آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس نحو أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية

The views of educational supervisors and school leaders towards the importance of establishing houses of educational expertise and consultancy in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد

د. منصور غازي المحمدي

Mansoor Ghazi ALMohammadi

جامعة المدينة العالمية بماليزيا

Doi: 10.21608/jasep.2022.230043

استلام البحث : ٩ / ٣ /٢٠٢٢ **قبول النشر: ١٦ / ٣ / ٢٠٢٢**

المحمدي ، منصور غازي (٢٠٢٢). آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس نحو أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية،*** المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٦ (٢٧) أبريل ، ٤٢٥ – ٤٦٠.

آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس نحو أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية

المستخلص:

هدفت الدراسة لمعرفة آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس نحو أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمتغيرات: العمل الحالي، والمؤهل العلمي، والإعداد التربوي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة (استبانة) خاصة بالدراسة، وقد تضمنت (٨٤) فقرة توزعت على (٨) مجالات، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٤٣٩) فرداً، (٢١٧) مشرفاً تربوياً، و(٢٢٢) قائداً مدرسياً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر سنوات الخبرة لصالح الأكثر خبرة، ولأثر الإعداد التربوي لصالح من يحمل مؤهلاً تربوياً، ولأثر الدورات التدريبية لصالح من لديه دورات تدريبية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات الدراسة لأثر العمل الحالي، والمؤهل العلمي، وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: مدارس، قيادات التعليم، الإشراف التربوي.

Abstract

The study aimed to know the views of educational supervisors and school leaders towards the importance of establishing houses of expertise and educational consultancy in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia according to the variables: current work, academic qualification, educational preparation, years of experience, and training courses. A tool (questionnaire) for the study, and it included (84) paragraphs distributed over (8) fields, and the number of study sample members reached (439) individuals, (217) educational supervisors, and (222) school leaders, and the results of the study showed that there are significant differences Statistical significance for the effect of years of experience in favor of the most experienced, and for the effect of educational preparation in favor of those who hold an educational qualification, and for the effect of training courses in favor of those who have training courses. A set of recommendation was suggested according to the result.

Keywords: Schools, education leaders, educational supervision.

مقدمة:

تعد بيوت الخبرة والاستشارات التربوية جزءًا لا يتجزأ من المؤسسات السيادية للدول، وعنصر فعالاً في رسم السياسات والخطط المستقبلية وتقديم الإيضاحات العلمية والمهنية للرأي العام، حيث تسهم هذه البيوت والمراكز بشكل ملحوظ في صناعة القرار ودعمه وتوجيهه والتأثير فيه بناء على ما تقدمه من دراسات معمقة ومعلومات متجددة، كما أنها تمثل إنتاجاً ثقافياً ومعرفياً مهماً للغاية، وتعد منجزاً حضارياً متميزاً فهي المرآة التي تعكس اهتمام الأمم والشعوب بالمعرفة واستشراف آفاق المستقبل وفق المنظور العلمي والمعرفي والتقني أيضاً، كما أنها تقدم المعرفة التوضيحية والمتعمقة للمجتمع، وتعمل على دعم قرارات الوزارات والهيئات بالحجة العلمية والمعرفة الرصينة، وتلعب دوراً مهماً وملموساً في تهيئة البيئة الملائمة التي يمكن من خلالها تشخيص وتوصيف المشكلات والتحديات التي تواجه الدول والمؤسسات العاملة بها، ومن ثم تقديم الحلول العلمية والعملية الملائمة والمناسبة لتوجهات الدول وفق إمكانياتها المتاحة ووفق التطلعات المستقبلية التي تنشدها. ويتضح أن لبيوت الخبرة ومراكز الاستشارات أهمية وضرورة استدعتها الحاجة لوجودها، ومن مقتضيات الضرورات السياسية والاقتصادية والإعلامية والأكاديمية والاجتماعية والتنموية، وذلك باعتبارها الطريقة الأمثل لإيصال المعرفة المتخصصة، من خلال ما تقدمه من إصدارات علمية وندوات متخصصة، من شأنها أن تضاعف مستوى الوعي لدى صانع القرار والمؤسسات والأفراد، وتساعدهم على الربط بين الوقائع الميدانية وإطارها العلمي النظري (محمود،٢٠١٣، ص١). وتعتبر الاستعانة بخدمات المستشارين الاحترافيين من الأهمية بمكان بحيث أن عدم استعانة الجهات المختلفة بالخبرة الاستشارية يعزى له السبب وراء انهيار العديد من المشروعات والاستراتيجيات في كثير من دول العالم وخاصة النامية منها (Tryhub, 2014). وينظر إلى المؤسسات الاستشارية كمصدر للمعلومة القيمة فلديها أفكار كثيرة تحتوي على العديد من المبادرات والابتكار والتحسين في مجال تطوير الأعمال (منظمة العمل الدولية، ٢٠١٥م، ص١٣)، ويعد لجوء الإدارة العليا في المنظمات التعليمية من مقومات فاعلية استراتيجية التطوير، وتحسين الأداء، والتغيير التنظيمي، فالاستعانة بخبراء استشاريين يضمن الجدية والموضوعية (Dobson and Gifford-Bryan, 2014). فهم يقومون بالإعداد الجيد لبرنامج التطوير، والتغيير التنظيمي، ما يمثل أمراً ضرورياً وحتمياً لنجاح جهود التطوير داخل تلك المنظمات (أبوبكر، ٢٠٠٠، ص٣٠٥). والمملكة تزخر بوجود عدد كبير من مراكز البحوث والدراسات، إذ يتجاوز عددها المائة مركز بحثي، ويعمل غالبيتها تحت مظلة الجامعات، فيما يتبع جزءاً آخر الأجهزة الحكومية، وينضوي عمل مجموعة منها تحت إشراف القطاع الخاص. وبالرغم من الوفرة الكمية لمراكز البحوث في المملكة؛ إلا أنه نادراً ما نجدها ضمن قوائم

تصنيف المراكز المشهورة عالمياً، فضلاً عن عدم وضوح دور غالبية المؤسسات البحثية السعودية الذي يمكن أن تقدّمه للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م(العسيري والحسن، ٢٠١٨، ص١١).ويرى الباحث أن لبيوت الخبرة والاستشارات التربوية دوراً كبيراً وفعال في تعزيز مبدأ الشراكة الإستراتيجية بين إدارات التعليم بالمناطق وكافة شرائح المجتمع، كما أنها من المتوقع أن تسهم في تطوير الكفاءات المهنية المتخصصة لمنسوبي إدارات التعليم، وتوظيف إمكانيات إدارات التعليم المختلفة من أجل تحويل المعرفة والخبرة المتوفرة لدى بيوت الخبرة وإدارات التعليم ومنسوبيها إلى مشاريع اقتصادية ذات عوائد مالية مما يساهم في تنمية الإيرادات الذاتية لإدارات التعليم ومنسوبيها، وهذا ما يتفق مع نظام التخصيص لـ (١٦) قطاع من القطاعات الحكومية ومن ضمنها قطاع التعليم والصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٤٣٦) بتاريخ ١٤٤٢/٨/٣هـ والمصادق عليه بموجب الأمر الملكي رقم (م/٦٣) بتاريخ ١٤٤٢/٨/٥هـ، كما أن إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية يتوقع منه دعم جهود منظومة وبرنامج التخصيص وهو أحد برامج تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م،

