

تصميم برنامج تدريبي للمفتشين التربويين في ضوء متطلبات الوظيفة

احمد علي صالح (*)

المبحث الأول: الإطار العام:

أهمية البحث والحاجة إليه :

من المسلّم به، إنّ الإنسان غاية ووسيلة للتطور العلمي والتقني والاجتماعي والاقتصادي، ولهذا اهتمت الدول وعلى اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية بالموارد البشرية خاصة بعد أن أدركت انها ثروة بشرية انتاجية تمثل أهم الموارد المتاحة لها في الإنتاج لأنها المازج والموجه لباقي عوامل الانتاج، كما أنها المحرك الأساس والعنصر الفعّال بين تلك العوامل، وتسعى الى تحقيق طموحات وأهداف متعددة من خلال العمل. (موسى، ١٩٩٠: ٣٩).

زيادة على ذلك أثبتت جميع الدراسات أن الكفاية الإنتاجية للمنظمات^(١) لا تعتمد على التكنولوجيا التي تستخدمها في عملياتها فحسب وإنما تعتمد الى حد كبير علي كفاية الموارد البشرية ورغبتها في العمل (Swall, 1976: 11).

وتكتسب ادارة الموارد البشرية في المنظمات التربوية أهمية أكثر من سواها من المنظمات الأخرى، فقد تكون المواقف أمام باقي المنظمات، «متشابهة أو متقاربة، وقد يفيد في التعامل معها والتغلب على صعوباتها، أسلوب أو أساليب محدودة لاحتاج في كل مرة الى كثير من التحوير والتعديل ، إذ انه في المنظمات التربوية تختلف الصورة كثيراً، واختلافها

(*) رئيس قسم الادارة التربوية - معهد التدريب والتطوير التربوي.

(١) يقصد بالمنظمة أي وحدة إجتماعية هادفة» ، مثل الوزارة، المديرية العامة، المنشأة، الشركة، الجامعة، المدرسة..... الخ.

هذا نابع بالدرجة الأساس من اختلاف المواقف «التي أقل ما يمكن أن توصف به انها متغيرة ومتحركة لأن العمل للإنسان ومع الانسان يعني العمل مع ارادات حرة وميول متعددة ورغبات مختلفة وقدرات متباينة وفروق تتسع وتضيق من فرد الى آخر. (الأفندي، ١٩٧٢: ٨).

إن ما تقدم يحتم على المنظمات التربوية توظيف مواردها البشرية وتطوير قدرتها القيادية والعلمية وتنمية مهارتها الفكرية والتقنية بما يجعلها قادرة على النهوض بمسؤولياتها على الوجه الأكمل.

ويؤدي التدريب دوراً فاعلاً في هذا الجانب باعتباره أحد الأسس المهمة لرفع مستويات الأداء وزيادة الكفاءة الانتاجية واعداد وتأهيل الافراد في مختلف المستويات ولجميع الوظائف والأعمال.

ويستخدم التدريب لأغراض متعددة، منها إعداد وتأهيل الأفراد لاشغال وظائف جديدة والقيام بأداء أنشطتها بكفاية وفاعلية.

ونظراً لاستحداث وظيفة (مفتش تربوي) في وزارة التربية ولعدم وجود ملاك مؤهل بشكل مباشر لأداء الوظيفة المذكورة، فان الحاجة أمست ملحة لتدريب الملاكات بغية اعدادهم وتأهيلهم لاشغالها.

ولكي يحقق التدريب الغاية المرجوة منه، فلا بد أن يتم على وفق منهجية محددة قائمة على أسس علمية رصينة. (صخي وبادع، ١٩٩٢: ٥٠).

وتعدّ عملية تصميم البرامج التدريبية مرحلة مهمة وأساساً في منهجية العملية التدريبية، إذ يؤكد عدد من المتخصصين «إن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج» (درة، ١٩٨٨: ٣٦).

وتأسيساً على ما تقدم فإن البحث الحالي هو محاولة لاتباع المنهجية العلمية في تصميم برنامج تدريبي للمفتشين التربويين.

ويستمد أهميته من:

١- أهمية وظيفة التفتيش : بوصفها وظيفة حساسة تتطلب مستوى من القدرات والكفايات لأداء مهماتها الرئيسية: التربوية، الادارية، المالية، الفنية، بالمستوى المطلوب.

٢- أهمية تصميم البرامج التدريبية: لكونها عملية معقدة، تتكون من عدة عناصر، تتشابه

مع عدد من المتغيرات والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه.
٣- أهمية المحاولة: لعلها المحاولة الأولى في هذا الاتجاه إذ لا توجد دراسات سابقة في العراق بحسب علم الباحث تناولت هذا الموضوع.

هدف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تصميم برنامج للمفتشين التربويين في ضوء متطلبات الوظيفة. ولتحقيق ذلك سيحاول البحث الاجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما الأهداف الملائمة لمتطلبات أداء وظيفة التفتيش التربوي؟
- ٢- ما الموضوعات التي تساهم في تلبية متطلبات أداء وظيفة التفتيش التربوي؟
- ٣- ما الأساليب التدريبية المناسبة لتجسيد الأهداف وترجمة الموضوعات الى واقع عملي؟

حدود البحث :

يتحدد البحث بما يلي:

- ١- المجالات الأساس للبرنامج وهي (الأهداف، الموضوعات، الأساليب التدريبية، المدة، الأنشطة الأخرى).
- ٢- آراء عينة من الخبراء والمتخصصين في التدريب والعملية التدريبية والشؤون التربوية من داخل وزارة التربية وخارجها.

تحديد المصطلحات :

- ١- البرنامج: -الترتيب أو التنظيم المسبق للأنشطة والأحداث أو التطورات مخطط لها لتسفر عن نتيجة معينة متوقعة. (حلاوي، ١٩٦٧: ١٠٠).
- ٢- تصميم البرنامج التدريبي: - العملية التي تعني بتحديد الأهداف التدريبية وانتقاء الموضوعات وتتابعها والساعات أو الأيام التدريبية المخصصة لها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وشروط المشاركة في البرنامج ومعايير تقويم وقياس فعالية البرنامج. (وهيب وآخرون، ١٩٨٧: ٣٣).
- ٣- الوظيفة: - مجموعة من المهام التي تناسب مستوى العمل المطلوب ادائه في موقع من المواقع الوظيفية في المنظمة. (الحصري، ١٩٦٧: ٣٥).

٤- المفتش التربوي (التعريف الاجرائي): - شخص يحمل الشهادة الجامعية الأولية في الاقل ويفضل من حملة الشهادات العليا مع مؤهل تربوي وله خبرة في التعليم والادارة المدرسية والإشراف التربوي أو الاختصاصي.

٥- متطلبات الوظيفة (التعريف الإجرائي):- جميع الأعمال والأنشطة والمستلزمات والسلوكيات اللازمة لأداء الوظيفة والتي تعد حاجات تدريبية تفرزها المهمات والكفايات والخبرات الميدانية.

المبحث الثاني: الإطار النظري:

أولاً : أساسيات في التدريب الإعدادي (٢):

مفهوم التدريب الإعدادي وأهدافه:

يعدّ التدريب أحد الوسائل الأساسية لتغيير السلوك عند الأفراد أو الجماعات من خلال جهد مخطط لمجموعة من العمليات، لأنّ التدريب «عملية ظاهرة يتم خلالها تعريض الأفراد لسلسلة من مواقف التعلم المحددة من حيث المناهج والمواد والتجهيزات والمواقع فتقدم مجموعة من المعلومات الفكرية أو الحركية أو السلوكية الجديدة، وذلك بما يخلق لدى المتدربين اتجاهات واضحة في القبول والتغيير والاستيعاب والمواجهة فيكتسب هؤلاء مهارات وحركات وتوجهات تتلاءم مع الأهداف المقررة». (معروف، ١٩٩٢: ٨٠).

ويعرف (مرار) التدريب الإعدادي بأنه «تدريب الأفراد قبل التحاقهم بالعمل من أجل تزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات التي من شأنها أن تساعدهم وتؤهلهم بالعمل على أحسن وجه وأكفأه». (مرار، ١٩٨٣: ٣٠٩).

أما (الدوري) فيعرفه على أنه «تأهيل المتدرب واعداده الإعداد السليم لمواجهة أعباء الوظيفة، والتعرف على حدودها واحتياجاتها وما يحيط بها من ظروف وما يحكمها من قوانين ولوائح، وذلك لضمان انتظام المتدرب (الموظف) في العمل كخليفة منتجة في المنظمة التي يعمل بها وضمان التفاعل التام بينه وبين الموظفين». (الدوري، ١٩٧٦: ١٥٩).

ويرى الباحث أنه رغم الاختلافات الشكلية بين المفاهيم السابقة إلا أنها تسعى الى تحقيق الأهداف من التدريب الإعدادي نفسها والتي يمكن تلخيصها بالآتي:

(٢) يقصد بالتدريب الإعدادي (التدريب الذي يسبق اشغال الشخص الوظيفة أو القيام بالأعمال كما سيوضح ذلك لاحقاً.

- ١- إعداد الفرد علمياً وسلوكياً على نحو سليم.
- ٢- تأهيل الفرد للقيام بالأعمال التي توكل إليه عند التحاقه بوظيفته. (الطعاني، ١٩٩٦: ١٨).
- ٣- تزويد الفرد بالمعارف الأساس والمهارات والتعليمات والأنظمة الخاصة بعمله الوظيفي التي تمكنه من تعلم العمل الوظيفي بسرعة. (الشقاوي، ١٩٨٦: ٢٣٠)، (برعي، ١٩٧٠: ٤٦٢).

