



**USAID** | **IRAQ**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

البيانات التعليمية ||

# البيانات التربوية في صناعة القرارات (البيانات التعليمية ||) المسوحات التعليمية في العراق - برنامج مهارات تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق

المساعدة التقنية والإدارية للبيانات التعليمية ||، أمر تنفيذ المهمة رقم 14

رقم العقد: إي.د - 267 - ب.ت 11 - 00001

الهدف الاستراتيجي 3

سبتمبر 2012

تم إنتاج هذه النشرة ليتم مراجعتها من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وقد قام معهد ترانجل العالمي بإعداد هذه النشرة

# البيانات التربوية في صناعة القرارات (البيانات التعليمية II) المسوحات التعليمية في العراق - برنامج مهارات تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق

البيانات التعليمية II

أمر تنفيذ المهمة رقم. 14

تم إعداد هذه النشرة من قبل:  
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية/العراق  
ستيفاني كندال، ممثلة مسؤول التعاقد

بواسطة:

معهد تراينجل للأبحاث العالمية (RTI International)  
3040 شارع كورن واليس  
الرمز البريدي 12194  
ريسيرتش تراينجل بارك، ن.ت. 27709-2194

أر.تي.آي إنترناشونال (RTI International) هو الاسم التجاري لمعهد تراينجل للأبحاث

إن آراء المؤلف التي تم التعبير عنها في هذه النشرة لا تعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو  
حكومة الولايات المتحدة الأمريكية

## الفهرس

### الصفحة

iv	قائمة الجداول
v	الاختصارات
vi	شكر وتقدير
1	الملخص التنفيذي
7	1 المقدمة
8	2 منهجية العمل
8	2.1.1 مواعمة الإستبانات
9	2.1.2 إجراء المسح
12	3. النتائج
14	3.1.1 القدرات العامة على المستوى الوطني
15	3.1.2 قدرات الموارد البشرية على المستوى الوطني
15	3.1.3 قدرات الرؤية على المستوى الوطني
16	3.1.4 المهارات العامة على مستوى القضاء
17	3.1.5 قدرات نظام إدارة المعلومات التربوية (ن.إ.م.ت.) على مستوى القضاء
19	3.1.6 القدرات الإدارية المالية على مستوى القضاء
20	3.1.7 قدرات التخطيط على مستوى القضاء
21	3.1.8 القدرات الإدارية المالية لمدرء المدارس
23	3.1.9 قدرات إدارة الأصول لمدرء المدارس
24	4 متفرقات
26	5 مقارنة بين المحافظات:
27	6 الإنتاج
30	مرفق أ: جدول أعمال ورشة عمل المواعمة في إربيل:
31	مرفق ب: أسماء المشاركين في ورشة عمل المواعمة التي أقيمت في إربيل:
34	مرفق ج: جدول أعمال ورشة تدريب الخبراء
35	مرفق د: أسماء المشاركين في ورشة عمل تدريب الخبراء
38	الملحق هـ: الاستبانات
39	هـ-1: استبانة المستوى الوطني
56	هـ-2: استبانة مستوى المحافظة
73	هـ-3: استبانة مستوى القضاء
92	هـ-4: استبانة مستوى مدرء المدارس
107	هـ-5: استبانة مستوى المعلمين

## قائمة الجداول

### الصفحة

- جدول 1: المدارس التي تم إختيارها للدراسة التجريبية..... 10
- جدول 2: التقسيمات الإدارية التي تم إختيارها للمسح..... 11
- جدول 3: النسبة المئوية للمجيبين الذين أجابوا بـ "1" و "2" لأكثر من 50% من الأسئلة المطروحة في نطاق المجالات الوظيفية ضمن الاستبانة..... 13
- جدول 4: أسئلة القدرات العامة التي أجاب فيها أكثر من 50% من المجيبين على المستوى الوطني بـ "1" أو "2"..... 14
- جدول 5: أسئلة قدرات الموارد البشرية التي أجاب فيها أكثر من 50% من المجيبين على المستوى الوطني بـ "1" أو "2"..... 15
- جدول 6: أسئلة حول قدرات الرؤية التي أجاب فيها أكثر من 50% من المجيبين على المستوى الوطني بـ "1" أو "2"..... 16
- جدول 7: أسئلة قدرات المهارات العامة التي أجاب فيها أكثر من 50% من المجيبين على مستوى القضاء بـ "1" أو "2"..... 17
- جدول 8: أسئلة قدرات نظام إدارة المعلومات التربوية (ن.إ.م.ت) التي أجاب فيها أكثر من 50% من المجيبين على مستوى القضاء بـ "1" أو "2"..... 18
- جدول 9: أسئلة القدرات الإدارية المالية التي أجاب فيها أكثر من 50% من المجيبين على مستوى القضاء بـ "1" أو "2"..... 19
- جدول 10: أسئلة قدرات التخطيط التي أجاب فيها أكثر من المجيبين على مستوى الأفضية بـ "1" أو "2"..... 21
- جدول 11: أسئلة القدرات المالية الإدارية التي أجاب فيها أكثر من 50% من مدراء المدارس بـ "1" أو "2"..... 22
- جدول 12: أسئلة قدرات إدارة الأصول التي أجاب فيها أكثر من 40% من مدراء المدارس بـ "1" أو "2"..... 23
- جدول 13: متى حضر المعلمون آخر برنامج تدريبي للمعلمين أثناء الخدمة..... 24
- جدول 14: الزيارات المدرسية التي قام بها مختلف المسؤولين (الإجابات كانت من قبل مدراء المدارس)..... 25
- جدول 15: مقارنة إجابات المحافظات..... 27
- جدول 16: المجالات الممكنة لتطوير القدرات..... 28

## الاختصارات

مجلس الأمناء	م. أ
ممثل مسؤول التعاقد	م.م.ت
منظمة مجتمع مدني	م.م.م
برج التعاون التنموي	ب.ت.ت
المدير العام	م.ع
المديرية العامة التربية	م.ع.ت
نظام إدارة المعلومات التربوية	ن.إ.م.ت
تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق	ت.ق.إ.ت.ع
تكنولوجيا المعلومات	ت.م
تقييم القدرات الإدارية التعليمية في كينيا	ت.ق.إ.ت.ك
كلمة عربية تعني "المهارات"	مهارات
وزارة التربية	و.ت
لا ينطبق	ل.ي
رابطة أولياء الأمور والمعلمين	ر.أ.م
سؤال وجواب	س.ج
مسؤول المعايير وضمان الجودة	م.م.ض.ج
لجان الإدارة المدرسية	ل.إ.م
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة	اليونسكو
الولايات المتحدة	و.م
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية	و.م.ت.د

## شكر وتقدير

يتقدم المؤلف بخالص الشكر والتقدير للاسهامات الهامة للعديد من الشخصيات التي جعلت من تلك الدراسة أمراً واقعاً، فقد قدم كل من رودينه عبد الفتاح ومحمد حلمي وستيفاني كندال العاملين في برنامج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بالعراق التوجيه والدعم عبر كافة مراحل إعداد وتنفيذ هذه الدراسة.

فضلاً عن ذلك، فقد قامت العديد من الإدارات وعاملها في وزارة التربية بتقديم إسهامات جمة في تطوير وتنفيذ تلك الدراسة، كما حرصوا على ضرورة ملاءمة الأدوات والمناهج المستخدمة في هذه الدراسة بما يتناسب مع السياق التربوي في العراق.

وعلى وجه التحديد، نتقدم بالشكر للدكتور نهاد الجبوري الوكيل العلمي لوزارة التربية، والسيدة هناء أحمد غازي مدير عام الشؤون المالية في وزارة التربية للمساعدات القيمة التي قدموها. كما قام فريق مهارات في بغداد المتمثل في السادة علاء وحيد ضحى الموسوي وقتيبة سبتي بتقديم دعم لا يقدر في كافة مراحل الدراسة وذلك من خلال التواصل مع وزارة التربية وإدارة وتنفيذ ورش العمل التدريبية والأنشطة الميدانية. أما فيما يتعلق بجمع البيانات الميدانية وإدخال البيانات، فيعود الفضل في ذلك إلى طه عدنان الحرازي وفريق العمل الرائع لدى برج العراق للتعاون التنموي *DCI-Iraq* وإلى فريق عمل أنظمة بروديجي. عموماً، إن هذا العمل لم يكن ليتسنى له النجاح دون تعاون ومساهمات فريق العمل في وزارة التربية، فضلاً عن مديري المدارس والمعلمين الذين انخرطوا في تلك الدراسة، والذين لأسباب جليلة يجب ألا يكشف اللثام عن هويتهم.

## الملخص التنفيذي

تُعد دراسة تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق واحدة من بين ثلاثة مسوحات تم القيام بها بناءً على طلب من الحكومة العراقية وتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). وقد تم تنفيذ هذه الدراسة عبر مشروع المسوحات التعليمية في العراق (البيانات التعليمية II): وقد تم تسمية هذا الجزء "مهارات"<sup>1</sup>.

لقد قامت آر.تي.أي أنترناشونال *RTI International* بتنفيذ هذا التقييم بالتعاون مع اثنين من المتعاقدين الفرعيين وهما: برج العراق للتعاون التنموي *DCI-Iraq* وأنظمة برودجي. وقد كان الهدف الرئيسي من دراسة المسح تحديد الفجوات المحتملة في القدرات الإدارية للنظام التعليمي في العراق (أ) كما هو قائم الآن إلى حد ما، (ب) وأيضا تحديد تصور المعنيين بالعملية التربوية حول هذا النظام في المستقبل القريب.

وقد قام مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق بمعالجة مواضيع القدرات التعليمية عبر عشر مجالات وظيفية محددة على نطاق واسع تتمثل في: المهارات العامة، والمهارات الفعلية<sup>2</sup>، والتنظيم والهيكلية، والمناهج، ونظام إدارة المعلومات التربوية، والتمويل والتخطيط، وضمان الجودة، والموارد البشرية وإدارة الأصول، والتعليم ذو الجودة العالية، وذلك من خلال أربعة مستويات (المستوى الوطني، ومستوى المحافظة، ومستوى القضاء، وعلى مستوى المدرسة). ونظراً لوجود قرار بعدم إجراء إحصاء رسمي للسكان، فقد تم استهداف عينة عشوائية تم ترتيبها على أساس المحافظات والأفضية والمدارس. وقد كان عدد العينة محدوداً إلى حد كبير لدواع أمنية ولمحدودية الميزانية التي اتاحت بإجراء تحليلات إحصائية وصفيّة بسيطة فقط.

أما فيما يتعلق بأدوات المسح المستخدمة في مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق، فقد تم موازنة مجموعة من الاستبانات التي قامت آر.تي.أي أنترناشونال *RTI International* بتطويرها وإستخدامها في كينيا في عملية تقييم القدرات الإدارية، وبالرغم من أن العملية في كينيا كانت واسعة النطاق إلا أن وجود أوجه تشابه أتاح إمكانية إستخدام هذه الإستبانات في العراق.

وفي أبريل نيسان 2012، تم إجراء ورش موازنة في أربيل مع كبار المسؤولين التربويين من وزارة التربية ومن مكاتب التعليم من مختلف المحافظات والمناطق والمدارس.

وقد كان الهدف من ورشة الموازنة يتمحور في ثلاثة أبعاد: أولاً، "ترجمة" الاستبانات الكينية بطريقة تتناسب مع السياق التعليمي في العراق. ثانياً، التأكيد على ضرورة وجود كافة الأسئلة في الاستبانة وذلك من أجل الحصول على فهم واضح للعملية التعليمية في العراق يتم إدراجها في الأدوات. ثالثاً، من المعروف ان النظام التعليمي في العراق سيتغير أو أنه فعلاً قيد التغيير، فمن غير المنطقي القيام بتقييم القدرات الإدارية التعليمية على الوضع الحالي، لذلك تم طرح أسئلة على المشاركين حول الإصلاح الشامل للنظام التعليمي. وقد لاحظ كافة المشاركين أن مثل هذا الإصلاح ليس وشيكاً، ولكن ثمة حاجة له. كما طالبوا أيضاً بأن يتم تخصيص وقت إضافي للمسؤولين في التعليم لوضع تصوراتهم حول نظام تعليمي عالي الجودة والتعرف على المهارات الأساسية التي تقتضيها إدارة هذا النظام. وقد تم تهيئة وتكييف ورشة العمل هذه لتلبي تلك المتطلبات، كما تم إضافة الوظائف الأساسية للنظام المرتقب إلى أدوات دراسة المسح.

وبعد القيام بعملية موازنة أدوات دراسة المسح، تم تحميلها على أجهزة الآي باد. ومن ثم تم تطوير البروتوكولات وتدريب الخبراء وتجربة عملية المسح برمتها. ووفقاً للنتائج والردود التي تم الحصول عليها جراء العملية التجريبية، تم وضع اللمسات الأخيرة على عملية المسح، وتم القيام أيضاً بإرسال الخبراء إلى ميدان العمل لإجراء دراسات المسح. حيث تم بعد ذلك تنقيح البيانات وتحليلها.

1. دراستي المسح الأخيرتين هما عبارة عن تقييم أداء الطلاب في القراءة والرياضيات، والممارسات التربوية والإدارة المدرسة، وتقييم معاهد تدريب المدرسين أثناء الخدمة.

2. تعالج أسئلة القسم "الفعلية" لكل استبانة موضوعات مثل وجود خطة تطوير أو نظام تقدير الأداء.

وقد كانت الغالبية الساحقة من الاسئلة المتعلقة بالقدرات الإدارية تقتضي من المجيبين إحدى الإجابات التالية:

- 1- لا/ لا على الإطلاق / افتقار كلى
- 2- البعض / أحياناً / إلى حد ما
- 3- معظم الأحيان/ غالباً
- 4- العديد/ دائماً/ جميعاً/ نعم

وتعكس الإجابة بـ "1" أو "2" شعوراً عاماً "بالإفتقار" فيما يتعلق بالسؤال المطروح، فى حين أن الإجابة بـ "3" أو "4" توضح أن الموقف المطروح فى السؤال مُرضياً إلى حد ما. وبما أن مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية فى العراق يُعنى بالكشف عن فجوات القدرات داخل النظام التعليمي، فقد ركز التحليل أولاً على المجالات الأساسية التى أجاب عليها نحو 50% أو أكثر من المجيبين باختيار "1" أو "2" فى أكثر من 40% من الأسئلة، وذلك مقابل كافة الأسئلة التى تم طرحها فى إطار المجال الأساسي للإستبانة. فيما يلي نتائج عملية التنقيح الأولية الموضحة فى الجدول أدناه:

#### على المستوى الوطني

- المهارات العامة: 100%
- الموارد البشرية: 100%
- الرؤية: 100%

#### على مستوى المحافظة و الأفضية

- نظام إدارة المعلومات التربوية: 71.43%
- الإدارة المالية والتخطيط: 57.14%
- التخطيط: 57.14%
- المهارات العامة: 42.8%

#### على مستوى المدرسة (مدراء المدارس)

- التمويل والميزانية والمشتريات: 81.25%
- إدارة الأصول: 50%

رمز المجال <sup>3</sup>	على المستوى الوطني	على مستوى المحافظة	على مستوى الأفضية	مدراء المدارس	معلمي المدارس
ب	التنظيم والهيكلية	التنظيم والهيكلية	لا ينطبق	التنظيم والهيكلية	التنظيم والدعم
	6.25	لا ينطبق	0	0	3.2
ج	المهارات العامة	المهارات العامة	المهارات العامة	المهارات العامة	المناهج والعمليات التعليمية
	100	0	42.8	3.1	11.1
د	فعلي	فعلي	فعلي	تنفيذ المناهج والدعم	لا ينطبق
	0	0	0	15.6	لا ينطبق
هـ	نظام إدارة المعلومات التربوية	لا ينطبق			
	0	25	71.43	15.62	لا ينطبق
و	التمويل والميزانية والمشتريات	التمويل والميزانية والمشتريات	التمويل والميزانية والمشتريات	التمويل والميزانية والمشتريات	لا ينطبق
	0	0	57.14	81.25	لا ينطبق
ز	الموارد البشرية	الموارد البشرية	الموارد البشرية	إدارة الأصول	لا ينطبق
	100	0	14.28	50	لا ينطبق
ح	ضمان الجودة والمعايير	ضمان الجودة والمعايير	ضمان الجودة والمعايير	لا ينطبق	لا ينطبق
	0	0	14.28	0	لا ينطبق
ط	المشتريات	لا ينطبق	التخطيط	لا ينطبق	لا ينطبق
	0	لا ينطبق	57.14	لا ينطبق	لا ينطبق
ي	الرؤية	الرؤية	الرؤية	الرؤية	لا ينطبق
	100	0	14.28	18.75	لا ينطبق

<sup>3</sup> لقد تم إعداد هذه الاستبانة على أساس المجال الوظيفي. فقد تم إعطاء كل مجال وظيفي في هذه الاستبانة رمزا معيناً (ب-ي). مع ذلك، إن المجال الوظيفي والرمز المصاحب له لا يتطابقان باستمرار. حيث تم إجراء التحليلات وفقاً للبيانات المرتبطة بالرموز، لذلك، فإننا نوضح في هذا الجدول العلاقة ما بين الرموز والمجالات الوظيفية فقط.

تشير الأرقام في الجدول المبين أعلاه إلى أن نحو 71.43% من المجيبين على مستوى المحافظة والأقضية قد أجابوا باختيار "1" أو "2" في الأجوبة عن أكثر من 50% من الأسئلة في الجزء الخاص بنظام إدارة المعلومات التربوية في استباناتهم، في حين أن 81.25% من مدراء المدارس أجابوا باختيار "1" أو "2" لأكثر من 50% من الأسئلة المتعلقة بالجزء الخاص بالتمويل والميزانية والمشتريات في استباناتهم. كذلك الأمر، فقد قام 57.14% من المجيبين على مستوى الأقضية باختيار "1" أو "2" في الإجابة على أكثر من 50% من الأسئلة المتعلقة بالجزء الخاص بالتخطيط المالي والإداري في هذه الاستبانة. وللمساعدة في توجيه نظر القاريء لتلك المجالات التي أجاب فيها نحو أكثر من 50% من المجيبين باختيار "1" أو "2" لأكثر من 50% من الأسئلة المطروحة، تم تظليل خلايا الجدول باللون الأصفر الفاتح. في حين أن المجالات التي أجاب فيها نحو 40%-50% من المجيبين باختيار "1" أو "2" لأكثر من 50% من الأسئلة المطروحة ظللت باللون الأخضر الغامق.

عند دراسة الجدول السابق، يتضح لنا بأن مستويات النظام ربما تكون في أمس الحاجة إلى تطوير القدرات على المستوى الوطني وعلى مستوى المحافظة والأقضية والمدرسة (مديري المدارس)، في حين أن المجالات الوظيفية للنظام ربما تتطلب بناء القدرات على نحو أكبر فيما يتعلق بالمهارات العامة والتخطيط المالي والإداري/المشتريات. وقد استخدمت كلمة "ربما" على نحو متعمد، ذلك لأن بعض البيانات قد انبثقت من عدد قليل جداً من المجيبين، فقد كان هناك مجيب واحد فحسب على المستوى الوطني<sup>4</sup>، وأربعة مجيبين على مستوى المحافظة (من بين إجمالي 15 محافظة) وسبعة على مستوى القضاء (من بين إجمالي 84 قضاء). وتبعاً لذلك، فإنه يمكن النظر إلى النتائج المذكورة هنا على المستوى الوطني والإقليمي وعلى مستوى المحافظة على أنها نتائج وصفية فقط - أي لا يمكن استخلاص أي نتائج نهائية منها.

وقد تم إعداد مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق للتأكد من إمكانية وجود إجابات مختلفة وفقاً للتقسيمات الإدارية بين المحافظات. وعند مقارنة مثلًا النتائج في محافظة ذي قار<sup>5</sup> مقارنة بمحافظة الأنبار (أنظر الجدول أدناه)<sup>6</sup>، يتضح لنا أن المجيبين في ذي قار أجابوا بـ "1" أو "2" بتكرار أكثر من المجيبين في محافظة الأنبار بـ 14 من 25 حالة (56%)، بينما المجيبون في الأنبار أجابوا بـ "1" أو "2" بتكرار أعلى من المجيبين في ذي قار بمعدل 1 من 25 حالة (4%) وفيما يتعلق بالحالات العشرة المتبقية، فقد أجاب المشاركون من المحافظتين باختيار "1" أو "2" على نحو متكافئ (بما يعادل نحو 40% من الإجمالي). وعلى الرغم من ضآلة حجم العينة لبناء نتائج ذات دلالة إحصائية، إلا أن تلك النتائج تشير إلى الحاجة إلى بحث الفروق المحتملة في القدرات الإدارية بين المحافظات.

4 على الرغم من ملاحظة أن أربعة أشخاص من قبل ديوان وزارة التربية أجابوا على الاستبانة الخاصة بالمستوى الوطني، فمن الممكن وصفهم على أنهم شخص واحد، حيث أنهم قدموا معالجات لمجموعات فرعية غير متداخلة من الأسئلة.

الأنبار	ذّي قار	الأنبار	ذّي قار	الأنبار	ذّي قار	الأنبار	ذّي قار
على مستوى المحافظة		على مستوى مدارس		على مستوى القضاء		على مستوى المعلمين	
التنظيم والهيكلية	لا ينطبق	التنظيم والهيكلية	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	التنظيم والهيكلية	لا ينطبق
0	100	25	62.5	لا ينطبق	لا ينطبق	6.25	18.75
المهارات العامة	0	المهارات العامة	25	المهارات العامة	50	المناهج والعمليات التعليمية	62.5
0	0	25	62.5	100	100	15.5	62.5
فعلي	100	تنفيذ المناهج والدعم	25	فعلي	0	لا ينطبق	لا ينطبق
0	100	25	25	100	0	لا ينطبق	لا ينطبق
نظام إدارة المعلومات التربوية	100	نظام إدارة المعلومات التربوية	25	نظام إدارة المعلومات التربوية	100	لا ينطبق	لا ينطبق
0	100	87.5	25	100	100	لا ينطبق	لا ينطبق
التخطيط المالي والإداري	100	الميزانية المالية والمشتريات	100	التخطيط المالي والإداري	100	لا ينطبق	لا ينطبق
100	100	100	100	100	100	لا ينطبق	لا ينطبق
الموارد البشرية	0	إدارة الأصول	62.5	الموارد البشرية	50	لا ينطبق	لا ينطبق
0	0	100	62.5	100	50	لا ينطبق	لا ينطبق
ضمان الجودة والمعايير	0	لا ينطبق	لا ينطبق	ضمان الجودة والمعايير	0	لا ينطبق	لا ينطبق
0	0	لا ينطبق	لا ينطبق	0	0	لا ينطبق	لا ينطبق
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	التخطيط	100	لا ينطبق	لا ينطبق
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	50	100	لا ينطبق	لا ينطبق
الرؤية	0	الرؤية	50	الرؤية	0	لا ينطبق	لا ينطبق
0	0	100	50	50	0	لا ينطبق	لا ينطبق

5 - يستخدم مصطلحي (province/ المحافظة) و (governorate/ المحافظة) في هذه الدراسة ليشير إلى نفس المستوى الوطني الفرعي من التقسيمات الإدارية وهي المحافظة، وقد يحدث استخدام هذا المصطلح على نحو متبادل في تلك الدراسة.

6 تم تظليل مناطق الجدول التي تظهر درجة أكبر من الإجابات بـ "1" أو "2" من المشاركين في ذي قار باللون الأزرق الفاتح، في حين تم تظليل مناطق الجدول التي تظهر درجة أكبر من الإجابات بـ "1" أو "2" من المشاركين في الأنبار باللون البرتقالي الغامق.

استناداً إلى تلك النتائج ونظراً للطبيعة العامة لتلك الدراسة، فإننا نوصي بما يلي:

- البحث والإطلاع بشكل أكبر على التقسيمات الإدارية والمجالات الوظيفية ذات الفجوات الكبرى في القدرات الإدارية، حتى يتسنى لنا استخلاص نتائج ذات دلالات إحصائية هامة.
  - الشروع في عملية بناء الرؤية وذلك من أجل الخروج بتصميم عالي الكفاءة متفق عليه على نطاق واسع ومتوافق مع أحدث ما توصلت إليه أنظمة التعليم.
  - تقييم الفجوات في القدرات الإدارية في إطار ذلك التصميم، إلى جانب القدرات المطلوبة لتحويل النظام الحالي إلى هذه الرؤية.
- وعلى الرغم من عدم وجود نتائج ذات دلالة إحصائية من خلال دراسة مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق، إلا أن الإجابات المستنبطة جراء عملية المسح تشير إلى مجالات - تلك الموضحة في الجدول أدناه - يمكن من خلالها استثمار الجهود في بناء القدرات بهدف تحقيق نتائج ذات مغزى.

المدرسة	المحافظة- القضاء	المستوى الوطني	
			المهارات العامة
			نظام إدارة المعلومات التربوية
			التمويل
			التخطيط
			الموارد البشرية /إدارة الأصول
			الرؤية

على أي حال، لا بد قبل البدء بأي جهود من أجل تطوير القدرات الإدارية أن نأخذ بعين الاعتبار وبشكل جدي الشروع بالعمل الذي سيؤدي لخلق نظام تعليمي عراقي حديث يتمتع بنموذج عالي الجودة ومتفق عليه على نطاق واسع. هذا وتشير ملاحظتنا وردود عمليات المسح وتقارير المنظمات الأخرى إلى أن نظام التعليم الحالي قد عفا عليه الزمن، فهو نظام مركزي ويفتقد الكفاءة إلى حد كبير في تلبية الاحتياجات التعليمية لكافة العراقيين. ومن الجدير بالذكر إلى إن التعامل مع الفجوات الإدارية للنظام التعليمي قبل القيام بعملية التحول الهامة والمطلوبة تخلق من أي معنى، فالكثير من القدرات التي من الممكن أن يتم تطويرها في مستوى ما من النظام ستكون على الأرجح بحاجة لإعادة تطويرها في مستوى آخر في النظام الجديد بعد القيام بعملية التحول الواسعة. وعند وضع التصميم المرتقب، سيكون من المفيد إجراء المزيد من الدراسات على تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق، والذي من خلاله يمكن الخروج بنتائج ذات دلالة إحصائية هامة، لتحديد الفجوات في القدرات المطلوبة لإدارة النظام التعليمي الجديد، فضلاً عن تلك المطلوبة للتحول إلى هذا النظام.

## 1 المقدمة

قدّم العراق في ثمانينيات القرن الماضي بكل فخر أحد أفضل أنظمة التعليم في العالم العربي، إن لم يكن أفضلها على الإطلاق. وبالرغم من ذلك، وبعد ثلاثة عقود من الإهمال والصراعات، بات النظام التعليمي العراقي العام بحاجة إلى الإصلاح والتحديث. وكانت لجنة حماية الأطفال والإنقاذ الدولية<sup>7</sup> قد أفادت بما يلي:

إن الإفتقار إلى عمليات الصيانة والإصلاح والبناء في المدارس الحديثة خلال العقود السابقة قد فاقمت أزمة توفير بيئة تعليمية آمنة وكافية. فمثلاً، يوجد ما يقارب 15,800 مدرسة ابتدائية فقط من أصل 19,000 مطلوبة لإحتواء الطلبة حالياً في العراق. ونتيجة لذلك، فقد أصبح التعليم يؤخذ شكل مناوبات مألوفة في العراق مما أدى إلى قصر اليوم الدراسي. إضافة إلى ذلك، إن توفر خدمات المياه ومرافق الصرف الصحي قد بات أحد الأمور الشاغلة الرئيسية في البلاد: حيث تبين خلال عملية جمع البيانات عن مدى توافر خدمات المياه والصرف الصحي في المدارس الثانوية في عام 2003 إلى أن 10 من أصل 15 محافظة شاركت في الدراسة تمتلك أقل من 20% من خدمات المياه والصرف الصحي التي تعمل بشكل جيد في هذه المدارس. (صفحة 2).