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعمل وزارة التعليم جاهدة على تطوير العمل التعليمي وإكسابه صفة الجودة والإتقان وسخرت الكثير من الموارد لإنجاحه، وتطلق سنوياً عشرات البرامج والمشاريع التربوية والتي يسعى القائمون عليها من منسوبي وزارة التعليم على إنجاحها بشتى الطرق، إلا أن بعض هذه البرامج والمشاريع تتعثر، أو لا يكتب لها الاستمرارية لمدة أطول حسب ما دُون لها من خطط مستقبلية، وهنا يأتي الدور الأبرز لبيوت الخبرة والاستشارات التربوية في دراسة مثل هذه البرامج والمشاريع وتقديم الاستشارات المتخصصة في تشخيص المشكلات التي تواجه هذه المشاريع والبرامج وبالتالي تقديم الحلول العلمية والعملية عن دراسة وخبرة. والمتأمل لوضع العمل الاستشاري في المملكة العربية السعودية يلاحظ أنه لا يزال في مراحل التكوين الأولى ولم تتحدد معالمه واتجاهاته بعد (الدغيشم،٢٠١٣، ص١٩). وترى سعد (٢٠١١م) بأن هناك حاجة ماسة لمهام المشورة والاستعانة بالمستشارين في المنظمات التعليمية لمواكبة حتمية وسرعة التطوير، مما يجعل من المتعذر على الإدارة العليا في المنظمات التعليمية معالجة كافة المشكلات الفنية التي تنتج عند تطبيق أي مشروع تطوير، فالأمر يحتاج إلى تخصصات دقيقة وخبرات واسعة (ص٢٦). كما أكدت دراسة الهندي ومسيمسر (٢٠١٨) تميز المؤسسات الاستشارية المحلية في السعودية (ص٧). وعملية التطوير عملية مستمرة، وبتبني فكرة الاستعانة دوماً ببيوت الخبرة العالمية سيبقى المجتمع السعودي عالة على غيره كلما رغب في التطوير مستقبلاً، وسيصبح حالة كحالة بعض السلع التجارية التي تستورد من الخارج كل عام، وينحصر دوره في انتظار نسخة جديدة محدثة من ذلك كل عدة أعوام (المعثم،٢٠١١م، ص٤٩٤). وتسهم بيوت الخبرة والاستشارات

التربوية إلى تقديم المعرفة الفنية المتخصصة التي تحتاجها إدارات التعليم كالتحليل البيئي أو إعادة الهيكلة أو تسهيل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وتحديد فرص التحسين والتطوير والتخلص من الأنماط الإدارية التقليدية والتوجه نحو العمل المؤسسي واتخاذ أساليب إدارية تضمن النجاح والفاعلية، فإدارات التعليم بحاجة ماسة إلى العمل الاستشاري وهذا ما أكدته دراسة المطيري (٢٠١٨م) بأن هناك انخفاض في الأداء الإداري في إدارات التعليم، وأن النمط الإداري التقليدي لم يعد قادراً على مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجه إدارات التعليم، وقصور بعض إدارات التعليم عن مواكبة المستجدات الحديثة التي تفرضها متطلبات العصر الحديث والمرحلة المستقبلية، (ص١٧٨). كما أكدت خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥-٢٠١٩م) على ضرورة تفعيل المواءمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل (ص٢١)، ورفع الكفاءة التعليمية والتربوية للعاملين في التعليم، وتطوير الأنظمة واللوائح بما يحقق العدالة والتنافسية، وتفعيل الرقابة الداخلية (ص٧١)، وتطوير الهياكل التنظيمية واعتماد أنظمة الجودة في المؤسسات الحكومية (ص١٠٣).

وتمتلك المملكة العربية السعودية الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التنمية والتطوير، فبحسب تقرير التنمية البشرية عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠١٩م) جاءت المملكة في الترتيب الثاني عربياً والسادس والثلاثين عالمياً في مؤشر قائمة الدول ذات التنمية البشرية المرتفعة جداً (ص٢٢). وفي وزارة التعليم يتقاعد سنوياً عشرات الكفاءات من رجال التربية والتعليم الذين خدموا مجال التعليم العام لأكثر من ثلاثة عقود، وتقلدوا العديد من المناصب القيادية وقدموا العديد من المبادرات والمشاريع وأشرفوا على تنفيذها وأسهموا في إنجاح المسيرة التعليمة في المملكة العربية السعودية من وكلاء للوزارة أو مدراء إدارات عموم أو رؤساء أقسام بوزارة التعليم أو مديري أو مساعدي أو رؤساء إدارات وأقسام في إدارات للتعليم في مناطق ومحافظات المملكة ، وهؤلاء يمكن الاستفادة منهم ضمن فرق بيوت الخبرة والاستشارات التربوية بالإضافة إلى أصحاب الخبرة والعمل القيادي لمنسوبي وزارة التعليم ممن هم على رأس العمل، ويتوقع الباحث أن هؤلاء هم الأقدر والأفضل في خدمة قضايا التعليم العام، وهم الأجدر على تقديم استشارات متخصصة ودقيقة تسهم في الارتقاء بالعمل التعليمي، وتعمل على إنجاح برامجه ومشاريعه، وبناء على ما سبق جاءت الدراسة الحالية محاولة التعرف على أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية لدى إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

س١/ هل تختلف آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس نحو أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمتغيرات (العمل الحالي، والمؤهل العلمي، الإعداد التربوي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية)؟

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

١. تسهم الاستشارات ونقل الخبرات بتحقيق دور هام وفعال في تحسين العملية التعليمية ومساعدة متخذي القرار من القيادات التربوية والمشرفين التربويين والمعلمين على رؤية غايات التربية الحقيقية بوضوح تام ومن ثم وضع الخطط السليمة والبرامج الجيدة.
٢. أن وجود مركز متخصص للاستشارات ونقل الخبرات التربوية في إدارات التعليم قد يسهم في بناء إدارة تعليمية واعية ومدركة لدورها الحقيقي تجاه العملية التعليمية وقادرة على تنظيم أعمالها بشكل دقيق وواعي لأن العمل الإداري في مجال التعليم ليس باجتهادات أو تخمينات بل لابد من عمل منظم ومنسق حتى تتحقق فيه غايات التربية.
٣. قد تفيد هذه الدراسة رواد العلم والمختصين والمهتمين بمجال بيوت الخبرة والاستشارات التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وطلاب الدراسات العليا، والباحثين في وزارة التعليم، وإدارات التعليم ومنسوبي وزارة التعليم في زيادة المعرفة العلمية في مجال ودور بيوت الخبرة والاستشارات التربوية، وبما ستصل إليه هذه الدراسة من نتائج قد تفتح الباب لدراسات أخرى مشابهة.

هدف الدراسة:

تتحدد هدف الدراسة الحالية بالآتي:

١. الكشف عن درجة أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية لدى إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمتغيرات (العمل الحالي، والمؤهل العلمي، الإعداد التربوي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية)

مصطلحات الدراسة:

بيوت الخبرة والاستشارات التربوية: هي مراكز ومؤسسات إنتاج المعرفة البحثية وإدارتها، وتتخصص في مجالات وقضايا معينة، علمية، وفكرية وبما يخدم تطوير المعرفة العلمية وتحسينها أو صنع السياسات العامة أو ترشيد القرارات، وبناء الرؤى المستقبلية للمجتمع والدولة (العسيري والحسن، ٢٠١٨، ص١٠)

مفهوم بيوت الخبرة والاستشارات التربوية إجرائياً: هو مركز متقدم لإنتاج المعرفة المتخصصة وإمداد صُنّاع القرار بالمعلومات الموثوقة التي تمثل نتاج بحوث استقصائية مستمرة، ويقدم المركز خدماته لمنسوبي التعليم وقياداته وشركاء القطاع التعليمي، ويسهم في صنع السياسات التعليمية ودعم القرارات التربوية، ويهدف إلى تحقيق غايات التربية.

إدارات التعليم: هي الإدارة الوسطى من مستويات الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية، وهي حلقة الاتصال بين جهاز الوزارة ومدارس المنطقة أو المحافظة (وزارة التربية والتعليم،١٩٩٨، ص١٠).