مفهوم الاحتياجات التدريبية وأنواعها:

تعد دراسة الاحتياجات التدريبية الركن الأساس للنشاط التدريبي وبدون هذه الدراسة يصبح التدريب مجرد نشاط غير هادف وصوري لما ينفق عليه من أموال وما يبذل في سبيله من جهد.

وتعرف الاحتياجات التدريبية على إنها «مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد بسبب نقص معارف وقدرات ومهارات هؤلاء الأفراد أو ما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور». (صالح وآخرون، ١٩٩٣: ١٠٢).

يستشف الباحث من التعريف المذكور أنفاً أن الاحتياجات التدريبية هي بمثابة مرحلة التشخيص الذي يسبق تقرير نوع العلاج ومقداره.

ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية في أي منظمة بناء على الغاية المرجوة منها الى أربعة أنواع هي:-

- ١- **الإعتيادية:-** وهي الاحتياجات التي تتعلق بتدريب الافراد الجدد وكذلك الأفراد الحاليين الذين يُراد ترقيةهم أو نقلهم الى وظائف أعلى، وتشتمل على معلومات تنشيطية وتعريفية بخصوص أعمال المنظمة.
- ٢- **الفنية:-** وتتعلق تلك الاحتياجات بضرورة تدريب الأفراد على الأجهزة والمعدات أما بسبب وجود نقص في قدرات ومهارات الأفراد في كيفية استخدام هذه الأجهزة أو بسبب حصول المنظمة على أجهزة حديثة يراد تعريف العاملين بكيفية استخدامها.
- ٣- **الاجتماعية:-** وتهتم الاحتياجات بتحسين علاقات الأفراد العاملين فيما بينهم من جهة وبينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى، كذلك تهتم بعلاقات المنظمة بجمهورها الخارجي (منظمات وأفراد).

٤- القيادة:- وهذه الاحتياجات تتعلق بتطوير القدرات الذهنية والفكرية للأفراد العاملين لغرض اعدادهم لتولي مناصب مهمة داخل المنظمة تتعلق تلك الوظائف باتخاذ القرارات والتعامل مع العاملين في محيط العمل أو في فن التفاوض مع الجهات الخارجية. (صالح وآخرون، ١٩٩٣: ١٠٢)

وبعد هذا العرض لأنواع الاحتياجات التدريبية فأن الاحتياجات المطلوبة لوظيفة مفتش تربوي والتي هي موضوع بحثنا هذا، في رأي الباحث مزيج من أربعة أنواع (اعتيادية، وفنية، اجتماعية، قيادية). للأسباب الآتية:

- أ- إعتيادية: لأن الأفراد المتعلقين بها يعدون جددًا.
- ب- فنية: لأن من متطلباتها تعرف تشغيل الأجهزة والتأكد من سلامتها.
- ج- إجتماعية: لأن مستلزماتها الأساسية بناء وتنظيم علاقات اجتماعية وانسانية.
- د- قيادية: لأن من مهماتها الرئيسية اتخاذ القرارات والتأكد من سير الأعمال ومتابعة تنفيذ الأنظمة والتعليمات.

أما مصادر تحديد الاحتياجات فهي عديدة ويجب أن تهتم بها المنظمة، لأن التحديد الواضح والدقيق للاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق أهداف عمليات التدريب باعتبار أن تلك الاحتياجات تمثل مجموع التغييرات المطلوبة في مهارات وخبرات وأداء وسلوك الأفراد العاملين.

ويتعين على المنظمة الكشف عن الاحتياجات التدريبية من المصادر الآتية:

- ١- تحليل الوظيفة: والهدف الأساسي من هذه العملية هو التوصل الى إجابات حول التساؤلات الآتية:

- ماذا يعمل شاغل الوظيفة ؟

- كيف يؤدي العمل ؟

- كيف يستطيع شاغل الوظيفة معرفة ما اذا كان يؤدي عمله بشكل صحيح ؟

- ماذا يجب أن يعرف شاغل الوظيفة لكي ينجز العمل بكفاية ؟ (كاران، ١٩٨٢: ٦٥).

- ٢- الخطط : تعد الخطط العامة والتفصيلية الموجودة لدى المنظمة من المصادر المهمة التي يمكن استخراج مؤشرات مناسبة منها .

- ٣- خبرات الآخرين : عن طريق الاتصال بمسؤولي التدريب من المنظمة نفسها ومن منظمات أخرى والذين يملكون خبرات واسعة في عملية التدريب، يمكن الحصول على ملاحظات ومؤشرات مهمة تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية. (محمود، ١٩٨٠: ٢٢).
- ٤- الملاحظات والمقترحات: ويقصد بها الملاحظات والمقترحات التي يبديها المديرون والمشرفون والأفراد في المنظمة حول مختلف الأعمال والمشاكل وظروف العمل التي تساعد في التوصل الى مؤشرات مناسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية. (محمود، ١٩٨٠: ٢١١-٢٢).
- ٥- توصيات الإدارة العليا: يمكن الاستفادة من المعلومات التي تقدمها الادارة العليا في المنظمة باعتبارها تمتلك معلومات كاملة عن مستقبل المنظمة، والتوسعات والتغيرات المتوقعة، وفي ضوء تلك المعلومات يتم تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمواجهة التطورات المستقبلية. (صالح وآخرون، ١٩٩٣: ١٠٦).
- ٦- البحوث والدراسات: التي أجريت وتجرى في هذا الميدان وما توصلت اليه من معلومات يمكن الرجوع اليها.

أولاً : مفهوم وظيفة التفتيش وأبعادها: التفتيش (لغة واصطلاحاً):

التفتيش لغة) وردت له معانٍ متعددة في معاجم اللغة العربية ويعتقد الباحث أن تلك المعاني وإن تباينت في البنى والمظهر إلا إنها واحدة في المعانى والجوهر فهي لا تخرج عن كونه (بحث أو سؤال عن شيء).

فقد وردت في (القاموس المحيط) بأنه (طلب في بحث). (الفيروز أبادي، د.ت. ٢٨٢) وورد بالمعنى نفسه في (لسان العرب) على انه (الطلب والبحث). (ابن منظور، د.ت: ١٠٤٦) واقترب كثيراً معناه الذي جاء في (المنجد) من المعنيين السابقين والذي مفاده (فتش: تصفح وعنه سأل وبحث). (المنجد، ١٩٦٠: ٥٦٧).

أما التفتيش (Inspection) اصطلاحاً، فيعرفه قاموس (ويبستر) بأنه (تدقيق أو فحص الشخص وفق المعايير المعتمدة). (Websters، ١٩٧٧: ٥٩٨).

أما قاموس (أكسفورد) فيرى أن التفتيش هو (عملية الفحص أو النظر بدقة أو المسح الجيد والدقيق أو المراقبة عن قرب لموضوع معين). (Oxford, ١٩٦٦: ١٠١٦).

ويعطي (غطاس وآخرون) مفهوماً أكثر وضوحاً للتفتيش وأدق تحديداً لفعالياته إذ يرى أنه (فحص وتقييم شاملان ومنظمان للمنظمة ككل من حيث تكوين رأس المال وسياسات الإدارة والأفراد وطرق التطبيق والتنظيم والمنتجات والخدمات والتكاليف وغير ذلك). (غطاس وآخرون، ١٩٧٤: ٥٦).

ويطلق على من يمارس هذه الوظيفة (المفتش). وهو الموظف (المختص بالتحقق من سلامة الأداء واكتشاف أوجه الإهمال والقصور فيه واقتراح العلاج اللازم). (العلاق، ١٩٨٠: ٢٧٦).

ولدى تحليل أركان التعريفات المذكورة يستنتج الباحث أن وظيفة التفتيش هي:-

- عملية فحص وتدقيق.
- اشراف ومتابعة.
- قياس وتقييم.
- تعديل وتقسيم وتطوير.
- تحتاج لمواصفات خاصة لمن يمارسها.

سمات وظيفة التفتيش:

يمكن تلخيص سمات التفتيش بما يأتي:

- ١- أن يتحلى من يمارسها بالفهم العميق للأحكام القانونية والخلق التربوي والعاطفة الاجتماعية والنزاهة والعدالة.
- ٢- وظيفة مفيدة نظراً لمعطياتها الإيجابية للأفراد والمنظمات والمجتمع.
- ٣- وظيفة صعبة لأنها تتطلب التخطيط الموضوعي والالتزام التام بالاشتراطات القانونية وتنمية الوعي القانوني والإداري والاجتماعي والتفرغ الكامل مع ما يصحبه من عمل دؤوب ومثابرة جديّة وغالباً ما تكون مضيئة.
- ٤- وظيفة خطيرة اذا لم يكن جهاز التفتيش في مستوى المسؤولية فعند ذاك يكون لها معطيات سلبية وتحكيم غير مقبول. (الرحماني، ١٩٧٩: ١٤٦-١٤٧).

أبعاد وظيفة التفتيش:

عرف الإنسان (التفتيش) منذ القدم، بل إن التفتيش رافق ظهور المجتمع البشري وكان من مستلزمات أدامته. « فمئذ أن بدأ الإنسان يعي ما يدور حوله ويتلفت ليرقب غيره يعمل ثم يقارن فيهز رأسه باستحسان أو يزم شفثيه باستياء، كان في الحقيقة بتعبيره الصامت عن الرضا أو الإستنكار يزن ويقيس ويقيم اداء غيره قياساً لتصوراته الخاصة». (الصقر، ١٩٨٠: ٧٥).

وقد أدى تطور الحضارات الى إيجاد سرائع وصيغ قانونية تنظم وظيفة التفتيش، فالمادة السادسة من شريعة (حمورابي) نصت على: « ادا سرق رجل حاجة تعود للإله أو القصر، فإن ذلك الرجل يعدم، ويعدم كذلك من تمسك بيده الحاجة المسروقة». (رشيد، ١٩٧٩: ١١٩).