علاوة على ذلك، فقد أشارت لجنة حماية الأطفال والإنقاذ بأن:

ما لا يقل عن 30% من الأساتذة والأطباء والصيادلة والمهندسين قد فرّوا من البلاد في الفترة الواقعة ما بين 2003 و 2007 (اليونيسكو، 2010 أ). علاوة على ذلك، فإنه لم يتم تحقيق التقدم المطلوب في مجال إعادة النظر في المناهج الدراسية بما يوازي الجهود المبذولة في تقديم التدريب اللازم من أجل تطبيقها. حيث كانت الجهود المبذولة في مجال التدريب تأخذ شكل تدريجي ومحدود المدة، ولم يتم إتباعها بشكل كاف على مستوى الصفوف المدرسية. حيث تم منح معلمي المدارس فرص قليلة لتطوير مهاراتهم خلال العقود المنصرمين، ولم تكن المبادرات الجديدة كافية للتأكد بأن المعلمين يمتلكون الوقت والمساحة اللازمة لإدراك وإستيعاب وتبني الأدوات والمعرفة اللازمة في الصفوف المدرسية. إضافة إلى ذلك، لقد كان المشرفين على معلمي المدارس والهيئة الإدارية في وضع لا يحسدون عليه. لقد تم تطبيق تغييرات مهمة في المناهج الدراسية والسياسات العامة في التعليم غير أن النظام التقليدي المركزي المتبع كان قد شكّل عقبة كبيرة أمام العاملين في المحافظات والأفضية والمدارس للإنخراط وتطبيق التغييرات في البيئة التعليمية المنهكة. (صفحة 2).

فمن الواضح أنه حتى يتحقق تحسين التعليم في العراق – إن تمكن العراق من إستعادة مكانته في زعامة الوطن العربي في مجال التعليم – فلا بد من أن يمتلك القدرات اللازمة لإدارة نظام تعليمي رفيع المستوى بشكل فعال. وحتى يتمكن من تحقيق ذلك، لا بد من إيجاد تحويلين اثنين في طريقة التفكير. الأول يكمن في أن العراقيين بحاجة لفهم جوانب وخصائص نظام تعليمي رفيع المستوى. وتحقيقاً لهذه الغاية، فهم بحاجة لأن يخوضوا في عملية تطوير لرؤية مستنيرة يتم تبنيها على نطاق واسع أو تصميم نظام تعليمي ذو مستوى رفيع قادر على تسهيل نوعية التعليم التي تكفل مشاركة كل طالب في مسيرة الديمقراطية النابضة أو المساهمة في تحقيق إقتصاد متين في القرن الحادي والعشرين<sup>8</sup>. أما الثاني فيتضمن أن المسؤولين عن النظام التعليمي العراقي لا بد أن يحددوا ويطوروا القدرات اللازمة من أجل:

أ- تحويل النظام التعليمي من حالته الراهنة إلى التصور المرجو تحقيقه.

ب- الإدارة الفعالة للنظام التعليمي المراد تحقيقه.

إن العمل الذي تم تنفيذه ضمن مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ع) قد بدأ بمعالجة هاتين الحاجتين. وأنه لـ "يبدأ بتلبية" لأن أعمال التصميم التي تم تنفيذها بواسطة مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ع) كانت تشير إلى حد كبير إلى أعمال التصميم التي ينبغي القيام بها بشكل مثالي من أجل وضع رؤية مستنيرة يتم تبنيها على نطاق واسع لنظام تعليمي عالي الجودة.

<sup>7</sup>McKinney, R. (2010). *Primary and Secondary Education Assessment Iraq*. Prepared for International Rescue Committee and Save the Children.

<sup>8</sup> للحصول على حساب مفصل حول كيفية تشكيل تصميم شبيه، يرجى الاطلاع على:

Healey, F. H., III, and Crouch, L. (2012). *Decentralization for High-Quality Education: Elements and Issues of Design*. RTI Press publication No. OP-0008-1208. Research Triangle Park, NC: RTI Press. Retrieved from <http://www.rti.org/publications/rtipress.cfm?pid=19678>, viewed on September 4, 2012.

فعلياً، إن أكثر من 27 شخص (عدد المشاركين الذين وضعوا تصميم نظام التعليم المرجو تحقيقه في أربيل خلال ورشة عمل المواعمة في نيسان 2012) يجب إشراكهم في تطوير تصميم شامل كهذا في فترة زمنية أطول – أطول من فترة اليومين التي خصصت لهذه المهمة خلال ورشة العمل. إضافة إلى ذلك، على الرغم من أن المسح الذي تم القيام به في تقييم مشروع القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع) قد قام بتزويد معلومات مفيدة، إلا أن عدد وحدات العينة في كل مستوى من النظام صغير جداً ولا تكفي للخروج بأي استنتاجات ذات دلالة إحصائية. ومع ذلك، فإن النتائج المقدمة هنا مفيدة من حيث تحديد طريقة محددة لمتابعة العمل والتي يمكن الاعتماد عليها للمساعدة في إعادة نظام التعليم بأكمله إلى مركز الصدارة بين نظم التعليم في العالم العربي.

## 2 منهجية العمل

### 2.1.1 مواعمة الإستبانات

لقد تمت مواعمة إستبانات مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع) من مجموعة من الإستبانات التي كانت أر.تي.أي. إنترناشيونال (RTI International) قد طورتها واستخدمتها بنجاح في كينيا ضمن مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في كينيا (ت.ق.إ.ت.ك.) خلال عملية مسح مشابهة – وإن كانت أكبر من ذلك – أجريت في عام 2007.<sup>9</sup> لقد أجريت عملية مواعمة الاستبانات لكي تصبح مناسبة للسياق العراقي خلال ورشة عمل لمدة أسبوع في أربيل في نيسان 2012.<sup>10</sup> وقد كان الهدف من ورشة العمل يتمحور إلى حد كبير في ثلاثة أبعاد: (1) تحويل / ترجمة مواعمة إستبانات تقييم القدرات الإدارية التعليمية في كينيا (ت.ق.إ.ت.ك.) لكي تناسب السياق العراقي وضمان انعكاس الخصائص التعليمية العراقية في كل أدوات المسح و(2) للتأكد من أن مجموعة الأسئلة التي تم طرحها على كافة مستويات النظام التعليمي – الوطني والمحافظات والأقضية والمدارس – شاملة إذا ما تم مقارنتها مع القدرات الأساسية اللازمة لإدارة النظام التعليمي الحالي و(3) لتحديث الوضع الحالي أو المخطط له في إطار نظام الإصلاح.

لقد تم طرح أسئلة على المشاركين في ورشة العمل – كثير منهم مسؤولين رفيعي المستوى في التقسيمات الإدارية الخاصة بهم- وتتعلق تلك الأسئلة على وجه التحديد فيما إذا كان هناك أي إصلاحات هيكلية كبرى أو فيما إذا كان هناك أي مخططات موجودة لمثل هذه الإصلاحات: هل كان النظام، في وضعه الحالي تنظيمياً وهيكلياً أو/و مؤسساتياً يسير نحو عملية الإصلاح أو يستعد حتى لعملية إصلاح يمكن أن ينتج عنها نظام تعليمي أكثر كفاءة محوره الأساسي التعليم، جزئياً أو كلياً؟ والمنطق من هذا التساؤل هو أن مراجعة إدارة القدرات لنظام لا يعمل جيداً لا تعني شيئاً، التي وإن سدت الفجوات في القدرات المختلفة، تبقى عناصر النظام التنظيمية والهيكلية و/أو المؤسسية غير فعالة، حتى وإن كانت التدابير تجري حالياً لتحويل هذا النظام. وفقاً لذلك، فإن المطلوب أيضاً من هذا التقييم هو الكشف عن المهارات والقدرات الإدارية اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة من النظام الذي سيجري التحول إليه (الفجوات المستقبلية في القدرات).

لقد لاحظ مسؤولون رفيعو المستوى عدم وجود مخططات إصلاح كهذه في مكانها؛ ومع ذلك فقد كان هناك حاجة لوضع الخطوط الأساسية لتصميم نظام أكثر تمحوراً حول التعليم ولتحديد المهارات اللازمة لتحويل وإدارة ذلك النظام. وإستجابة لأراء المشاركين حول موضوع الإصلاح فقد قامت أر.تي.أي. إنترناشيونال (RTI International) بوضع تصورات أو تصميم لدراسة حتى يتم التأكد من فجوات القدرات في النظام الإصلاحي. كانت الدورات القليلة الأولى من ورشة عمل المواعمة معنية فقط بوضع الخطوط العريضة للمتغيرات في ذلك التصميم. وبشكل خاص فقد تم إعلام المشاركين وتوجيههم من خلال دراسة تخصيص الوظائف الذي تمت في مصر لتصميم نظام تعليمي لا مركزي عالي الجودة هناك. وحيث أن جدول تخصيص الوظائف يتم تقسيمه وفقاً لمجالات وظيفية واسعة (أي المناهج والمقاييس وتدريب المعلمين والتنمية المهنية للمعلمين وأمور التمويل والميزانية المطروحة...إلخ)، فإن المشاركين في ورشة العمل قد تم تقسيمهم بشكل مماثل وفقاً لمناصبهم وخبراتهم ومدى إدراكهم للمجالات الوظيفية المطروحة. وبهذا، فإن كل مجموعة قد أخذت على عاتقها إكمال المعلومات في المجالات الوظيفية المتعلقة بها في جدول تخصيص الوظائف.

وقد تم تكليف كل مجموعة بأن تدلي بما إذا كانت قائمة الوظائف المفصلة في كل مجال شاملة ومتكاملة. وتستطيع المجموعة حذف (أو إضافة) وظائف معينة في حال إرتأت ذلك. وقد طلب من كل مجموعة أن تحدد (أ) المستوى – مركز أو محافظة أو قضاء أو مدرسة – الذي تقع فيه حالياً كل وظيفة محددة. (ب) المكان الذي يجب أن تتواجد فيه كل وظيفة بشكل مثالي في نظام تعليمي لا مركزي عالي الجودة.

<sup>9</sup> تقييم القدرات الإدارية التعليمية في كينيا (ت.ق.إ.ت.ك.) .

ولمساعدة تلك المجموعات على إنجاز الجزء الثاني من هذا التدريب، أجرى القائمون على ورشة العمل دورة كاملة بهدف توضيح الأسباب الكامنة وراء ضرورة أن تكون بعض الوظائف أكثر مركزية (أي وفورات الحجم والمقاييس الوطنية)، وضرورة أن تكون بعض الوظائف أكثر محلية (أي سرعة التحويل، خصائص المدارس الفعّالة). وبعد تصنيف هذه الجداول بدقة، تم جمعها ودمجها في جدول واحد شامل يجسد ما توصل إليه المشاركون في ورشة العمل على أنه التصميم الأساسي لنظام تعليمي لا مركزي عالي الجودة في العراق. وقد عمد القائمون على ورشة العمل إلى إستلام هذا الجدول آخذين بعين الإعتبار الوظائف التي تم نقلها إلى مستوى أدنى من النظام أو تم إستحداثها في النظام وعدلوا إستبانة مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع.) ليمثل إنعكاساً لهذه القدرات.

وبعد الإنتهاء من العمل على هذا التصميم، تم الإيعاز للمشاركين في ورشة العمل بأن يحافظوا على تقسيماتهم الوظيفية ضمن مجموعاتهم لمراجعة إستبانة مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في كينيا (ت.ق.إ.ت.ك.) والتي جرى تقسيمها وتنظيمها أيضاً وفقاً للمجالات الوظيفية. وقد تم الطلب منهم التأكيد من أن الأسئلة المطروحة وأسلوب التعبير في المسح بشكل كلي يتناسب مع النظام التعليمي في العراق. فعلى سبيل المثال، يوجد في كينيا مستوى تقسيمي يندرج أسفل القضاء وقد تم طرح العديد من الأسئلة على الناس حول هذا المستوى من التقسيم. وبما أن هذا المستوى التقسيمي غير موجود في العراق فإن جميع أدوات المسح المتعلقة به قد تم حذفها. وعلى نحو مشابه، فقد تم تغيير أدوات مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في كينيا (ت.ق.إ.ت.ك.) المتعلقة بأقسام معينة ومراكز في كينيا يقابلها أسماء أقسام تختلف كلياً في العراق. وبعد أن تمت موامة كل عنصر من كل نموذج، تم توزيع النماذج وتقاسمها بين المشاركين للتأكد من موافقة الجميع على التغييرات التي تم إجراؤها وبذلك الإنجاز كان تمرين الموامة قد اكتمل.

## 2.1.2 إجراء المسح

### تدريب الخبراء

بعد الإنتهاء من موامة نماذج المسح وتحميلها على أجهزة الآي باد، خضع القائمون على إدارة أدوات البحث – الخبراء – للتدريب<sup>11</sup>. وخلال حلقة دراسية إمتدت لخمسة أيام، عمد القائمون على ورشة العمل إلى تقديم كل إستبانة للخبراء وتعريف كل شخص ببنية ومضمون كل نموذج قيد البحث. وبعد ذلك، أجرى القائمون على ورشة العمل مراجعة تفصيلية لكل سؤال للتأكد أن الجميع قد فهم بالضبط ماهية السؤال وللتأكد من أن كل سؤال كان واضحاً بشكل مطلق – أي أن الأسئلة مبنية بناءً صحيحاً ولقد كان من الممكن إجراء تصحيحات لإخراج سؤال معين بصورة أوضح. وخلال هذا التدريب أصبح الخبراء ماهرين جداً في التعامل مع أجهزة الآي باد. وبعد ذلك تم إجراء دراسة لعب الأدوار الذي يجري فيه أحد الخبراء مقابلة مع أحد العاملين في وزارة التربية ممن حضروا ورشة العمل. وقد جرت مراجعة وتحليل مواضيع المحتوى والترجمة خلال هذه الدراسة<sup>12</sup>. وبعد التحليل، أجرى القائمون على ورشة العمل مراجعات أخيرة لكل إستبانة والتي تمت إحالتها فيما بعد إلى أنظمة بروديجي لتطويرها إلى تطبيقات لأجهزة الآي باد. وتم في الأسبوع التالي رسمياً إجراء دراسة تجريبية للمسح المعمول كاملاً.

### الدراسة التجريبية للمسح

تم إجراء دراسة تجريبية على دراسة المسح كاملاً – من الاستبانة وتطبيقات أجهزة الآي باد وأدوار ومسؤوليات الخبراء – للتأكد بأن دراسة المسح الرسمية ستعمل بشكلٍ خالٍ من العيوب قدر الإمكان. وخلال الدراسة التجريبية تم تقديم المسح للأشخاص والمواقع التالي ذكرها:

- المستوى الوطني: المدير العام لتدريب المعلمين في وزارة التربية.
- مستوى المحافظة: المدير العام للمديرية العامة للتربية كرخ الثالثة، والذي كان قد دعا مدراء في الإقتصاد والإدارة والموارد البشرية للمساعدة في الإجابة على الأسئلة المطروحة.
- مستوى القضاء: مدير قضاء المحمودية وهو قضاء ضمن نطاق المديرية العامة للتربية كرخ الثانية.
- مستوى المدرسة: مدراء المدارس والمعلمين في المدارس الأربعة التالية في المحمودية.

<sup>11</sup> انظر المرفق ج "جدول أعمال ورشة عمل التدريب" ومرفق د "قائمة أسماء المشاركين في ورشة العمل".

<sup>12</sup> اللغة الإنكليزية التي كتبت فيها أصلاً هذه الإستبانات هي السبب الرئيسي في أن الترجمة إلى العربية باتت العنصر الأساسي في هذا العمل.

المدارس الأربعة التي تم إختيارها للدراسة التجريبية معروضة في الجدول 1.

#### جدول 1: المدارس التي تم إختيارها للدراسة التجريبية

رمز المدرسة	إسم المدرسة
900524	الإيمان (Faith)
900498	أم صلانة
900724	الإعتدال
900503	تلسمين

وعبر الخبراء والمشرفون بعد الإنتهاء من الدراسة التجريبية ما تمخضت عنه هذه الدراسة وقاموا بإجراء التعديلات اللازمة للإستبانات والبروتوكولات.

#### اختيار الموقع

نظراً لوجود قرار من مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع.) بعدم إجراء إحصاء رسمي للسكان، فقد تم تطوير منهجية لأخذ العينات. وقد تقرر إختيار محافظة "أمنة"<sup>13</sup> غربية على نحو عشوائي من بين جميع المحافظات الأمنة الغربية<sup>14</sup>، وإختيار محافظة "أمنة" شمالية على نحو عشوائي من بين جميع المحافظات الأمنة الشمالية، وإختيار محافظتين إثنين مركزيتين من بين جميع المحافظات الأمنة المركزية، أي أنه تم إختيار أربع محافظات كعينات. وتم إختيار أربعة أفضية من كل محافظة عشوائياً من بين الأفضية التي تمتلك تعليم على مستوى القضاء. وتم إختيار أربع مدارس ضمن كل قضاء من هذه الأفضية عشوائياً وأربع مدارس أخرى إضافية بديلة، وذلك في حال كانت واحدة أو أكثر من المدارس التي تم إختيارها بالإصل عبارة عن مواقع مسح غير حيوية. الجدول 2 يبين المواقع التي تم التوصل إليها:

<sup>13</sup> المشروع المشار إليه بالـ "الأمّن" هو المكان الخالي من أنشطة القاعدة وغيرها من الجماعات المسلحة.  
<sup>14</sup> قرار دراسة الإختلافات المحتملة بين مجموعة المحافظات قد تم إتخاذه من قبل الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID).

## جدول 2: التقسيمات الإدارية التي تم إختيارها للمسح

المحافظة	القضاء	المدرسة
الأنبار (غرب)	الفلوجة	مدرسة الفاو الابتدائية
		مدرسة حمزة الابتدائية
		مدرسة ابو فراس الحمداني المتوسطة
		مدرسة أنوار المحمدية الثانوية
الأنبار (مركز)	الهاشمية	مدرسة الأنبار الابتدائية
		مدرسة التفويض المتوسطة
		مدرسة النهضة الابتدائية
		مدرسة الأشبال الابتدائية
بغداد (مركز)	المسيب	مدرسة حطين الابتدائية
		مدرسة القامي المتوسطة
		مدرسة المشرق الثانوية
		مدرسة المعارف المتوسطة
بغداد (مركز)	الطارمية <sup>16</sup>	مدرسة الطارمية الابتدائية
		مدرسة أم ربيعين الابتدائية
		مدرسة الأصدقاء الثانوية
		مدرسة المبادرة
بغداد (مركز)	أبو غريب	مدرسة أبو غريب الابتدائية
		مدرسة السويدا الابتدائية
		مدرسة الوسيطى الابتدائية
		مدرسة محمد مهدي سير

<sup>15</sup> على الرغم من إختيار قضاء هيت في الأصل، تم التحقق من أنها بعيدة جداً عن بغداد بحيث لا يمكن للخبراء السفر في مدة يوم واحد لإجراء المسح في المدارس الأربعة، بالإضافة إلى عدم توافر فنادق للمبيت في ذلك القضاء. ونتيجة لذلك، تم جمع معلومات القضاء في هيت بينما تم جمع البيانات على مستوى المدارس في الرمادي وهو قضاء آخر في محافظة الأنبار.

<sup>16</sup> تم إختيار الطارمية عشوائياً من مجموعة الأفضية في بغداد التي زعمت أنها تمتلك مكاتب أفضية، ولكن عند وصول الخبراء إلى الطارمية، إكتشفوا عدم وجود أي مكاتب أفضية.

المحافظة	القضاء	المدرسة
ذي قار (شمال)	الشرطة	مدرسة الربيع الابتدائية
		مدرسة فاطمة بنت أسد
		مدرسة الدعاء المتوسطة للبنات
		مدرسة السعادة الابتدائية
سوق الشيوخ		مدرسة إمام باقر الثانوية
		مدرسة الأشبال المتوسطة
		مدرسة النور الابتدائية
		مدرسة مالك بن عشتار

وبعد إختيار المواقع، انطلق الخبراء إلى الميدان لإجراء المسح. وقد تم تقديم المسح على المستوى الوطني لأربعة أشخاص (الوكيل العلمي لوزارة التربية، والمدير العام لمديرية المالية والمدير العام لمديرية نظام إدارة المعلومات التربوية "ن.إ.م.ت." ونائب المدير العام لمديرية الإدارة)، حيث تم توجيه مجموعة فرعية فريدة من الأسئلة لكلا من هؤلاء الأشخاص لاستكمال هذا العمل. وتم توجيه نموذج المسح على مستوى المحافظة إلى المدير العام لمديرية المحافظة في وزارة التربية والذي كان قد دعا عدداً من مديري مجالات الوظائف المحددة للمساعدة في إكمال هذا العمل، حيث قام هؤلاء المدراء بالإجابة على أسئلة معينة عندما طلب المدير العام إليهم ذلك.

وجرى مسح الأفضية بنفس الطريقة وذلك بتوجيه جميع الأسئلة إلى مدير وزارة التربية لذلك القضاء والذي كان قد دعا أيضاً عدداً من الأعضاء العاملين المناسبين للإجابة على أسئلة معينة.

### 3. النتائج

تم طرح أكثر من 800 سؤال موضوعي في المستويات الأربعة للنظام التعليمي بهدف معالجة القضايا ضمن عشر مجالات وظيفية من النظام، وقد اتاحت غالبية الأسئلة الفرصة للمجيبين للإختيار من بين أربعة إجابات محتملة:

1. لا/ لا على الإطلاق / افتقار كلى
2. البعض / أحياناً / إلى حد ما
3. معظم الأحيان/ غالباً
4. العديد/ دائماً/ جميعاً/ نعم

تعكس الإجابات "1" و"2" إحساس عام بافتقار أو نقص في الأسئلة المطروحة، بينما تعكس الإجابات "3" و"4" وجهة النظر التي تفيد بأن الأسئلة المطروحة مقنعة نسبياً. وبما أن الهدف الأساسي لمشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع.) هو الكشف عن فجوات القدرات ضمن النظام التعليمي، فقد جرى البحث بداية في المجالات بحيث أجاب 50% أو أكثر من المجيبين بـ "1" و"2" على أكثر من 50% من الأسئلة المطروحة ضمن ذلك المجال من الإستبانة. ويبين الجدول 3 نتائج عملية الفرز الأولية.

جدول 3: النسبة المئوية للمجيبين الذين أجابوا ب "1" و "2" لأكثر من 50% من الأسئلة المطروحة في نطاق المجالات الوظيفية ضمن الاستبانة.

رمز المجال <sup>17</sup>	على المستوى الوطني	على مستوى المحافظة	على مستوى القضاء	مدراء المدارس	معلمي المدارس
ب	التنظيم والهيكلية	التنظيم والهيكلية	لا ينطبق	التنظيم والهيكلية	التنظيم والدعم
	0	0	لا ينطبق	6.25	3.2
ج	المهارات العامة	المهارات العامة	المهارات العامة	المهارات العامة	المناهج والعمليات التعليمية
	100	0	42.8	3.1	11.1
د	فعلي	فعلي	فعلي	تنفيذ المناهج والدعم	لا ينطبق
	0	0	0	15.6	لا ينطبق
هـ	نظام إدارة المعلومات التربوية	لا ينطبق			
	0	25	71.43	15.62	لا ينطبق
و	التخطيط المالي والإدارة	التخطيط المالي والإدارة	التخطيط المالي والإدارة	التمويل والميزانية والمشتريات	لا ينطبق
	0	0	57.14	81.25	لا ينطبق
ز	الموارد البشرية	الموارد البشرية	الموارد البشرية	إدارة الأصول	لا ينطبق
	100	0	14.28	50	لا ينطبق
ح	ضمان الجودة والمعايير	ضمان الجودة والمعايير	ضمان الجودة والمعايير	لا ينطبق	لا ينطبق
	0	0	14.28	0	لا ينطبق
ط	المشتريات	لا ينطبق	التخطيط	لا ينطبق	لا ينطبق
	0	لا ينطبق	57.14	لا ينطبق	لا ينطبق
ي	الرؤية	الرؤية	الرؤية	الرؤية	لا ينطبق
	100	0	14.28	18.75	لا ينطبق

<sup>17</sup> لقد تم إعداد الاستبانة على أساس المجال الوظيفي. فقد تم إعطاء كل مجال وظيفي في كل استبانة رمزا معينا (ب-ي). مع ذلك، إن المجال الوظيفي والرمز المصاحب له لا يتطابقان باستمرار. حيث تم إجراء التحليلات وفقا للبيانات المرتبطة بالرموز، لذلك، فإننا نوضح في هذا الجدول العلاقة ما بين الرموز والمجالات الوظيفية فقط.

يبين الجدول السابق أن نحو 71.43% من المجيبين على مستوى القضاء قد أجابوا بإختيار "1" و"2" في الإجابة على أكثر من 50% من الأسئلة في الجزء الخاص بنظام إدارة المعلومات التربوية (ن.إ.م.ت.)، وأن 57.14% من المجيبين على مستوى القضاء قد أجابوا بإختيار "1" و"2" في الإجابة عن 50% أو أكثر من الأسئلة المطروحة في القسم الخاص بالتخطيط المالي والإدارة و... الخ. وللمساعدة في توجيه نظر القارئ لتلك المجالات التي أجاب فيها نحو أكثر من 50% من المجيبين بإختيار "1" أو "2" لأكثر من 50% من الأسئلة المطروحة باللون الأصفر الفاتح. في حين أن المجالات التي أجاب فيها نحو 40%-50% من المجيبين بإختيار "1" أو "2" لأكثر من 50% من الأسئلة المطروحة ظللت باللون الأخضر الغامق.

عند دراسة الجدول السابق، يتضح لنا بأن مستويات النظام ربما تكون في أمس الحاجة إلى تطوير القدرات على المستوى الوطني وعلى مستوى القضاء والمدرسة (مديري المدارس)، في حين أن المجالات الوظيفية للنظام ربما تتطلب بناء القدرات على نحو أكبر فيما يتعلق بالمهارات العامة والتخطيط المالي والإداري /المشتريات. وقد استخدمت كلمة "ربما" على نحو متعمد، ذلك لأن بعض البيانات قد انبثقت من عدد قليل جدا من المجيبين، فقد كان هناك مجيب واحد فحسب على المستوى الوطني<sup>18</sup>، وأربعة مجيبين على مستوى المحافظة (من إجمالي 15 محافظة) وسبعة على مستوى القضاء (من إجمالي 84 قضاء). وتبعاً لذلك، فإنه يمكن النظر إلى النتائج المذكورة هنا على المستوى الوطني والمحافظة وعلى مستوى القضاء على أنها نتائج وصفية فقط - أي لا يمكن استخلاص أي نتائج نهائية منها.

وبناء على المعلومات المبينة في الجدول 3، فقد تم إجراء تحريات إضافية عن كل مشكلة (أي تلك المظللة في الجدول بالأصفر والأخضر) وذلك للحصول على فهم تفصيلي للقدرات الخاصة التي يفتقر إليها كل مجال.

### 3.1.1 القدرات العامة على المستوى الوطني

لقد أجاب المجيبون بإختيار "1" أو "2" على ثلاثة من الخمسة أسئلة المطروحة في قسم المهارات العامة من الإستبانة. ويحتوي الجدول 4 على الأسئلة الثلاثة وأجوبتها حيث تكشف هذه البيانات أن العاملين على المستوى الوطني بحاجة إلى التحليلات الأساسية وبرمجيات عرض القدرات.

#### جدول 4: أسئلة القدرات العامة التي أجاب فيها أكثر من 50% من المجيبين على المستوى الوطني بـ "1" أو "2"

السؤال	الإجابة	النسبة المئوية <sup>19</sup>
إلى أي مدى يمتلك العاملون لديك المهارات الأساسية اللازمة في جداول البيانات؟	2	100 <sup>20</sup>
إلى أي مدى يمتلك العاملون لديك المهارات اللازمة في البرامج الإحصائية؟	1	100
إلى أي مدى يمتلك العاملون لديك المهارات اللازمة في عرض البيانات؟	2	100

<sup>18</sup> على الرغم من ملاحظة أن أربعة فئات وطنية من الناس قد أجابوا على الإستبانة، فمن الممكن وصفهم على أنهم شخص واحد، حيث أنهم قدموا معالجات لمجموعات فرعية غير متداخلة من الأسئلة.

<sup>19</sup> النسبة المئوية المذكورة هي النسبة المئوية للمجيبين الذين أدلوا بالإجابة المعروضة في خانة الإجابة وينطبق هذا التوضيح على جميع الجداول التالية التي تحتوي على خانة معنونة بنفس الطريقة.

<sup>20</sup> تشير النسبة 100% إلى رقم عال جداً، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أنه تم تقديم نموذج مسح واحد فقط على المستوى الوطني، ولذلك فإن الجداول المصممة للمستوى الوطني سوف تشمل إما على 100% أو 0%.

### 3.1.2 قدرات الموارد البشرية على المستوى الوطني

لقد أجاب المجيبون بـ "1" أو "2" على 8 أسئلة من أصل 15 سؤال تم طرحها في قسم الموارد البشرية حيث تم عرض هذه الأسئلة الثمانية في الأسفل مع الأجابات التي قدمها المجيبون. ويتضح من هذه الإجابات أن أكثر المجالات بحاجة للتطوير هي قدرات إضافية على المستوى الوطني، ألا وهي تقييم الأداء وتطوير العاملين. ولقد تم سرد اسئلة قدرات الموارد البشرية وأجوبتها في الجدول 5.