ويعرف الباحث إدارات التعليم: هي الإدارة المحلية التي تتولى المهام الإدارية والتعليمية وتمثل وزارة التعليم في المنطقة أو المحافظة وعددها (٤٧) إدارة تعليم، (١٣) إدارة تعليمية

في المناطق، و (٣٤) إدارة في المحافظات، وتضم إدارات التعليم العديد من مكاتب التربية والتعليم.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع أهمية إنشاء بيت للخبرة والاستشارات التربوية بإدارة التعليم في منطقة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية. (وتمثل إدارة التعليم بمنطقة المدينة المنورة أحد إدارات التعليم بمناطق المملكة العربية السعودية والتي يبلغ عددها (١٣) إدارة تعليم، وتتخذ الإدارات التعليمية بمناطق المملكة هياكل تنظيمية وسياسات تعليمية موحدة).
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة ممثلة من المشرفين التربويين وقادة المدارس في إدارة التعليم في منطقة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الحالية على إدارة التعليم بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٢هـ.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تعرف الاستشارات بأنها خدمة مهنية مستقلة تقدم المشورة لمساعدة المديرين والمنظمات لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها عن طريق حل مشكلات الإدارة والعمل، وتحديد وأخذ الفرص الجديدة وتعزيز التعلم وتطبيق التغييرات (منظمة العمل الدولية،٢٠١٥م، ص١٠)، كما تعرف بأنها جملة الرؤى والتصورات والمقترحات المستندة إلى دراسة علمية عميقة والتي يقدمها بعض الخبراء والمتخصصين التربويين لمساعدة المؤسسات التعليمية في اتخاذ قرارات فعالة لحل مشكلاتها، والنهوض بعملياتها وتنفيذ إستراتيجياتها للوصول إلى وضع تنظيمي وتنافسي أفضل (خاطر،٢٠٢٠، ص١٥٦). كما أن الاستشارة تعد خدمة متخصصة للمؤسسات تستند إلى دراسات عميقة لتحديد المشكلات التي تواجهها تلك المؤسسات وتساعد الإداريين في حلها، عن طريق اقتراح الحلول الملائمة، والمساعدة في تحسين أداء المؤسسات (أبو شيخة،٢٠١٨، ص٣١).

أهداف بيوت الخبرة للاستشارات التربوية:

تعمل بيوت الخبرة للاستشارات التربوية إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تعمل على تحقيق الرؤية المنشودة من التعليم ويرى الباحث أن من هذه الأهداف ما يلي:

- تطوير ثقافة الدراسات والخدمات الاستشارية في قطاع التعليم والقطاعات المجتمعية، وتأصيلها عبر عمل مؤسسي منظم.
- تطوير العمل الاستشاري بإدارات التعليم ليكون الاختيار الأمثل لتلبية احتياجات القطاع التعليمي ومعالجة قضاياه.

- تقديم الدراسات التنبؤية والاستشرافية للقطاع التعليمي مما يحقق نجاح القرارات الإستراتيجية ويحسن من بيئة العمل التربوي.
- توثيق صلة إدارات التعليم مع القطاعات المجتمعية عن طريق دعم برامج الدعم العلمي، بما يلبي احتياجاتها.
- تقديم الخدمات العلمية والبحثية والاستشارية باحترافية عالية، للقطاعات الداخلية في المجال التعليمي والقطاعات المجتمعية.
- توظيف واستثمار قدرات وإمكانيات وخبرات منسوبي التعليم العام في خدمة قضايا المجتمع وقضايا التعليم وتطويره وتنميته.
- تطوير بيئة العمل تخطيطاً وتنظيماً ومتابعةً وتقويماً، بما يتواكب مع مستجدات العصر المتزايدة؛ لتحقيق التنافس والريادة.
- إتاحة الفرصة للطلاب في التعليم العام لتنمية قدراتهم من خلال المشاريع والبرامج والدراسات التي تقدمها بيوت الخبرة.
- تعزيز مبدأ الشراكة بين إدارات التعليم والجهات المستفيدة من كافة شرائح المجتمع.

مراحل العمل الاستشاري ببيوت الخبرة:

تأخذ الاستشارة الإدارية والتربوية في بيوت الخبرة العديد من الخطوات والمراحل المترابطة، والمنطقية التي إذا اتبعت فإن ذلك يعتبر دليلاً على نجاح الدور الذي تؤديه الاستشارة التربوية والإدارية في تفعيل عمليات التحسين والتطوير، ومن ثم تحقيق الهدف المرجو منها. ويمكن إجمال هذه المراحل بإيجاز كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد المهمة الاستشارية: وتسمى مرحلة ما قبل البدء بالمهمة الاستشارية، وفيها يتم التحديد الدقيق لموضوع الاستشارة بواسطة الإدارة العليا في المنظمة، وتتطلب هذه المرحلة تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (٢٠١١) أن من أسباب لجوء المنظمة إلى الاستشارة مضي مدة طويلة على المنظمة دون حدوث أي تغييرات في الهيكل التنظيمي يرافقه ضعف في الأداء، أو حدوث بعض التغييرات في الظروف، والأوضاع الداخلية في المنظمة مثل: استحداث مناصب إدارية جديدة أو إنشاء وحدة تنظيمية جديدة أو الرغبة في تطبيق مشروع جديد أو صدور تشريعات، وأنظمة، وتعليمات (ص٨) وقد تكون الحاجة لتحديدها بسبب كثرة تعديل القرارات، أو تشعب التنظيمات الداخلية أو ازدواجية الصلاحيات والمهام، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار وتحديد الجهة الاستشارية أو المستشارون الذين يمكن التعاون معهم لإسناد المهام إليهم، كما تنفذ في هذه المرحلة العديد من الدراسات الاستطلاعية بهدف جمع المعلومات ومعرفة ثقافة وتوجه العاملين في المؤسسة. وتعد المؤسسة تفصيلات وعروض إيضاحية عن المهام الاستشارية التي تطلبها ليتسنى عرضها على بيوت الخبرة والاستشارات والمستشارين، ومن

ثم يبدأ المستشارون والمعنيين بمجال بيوت الخبرة والاستشارات تقديم عروضهم، ويرى عصفور (١٩٨٠) أن هذه العروض في الغالب تتضمن النقاط التالية:

- الخطة الزمنية للاستشارة بشكل عام، وتحديد مواعيد تنفيذها، وكذلك توضيح بداية الدراسة، ومواعيد انتهاء كل مرحلة من مراحلها.
- تحديد أفراد الفريق الاستشاري (كبير المستشارين – والمستشار الإداري المختص بالدراسات التنظيمية ...، ثم بيان مؤهلاتهم، وخبراتهم.).
- نوع التنظيم في المؤسسة، ومستواه، والهيكل التنظيمي؛ تمهيدًا لوضع اقتراحات – على سبيل المثال – إعادة تنظيمية، وتغييره بهيكل تنظيمي جديد يتلاءم مع احتياجات المؤسسة.
- نوعية المعلومات المطلوبة، ومصادر الحصول عليها، والأساليب التي ستتبع في جمع المعلومات كالمقابلات الشخصية، أو دراسة السجلات، والوثائق ... الخ.
- تحديد التكلفة المطلوبة للمشروع، وإيضاح تكاليف الدراسات الاستشارية، وتكاليف العمل أو المشروع المطلوب تنفيذه.

المرحلة الثانية: مرحلة تخطيط المهمة الاستشارية: وتسمى البدء الفعلي في الاستشارة وتعد هذه المرحلة مكملة لعملية الإعداد والتحضير. وكلما كان التخطيط للمهمة الاستشارية تخطيطًا علميًا ملتزمًا بأسس التخطيط المتعارف عليها؛ كان نجاح هذه المهمة كبيراً (فتحي،١٩٩٦). وتعد هذه المرحلة فنية بحتة تعتمد على قدرات وخبرات ومهارات المستشارين وبيوت الخبرة التي ينتمون إليها. وترى سعد (٢٠١١) أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الخطوات الهامة كالتشخيص والذي يتم عن طريق تحليل الفجوة أو طريقة الأسباب والنتائج أو طريقة التخطيط الاستراتيجي أو تحليل سوات. وبناءً على ذلك قد تم جمع البيانات والمعلومات بشكل كبير خاصة إذا تم استخدام مجموعة من الطرق في جمع وتحليل البيانات وتعد هذه المرحلة مهمة للغاية لأنها تتضمن تحليل المعلومات، والبيانات، وتفسيرها ومن ثم تنمية البدائل، والعمل على الموازنة بين البدائل، واختيار البديل الملائم.

المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستشارة: وتسمى عملية تطبيق المقترحات الاستشارية، في هذه المرحلة يتم ترجمة المراحل السابقة إلى الواقع من خلال التنفيذ الفعلي لما تم الإعداد والتخطيط له، وتبدأ التغييرات والتحسينات المقترحة بالتحول إلى واقع، ويكون دور بيوت الخبرة والمستشارين عملية الإشراف والمشاركة في عملية التطوير والتحسين ومتابعة الأداء وفق ما خطط له سابقاً، وتتأكد أهمية بيوت الخبرة والاستشارات التربوية في هذه المرحلة، وتتضح كفاءة المستشارين عند هذه المرحلة، فإنهاء المهمات الاستشارية عند المرحلتين الأولى والثانية يعكس للأسف ضعف العمل الاستشاري. وفي هذا تؤكد منظمة العمل الدولية (٢٠١٥) أن من ٣٠-٥٠% من المهمات الاستشارية تنتهي بالتطبيق (ص٢٢). وهذا الأمر دفع العديد من المنظمات والقيادات الإدارية والتربوية بعدم القناعة بجدوى الاستعانة بالمستشارين أو مكاتب الاستشارة.

المرحلة الرابعة: مرحلة ما بعد تنفيذ الاستشارة: أو مرحلة نهاية المشروع وتسمى أيضاً مرحلة كتابة التقرير الاستشاري، ويتضمن عادة رؤية بيوت الخبرة والمستشارين لما تم تحقيقه، كما يتضمن عملية تقويم بإيضاح نقاط القوة ونقاط الضعف وتشخيص ختامي للمشروع، يوضح النتائج وأساليب العمل، والسياسات، والإجراءات، والأفراد، والجماعات، وغيرها، مما يتضمن وصفاً تقويماً وتصحيحاً للمرحلة القادمة كما توضح هذه المرحلة أداء المستشارين والخطوات المتبعة، والتغييرات الحاصلة، والنتائج المحققة. ويرى عصفور (١٩٨٠) أن التقرير الاستشاري لا بد أن يتصف بعدة صفات منها:

١. أن يكون التقرير مقنعًا، فالتقرير الذي هو حصيلة الدراسة لا يمكن أن يؤدي الغرض الموضوع لأجله، ما لم يستطع أن يقنع الرئيس الإداري، أو الجهة التي طلبت إجراء الدراسة بأهمية ما جاء فيه، وبتنفيذ التوصيات، والمقترحات التي تضمنها، ويساعد في عملية الإقناع شرح التوصيات الموجودة في التقرير شرحًا وافيًا، وتضمين التقرير الأشكال، والخرائط، والجداول، والرسومات البيانية التي توضح التوصيات الموجودة في التقرير، وتدعمها.
٢. أن يكون التقرير مختصرًا، ويتضمن المعلومات الأساسية ذات العلاقة بالدراسة، والتوصيات، والمقترحات اللازمة إياها. وعلى المستشار أن يتجنب كتابة التقارير الطويلة التي تتضمن تفصيلات غير مهمة، والتي يكثر فيها الخروج عن الموضوع الرئيس.
٣. واضحًا، ويسيرًا يسهل فهمه، واستيعاب ما فيه من توصيات، ومقترحات، وآراء؛ وذلك في اختيار الكلمات، والتعبيرات السهلة، واليسير، ويتجنب التعقيدات في كتابة الجمل.
٤. مرتبًا؛ ويتحقق ذلك بتجزئة الموضوعات التي يحتويها إلى أقسام، وفقرات؛ تبين الموضوعات المهمة فيه، وتجعله سهل القراءة على المسئولين، وفهم ما يتضمنه من توصيات.

ويتوقف نجاح العمليات الاستشارية على مدى قبولها ومدى اقتناع المؤسسات الطالبة للخدمة بجدواها وإمكانية تنفيذها لكافة المراحل الاستشارية، لأن في بعض الأحيان تكون هناك عدم قناعة بالعمل الاستشاري فيتم التوقف عند المراحل الأولى للعمل الاستشاري مما تجعل الأحكام قاصرة على مدى جدوى وفاعلية الاستعانة ببيوت الخبرة والاستشارات.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي أجريت حول بيوت الخبرة ومراكز الاستشارات للإفادة من إجراءاتها المنهجية، والأدب النظري الذي تضمنته، وهي مرتبة حسب التسلسل الزمني:

بينما هدفت دراسة الدغيشم (٢٠١٣م) استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة الملك سعود حول تجربة الجامعة في تسويق الخدمات الاستشارية من خلال مكاتب الخبرة التي تم إنشاؤها من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعة وعددهم (١٩٥٤) واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن الانطباع العام حول هذه التجربة أنها متميزة وجدية، وأنها تساهم بتقديم خدمة استشارية متخصصة وبتكلفة معقولة مع حماية الحقوق المالية والفكرية لمختلف الأطراف، وأنها تعزز مبدأ الشراكة بين الجامعة والمجتمع، كما أنها تسهم في تأصيل العمل الاستشاري وبناء قطاع الخبرة والخدمات الاستشارية الوطني مع تسخير العمل الاستشاري الأكاديمي لخدمة الاقتصاد المحلي، وقد أوصت الدراسة بوضع آلية فاعلة تحكم علاقة مكاتب الخبرة بالإدارة المسئولة عن هذه المكاتب، وتطوير أدلة إرشادية حول إنشاء وتشغيل هذه المكاتب.

بينما هدفت دراسةAmara (٢٠١٣) إلى استكشاف ثلاثة أنواع من الاستشارات الأكاديمية: (الاستشارات المدفوعة، والاستشارات غير المدفوعة للشركات، والاستشارات غير المدفوعة للجهات والمنظمات الحكومية). وقد أعدت منهجية الدراسة بطريقة استقصائية شملت (٢٥٩٠) باحثًا كنديًّا في مجال الهندسة والعلوم الطبيعية؛ وقد أظهرت نتائج الدراسة أن: الأكاديميين يميلون إلى الانخراط في مجالي الاستشارات المدفوعة والاستشارات غير المدفوعة، وجود نمطين من الاستشارات، وهما :المشاركة في تقديم الاستشارات غير المدفوعة للشركات والجهات الحكومية على النحو التالي: الاستشارات غير المدفوعة للشركات الخاصة، التي تشارك بشكل إيجابي مع تمويل الصناعة، أو تلك التي ترتبط مع مختبرات البحوث أو الجامعات البحثية الكبيرة، أو تلك المساهمة في تحقيق المعرفة التقنية، وتدعم حماية الملكية الفكرية، أو بسبب العلاقات القوية مع العاملين في هذه الشركات الخاصة. وبالمقارنة فإن النمط الثاني هو: المشاركة في تقديم الاستشارات غير المدفوعة للجهات الحكومية، التي لها مشاركة إيجابية في دعم مختبرات البحوث، والتعليم، والجامعات البحثية الكبيرة، أو تلك التي تُسهم في تحقيق المعرفة التقنية، أو بسبب العلاقات القوية مع العاملين في تلك الجهات الحكومية.في حين هدفت دراسة وهبي (Wehbe، ٢٠١٤) إلى استكشاف الاختلافات بين المستشار التربوي وتصورات المعلمين حول تطوير احتياجات المعلمين المهنية، كما هدفت لمعرفة ما إذا كان هناك تعارض بين المستشارين التربويين والمعلمين حول تصورات احتياجات المعلمين للتطوير المهني، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي النوعي من خلال تطبيق استبيان مؤلف من أسئلة مقابلة، في حين تألفت العينة من (٢٠) معلماً في المرحلة الابتدائية وما قبلها ومستشار تربوي واحد في مدارس بيروت (لبنان)، أظهرت النتائج أن هناك تناقضًا طفيفًا بين تصورات المعلمين والاستشاريين حول احتياجات التطوير المهني، وهذا يرجع إلى نقص التواصل بين المعلمين والمستشار،