(وتضمن تشريع - حور محب - في المادة السادسة من القسم الثاني إجراءات ضد الإبتزاز والرشوة). (العبيدي، ١٩٨٦: ٩).

وشهدت الحضارة الإنسانية أرقى ممارسة تربوية وقانونية واجتماعية لوظيفه التفتيش وذلك في العصر الاسلامي من خلال القواعد والمعايير والضوابط الإلهية التي وضعها الخالق جلت قدرته والتي وردت في الايات القرآنية الكريمة فضلاً عما جاء في الأحاديث القدسية النبوية الشريفة فجاء في الآية (١١٠) من سورة (آل عمران) قوله تعالى: « كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله». وتحث الآية الكريمة على درء المفاصد وجلب المنافع. أما الوسائل والاساليب التي تؤدي الى كشف ودرء المفاصد بغية تحقيق المنافع فتوضحت في الحديث النبوي الشريف: (من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فقلبه وذلك أضعف الإيمان).

وجاء في الآية (١٠٩) من سورة (التوبة) التأكيد على تفتيش الذات وتفتيش الغير بقوله تعالى: (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون).

وفي عصر الخليفة الثاني عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) استحدثت وظيف (الحسبة) ويُطلق على من يشغلها (المحتسب)، ويشترط في المحتسب أن يكون حراً عدلاً ذا صرامة

وخشونة في تطبيق أحكام الشريعة وعلى بينة بالمنكرات الظاهرة. ومن أبرز واجبات المحتسب ما يأتي:

- منع التجاوزات في الطرق العامة.
 - منع المعلمين عن ضرب تلاميذهم والخروج عن الحد المطلوب للتأديب.
 - الإشراف على سير العمل في المرافق العامة التابعة للحكومة.
 - منع المعاملات التي تخالف أحكام الشريعة.
 - تلقي شكاوي المواطنين والنظر فيها.
- (الدوري وآخرون، ١٩٧٩: ١٧-١٨).

ويستخلص الباحث من خلال العرض السابق فضلاً عن المفاهيم اللغوية والإصطلاحية أن لوظيفة التفتيش مجموعة من الأبعاد تعمل مع بعضها البعض لتكون منظومة تكاملية لهذه الوظيفة سعياً لتحقيق الأهداف المتوخاة منها. ويمكن تحديد هذه الأبعاد بما يأتي:-

البعد التربوي:

ينطلق البعد التربوي لوظيفة التفتيش من كونها، (عملاً متخصصاً يقوم على أساس الخبرة العريقة والعميقة لتوجيه العاملين في حقل التربية والتعليم والأخذ بأيديهم وتعهدهم بالإرشاد والتوجيه ليصلوا الى عملهم الى المستوى الذي يحقق الأهداف التربوية بصورة عامة). (المنصور، ١٩٧٦: ١). لذلك يستهدف التفتيش في بعده التربوي تحقيق الأغراض الآتية:-

- تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مدرسي المدارس ومعلميها.
 - تقويم عمل المؤسسات التربوية وتقديم المقترحات البناءة لتحسينها.
 - العمل على حسن توجيه الإمكانيات البشرية والمادية وحسن استخدامها.
- (مرسي، ١٩٨٤: ٣٤٩).

البعد القانوني:

الأساس في البعد القانوني للتفتيش هو: (البحث عن الحقيقة في مستودع سرها حيثما تكون).

عليه فالتفتيش في بعده القانوني يرمي الى:

- جمع البيانات والمعلومات عن موقف ما .
- البحث عن الدلالة والتحقق منها والتثبت من صحتها .
- تعرف الحقيقة والأطراف المقصرة .
- إتخاذ القرار المناسب وبالتوقيت الملائم .

(عباس، ١٩٩١: ١٢).

البعد الإداري:

يؤكد البعد الإداري للتفتيش على (التوجيه والإرشاد والعمل على الحد من استعمال السلطات في غير مواضعها المرسومة لها، كذلك التعرف على درجة كفايات الافراد في الأقسام الادارية المختلفة للمنظمة). (Austin, 1985: 176)، من خلال المتابعة والتقييم للأعمال الادارية والتأكد من حسن سير العمل الاداري بالوحدات الادارية والتأكد من تنفيذ السياسات التي تقرر بما يحقق الصالح العام. (عباس، ١٩٩١: ١٢).

لذا فإن التفتيش في بعده الإداري يسعى للتركيز على:

- الجوانب الوقائية: التي تقوم على تحصين المنظمة من الأخطاء التي قد تقع فيها بعض الأقسام والأفراد-قبل التنفيذ- ومن ثم العمل على منع وقوعها. (صالح، ١٩٩٤: ٣٠).
- الجوانب العلاجية: وتؤكد مدى إتمام الأعمال على وفق الخطة المرسومة وفي حدود التعليمات والقواعد وتحديد الإنحرافات والعمل على تصحيحها. (الذهبي، ١٩٨٨: ٨٣).
- الجوانب الاجتماعية: وتعنى بمدى التزام المنظمة بالأعراف والتقاليد والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه، بقصد الكشف عن السلوك العام للأفراد على وفق المعايير التي يحكمها التاريخ والتراث والثقافة السائدة في المجتمع.

(جواد، ١٩٩٥: ٢٦٢).

البعد المالي:

ينصب البُعد المالي لوظيفة التفتيش على (الحفاظ على أموال الدولة من السرقة أو الإختلاس أو التزوير، ورفع مستوى الكفاية والأداء وترشيد الانفاق وبرمجته).

(العبيدي، ١٩٨٦: ٤).

وعليه فإن غاية وظيفة التفتيش في بُعدها المالي هي:

- رصد حالات مخالفة القواعد والأحكام المالية والحسابية المنصوص عليها في القوانين والأنظمة والتعليمات.
 - تحديد حالات الإهمال أو التقصير الذي من شأنه إلحاق الضرر بالدائرة أو ضياع أموالها أو حقوقها.
 - حصر حالات عدم تنفيذ الأوامر والقرارات والتعليمات الصادرة من سلطة الرقابة.
- (قانون الرقابة المالية، ١٩٨٠: ١٦).
- تقييم كفاية الأداء المالي للأفراد والمنظمات التربوية.
 - إيجاد السبل والوسائل الكفيلة بتوجيه الإنفاق وترشيده بشكل سليم.

البعد النفسي:

لما كانت وظيفة التفتيش تعتمد الروح الإنسانية والحس التربوي والعاطفة الاجتماعية ونكران الذات، فيجب أن تركز في بعدها النفسي على تحقيق الجوانب الآتية:

- تعزيز السلوك الجيد عند العاملين وفرز السلوك السلبي والتنبية عليه، والحث على تجنبه.
- مكافأة الأفراد العاملين بصمت.
- تنمية العلاقات الإنسانية مع العاملين.
- تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين مناخ الدافعية.
- تكريس العادات الإيجابية النافعة في أثناء العمل، وجعلها سياقاً دائماً يلتزم به العاملون في ميدان ما.
- ترسيخ مبدأ تكافؤ الفرص بحسب ما يقدم الفرد من جهد مميز.
- تحقيق الإطمئنان النفسي لدى العاملين، والشعور بسريان أحكام العمل على الجميع من دون تفضيل أحد على أحد، إلا بمقياس إجادة العمل والإخلاص فيه.

(صالح وآخرون، ١٩٩٣: ١٣٤).

ثالثاً : تطور التفتيش التربوي في العراق :

عرف التفتيش لأول مرة في العراق كعمل قائم بذاته عام ١٩١٣، عندما عينت الحكومة العثمانية أحد الأشخاص للقيام بتفتيش المدارس الابتدائية والعناية بأمر التدريسات. وعند بداية الحكم الوطني عام ١٩٢١ كانت هناك ثلاث مناطق للمعارف هي بغداد والبصرة والموصل ولكل منطقة مفتش خاص يشرف على سير التدريسات وحسن تنفيذ القوانين والتعليمات (البيزار، ١٩٥٣:١).

وعلى اثر صدور الإرادة الملكية في ٧ آذار ١٩٢٢ بتعيين الأستاذ ساطع الحصري بوظيفة معاون وزير المعارف ازداد تولى العراقيين مسؤولية الاشراف على شؤون المعارف. (الهالي، ١٩٥٣:٢١٢).

ونظمت طريقة العمل والأداء على نحو أدق وأوضح، ومن جملة الامور التي توضحت معالمها وظيفية التفتيش، إذ بينت التعليمات رقم (٣) الخاصة بتنظيم أجهزة الإدارة والتفتيش والإرشاد في وزارة المعارف الصادرة في حزيران عام ١٩٢٢ واجب التفتيش وأنواع التقارير التي يقدمها، وجاء في صدر التعليمات المذكورة ما يأتي: (إن واجب المفتش الاكبر اصلاح أحوال المدارس والمدرسين فعليه يكون قدوة فعالة أمام المديرين والمدرسين الذين يتجول فيما بينهم ويرشدهم ليس في الكلام فقط بل بالفعل والمثل لكي يروا فيه نموذجاً يمكنهم الطموح اليه والإمتثال به ويمارس المفتش وطائف (المراقبة) على أحوال المدارس والمدرسين في منطقتة، (والدعوة) بين الأهالي والسعي في ترغيبهم لارسال أولادهم الى المدارس (الإرشاد) الى أحسن الوسائط والأساليب في الادارة والتدريس وتوجيه المديرين والمدرسين اليها وبروح حسنة.