جدول 5: أسئلة قدرات الموارد البشرية التي أجاب فيها أكثر من 50% من المجيبين على المستوى الوطني بـ "1" أو "2".

السؤال	الإجابة	النسبة المئوية
هل تعتقد أن مجموعة مهارات الوزارة الحالية تتطابق مع المهام المنوطة بالوزارة؟	2	100
هل تعتقد أن نظام تقييم الأداء يرتبط بشكل وثيق مع تطوير تدريب العاملين؟	1	100
هل يمتلك العاملون لديكم المهارات الكافية لتنفيذ تقييم أداء العاملين؟	1	100
هل تم استخدام نتائج تقييم الأداء لتطوير/ تصميم التدريب؟	1	100
إلى أي مدى كانت السياسات والطرق لإستقطاب والحفاظ على الموظفين واضحة وفعّالة؟	2	100
إلى أي مدى كان التدريب الذي تلقاه العاملون فعالاً؟	2	100
هل يوجد هناك سياسة تدريب للعاملين في الوزارة؟	1	100
هل هناك قدرة داخلية للتطلعات اللازمة للتدريب؟	1	100

### 3.1.3 قدرات الرؤية على المستوى الوطني

وقد أجاب المجيبون هنا بـ "1" أو "2" على الأسئلة الأربعة المطروحة جميعها في قسم الرؤية من الإستبانة حيث تم سرد هذه الأسئلة وإجابات المجيبين عليها في الجدول 6. إن إفتقار القدرة لتنفيذ هذه المهام كان متوقعاً إلى حد ما والسبب في ذلك أن الأسئلة تشير إلى النظام التعليمي المستقبلي- أي النظام التعليمي اللامركزي عالي الجودة الذي تم تقديم موجز حوله أثناء ورشة العمل في أربيل. وعلى الرغم من ذلك، في سياق الأسئلة المطروحة في الجدول 6، فإن القدرات غير الموجودة هي تلك التي ينبغي توافرها ضمن أي وزارة مركزية: ألا وهي تطوير مخرجات التعليم والمناهج اللازمة لتأكد من تحقيق وإنجاز هذه المخرجات.

**جدول 6: أسئلة حول قدرات الرؤية التي أجاب فيها أكثر من 50% من المجيبين على المستوى الوطني بـ "1" أو "2"**

السؤال	الإجابة	النسبة المئوية
إلى أي مدى يمتلك العاملون لديكم المهارات اللازمة للصيغة الأهداف التعليمية للمناهج المحلية؟	2	100
إلى أي مدى يمتلك العاملون لديكم المهارات اللازمة لتطوير المناهج المحلية (الأقليمية) بحيث تتمكن من تحقيق هذه الأهداف؟	2	100
إلى أي مدى يمتلك العاملون لديكم المهارات اللازمة لوضع القواعد والمعايير لغير المعلمين على مستوى المدرسة؟	1	100
إلى أي مدى يمتلك العاملون لديكم المهارات اللازمة لتصميم صيغ التمويل والحوارزيمات التي من شأنها أن تعمل على نقل الأموال من المركز إلى الأجزاء الأدنى من النظام؟	2	100

وإنه لمن المثير للاهتمام أيضاً بأن المجيبين على المستوى الوطني هم فقط من أجابوا بـ "1" أو "2" على أكثر من 50% من الأسئلة الخاصة بالرؤية. وقد أجاب المجيبون على مستوى المحافظة بـ "1" أو "2" على هذه الأسئلة بنسبة 0% بينما اختار المجيبون على مستوى القضاء ومدراء المدارس الإجابة "1" أو "2" بنسبة 14.28% (على مستوى القضاء) و 18.75% (على مستوى مدراء المدارس) فقط. وهكذا فإن التضارب في النتائج كان مفاجئاً إلى حد ما. وبالتالي، نكتشف بأنه عند الانتقال من وظائف المستويات العليا إلى وظائف المستويات الدنيا من النظام، أي مستوى القضاء والمدرسة، نجد بأن المجيبون يقدمون إجابة "1" أو "2" لعدد من الأسئلة الخاصة بالرؤية أكثر من تلك الموجودة أصلاً.

#### 3.1.4 المهارات العامة على مستوى القضاء

اختار المجيبون السبعة الإجابات "1" أو "2" على خمسة من العشرة أسئلة المطروحة في قسم المهارات العامة من هذا الاستبانة. وقد تم عرض هذه الأسئلة الخمسة في الجدول رقم 7، إلى جانب الأجوبة المقابلة لها من قبل المجيبين. ولقد تم ترتيب هذه الأسئلة من الأعلى إلى الأسفل اعتماداً على النسبة المئوية للمجيبين الذين أجابوا بـ "1" أو "2" وسجل السؤال المتعلق باستيعاب العاملين لإجراءات المناقصات الرقم الأعلى (حيث أن 85.7% من المجيبين أجابوا بـ "1" أو "2" على هذا السؤال). وقد تطابقت هذه الأجوبة مع تلك المعروضة في الجدول 9 حيث أجاب 100% من المجيبين بـ "1" أو "2" على السؤالين التاليين: (1) مدى وضوح القواعد والتشريعات المتعلقة بالمشتريات مقابل أداء العقود. ويظهر جلياً أن الأفضية تفتقر إلى الكفاءة بما يتعلق بالقدرات المرتبطة بالشراء وهذا الإفتقار للكفاءة ربما ينبثق من حقيقة أن الأفضية تقوم بعمليات شراء قليلة. ومع ذلك، لا بد من معالجة جميع الفجوات في القدرات الإدارية إن كان يسعى العراق فعلاً بأن يجعل من نظامه التعليمي أكثر لا مركزية بطريقة تعمل على تطوير جودته وفعاليته ومسؤوليته على نحو شامل.

جدول 7: أسئلة قدرات المهارات العامة التي أجاب فيها أكثر من 50% من المجيبين على مستوى القضاء بـ"1" أو "2".

السؤال	الإجابة	النسبة المئوية	مجموع "1" + "2" <sup>21</sup>
إلى أي مدى يدرك العاملون لديكم إجراءات الشراء والمناقصات المعمول بها؟	1	57.1	85.7
	2	28.6	
	3	14.3	
إلى أي مدى يمتلك العاملون لديكم المهارات اللازمة لصياغة إطار العمل لمستشار أو مزود تقنية مساعدة؟	1	14.3	71.4
	2	57.1	
	3	28.6	
إلى أي مدى يمتلك العاملون لديكم المهارات اللازمة لصياغة مشروع ميزانية على مستوى الوحدة وتتبع نفقات ذلك المشروع؟	1	14.3	57.2
	2	42.9	
	3	14.3	
	4	28.6	
إلى أي مدى يستطيع العاملون لديكم تطوير خطط العمل وإطر النتائج وداول التقارير؟	2	57.1	57.1
	4	42.9	
إلى أي مدى يمتلك العاملون لديكم المهارات التحليلية ومهارات الإتصال اللازمة لكتابة تقرير مشروع وإستخلاص الدرس المستفاد وتحليل السياسات؟	2	57.1	57.1
	3	28.6	
	4	14.3	

### 3.1.5 قدرات نظام إدارة المعلومات التربوية (ن.إ.م.ت.) على مستوى القضاء

لقد إختار المجيبون السبعة هنا الإجابات "1" أو "2" لـ 12 سؤال من أصل 16 سؤال مطروح (أي ما نسبته 75%) في قسم نظام إدارة المعلومات التربوية (ن.إ.م.ت.) من الإستبانة. ويحتوي الجدول 8 على الـ 12 سؤال مع الإجابات التي قدمها المجيبون عليها. ولقد تم ترتيب الأسئلة من الأعلى إلى الأسفل وفقاً للنسبة المئوية للمجيبين الذين إختاروا الإجابات "1" أو "2". ويتضح من هذه النتائج إفتقار العاملين على مستوى القضاء لبيانات النقد ومهارات العرض ويتضح أيضاً أنهم لا يعرفون حزم برمجيات العرض والإدارة وتحليل البيانات الأساسية. إضافة إلى ذلك، إنه لمن المثير للدهشة ملاحظة أن 57.2% من المجيبين قد أفادوا بأن أدوات جمع البيانات لا تقوم بجمع كافة البيانات اللازمة لعرض حاجات بيانات القضاء. وهكذا فإن إجراء تحريات أخرى إضافية سيقدم المعلومات اللازمة للكشف عن بيانات إضافية يعتقد المجيبون أنه ينبغي جمعها في نماذج نظام إدارة المعلومات التربوية (ن.إ.م.ت.).

<sup>21</sup> يظهر عنوان هذا العمود النسبة المئوية للمجيبين الذين إختاروا الإجابة "1" أو "2" على السؤال قيد الدراسة وينطبق هذا التوضيح، على كل من الجداول التالية التي تحتوي على عمود معنون بنفس الطريقة.

**جدول 8: أسئلة قدرات نظام إدارة المعلومات التربوية (ن.إ.م.ت) التي أجاب فيها أكثر من 50% من المجيبين على مستوى القضاء بـ "1" أو "2".**

السؤال	الإجابة	النسبة المئوية	مجموع "1" + "2"
إلى أي مدى يمكن أن تكون المهارات التي يتمتع بها العاملون لديكم كافية لتحليل البيانات (على سبيل المثال جداول البيانات و/ أو برمجيات الإحصاء)؟	1	42.9	100
	2	57.1	
إلى أي مدى يمكن أن تكون المهارات التي يتمتع بها العاملون لديكم كافية للاتي: طرق المسح؟	1	42.9	85.8
	2	42.9	
	4	14.3	
إلى أي مدى يمكن أن تكون المهارات التي يتمتع بها العاملون لديكم كافية لتسويق كفاءات نظام إدارة المعلومات التربوية (ن.إ.م.ت)؟	1	57.1	85.8
	3	28.6	
	4	14.3	
إلى أي مدى يمكن أن تكون المهارات التي يتمتع بها العاملون لديكم كافية لحزم قواعد البيانات؟	1	28.6	85.7
	2	57.1	
	3	14.3	
إلى أي مدى يمكن أن تكون المهارات التي يتمتع بها العاملون لديكم كافية لتفسير البيانات وكتابة التقارير الإحصائية؟	1	42.9	85.8
	2	42.9	
	3	14.3	
إلى أي مدى يمكن أن تكون المهارات التي يتمتع بها العاملون لديكم كافية لإدارة قواعد البيانات وتنقيح البيانات؟	1	16.7	83.4
	2	66.7	
	3	16.7	
إلى أي مدى يمكن أن تكون المهارات التي يتمتع بها العاملون لديكم كافية لعرض البيانات على نحو رسوم بيانية؟	1	28.6	71.5
	2	42.9	
	3	28.6	
إلى أي مدى يمكن أن تكون المهارات التي يتمتع بها العاملون لديكم كافية لعرض وتقديم تقارير البيانات؟	1	14.3	57.2
	2	42.9	
	3	28.6	
	4	14.3	
إلى أي مدى يمكن أن تكون المهارات التي يتمتع بها العاملون لديكم كافية لإدارة النظم؟	1	28.6	57.2
	2	28.6	
	3	42.9	
إلى أي مدى تتطابق أداة جمع البيانات على مستوى القضاء مع حاجات البيانات؟	1	14.3	57.2
	2	42.9	
	3	28.6	
	4	14.3	
إلى أي مدى تصل درجة وضوح عمليات وجداول جمع البيانات وتنقيحها وتحليلها وتدققها؟	1	14.3	57.2
	2	42.9	
	3	14.3	
	4	28.6	

السؤال	الإجابة	النسبة المئوية	مجموع "1" + "2"
	1	28.6	
	2	28.6	57.2
	3	14.3	
	4	28.6	

إلى أي مدى يتمتع الموظفون لديكم بالمهارات الكافية لجمع/ التقاط البيانات؟

### 3.1.6 القدرات الإدارية المالية على مستوى القضاء

إختار المجيبون هنا الإجابة "1" أو "2" عن 17 سؤال من أصل 21 سؤال مطروح (أي ما نسبته 81%) في قسم الإدارة المالية من الإستبانة. ويحتوي الجدول 9 على هذه الأسئلة الـ 17 مع الإجابات التي قدمها المجيبون لكل منها. وقد تم ترتيب هذه الأسئلة من الأعلى إلى الأسفل وفقاً للنسبة المئوية للمجيبين الذين إختاروا الإجابة "1" أو "2". ولعل وجهة نظر المجيبين بأن تشريعات الشراء غير واضحة وأن العاملين يفتقرون إلى المهارات الأساسية في عملية الشراء (شكلت وجهة النظر هذه نسبة 100%) وهي الأكثر بروزاً. إضافة إلى ذلك، فقد شعر العديد من المجيبين أن المبادئ التوجيهية في الإدارة المالية غير واضحة. وتطابقت حقيقة ان 100% من المجيبين صرحوا أن توزيعات القضاء لا تنطبق مع حاجات الجودة، مع الآراء والتوقعات في معظم الأفضية في شتى أنحاء العالم. وعلى الرغم من أن حجم الأموال التي يستلمها القضاء من الامور الدقيقة، إلا أن الموضوع الرئيسي هو حول كيفية إنفاق القضاء للأموال التي يستلمها.

**جدول 9: أسئلة القدرات الإدارية المالية التي أجاب فيها أكثر من 50% من المجيبين على مستوى القضاء بـ"1" أو "2".**

السؤال	الإجابة	النسبة المئوية	مجموع "1" + "2"
إلى أي مدى تتطابق مخصصات الميزانية السنوية مع حاجات الجودة على المستوى الذي تنتمون إليه؟	1	71.4	
	2	28.6	100
إلى أي مدى تصل درجة وضوح تشريعات / قواعد الشراء مقابل المناقصات الممنوحة؟	1		100
إلى أي مدى تصل درجة وضوح تشريعات / قواعد الشراء مقابل عقود الأداء؟	1		100
هل يتمتع العاملون بالمهارات اللازمة لتصميم وتطوير وثائق المناقصات؟	1	71.4	
	2	28.6	100
هل يتمتع العاملون بالمهارات اللازمة لتصميم وتطوير تقييم العطاءات؟	1	85.7	
	2	14.3	100
هل يتمتع العاملون بالمهارات اللازمة لتصميم وتطوير العقود في شكلها النهائي؟	1	85.7	
	2	14.3	100
إلى أي مدى تصل درجة وضوح تشريعات / قواعد الشراء مقابل تطوير وثائق المناقصات؟	1	71.4	
	2	14.3	85.7
	3	14.3	
ما هي النسبة المئوية للمدارس التي يتم تدقيقها سنوياً؟	0	42.9	
	1	28.6	71.5
	100	28.6	

السؤال	الإجابة	النسبة المئوية	مجموع "1" + "2"
برأيك، هل المبادئ التوجيهية حول الإدارة المالية تتسم بالوضوح؟	1	57.1	71.4
	2	14.3	
	3	14.3	
	4	14.3	
برأيك، هل المبادئ التوجيهية في الإدارة المالية واضحة مقابل تصنيف الميزانية؟	1	57.1	71.4
	2	14.3	
	3	28.6	
برأيك، هل المبادئ التوجيهية في الإدارة المالية واضحة مقابل تنفيذ الميزانية؟	1	42.9	57.2
	2	14.3	
	3	14.3	
	4	28.6	
برأيك، هل المبادئ التوجيهية في الإدارة المالية واضحة مقابل تقرير الميزانية؟	1	42.9	57.2
	2	14.3	
	3	14.3	
	4	28.6	
إلى أي مدى يتمتع العاملون لديكم بمهارات تقنية المعلومات في تصنيف وتنفيذ وتقرير وتدقيق الميزانية؟	1	28.6	57.2
	2	28.6	
	3	42.9	
إلى أي مدى يتمتع العاملون لديكم بمهارات مالية أو محاسبية في تصنيف وتنفيذ وتقرير وتدقيق الميزانية؟	1	28.6	57.2
	2	28.6	
	3	42.9	
إلى أي مدى يتمتع العاملون لديكم بالمهارات اللازمة لعرض الميزانية؟	1	42.9	57.2
	2	14.3	
	3	28.6	
	4	14.3	
إلى أي مدى تتطابق النفقات المالية مع مخصصات الميزانية؟	1	57.1	57.1
	3	14.3	
	4	28.6	
برأيك، هل تعتبر القدرات القائمة على تدقيق نفقات المدرسة كافية؟	1	57.1	57.1
	3	28.6	
	4	14.3	

### 3.1.7 قدرات التخطيط على مستوى القضاء

لقد إختار المجيبون هنا الإجابة "1" أو "2" على 7 أسئلة من أصل 11 سؤال مطروح (أي ما نسبته 64%) في قسم التخطيط من الإستبانة. ويحتوي الجدول 10 على هذه الأسئلة السبعة مرتبة مع الإجابات التي قدمها المجيبون عليها. ولقد تم ترتيب هذه الأسئلة من الأعلى إلى الأسفل بناء على نسبة المجيبين الذين إختاروا الإجابة "1" أو "2" على السؤال المطروح. وكان العجز الأكثر وضوحاً يتمثل بأن عملية التخطيط لا تتيح الفرصة لأي مدخلات من قبل المجتمع المحيط – والمقصود بالمجتمع هنا أولياء الأمور ولجان الإدارة المدرسية (ل.إ.م) ومنظمات المجتمع المدني (م.م.م). إضافة إلى ذلك، فقد لاحظ 83.3% من المجيبين أن العاملين لديهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة لتطوير / إدارة الميزانية. وأخيراً، لاحظ فقط 66.6% من المجيبين أن المعلومات التي تم جمعها حول طريق نظام إدارة

المعلومات التربوية (ن.إ.م.ت) لم يتم إستخدامها في إضافة المعلومات لعملية التخطيط. عموماً، يظهر أن عملية التخطيط على مستوى القضاء هي عملية مغلقة ولم يتم إثراؤها بالمعلومات؛ وعلى عكس هاتين الميزتين – أي خلق عملية مفتوحة وغنية بالمعلومات - سنتحقق الإستفادة في التخطيط على مستوى القضاء بشكل كبير.

### جدول 10: أسئلة قدرات التخطيط التي أجاب فيها أكثر من المجيبين على مستوى الأفضلية بـ "1" أو "2"

السؤال	الإجابة	النسبة المئوية	مجموع "1" + "2"
إلى أي مدى يمكن اعتبار أن عملية التخطيط تتيح الفرصة لأولياء الامور لإضافة مدخلات جديدة؟	1	16.7	83.4
	2	66.7	
	3	16.7	
إلى أي مدى يمكن اعتبار أن عملية التخطيط تتيح إضافة مدخلات من قبل منظمات المجتمع المدني (م.م.م)؟	1	33.3	83.3
	2	50	
	3	16.7	
	4	16.7	
إلى أي مدى يتمتع العاملون لديكم بالمهارات الكافية لتطوير/ إدارة الميزانية؟	1	50	83.3
	2	33.3	
	3	16.7	
إلى أي مدى يتمتع العاملون لديكم بالمهارات الكافية لتحسين الخطط التي تتطابق مع الحدود القصوى للميزانية؟	1	20	80
	2	60	
	3	20	
إلى أي مدى يمكن اعتبار المعلومات التي تم جمعها من خلال نظام إدارة المعلومات التربوية (ن.إ.م.ت) يمكن استخدامها لإثراء عملية التخطيط بمعلومات الفرع الخاص بكم؟	1	33.3	66.6
	2	33.3	
	3	33.3	
إلى أي مدى يمكن اعتبار أن عملية التخطيط تتيح إضافة المدخلات من قبل لجان الإدارة المدرسية (ل.إ.م)؟	1	33.3	66.6
	2	33.3	
	3	33.3	
إلى أي مدى يبلغ دعم العاملين في المدارس في تطوير خططهم التقنية؟	1	16.7	50
	2	33.3	
	3	33.3	
	4	16.7	

### 3.1.8 القدرات الإدارية المالية لمدراء المدارس

إختار المجيبون الـ (63) هنا الإجابة "1" أو "2" على 14 سؤال من أصل الـ 18 سؤال المطروحة (أي ما نسبته 78%) في قسم الإدارة المالية من الإستبانة. ويحتوي الجدول 11 على الأسئلة الـ 14 مع الإجابات التي قدمها المجيبون عليها. وقد تم ترتيب الأسئلة من الأعلى إلى الأسفل بناءً على النسبة المئوية للمجيبين الذين إختاروا "1" أو "2". وكانت النتائج الأكثر بروزاً هنا مشابهة للنتائج التي تم الحصول عليها من المجيبين على مستوى القضاء فيما يتعلق بالإفتقار إلى مشاركة الجمهور. وكانت الملاحظة الأشد وضوحاً تتعلق بفجوات القدرات في رابطة أولياء الامور والمعلمين (ر.أ.م) ولجان الإدارة المدرسية (ل.إ.م)/ مجلس الأمناء (م.أ) في عملية المشاركة بشكل فعال في عملية التعليم الشاملة. ويتوازي هذا الإفتقار مع موروث دعم مجتمع أولياء الامور للمدرسة سواء كان على شكل منح مالية أو منح عينية أو أي أعمال أخرى. إضافةً إلى ذلك، فإن مدراء المدارس يشعرون بإفتقارهم إلى القدرات التقنية في المجال المالي. ويتمثل ذلك بالميزانية والمحاسبة والتقارير المالي وتحريك الموارد. ومع هذا، فإن وجهة نظر مدراء المدارس المتمثلة بأنهم لا يمتلكون المهارات اللازمة لتحريك الموارد تتطابق مع ملاحظاتهم بأن مشاركة أولياء الامور/ المجتمع في هذا السياق غير كافية.

جدول 11: أسئلة القدرات المالية الإدارية التي أجاب فيها أكثر من 50% من مدراء المدارس بـ"1" أو "2"

السؤال	الإجابة	النسبة المئوية	مجموع "1" + "2"
إلى أي مدى يمتلك أولياء الأمور المهارات الكافية في تحديد ميزانية المدرسة؟	1	78.1	100
	2	21.9	
كيف تقيم مهارات الإدارة المالية التي تتمتع بها في تحديد الميزانية؟	1	93.8	96.9
	2	3.1	
	3	3.1	
	4	3.1	
إلى أي مدى تتمتع رابطة أولياء الأمور والمعلمين (ر.أ.م.) بالمهارات اللازمة في تحديد ميزانية المدرسة؟	1	68.8	96.9
	2	28.1	
	3	3.1	
	4	3.1	
هل تعتقد أن التمويلات المتاحة كافية؟	1	96.9	96.9
	2	3.1	
إلى أي مدى يقدم المجتمع المحلي الموارد المالية للمدرسة؟	1	87.5	93.8
	2	6.3	
	3	3.1	
	4	3.1	
إلى أي مدى يقدم المجتمع عملاً حراً للمدرسة؟	1	84.4	90.7
	2	6.3	
	3	3.1	
	4	6.3	
إلى أي مدى يقدم المجتمع موارد عينية للمدرسة؟	1	75	90.6
	2	15.6	
	3	3.1	
	4	6.3	
خلال السنة المالية الماضية، كيف تقيم التأخير في إستلام المنح المقدمة للمدارس؟	1	71.9	81.3
	2	9.4	
	3	3.1	
	4	15.6	
كيف تقيم المهارات المالية الإدارية التي يتمتع بها قسم المحاسبة؟	1	74.2	80.7
	2	6.5	
	3	12.9	
	4	6.5	
كيف تقيم المهارات التي تتمتع بها في التقارير المالية؟	1	78.1	78.1
	2	6.3	
	3	15.6	
	4	15.6	
إلى أي مدى تتمتع لجان الإدارة المدرسية (ل. إ. م.) / مجلس الأمناء (م. أ.) بالمهارات اللازمة لإقرار ميزانية المدرسة؟	1	59.4	65.7
	2	6.3	
	3	12.5	
	4	21.9	

السؤال	الإجابة	النسبة المئوية	مجموع "1" + "2"
كيف تقم المهارات التي تتمتع بها في تنظيم الموارد؟	1	46.9	62.5
	2	15.6	
	3	15.6	
	4	21.9	
إلى أي مدى يشترك المعلمون في عملية الشراء في المدرسة؟	1	43.8	53.2
	2	9.4	
	3	12.5	
	4	34.4	
إلى أي مدى تشارك لجان الإدارة المدرسية (ل.إ.م) / مجلس الأمناء (م.أ) في عملية الشراء في المدرسة؟	1	43.8	53.2
	2	9.4	
	3	12.5	
	4	34.4	

### 3.1.9 قدرات إدارة الأصول لمدرء المدارس

لقد إختار المجيبون هنا الإجابة "1" أو "2" على ثلاثة من الأسئلة السبعة المطروحة (ما يشكل نسبة 43%) في قسم إدارة الأصول من الإستبانة. يحتوي الجدول 12 على الأسئلة الثلاثة مع الإجابات التي قدمها المجيبون على كل منها. وتم ترتيب الأسئلة من الأعلى إلى الأسفل بناءً على النسبة المئوية للمجيبين الذين إختاروا "1" أو "2". ومن أكثر الأمور التي يمكن ملاحظتها هو وجهة نظر المجيبين المتمثلة في أن المدارس لا تمتلك الأصول اللازمة للمعلمين وغير المعلمين والطلبة على حد سواء. ويتوازي هذا الرأي مع ذلك الذي تم التعبير عنه على مستوى القضاء والذي يقتضي بأن الأفضلية لا تحصل على موارد كافية لتحقيق جودة التعليم (أنظر جدول 9).

#### جدول 12: أسئلة قدرات إدارة الأصول التي أجاب فيها أكثر من 40% من مدرء المدارس بـ "1" أو "2"

السؤال	الإجابة	النسبة المئوية	مجموع "1" + "2"
برأيك، كيف تقم ملاءمة الأصول في المدرسة بالنسبة لـ "حاجات العاملين الأخرى"؟	1	31.3	81.3
	2	50	
	3	9.4	
	4	9.4	
برأيك، كيف تقم ملاءمة الأصول في المدرسة بالنسبة لـ "حاجات المعلم"؟	1	21.9	71.9
	2	50	
	3	15.6	
	4	12.5	
برأيك، كيف تقم ملاءمة الأصول في المدرسة بالنسبة لـ "حاجات الطلبة"؟	1	15.6	65.6
	2	50	
	3	15.6	
	4	18.8	

## 4 متفرقات

على الرغم من أن غالبية الأسئلة تتطلب من المجيبين أن يقدموا واحدة من هذه الإجابات الأربعة – لا / لا على الإطلاق / إفتقار إلى، أو البعض / أحياناً / إلى حد ما، أو معظم الأحيان / غالباً، أو العديد / دائماً / جميعاً / نعم – إلا أن بعض الأسئلة تتطلب إجابات رقمية أخرى. ومن بين هذه الأسئلة، تعكس الأسئلة التالية ما يمكن أن نعتبره فجوة لقدرات إدارية محتملة.

لقد أجاب إحدى وستون معلم على سؤال "متى كانت آخر مرة تلقيت فيها برنامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة؟" وتم ترتيب إجاباتهم المعروضة في جدول 13 على شكل "أعشار" (مئيات 10%). وعلى الرغم من أن 80% من المعلمين قالوا أنهم حضروا آخر برنامج تدريب للمعلمين أثناء الخدمة في وقت ما في فترة الـ 1-4 سنوات السابقة، وأنه لمن المثير للإهتمام ملاحظة أن 10% قالوا أنهم لم يحضروا أي تدريب للمعلمين أثناء الخدمة خلال الـ 4-10 سنوات الأخيرة، وأن ما نسبته 10% قالوا أنهم لم يحضروا أي تدريب أثناء الخدمة خلال الـ 12-19 سنة الأخيرة. وتشكل الفترات المتباعدة بين برامج التدريب أثناء الخدمة مشكلة حقيقية، ومع أن الجواب إجمالاً يشير إلى أن غالبية المعلمين يحصلون على كمية ضئيلة، ولكن كافية، من تدريب المعلمين أثناء الخدمة. (دورة واحدة في آخر 1-4 سنوات)، على اعتبار أن برنامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة يلبي حاجات المعلمين ويدعم عمليات التعليم والتعلم عالي الجودة في الصفوف.