كم أن المستشار التربوي هو مشارك نشط يمكنه تقديم برامج تنمية شخصية مباشرة ومثمرة تغطي الجميع جوانب تطوير المجال التعليمي، كما أنه من مسؤولية الاستشاري ضمان التطور والنمو المستمر.في حين هدفت دراسة الدوسري والعريشي (٢٠١٦) إلى التعرف على دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري، وتحديد أهم الخدمات التي يمكن أن يقدمها المستشار الجامعي، والمشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من العاملين في جامعتي الأميرة نورة وجامعة جازان وعددهم (٨٨)، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لها، وتضمنت الاستبانة (٥) مجالات رئيسية، هم أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة: أن أفراد عينة الدراسة موافقون جداً على الخدمات الإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ومن أبرز هذه الخدمات: المساهمة في وضع تنظيم إداري يعالج التغيرات القائمة ونقاط الضعف، وأن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة حول المشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها، ومن أبرز هذه المشاكل: عدم وجود تنظيم واضح المعالم يتم من خلاله تحديد العلاقات والمسؤوليات العلمية داخل الجامعة، ويوجد صعوبة في تحديد الأهداف الإنجازية للجامعات.

كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية سبعة عشر من الأساليب المهنية في الاستشارة لتطوير العمل الإداري والتنظيمي للجامعات، وأوصت الدراسة بإعطاء المستشارين مزيداً من الصلاحيات لإحداث التغيير المناسب، وإعادة النظر في الأساليب والنظم الإدارية التقليدية، وإشراك المستشارين في التخطيط الجامعي الاستراتيجي.بينما هدفت دراسة العصيمي (٢٠١٨) إلى تطوير واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، في ضوء معايير التميز المؤسسي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبيه الوثائقي والمسحي، كما اعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلّقة بالدراسة، بالإضافة إلى استخدام أسلوب مسح الخبراء لتحكيم التصور المقترح، وقد بلغ مجتمع الدراسة (١٢) من القيادات في معاهد البحوث الاستشارية، و(٢٥٠) مستشارًا، و(١٤٢) قائدًا من الجهات المستفيدة من خدمات معاهد البحوث الاستشارية، كما تكوّن أفراد الدراسة من (١٢) من القيادات في معاهد البحوث الاستشارية، و(١٣٥) مستشارًا، و(١٠٧) قيادات من الجهات المستفيدة من خدمات معاهد البحوث الاستشارية، وجاءت النتائج كما يلي: جاء واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، بدرجة موافقة متوسطة، من وجهة نظر قيادات المعاهد والمستشارين من أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير التميز المؤسسي: (القيادة، الاستراتيجيات، والموارد البشرية، والعمليات والخدمات، والشراكات والموارد، النتائج) وبمتوسط حسابي (٣، ١١ من ٥)؛ حيث حصل معيار الاستراتيجيات على المرتبة الأولى، وبمتوسط (٣، ٢٧من٥)؛ بينما حصل معيار الموارد البشرية على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط (٢، ٧٢ من ٥)، حصلت

الصعوبات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي في معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية على متوسط (٣، ٢٤ من ٥)؛ أي بدرجة متوسطة، حيث حصلت عبارة (قلة توافر البرامج التدريبية للمستشارين وفقًا لمعايير التميز المؤسسي) على المرتبة الأولى، وبمتوسط (٣، ٥٣ من ٥)؛ بينما حصلت عبارة (افتقار المعهد إلى قواعد معلومات دقيقة عن الجامعة) على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط (٢، ٩٨ من ٥)، حصلت المتطلبات اللازم توافرها لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية؛ لتحقيق التميز المؤسسي على متوسط (٣، ٦٧من ٥)، أي بدرجة عالية، حيث حصل مُتطلب (تطوير شبكة المعلومات التقنية بالجامعة) على المرتبة الأولى، وبمتوسط (٣، ٩٨ من٥)؛ بينما حصل متطلب (مشاركة الكفاءات من القطاع الخاص ورجال الأعمال في وضع الخطة الإستراتيجية للمعهد) على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط (٣.٢٧ من ٥).

في حين هدفت دراسة العسيري والحسن (٢٠١٨) إلى التعرف على مراكز البحوث والدراسات السعودية وأنواعها وأنشطتها، ودورها في تحقيق رؤية ٢٠٣٠،والتعرف على العوائق التي تعترض طريق تحقيق أهداف مراكز البحوث والدراسات السعودية، وتفعيل دور مراكز البحوث والدراسات السعودية في تحقيق رؤية ٢٠٣٠،واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي وتحليل البيانات الثانوية، وتم استخدام أداة الاستبانة مع عينة قصدية من مسؤولي مراكز البحوث السعودية ومديريها، كما اعتمدت على المقابلة على استمارة ذات أسئلة مغلقة ومفتوحة، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المملكة تزخر بوجود عدد كبير من مراكز البحوث والدراسات، إذ يتجاوز عددها المائة مركز بحثي، ويعمل غالبيتها تحت مظلة الجامعات والتعليم، فيما يتبع جزءاً آخر الأجهزة الحكومية، وينضوي عمل مجموعة منها تحت إشراف القطاع الخاص، وأن رغم الوفرة الكمية لمراكز البحوث في المملكة؛ إلا أنه نادراً ما نجدها ضمن قوائم تصنيف المراكز المشهورة عالمياً، فضلاً عن عدم وضوح دور غالبية المؤسسات البحثية السعودية الذي يمكن أن تقدّمه للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م.وجاءت أبرز توصيات الدراسة في ضرورة تفعيل دور مراكز البحوث والدراسات والمعلومات واستطلاعات الرأي، وتكامل جهودها وتنسيقها بالشكل الذي يتيح تحقيق أقصى الفائدة منها، إضافة لإعطاء المراكز الأولوية في تولي المعالجات العلمية الموضوعية للظواهر والأزمات، والاستفادة من التجارب الناجحة في الوطن العربي وخارجه، مع الحرص على تنوع اهتمامات المراكز، وتركيز تخصصاتها والعمل على استقلاليتها، كذلك العمل على إيجاد الحلول والحد من العوائق الإدارية والمالية والعلمية للمراكز، خصوصاً الموجودة في الجامعات، وذات العلاقة بالسياسات العامة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح بعد استعراض الدراسات السابقة؛ أن معظم الدراسات السابقة ركّزت على نوع من الخدمات الاستشارية، وهو الاستشارات الإدارية أو المراكز الاستشارية الخاصة

ببيوت الخبرة للأفراد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، كدراسة الدغيشم (٢٠١٣م) ودراسة Amara (٢٠١٣م) في حين تناولت بعض الدراسات موضوع المعاهد ومراكز البحوث والدراسات الاستشارية والإدارية كدراسة العصيمي (٢٠١٨) ودراسة العسيري والحسن (٢٠١٨م)، كما نلاحظ أن معظم الدراسات السابقة تناولت المجال الاستشاري والخدمي للجامعات، وركزت على العمل الأكاديمي في الجامعات، بينما الدراسة الحالية تتناول موضوع الاستشارات التعليمية والتربوية في مجال التعليم العام، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت موضوع التعليم العام كدراسة وهبي (Wehbe، ٢٠١٤) ولقد استفادت الدارسة الحالية من الدراسات السابقة في المجالات التالية :المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلتها، وأهدافها، وبيان أهميتها، وضع الإطار المفهومي للدراسة الحالية، اختيار المناهج المناسبة، وبناء أدواتها، والطرق الإحصائية المناسبة، الإفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها في إعداد التَّصَوُّر المُقْتَرَح، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

وتتميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالآتي: أن الدراسة الحالية تعتبر أول دراسة علمية (على حد علم الباحث) تتناول موضوع بيوت للخبرة والاستشارات التعليمية في التعليم العام، وتبحث في تحديد مجالات لبيوت الخبرة والاستشارات التربوية وتستطلع آراء القادة المدرسيين والمشرفين التربويين، وتقترح إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في التعليم العام لتطوير وتجويد أداء التعليم العام والرفع من كفائتة ومعالجة قضاياه، كما أن الدراسة الحالية تتواكب مع الرؤية المستقبلية للمملكة العربية السعودية رؤية (٢٠٣٠م).