أما أنواع التقارير فهي أربعة أنواع (تشمل تقارير عن أعمال التفتيش، التقارير المفصلة عن المدارس، والتقارير المتفرقة، التقارير السرية عن مدرسي المدارس).

(الحصري، ١٩٦٧:١٩٠٩-١٩١).

وفي عام ١٩٣٢ حدث بعض التوسع في جهاز التفتيش، إذ أصبح مفتشاً عاماً في المعارف يعاونه مفتش في المناطق الثلاث السابقة الذكر، بضمنهم مفتش واحد للرياضة البدنية. وكنتيجة لتقرير لجنة الكشف التهذيبي (مونرو) الغت وزارة المعارف جهاز التفتيش

في عام ١٩٣٣ وعهدت بمهامه الى مديري المعارف آنذاك وَعَدَّت الوزارة هذا الإجراء مساعدةً على إختصار الروتين ومشجعاً على الإبتكار والمنافسة. (البراز، ١٩٧٥: ١).

ولكن لم يدم هذا الإلغاء طويلاً إذ سرعان ما أُعيد الى الوجود في عام ١٩٣٥ في صورة (هيئة التفتيش) يرأسها موظف بدرجة (رئيس مفتشين) وتتكون من مفتشي المناطق ومفتشين اختصاصيين. (الساعدي، ١٩٩١: ١٥). ويبدو أنه لم يكن لمعارضة لجنة (مونرو) من أثر في هذا المجال. إذ أكدت تعليمات عام ١٩٣٥ عند إعادة التفتيش على عنصر المراقبة وجرى توسيع لمفهومها ومجالها إذ لم تقتصر على مراقبة المعلمين ومدراء المدارس فقط بل تعدته الى مراقبة موظفي المعارف، ومراقبة المحلات العامة التي يرتادها التلاميذ وما يتداولونه من كتب ومجلات وأغانٍ وتصاوير. (البراز، ١٩٧٥: ١٥).

وفي عام ١٩٤٦ أُعيدت مفتشية المعارف العامة كدائرة رئيسة مرتبطة بالوزير مباشرة، ثم أُعيدت رئاسة التفتيش مرة أخرى عام ١٩٥١ والحقت تنظيمياً بمديرية الشؤون الفنية العامة وشهد عام ١٩٥٣ تطوراً جديداً إذ شطر جهاز التفتيش بموجب نظام وزارة المعارف الى شطرين هما دائرة التفتيش الاداري والاختصاصي ودائرة التفتيش الابتدائي. ومرة أخرى وفي عام ١٩٥٤ أُعيدت مفتشية المعارف العامة كدائرة رئيسة مرتبطة بوزارة المعارف مباشرة وكانت من أبرز تشكيلاتها الادارية سبعين الأولى للتفتيش الثانوي والمهني والأخرى للتفتيش الابتدائي (البراز، ١٩٧٥: ١٠٥-١٠٦).

وبموجب نظام وزارة المعارف رقم (٢٩) لسنة ١٩٥٨ أُضيف مجلس للتفتيش الى تشكيلة المفتشية المذكورة، ولم يدم بقاء هذا المجلس طويلاً إذ الغي بموجب نظام وزارة التربية والتعليم رقم (١٩) لسنة ١٩٥٨.

وكان عام ١٩٦٣ عام صدور تعليمات المفتشية العامة للتربية والتعليم التي تناولت بالتفصيل أسلوب عمل المفتش للخروج به من وضعه الضيق المحدد الى كونه خدمة فنية تعاونية تعنى بالتوجيه والارشاد. (البراز، ١٩٧٥: ١٠٩).

ونتيجة لصدور نظام وزارة التربية رقم (١٧) لسنة ١٩٦٧ حدثت تغييرات في هيكلية جهاز التفتيش كان من أهمها، إعادة ارتباط مفتشي المحافظات بمديريات التربية من الناحيتين المالية والإدارية، والنص على تعيين المفتش بدلاً من انتخابه، وإضافة مفتشين اختصاصيين

للكشفة الى الجهاز التفتيشي (الوقائع العراقية، ١٩٦٧: ٨-٩).

وبعد صدور نظام وزارة التربية رقم ١٣ ١٩٧٢ استحدثت المديرية العامة للإشراف التربوي وتتكون من قسمين الإشراف التربوي والإشراف الاختصاصي وقسمي (تدريب المعلمين وتدريب القادة التربويين). (الساعدي، ١٩٩١: ٢١).

وفي عام ١٩٨١ أُلغيت المديرية العامة للإشراف التربوي واستحدثت بدلاً عنها في عام ١٩٨٢ مديرتان الأولى للإشراف التربوي والثانية للإشراف الاختصاصي. وفي عام ١٩٨٨ اسندت مسؤولية الاشراف التربوي والاختصاصي الى مديرية واحدة هي مديرية الاشراف التربوي ترتبط بالمديرية العامة للتعليم العام (، ١٩٨٨: ٨-٩).

وفي عام ١٩٩٦ وبموجب قرار مجلس قيادة الثورة المرقم (١٤٣) في ١١/٢٨/١٩٩٦ استحدثت المديرية العامة للتفتيش والاشرف التربوي، وتضم التشكيلات الادارية للمديرية أربعة أقسام هي:-

١- قسم الرقابة والتفتيش.

٢- قسم الاشراف الاختصاصي.

٣- قسم الاشراف التربوي.

٤- قسم المتابعة والتقييم.

وفي المادة الثانية من القرار المذكور استحدثت أيضاً درجة (مفتش تربوي).

ويضطلع قسم الرقابة والتفتيش الذي يقه ضمن اهتمام هذا بالبحث مجموعة من المهام

التي يمكن تلخيصها بالآتي:-

- تنظيم التفتيش والرقابة على دوائر الوزارة في المركز والمحافظات ورياض الأطفال والمدارس على اختلاف مراحلها وأنواعها والمعاهد من النواحي التربوية الادارية والمالية والفنية.

- إجراء البحوث والدراسات الخاصة بتطوير الرقابة والتفتيش التربوي وتحديد أهدافه ومهامه وواجبات ومسؤوليات المفتشين التربويين.

وبعد أن الانتهاء من عرض مسيرة تطور التفتيش التربوي في العراق، يمكن للباحث أن يخرج بالخلاصة الآتية:-

١- إنَّ عمر وظيفة التفتيش منذ استحداثها في العراق لأول مرة ولحد الآن أربع وثمانون سنة، وكان للعراقيين دورٌ بارزٌ منذ البداية في ادارة وقيادة الدوائر التفتيشية.

٢- تعرّضت الهيكلية الادارية للتفتيش خلال الأربع والثمانين سنة الماضية الى (٦) ستة تغييرات هي:

- الإنشاء والإلغاء.

- التعديل والتبديل.

- التجديد والتوسيع.

٣- إنَّ وظيفة التفتيش المستحدثة مؤخراً هي أوسع من الإشراف (Supervision) . إذ تتضمن مهام الإشراف على عدة مستويات ومراحل فضلاً عن الرقابة والمتابعة للنواحي التربوية والادارية والمالية والفنية.

٤- يستلزم الامر اعداد وتأهيل ملاك قيادي ذي قدرة وخبرة على النهوض بمهام التفتيش التربوي بالكفاية والفاعلية المطلوبة وبما يحقق الهدف والغاية من استحداث تلك الوظيفة.

المبحث الثالث: إجراءات البحث:

لتحقيق هدف البحث وهو تصميم برنامج تدريبي للمفتشين التربويين في ضوء متطلبات الوظيفة، اتبعت الإجراءات الآتية:-

عينة الخبراء:

تكونت عينة الخبراء التي اعتمد على آرائها ومقترحاتها في تطوير عناصر البرنامج التدريبي المقترح من ٣٣ خبيراً من المتخصصين في الشؤون التربوية والادارية والتدريب والمالية والقانون. ويوضح الجدول (١) توزيع أفراد عينة الخبراء حسب الشهادة.

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الخبراء حسب الشهادة.

النسبة	العدد	الشهادة
٥٤٦٪	١٨	الدكتوراه
١٥٨٪	٥	الماجستير
٣٠٣٪	١٠	البكالوريوس
٣٠٣٪	٣٣	المجموع

يظهر من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من الخبراء هم من حملة شهادة الدكتوراه ويشكلون نسبة (٥٤٦٪) من المجموع العام، بينما جاء في المرتبة الثانية حملة شهادة البكالوريوس إذ شكلوا نسبة (٣٠.٣٪)، أما حملة شهادة الماجستير فكانت نسبتهم (١٥٪). أما بصدد تخصصات أفراد عينة الخبراء فيعرضها الجدول (٢).

جدول (٢)

توزيع أفراد العينة حسب التخصص.

النسبة	العدد	التخصص
٤٨.٥٪	١٦	العلوم التربوية والنفسية
٣٠.٣٪	١٠	الادارة والتدريب
١٢.٨٪	٤	العلوم المالية
٩.١٪	٣	القانون
١٠٠٪		المجموع

ويتضح من الجدول المذكور أن أعلى نسبة من الخبراء هم من خلفية تخصصية في العلوم

التربوية والنفسية إذ يشكلون نسبة (٤٨,٥٪) من المجموع العام وهذا شيء طبيعي لكونهم من العاملين في وزارة التربية والبرنامج المقترح يهم الوزارة المذكورة بالدرجة الأساس، أما المتخصصون في الادارة والتدريب فكانوا بالمرتبة الثانية بنسبة (٣٠,٣٪) ثم المتخصصون في العلوم المالية بنسبة (١٢,١٪) وأخيراً المتخصصون في القانون بنسبة (٩,١٪). وبالنسبة الى أماكن الخبراء فيوضحها الجدول(٣).