جدول 13: متى حضر المعلمون آخر برنامج تدريبي للمعلمين أثناء الخدمة

المنين	عدد السنوات التي إنقضت من آخر حضور لهم (سنوات سابقة)
0-10	12-19
11-20	4-10
21-30	3-4
31-40	2-3
41-50	2-2
51-60	1-2
61-100	1-1

لقد سُئل المجيب على المستوى الوطني السؤال التالي: "ماهي النسبة المئوية لمخططات الشراء التي تم إنجازها خلال المدة المحددة المطلوبة وقد كانت إجابته/إجابته هي "60%". ودون إجراء تحريات إضافية فيما يتخلل العملية الشرائية ككل والإقتصاد السياسي المحيط بها، لا يمكن التأكد من خطورة هذه الإجابة. ومعدل هذا الإحتمال (60% فقط خلال المدة المحددة المطلوبة) يشير إلى الحاجة لجمع معلومات تتعلق بهذا الأمر.

ولقد طُرح على مدراء المدارس سؤال يتعلق بعدد المرات التي أجرى فيها المسؤولون التالي ذكرهم إشرافاً/تفتيشاً في المدرسة سنوياً: مدير المدرسة ومسؤول المعايير وضمان الجودة (م.م.ض.ج.) على مستوى القضاء ومسؤول المعايير وضمان الجودة (م.م.ض.ج.) على المستوى الوطني، ويحتوي الجدول 14 النتائج التي تم الحصول عليها. ومرة أخرى، على الرغم من أن الأرقام يمكن النظر إليها على أنها وصفية، إلا أنه يمكن استخلاص المعلومات منها أيضاً، خاصة حول مدى الإجابات المقدمة. فقد قام مدراء المدارس بمراقبة / تفتيش المدارس على نحو شكلي بين 42 إلى 300 مرة سنوياً. وعلى الرغم من أن الحد الأعلى للإجابة (500 مرة سنوياً) لزيارات مدير المدرسة يبدو معقولاً، إلا أن كل من الحد الأعلى للإجابات والحد الأعلى والحد الأدنى للإجابات لمفتشي/ مراقبي المدارس تجبرنا أن نقدم توصيات بإجراء تحريات إضافية حول هذه الشخصيات. فعلى سبيل المثال، يقوم مسؤول المعايير وضمان الجودة (م.م.ض.ج.) على مستوى القضاء بزيارة مزعومة للمدرسة تتراوح بين 0-70 زيارة سنوية، بينما يقوم مسؤول المعايير وضمان الجودة (م.م.ض.ج.) على مستوى المحافظة بزيارات مزعومة للمدرسة تتراوح بين 0-70 زيارة سنوية أيضاً. ويقوم مسؤول المعايير وضمان الجودة (م.م.ض.ج.) على المستوى الوطني بزيارات مزعومة إلى المدرسة تتراوح بين 0-100 زيارة سنوية. وهكذا فإن المدى الناتج من أعداد الزيارات المزعومة يضع صحة هذه الإجابات موضع إستفهام، وينطبق ذلك أيضاً على النسبة المئوية لمدراء المدارس الذين قدموا إجابات دقيقة: فقد قال 25% أن مسؤول المعايير وضمان الجودة (م.م.ض.ج.) على مستوى القضاء يقوم بزيارات للمدرسة تتراوح بين 37-70 زيارة سنوياً، وقال حوالي 20% أن مسؤول المعايير وضمان الجودة

(م.م.ض.ج) على مستوى المحافظة يقوم بزيارات للمدرسة تتراوح بين 36-70 زيارة سنوياً وقال حوالي 20% أن مسؤول المعايير وضمن الجودة (م.م.ض.ج) على المستوى الوطني يقوم بزيارات للمدرسة تتراوح بين 45 – 100 زيارة سنوياً. وعلى الرغم من أن العديد من مدراء المدارس كانوا قد أفادوا خلال دعوات المتابعة بأن تقارير الأعداد المرتفعة للزيارات هي حقيقية، إلا أن الأرقام لا تبدو حقيقية للوهلة الأولى، خاصة وأن 31% من مدراء المدارس قالوا بأن مسؤول المعايير وضمن الجودة (م.م.ض.ج) على مستوى القضاء لم يقم أبداً بأي زيارة للمدرسة وأن 29% قالوا بأن مسؤول المعايير وضمن الجودة (م.م.ض.ج) على مستوى المحافظة لم يقم أبداً بأي زيارة للمدرسة. وأن 61% قالوا بأن مسؤول المعايير وضمن الجودة (م.م.ض.ج) على المستوى الوطني لم يقم أبداً بأي زيارة للمدرسة. ومن منظور قدرات إدارية، يدل العدد الكبير لزيارات المدارس التي قام بها مختلف المسؤولين على مستوى القضاء ومستوى المحافظة والمستوى الوطني على الدعم الإيجابي، ولكن هل يستطيع مسؤول المعايير وضمن الجودة (م.م.ض.ج) على المستوى الوطني أن يبرر زيارة مدرسة واحدة 100 مرة في السنة؟

#### جدول 14: الزيارات المدرسية التي قام بها مختلف المسؤولين (الإجابات كانت من قبل مدراء المدارس)

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية للأشخاص الذين قَدَموا الإجابة	عدد الأشخاص الذين قَدَموا الإجابة	القيمة التي قدمها المجيب
6	6	1	42
19	13	2	60
38	19	3	90
63	25	4	100
69	6	1	103
81	13	2	180
100	19	3	300
31	31	5	0
38	6	1	5
50	13	2	10
56	6	1	15
69	13	2	20
75	6	1	37
81	6	1	40
88	6	1	42
94	6	1	60
100	6	1	70
29	29	5	0
41	12	2	1
53	12	2	2
59	6	1	3
65	6	1	7
71	6	1	8
76	6	1	10
82	6	1	36
88	6	1	50
94	6	1	59
100	6	1	70

مدير المدرسة: ما هو عدد المرات التي قام فيها مدراء المدارس بالإشراف / التفتيش على المدارس؟

مسؤول المعايير وضمن الجودة (م.م.ض.ج): على مستوى القضاء: ما هو عدد المرات التي قام فيها مسؤول المعايير وضمن الجودة (م.م.ض.ج) على مستوى القضاء بالإشراف / التفتيش على المدارس؟

مسؤول المعايير وضمن الجودة (م.م.ض.ج): على مستوى المحافظة: ما هو عدد المرات التي قام فيها مسؤول المعايير وضمن الجودة (م.م.ض.ج) على مستوى المحافظة بالإشراف / التفتيش على المدارس؟

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية للأشخاص الذين قَدَموا الإجابة	عدد الأشخاص الذين قَدَموا الإجابة	القيمة التي قدمها المجيب
61	61	11	0
72	11	2	1
78	6	1	2
83	6	1	45
94	11	2	50
100	6	1	100

مسؤول المعايير وضمان الجودة (م.م.ض.ج.)  
على المستوى الوطني: ما هو عدد المرات التي  
قام فيها مسؤول المعايير وضمان الجودة  
(م.م.ض.ج.) على المستوى الوطني بالإشراف /  
التفتيش على المدارس؟

## 5 مقارنة بين المحافظات:

لقد تم تصميم هذا المسح لدراسة الاختلافات المحتملة بين المحافظات في مختلف التقسيمات الإدارية في العراق. ووفقاً لذلك، تم جمع البيانات من محافظة غربية ومحافظة شمالية ومحافظتين مركزيين. ويوضح الجدول 15 في الأسفل النسبة المئوية للمجيبين الذين إختاروا الإجابة "1" أو "2" لكل قسم على مستوى المحافظة: الأنبار (غرب) وذي قار (شمال). ومن الممكن ملاحظة أن المجيبين في محافظة ذي قار الشمالية قد إختاروا الإجابة "1" أو "2" بشكل أكبر من المجيبين في محافظة الأنبار الغربية. في الحقيقة، لقد إختار المجيبون في ذي قار الإجابة "1" أو "2" بتكرار أكبر من المجيبين في الأنبار بمعدل 14 من 25 حالة (56%)، بينما إختار المجيبون في الأنبار الإجابة "1" أو "2" بتكرار أكبر من المجيبين في ذي قار بمعدل 1 من 25 حالة (4%). وفيما يتعلق بالحالات العشرة المتبقية، فقد أجاب المشاركون من المحافظتين بإختيار "1" أو "2" على نحو متكافئ (بما يعادل نحو 40% من الإجمالي<sup>22</sup>). وعلى الرغم من ضآلة حجم العينة، لا يمكن تحديد أي إختلافات حقيقية ذات دلالة إحصائية بين المحافظات الغربية والشمالية. ومع ذلك، إن البيانات الموضحة في الجدول 15 تشير بقوة إلى إحتمال وجود إختلافات وأنه لا بد من إجراء تحريات إضافية حول الموضوع.

<sup>22</sup> تم تظليل مناطق الجدول التي تظهر درجة أكبر من الإجابات بـ "1" أو "2" من المشاركين في ذي قار باللون الأزرق الفاتح، في حين تم تظليل مناطق الجدول التي تظهر درجة أكبر من الإجابات بـ "1" أو "2" من المشاركين في الأنبار باللون البرتقالي الغامق.

جدول 15: مقارنة إجابات المحافظات

الأنبار	ذي قار	الأنبار	ذي قار	الأنبار	ذي قار	الأنبار	ذي قار
على مستوى المحافظة		على مستوى مدارس		على مستوى القضاء		على مستوى المعلمين	
التنظيم والهيكلية	0	100	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	التنظيم والهيكلية	18.75
المهارات العامة	0	0	100	50	100	المناهج والعمليات التعليمية	62.5
فعلي	0	100	0	100	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق
نظام إدارة المعلومات التربوية	0	100	100	100	لا ينطبق	نظام إدارة المعلومات التربوية	87.5
التخطيط المالي والإداري	100	100	100	100	لا ينطبق	الميزانية المالية والمشتريات	100
الموارد البشرية	0	0	100	50	لا ينطبق	إدارة الأصول	62.5
ضمان الجودة والمعايير	0	0	0	0	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	50	100	لا ينطبق	لا ينطبق
الرؤية	0	0	50	0	لا ينطبق	الرؤية	50

## 6 الإستنتاج

على الرغم من أنه لا يمكن إستخلاص نتائج ذات دلالة إحصائية من دراسة تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع) إلا أن إجابات المسح تشير إلى مناطق - موضحة في الجدول 16 - يمكن أن نستخلص منها نتائج ذات معنى جراء الجهود المبذولة لبناء القدرات.

جدول 16: المجالات الممكنة لتطوير القدرات

المدرسة	المحافظة/ القضاء	المستوى الوطني	
			المهارات العامة
			نظام إدارة المعلومات التربوية
			التمويل
			التخطيط
			الموارد البشرية /إدارة الأصول
			الرؤية

على أي حال، لا بد قبل البدء بأي جهود من أجل تطوير القدرات الإدارية أن نأخذ بعين الاعتبار وبشكل جدي الشروع بالعمل الذي سيؤدي لخلق نظام تعليمي عراقي حديث يتمتع بنموذج عالي الجودة ومتفق عليه على نطاق واسع. هذا وتشير ملاحظتنا وردود عمليات المسح وتقارير المنظمات الأخرى إلى أن نظام التعليم الحالي قد عفا عليه الزمن، فهو نظام مركزي ويفتقد الكفاءة إلى حد كبير في تلبية الاحتياجات التعليمية لكافة العراقيين. ومن الجدير بالذكر إلى إن التعامل مع الفجوات الإدارية للنظام التعليمي قبل القيام بعملية التحول الهامة والمطلوبة تخلق من أي معنى، فالكثير من القدرات التي من الممكن أن يتم تطويرها في مستوى ما من النظام ستكون على الأرجح بحاجة لإعادة تطويرها في مستوى آخر في النظام الجديد بعد القيام بعملية التحول الواسعة. وعند وضع التصميم المرتقب، سيكون من المفيد إجراء المزيد من الدراسات على تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق، والذي من خلاله يمكن الخروج بنتائج ذات دلالة إحصائية هامة، لتحديد الفجوات في القدرات المطلوبة لإدارة النظام التعليمي الجديد، فضلاً عن تلك المطلوبة للتحول إلى هذا النظام.



## مرفق أ: جدول أعمال ورشة عمل المواعمة في إربيل:

ورشة عمل مواعمة تقييم القدرات الإدارية التعليمية (ت.ق.إ.ت.ع)

1-5 أبريل, 2012, إربيل

الأحد, 1 أبريل	الاثنين, 2 أبريل	الثلاثاء, 3 أبريل	الأربعاء, 4 أبريل	الخميس, 5 أبريل
10:00-9:30 صباحاً: التسجيل/استراحة قهوة و شاي (بحضور جميع المشاركين في مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع). 10:15-10:00 صباحاً: كلمة الترحيب من أ.ر.تي. أي. إنترناشيونال ( RTI International). 10:30-10:15 صباحاً: كلمة الافتتاح من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية /USAID العراق. 10:45 - 10:30 صباحاً: كلمة الافتتاح من قبل وزارة التربية . 12:30 - 10:45 مساءً: نظرة عامة على حول مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع). مع موجز عن الأدوات المستخدمة في هذا المشروع.	9:30-9:00 صباحاً- مراجعة أعمال اليوم الأول لمشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع). 10:30-9:30 صباحاً: عمل المواعمة.	10:30-9:00 صباحاً- مراجعة أعمال اليوم الثاني لمشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع). 10:30-9:30 صباحاً: عمل المواعمة.	10:30-9:00 صباحاً- مراجعة أعمال اليوم الثالث لمشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع). 10:30-9:30 صباحاً: عمل المواعمة.	10:30-9:00 صباحاً- مراجعة أعمال اليوم الرابع لمشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع). 10:30-9:30 صباحاً: عمل المواعمة.
10:45-10:30 صباحاً - استراحة	10:45-10:30 صباحاً - استراحة	10:45-10:30 صباحاً - استراحة	10:45-10:30 صباحاً - استراحة	10:45-10:30 صباحاً - استراحة
10:45-12:30 مساءً: عمل مواعمة مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع).	10:45-12:30 مساءً: عمل مواعمة مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع).	10:45-12:30 مساءً: عمل مواعمة مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع).	10:45-12:30 مساءً: عمل مواعمة مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع).	10:45-12:30 مساءً: ختام مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع): ما هو الآتي؟
1:30-12:30مساءً- استراحة الغداء	1:30-12:30مساءً - استراحة الغداء	1:30-12:30مساءً - استراحة الغداء	1:30-12:30مساءً - استراحة الغداء	1:30-12:30مساءً - استراحة الغداء
3:00-1:30مساءً: حلقة أسئلة وأجوبة حول النظام التعليمي الحالي في العراق.	3:00-1:30مساءً: عمل مواعمة مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع).	3:00-1:30مساءً: عمل مواعمة مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع).	3:00-1:30مساءً: عمل مواعمة مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع).	3:00-1:30مساءً: عمل مواعمة مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع).
3:15-3:00مساءً- استراحة	3:15-3:00مساءً- استراحة	3:15-3:00مساءً- استراحة	3:15-3:00مساءً- استراحة	3:15-3:00مساءً- استراحة
4:30-3:15مساءً: عمل المواعمة - تشكيل مجموعات للعمل: جمع الأشخاص الأكثر دراية بما يحدث في كل مستوى للقيام بمهمة المواعمة للنماذج المقابلة. ومن ثم بدء العمل على تلك النماذج.	4:30-3:15مساءً: عمل مواعمة مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع).	4:30-3:15مساءً: عمل مواعمة مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع).	4:30-3:15مساءً: عمل مواعمة مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع).	4:30-3:15مساءً: عمل مواعمة مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع).





الجنس	المسمى الوظيفي باللغة العربية	المسمى الوظيفي باللغة الإنجليزية	الأقسام	الاسم باللغة الانجليزية	الاسم باللغة العربية

## مرفق ج: جدول أعمال ورشة تدريب الخبراء.

المهمة 3: ورشة عمل تدريب الخبراء و المشرفين في مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية (ت.ق.إ.ت.ع), 4-10 يونيو, 2012  
مجمع سالي بورت, شارع الأميرات, قضاء المنصور, بغداد

الأحد, 10 يونيو	الخميس, 7 يونيو	الأربعاء, 6 يونيو	الثلاثاء, 5 يونيو	الاثنين, 4 يونيو
9:00-10:30 صباحاً - التطبيق باستخدام أجهزة الأي باد.	9:00-10:30 صباحاً - الاستعانة بموظفي وزارة التربية في اختيار ضيوف المقابلات لجميع الأدوات.	9:00-10:30 صباحاً - تطبيق استبانة مستوى مدرء المدارس.	9:00-10:30 صباحاً - تطبيق استبانة مستوى المحافظة.	9:00-9:30 صباحاً: التسجيل 9:30-9:45 صباحاً: الترحيب والتقديم 9:45-10:30 صباحاً: نظرة عامة على المهمة (3) في العراق مع مقدمة مختصرة حول الأدوات و برنامج التدريب. 10:30-10:45 صباحاً: كلمة الافتتاح من قبل وزارة التربية. 10:45-12:30 مساءً: نظرة عامة على مشروع تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق (ت.ق.إ.ت.ع.) مع مقدمة مختصرة حول الأدوات المستخدمة في هذا المشروع.
10:30-10:45 صباحاً - استراحة	10:30-10:45 صباحاً - استراحة	10:30-10:45 صباحاً - استراحة	10:30-10:45 صباحاً - استراحة	10:30-10:45 صباحاً - استراحة
10:45-12:30 مساءً - التطبيق باستخدام أجهزة الأي باد	10:45-12:30 مساءً - الاستعانة بموظفي وزارة التربية في اختيار ضيوف المقابلات لإختيار الأدوات.	10:45-12:30 مساءً - نظرة عامة حول استبانة مستوى المعلمين.	10:45-12:30 صباحاً: نظرة عامة حول استبانة مستوى القضاء.	10:45-12:30 مساءً: نظرة عامة حول استبانة المستوى الوطني.
12:30-1:30 مساءً - استراحة الغداء	12:30-1:30 مساءً - استراحة الغداء	12:30-1:30 مساءً - استراحة الغداء	12:30-1:30 مساءً - استراحة الغداء	12:30-1:30 مساءً - استراحة الغداء
1:30-3:00 مساءً - الخلاصة والدراسة التجريبية والخطوات المقبلة.	1:30-3:00 مساءً: اختيار وتعيين فرق العمل.	1:30-3:00 مساءً - تطبيق استبانة مستوى المعلمين.	1:30-3:00 مساءً: تطبيق استبانة مستوى القضاء.	1:30-3:00 مساءً: تطبيق استبانة المستوى الوطني
3:00-3:15 مساءً - استراحة	3:00-3:15 مساءً - استراحة	3:00-3:15 مساءً - استراحة	3:00-3:15 مساءً - استراحة	3:00-3:15 مساءً - استراحة
3:15-4:30 مساءً: تقديم أجهزة الأي باد ( أنظمة بروديجي).	3:15-4:30 مساءً: محتوى العنوان وقضايا الترجمة في كافة الأدوات.	3:15-4:30 مساءً: محتوى العنوان وقضايا الترجمة في كافة الأدوات.	3:15-4:30 مساءً: نظرة عامة حول استبانة مستوى مدرء المدارس.	3:15-4:30 مساءً: نظرة عامة حول استبانة مستوى المحافظة

## مرفق د: أسماء المشاركين في ورشة عمل تدريب الخبراء



مشروع المسوحات التعليمية في العراق - برنامج مهارات  
المهمة 3: تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق  
ورشة عمل المنصور  
4-7 يونيو، 2012  
صحيفة التواقيع اليومية

[حجب]

رقم الهاتف	البريد الإلكتروني	الوظيفة	الاسم باللغة الانجليزية	الاسم باللغة العربية	
5 يونيو					1
					2
					3
					4
					5
					6
					7
					8
					9
					10

5 يونيو	رقم الهاتف	البريد الإلكتروني	الوظيفة	الاسم باللغة الانجليزية	الاسم باللغة العربية	
						11
						12
						13
						14
						15
						16
						17
						18
						19
						20
						21
						22
						23
						24
						25
						26
						27
						28

5 يونيو	رقم الهاتف	البريد الإلكتروني	الوظيفة	الاسم باللغة الانجليزية	الاسم باللغة العربية	
						29
						30
						31
						32
						33

## الملحق هـ: الاستبانات

## هـ - 1: استبانة المستوى الوطني

وزارة التربية، بغداد، العراق  
تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق  
استبانة المستوى الوطني

### المقدمة

- أنا اسمي ----- اعمل مع (DCI-Iraq) المتعاقد مع شركة المعهد الدولي للبحوث (RTI) لاجراء تقييم لقدرات الادارة التعليمية في العراق.
- يجرى هذا التقييم بناء على طلب الحكومة العراقية ويشمل كافة تشكيلات وزارة التربية.
- الغرض من هذا الاستبيان هو لاجراء تقييم مفصل لقدرات ادارة قطاع التعليم في العراق.
- برغم اننا سنطلب اسمك لاغراض ادارة الجودة في هذا النشاط ، الا ان الاسماء ستبقى بحالة مجهولة اذ ستنشر نتائج هذا التقييم بصيغة جداول مشتركة. سوف تستخدم وزارة التربية معلومات هذا التقييم لغرض اعداد برنامج مناسب لبناء القدرات.
- لانه قد وقع عليك الاختبار في هذا الاستبيان ، اود ان اطرح عليك بعض الاسئلة التي تتعلق بدورك في ادارة الخدمات التعليمية. وكذلك ، اود ان اطرح بعض الاسئلة التي تتعلق بالمباني ومتطلبات عملك.
- أثناء اجراء الاستبيان ، اود أن أقوم بملاحظة المعدات المكتبية لغرض التحقق من متطلبات العمل.

قبل أن نكمل، هل أنت موافق على إجراء هذا المقابلة؟

Introduction

لا

نعم

- My name is-----, I am working with (DCI Iraq) which is a sub-contractor to RTI to conduct an assessment to evaluate the Iraqi educational capacities.
- This Assessment is conducted in accordance to the Iraqi government request. It covers all the Ministry of education departments.
- The aim behind this assessment is to have detailed evaluation to the Iraqi Educational sector capacities.
- Although we will need your name for the quality of this program purposes, the names will be unknown. The results of this assessment will be published in a tables format. Ministry of education will use the data of this assessment to develop a suitable and appropriate capacity building program.
- Since you have been selected to do this assessment, I would like to ask you some questions regarding your role in managing the educational services. Also I would like to ask you some questions about facilities and your work needs.
- During conducting this assessment I would like to see the desk equipments just to check about the work needs.
- Before we start, do I have your approval to participate in this interview?

Yes

No

## SECTION 1: Questionnaire Identification and Administration Particulars

الجزء الاول: بيانات الاستبيان التعريفية والادارية

### 1.1 Interview Status حالة المقابلة

Visit الزيارة	A 01	A 02	A 03*	A 04
1	Interviewer الشخص الذي يجري المقابلة [Name and code] [ والرمز الاسم ] _____	Date [dd:mm:yy] التاريخ ____:____:____	Result code رمز النتيجة ____	Revisit required مطلوب زيارة ثانية Yes نعم .....1- No لا .....2 SKIP to A06
A 05	[Specify reasons for an incomplete interview]..... حدد اسباب عدم اكمال المقابلة .....			
Visit الزيارة	A 06	A 07	A 08*	A 09
2	Interviewer من يجري المقابلة [Name and code] ورمز اسم _____	Date [dd:mm:yy] التاريخ :سنة:شهر:يوم ____:____:____	Result code رمز النتيجة ____	Revisit required مطلوب زيارة ثانية Yes نعم .....1- No لا .....2 SKIP to A11
A 10	[Specify reasons for an incomplete interview] ..... بين اسباب عدم اكمال المقابلة .....			
Visit الزيارة	A 11	A 12	A 13*	A 14
3	Interviewer's Name اسم من يجري المقابلة Code الرمز _____	Date [dd:mm:yy] التاريخ :سنة:شهر:يوم ____:____:____	Result code رمز النتيجة ____	Revisit required مطلوب زيارة ثانية Yes نعم .....1 No لا .....2
A 15	[Specify reasons for an incomplete interview] ..... بين اسباب عدم اكمال المقابلة .....			
<p><b>Result codes for a 03*, a 08* and a13*:</b></p> <p>01. Completed تمت      02. Incomplete المقابلة غير كاملة      03. Refused رفض      04. Office locked المكتب مغلق</p> <p>05. Office not located لم يتم العثور العثور على المكتب      06. Interviewee absent الشخص غائب</p> <p>07. Others [Specify] أخرى-حدد</p>				

## 1.2 Respondents الاشخاص الذي تجرى معهم المقابلة

A 16	Name of Respondent اسمه	<p>1 (Deputy Minister) وكيل الوزير.....</p> <p>2 (EMIS Head) مدير دائرة معلومات متابعة التطور التربوي.....</p> <p>3 (Finance Head) مدير المالية.....</p> <p>4 (HR and Training Head) مدير الشؤون الادارية وشؤون التدريب.....</p> <p>5 (Quality Head) مدير النوعية.....</p> <p>6 (Procurement Head) مدير المشتريات.....</p>
A 17	Title of the Respondent منصبه  To insert various titles of respondents لادخل مناصب مختلفة لاشخاص الذين تجرى معهم المقابلات	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6.....

