deze beschouwing zal bestaan uit een beoordeling van de algemene uitvoering van het programma in het afgelopen jaar, waaronder begrepen een vergelijking van de specifieke resultaten met de indicatoren in het logisch raamwerk, een evaluatie van de doeltreffendheid van het programmamanagement, een overzicht van de participatie en visie van de stakeholder, een vergelijking van daadwerkelijke ten opzichte van geplande uitkeringen, de identificatie van kwesties de uitvoering van het programma rakende en oplossingen of aanpassingen vereist voor het komend jaar om een efficiënte implementatie te garanderen. Het programma zal ook geëvalueerd worden met gebruikmaking van de eerder met de Bank overeengekomen evaluatiemethodologie.

Specifieke taken zijn:

- \* Het samenstellen van de halfjaarlijkse voortgangsrapportage documenterende
  - projectimplementatie, resultaat en output
  - implementatie van het inkoopplan
  - aanbestedings- en contractadministratieprocedures
- \* Het documenteren van de indicatoren voor het toezicht
- \* Het toezien op de naleving van de technische en contractuele normen vastgesteld in de leningsdocumenten, waaronder begrepen prestatiedoelen
- \* Het begeleiden van de trainingsprogramma's
- \* Het begeleiden van begrotingsallocaties
- \* Het begeleiden van institutionele hervormingen binnen het MINOV

De rapporten vereist voor de jaarlijkse beschouwing van de Programmauitvoering zullen vooraf worden overeengekomen door de IDB en het MINOV en zullen worden opgenomen in een bijgewerkte versie van deze Werkvoorschriften.

De PCU zal de ontwikkeling bijhouden van alle projecttaken en opleverbare taken met behulp van een permanent rapportagemechanisme dat gekoppeld is aan begrotingen, analyse van de beginsituatie en het logische kader.

Het rapportagemechanisme zal data genereren over sectorprestatie en de leningsuitvoering bijhouden, en zal operationeel zijn gedurende de eerste zes maanden van het programma. De basisgegevens zullen dienen voor de jaarlijkse overzichten, de tussentijdse evaluatie, de externe evaluatie aan het eind van het programma en de evaluatie achteraf twee tot drie jaar na afloop van het programma.

**Interne controles.** De Financiële Administrateur zal zorgen voor fundamentele financiële en inkoop follow-up, alsook voor het begeleiden van de financiële uitvoering van de onderhoudsovereenkomsten uitgevoerd met Programmafondsen. De Financiële Administrateur zal periodiek steun krijgen van een externe Registeraccountant of van de externe accountant van het Programma. Procedurele follow-up zal behoren tot de verantwoordelijkheden van de PCU-Coördinator, die zich ervan zal overtuigen dat de Werkvoorschriften worden nageleefd en dat de Werkvoorschriften periodiek, als vereist, worden aangepast.

**Operationele Begeleiding.** De Taakmanager voor elke Programma-activiteit zal verantwoordelijk zijn voor de operationele begeleiding van de activiteiten op zijn of haar domein. Geparticipeerd hebbende in de ontwikkeling van het Jaarlijks Werkplan, zullen de taakmanagers betrokken zijn geweest bij de vaststelling van de specifieke operationele indicatoren voor hun activiteiten.

**Externe accountantscontrole.** De financiële administratie van het Programma zal op jaarbasis worden gecontroleerd door een externe accountantsfirma welke aanvaardbaar is voor de Bank. Er zal eveneens per kwartaal een operationele controle worden uitgevoerd.

**Tussentijdse evaluatie.** De IDB en het MINOV zullen een tussentijdse evaluatie van het Programma uitvoeren wanneer ongeveer 50% van de leningsmiddelen is vrijgemaakt, doch niet later dan 22 maanden na de eerste overmaking. De tussentijdse evaluatie zal worden gefinancierd uit de fondsen van de Bank.

Het hoofddoel van deze evaluatie zal zijn een beoordeling van de projectresultaten, waarbij eventuele grote problemen en kwesties worden belicht, en concrete aanbevelingen voor aanpassingen aan de uitvoeringsprocedures teneinde het doel van het Programma beter te kunnen verwezenlijken.

De tussentijdse evaluatie zal gericht zijn op: (i) de output van de verschillende componenten; (ii) een beoordeling van de capaciteit opgebouwd binnen het MINOV voor de uitvoering van bepaalde taken onder de verantwoordelijkheid van de PCU; en (iii) de effectiviteit van de accountantscontrole.

**Eindevaluatie.** Een eindevaluatie van het Programma zal worden ondernomen en voltooid voor het eind van de periode van financiële uitbetalingen. Deze activiteit zal worden ondernomen met behulp van internationale en lokale consultants volgens de met de IDB overeengekomen methodologie, waaronder begrepen de indicatoren voor het meten van de kwaliteit, kwantiteit en de invloed van de projecten ingesteld onder het programma. De evaluatie aan het eind van het programma, nadat 90% van de leningsfondsen zijn uitgekeerd, zal betreffen de indicatoren van het resultaat en de uitvoering van het programma in termen van zijn doel en ontwikkelingsdoelen.