منهج الدراسة:

من خلال محاولة دراسة طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، فإن الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا ويعبر عنها تعبيرًا كيفيًا أو كميًا. ومن خلاله يمكن مسح أراء عينة كبيرة من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة لمساعدته في جمع أكبر قدر من المعلومات لوصف الظاهرة الحالية، وتقييمها، والإحاطة بظروفها (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٠٥) فهو لا يتوقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره (العساف، ٢٠٠٣م: ١٨٩).

مجتمع الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة من كافة المشرفين التربويين في إدارة التعليم في منطقة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية وعددهم (٤٩٣) مشرفاً تربوياً، وقادة المدارس وعددهم (٥٢٣) قائداً.

جدول رقم (١) توزيع مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة	العدد
المشرفين التربويين	٤٩٣
قادة المدارس	٥٢٣
المجموع	١٠١٦

عينة الدراسة:

يمكن تعريف عينة الدراسة بأنها عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة (القحطاني، وآخرون، ٢٠٠٤م : ٢٦٩). وقد تم اختيار العينة في ضوء المعادلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة التي تمثل مجتمع الدراسة، وفقا لمعادلة ريتشارد جيجر. وباستخدام الجدول أدناه وبدرجة ثقة (٩٥) ونسبة خطأ (±٥) تكون حجم عينة الدراسة (٢١٧) مشرفاً تربوياً، ليتحقق بذلك مجموع عينة الدراسة من المجتمع الأصلي لقادة المدارس بمجموع (٢٢٢) قائداً.

جدول رقم (٢) توزيع حجم العينة بناء على مجتمع الدراسة وفق المعادلة الاحصائية

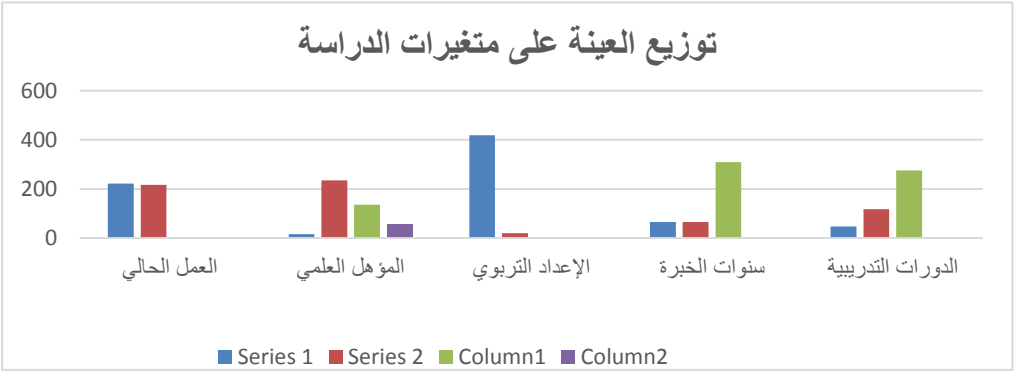
مجتمع الدراسة	عدد مجتمع الدراسة	حجم العينة
المشرفين التربويين	٤٩٣	٢١٧
قادة المدارس	٥٢٣	٢٢٢
المجموع	١٠١٦	٤٣٩

وحيث أنه يوجد تجانس داخل إدارة التعليم فيتم سحب الحجم المطلوب من الكل بطريقة عشوائية وبذلك نحصل على العينة المطلوبة من المجتمع، وفيما يلي وصف لعينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (٣) توزيع العينة وفق متغيرات الدراسة

العمل الحالي		المؤهل العلمي		الإعداد التربوي		سنوات الخبرة		الدورات التدريبية	
قائد مدرسة	٢٢٢	كلية متوسطة	١٥	تربوي	٤١٩	١-إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٥	لا يوجد	٤٧
مشرف تربوي	٢١٧	جامعي	٢٣٤	غير تربوي	٢٠	١٠ -إلى أقل من ١٤ سنة	٦٥	١-٥ دورات	١١٧
		ماجستير	١٣٥			١٥ سنة فأكثر	٣٠٩	أكثر من ٥ دورات	٢٧٥
		دكتوراه	٥٥						
المجموع	٤٣٩		٤٣٩		٤٣٩		٤٣٩		٤٣٩

رسم توضيحي رقم (١) توزيع العينة وفق متغيرات الدراسة



ويوضح الشكل التالي توزيع العينة وفق المتغيرات:

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كوسيلة للبحث لكونها الوسيلة المناسبة للدراسة، ووسيلة علمية لجمع البيانات والمعلومات مباشرة من مصدرها الأصلي، وقد اشتملت أداة الدراسة على (٩) تسع مجالات، تمثل مهام وأعمال بيوت الخبرة والاستشارات التربوية، وتضمن كل مجال على عدد من العبارات التي تعمل على قياسه والحكم عليه، ومجمل الاستبانة تحتوي على (٨٤) فقرة، وتتمحور حول:

١- المجال الأول: دراسة القرارات والمشاريع التربوية
٢- المجال الثاني: الإدارة التربوية
٣- المجال الثالث: الجودة والاعتماد المدرسي
٤- المجال الرابع: الدراسات البحثية، والمجال الإحصائي
٥- المجال الخامس: التحول الرقمي ودعم التقنية
٦- المجال السادس: الترجمة المعتمدة واختبارات اللغة
٧- المجال السابع: المدارس الأهلية والخاصة
٨- المجال الثامن: المجال المجتمعي
٩- المجال التاسع: التدريب وتنمية الموارد البشرية

- توزعت استجابات أفراد عينة البحث على خمس استجابات هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي، ويصف الجدول التالي توزع البنود على المحاور، وتوزيع الدرجات:

جدول رقم (٤) يوضح محاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	تراوح الدرجات
المجال الأول: دراسة القرارات والمشاريع التربوية	٨	٨-٤٠
المجال الثاني: الإدارة التربوية	١٠	١٠-٥٠
المجال الثالث: الجودة والاعتماد المدرسي	١٢	١٢-٦٠
المجال الرابع: الدراسات البحثية والمجال الإحصائي	١٠	١٠-٥٠
المجال الخامس: التحول الرقمي ودعم التقنية	١٢	١٢-٦٠
المجال السادس: الترجمة المعتمدة واختبارات اللغة	٥	٥-٢٥
المجال السابع: المدارس الأهلية والخاصة	٦	٦-٣٠
المجال الثامن: المجال المجتمعي	١١	١١-٥٥
المجال التاسع: التدريب وتنمية الموارد البشرية	١٠	١٠-٥٥
المجموع	٨٤	٨٤-٤٢٠

صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ٢٠٠٣م: ٢٢٩)، وقام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

الصدق الظاهري:

بعد بناء أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية قام الباحث بعرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المختصين في مجال الإدارة التربوية وبعض الخبراء التربويين ممن يعملون في مجال الإدارة التعليمية ومراكز البحوث والاستشارات التربوية والذين بلغ عددهم (١٣) محكماً، وذلك لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم على أداة الدراسة من خلال مدى وضوح عبارات أداة الدراسة، ومدى انتمائِها للمحور أو المجال الذي تنتمي إليه، وكذلك مدى ملائمتها لقياس ما وُضِعت لأجله، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة الأساسية، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات، وبعد التشاور والنقاش مع المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين لأداة الدراسة، سواءً تعديل الصياغة في بعض العبارات أو بحذفها أو تعديلها أو إبدالها، ومن ثم أصبحت أداة الدراسة مكتملة لتوزيعها على عينة الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال توزيعها على العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (٣٠)، ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل درجة من درجات مفردات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه، والمحور والعلامة الكلية للاستبانة. فكانت كالتالي:

جدول رقم (٥) يوضح درجة ارتباط كل محور بالمجموع ككل

المجال الأول		المجال الثاني		المجال الثالث		المجال الرابع		المجال الخامس		المجال السادس		المجال السابع		المجال الثامن		المجال التاسع	
١	٠.٦٠	١	٠.٤٨	١	٠.٥٥	١	٠.٥١	١	٠.٥٤	١	٠.٨٢	١	٠.٦٧	١	٠.٩٠	١	٠.٦٥
٢	٠.٦٤	٢	٠.٦٢	٢	٠.٥٠	٢	٠.٦١	٢	٠.٦٥	٢	٠.٦٧	٢	٠.٧٣	٢	٠.٨٣	٢	٠.٥٦
٣	٠.٧٧	٣	٠.٧٦	٣	٠.٦٦	٣	٠.٥٩	٣	٠.٧٧	٣	٠.٦٥	٣	٠.٦١	٣	٠.٨٧	٣	٠.٦٦
٤	٠.٧٦	٤	٠.٧٣	٤	٠.٦١	٤	٠.٦٩	٤	٠.٨٠	٤	٠.٨٠	٤	٠.٧٠	٤	٠.٨٨	٤	٠.٦٥
٥	٠.٧٧	٥	٠.٥٢	٥	٠.٥٠	٥	٠.٦٥	٥	٠.٨٩	٥	٠.٧٣	٥	٠.٨١	٥	٠.٥٣	٥	٠.٧١
٦	٠.٧٣	٦	٠.٦٤	٦	٠.٦٧	٦	٠.٦٧	٦	٠.٥٥			٦	٠.٨٢	٦	٠.٥٣	٦	٠.٥٣
٧	٠.٧٩	٧	٠.٤٢	٧	٠.٦٦	٧	٠.٦١	٧	٠.٧١					٧	٠.٩٠	٧	٠.٨١
٨	٠.٨٥	٨	٠.٦٩	٨	٠.٦٦	٨	٠.٧١	٨	٠.٧٨					٨	٠.٨٣	٨	٠.٨٨
٩		٩	٠.٧٩	٩	٠.٦٤	٩	٠.٦٩	٩	٠.٧٩					٩	٠.٨٧	٩	٠.٩١
١٠		١٠	٠.٦٧	١٠	٠.٦٦	١٠	٠.٦١	١٠	٠.٦٥					١٠	٠.٨٢	١٠	٠.٧١
				١١	٠.٦٤			١١	٠.٥٨					١١	٠.٥٧		
				١٢	٠.٦٥			١٢	٠.٦٣								

أما درجة ارتباط كل مفردة بالمحور الذي تنتمي إليه كانت كالتالي:

جدول رقم (٦) يوضح ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور	درجة ارتباط كل محور بالاستبانة ككل
المجال الأول: دراسة القرارات والمشاريع التربوية	٠.٨٦
المجال الثاني: الإدارة التربوية	٠.٨٤
المجال الثالث: الجودة والاعتماد المدرسي	٠.٦٤
المجال الرابع: الدراسات البحثية والمجال الإحصائي	٠.٦٠
المجال الخامس: التحول الرقمي ودعم التقنية	٠.٧٧
المجال السادس: الترجمة المعتمدة واختبارات اللغة	٠.٨٩
المجال السابع: المدارس الأهلية والخاصة	٠.٨٠
المجال الثامن: المجال المجتمعي	٠.٧٣
المجال التاسع: التدريب وتنمية الموارد البشرية	٠.٦٥
المجموع	٠.٨٣

يتضح من الجدولين السابقين جدول رقم (٥) وجدول رقم (٦) أن جميع فقرات المحاور ترتبط ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) ومستوى الدلالة (٠.٠١) بالدرجة الكلية للمحاور، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين (٠.٦٠٨) و(٠.٩٩٢) ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات المحاور مما يؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق.

الثبات: تم حساب الثبات بطريقتين:

١- ألفا كرونباخ: بعد إدخال البيانات على الحاسوب تم حساب ألفا كرونباخ على spss فكان النتائج كالتالي:

جدول رقم (٧) يوضح قيمة ألفا كرونباخ وفق محاور الاستبانة

المحور	قيمة ألفا كرونباخ
المجال الأول: دراسة القرارات والمشاريع التربوية	٠.٩٤
المجال الثاني: الإدارة التربوية	٠.٧٣
المجال الثالث: الجودة والاعتماد المدرسي	٠.٨٠
المجال الرابع: الدراسات البحثية والمجال الإحصائي	٠.٨٢
المجال الخامس: التحول الرقمي ودعم التقنية	٠.٩١
المجال السادس: الترجمة المعتمدة واختبارات اللغة	٠.٨٥
المجال السابع: المدارس الأهلية والخاصة	٠.٨٣
المجال الثامن: المجال المجتمعي	٠.٨٣
المجال التاسع: التدريب وتنمية الموارد البشرية	٠.٧٣
المجموع	٠.٨٣

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات استبانة الدراسة الحالية بلغ (٠.٨٣٧) ويشير ذلك إلى وجود ثبات مرتفع في بيانات الدراسة.

٢- طريقة التجزئة النصفية: بلغ قيمة معامل الثبات لاختبار٠.٨٩٥ وبالتالي أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق على أفراد عينة البحث، مكونة من ٩٤ فقرة، موزعة على محورين أساسيين، واعتمد معيار للحكم على فقرات الاستبانة المعيار التالي (أعلى عدد لمقياس ليكرت-١ / ٥=٠.٨)، وعليه يكون المعيار:(١-١.٨ غير موافق بشدة، ١.٨-٢.٦ غير موافق، ٢.٦-٣.٤غير متأكدة، ٣.٤-٤.٢ موافق، ٤.٢-٥موافق بشدة).

الأساليب الإحصائية: قام الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وتمثل في استخدام اختبار (ت) (T-Test) لمتغير الإعداد التربوي وذلك لوجود متغيرين، واستخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) وذلك في حالة وجود أكثر من متغيرين لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، العمل الحالي، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية)،وفي حالة وجود دلالة إحصائية سوف يستخدم اختبار شيفيه (scheffe test) لمعرفة دلالّة الفروق بين المتوسّطات الحسابية لدى أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية

إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية لدى إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة التربويين. والتعرف على المجالات التي تُقدمها بيوت للخبرة والاستشارات التربوية لدى إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وكذلك استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لاستخراج ثبات أداة الدراسة.

الإجابة على سؤال الدراسة:

هل تختلف درجة أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية لدى إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمتغيرات (العمل الحالي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية)؟

لحساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً للعمل الحالي، بعد إدخال البيانات وحساب المتوسطات والانحرافات واختبار(t-test)، وكانت النتائج كالتالي وفقاً لكل محاور الاستبانة:

جدول رقم (٨) يوضح الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمل الحالي

المجال	العمل الحالي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة t	الدالة	القرار
المحور الأول	قائد مدرسة	٢٢٢	42.78	7.10	٠.٦٩	٠.٤٨	غير دال
	مشرف	٢١٧	43.23	6.41			
المجال الأول	قائد مدرسة	٢٢٢	33.25	6.28	٠.٦٥	٠.٥١	غير دال
	مشرف	٢١٧	32.87	5.98			
المجال الثاني	قائد مدرسة	٢٢٢	42.00	5.11	٠.٣٧	٠.٧١	غير دال
	مشرف	٢١٧	42.18	4.99			
المجال الثالث	قائد مدرسة	٢٢٢	48.24	5.92	٠.٤١	٠.٦٧	غير دال
	مشرف	٢١٧	48.00	6.31			
المجال الرابع	قائد مدرسة	٢٢٢	39.50	5.49	١.١٩	٠.٢٣	غير دال
	مشرف	٢١٧	38.84	6.05			
المجال الخامس	قائد مدرسة	٢٢٢	47.47	9.14	٠.٤٢	٠.٦٦	غير دال
	مشرف	٢١٧	47.11	8.07			
المجال السادس	قائد مدرسة	٢٢٢	19.94	3.50	٠.١١	٠.٩٩	غير دال
	مشرف	٢١٧	19.94	3.53			
المجال السابع	قائد مدرسة	٢٢٢	24.98	3.85	١.٩٥	٠.٥٥	غير دال
	مشرف	٢١٧	24.24	4.01			
المجال الثامن	قائد مدرسة	٢٢٢	43.29	6.98	٠.٨٥	٠.٣٩	غير دال
	مشرف	٢١٧	43.82	5.94			
المجال التاسع	قائد مدرسة	٢٢٢	39.68	4.50	٠.٤٢	٠.٦٧	غير دال
	مشرف	٢١٧	39.86	4.41			
المجالات ككل	قائد مدرسة	٢٢٢	338.39	21.35	٠.٧٤	٠.٤٥	غير دال
	مشرف	٢١٧	336.91	19.99			
كل الاستبيان	قائد مدرسة	٢٢٢	381.18	23.88	٠.٤٧	٠.٦٣	غير دال
	مشرف	٢١٧	380.15	21.66			