## Section 2: Organization Structure

### الجزء الثاني: الهيكل التنظيمي

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
B 01	In your view, do you think your Directorates mandate has been explicitly defined to cover your functions? هل هناك وصفا واضحا لمهام عملك ضمن لائحة رسمية صادرة من الوزارة؟				
B 02	In your view do you think the time spent on the core functional activities compared to time spent on ad hoc activities is in balance? برايك ، هل توجد حالة من التوازن بين الوقت الذي يقضى في النشاطات الوظيفية الرئيسية بالمقارنة مع الوقت الذي يقضى في النشاطات الطارئة والغير مخطط لها ؟				
B 03	To what extent do the activities within your office overlap with those in other offices within the Ministry? الى اي مدى تتداخل نشاطات مكتبكم مع الاقسام الاخرى ضمن الوزارة؟				
B 04	To what extent are your lines of responsibility clear up to the supervisor? الى اية درجة حدود مسؤولياتك واضحة للمشرف؟				
B 05	To what extent are your reporting mechanisms effective? الى اية درجة من الكفاءة تكون الليات اعداد التقارير لديكم؟				
B 06	Do you feel that your Ministry's staff numbers are sufficient to perform your core functions? هل تعتقد بان عدد موظفي ديوان الوزارة كافيا لاداء الوظائف الرئيسية؟				
B 07	To what extent does your staff have the right level and appropriate mix of skills for their respective roles and functions? الى اية درجة تعتقد ان لدى موظفيك المستوى اللازم من المهارات المناسبة لاداء ادوارهم ومسؤولياتهم؟				
B 08	Do you feel that job descriptions for each of the positions in your Ministry are clear? هل تعتقد ان التوصيف الوظيفي لكل وظيفة في ديوان الوزارة واضحاً؟				
B 09	To what extent are resources for operations in your unit sufficient?? الى اية درجة تعتقد ان موارد التشغيل كافية في قسمكم؟				
B 10	Which resource areas are most constraining? ماهي مجالات الموارد التي تشكل العقبات الاكثر صعوبة؟				
B 11	Is decision making by your superiors fast enough to allow you perform your job efficiently? هل عملية اتخاذ القرار من قبل رؤسائك سريعة بما يكفي لتسمح لك بأداء العمل بكفاءة؟				
B 12	Is the decision making in the Ministry using accurate data and analysis? هل ان ديوان الوزارة تستخدم بيانات وتحليلات دقيقة عند اتخاذ القرار؟				
B 13	Is decision making in the Ministry participatory? هل عملية اتخاذ القرار في الوزارة تتم بشكل تشاركي؟				
B 14	Are the service delivery standards for your Ministry clearly defined? الى اي درجة معايير تقديم الخدمة في ديوان الوزارة محددة بوضوح ؟				

### Section 3: General Skills

القسم 3: المهارات العامة

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes; كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات				
		1	2	3	4	
C 01	To what extent does your staff have the necessary basic skills in computer software use in the following? الى اية درجة لدى كادرنا المهارات الاساسية اللازمة في استخدام برامج الكمبيوتر التالية؟	i) word processing برنالمج ورد				
		ii) Databases قاعدة البيانات				
		iii) Spreadsheets جداول اكسل				
		iv) Statistical softwares برامجيات احصائية				
		v) Presentation softwares حزم تقديم الشرح برزنتيشنبرامجيات عرض				

### Section 4: Factual Questions

الجزء الرابع: اسئلة عن الحقائق

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
D 01	Does your Directorate have Performance Appraisal System? هل يوجد في ديوان الوزارة نظام تقييم الأداء؟				
D 02	Is Performance Appraisal System tied to career ladder? هل يرتبط نظام تقييم الاداء بالتدرج الوظيفي؟				
D 03	Does this Directorate have a clear staff training and development plan? هل لدى ديوان الوزارة خطة واضحة لتدريب وتطوير العاملين؟				
D 04	Does this Directorate have an Operational Plan to guide the implementation of its functions? هل لدى ديوان الوزارة خطة تنفيذية تقود تنفيذ وظائف ديوان الوزارة؟				
D 05	How many "official"(permanent and temporary) job positions do you have authorized by the Ministry? كم هو عدد الوظائف الدائمة والمؤقتة والتي تم اقرارها من قبل الوزارة؟ أكتب العدد في حقل (نعم) (write the Number in the yes box)				
D 06	How many of these job positions are filled ( write the Number in the yes box) (أكتب العدد في المربع نعم) كم عدد الوظائف التي تم اشغالها				
D 07	How many days does the Ministry take to respond to public queries? كم هو عدد الايام تستغرق الوزارة للاجابة على طلبات المواطنين؟ (ايام)				

## Section 5: EMIS

الجزء الخامس: نظام معلومات الإدارة التعليمية

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes; كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات				
		1	2	3	4	
E 01	Do you feel that skills of your staff are sufficient to perform the following? هل تعتقد بأن مهارات العاملين كافية للأداء في المجالات التالية:	i) Questionnaire design? تصميم الاستبيانات؟				
		ii) Data capture? جمع البيانات				
		iii) Database management and data cleaning (including database packages)? ادارة قواعد البيانات وتصفيتها (بما في ذلك حزم قواعد البيانات)				
		iv) Data analysis (Spreadsheets and / or Statistical packages)? تحليل البيانات ( جداول اكسل و /أو الحزم الاحصائية)؟				
		v) Data presentation and reporting? تقديم البيانات واعداد تقارير منها؟				
		vi) Graphical data presentation? تقديم شرح برزنتيشن بالرسوم البيانية والصور؟				
		vii) Data interpretation and statistical report writing? تفسير البيانات وكتابة التقارير الاحصائية؟				
		viii) Systems management? ادارة البرامج؟				
		ix) Marketing of EMIS capabilities? تسويق القدرات لنظام ادارة المعلومات التعليمية؟				
E 02	To what extent are the documents describing procedures and schedules for data collection, data cleaning and flow of data up to the national level clear? الى اية درجة من الوضوح تصف الوثائق كل مما يلي: الاجراءات والجدول الزمنية لجمع البيانات وتصفيتها وتدفق البيانات حتى مستوى الوزارة					
E 03	To what extent is information from EMIS used to inform management decisions? الى اية درجة يستخدم نظام معلومات الادارة التعليمية في اصدار قرارات ادارية؟					

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where  
لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما  
3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا  
4=Plenty/always/all/Yes; كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
E 04	How often are the provinces/ expected to report enrolment data? كم عدد المرات (سنويا) يطلب من المحافظات ارسال بيانات احصائية عن الدارسين ؟ [insert the number of times in the "YES" column ] اكتب العدد في العمود "نعم"				
E 05	What percentage of provinces/ reports the enrolment data on time? ما هي النسبة المئوية لارسال المحافظات البيانات احصائية عن الدارسين في وقتها المحدد؟ [insert the %in the "YES" column ] اكتب النسبة المئوية في العمود "نعم"				
E 06	Are there clear guidelines on publishing and sharing analyzed data? هل هناك توجيهات واضحة بشأن نشر وتبادل البيانات التي يتم تحليلها؟				
E 07	How long (in days) after start of school year is enrolment data available and publicized? كم من الوقت بعد بدء العام الدراسي يستغرق لغرض توفير وتجهيز بيانات احصائية عن الدارسين ؟ (بالايام)				
E 08	Is EMIS accessible by different agencies responsible for provision of education? هل تتمكن الدوائر المختلفة المسؤولة عن تقديم خدمة التعليم الوصول الى نظام معلومات الادارة التعليمية؟				
E 09	To what extent is there a delay in receiving EMIS data from the provinces? الى اية درجة يحصل تأخير في استلام بيانات نظام معلومات الادارة التعليمية من المحافظات؟				
E 10	to what extent is the delay in reporting of EMIS data to various institutions? ما مدى التأخير في ارسال بيانات نظام معلومات الادارة التعليمية لكافة المؤسسات التربوية؟				
E 11	To what extent is feedback given by the MoE headquarters to provinces, districts and schools regarding their data and information? الى اية درجة تقدم مقرات وزارة التربية التغذية الراجعة الى المديرية و الاقضية والمدارس بخصوص بياناتها ومعلوماتها؟				

## Section 6: Financial Planning and Management

الجزء السادس: التخطيط والإدارة المالية

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes; كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
F 01	Do you consider the legislation and regulation on financial management in the Ministry clear? هل ترى ان التشريعات والضوابط في مجال الادارة المالية واضحة في ديوان الوزارة؟				
F 02	How clear is the financial regulation in regard to the following? ما درجة الوضوح في الضوابط والقواعد المالية في الجوانب التالية؟	i) Budget compilation تصنيف الموازنة			
		ii) Budget execution تنفيذ الموازنة			
		iii) Budget reporting اعداد تقارير الموازنة			
		iv) Budget auditing تدقيق الموازنة			
		v) Budget accountability المساءلة في الموازنة			
F 03	To what extent do annual budgetary allocations respond to Programme activity requirements? الى اية درجة تتلائم تخصيصات الميزانية مع متطلبات نشاطات البرامج؟				
F 04	To what extent do financial disbursements comply with budgetary allocations? الى اية درجة تتطابق المصروفات المالية مع المخصصات في الميزانية؟				
F 05	To what extent does your staff have IT skills in budget compilation, execution, reporting and auditing? الى اية درجة يتمتع العاملون بمهارات تكنولوجيا المعلومات في: تصنيف الموازنة وتنفيذها واعداد التقرير عنها وتدقيقها؟				
F 06	To what extent does your staff have financial or accounting skills in budget compilation, execution, reporting and auditing? الى اية درجة يتميز العاملون بالمهارات المالية والحسابية في: اكمال الموازنة وتنفيذها واعداد التقرير عنها وتدقيقها؟				
F 07	To what extent does your staff assist provinces, Districts and Schools set their funding levels? الى اية درجة يقدم العاملون المساعدة للمحافظات و الاقضية والمدارس لغرض اعداد مستويات التمويل لديهم؟				
F 08	To what extent does your staff have Analytical skills to see whether provinces, districts and schools are spending funds according to the established guidelines? الى اية درجة يتميز العاملون بالمهارات التحليلية اللازمة للنظر في كون المحافظات، الاقضية والمدارس تنفق التمويل وفق التعليمات الصادرة؟				
F 09	To what extent does your staff have financial forecasting and planning skills driven by enrolment and quality development needs الى اية درجة يتميز العاملون بمهارات التخمين والتخطيط المالي في ضوء احتياجات الدارسين ومتطلبات تطوير الجودة؟				
F 10	To what extent does your staff have skills in budget presentation? الى اية درجة يتميز كادرهم بالمهارات اللازمة لتقديم شرح برزنتيشن عن الموازنة؟				
F 11	To what extent are the guidelines on the management of grants and bursaries to school adequate? الى اية درجة ترى التوجيهات الخاصة بالمنح والهيئات للمدارس ملائمة؟				

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where  
لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما  
3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا  
4=Plenty/always/all/Yes; كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
F 12	How many days does it take to prepare a budget forecast for your Directorate / Department for the next year? كم يستغرق اعداد تخمين الميزانية لديوان الوزارة؟ (بالايام) <b>Indicate the number of days in the YES column</b> اكتب الفترة الزمنية في العمود نعم				
F 13	What percentage of procurement planned is completed within the specified required time. ماهي النسبة المئوية لانجاز خطط المشتريات خلال فتراتها الزمنية المحددة ؟ <b>Indicate the percentage in the YES column</b> اكتب الفترة الزمنية في العمود نعم				
F 14	How many days does it take for the Ministry to release AIEs (authority to Incur Expenditure) to the provinces and Districts? ما هي الفترة (بالايام) التي تستغرقها الوزارة لاطلاق صلاحية الصرف على النفقاتالى المحافظات والاقضية؟				
F 15	What percentage of schools is audited annually? ماهي النسبة المئوية للمدارس التي تخضع للتدقيق سنويا؟ <b>Indicate the percentage in the YES column</b> اكتب النسبة المئوية في العمود نعم				

## Section 7: Human Resource Management and Development

الجزء السابع: ادارة وتطوير الموارد البشرية

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes; كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators	Scores/ Rates			
		1	2	3	4
G 01	Has a skills inventory and audit been conducted in the Ministry? هل تطبيق الوزارة نظام قائمة المهارات والتفريق؟				
G 02	Do you feel that existing skill set match the tasks of the Ministry? هل تعتقد ان المهارات القائمة تتطابق مع مهام الوزارة؟				
G 03	Do you feel that the performance appraisal system is adequately linked to staff training development? هل تعتقد ان نظام تقييم الاداء يرتبط بشكل صحيح مع وتدريب وتنمية العاملين؟				
G 04	Does your staff have sufficient skills to carry out the Staff Performance Appraisals? هل لدى العاملين المهارات اللازمة لتنفيذ تقييم اداء العاملين؟				
G 05	Are the Performance assessment findings used for training design/development? هل تستخدم نتائج امتحان الاداء في تصميم التدريب / التطوير؟				
G 06	To what extent does staff have sufficient skills to conduct training needs assessments? الى اية درجة لدى الكادر المهارات اللازمة لاجراء تقييم احتياجات التدريب للعاملين؟				
G 07	To what extent are policies and methods to attract and retain personnel clear and effective? الى اية درجة تكون السياسات والوسائل لجذب واستبقاء العاملين واضحة وفاعلة؟				
G 08	To what extent are professional jobs in the Ministry filled through competitive selection? الى اية درجة يتم اشغال وظائف الوزارة عن طريق الاختيار التنافسي؟				
G 09	To what extent are Schemes Of Service clear and effective? الى اية درجة تكون قوانين الخدمة الوظيفية واضحة وفاعلة؟				
G 10	To what extent does staff get clear instructions on the tasks to be performed? الى اية درجة يتلقى العاملين تعليمات واضحة بشأن المهام التي ينبغي اداها؟				
G 11	To what extent is the training received by staff effective? الى اية درجة يكون تدريب العاملين فاعلا؟				
G 12	Are the job descriptions of all key positions at this level available? هل تتوفر توصيفات وظيفية لجميع الوظائف الرئيسية بديوان الوزارة؟				

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where  
لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

- 1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما  
3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا  
4=Plenty/always/all/Yes; كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
G 13	How often is staff performance review carried out per year? كم مرة في العام الواحد يتم اجراء مراجعة على اداء العاملين؟ [insert the number of times in the "YES" column ] أدخل الجواب في حقل (نعم)				
G 14	How many days does it take to get an employee into the payroll system and paid? كم يستغرق ادخال الموظف الجديد في نظام الرواتب ويدفع راتبه بالايام؟ [insert the number of days in the "YES" column ] أدخل الجواب في حقل (نعم)				
G 15	Is there a training policy for the Ministry staff? هل توجد سياسات خاصة بالتدريب للعاملين بديوان الوزارة؟				
G 16	Is there In-house capacity for the provision of needed training? هل توجد قدرات داخلية لتقديم التدريب المطلوب؟				

## Section 8: Quality Assurance and Standards

الجزء الثامن: ضمان الجودة والمعايير

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where  
لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

- 1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما  
3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا  
4=Plenty/always/all/Yes; كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators	Scores/ Rates				
		1	2	3	4	
H 01	In your view, how would you rate the adequacy of the services provided to provinces, Districts and schools in the following areas? برايك كيف تصنف كفاءة الخدمات المقدمة للمحافظات والاقضية والمدارس في المجالات التالية:	i) Monitoring Curriculum implementation متابعة تطبيق المناهج				
		ii) Monitoring Curriculum Coverage متابعة تغطية المناهج				
		iii) In-servicing teachers in pedagogical areas تدريب اثناء الخدمة في مواضيع طرق التدريس التربوية				
		iv) carrying out school assessments and Evaluations تنفيذ استبيانات وتقييمات مدرسية				
		v) Integrating best practices ادخال افضل الممارسات				

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where  
لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما  
3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا  
4=Plenty/always/all/Yes نعم / كل / دائما / كثيرا

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات				
		1	2	3	4	
H 02	To what extent does your staff have sufficient skills in the following areas? الى اي درجة لدى العاملين المهارات اللازمة في المجالات التالية؟	i) Standards development for learning outcomes تطوير معايير مخرجات التعلم				
		ii) Standards development for service delivery indicators تطوير معايير مؤشرات تقديم الخدمة				
		iii) Analytical skills for integration of best practices المهارات التحليلية اللازمة لادخال افضل الممارسات				
		iv) Developing, piloting, and administering various assessment instruments (test, school-leave exams, etc) تطوير وتجربة ووضع استمارات لاسئبانات مختلفة (امتحانات ، امتحانات على مستوى المدارس ، الخ...)				
		v) Quantitative skills analysis of learning progress المهارات الكمية لتحليل التقدم في التعلم				
H 03	To what extent are the strategies for dissemination of best practices explicit? الى اية درجة تكون استراتيجيات تعميم افضل الممارسات واضحة؟					
H 04	To what extent are best practices applied at school, District and provincial levels? الى اية درجة تطبق افضل الممارسات في: المدارس والاقضية و المحافظات؟					
H 05	To extent does your staff have the necessary skills to support Heads of schools to carry out school based quality assurance in the following areas: الى اية درجة يتميز كادرك بالمهارات الضرورية لدعم مدراء المدارس في تنفيذ ضمان الجودة في المجالات التالية:	i) School administration ادارة المدرسة				
		ii) Target setting وضع الاهداف				
		iii) Target implementation تنفيذ الاهداف				
		iv) Guidance on learner assessment التوجيه في تقييم المتعلمين				
		v) Assessment tools / techniques ادوات / تقنيات التقييم				
		vi) Assessment of curricula coverage تقييم تغطية المناهج				
		vii) Setting tests / exams اعداد الاختبارات / الامتحانات				
		viii) Assessing teacher performance تقييم اداء المعلمين				
H 06	To what extent are the performance assessment findings used to inform decision making? (for staff promotions / demotions, improvement of In-Service training, Practices and policies) الى اية درجة تستخدم نتائج استبيان الاداء لتوصيل المعلومات بغية اتخاذ القرار؟ (ترقيات العاملين ، العقوبات ، تحسين التدريب اثناء الخدمة ، الممارسات والسياسات)؟					

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات				
		1	2	3	4	
H 07	To what extent does your staff have sufficient skills to train provincial, District staff and schools in the following areas? الى اية درجة لدى العاملين المهارات اللازمة لتدريب كادر المحافظات و الافضية والمدارس في المجالات التالية:	i) Procurement of Instructional materials مشتريات المواد التعليمية				
		ii) Mobilization of resources تعبئة الموارد				
		iii) School Term Planning التخطيط للفصل المدرسي				
		iv) Monitoring of Education standards مراقبة معايير التعلم				
		v) Compliance with official policies and guidelines الالتزام بالسياسات والتعليمات الرسمية				
H 08	To what extent does your staff have sufficient skills to support teachers in the following areas? الى اية درجة لدى كادر كالمهارات اللازمة لدعم المعلمين في المجالات التالية:	i) Teamwork العمل الجماعي كفريق				
		ii) Management of large classes ادارة الصفوف كبيرة الحجم من التلاميذ				
		iii) Remedial work العمل التصحيحي للاخطاء				
		iv) Setting discipline without the cane اشاعة الانضباط بدون العصا				
		v) Assessment of Curriculum coverage تقييم تغطية المناهج				
H 09	To what extent are School / Teacher reports used to improve performance in teaching and learning outcomes? الى اية درجة تستخدم تقارير المدارس / المعلمين في تحسين الاداء في مخرجات التدريس والتعلم؟					
H 10	To what extent are there detailed and specific curricular learning standards developed up to best international practice? الى اية درجة توضع معايير تعليمية مفصلة عن المناهج لغرض تطبيق افضل الممارسات الدولية؟					
H 11	To what extent are the guidelines for the following clear? الى اية درجة تكون التعليمات في المجالات التالية واضحة؟	i) Inspection التفتيش				
		ii) Guidance and Counseling الارشاد والاستشارة				
		iii) National Teacher accreditation system النظام الوطني لاعتماد للمعلمين				
		iv) National assessment of learning الامتحانات الوزارية				
		v) Teacher assessment تقييم المعلمين				
		vi) Learning assessment تقييم التعلم				

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where  
لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

## Section 9: Procurement

الجزء التاسع: التوريدات

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where  
لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما  
3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا  
4=Plenty/always/all/Yes; كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات				
		1	2	3	4	
I 01	To what extent is the legislation and regulation on procurement clear on the following الى اية درجة تكون التشريعات والضوابط في مجال التوريدات واضحة؟	i) Preparation of tender documents اعداد وثائق العطاءات				
		ii) Award Process عملية منح العقود				
		iii) Contract performance تنفيذ العقود				
I 02	To what extent does you staff have sufficient skills to design and develop the following الى اية درجة لدى كادر المهارات اللازمة لتصميم اعداد كل مما يلي:	i) Preparation of tender documents اعداد وثائق العطاءات				
		ii) Evaluation of bids تقييم العطاءات				
		iii) Contract deeds/ insurance سندات العقود (التامين)				
I 03	To what extent is procurement records used to inform management decisions in future procurements? الى اية درجة تستخدم السجلات السابقة للتوريدات لتوصيل المعلومات الى الادارة لغرض اتخاذ القرارات في العقود والمناقصات المستقبلية؟					
I 09	To what extent does the staff have necessary skills to prepare the procurement plans and schedules? الى اية درجة لدى العاملين المهارات اللازمة لاعداد الخطط والجداول الزمنية للعقود والمناقصات؟					
I 10	To what extent does the staff have sufficient procurement skills to support provinces, Districts and Schools? الى اية درجة لدى العاملين مهارات المشتريات / التوريدات اللازمة لدعم المحافظات والاقضية والمدارس؟					
I 11	To what extent are departmental procurement plans linked to the financial plans? الى اية درجة ترتبط خطط اقسام التوريدات بالخطط المالية؟					
I 12	To what extent is the staff equipped with skills to track contract performance? الى اية درجة يزود العاملين بالمهارات اللازمة لمتابعة الاداء في العقود؟					
I 13	What percentage of contracts is performed within the set time (schedule)? ما هي النسبة المئوية للعقود التي تنجز ضمن الفترة المحددة لتنفيذها؟ (النسبة المئوية)					

## Section 11: Visioning

الرؤية

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where  
لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما  
3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا  
4=Plenty/always/all/Yes نعم / كل / دائما

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
K01	To what extent does your staff have skills to establish learning objectives for regional curriculum? إلى أي مدى يمتلك العاملون لديك المهارات لوضع الأهداف التعليمية لمناهج اقليمية خاصة ببعض المحافظات				
K 02	To what extent does your staff have skills to develop the localized (Mudierya) curriculum that will deliver those learning objectives? إلى أي مدى يمتلك العاملون لديك المهارات لتطوير المناهج والمحدثّة على المستوى المحلي (المديريات) التي ستعكس تلك الأهداف التعليمية؟				
K03	To what extent do your staff have skills to Establish the norms and standards for school-level non-teachers? العاملون لديك المهارات لوضع المعدلات الخاصة باعداد غير المعلمين (الاداريين) على مستوى المدرسة ( اعداد الاداريين التي تتناسب مع عدد المدرسين بالمدرسة)؟				
K04	To what extent does your staff have skills to design funding formulas and algorithms that will move money from the center to lower parts of the system? إلى أي مدى يمتلك العاملون لديك المهارات لتصميم معادلات التمويل والخوارزميات والتي تقوم بتحويل الأموال من المركز إلى المستويات الأدنى في النظام ( إلى المديریات العامة – الاقضية – المدارس )؟				



## هـ-2: استبانة مستوى المحافظة

وزارة التربية, بغداد, العراق  
تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق  
استبانة مستوى المحافظة

### المقدمة

- أنا اسمي ----- اعمل مع (DCI-Iraq) المتعاقد مع شركة المعهد الدولي للبحوث (RTI) لاجراء تقييم لقدرات الادارة التعليمية في العراق.
- يجرى هذا التقييم بناء على طلب الحكومة العراقية ويشمل كافة تشكيلات وزارة التربية.
- الغرض من هذا الاستبيان هو لاجراء تقييم مفصل لقدرات ادارة قطاع التعليم في العراق.
- برغم اننا سنطلب اسمك لاغراض ادارة الجودة في هذا النشاط ، الا ان الاسماء ستبقى بحالة مجهولة اذ سننشر نتائج هذا التقييم بصيغة جداول مشتركة. سوف تستخدم وزارة التربية معلومات هذا التقييم لغرض اعداد برنامج مناسب لبناء القدرات.
- لانه قد وقع عليك الاختيار في هذا الاستبيان ، أود ان اطرح عليك بعض الاسئلة التي تتعلق بدورك في ادارة الخدمات التعليمية. وكذلك ، اود ان اطرح بعض الاسئلة التي تتعلق بالمباني ومتطلبات عملك.
- أثناء اجراء الاستبيان ، أود أن أقوم بملاحظة المعدات المكتبية لغرض التحقق من متطلبات العمل. قبل أن تكمل، هل أنت موافق على إجراء هذا المقابلة؟

### Introduction

- My name is-----, I am working with (DCI Iraq) which is a sub-contractor to RTI to conduct an assessment to evaluate the Iraqi educational capacities.
- This Assessment is conducted in accordance to the Iraqi government request. It covers all the Ministry of education departments.
- The aim behind this assessment is to have detailed evaluation to the Iraqi Educational sector capacities.
- Although we will need your name for the quality of this program purposes, the names will be unknown. The results of this assessment will be published in tables format. Ministry of education will use the data of this assessment to develop a suitable and appropriate capacity building program.
- Since you have been selected to do this assessment, I would like to ask you some questions regarding your role in managing the educational services. Also I would like to ask you some questions about facilities and your work needs.
- During conducting this assessment I would like to see the desk equipments just to check about the work needs.
- Before we start, do I have your approval to participate in this interview?

Yes

No

**Section 1: Identification and Questionnaire Administration Personnel**  
**District Quality and Standards Office**

الجزء الأول: تحديد واستبيان مكتب ادارة قسم الأفراد والجودة والمعايير لدى المحافظة

**1.1 Name and Code of Interviewer and Supervisor**

اسم ورمز من يقوم بالمقابلة والمشرف

A 01 Interviewer's Name ..... Code.....  
 اسم من يجري المقابلة الرمز

A 02 Supervisor's Name ..... Code.....  
 اسم المشرف الرمز

**1.2 Interview Status (حالة المقابلة)**

<b>Visit 1(الزيارة 1)</b>	A04	A05*	A06
<b>A 03</b>			
Interviewer من يجري المقابلة <b>[Name and code]</b> الاسم والرمز __	Date [dd:mm:yy] التاريخ: سنة:شهر:يوم __ : __ : ____	Result code رمز النتيجة __	Revisit required مطلوب زيارة ثانية Yes نعم .....1 No لا .....2
<b>A07 [Specify reasons for an incomplete interview]</b> حدد اسباب عدم اكمال المقابلة			
<b>Visit 2 الزيارة 2</b>	A09	A10*	A11
<b>A08</b>			
Interviewer من يجري المقابلة <b>[Name and code]</b> اسم ورمز __	Date [dd:mm:yy] التاريخ: سنة: شهر: يوم __ : __ : ____	Result code رمز النتيجة __	Revisit required مطلوب اعادة زيارة Yes نعم .....1 No لا ..... 2
<b>A12 [Specify reasons for an incomplete interview]</b> حدد اسباب عدم اكمال المقابلة			
A13	A14	A15*	A16
Interviewer من يجري المقابلة <b>[Name and code]</b> اسم ورمز __	Date [dd:mm:yy] التاريخ: سنة: شهر: يوم __ : __ : ____	Result code رمز النتيجة __	Revisit required اعادة الزيارة Yes نعم .....1 No لا .....2
<b>A17 [Specify reasons for an incomplete interview]</b>			
<b>Result codes for a05*, a10* and a15*:</b>			
01 completed تمت 02. Incomplete لم تتم 03. Officer Refused المسؤول رفض 04. Office Locked المكتب مغلق			
05.Officer not available الموظف لم يكن موجودا 77. Others [Specify] اخرى (حدد)			

### 1.3 Identification Particulars تحديد البيانات

A18	Level Type المحافظة	Name الاسم.....
A19	Interviewer arrival time وقت وصول الشخص الذي يجري المقابلة	A) Hours [Code 00-24] الساعات _____ b) Minutes [Code 00-59] الدقائق _____

#### Respondent الشخص الذي تجرى معه المقابلة

A20	Name of Respondent اسم الشخص الذي تجرى معه المقابلة	1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
A21	Respondent title اللقب الوظيفي	1. Province head مديرة تربية المحافظة 2. EMIS head مديرة ادارة التعليمات التربوية 3. Finance head مديرة الشؤون المالية 4. HR and Training head مديرة الشؤون الادارية والتدريب 5. Quality head مديرة النوعية

## Section 2: Organization Structure

### الجزء الثاني: الهيكل التنظيمي

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
B 01	In your view, are your core functions at the Province sufficiently clear? حسب وجهة نظرك ، هل الادوار الرئيسية لوظيفتك الرئيسية في المحافظة واضحة بشكل كاف؟				
B 02	To what extent do you feel your functions overlap with those of other levels (District and Headquarters)? الى اي مدى تعتقد ان ادوار وظيفتك تتداخل مع الوظائف الاخرى على مستوى (الاقضية والدوائر الرئيسية)؟				
B 03	To what extent is the overlap needed at the following levels? الى اي درجة يكون التداخل مطلوباً في المستويات التالية؟	i) National ديوان الوزارة			
		ii) District الاقضية			
B 04	To what extent does the overlap (if it exists) create an effective collaboration? الى اي مدى ينتج عن التداخل (ان وجد) تعاوناً فاعلاً؟				
B 05	To what extent do you have clarity to as to whom you should report to? الى اي مدى تكون لديك درجة وضوح في من الشخص الذي ترسل له تقارير العمل؟				
B 07	To what extent are your staff numbers sufficient to perform the office roles and functions of your level? الى اي مدى يكون افراد كادرك كافياً لأداء أدوار ومهام مكتب على مستوى مديريتك؟				
B 08	To what extent does staff at your Provincial Education Office have the right level and appropriate mix of skills for the tasks? الى اي درجة يتميز الكادر في دائرة المحافظة بمستوى الخبرات اللازمة لأتجاز المهام؟				
B 09	To what extent are the operational resources or funding for your office sufficient for your tasks? الى اية درجة تكون موارد العمليات أو التمويل كافية في دائرتك لانجاز المهام؟				
B 10	To what extent is decision making by your superiors sufficiently rapid to allow you to do your job? الى اية درجة يكون اتخاذ القرارات من قبل رؤسائك بالسرعة الكافية التي تسمح لك بانجاز العمل؟				
B 11	To what extent are the service delivery standards for your office clearly defined? الى اية درجة معايير تقديم الخدمات لدائرتك محددة بشكل واضح؟				

## Section 3: General Skills

### الجزء الثالث: مهارات عامة

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes نعم كثيرا / دائما / كل

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
C 01	To what extent does your staff have sufficient skills in designing and conducting policy relevant research (Both qualitative and quantitative)? الى اية درجة لدى العاملين المهارات اللازمة لتصميم وإجراء البحوث المتعلقة السياسات (نوعا وكما)؟				
C 02	To what extent can your staff develop work plans, performance targets, reporting schedules? الى اية درجة يقوم العاملون بإعداد خطط العمل وأهداف الأداء وكتابة التقارير الدورية؟				
C 03	To what extent can your staff optimally implement project plan to meet the completion datelines and budget? الى اية درجة يتمكن العاملون من تنفيذ خطة المشروع بالشكل الأمثل والالتزام بمواعيد الانتهاء والموازنة؟				
C 04	To what extent can your staff estimate the required resources vis-à-vis program outputs? الى اية درجة يتمكن العاملون من تقدير الموارد اللازمة مقابل مخرجات البرنامج؟				
C 05	To What extent does your staff have skills in monitoring program progress vis-à-vis program outputs الى اية درجة لدى العاملين المهارات اللازمة لمراقبة سير البرنامج من خلال مخرجاته؟				
C 06	To what extent does your staff have analytical and communication skills for report writing, extracting lessons learnt, policy analysis and case studies? الى اية درجة لدى العاملين مهارات التحليل والاتصال لكتابة التقارير واستخراج الدروس المستفادة وتحليل السياسات والحالات الدراسية؟				
C 07	To what extent does your staff have skills for constructing programme budgets and monitoring costs? الى اية درجة لدى العاملين المهارات اللازمة لاعداد موازنات البرنامج ومراقبة التكاليف؟				
C 08	To what extent does your staff have skills for preparing budgets and tracking costs? الى اية درجة لدى كادرك المهارات اللازمة لاعداد الموازنات ومتابعة التكاليف؟				
C 09	To what extent does your staff have skills needed to write a scope of work and Terms of Reference for a consultant / Technical Assistance? الى اية درجة يتميز العاملون بالمهارات اللازمة لكتابة نطاق العمل الخبراء أو تقديم الدعم الفني؟				
C 10	To what extent does your staff have the skills in understanding and using the official procurement and tendering processes / Procedures? الى اية درجة لدى العاملين المهارات في فهم واستخدام عمليات / اجراءات المشتريات والطلبات والمناقصات؟				
C 11	To what extent does your staff have the necessary basic skills in computer software use? الى اية درجة لدى العاملين المهارات الاساسية اللازمة في استخدام الحاسوب؟				