جدول (٣)

توزيع أفراد عينة الخبراء حسب مكان العمل.

النسبة	العدد	مكان العمل
٤٥,٤٪	١٥	مركز وزارة التربية
٢١,١٪	٧	المديريات العامة للتربية والدوائر خارج مركز الوزارة
١٨,٢٪	٦	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
٦,١٪	٢	وزارة المالية
٣,٠٪	١	وزارة الداخلية
٦,١٪	٢	المركز القومي للتخطيط والتطوير الاداري
١٠,٠٪	٣٣	المجموع

يتبين من الجدول السابق ان العاملين في مركز وزارة التربية كانوا أعلى نسبة ومقدارها (٤٥,٤٪) ثم تليها مجموعة العاملين في المديريات العامة للتربية والدوائر خارج الوزارة بنسبة (٢١,٢٪) بينما تساوت نسبة العاملين في كل من وزارة المالية والمركز القومي للتخطيط والتطوير الاداري بنسبة (٦,١٪) وأخيراً العاملين في وزارة الداخلية بنسبة (٣,٠٪).

اداة البحث:

اختيرت الاستبانة اداة رئيسة للبحث، إذ تعد مهمة لجمع المعلومات حول مجالات متعددة

ولمجموعة كبيرة من الناس وعلى أساس نتائجها يتم تقويم مجالات مختلفة (عبد اللطيف، ١٩٨٩: ١١٩)، فضلاً عن إمكانية جمع المعلومات بواسطة بوقت قصير وتسهيل فيه تعميم النتائج (البراز، ١٩٩٤: ٢٩) وقد مرت بناء الأداة بالخطوات الآتية:-

١- الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالتدريب والعملية التدريبيية، ولاسيما رسائل الماجستير والدكتوراه.

٢- مراجعة برامج تدريبيية سابقة وفي موضوعات مختلفة.

٣- تحليل مضمون تعليمات المديرية العامة للتفتيش والاشراف التربوي،

٤- عقد ندوة مصغرة في معهد التدريب والتطوير التربوي شارك فيها (٨) اختصاصيون ومشرفون اداريون من المشهود لهم بالكفاية والخبرة والعمل لمدة طويلة في مجال الاشراف الاداري.

٥- في ضوء المعلومات المستقاة من المصادر الأتفة الذكر تم تصميم الاستبانة التي تتضمن (٣٧) فقرة موزعة على (٦) مجالات كما موضح في الجدول (٤) أمام كل فقرة ثلاثة بدائل هي: (موافق، متردد، اعارض)، ولغرض تقدير أهمية كل فقرة احصائياً اعطي للبديل (وافق) الوزن (٣)، ومتردد الوزن (٢) واعارض الوزن (١).

الجدول (٤)

مجالات و فقرات استمارة الاستبانة

النسبة	عدد الفقرات	عنوان المجال
١٨٫٩٪	٧	الأهداف
٥١٫٤٪	١٩	الموضوعات
٢٫٧٪	١	المشاركون ومواصفاتهم
١٠٫٨٪	٤	اساليب التدريب
١٠٫٨٪	٤	مدة البرنامج
٥٫٤٪	٢	أنشطة أخرى
١٠٠٪	٣٧	المجموع

٦- للتأكد من صدق الأداة، عرضت مجموعة من الخبراء الذين تم وصفهم سابقاً لغرض الحكم على مدى صلاحية كل فقرة من فقرات الاداة من حيث انتمائها للمجال الذي تندرج تحته وتمثيلها بهذا المجال ومدى ملائمة صياغتها (إذ يعد اتفاق الخبراء نوعاً من الصدق الظاهري وقد أشار «ايبل Ebel» الى ان الوسيلة المفضلة للتأكد من الصدق الظاهري للأداة هي أن يقوم عدد من الخبراء المتخصصين بتقرير صلاحية الفقرات لقياس الصفة التي وضعت من أجل قياسها) (Sawi,1976:555).

٧- وقد اعتبر الباحث الفقرة صادقة ومقبولة اذا:

أ - حظيت بتجانس استجابات الخبراء حولها.

ب- حصلت على وسط مرجح قيمته (١٦٧) فأكثر.

الوسائل الإحصائية:

استخدم الباحث الوسائل الاحصائية:

١- النسبة المئوية: وقد استخدمت في وصف عينة الخبراء كذلك مجالات وفقرات استمارة الاستبانة

٢- الوسط المرجح:

ويمكن حسابه بالعلاقة الآتية: وتم استخدامه في تحديد قوة الفقرة ومدى قبولها من عدمه.

$$\text{تكرار اوافق} \times 3 + \text{تكرار متردد} \times 2 + \text{تكرار أعارض} \times 1$$

الوسط المرجح =

عدد أفراد العينة

٣- التقدير اللفظي للوسط المرجح: ويوصل اليه من خلال خطوتين هما:

- إيجاد المدى للأوزان وهو هنا ٣-١=٢

- قسمة الناتج على (٣)، وكما يأتي $3/2 = 1.67$ وهو يمثل طول الفقرة

قيم الوسط المرجح التقدير اللفظي

من ١ إلى أقل ١٦٧ ضعيف

من ١٦٧ إلى أقل من ٢٣٤ متوسط

من ٢٣٤ إلى ٣ جيد

ويمكن حسابه بالعلاقة الرياضية الآتية:
(التكرارات الملاحظة - التكرارات المتوقعة)

$$\frac{\quad}{\quad} = ٢٤$$

التكرارات المتوقعة

(العاني وآخرون، ١٩٨٢: ٢٧٨)

وقد استخدم لتحديد مدى التجانس أو التوافق في استجابات عينة الخبراء حول فقرات الأداء، فكلما كانت قيمة كاي الجولية أكبر من المحسوبة دل ذلك على وجود التجانس في الاستجابات لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح.

المبحث الرابع

عرض وتحليل النتائج الدراسة الميدانية:

ينصرف هذا المبحث الى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وبحسب المجالات

المحددة في هذا البحث وكما يأتي:

المجال الأول: أهداف البرنامج:

يوضح الجدول (٥) النتائج المتعلقة في مجال الأهداف المقترحة للبرنامج التدريبي ويظهر من الجدول المذكور أن قيمة مربع كاي للهدف العام كانت (دالة إحصائية) مما يعني التباين في استجابات الخبراء لهذا الهدف وباستخدام الوسط المرجح إتضح أن قيمته (١٤٢ر) وهي (ضعيفة) مما يستلزم الأمر اعادة صياغته.

أما بالنسبة للأهداف الفرعية للبرنامج فقد كانت قيمة مربع كاي للهدفين (الأول والخامس) دالة إحصائية أيضاً وبأوساط مرجحة (ضعيفة) وهي على التوالي (١٦٤ر) و(٢٧ر) مما يعني اعادة صياغتها كذلك.

وبخصوص باقي الأهداف الفرعية (الثاني، الثالث، الرابع، السادس) لم تكن جميع قيم مربع كاي لها (دالة إحصائية) ويدل ذلك على تجانس استجابات الخبراء حول هذه الأهداف وبالرجوع الى قيم الوسط المرجح لهذه الأهداف يتضح لنا أنها كانت تتراوح بين (وسط و جيد) وتشير هذه النتائج الى قبول هذه الأهداف من الخبراء.

جدول (٥)

قيم مربع كاي والوسط المرجح لاستجابات الخبراء فيما يخص أهداف البرنامج

الوسط المرجح	قيمة مربع كاي بمستوى معنوية ٠,٠٥ درجة حرية (٢)		تكرارات الاستجابة			الأهداف
	الجبولة	المحسوبة	اعارض	متردد	أوافق	
١ر٤٢	٥ر٩٩	١٤ر٥١	٢٤	٤	٥	تطوير كفايات المفتشين التربويين وقدراتهم القيادية في المجالات ذات العلاقة بعملهم التربوي والمالي والفني.
١ر٦٤	٥ر٩٩	١٠ر٨٧	١٨	٩	٦	(١) تعريفهم بالمرتكزات الأساسية للعمل التربوي وتوضيح مداركهم فيها.
٢ر٥٢	٥ر٩٩	١ر٢١	٥	٦	٢٢	(٢) إطلاعهم على المفاهيم الحديثة في الادارة والعمل والعملية الادارية مع التركيز على الادارة التربوية.
٢ر٢١	٥ر٩٩	١ر٦٦	١١	٤	١٨	(٣) تزويدهم بالمعارف أو الخبرات اللازمة لأداء مهامهم الادارية.
٢ر١٠		٠ر٠٦	١٣	٥	١٥	(٤) إكسابهم المعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لتأدية المهام التفتيشية والادارية والمالية والفنية.
١ر٢٧	٥ر٩٩	٦ر٨٣	٢٠	٧	٦	(٥) تمكينهم من أداء المهام الفنية الأساسية واختزال الروتين الاداري والمالي والفني.
٢ر٣٦	٥ر٩٩	٤ر٤٩	٨	٥	٢٠	(٦) تنمية قابلياتهم وتطويرها في مجال السلوك الاداري.

المجال الثاني: موضوعات البرنامج:

سيتم عرض نتائج هذا المجال بحسب المحاور المقترحة وعلى النحو الآتي:

موضوعات المحور التربوي:

تشير نتائج الجدول (٦) الى ان قيم مربع كاي بالنسبة الى الموضوعات (الأول، الثاني، الثالث، الخامس) غير دالة إحصائياً، كما كانت قيم الوسط المرجح لها تقع بين تقديري (وسط و جيد) ، مما يؤكد تجانس استجابات الخبراء و اتفاقهم على ضرورة هذه الموضوعات وأهميتها.