## Section 4: Factual Questions

الجزء الرابع: اسئلة عن حقائق

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
D 01	Does your Province have Performance Appraisal System? هل لدى محافظتك نظام لتقييم الاداء؟				
D 02	Does this Province have clear staff training and development plans? هل لدى محافظتك خطط واضحة لتدريب وتطوير العاملين؟				
D 03	Does this Province have an Operational Plan to guide the implementation of its functions? هل لدى محافظتك خطة تنفيذية تفود تنفيذ مهام المحافظة؟				
D 04	How many "official"(permanent and temporary) job positions do you have authorized by the Ministry for the Provincial Education office? ؟ كم هو عدد الوظائف الدائمة والمؤقتة والتي تم إقرارها من قبل الوزارة؟				
D 05	How many of these job positions are filled? ؟ ( write the Number in the yes box ) اكتب الرقم في مربع نعم				

## Section 5: EMIS

الجزء الخامس: نظام معلومات الادارة التعليمية

E 01	Are the skills of your staff sufficient in the following:- هل ترى ان مهارات العاملين كافية في كل مما يلي:	i) Questionnaire design? تصميم الاستبيانات؟				
		ii) Data capture? الحصول على البيانات				
		iii) Database management and data cleaning (including database packages)? ادارة قاعدة البيانات وتصفية البيانات (بما في ذلك حزم قاعدة البيانات)؟				
		iv) Data analysis (Spreadsheets and / or Statistical packages)? تحليل البيانات (جداول اكسل و/أو حزم احصائية)؟				
		v) Data presentation and reporting? تقديم البيانات واعداد تقارير منها؟				
		vi) Graphical data presentation? تقديم شرح مفصل عن البيانات؟				
		vii) Data interpretation and statistical report writing? تفسير البيانات وكتابة التقارير الاحصائية؟				
		viii) Systems management? ادارة الانظمة؟				
		ix) Marketing of EMIS capabilities? تسويق القدرات لنظام ادارة المعلومات التعليمية؟				

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where  
لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 إلى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما  
3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا  
4=Plenty/always/all/Yes نعم / كل / دائما

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
E 02	To what extent is information from EMIS used to inform management decisions? الى اية درجة تستخدم معلومات نظام معلومات الادارة التعليمية في إصدار القرارات الإدارية؟				
E 03	Is there a delay in receiving EMIS data from the Districts? هل هناك تأخير في استلام بيانات نظام معلومات الادارة التعليمية من الاقضية؟				
E 04	how many days is the delay? الى اية درجة يكون هذا التأخير؟ (انكر عدد الأيام).				
E 05	how many days is the delay in the reporting of EMIS data to various institutions within the province الى اية درجة يكون التأخير في اعداد تقارير بيانات نظام معلومات الادارة التعليمية الى المؤسسات المختلفة ضمن المحافظة؟ (انكر عدد الأيام).				
E 05	To what extent is feedback given by the Province to districts and schools regarding their data and information? الى اية درجة تقدم المحافظة تغذية راجعة الى الاقضية والمدارس بشأن بياناتهم ومعلوماتهم؟				

## Section 6: Financial Planning and Management

### الجزء السادس: الادارة والتخطيط المالي

F 01	To what extent do annual budgetary allocations respond to Programme activity requirements in your province? الى اية درجة تلبى تخصيصات الموازنة السنوية متطلبات نشاطات البرامج في محافظتك؟				
F 02	To what extent do financial disbursements comply with budgetary allocations? الى اية درجة تتطابق المصروفات المالية مع مخصصات الموازنة؟				
F 03	To what extent does your staff have IT skills in budget Reporting and auditing? الى اية درجة لدى العاملين مهارات تكنولوجيا المعلومات في مجال اعداد التقارير والتدقيق في الموازنة؟				
F 04	To what extent does your staff have financial or accounting skills in budget Execution, Reporting and Auditing? الى اية درجة لدى العاملين المهارات المالية أو الحسابية في مجال تنفيذ الموازنة واعداد التقارير عن الموازنة وتدقيقها؟				
F 05	To what extent does your staff assist Districts and Schools set their budgeting and funding levels? الى اية درجة يساعد العاملين الاقضية والمدارس في إعداد ميزانياتهم ومستويات تمويلهم؟				
F 06	To what extent does your staff have Analytical skills to see whether districts and schools are spending funds according to the established guidelines? الى اية درجة لدى العاملين المهارات التحليلية للنظر فيما اذا كانت الاقضية والمدارس تنفق التمويل وفق التعليمات الصادرة؟				
F 07	To what extent does your staff have financial forecasting and planning skills driven by enrolment and quality development needs? الى اية درجة لدى العاملين مهارات التخمين المالي والتخطيط بحسب احتياجات الدارسين وتطوير الجودة؟				
F 08	To what extent are the guidelines on the management of Grants and donations to school adequate? الى اية درجة تتلاءم التعليمات المتعلقة بإدارة المنح و التبرعات للمدارس؟				
F 09	To what extent do you support audit of schools? الى اية درجة تقدمون دعمكم لإجراء التدقيق في المدارس؟				

## Section 7: Human Resource Management and Development

الجزء الثامن: ادارة وتطوير الموارد البشرية

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
G 01	To what extent has the skills inventory and audit been conducted? الى اية درجة يتم تنفيذ تدقيق لقائمة المهارات؟				
G 02	To what extent has the performance appraisal system been used for staff development? الى اية درجة يستخدم نظام تقييم الاداء لتطوير العاملين؟				
G 03	To what extent are the Performance assessment findings used to develop training plans? الى اية درجة تستخدم نتائج تقييم الاداء في تطوير خطط التدريب العاملين؟				
G 04	To what extent are policies and methods to attract and retain personnel clear and effective? الى اية درجة تكون وسائل وسياسات جذب واستبقاء العاملين واضحة وفاعلة؟				
G 05	To what extent are all professional jobs in the Provincial Education Office filled through competitive selection? الى اية درجة تشغل الوظائف المهنية في مكتب تربية المحافظة على اساس الاختيار التنافسي؟				
G 06	To what extent are the job descriptions clearly defined for all key positions at Provincial Education Office? الى اية درجة وصف الوظائف التربوية الرئيسية بمكتب تربية المحافظة مكتوب بشكل واضح؟				
G 07	How often is staff performance review carried out? كم مرة تم اجراء مراجعة لاداء فريق العاملين بالمحافظة؟ (بالاشهر)				
G 08	How long does it take for a transfer request to be effected? كم يأخذ طلب النقل من الوقت ليتحقق؟ بالايام				
G 09	To what extent are officers at the Province promoted when due? الى اية درجة تتم ترقية العاملين في المحافظة عند استحقاقهم لذلك؟				
G 10	To what extent does staff at the provincial education Office have sufficient skills to carry out interviews for promotion, deployment and firing of teachers? الى اية درجة لدى العاملين بتربية المحافظة المهارات اللازمة لأجراء المقابلات لترقية واستبعاد (فصل) المعلمين؟				
G 11	To what extent does your staff have sufficient skills for investigating, reporting and dealing with discipline cases? الى اية درجة لدى العاملين المهارات اللازمة لاجراء التحقيقات واعداد تقارير والتعامل مع الحالات الانضباطية؟				

## Section 8: Quality Assurance and Standards

الجزء التاسع: ضمان الجودة والمعايير

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات				
		1	2	3	4	
H 01	In your view, how would you rate the services provided to schools by the Districts in the following areas? (Are they adequate / sufficient)? برأيك ، كيف تصنف الخدمات التي تقدمها المحافظة للمدارس في المجالات التالية؟ (هل هي ملائمة / كافية)؟	i) Financial Management الإدارة المالية				
		ii) Teacher Management إدارة المعلمين				
		iii) Teacher Development تطوير قدرات المعلمين				
		iv) School Assessment and Evaluation تقدير وتقييم احتياجات المدارس				
		v) Procurement التوريدات				
		vi) School Administration الإدارة المدرسية				
		vii) Administration of National exams إدارة الامتحانات الوطنية				
		viii) Curriculum Implementation تنفيذ المناهج				
		ix) Pedagogical (Subject areas) طرق تدريس (مواضيع المواد)				
		x) Continuous Assessment of student progress تقييم مستمر لتقدم التلميذ				
		xi) Effective functioning of BOGs تفعيل مجالس الامناء				
		xii) Public - Private partnerships الشراكات العامة والخاصة				
H 02	To what extent does your staff have sufficient skills in the following areas الى اي درجة يتمتع الكادر لديك بالمهارات الالزمة في مجالات التالية	i) Monitoring Learning outcomes مراقبة مخرجات التعليم				
		ii) Monitoring performance in service delivery. مراقبة الاداء اثناء تقديم الخدمات				
		iii) Analytical skills for integration of best practices المهارات التحليلية لادماج افضل الممارسات				
		vi) Quantitative skills analysis of learning progress التحليل الكمي لمهارات تطور التعلم				

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 .where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
H 03	To what extent are the strategies for dissemination of best practices explicit? الى اية درجة تكون استراتيجيات تعميم افضل الممارسات واضحة ؟				
H 04	To what extent are best practices applied at school and district, levels? الى اية درجة تطبيق افضل الممارسات على مستويات: المدارس والاقضية؟				
H 05	To what extent do officers at the Province integrate best practices into their work? الى اية درجة يقوم العاملون في المحافظة بادماج افضل الممارسات في عملهم؟				
H 06	Are the documented best practices disseminated in your Province? هل يتم تعميم افضل الممارسات الموثقة في محافظتك؟				
H 07	To what extent do schools receive timely and adequate support on request from the Province? الى اية درجة تستلم المدارس الدعم اللازم في الوقت المحدد وبشكل كافي من المحافظة بحسب طلبات المدارس؟				
H 08	How many days does it take the Provincial Education Office to answer routine requests or queries from schools? كم يستغرق مكتب تربية المحافظة للاجابة على الطلبات الروتينية للمدارس أو استفساراتها؟ [Give answer in days](اعط الجواب بعدد الايام)				

## Section 11: Visioning

### الرؤية

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where  
لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما  
3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا  
4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
K01	To what extent your staff have skills to conduct province self assessment? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإجراء تقييم ذاتي لمديرية التربية في المحافظة				
K02	To what extent does your staff have skills to develop a School Improvement Plan (SIP) based on self assessment results? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإجراء خطة لتطوير المدارس بالاعتماد على نتائج التقييم الذاتي				
K03	To what extent does your staff have skills to choose textbooks to be used in the schools? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لاختيار الكتب الدراسية ( في حالة وجود أكثر من كتاب للاختيار بينهم ) والتي سوف تستخدم في المدارس؟				
K04	To what extent does your staff have skills to purchase province textbooks? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لشراء الكتب الدراسية الخاصة بالمحافظة؟				
K05	To what extent does your staff have skills to deliver province textbooks? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لتقديم وشرح مناهج تدريسية خاصة بالمحافظة؟				
K06	To what extent does your staff have skills to design student assessment instruments that can determine the degree to which the learning objectives of each student are being met. Grade 9 exam? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لتصميم أداة تقييم الطالب والتي تستطيع من خلالها تحديد فيما إذا كانت الأهداف التعليمية لكل طالب قد تحققت (امتحان الثالث المتوسط)				
K07	To what extent does your staff have skills to design student assessment instruments that can determine the degree to which the learning objectives of each student are being met. Grade 6 exam? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لتصميم أداة تقييم الطالب والتي تستطيع من خلالها تحديد فيما إذا كانت الأهداف التعليمية لكل طالب قد تحققت (امتحان السادس الابتدائي)				
K08	To what extent does your staff have skills to design student assessment instruments that can determine the degree to which the learning objectives of each student are being met. End of Grade exams? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لتصميم أداة تقييم الطالب والتي تستطيع من خلالها تحديد فيما إذا كانت الأهداف التعليمية لكل طالب قد تحققت السادس الاعدادي				

K09	To what extent does your staff have skills to Establish the norms, standards, and protocols for the development and use of Continuous assessment item banks? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لوضع المعايير والبروتوكولات لتطوير واستخدام بنوك أسئلة للاختبارات؟ ( بنوك أسئلة يعني مجموعات من الأسئلة يمكن استخدامها في الاختبارات لقياس مستوى الطلاب)				
K10	To what extent does your staff have skills to Develop and maintain and safeguard the Continuous assessment item banks? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لتطوير وإدامة وحماية بنوك الأسئلة الخاصة بالاختبارات؟				
K11	To what extent does your staff have skills to Access the Continuous assessment item banks? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لاستخدام بنوك الأسئلة الخاصة بالاختبارات؟				
K12	To what extent does your staff have skills to ensure the overall quality of the exams—ensure that they are designed to measure the learning objectives: Grade 6 exam? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لضمان جودة الاختبارات بشكل عام - تضمن أن الاختبارات تم تصميمها لكي تقيس الأهداف التعليمية لامتحانات الصف السادس الابتدائي؟				
K13	To what extent does your staff have skills to Administer the exams Grade 9 exam إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإدارة امتحانات الصف الثالث المتوسط؟				
K14	To what extent does your staff have skills to Administer the exams Grade 6 exam? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإدارة امتحانات الصف السادس الابتدائي				
K15	To what extent does your staff have skills to correct the exams Grade 9? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لتصحيح امتحانات الصف الثالث المتوسط				
K16	To what extent does your staff have skills to Supervise/oversee the correction of the exams Grade 9 exam? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات للإشراف ومراقبة تصحيح امتحانات الصف الثالث المتوسط				
K17	To what extent does your staff have skills to Input the results into appropriate data-bases Grade 9 exam? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإدخال نتائج امتحانات الصف الثالث المتوسط ضمن قاعدة البيانات المناسبة				
K18	To what extent does your staff have skills to determine the performance standards for schools Grade 9 exam? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لتحديد معايير الأداء في المدارس لامتحان الثالث المتوسط				
K19	To what extent does your staff have skills to determine the job descriptions for each teacher-type on the career ladder? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لتحديد الوصف الوظيفي لكل معلم ضمن السلم الوظيفي.				
K20	To what extent does your staff have skills to determine the specific knowledge, skills, and attitudinal standards for each teacher type on the career ladder? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لتحديد المهارات والمعلومات المحددة لكل معلم ضمن السلم الوظيفي؟				

K21	To what extent do your staff have skills to conduct school-level CPD using these programs (and others that have been certified by PAT) throughout the year? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإجراء عملية التطوير المهني المستمر للمدرسين على مستوى المدرسة واستخدام البرامج المعتمدة للتدريب خلال العام؟				
K22	To what extent does your staff have skills to ensure that all of this CPD is taking place and that the teachers are becoming more knowledgeable and skilled, at the <u>mudiriya</u> level? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات للتأكد من أن عملية التطوير المهني المستمر للمدرسين يتم إجراءها وأن المعلمون قد ازدادت معلوماتهم وخبراتهم على مستوى المديرية				
K23	To what extent does your staff have skills to assess the teachers for placement on the Teacher Cadre: the promotion process? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإجراء تقييم للمعلمين لأدراج المعلمين ضمن الكادر وعملية الترفيع				
K24	To what extent does your staff have skills to determine what constitutes a P/F on the exam? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لتحديد مكونات امتحانات المدرسين لعملية الترفيع؟				
K25	To what extent does your staff have skills to enter the results into the EMIS and post on website? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإدخال النتائج ضمن برنامج المعلومات التربوية ومن ثم نشرها عبر الموقع الإلكتروني.				
K26	To what extent does your staff have skills to assess the teachers for placement on the Teacher Cadre: the promotion process. Annual? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإجراء تقييم للمعلمين لغرض أدراج المعلمين ضمن الكادر / الترفيع: سنوياً؟				
K27	To what extent does your staff have skills to assess the teachers for placement on the Teacher Cadre: the promotion process. Mid-term (3rd year)? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإجراء تقييم للمعلمين لأدراج المعلمين ضمن الكادر/عملية الترفيع. ( في منتصف الفترة)				
K28	To what extent does your staff have skills to assess the teachers for placement on the Teacher Cadre: the promotion process. Final? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإجراء تقييم للمعلمين لأدراج المعلمين ضمن الكادر /عملية الترفيع : النهائي؟				
K29	To what extent does your staff have skills to manage the Teacher Cadre assessment teams? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإدارة الفرق المسؤولة عن إجراء تقييم كواد المعلمين.				
K30	To what extent does your staff have skills to determine if the teacher actually gets the promotion? إلى أي مدى يمتلك المعلمين لديك المهارات لتحديد فيما إذا كان المعلم يحصل على الترقية.				
K31	To what extent does your staff have skills to Maintain teacher cadre data-bases? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإدامة البيانات الخاصة بكواد المعلمين				
K32	To what extent does your staff have skills to development of CPD programs for all non-teaching staff? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لتطوير برنامج التطوير المهني المستمر لغير المدرسين التعليمي / الإداريين؟				

K33	To what extent does your staff have skills to ensure that this CPD (of school-level non-teachers) is taking place? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات للتأكد من ضمان إجراء عملية التطوير المهني المستمر لغير المدرسين (الإداريين) على مستوى المدارس				
K34	To what extent does your staff have skills to develop and implement a training program that will address the capacity needs of these school-level non-teachers? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات التي تمكنه من تطوير وتنفيذ البرنامج التدريبي والتي تُلبي احتياجات القدرات لدى غير المعلمين على مستوى المدارس؟				
K35	To what extent do your staff have skills to establish school staffing norms for teachers based on enrolment, class (not classroom), contact periods per class per week, contact hours per contact period, and contact hours per teacher per week) and other factors such as stage and curriculum? إلى أي مدى يمتلك العاملون لديك المهارات لتحديد المعدلات الخاصة لتحديد اعداد المعلمين بالمدارس بناء على اعداد الدارسين , عدد الحصص لكل صف في الأسبوع وعدد الساعات التدريسية لكل معلم اسبوعيا والعوامل الأخرى مثل المرحلة الدراسية والمنهج الدراسي.				
K36	To what extent does your staff have skills to establish school staffing norms for non-teachers based on the number of teachers and other factors? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لتحديد المعدلات الخاصة بغير المعلمين بناء على اعداد المعلمين والعوامل الأخرى؟				
K37	To what extent does your staff have skills to develop a personnel management information system PMIS that can help assess and manage the placement of teachers/non-teachers throughout the system? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات التي تمكنه من إدارة نظام متابعة المعلومات الخاصة بالعاملين (مدرسين وغير مدرسين) والتي تساعد في تسكين المعلمين وغير المعلمين بالمدارس بناء على المعدلات؟				
K38	To what extent does your staff have skills to assess the staffing situation (vis-à-vis staffing norms—see K36) for each school? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإجراء تقييم حول وضع المعلمين وغير المعلمين لكل مدرسة بناء على المعدلات؟. مراجعة K36				
K39	To what extent does your staff have skills to assess the school staffing situation (vis-à-vis staffing norms) for each mudiriya? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإجراء تقييم حول وضع المعلمين وغير المعلمين للمديرية بناء على المعدلات؟. مراجعة K36				
K40	To what extent does your staff have skills to Move school staff from one Mudiriya to another (to align with staffing norms)? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لنقل كادر مدرسة من مديرية إلى مديرية أخرى ( لتتماشى مع الضوابط الخاصة بالمعدلات)؟.				
K41	To what extent does your staff have skills to Hire the teacher/non-teacher? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات الخاصة بتعيين المعلمين وغير المعلمين؟				
K42	To what extent does your staff have skills to remove mudiriya staff from the mudiriya? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإبعاد كادر المديرية من المديرية نفسها؟				

K43	To what extent does your staff have skills to Adjust the funding formula to local level needs? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لتعديل معادلات التمويل لتتماشى مع احتياجات المستوى المحلي؟				
-----	--	--	--	--	--



### هـ-3: استبانة مستوى القضاء

وزارة التربية، بغداد، العراق  
تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق  
استبانة مستوى القضاء/ البلدية

### المقدمة

- أنا اسمي ----- اعمل مع (DCI-Iraq) المتعاقدة مع شركة المعهد الدولي للبحوث (RTI) لاجراء تقييم لقدرات الادارة التعليمية في العراق.
- يجرى هذا التقييم بناء على طلب الحكومة العراقية ويشمل كافة تشكيلات وزارة التربية.
- الغرض من هذا الاستبيان هو لاجراء تقييم مفصل لقدرات ادارة قطاع التعليم في العراق.
- برغم اننا سنطلب اسمك لاغراض ادارة الجودة في هذا النشاط ، الا ان الاسماء ستبقى بحالة مجهولة اذ سنتشر نتائج هذا التقييم بصيغة جداول مشتركة. سوف تستخدم وزارة التربية معلومات هذا التقييم لغرض اعداد برنامج مناسب لبناء القدرات.
- لانه قد وقع عليك الاختيار في هذا الاستبيان ، اود ان اطرح عليك بعض الاسئلة التي تتعلق بدورك في ادارة الخدمات التعليمية. وكذلك ، اود ان اطرح بعض الاسئلة التي تتعلق بالمباني ومتطلبات عملك.
- أثناء اجراء الاستبيان ، اود أن أقوم بملاحظة المعدات المكتبية لغرض التحقق من متطلبات العمل. قبل أن تكمل، هل أنت موافق على إجراء هذا المقابلة؟

لا	نعم
----	-----

### Introduction

- My name is-----, I am working with (DCI Iraq) which is a sub-contractor to RTI to conduct an assessment to evaluate the Iraqi educational capacities.
- This Assessment is conducted in accordance to the Iraqi government request. It covers all the Ministry of education departments.
- The aim behind this assessment is to have detailed evaluation to the Iraqi Educational sector capacities.
- Although we will need your name for the quality of this program purposes, the names will be unknown. The results of this assessment will be published in tables format. Ministry of education will use the data of this assessment to develop a suitable and appropriate capacity building program.
- Since you have been selected to do this assessment, I would like to ask you some questions regarding your role in managing the educational services. Also I would like to ask you some questions about facilities and your work needs.
- During conducting this assessment I would like to see the desk equipments just to check about the work needs.
- Before we start, do I have your approval to participate in this interview?

Yes

No

**Section 1: Identification and Questionnaire Administration Personnel**  
**District Quality and Standards Office,**

الجزء الأول: تحديد واستبيان مكتب ادارة قسم الأفراد والجودة والمعايير لدى القضاء

**1.4 Name and Code of Interviewer and Supervisor**

1.1 اسم ورمز من يقوم بالمقابلة والمشرف

A 01 Interviewer's Name ..... Code.....  
 اسم الشخص الذي يجري المقابلة الرمز

A 02 Supervisor's Name ..... Code.....  
 اسم المشرف الرمز

**1.5 Interview Status (حالة المقابلة)**

<b>Visit 1(1 الزيارة)</b>	A04	A05*	A06
<b>A 03</b>			
Interviewer من يجري المقابلة للشخص الذي <b>[Name and code]</b> الاسم والرمز __	Date [dd:mm:yy] التاريخ: سنة: شهر: يوم __ : __ : ____	Result code رمز النتيجة __	Revisit required مطلوب زيارة ثانية Yes نعم .....1 No لا .....2
<b>A07 [Specify reasons for an incomplete interview] حدد اسباب عدم اكمال المقابلة</b>			
<b>Visit 2 الزيارة</b>	A09	A10*	A11
<b>A08</b>			
Interviewer اسم الشخص الذي يجري المقابلة. <b>[Name and code]</b> اسم ورمز __	Date [dd:mm:yy] التاريخ: سنة: شهر: يوم __ : __ : ____	Result code رمز النتيجة __	Revisit required مطلوب اعادة زيارة Yes نعم .....1 No لا ..... 2
<b>A12[Specify reasons for an incomplete interview] حدد اسباب عدم اكمال المقابلة</b>			
A13	A14	A15*	A16
Interviewer من يجري المقابلة <b>[Name and code]</b> اسم ورمز __	Date [dd:mm:yy] التاريخ: سنة: شهر: يوم __ : __ : ____	Result code رمز النتيجة __	Revisit required اعادة الزيارة Yes نعم .....1 No لا .....2
<b>A17 [Specify reasons for an incomplete interview]</b>			
<b>Result codes for a05*, a10* and a15*:</b>			
01 completed كاملة 02. Incomplete غير كاملة 03. Officer Refused الموظف رفض 04. Office Lockedالمكتب مغلق 05. Officer not availableالموظف غير متوفر 77. Others [Specify] اخرى (حدد)			

## 1.6 Identification Particulars تحديد الصفات

A18 Level Type القضاء	Name الاسم
A19 Province المحافظة	Name الاسم.....
A20 Interviewer arrival time وقت وصول الشخص الذي يجري المقابلة	A) Hours [Code 00-24] الساعات __ b) Minutes [Code 00-59] الدقائق __

### Respondent الشخص الذي تجرى معه المقابلة

A21	Name of Respondent اسم الشخص الذي تجرى معه المقابلة	1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6.....
A22	Respondent title اللقب الوظيفي	District Education officer القضاء مسؤول تربية في .....01 District Quality and Standards Officer القضاء مسؤول الجودة والمعايير في .....02 District Examination Officer القضاء مسؤول الامتحانات في .....03 Other officer at the district cadre القضاء مسؤول آخر ضمن كوادر .....04

## Section 2: Organization Structure

**For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where**

**1=No/Not at all/Total Lack;**

**2=Some/Sometimes/ somewhat;**

**3= Most of the time/Mostly;**

**4=Plenty/always/all/Yes**

V.No.	Questions / Indicators	Scores/ Rates			
		1	2	3	4
B 01	In your view, are your core functions at the District sufficiently clear?				
B 02	To what extent do you feel your functions overlap with those of other levels (Provincial and headquarters)?				
B 03	To what extent does the overlap (if it exists) create an effective collaboration? When there is overlap, there is interference.				
B 04	To what extent do you have clarity as to who you should report to? That is one is very clear.				
B 05	To what extent are your staff numbers sufficient to perform the office roles and functions of your level?				
B 06	To what extent do staff at your level have the right level and appropriate mix of skills needed for their respective roles and functions?				
B 07	To what extent are the operational sources of funding for your office sufficient for your tasks?				
B 08	To what extent is decision making by your superiors sufficiently rapid to allow you to do your job?				
B 09	To what extent are the service delivery standards for your office clearly defined?				

## Section 3: General Skills

### الجزء الثالث: مهارات عامة

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators اسئلة / مؤشرات	Scores/ Rates المعدل / الدرجة			
		1	2	3	4
C 01	To what extent is your staff able to develop work plans, results frameworks, reporting schedules? الى اي درجة قدرة العاملين على وضع خطط للعمل ، اطر للنتائج ، جداول زمنية لاعداد التقارير؟				
C 02	To what extent can your staff optimize a project plan (to meet the finish date / budget)? الى اي درجة قدرة العاملين على الالتزام بخطة مشروع ( تلبية موعد الانتهاء / الموازنة)				
C 03	To what extent can your staff estimate the required programme resources vis-à-vis the deliverables? الى اي درجة قدرة العاملين على تقدير الموارد اللازمة لبرنامج مطلوب بالمقارنة مع المخرجات؟				
C 04	To what extent does your staff have skills in program monitoring? الى اي درجة يتميز العاملين بمهارات مراقبة تنفيذ البرامج؟				
C 05	To what extent does your staff have analytical and communication skills for project report writing, extracting lesson learned and policy analysis? الى اي درجة يتميز العاملين بمهارات التحليل والاتصال لغرض كتابة تقارير مشروع ، واستخلاص الدروس المستفادة وتحليل السياسات؟				
C 06	To what extent does your staff have skills for constructing simple unit-level project budgets and tracking costs? الى اي درجة يتميز العاملين بالمهارات اللازمة لاعداد الموازنات ومتابعة التكاليف في المشاريع ذات الوحدات البسيطة؟				
C 07	To what extent does your staff have the skills needed to write a scope of work for a consultant or Technical Assistance provider? الى اي درجة يتميز العاملين بالمهارات اللازمة لكتابة نطاق العمل للمستشارين أو تقديم المساعدة الفنية؟				
C 08	To what extent does your staff understand procurement and tendering procedures in force? الى اي درجة يفهم العاملين اجراءات المشتريات والعطاءات والمناقصات النافذة؟				
C 09	To what extent does your staff have the necessary basic skills in software use? الى اي مدى يمتلك العاملين المهارات الضرورية في استخدام الحاسوب؟				
C 10	To what extent does your staff have the skills to support schools in the preparation of school development plans? الى اي درجة يتميز العاملين بالمهارات اللازمة لدعم المدارس في اعداد خطط تطوير المدرسة؟				

## Section 4: Factual Questions

### الجزء الرابع: اسئلة واقعية

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates المعدل / الدرجات			
		1	2	3	4
D 01	Does this District Education Office have a District Action Plan? هل لدى تربية القضاء خطة عمل خاصة ب القضاء؟				
D 02	Does this District Education Office have a clear staff training and development plan? هل لدى تربية القضاء خطة واضحة لتدريب وتطوير العاملين؟				
D 03	Does this District Education Office have Performance Appraisal System? هل لدى تربية القضاء نظام لتقييم الاداء؟				
D 04	How many "official"(permanent and temporary) job positions do you have authorized by the Ministry for the Provincial Education office? ? [Please insert the number in the Yes Column] [ نرجو ادخال الرقم في عمود نعم ] ؟				
D 05	How many job positions are filled? كم عدد الوظائف المشغولة بتربية القضاء؟				

## Section 5: Education Management Information System

الجزء الخامس: نظام ادارة المعلومات الخاصة بالتربية

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما;

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes; كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
E 01	To what extent does the data collection instrument at the district level meet the district data needs? الى أية درجة تلبى استمارات جمع البيانات لأحتياج القضاء من المعلومات ؟				
E 02	To what extent are the procedures and schedules for data collection, cleaning, analysis and flow clear? الى أية درجة يمكن اعتبار الاجراءات والجداول الزمنية الخاصة بجمع البيانات وتصفيتها وتحليلها وتداولها واضحة؟				
E 03	To what extent is data from schools spot checked for accuracy and completeness? الى أية درجة يجري تدقيق لعينة من البيانات الخاصة بالمدارس من حيث دقتها واكتمالها ؟				
E 04	To what extent is the data collected at the district used in the following? الى أية درجة تستخدم البيانات التي تجمع على مستوى القضاء في كل مما يلي؟	i) Planning التخطيط			
		ii) Routine management and administration الادارة الروتينية والتنظيم			
E 05	To what extent are the skills of your staff sufficient in the following? الى أية درجة ترى مهارات فريق عملك كافي في المجالات التالية؟	i) Questionnaire design تصميم الاستبيانات			
		ii) Data Collection / Capture ; جمع البيانات			
		iii) Database management and data cleaning: ادارة قواعد البيانات وتصفيتها			
		iv) Database packages:.. حزم قاعدة البيانات			
		v) Data Analysis (spreadsheets and / or statistical packages): تحليل البيانات (جداول اكسل و/أو حزم احصائية):			
		vi) Data presentation and Reporting: تقديم البيانات واعداد تقارير منها			
		vii) Graphical data presentation: تقديم البيانات بالرسومات التوضيحية			
		viii) Data in perpetration and statistical report writing: البيانات من حيث الاعداد وكتابة التقارير الاحصائية			
		ix) systems management: ادارة الانظمة			
		X) Survey Methods: طرق اجراء المسح			
		xi) Marketing of EMIS capabilities: تسويق القدرات لنظام ادارة المعلومات التعليمية (EMIS) :			
E 06	What percentage of schools submits data on time? ما هي النسبة المئوية للمدارس التي تقدم البيانات في الوقت المحدد ؟				
E 07	What is the average percentage of school questionnaires return? ما هي النسبة المئوية من استمارات استبيانات المدارس التي ترجع بعد استكمالها؟				
E 08	Is there a stated time for public query response? هل هناك وقت محدد للرد على الاستفسارات العامة؟				

## Section 6: Financial Planning and Management

### الجزء السابع: التخطيط والإدارة المالية

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes نعم / كل / دائما / كثيرا

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
F 01	In your view are guidelines on financial management clear? برأيك ، هل التعليمات الخاصة بالإدارة المالية واضحة؟				
F 02	In your view is the financial regulation clear and complete for the following? برأيك ، هل التعليمات والقواعد المالية واضحة وكاملة من حيث ؟	i) Budget Compilation: تجميع الموازنة			
		ii) Budget Execution: تنفيذ الموازنة			
		iii) Budget Reporting: اعداد تقارير عن الموازنة			
		iv) Budget auditing: تدقيق الموازنة			
		v) Budget accountability: المسائلة في الموازنة			
F 03	To what extent do annual budgetary allocations correspond to quality needs at your level? الى أية درجة تتلائم التخصيصات السنوية للموازنة مع متطلبات الجودة في القضاء؟				
F 04	What percentage of schools is audited annually? [Please indicate the percentage in the YES column] ما هي النسبة المئوية للمدارس التي يتم تدقيقها سنويا؟ [ نرجو تأشير النسبة المئوية في عمود نعم ]				
F 05	To what extent do financial disbursements comply with budgetary allocations? الى أية درجة تتطابق المصروفات مع التخصيصات المالية؟				
F 06	To what extent does your staff have IT skills in budget compilation, execution, reporting and auditing? الى أية درجة يتميز فريق عملك بمهارات تكنولوجيا المعلومات في جوانب: تجميع فقرات الموازنة ، وتنفيذ الموازنة ، واعداد تقارير عنها وتدقيقها؟				
F 07	To what extent does your staff have financial or accounting skills in budget compilation, execution, reporting and auditing? الى أية درجة يتميز فريق عملك بالمهارات المالية او الحسابات في تجميع فقرات الموازنة ، وتنفيذها ، واعداد تقارير عنها ، وتدقيقها؟				
F 08	To what extent does your staff have Analytical and financial skills in setting district, school (of other level) funding requirements? الى أية درجة يتميز فريق عملك بالمهارات التحليلية والمالية اللازمة لسد متطلبات تمويل القضاء ، المدارس ؟				
F 09	To what extent does your staff have Analytical skills to see whether districts and schools are spending funds according to the allocation guidelines. الى أية درجة يتميز فريق عملك بالمهارات التحليلية اللازمة لرؤية فيما اذا كان القضاء والمدارس تنفق التمويل بحسب تعليمات التخصيص؟				
F 10	To what extent does your staff have skills in budget presentation? الى أية درجة يتميز فريق عملك بالمهارات اللازمة في اعداد عرض تقديمي شرح عن الموازنة؟				

**For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where**  
**لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4**  
**1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما**  
**2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما**  
**3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا**  
**4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم**

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات				
		1	2	3	4	
F 11	To what extent is the legislation and regulation clear on procurement clear on the following: الى أية درجة تكون التشريعات والضوابط واضحة في مجال التوريدات من حيث الاجراءات التالية:	i) Developing tender documents اعداد وثائق العطاءات؟				
		ii) Awarding tenders منح العطاءات				
		iii) Contract Performance اجراء التعاقدات				
F 12	Do you feel that your staff have sufficient skills to design and develop the following هل تعتقد بان كادرك لديه المهارات اللازمة لتصميم واعداد كل من:	i) Tender documents وثائق العطاءات				
		ii) Evaluation of Bids تقييم العروض				
		iii) Finalizing Contracts deeds استكمال سندات العقود				
F 13	To what extent are procurement records used to inform management decisions in future procurements? الى أية درجة تستخدم سجلات التوريدات السابقة للتأثير على القرارات الادارية للتوريدات المستقبلية؟					
F 14	During the last year was there a delay in budget release? خلال السنة السابقة ، هل حصل تأخير في اطلاق صرف الموازنة؟					
F 15	How much was the delay if any? ان وجد ، كم كانت مدة التأخير؟ (اذكر عدد الايام) .					
F 16	How long does it take to prepare a budget forecast? كم يستغرق من الوقت لاعداد تخمين الموازنة للعام المقبل؟ (اذكر عدد الايام).					
F 17	What percentage of procurement made is completed within a specified time? ما هي النسبة المئوية للمشتريات التي استكملت في فترة زمنية محددة؟					
F 18	In your view, is the capacity for auditing school expenditure sufficient? برأيك ، هل ترى القدرات الحالية لتدقيق نفقات المدارس كافية؟					

## Section 7: Human Resource Management and Development

الجزء الثامن: ادارة وتنمية الموارد البشرية

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes; كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
G 01	How satisfied are you with the skills inventory and in your District? الى أية درجة أنت راض عن مجموعة المهارات في القضاء؟				
G 02	Do you feel that the current set of skills of your staff can respond adequately to the required tasks? هل تعتقد بأنه يمكن بمجموعة المهارات التي يتمتع بها فريق عملك التعامل بشكل كافي مع المهام المطلوبة؟				
G 03	To what extent has the performance appraisal system been used for staff development in your District? الى أية درجة استخدم نظام تقييم الاداء لغرض تطوير مهارات فريق عملك في القضاء؟				
G 04	To what extent are the Performance assessment findings used in planning the following? الى أية درجة تم استخدام نتائج تقييم الاداء في التخطيط للجوانب التالية؟	i) Purchase of new equipment شراء معدات جديدة			
		ii) Revision of Targets / Indicators. مراجعة الاهداف / المؤشرات			
		iii) Policies and Procedures. السياسات والاجراءات			
G 05	To what extent are policies and methods to attract and retain personnel clear and effective? الى أية درجة من الوضوح والفاعلية تتميز السياسات والوسائل اللازمة لجذب والاحتفاظ بالافراد؟				
G 06	To what extent are all professional jobs in the District education office filled through competitive selection? الى أية درجة يتم اشغال الوظائف المهنية في القضاء عن طريق الاختيار التنافسي؟				
G 07	To what extent are there job descriptions of all key positions clear and available at this level? الى أية درجة تكون التوصيفات الوظيفية للوظائف الرئيسية واضحة ومتاحة على مستوى القضاء؟				
G 08	How often do you carry out staff performance review? (Days) كم مرة يتم اجراء مراجعة لاداء فريق العاملين بالقضاء؟ (بالايام)				
G 09	How long does it take to get an employee into the payroll system and paid? (Days) كم يستغرق من الوقت ليدخل الموظف الجديد في نظام الرواتب ويستلم راتبه؟ (بالايام)				
G 10	To what extent are performance assessment findings for carrier progression? الى أية درجة تستخدم نتائج تقييم الاداء في الترقيات؟				

## Section 8: Quality Assurance and Standards

الجزء التاسع: ضمان الجودة والمعايير

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes; كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات				
		1	2	3	4	
H 01	In your view, how would you rate the services provided to schools by the District Education Office in the following areas? (Are they adequate / sufficient)? برأيك ، كيف تصنف الخدمات التي تقدم الى مدارس القضاء في المجالات التالية؟ (هل هي ملائمة / كافية)؟	i) Financial Management: الإدارة المالية				
		ii) Teacher Management: ادارة المعلمين				
		iii) Teacher Development: تطوير قدرات المعلمين				
		iv) School Assessment and Evaluation: تقدير وتقييم احتياجات المدارس				
		v) Procurement: المشتريات				
		vi) School Administration: الإدارة المدرسية				
		vii) School Evaluation: تقييم المدارس				
		viii) Administration of National exams: ادارة الامتحانات الوطنية				
		ix) Curriculum Implementation: تنفيذ المناهج				
		x) Pedagogical (Subject areas): طرق تدريس (مواضيع المواد)				
		xi) Continuous Assessment of student progress: تقييم مستمر لتقدم التلميذ				
		xiii) Public Private partnerships: شراكات عامة وخاصة				
		H02	To what extent does your staff have sufficient skills in the following areas الى أية درجة يتميز فريق عملك بالمهارات اللازمة في المجالات التالية:	i) standards development for service delivery indicators: تطوير معايير مؤشرات تقديم الخدمة		
ii) Analytical skills for integration of best practices: المهارات التحليلية لادماج افضل الممارسات						
iii) Developing, piloting and administering various assessment instruments (test, school leave exams, etc) تطوير تجريبية وادارة استمارات التقييم المختلفة (انواع الاختبارات المختلفة) ، امتحانات ترك المدرسة ، الخ						
iv) Quantitative skills analysis of learning progress: التحليل الكمي لمهارات التقدم في التعليم:						

.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشر	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
H 03	To what extent are best practices shared with schools? الى أية درجة يتم مشاركة المدارس بافضل الممارسات؟				
H 04	To what extent are best practices applied at school level? الى أية درجة تطبق افضل الممارسات على مستوى المدرسة ، القضاء؟				
H 05	To what extent do your staff have the sufficient skills to support the following areas:- الى أية درجة يتميز كادرك بالمهارات اللازمة لدعم المجالات التالية:	i) Procurement of goods and services: المشتريات من السلع والخدمات:			
		ii) Teacher management: ادارة المعلمين:			
		iii) Mobilization of resources: تعبئة للموارد:			
		iv) School Planning: التخطيط المدرسي:			
		v) Monitoring of Education standards مراقبة المعايير التعليمية:			
		vi) Compliance with official policies and guidelines الالتزام بالسياسات والتعليمات الرسمية			
		vii) Financial Management الادارة المالية			
H 06	To what extent does your staff have sufficient skills to support teachers in the following areas? الى أية درجة يتميز كادرك بالمهارات اللازمة لدعم المعلمين في المجالات التالية:	i) Teamwork and collegial teaching روح الفريق والزمالة في التدريس			
		ii) Management of large classes ادارة الصفوف ذات الاعداد الكبيرة من التلاميذ			
		iii) Remedial teaching التربية الخاصة			
		iv) Setting discipline without the cane اعداد الانضباط بدون عصا			
		v) Assessment of Curriculum coverage تقييم تغطية المناهج			
H 07	To what extent do you feel that the basic training for Quality Assurance Officers is adequate? الى أية درجة تعتقد بان التدريبات الاساسية لموظفي للمشرفين التربويين كافية؟				
H 08	Do you feel the Quality Assurance Officers understand tests for various competencies? هل تعتقد بان موظفي ضمان الجودة على دراية باختبارات الكفاءات المختلفة؟				
H 09	In your view, do Quality Assurance Officers understand all learning goals for various grades? برأيك، هل ان موظفي ضمان الجودة على دراية اهداف التعليم لجميع مراحل التعليم المختلفة؟				
H 10	In your view, do Quality Assurance Officers have sufficient skills to help teachers on the spot? برأيك ، هل لدى موظفي ضمان الجودة المهارات اللازمة لمساعدة المعلمين في مواقع عملهم؟				
H 11	In your view, do QAO have sufficient skills to help school principals improve school management practices? برأيك ، هل لدى موظفي ضمان الجودة المهارات اللازمة لمساعدة مدراء المدارس لتحسين ممارسات الادارة المدرسية؟				

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
H 12	In your view, are Quality Assurance Officers sufficiently trained to collect school level data? برأيك، هل تعتقد بان موظفي ضمان الجودة لديهم التدريب الكافي لجمع البيانات على مستوى المدارس؟				
H 13	To what extent are the existing guidelines for the following clear? الى اية درجة التعليمات الحالية في المجالات التالية واضحة بشكل كافي ؟	i) Quality Assurance and Standards: ضمان الجودة ومعاييرها:			
		ii) Guidance and Counseling: النصح والاستشارة:			
		iii) Pre-service Teacher training recruitment: تدريب ما قبل التعيين للمعلمين:			
		iv) Teacher assessment: تقييم المعلمين:			
		v) Learning assessment: تقييم التعلم:			
		ii) Exam / testing regulations: ضوابط الامتحان / الاختبار:			
H 14	Do you feel that the visits by QAO are frequent enough? هل تعتقد بان الزيارات الميدانية التي يقوم بها موظفو ضمان الجودة للمدارس تتكرر بشكل كافي؟				
H 15	Are best practices documented at the District level? هل يتم توثيق افضل الممارسات على مستوى القضاء؟				
H 16	Are the documented best practices disseminated in your District? هل يتم نشر افضل الممارسات الموثقة على مستوى القضاء ؟				
H 17	To what extent do schools receive timely and adequate support after being identified as low-performing Schools? الى اية درجة تتلقى المدارس الدعم الكافي في الوقت المحدد بعد ان تصنف ضمن المدارس ضعيفة الاداء؟				
H 18	What is the duration taken by the District Education Office to answer certain routine requests or queries from schools? ما هي الفترة الزمنية التي يأخذها القضاء للاجابة على طلبات روتينية معينة أو استفسارات تقدمها المدارس؟ (بالايام)				

## Section 9: Planning الجزء السادس: التخطيط

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما;

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes; كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات				
		1	2	3	4	
I 01	To what extent does your staff have sufficient skills in the following الى اية درجة يمتلك فريق عملك بالمهارة اللازمة في المجالات التالية:	i) Defining project activities التعريف بنشاطات المشاريع				
		ii) Optimizing plans to meet budget deadlines وضع افضل الخطط التي تليي المواعيد النهائية في الموازنة				
		iii) Resource capturing / resource mobilization. استحصال الموارد / تعبئة الموارد				
		iv) Budget development / Management: تطوير / ادارة الموازنة				
I 02	To what extent does your staff have basic skills in understanding and using the educational indicators (Drop outs rates, Transition rates, gender, repetition rates, poverty etc) to assess education performance? الى اية درجة يمتلك بتميز فريق عملك بالمهارات الاساسية اللازمة لفهم واستخدام المؤشرات التربوية (معدلات التسرب من المدارس ، معدلات التحول ، النوع الاجتماعي (الجنس) ، معدلات الرسوب ، الفقر ، الخ...) لغرض تقييم الاداء في مجال التعليم؟					
I 03	To what extent does the staff have the necessary skills to develop District Action Plans based on District Situation Analysis: الى اية درجة يتميز فريق عملك بالمهارات اللازمة لاعداد خطة عمل للقضاء اعتمادا على تحليل حالة القضاء.					
I 04	To what extent does your staff support schools to develop their Action Plans? الى اية درجة يدعم فريق عملك المدارس في اعداد خطط عملها ؟					
I 05	To what extent is information collected through EMIS used to inform planning in your department? الى اية درجة تستخدم المعلومات التي تجمع وفق نظام ادارة المعلومات التربوية (EMIS) لغرض التخطيط في القضاء؟					
I 06	To what extent is planning process open to inputs from the following الى اية درجة تعتبر عملية التخطيط منفتحة على مدخلات المصادر التالية	i) Civil society organizations منظمات المجتمع المدني				
		ii) SMC association جمعيات الادارات المدرسية				
		iii) Parents الاباء				

## Section 10: Observation of Assets at the District Education Office

الجزء العاشر: ملاحظة الاصول في مكتب مديرية تربية القضاء

[Please observe the furniture and other office equipment at district education office]

[ نرجو ملاحظة الاثاث والمعدات المكتبية الاخرى في مكتب مديرية تربية القضاء ]

	Office equipment معدات مكتبية	In use قيد الاستعمال				Not in use غير مستعمل			Beyond repair صلاح [Number]
		In Good Condition بحالة جيدة رقم [Number]	Need Minor Repairs تحتاج تصليحات طفيفة رقم [Number]	Need Major Repairs تحتاج تصليحات كبيرة رقم [Number]	Shortfall لا يصلح (متهدم) رقم [Number]	In Good Condition بحالة جيدة رقم [Number]	Need Minor Repairs بحاجة لتصلح طفيف رقم [Number]	Need major Repairs يحتاج لتصلح كبير رقم [Number]	
J 01	Offices / rooms مكاتب/ غرف								
J 02	Vehicles سيارات								
J 03	Motor Cycles دراجات								
J 04	Computers حاسبات								
J 05	Type writers الات كاتبة								
J 06	Telephones هواتف								
J 07	Printers طابعات								
J 08	Scanners سكانر								
J 09	Photo copiers استنساخ (ماكينات تصوير)								
J 10	Tables مناضد								
J 11	Chairs كراسي								
J 12	Shelves رفوف								
J 13	Cupboard دواليب								
J 14	Electric fans مراوح كهربائية								
J 15	Floor carpets كاربتات								
J 16	Black boards سبورات سوداء								
J 17	White boards سبورات بيضاء								
J 18	LCD / Projectors شاشات (LCD) / بروجكترات								
J 19	Other Specify اخرى حدد								

## Section 11: Visioning

### الرؤية

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where  
لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا ايدا / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما  
3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا  
4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
K01	To what extent your staff have skills to conduct district self assessment? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإجراء تقييم ذاتي لتربية القضاء؟				
K02	To what extent your staff have skills to develop SIP based on self assessment results? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإجراء خطة لتطوير القضاء بالاعتماد على نتائج التقييم الذاتي				
K03	To what extent do your staff have skills to determine the CPD needs of each teacher vis-à-vis their standing on the career ladder? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لتحديد برامج التطوير المهني المستمر المطلوبة للمدرسين في ضوء وضعهم الوظيفي؟				
K04	To what extent do your staff have skills to conduct an annual self-assessment of teachers as per the Teacher cadre? هل يمتلك الكادر لديك المهارات لإجراء تقييم ذاتي سنوي للمعلمين بحسب الوضع الوظيفي لهم؟				
K05	To what extent do your staff have skills to ensuring that all of this CPD is taking place and that the teachers are becoming more knowledgeable and skilled, at the Idara level? أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات للتأكد من أن عملية التطوير المهني المستمر يتم إجراؤها وأن المعلمون قد ازدادت معلوماتهم وخبراتهم على مستوى الإدارة.				
K06	To what extent do your staff have skills to Maintain teacher cadre data-bases? إلى أي مدى يمتلك العاملون المهارات اللازمة لإدامة البيانات الخاصة بالوضع الوظيفي للمعلم؟				
K07	To what extent do your staff have skills to develop the assessment tool needed to determine the CPD needs of all school-level non-teachers? أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات اللازمة لتطوير أداة التقييم والتي تحدد احتياجات من برامج التطوير المهني المستمر لغير المعلمين على مستوى المدارس؟				
K18	To what extent do your staff have skills to assess the capacity of all school-level non-teachers? إلى أي مدى يمتلك العاملون لديك المهارات اللازمة لتقييم قدرات غير المعلمين على مستوى المدارس.				
K9	To what extent do your staff have skills to determine the indicators of a successful education system that is decentralized/decentralizing? إلى أي مدى يمتلك العاملون لديك المهارات اللازمة لتحديد مؤشرات نجاح تطبيق النظام التعليمي بطريقة لامركزية؟				
K10	To what extent do your staff have skills to Hire the principal? إلى أي مدى يمتلك العاملون لديك المهارات اللازمة لتوظيف مدير مدرسة؟				
K11	To what extent do your staff have skills to Remove a teacher/non-teacher from a school? إلى أي مدى يمتلك العاملون لديك المهارة لإبعاد معلم أو غير معلم / اداري من المدرسة؟				

K12	To what extent do your staff have skills to Remove a principal from the school? إلى أي مدى يمتلك العاملون لديك المهارات اللازمة لأبعاد مدير مدرسة من منصبه؟				
K13	To what extent do your staff have skills to Remove Idara staff from the Idara? إلى أي مدى يمتلك العاملون لديك المهارات اللازمة لأبعاد كادر الإدارة من الإدارة نفسها؟				



## هـ -4: استبانة مستوى مدراء المدارس

وزارة التربية، بغداد، العراق  
تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق  
استبانة المدرسة/المؤسسة- مستوى مدراء المدارس

### المقدمة

- أنا اسمي ----- اعمل مع (DCI-Iraq) المتعاقد مع شركة المعهد الدولي للبحوث (RTI) لاجراء تقييم لقدرات الادارة التعليمية في العراق.
- يجرى هذا التقييم بناء على طلب الحكومة العراقية ويشمل كافة تشكيلات وزارة التربية.
- الغرض من هذا الاستبيان هو لاجراء تقييم مفصل لقدرات ادارة قطاع التعليم في العراق.
- برغم اننا سنطلب اسمك لاغراض ادارة الجودة في هذا النشاط ، الا ان الاسماء ستبقى بحالة مجهولة اذ ستنتشر نتائج هذا التقييم بصيغة جداول مشتركة. سوف تستخدم وزارة التربية معلومات هذا التقييم لغرض اعداد برنامج مناسب لبناء القدرات.
- لانه قد وقع عليك الاختيار في هذا الاستبيان ، اود ان اطرح عليك بعض الاسئلة التي تتعلق بدورك في ادارة الخدمات التعليمية. وكذلك ، اود ان اطرح بعض الاسئلة التي تتعلق بالمباني ومتطلبات عملك.
- أثناء اجراء الاستبيان ، اود أن أقوم بملاحظة المعدات المكتبية لغرض التحقق من متطلبات العمل. قبل أن تكمل، هل أنت موافق على إجراء هذا المقابلة؟

لا	نعم
----	-----

### Introduction

- My name is-----, I am working with (DCI Iraq) which is a sub-contractor to RTI to conduct an assessment to evaluate the Iraqi educational capacities.
- This Assessment is conducted in accordance to the Iraqi government request. It covers all the Ministry of education departments.
- The aim behind this assessment is to have detailed evaluation to the Iraqi Educational sector capacities.
- Although we will need your name for the quality of this program purposes, the names will be unknown. The results of this assessment will be published in tables format. Ministry of education will use the data of this assessment to develop a suitable and appropriate capacity building program.
- Since you have been selected to do this assessment, I would like to ask you some questions regarding your role in managing the educational services. Also I would like to ask you some questions about facilities and your work needs.
- During conducting this assessment I would like to see the desk equipments just to check about the work needs.
- Before we start, do I have your approval to participate in this interview?

Yes

No

رقم

## SECTION 1: IDENTIFICATION PARTICULARS

### الجزء الاول: بيانات تعريفية

#### Identification of School

#### 1.1. تعريف المدرسة

A 01	Name of the School اسم المدرسة	A 02	Full address of the school عنوان المدرسة بالكامل		
A 05	District (Name) القضاء (اسم)	الرمز Code _____	A 06	Province (Name) المحافظة (اسم)	اسم Code _____
A 07	Type of institution نوع مرحلة التعليم بالمدرسة	1. مدرسة ابتدائية Primary School 2. متوسطة Intermediate School 3. مدرسة ثانوية Secondary school 4. مدرسة مهنية Vocational school...			
A 08	Institution by Attendance تلاميذ المدرسة	1. بنين فقط Boys 2. بنات فقط Girls 3. مختلط Mixed			
A 09	Status of the School حالة المدرسة	1. فترة واحد Day 2. اكثر من فترة Boarding 3. فترة/فترات وداخلية Day and Boarding			
A 10	Name of Interviewer اسم الشخص الذي يجري المقابلة	.....			
A 11	Code of the interviewer رمز الشخص الذي يجري المقابلة	_____			
A 12	Name of Supervisor اسم المشرف	.....			
A 13	Code of the Supervisor رمز المشرف	_____			

رقم الحالة

1.2 Interview Status				
1.2 حالة المقابلة				
Visit	A 14	A 15	a16*	A 17
	Interviewer's Name اسم الشخص الذي يجري المقابلة  Code الرمز _____	Date [dd:mm:yy] التاريخ: [سنة / شهر / يوم] _____:_____:_____	Result code رمز النتيجة ____	Revisit required مطلوب زيارة ثانية Yes نعم.....1 No لا ..... 2
A 18	[Specify reasons for an incomplete interview] بين اسباب عدم اكمال المقابلة ..... .....			
<p><b>Result codes for 16*: رموز نتائج سؤال-16</b></p> <p>01. Completed كاملة      02. Incomplete غير كاملة      03. Refused رفض      04. School locked المدرسة مغلقة 05. School moved المدرسة انتقلت      06. Principal absent مدير المدرسة غائب 07. Not located غير محدد موقعها      77. Others [Specify] اخرى (حدد)</p>				
1.3 Respondent الشخص الذي تجرى معه المقابلة				
A 23	Name of Respondent اسم الشخص الذي تجرى معه المقابلة	..... .....		
A 24	Designation of the Respondent لقب الشخص الذي تجرى معه المقابلة	Principal المدير المدرسة.....1 Other Specify اخرى تذكر.....2		
رقم الحالة				

## Section 2: Organization Structure

### الجزء الثاني: هيكلية المؤسسة

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
B 01	To what extent do you think your role and responsibility in school management is clear as defined in the TSC act and TSC code of conduct for teachers? هل مسؤوليتك تتناسب مع قرارات الوزارة حول هذا الموضوع؟				
B 02	Do you have the required Curriculum Based Establishment? اذا كان المنهج يتطلب اكثر من معلم واحد , هل لديك العدد الكافي لذلك؟				
B 03	To what extent are the following stakeholders involved in developing school aims, policy and a common set of educational values? الى أية درجة يشترك اصحاب العلاقة هؤلاء في اعداد اهداف المدرسة ، والسياسات ومجموعة القيم التعليمية الشائعة؟	i) Parents الآباء			
		ii) SMC / BOG مجلس الآباء / لجنة ادارة المدرسة			
		iii) Teachers المعلمين			
		iv) Students التلاميذ			
B 04	Does the school have a school Vision, Mission and Aims set down clearly in writing? هل لدى المدرسة رؤية ورسالة واهداف موضوعة بصيغة تحريرية وبشكل واضح؟				
B 05	To what extent are the school rules and regulations of conduct known by the following? الى اية درجة يعرف هؤلاء قواعد وضوابط السلوك الخاصة بالمدارس؟	i) Teachers المعلمين			
		ii) Parents الآباء			
		iii) Students التلاميذ			
B 06	To what extent do you provide instructional leadership and support to teachers in the following areas? الى اية درجة تقدم انت كمدير للمدرسة تعليمات قيادية داعمة للمعلمين في المجالات التالية؟	i) Pedagogical leadership القيادة التربوية			
		ii) Curricula coverage تغطية المناهج			
		iii) Large class management ادارة الصفوف كبيرة الاعداد من التلاميذ			
		iv) Learning Needs Assessment تقييم احتياجات التعلم			
B 07	To what extent do you feel you have skills to support teachers in Team work? الى اية درجة ترى ان لديك مهارات دعم المعلمين للعمل بروح فريق العمل الواحد ؟				
B 08	To what extent do you think the School Management Committees are functional?				