أما بخصوص الموضوع الرابع (تطور الادارة التربوية في العراق) فكانت قيمة مربع كاي له (دالة احصائياً) وبوسط مرجح (ضعيف) وهذا يعني عدم اتفاق الخبراء على هذا الموضوع وضرورة استبداله بموضوع آخر.

جدول (٦)

قيم مربع كاي والوسط المرجح لاستجابات الخبراء فيما يخص موضوعات المحور التربوي

الوسط المرجح	قيمة مربع كاي بمستوى منوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢)	تكرار الاستجابات			التربوي	موضوعات المحور وعدد جلساته	ت
		المحسوبة الجدولية	أعارض	متردد			
٢٠٦٤	٥٩٩	٤١١	٤	٤	٢٥	٣	١
٢٠٣٦	٥٩٩	٤٦٦	٨	٥	٢٠	٣	٢
١٤٤٢	٥٩٩	١٤٠٨٤	٢٣	٦	٤	٣	٣
١٠٩٩	٥٩٩	٣٣٩	١٢	١٠	١١	٣	٤
							جوانب اساسية في التخطيط التربوي
٢٠٢٧	٥٩٩	٣١٤	١٠	٤	١٩	٣	٥

موضوعات المحور الإداري:

تؤكد نتائج الجدول (٧) قيم مربع كاي للموضوعات (الأول، الثاني، الثالث، الرابع) كانت (غير دالة إحصائياً)، وبأوساط مرجح تقع جميعها ضمن تقدير (جيد) وهذا يعني تجانس استجابات الخبراء واتفاقهم على هذه الموضوعات، أما بالنسبة الى الموضوع الخاص (التنظيم وإعادة التنظيم) فكانت قيمة مربع كاي له (دالة إحصائياً وبوسط مرجح تقديره (ضعيف) مما يؤكد عدم تجانس استجابات الخبراء وعدم اتفاقهم على هذا الموضوع.

جدول (٧)

قيم مربع كاي والوسط المرجح لاستجابات الخبراء فيما يخص موضوعات المحور الإداري

ت	موضوعات المحور وعدد جلساته	الإداري	تكرار الاستجابات			قيمة مربع كاي بمستوى مئوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢)	الوسط المرجح
			أوافق	متردد	أعارض		
١	الإدارة والرقابة الإدارية	٣	٢٤	٥	٤	٢٠١٨	٥٩٩
٢	اتخاذ القرارات	٣	٢٥	٤	٤	٢٠٦٨	٥٩٩
٣	الجوانب السلوكية في الإدارة	٣	٢٣	٤	٦	٠٧١	٥٩٩
٤	القيادة الإدارية	٣	٢٢	٦	٥	١٠٢١	٥٩٩
٥	تفويض الصلاحيات		٢٥	٤	٤	٢٠٦٩	٥٩٩
٦	التنظيم وإعادة التنظيم	٣	٥	٦	٢٢	٤٠١٩	٥٩٩

موضوعات المحور المالي:

تبين نتائج الجدول (٨) الى ان جميع موضوعات هذا المحور حظيت باتفاق الخبراء حولها، إذ يظهر ان قيم مربع كاي كانت (غير دالة احصائياً)، كما ان قيم الوسط المرجح كانت جميعها ضمن تقدير (جيد). ويؤكد ذلك تاكد تجانس استجابات الخبراء واتفاقهم الكامل على موضوعات هذا المحور.

جدول (٨)

قيم مربع كاي والوسط المرجح لاستجابات الخبراء فيما يخص موضوعات المحور المالي

الوسط المرجح	قيمة مربع كاي بمستوى منوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢)		تكرار الاستجابات			المالي	موضوعات المحور وعدد جلساته	ت
	المحسوبة الجدولية		أعراض	متعدد	أوافق	عدد جلساته		
٨ر٤٨	٥ر٩٩	٠ر٤٠	٦	٥	٢٢	٣	اصول التفتيش الاداري	١
٢ر٥٨	٥ر٩٩	١ر٣٢	٥	٤	٢٤	٣	التشريعات المالية	٢
٢ر٦٤	٥ر٩٩	٢ر٤٥	٤	٤	٢٥	٣	الصلاحيات المالية	٣
٢ر٦٤	٥ر٩٩	٢ر٤٥	٤	٤	٢٥	٣	أنظمة الرقابة المالية	٤

موضوعات المحور الفني:

يتضح الجدول (٩) ان موضوعات هذا المحور هي الأخرى حظيت بتجانس استجابات الخبراء حولها واتفاقهم على ضرورتها إذ كانت جميع قيم مربع كاي (غير دالة احصائياً) كذلك حظيت جميع قيم الوسط المرجح على تقدير (جيد).

جدول (٩)

قيم مربع كاي والوسط المرجح لاستجابات الخبراء فيما يخص موضوعات المحور الفني

المرجع	الوسط	قيمة مربع كاي بمستوى مئوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢)		تكرار الاستجابات			الفني	موضوعات المحور وعدد جلساته	ت
		المحسوبة الجدولية	أعراض	متردد	أوافق	عدد جلساته	الموضوع		
٢٠٥٥	٥٩٩	١٦٣	٥	٥	٢٣	٣	تقويم أداء المنظمات	١	
٢٦٤	٥٩٩	٣٢٦	٤	٤	٢٥	٣	تقويم أداء الأفراد	٢	
٢٥٨	٥٩٩	١٩٥	٥	٤	٢٤	٣	تبسيط الاجراءات	٣	
٢٣٤	٥٩٩	٠١٥	٩	٤	٢٠	٣	أصول كتابة التقارير والمذكرات واللغة العربية.	٤	

المجال الثالث: أساليب التدريب:

يعرض الجدول (١٠) نتائج المجال الثالث الخاص بأساليب التدريب ويظهر منه أن أساليب التدريب المقترحة جميعها لم تكن قيم مربع كاي لها دالة احصائية وباستخدام الوسط المرجح يظهر لنا أن الأساليب المذكورة حظيت بتقدير (جيد). ويؤكد ذلك تجانس استجابات الخبراء واتفاقاتهم على ضرورة استخدام تلك الأساليب.

جدول (١٠)

قيم مربع كاي والوسط المرجح لاستجابات الخبراء فيما يخص أساليب التدريب المقترحة

المرجع	الوسط	قيمة مربع كاي بمستوى مئوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢)		تكرار الاستجابات			اساليب التدريب	ت
		المحسوبة الجدولية	أعراض	متردد	أوافق	الموضوع		
٢٤٨	٥٩٩	٣٦٢	٤	٩	٢٠	المحاضرات	١	
٢٦٤	٥٩٩	٤١١	٤	٤	٢٥	المناقشات الموجهة	٢	
٢٤٥	٥٩٩	٠١٥	٨	٥	٢٠	التمارين التدريبية	٣	
٢٤٨	٥٩٩	١٤٠	٥	٧	٢١	عرض الأفلام	٤	

المجال الرابع: مدة البرامج:

كانت قيمة مربع كاي لهذا المجال يعرضها الجدول (١١) غير دالة احصائياً مما يفيد بأن استجابة الخبراء متجانسة مع المدة المقترحة واتفقهم عليها، وباستخدام الوسط المرجح كانت قيمة هذا المجال تقع ضمن تقدير (جيد) ويؤكد ذلك قوة الاتفاق بين الخبراء.

جدول (١١)

قيم مربع كاي والوسط المرجح لاستجابات الخبراء حول مدة البرنامج

الوسط المرجح	قيمة مربع كاي بمستوى مئوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢)		تكرار الاستجابات			المدة المقترحة	ت
	المسوية الجدولية		أعارض	متردد	أوافق	الموضوع	
٢٠٥٨	٥٩٩	٢١٢	٥	٤	٢٤	شهر واحد.	١

المجال الخامس: النشاطات الأخرى:

يبين الجدول (١٢) رأي الخبراء بمجال النشاطات الأخرى ويتضح أن التجانس في استجاباتهم كان واضحاً، إذ لم تكن قيمة مربع كاي (دالة احصائياً) والوسط المرجح تقديره (جيد) مما يؤكد اتفاقهم على اقامة هذه الأنشطة.

جدول (١٢)

قيم مربع كاي والوسط المرجح لاستجابات الخبراء فيما يخص النشاطات الأخرى للبرنامج

الوسط المرجح	قيمة مربع كاي بمستوى مئوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢)		تكرار الاستجابات			النشاطات	ت
	المسوية الجدولية		أعارض	متردد	أوافق	الموضوع	
٢٠٤٥	٥٩٩	٢١١	٥	٨	٢٠	الزيارات الميدانية.	١

وفي ضوء النتائج المعروضة سابقاً وآراء وملاحظات وإضافات الخبراء على البرنامج المقترح، قام الباحث بالآتي:

- ١- دمج الفقرات المتشابهة بعضها ببعض.
- ٢- إعادة صياغة بعض الفقرات.
- ٣- إضافة موضوعات جديدة وحذف موضوعات أخرى.
- ٤- إضافة أساليب وأنشطة تدريبية جديدة.

المبحث الخامس: البرنامج التدريبي بشكله النهائي: أهداف البرنامج:

يهدف البرنامج الى اعداد وتأهيل مفتشين تربويين وتنمية قدراتهم القيادية في المجالات ذات العلاقة بعملهم التربوي والاداري والمالي والفني من خلال:

- ١- تعريفهم بالمرتكزات الأساسية للعمل التربوي ومسارات النهوض التربوي في القطر.
- ٢- اطلاعهم على المفاهيم في الادارة والقيادة الادارية مع التركيز على القيادة التربوية.
- ٣- تزويدهم بالمعارف والخبرات اللازمة لأداء مهماتهم الادارية.
- ٤- إكسابهم المعلومات والخبرات والمهارات اللازمة، لتأدية مهماتهم المالية والفنية.
- ٥- تبصيرهم بالأساليب المناسبة لتبسيط الاجراءات واختزال الروتين.
- ٦- تنمية قابلياتهم وتطويرها في مجال السلوك الاداري.