## Section 3: General Skills

### الجزء الثالث: المهارات العامة

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 .where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات				
		1	2	3	4	
C 01	To what extent do think the staff have sufficient skills in the development of the following:- الى اية درجة ترى ان لدى فريق العاملين بالمدرسة المهارات اللازمة في اعداد كل من:	i) School Mission / Vision رسالة وروية المدرسة				
		ii) School policies سياسات المدرسة				
		iii) Aims الاهداف				
C 02	To what extent do you feel school plans are responsive to its goals to the following Key Aspects of teaching and learning? الى اية درجة ترى ان خطط المدرسة مستجيبة لاهدافها الرئيسية في التعليم والتعلم من حيث؟	i) Instructional Materials المواد التعليمية				
		ii) In-service Courses دورات تدريبية اثناء الخدمة				
		iii) Peer Teaching يقوم المعلمون بتعليم بعضهم البعض				
		iv) Pupil's written work عمل التلاميذ التحريري				
		v) Assessment and Evaluation التقييم والامتحانات				
		vi) Lesson Observation ملاحظة الدرس				
C 03	From your experience in the development of School Action Plans, in which specific areas would you require further training. بحسب خبرتك في اعداد خطط عمل المدرسة ، في اي المناطق الآتية ستطلب المزيد من التدريب؟	i) Carrying out needs assessment تنفيذ تقييم الاحتياجات				
		ii) Development of Logical Framework طرق اعداد الخطط				
		iii) Costing of activities اعداد تكلفة النشاطات				
		iv) Preparation of Activity schedules (Time Frame) اعداد جداول زمنية لكل صف				
C 04	To what extent does the SMC have sufficient skills in the following areas? الى اية درجة تتميز لجنة ادارة المدرسة بالمهارات اللازمة في المجالات التالية؟	i) Planning التخطيط				
		ii) Budgeting اعداد الموازنة				
		iii) Resource mobilization تعبئة الموارد				
		iv) Parent / Teacher relationships العلاقات بين المعلمين / الأباء				

## Section 4: Curriculum Implementation and Support System

### الجزء الرابع: تنفيذ المناهج والنظام الداعم

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 .where  
لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

- 1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما  
3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا  
4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات				
		1	2	3	4	
D 01	How often do the following officers conduct supervision / inspection in schools? اذكر عدد المرات التي يقوم هؤلاء بالاشرف / التفتيش على المدارس؟  [please state the number of times in a year in column 4] [ نرجو ان تبين عدد المرات بالسنة في العمود رقم 4 ]	i) Head Teacher مدير المدرسة				
		iv) District QASO مسئولي ضمان الجودة والمعايير على مستوى الاقضية				
		v) Provincial QASO مسئولي ضمان الجودة والمعايير على مستوى المحافظة				
		vi) National QASO مسئولي ضمان الجودة والمعايير على مستوى الوزارة				
D 02	In your view, how would you rate the supervision and support skills of the quality assurance officers? برأيك ، ما الدرجة التي تعطيتها على مهارات الاشراف والدعم التي يتميز بها موظفي ضمان الجودة؟					
D 03	To what extent are the Inspection Assessment results used for improvement of teaching and learning? الى اية درجة تستخدم نتائج التقييم والتفتيش في تحسين التدريس والتعلم؟					
D 04	To what extent do you feel you have necessary skills of quality assurance in supporting your staff? الى اية درجة ترى ان لديك المهارات اللازمة لضمان الجودة في دعم فريق العمل بالمدرسة ؟					
D 05	To what extent is the supervision and support provided by the quality assurance officers sufficient in the following? الى اية درجة ترى ان عمليات الاشراف والدعم التي يقدمها موظفي ضمان الجودة كافية في المجالات التالية؟	i) Curriculum delivery تقديم المناهج				
		ii) In-service Training التدريب اثناء الخدمة				
		iii) Performance Appraisal تقييم الاداء				
		iv) facilities management ادارة المباني				
		v) Coordination التنسيق				
		vi) Community development / involvement تنمية / اشراك المجتمع				

رقم الحالة

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات				
		1	2	3	4	
D 06	To what extent does the school receive In-service training from the District Education Office in the following areas? الى اية درجة تتلقى المدرسة تدريب اثناء الخدمة من تربية القضاء في المجالات التالية؟	i) Financial Management الادارة المالية				
		ii) Teacher Management ادارة المعلمين				
		iii) School development and planning التطوير والتخطيط في المدارس				
		iv) Procurement المشتريات				
		v) School Administration الادارة المدرسية				
		vi) Administration of National Examination ادارة الامتحانات				
		vii) Curriculum coverage تغطية المناهج				
		viii) Pedagogical areas مواضيع تربوية (طرائق التدريس)				
		ix) Continuous Assessment of students التقييم مستمر للتلاميذ				
D 07	To what extent does the staff have sufficient skills to prepare timetables in line with the curriculum? الى اية درجة يتميز الكادر بالمهارات اللازمة لاعداد الجداول الزمنية التي تتوافق مع المناهج؟					
D 08	To what extent are the timetables effectively used to manage teaching loads? الى اية درجة تستخدم الجداول الزمنية بشكل فاعل في ادارة زخم التدريس؟					
D 09	To what extent are syllabi linked to sequenced lesson plans and learner assessments? الى اية درجة ترتبط المناهج بخطط الدروس المتتالية وبتقييمات التلاميذ؟					
D 10	To what extent is In-service training based on teachers and students needs assessment? الى اية درجة يستند التدريب اثناء الخدمة على تقييم احتياجات المعلمين والتلاميذ؟					
D 11	To what extent do you feel teachers have necessary skills in teamwork in and between schools? الى اية درجة ترى ان المعلمين يتميزون بالمهارات اللازمة للعمل كفريق في المدرسة ومع المدارس الاخرى؟					
D 12	To what extent is school management bodies (SMCs / BOGs) equipped to handle teacher management in the following areas? الى اية درجة ترى ان لجنة ادارة المدرسة مجهزة للقيام بادارة المعلمين في المجالات التالية؟	i) Teacher Absence غياب المعلمين				
		ii) Teacher recruitment تعيين المعلمين				
		iii) Teacher Support دعم المعلمين				
		iv) Curriculum coverage تغطية المناهج				

رقم الحالة

## Section 5: Education Management Information System

### الجزء الخامس: نظام معلومات الادارة التعليمية

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 .where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا

4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات				
		1	2	3	4	
E 01	To what extent are the following documents used in the school administration? الى اية درجة تستخدم الوثائق التالية في الادارة المدرسية؟	i) School admission register سجل المقبولين في المدرسة				
		ii) Class attendance register سجل حضور الصف				
		iii) Fees Register سجل الرسوم				
		iii) Non-teacher salaries مرتبات العاملين				
		iv) Text books issue list قائمة بالكتب المدرسية				
E 02	To what extent do you encounter problems in filling the data forms required by the following structures? الى اية درجة واجهت مشاكل في اكمال البيانات المطلوبة لكل من ؟	i) MoE Headquarters وزارة التربية				
		ii) Teachers Service Commission نقابة المعلمين				
		iii) Iraq National Examination Council مجلس الامتحانات الوطنية العراقية				
E 03	To what extent do you cope with the ad-hoc data requests? الى اية درجة تتعامل مع طلبات البيانات الطارئة المطلوبة؟					
E 04	What constraints do you encounter in submitting data on time? ما هي العقبات التي تعيق تقديم البيانات في الوقت المحدد؟					
E 05	Are the skills of your staff sufficient in the following: هل تعتقد بان مهارات فريق عمل المدرسة كافية في المجالات التالية:	i) Data Compilation جمع البيانات				
		ii) Data Presentation and Reporting تقديم شرح عن البيانات واعداد تقارير عنها				
		iii) Data Interpretation تفسير البيانات				
E 06	To what extent do you carry out analysis on the following? الى اية درجة يتم عمل تحليل لكل من:	i) Analysis of Exams نتائج الامتحانات				
		ii) School Attendance حضور المدرسة				
		iii) Budget / Expenditure الموازنة / المصروفات				

رقم الحالة

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 .where  
لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4  
1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما  
3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا  
4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات				
		1	2	3	4	
E 07	To what extent do you utilize the collected data in the following areas? الى اية درجة تستفيد من البيانات التي تجمع في المجالات التالية؟	i) Inform Decision Making اعلام صانعي القرار				
		ii) Planning التخطيط				
		iii) Budgeting الموازنة				
		iv) Inform stakeholders on school performance اعلام كافة الاطراف المعنية عن اداء المدرسة				

## Section 6: Finance / Budgeting and Procurement

### الجزء السادس: المالية / اعداد الموازنة والمشتريات

F 01	In your opinion, how would you rate your financial management skills in the following areas? برأيك ، كيف تصنف مهارات الادارة المالية بالمدرسة في المجالات التالية؟	i) Budgeting الموازنة				
		ii) Accounting الحسابات				
		iii) Financial Reporting اعداد التقارير المالية				
		iv) Resource mobilization تعبئة الموارد				
F 02	To what extent do you have sufficient skills for cash management in your school? الى اية درجة تعتقد ان لديك المهارات اللازمة لادارة السيولة المالية في مدرستك؟					
F 03	To what extent do the following groups have sufficient skills in the school budgeting? الى اية درجة تتميز المجموعات التالية بالمهارات اللازمة في اعداد موازنة المدرسة؟	i) Parents الآباء				
		ii) PTA مجلس الآباء والمعلمين				
		iii) SMC / BOG لجنة ادارة المدرسة				
F 04	During the last financial year, how would you rate the delay in the receipt of grants to the school? خلال السنة المالية الماضية ، كيف تصنف التأخير في استلام المنح المقدمة للمدرسة؟					
F 05	To what extent are the following groups involved in procurement process at the school? الى اية درجة تشترك المجموعات التالية في عمل المشتريات في المدرسة؟	i) Teachers المعلمين				
		ii) SMC / BOG لجنة ادارة المدرسة				

رقم الحالة

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where  
لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4  
1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما  
3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا  
4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
F 06	Do you feel that the funds available are sufficient? هل ترى بان التمويل المتاح للمدرسة كاف؟				
F 07	to what extent does the community provide resources to the school in the following? الى اية درجة يقدم المجتمع الموارد للمدرسة في	i) Free labour العمالة المجانية			
		ii) Finance المالية			
		iii) In-kind contribution اسهامات عينية			
F 08	In your view, do you feel that the following groups have the necessary skills in understanding and using the procurement procedures? برأيك ، هل ترى بان لدى المجموعات التالية المهارات اللازمة لفهم واستخدام اجراءات المشتريات؟	i) Teachers المعلمين			
		ii) SMC / BOG لجنة ادارة المدرسة			
F 09	To what extent do the BOG / SMC have skills for Project design, Implementation and Monitoring? الى اية درجة تتميز لجنة ادارة المدرسة بالمهارات اللازمة لتصميم المشروع وتنفيذه ومراقبته؟				

## Section 7: Asset Management

### الجزء السابع: ادارة الاصول

G 01	To what extent does your staff have necessary skills in Asset Inventory, Asset audit and disposal? الى اية درجة يتميز فريق عمل المدرسة بالمهارات اللازمة في جرد الاصول وتدقيقها وتحديد الهالك منها؟				
G 02	In your view, how would you rate the adequacy of the assets in the school with regard to the following? برأيك ، كيف تصنف مدى ملائمة الاصول التي لدى المدرسة مع كل من:	i) Teachers needs احتياجات المعلمين			
		ii) Students needs احتياجات التلاميذ			
		iii) other staff needs احتياجات باقي العاملين من غير المدرسين			
G 03	To what extent does your staff have sufficient skills in the following? الى اية درجة يتميز فريق العاملين بالمدرسة بالمهارات اللازمة في؟	i) Textbooks requisition and issue طلب اصدار الكتب المدرسية			
		ii) Distribution of learning support materials توزيع المواد الداعمة للتعليم			
		iii) Repairs, Maintenance and Improvement school assets and learning materials تصليح ، صيانة ، وتحسينات اصول المدرسة والمواد الداعمة للتعليم			
		iv) Storage			

## Section 8: Observation of Assets at the Institution

### الجزء الثامن: ملاحظة الاصول في المؤسسة

[Please observe the buildings and other office equipment at institutions]

[ نرجو ملاحظة المباني والمعدات المكتبية الاخرى في المؤسسة ]

	في قيد الاستعمال In use					غير مستعمل Not in use			
	Assets الاصول	In Good Condition [No.] بحالة جيدة	Need Minor Repairs [No.] تحتاج تصليحات طفيفة	Need Major Repairs [No.] تحتاج تصليحات كبيرة	Short Fall [No.] لا يصلح (متهدم)	In Good Condition [No.] بحالة جيدة	Need Minor Repairs [No.] تحتاج لتصليح طفيف	Need Major repairs [No.] تحتاج لتصليح كبير	Beyond Repair [No.] لا تصلح
H 01	Class rooms الفصول الدراسية للتلاميذ								
H 02	Latrines المرافق الصحية								
H 03	Staff rooms غرف العاملين								
H 03	Library المكتبة								
H 04	Computer rooms غرف الحاسوب								
H 05	Work shops ورش العمل								
H 06	Home Science rooms غرف العلوم المنزلية								
H 07	Head office مكتب المدير								
H 08	Student desks رحلات التلاميذ								

H 09	Chairs كراسي								
H 10	Office tables مناضد مكتبية								
H 11	اخرى تذكر								
H 12	اخرى تذكر								
H 13	اخرى تذكر								

رقم الحالة

## Section 11: Visioning

### الرؤية

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where  
لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى 4

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدأ / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / احيانا / نوعا ما  
3= Most of the time/Mostly; معظم الوقت / غالبا  
4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / كل / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
K01	To what extent your staff have skills to conduct school self assessment? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإجراء تقييم ذاتي للمدرسة؟				
K02	To what extent does your staff have skills to develop SIP based on self assessment results? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لإجراء خطة لتطوير المدرسة بالاعتماد على نتائج التقييم الذاتي				
K03	To what extent does your staff have skills to encourage parents to become engaged in a variety of ways on school concerned issues? إلى أي مدى يمتلك الكادر لديك المهارات لتشجيع الآباء بأن يشاركوا في القضايا التي تهم المدرسة بطرق مختلفة؟				



## هـ- 5: استبانة مستوى المعلمين

وزارة التربية، بغداد، العراق  
تقييم القدرات الإدارية التعليمية في العراق  
استبانة المدرسة/ المؤسسة- مستوى المعلمين

### المقدمة

- أنا اسمي ----- اعمل مع (DCI-Iraq) المتعاقد مع شركة المعهد الدولي للبحوث (RTI) لاجراء تقييم لقدرات الادارة التعليمية في العراق. يرجى هذا التقييم بناء على طلب الحكومة العراقية ويشمل كافة تشكيلات وزارة التربية. الغرض من هذا الاستبيان هو لاجراء تقييم مفصل لقدرات ادارة قطاع التعليم في العراق. برغم اننا سنطلب اسمك لاغراض ادارة الجودة في هذا النشاط ، الا ان الاسماء ستبقى بحالة مجهولة اذ ستنشر نتائج هذا التقييم بصيغة جداول مشتركة. سوف تستخدم وزارة التربية معلومات هذا التقييم لغرض اعداد برنامج مناسب لبناء القدرات. لانه قد وقع عليك الاختيار في هذا الاستبيان ، أود ان اطرح عليك بعض الاسئلة التي تتعلق بدورك في ادارة الخدمات التعليمية. وكذلك ، اود ان اطرح بعض الاسئلة التي تتعلق بالمباني ومتطلبات عملك.

أثناء اجراء الاستبيان ، أود أن أقوم بملاحظة المعدات المكتبية لغرض التحقق من متطلبات العمل. قبل أن تكمل هل أنت موافق على إجراء هذا المقابلة؟

لا	نعم
----	-----

### Introduction

- My name is-----, I am working with (DCI Iraq) which is a sub-contractor to RTI to conduct an assessment to evaluate the Iraqi educational capacities.
- This Assessment is conducted in accordance to the Iraqi government request. It covers all the Ministry of education departments.
- The aim behind this assessment is to have detailed evaluation to the Iraqi Educational sector capacities.
- Although we will need your name for the quality of this program purposes, the names will be unknown. The results of this assessment will be published in tables format. Ministry of education will use the data of this assessment to develop a suitable and appropriate capacity building program.
- Since you have been selected to do this assessment, I would like to ask you some questions regarding your role in managing the educational services. Also I would like to ask you some questions about facilities and your work needs.
- During conducting this assessment I would like to see the desk equipments just to check about the work needs.
- Before we start, do I have your approval to participate in this interview?

Yes

No

رمز الحالة

## SECTION 1: IDENTIFICATION PARTICULARS

### الجزء الاول: بيانات تعريفية

#### Identification of School

1.2. تعريف المدرسة

A 01	Name of the School اسم المدرسة	A 02	Full address of the school العنوان الكامل		
A 05	District (Name) القضاء (اسم)	الرمز Code _____	A 06	Province (Name) المحافظة (اسم)	اسم Code _____
A 07	Type of institution نوع مرحلة التعليم بالمدرسة	1 مدرسة ابتدائية Primary School ..... 2 متوسطة Intermediate School ..... 3 مدرسة ثانوية Secondary school ..... 4 مدرسة مهنية Vocational school .....			
A 08	Institution by Attendance تلاميذ المدرسة	1 بنين فقط Boys ..... 2 بنات فقط Girls ..... 3 مختلط Mixed .....			
A 09	Status of the School حالة المدرسة	1 نهارى Day ..... 2 داخلية Boarding ..... 3 نهارى وداخلية Day and Boarding .....			
A 10	Name of Interviewer اسم الشخص الذي يجري المقابلة	.....			
A 11	Code of the interviewer رمز الشخص الذي يجري المقابلة	_____			
A 12	Name of Supervisor اسم المشرف	..... .....			
A 13	Code of the Supervisor	_____			

رمز الحالة

1.2 Interview Status				
المقابلة تفاصيل				
Visit الزيارة	A 14	A 15	a16*	A 17
	Interviewer's Name اسم الشخص الذي يجري المقابلة  Code الرمز _____	Date [dd:mm:yy] التاريخ: [سنة / شهر / يوم]  _____:_____:_____	Result code رمز النتيجة  ____	Revisit required مطلوب زيارة ثانية Yes نعم.....1 No لا ..... 2
A 18	[Specify reasons for an incomplete interview] بين اسباب عدم اكمال المقابلة ..... ..... ..... .....			
<b>Result codes for 16*, 16- رموز نتائج سؤال-</b>				
01. Completed كاملة      02. Incomplete غير كاملة      03. Refused رفض      04. School locked المدرسة مغلقة 05. School moved المدرسة انتقلت      06. Teacher absent مدير المدرسة غائب 07. Not located غير محدد موقعها      77. Others [Specify] اخرى (حدد)				
1.4 Respondent الشخص الذي تجرى معه المقابلة				
A 23	Name of Respondent اسم الشخص الذي تجرى معه المقابلة ..... .....			
A 24	Designation of the Respondent لقب الشخص الذي تجرى معه المقابلة	Senior Teacher المدرس الاقدم.....1 Teacher مدرس.....2 Other Specify.....3		
رمز الحالة				

## Section 2: Organization and Support

### الجزء الثاني: التنظيم والدعم

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى

- 1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / بعض الاحيان / نوعا ما  
3= Most of the time/Mostly; اغلب الاوقات / عادة  
4=Plenty/always/all/Yes نعم كثيرا / دائما / نعم

V.No.	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
B 01	To what extent are teacher's duties clearly stated in writing in the school? إلى أي مدى واجبات المعلم مكتوبة بشكل واضح في المدرسة؟				
B 02	To what extent are teaching targets and school aims clear? ما مدى وضوح الأهداف التعليمية للمدرسة؟				
B 03	To what extent are you involved in the development of School Plan? ما مدى مشاركتك في إعداد خطة المدرسة؟				
B 04	To what extent are you aware of your responsibilities as defined in the Teachers Service Act (TSC) and TSC code of Conduct for Teachers? ما مدى تفهمك أو إدراكك لمسؤولياتك كما حددها قانون خدمة المعلمين وقواعد السلوك المهني للمعلمين؟				
B 05	How would you rate the Instructional leadership and Support from the Head Teacher? كيف تقيس القيادة الإرشادية والمساندة التي يبديها مديرك؟				
B 06	To what extent do teachers work in co-operation, as a team, and help each other? ما مدى عمل المعلمين كفريق واحد وتعاونهم مع بعضهم البعض؟				
B 07	What is the last time you attended an In-Service training course? متى حضرت آخر تدريب أثناء العمل؟		شهر	سنة	
B 08	Do you feel that In-Service training courses are organized frequently enough? هل تعتقد بان التدريبات أثناء العمل التي تنظم من وقت لآخر كافية؟				
B 09	Do you feel that In-Service training responds to your teaching needs? هل تعتقد أن التدريب أثناء العمل يلبي احتياجاتك التعليمية؟				
B 10	To what extent are you given any training in using learning assessment indicators? إلى أي مدى تم تدريبك باستخدام مؤشرات تقييم التعلم؟				
B 11	Have you ever been In-Serviced or given feedback based on a pedagogical problem that inspectors reported? هل سبق وان قدمت لك ملاحظات فنية من قبل تقارير المفتشين؟				

رمز الحالة

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / بعض الاحيان / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; اغلب الاوقات / عادة

4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات				
		1	2	3	4	
B 12	To what extent are you involved in decision making in the following Teaching / Learning materials in the following areas? ما مدى مشاركتك في صناعة القرار بخصوص المواد التعليمية / التدريسية للمجالات التالية ؟	i) Procurementالمشتريات				
		ii) Distributionالتوزيع				
		iii) Production / Innovation الإنتاج / الإبداع				
		iv) Storageالتخزين				
		v) Repairs and Maintenance التصليحات والصيانة				
B 13	To what extent do you feel that the following incentives / conditions are conducive to you working better and accomplishing your goals? الى أي مدى تعتقد بأن الحوافز والظروف التالية تؤدي الى تطوير العمل وتحقيق الأهداف	i) School Management ادارة المدرسة				
		ii) Teacher compensation أجور المعلم				
		iii) Parental and Community involvement مشاركة الاباء والمجتمع				
		iv) Support, guidance and counseling from inspectors دعم ، وتوجيه واستشارات من قبل المفتشين				
		v) Workload (teaching norm) (زخم العمل) معدلات التدريس				
		vi) Teacher In-Service training تدريب المعلم خلال فترة تأدية وظيفته (ثناء العمل)				
		vii) Guidance and Counseling from Head teacher توجيه واستشارة من قبل رئيسك				
		viii) School infrastructure البنية التحتية للمدرسة				

رمز الحالة

### Section 3: Curriculum / Learning Process

#### الجزء الثالث: المناهج / العملية التعليمية

For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where

لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما

2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / بعض الاحيان / نوعا ما

3= Most of the time/Mostly; اغلب الاوقات / عادة

4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات			
		1	2	3	4
C 01	To what extent do you have sufficient skills to use Teaching / Lesson guides, combine lecturing, group work and individual work? إلى أي مدى تمتلك مهارات كافية في استخدام الأدلة الإرشادية للدروس / دمج المحاضرات الصفية/ العمل الجماعي والعمل الفردي؟				
C 02	To what extent do you have the necessary skills to motivate pupils/ students to take initiative? ما مدى امتلاكك المهارات الضرورية لتحفيز التلاميذ / الطلاب لأخذ مبادرات في ؟	i) Asking questions توجيه الأسئلة			
		ii) working on projects العمل في مشاريع			
		iii) seeking Information البحث عن المعلومات			
		iv) Explore their surroundings اكتشاف ما حولة			
		v) Use reasoning to learn استخدام التفكير المنطقي للتعلم			
C 03	To what extent do you have skills in designing questionnaires for the following? ما مدى الخبرة التي تمتلكها في مجال إعداد الاستبيانات في مجال ؟	i) Monitoring learning progress الرقابة على العملية التعليمية			
		ii) Setting homework إعداد الواجبات المنزلية			
		iii) Setting Mock Exams اعداد امتحانات صورية			
		Iv) Supporting Remedial classes دعم صفوف علاجية			
C 04	To what extent do you have the skills to integrate inspection report and best practices to teaching? ما مدى مهاراتك في دمج تقارير التفتيش وأفضل الممارسات في عملية التعلم؟				
C 05	Do you feel that the support provided by the inspectors is helping you to improve your teaching? هل تعتقد أن المساندة التي يبديها المفتشون تساعدك على تطوير مستوى التدريس لديك؟ .				
C 06	To what extent do you observe Key resource teachers use successful techniques, activities and displays effectively in a real classroom setting? الى اي مدى تقوم بملاحظة اداء المعلمون المخضرمون في استخدامهم للتقنيات والنشاطات الناجحة داخل الفصول ؟				

رمز الحالة

**For every question / indicator please assign a rank/score/rate from 1 to 4 where**  
لكل سؤال / مؤشر نرجو تحديد المستوى / الدرجة / المعدل من 1 الى

1=No/Not at all/Total Lack; لا / ابدا / خال تماما  
2=some/Sometimes/ somewhat; بعض / بعض الاحيان / نوعا ما  
3= Most of the time/Mostly; اغلب الاوقات / عادة  
4=Plenty/always/all/Yes كثيرا / دائما / نعم

V.No	Questions / Indicators الاسئلة / المؤشرات	Scores/ Rates الدرجات / المعدلات				
		1	2	3	4	
C 07	Do you feel that the curriculum is too comprehensive (Too big to cover easily)? هل تعتقد أن المنهج الدراسي واسع جد بحيث لا يمكن تغطيته بسهولة؟					
C 08	Do you feel that the curriculum responds to the needs of children (will it prepare them for secondary school well, for instance ) هل تعتقد أن المنهج يلبي حاجات التلاميذ (هل يقوم بأعدادهم الى المرحلة المتوسطة مثلا)؟					
C 09	To what extent do you feel you can handle children with special needs especially those infected and affected with HIV/ AIDS? الى أي مدى تستطيع التعامل مع الأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة ؟					
C 10	To what extent do you provide instructional leadership and support to teachers in the following areas? ما مدى امتلاكك لمهارات القيادة التوجيهية الداعمة للمعلمين في المجالات التالية؟	i) Pedagogical leadership القيادة التربوية				
		ii) Curricula Coverage تغطية المنهج				
		iii) Large Class Management ادارة الصفوف كبيرة الاعداد من التلاميذ				
		iv) Learning Needs Assessment تقييم احتياجات التعلم				

رمز الحالة