موضوعات البرنامج:

أصبح عدد موضوعات البرنامج (٢٠) موضوعاً موزعة على أربعة محاور رئيسية، وبحسب التفصيل المبين في الجدول (١٣) الآتي:

جدول (١٣)

المحاور الرئيسة وموضوعات البرنامج التدريبي وعدد جلساتها

ت	عنوان المحور	عدد الموضوعات	النسبة %	عدد الجلسات	النسبة %
١	التربوي	٦	٣٠	١٨	٣٠
٢	الاداري	٦	٣٠	١٨	٣٠
٣	المالي	٤	٢٠	١٢	٢٠
٤	الفني	٤	٢٠	١٢	٢٠
٥	المجموع	٢٠	١٠٠	٦٠	١٠٠

وفيما يأتي أسماء الموضوعات وعدد جلساتها وبحسب المحاور الرئيسية:

عدد الجلسات	موضوعات المحور	عنوان المحور
٢	الفلسفة والأهداف والسياسة التربوية	التربوي
٣	التشريعات التربوية	
٣	خطط التنمية التربوية والنهوض التربوي	
٢	أسس التفتيش التربوي وأساليبه	
٣	أصول التحقيق التربوي.	
٣	علم النفس التربوي	
٢	الادارة والعملية الادارية.	الاداري
٣	جوانب اساسية في صناعة واتخاذ القرار.	
٣	الجوانب السلوكية في الادارة.	
٢	القيادة الادارية.	
٣	تفويض الصلاحيات	
٣	أصول التفتيش الاداري	
٢	تشريعات مالية	المالي
٢	الصلاحيات المالية	
٢	أنظمة الرقابة المالية.	
٢	تفتيش المخازن وأساليب جردها.	
٣	تقويم أداء المنظمات.	الفني
٢	تقويم أداء الأفراد	
٣	تبسيط الإجراءات	
٣	اللغة الوظيفية	

أساليب التدريب:

في ضوء النتائج المتحصل عليها أصبحت أساليب التدريب المطلوب استخدامها في البرنامج هي (٦) أساليب، وكما يأتي:

- ١- المحاضرات
- ٢- المناقشات الموجهة
- ٣- التمارين التدريبية
- ٤- عرض الأفلام.
- ٥- الزيارات الميدانية.
- ٦- الحوارات المباشرة.

المشاركون ومواصفاتهم:

المفتشون التربويون العاملون في قسم الرقابة والتفتيش في المديرية العامة للتفتيش والإشراف التربوي، وواقع (٢٠) مشاركاً في الدورة الواحدة.

مدة البرنامج:

تكون مدة البرنامج (٣٠) يوماً تدريبياً وعلى النحو الآتي:

- ١- يتضمن اليوم التدريبي ثلاث جلسات تدريبية، مدة كل جلسة ساعة ونصف ، مع وجود فترتي استراحة لمدة ربع ساعة لكل منهما .
- ٢- تخصص أربعة أيام لأداء الاختبارات، إذ يؤدي المشارك اختباراً عند نهاية موضوعات كل محور من المحاور الأربعة.
- ٣- تخصص ثلاثة أيام للزيارات الميدانية، وثلاثة أيام أخرى للحوارات المباشرة.

أساليب التقويم:

تستخدم الأساليب الآتية في تقويم المشاركين:

- ١- الاختبار التحريري.
- ٢- اعداد ورقة عمل لا تتجاوز (٥ صفحات) في أحد الموضوعات التي تتعلق بطبيعة العمل التفتيشي والتي تحددها ادارة الدورة بالتنسيق مع المحاضرين.

- ٣- اعداد تقارير عن الزيارات الميدانية وعلى وفق منهجية تقترحها ادارة الدورة.
- ٤- المناقشات داخل القاعة التدريبية والتي يجري رصدها من قبل المحاضر فضلاً عن ملاحظ من نوي الاختصاص في الموضوعات المطروحة.

النشاطات الأخرى:

- من أجل زيادة فاعلية البرنامج التدريبي يتطلب الأمر القيام بالنشاطات الآتية:
- ١- القيام بثلاث زيارات ميدانية الى كل من:
 - ديوان الرقابة المالية.
 - هيئة التفتيش الاداري في وزارة الداخلية.
 - جهاز التفتيش في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- على أن تقوم ادارة الدورة باستحصال الموافقات الأصولية للقيام بهذه الزيارات وتعيين أحد المتخصصين لمرافقة المشاركين وادارة شؤون الزيارة بغية تحقيق الغاية المتوخاة منها.
- ٢- إجراء ثلاث حوارات مباشرة تتناول موضوعات ذات صلة وثيقة بعمل التفتيش مع المسؤولين والمتخصصين من داخل وزارة التربية وخارجها. وكما يأتي:
 - مبررات وأبعاد استحداث وظيفة التفتيش.
 - الهيكل التنظيمي ومهام وصلاحيات المديرية العامة للتفتيش والاشراف التربوي.
 - من المتكلم ؟ تجربتي في التفتيش.

المبحث السادس: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً : الاستنتاجات:

- اما أهم الاستنتاجات التي شخصها الباحث فهي كما يأتي:
- ١- اتفقت عينة الخبراء على صلاحية أغلب الأهداف المقترحة للبرنامج وعدوها ملبية للحاجات التدريبية مع ضرورة اعادة صياغة الهدف العام والفرعي الخامس وجعلها أكثر تطابقاً مع الغاية من البرنامج.

- ٢- أكدت عينة الخبراء على ملائمة الموضوعات المقترحة لمتطلبات اداء وظيفة المفتش التربوي وطلبوا اضافة موضوعات أخرى أكثر جدوى وفائدة للبرنامج المقترح.
- ٣- أجمعت عينة الخبراء على مناسبة الأساليب التدريبية المقترحة وقدرتها على تجسيد الأهداف وترجمة الموضوعات الى واقع عملي وبالمقابل اضافوا اليها أسلوبين اثنين.
- ٤- اشارت عينة الخبراء الى أن المدة المقترحة كافية الى حد كبير لتغطية موضوعات البرنامج وأنشطته المقترحة.
- ٥- بينت عينة الخبراء الأنشطة الأخرى التي تزيد من فاعلية البرنامج وتعميق فائدته وهي زيادة عدد الزيارات الميدانية واجراء الحوارات المباشرة مع المسؤولين والمتخصصين في مجال التفتيش والشؤون التربوية.

ثانياً: التوصيات:

- ١- في ضوء الاستنتاجات السابقة يوصي الباحث بما يأتي:
- ١- اعتماد البرنامج التدريبي المقترح الذي أسفر عنه البحث في دورات المفتشين التربويين.
- ٢- أن يعهد التدريب لموضوعات هذا البرنامج الى اساتذة ومتخصصين في مجال التدريب ومن المشهود لهم بالخبرة والكفاية العلمية نظراً لأهمية البرنامج من جهة وأهمية الشريعة الخاضعة للتدريب من جهة أخرى.
- ٣- التأكيد على تنوع الأساليب التدريبية في المحاضرات وعدم اقتصرها على أسلوب واحد، بما يساهم في تنمية مهارات المشاركين وتغيير السلوك والاتجاهات لديهم.
- ٤- العمل على تهيئة التعيينات التدريبية والتي تغطي موضوعات البرنامج بما يحقق اكساب المشاركين المهارات والخبرات التي أشارت اليها أهداف البرنامج.
- ٥- توفير المسنزمات الفنية والادارية عند تطبيق البرنامج ولاسيما ما يتعلق بالوسائل التعليمية والمواد التدريبية الملائمة وتهيئة المكان المناسب.
- ٦- تقويم البرنامج المقترح في اثناء عملية التطبيق وبعدها بهدف تطويره وتحسين جوانبه النوعية، على أن يعتمد أكثر من جهة في عملية التقويم مثل المتدربين والمدرسين وادارة البرنامج.

المصادر

أولاً المصادر باللغة العربية:

- ١- الأفتدي، محمد حامد، الإشراف التربوي، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٧٢.
- ٢- ابن منظور، لسان العرب، المحيط، المجلد الثاني، بيروت، دار لسان العرب، (د.ت).
- ٣- برعي، محمد جمال، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٧٠.
- ٤- البزان، حكمت عبد الله وآخرون، تدريب معلمي التربية الإسلامية ومدرسيها، بحث تقويمي، بغداد، مطبعة النديم، ١٩٩٤.
- ٥- البزان، حكمت عبد ، تقييم التفقيش الابتدائي في العراق، ط/٢، بغداد، مطبعة الارشاد، ١٩٧٥.
- ٦- جواد، شوقي ناجي، ادارة اعمال، منظور كمي، د. مط، ١٩٩٥.
- ٧- الحصري، ساطع، مذكراتي في العراق ١٩٢١-١٩٤١، ج١، بيروت، دار الطليعة، ١٩٦٧.
- ٨- حلاوي، محمد علي، مصطلحات ادارية مختارة، بغداد، مطبعة العاني، ١٩٦٧.
- ٩- درة، عبد الباري وآخرون، الحقائق التدريبية، بيروت، الدار العربية للموسوعات، ١٩٨٨.
- ١٠- الدوري، حسين، الاعداد والتدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، دراسة تحليلية لأهم الأصول العامة في التنمية الادارية، القاهرة، المطبعة العامة، ١٩٧٦.
- ١١- الدوري، حسين وآخرون، تطور الادارة العامة في العراق، بغداد، مطبعة الشرق الأوسط، ١٩٧٩.
- ١٢- الذهبي، جاسم محمد، مبادئ الادارة، ج٢، بغداد مطبعة العمال المركزية، ١٩٨٨.
- ١٣- الرحماني، عبد الحافظ، تفقيش العمل، مجموعة محاضرات الدورة التفقيشية في مجال التشريع والتفقيش العمالي، بغداد، من ١-٣٠، ١٩٧٩، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية.
- ١٤- رشيد، فوزي، الشرائع العراقية القديمة، بغداد، دار الرشيد للنشر، ١٩٩٧.
- ١٥- الساعدي، صائب مجبل، تطور الادارة التربوية في القطر العراقي، رزمة تدريبية للمشاركين في دورات الثقافة الوظيفية العامة، بغداد، مطبعة وزارة التربية، ١٩٩٠.

١٦- الشقاوي، عبد الرحمن عبد الله، نور التدريب الاداري الإعدادي في معالجة التضخم الوظيفي، ندوة التضخم الوظيفي في مجلس التعاون الخليجي، الكويت، مطبعة النادي العلمي، ١٩٨٦.

١٧- صالح، أحمد علي، جوانب سياسية في الرقابة الادارية، بغداد، معهد التدريب والتطوير التربوي، ١٩٩٢، مطبوع بالرونيو.

١٨- صالح، أحمد علي وآخرون، ادارة الأفراد، بغداد، مطبعة الخلود، ١٩٩٣.

١٩- صخي، حسن حطاب وسوسن بادع، بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في ضوء حاجاتهم من التدريب، بغداد معهد التدريب والتطوير التربوي، ١٩٩٢، مطبوع بالرونيو.

٢٠- الصقر، مهدي، تقييم الأداء وسيلة لهدف، مجلة التربية الادارية، العدد ١٣، بغداد، ١٩٨٠.

٢١- الطعاني، حسن، بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء ادائهم لمهامهم المطلوبة، رسالة دكتوراه مقدمة الى كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد، ١٩٩٦، غير منشورة.

٢٢- العاني، صبري رديف وآخرون، الرياضيات، بغداد، دار المعرفة، ١٩٨٠.

٢٣- عباس، عبد الرزاق عبد الوهاب، التفتيش - قانوناً وتطبيقاً - بغداد، دار الحرية للطباعة، ١٩٩١.

٢٤- عبد اللطيف، صبحي وآخرون، تقويم أسس قبول الطلبة في قسم الارشاد التربوي في كلية التربية، الجامعة المستنصرية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ١٢، ص ١٥، بغداد، ١٩٨٩.

٢٥- العبيدي، ماهر موسى، مبادئ الرقابة المالية، بغداد، مطبعة المعارف، ١٩٨٦.

٢٦- العلاق، بشير عباس، قاموس العلاق الشامل في المصطلحات الادارية الموحدة، بغداد، ١٩٨٠، مطبوع بالرونيو.

٢٧- الغرياني، طلال سراج، الرقابة الادارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية، مجلة الادارية العامة، العدد ٥٣، آذار ١٩٨٧.

- ٢٨- غطاس، نبيه وآخرون، قاموس الادارة، بيروت، مكتبة لبنان، ١٩٧٤.
- ٢٩- الفيروز أبادي، القاموس المحيط، المجلد الثاني، القاهرة مؤسسة الحلبي وشركاه للنشر، (د.ت).
- ٣٠- قانون ديوان الرقابة المالية رقم (١٩٤) لسنة ١٩٨٠.
- ٣١- كاران، براياها، تحديد الاحتياجات التدريبية، ترجمة قاسم جميل، المجلة العربية للإدارة، السنة السادسة، العدد ٢، حزيران ١٩٨٢.
- ٣٢- محمود، قيس محمد، مفاهيم اساسية في تحديد الاحتياجات التدريبية، بغداد، المركز القومي للاستشارات والتطوير الادارية، ١٩٨٠، مطبوع بالرونيو.
- ٣٣- مرار، فيصل فخري، الادارة، الأسس والنظريات والوظائف، عمان، دار الجدلاوي، ١٩٨٣.
- ٣٤- مرسي، محمد منير، الادارة التعليمية وتطبيقها، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٨٤.
- ٣٥- معروف، هوشيار، القيادة والتنظيم، بغداد، دار الشؤون الثقافية العامة، ١٩٩٢.
- ٣٦- الأب لويس معلوف اليسوعي، المنجد في اللغة العربية والأدب والعلوم، ط٧، بيروت، المطبعة الكاثوليكية، ١٩٦٠.
- ٣٧- المنصور، حسين، سيكولوجية الادارة المدرسية والإشراف الفني، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٧٦.
- ٣٨- موسى، غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الراية، ١٩٩٠.
- ٣٩- الهلالي، عبد الرزاق، معجم العراق، ج١، بغداد، مطبعة النجاح، ١٩٥٣.
- ٤٠- وزارة العدل، الوقائع العراقية، العدد ١٤٣٥، الصادرة في ١٩٦٧.
- ٤١- وهيب، رضا عبد الرزاق وآخرون، ادارة الأفراد، بغداد، مطبعة التعليم العالي، ١٩٨٧.

أولاً المصادر باللغة الانكليزية:

- 42- Austin L.M. & Bums J.R. Management Science, New York, Macmillan, 1995.
- 43- Ebel, Robert, Essentials of Educational Measurement, New York, Prentice-Hall & Sons, 1972.
- 44- Joseph A. Litterer, Organization: Structure and Behaviour, New York, John Wiley and Sons, 1963.
- 45- Sawl W. Gelleman, The Management of Human Resources, New York, The Dryden Press, 1976.
- 46- The Shorter Oxford English D.C., Oxford University Press, London, 1966.
- 47- Websters New Collegiate Diictionary, GSC. Merriam Co., United States of America, 1977.

الملاحق
استبانة آراء الخبراء
على البرنامج التدريبي المقترح للمفتشين التربويين

الأستاذ الفاضل.....

تحية طيبة، وبعد

يقوم الباحث بدراسة تهدف الى بناء برنامج تدريبي للمفتشين التربويين في ضوء متطلبات الوظيفة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبر متميزة ومكانة علمية رصينة فإن الباحث يأمل أن تنال فقرات البرنامج المقترح اهتمامكم بتقدير مدى صلاحيتها، وذلك بوضع علامة (x) في الحقل المناسب لآرائكم.

وتقبلوا شكر الباحث وتقديره

الباحث

التقدير			المجال		
المجال الأول : أهداف البرنامج					
اعارض	متردد	موافق	الهدف العام: تطوير كفايات المفتشين التربويين وقدراتهم القيادية في المجالات ذات العلاقة بعملهم التربوي والاداري والمالي والفني.		
الأهداف الفرعية:					
			١- تعريفهم بالمرتكزات الأساسية للعمل التربوي وتوسيع مداركهم فيها.		
			٢- اطلاعهم على المفاهيم الحديثة في الادارة والعملية الادارية.		
			٣- تزويدهم بالمعارف والخبرات اللازمة لأداء مهامهم الادارية.		
			٤- اكسابهم المعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لتأدية المهمات التفتيشية والادارية.		
			٥- تمكينهم من أداء المهمات الفنية الأساسية في تبسيط الإجراءات واختزال الروتين.		
			٦- تنمية قابلياتهم وتطويرها في مجال السلوك الاداري.		
المجال الثاني : موضوعات البرنامج وعدد الجلسات					
اعارض	متردد	موافق	عدد الجلسات	الموضوع	المحور
			٣	الفلسفة والأهداف التربوية	التربوي
			٣	التشريعات التربوية	
			٣	تطور الادارة التربوية في العراق	
			٣	جوانب أساسية في التخطيط التربوي	
			٣	التفتيش التربوي	الاداري
			٣	الادارة والرقابة الادارية	
			٣	اتخاذ القرارات	
			٣	القيادة الادارية	
			٣	تفويض الصلاحيات	
			٣	التنظيم وإعادة التنظيم الاداري	المالي
			٣	أصول التفتيش الاداري	
			٣	التشريعات المالية	

المحور	الموضوع	عدد الجلسات	اوافق	متردد	اعارض
	الصلاحيات المالية	٣			
	أنظمة الرقابة المالية	٣			
الفني	تقويم أداء المنظمات	٣			
	تقويم أداء الأفراد	٣			
	تبسيط الإجراءات	٣			
	أصول كتابة التقارير والمذكرات/ اللغة العربية	٣			
المجال الثالث : المشاركون ومواصفاتهم					
	المفتشون التربويون العاملون في قسم الرقابة والتفتيش في المديرية العامة للتفتيش والإشراف التربوي		موافق	متردد	اعارض
المجال الرابع : أساليب التدريب					
	الأسلوب		اوافق	متردد	اعارض
	المحاضرات				
	المناقشات				
	التمارين التدريبية				
	عرض الأفلام				
المجال الخامس : مدة البرنامج					
	المدة		اوافق	متردد	اعارض
	شهر واحد				
	يتضمن اليوم التدريبي ثلاث جلسات تدريبية تستغرق كل منها ساعة وربع مع وجود استراحتين بواقع ربع ساعة لكل واحدة.				
	يخصص يوم الخميس لراحة المشاركين.				
	تخصص أربعة أيام لأداء الاختبارات، إذ يؤدي المشاركون اختباراً عند نهاية موضوعات كل محور من المحاور المذكورة.				
المجال السادس : نشاطات أخرى					
	التشاط		اوافق	متردد	اعارض
	زيارة ميدانية الى ديوان الرقابة المالية.				
	زيارة ميدانية الى هيئة التفتيش الاداري في وزارة الداخلية.				