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق رقم (٨) نلاحظ أن قيمة اختبار(t-test) غير دالة على فقرات الاستبيان ككل (حيث أن مستوى الدلالة عنده أكبر من ٠.٠٥)، وعلى كل مجال من مجالات الاستبيان، وبالتالي فإنه لا يوجد فروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمل الحالي (قائد مدرسة، مشرف تربوي)، وبالتالي فإن كلاً من قادة المدارس والمشرفين التربويين يرون أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في قطاع التعليم العام، وهذا يدل على وعي وإدراك عينة الدراسة بأهمية وضرورة دعم التعليم العام ببيوت خبرة محلية تسهم في تحسين وتطوير وتجويد أدائه، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من Amara (٢٠١٣) والدوسري والعريشي (٢٠١٦) والعصيمي (٢٠١٨) والتي أكدت جميعها على أهمية الاستشارات التربوية ودورها في تحسين الأداء واحتياج المؤسسات التعليمية لها.

١- الإعداد التربوي (تربوي، غير تربوي)

لحساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً للإعداد التربوي، بعد إدخال البيانات وحساب المتوسطات والانحرافات واختبار(t-test)، وكانت النتائج كالتالي وفقاً لكل محاور من محاور الاستبانة:

جدول رقم (٩) يوضح الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الإعداد التربوي

المجال	الإعداد	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمةt	الدالة	القرار
المحور الأول	غير تربوي	٢٠	42.90	6.93	٠.٠٧	٠.٩٤	غير دال
	تربوي	٤١٩	43.01	6.76			
المجال الأول	غير تربوي	٢٠	32.05	6.93	٠.٧٥	٠.٤٤	غير دال
	تربوي	٤١٩	33.11	6.10			
المجال الثاني	غير تربوي	٢٠	40.45	5.68	١.٤٩	٠.١٣	غير دال
	تربوي	٤١٩	42.17	5.01			
المجال الثالث	غير تربوي	٢٠	46.85	5.41	٠.٩٥	٠.٣٣	غير دال
	تربوي	٤١٩	48.18	6.14			
المجال الرابع	غير تربوي	٢٠	36.50	6.08	٢.١٢	٠.٣٣	غير دال
	تربوي	٤١٩	39.30	5.74			
المجال الخامس	غير تربوي	٢٠	44.85	9.94	١.٣٠	٠.١٩	غير دال
	تربوي	٤١٩	47.41	8.55			
المجال السادس	غير تربوي	٢٠	19.20	4.03	٠.٩٧	٠.٠٣	دال

	تربوي	٤١٩	19.98	3.49			
المجال السابع	غير تربوي	٢٠	23.90	5.04	٠.٨٣	٠.٤٠	غير دال
	تربوي	٤١٩	24.65	3.88			
المجال الثامن	غير تربوي	٢٠	43.20	6.55	٠.٢٥	٠.٨٠	غير دال
	تربوي	٤١٩	43.57	6.49			
المجال التاسع	غير تربوي	٢٠	39.15	3.43	٠.٦٤	٠.٥٢	غير دال
	تربوي	٤١٩	39.80	4.50			
المجالات ككل	غير تربوي	٢٠	326.15	23.36	٢.٥٦	٠.٠١	دال
	تربوي	٤١٩	338.21	20.41			
كل الاستبيان	غير تربوي	٢٠	369.05	27.03	٢.٣٤	٠.٠١	دال
	تربوي	٤١٩	381.22	22.45			

ومن خلال ملاحظتنا للجدول السابق رقم (٩) نلاحظ أن قيمة اختبار(t-test) دالة على الاستبيان ككل (حيث أن مستوى الدلالة عنده أصغر من ٠.٠٥؛ حيث بلغ٠.٠١٩)، وعلى المجالات كاملة (حيث أن مستوى الدلالة عنده أصغر من ٠.٠٥؛ حيث بلغ٠.٠١) والمجال السادس (الترجمة المعتمدة واختبارات اللغة) فقط (حيث أن مستوى الدلالة عنده أصغر من ٠.٠٥؛ حيث بلغ٠.٠٣)، وبالتالي فإنه يوجد فروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً للإعداد التربوي (تربوي، غير تربوي) لصالح الإعداد التربوي على المجالات السابقة المذكورة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين وقادة المدارس ممن يحملون مؤهلاً تربوياً يرون أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية بشكل أكبر ممن لا يحملون مؤهلاً تربوياً، ويرجع ذلك إلى أن التأهيل والإعداد التربوي سواء أثناء الإعداد الجامعي أو أثناء الخدمة التعليمية يعمل على توسيع مدارك العاملين في القطاع التربوي ويبصرهم بالطرق والأساليب المثلى في معالجة قضايا التعليم، وتجويد وتحسين أدائه.

٢- المؤهل العلمي (كلية متوسطة، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)

لحساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي، بعد إدخال البيانات وحساب المتوسطات والانحرافات واختبار (ANOVA)، وكانت النتائج كالتالي وفقاً لكل محاور الاستبانة:

جدول رقم (١٠) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

ANOVA						
		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	الدالة
المحور الأول	بين المجموعات	32.06	3	10.68	.232	.874
	داخل المجموعات	20026.87	435	46.03		
	الكلي	20058.94	438			
المجال الأول	بين المجموعات	248.15	3	82.71	2.215	.086
	داخل المجموعات	16243.79	435	37.34		
	الكلي	16491.95	438			
المجال الثاني	بين المجموعات	124.91	3	41.63	1.639	.180
	داخل المجموعات	11052.25	435	25.40		
	الكلي	11177.17	438			
المجال الثالث	بين المجموعات	217.56	3	72.52	1.954	.120
	داخل المجموعات	16145.29	435	37.11		
	الكلي	16362.85	438			
المجال الرابع	بين المجموعات	133.10	3	44.36	1.330	.264
	داخل المجموعات	14511.03	435	33.35		
	الكلي	14644.14	438			
المجال الخامس	بين المجموعات	114.65	3	38.21	.512	.674
	داخل المجموعات	32467.25	435	74.63		
	الكلي	32581.90	438			
المجال السادس	بين المجموعات	3.91	3	1.30	.105	.957
	داخل المجموعات	5412.77	435	12.44		
	الكلي	5416.68	438			
المجال السابع	بين المجموعات	164.18	3	54.72	3.581	.١14
	داخل المجموعات	6647.28	435	15.28		
	الكلي	6811.47	438			
المجال الثامن	بين المجموعات	39.08	3	13.02	.308	.820
	داخل المجموعات	18417.30	435	42.33		
	الكلي	18456.38	438			
المجال التاسع	بين المجموعات	7.30	3	2.43	.122	.947
	داخل المجموعات	8699.36	435	19.99		
	الكلي	8706.67	438			
المجالات	بين المجموعات	1903.67	3	634.55	1.488	.217
	داخل المجموعات	185444.75	435	426.31		
	بين المجموعات	187348.42	438			
الكل	داخل المجموعات	2056.02	3	685.34	1.322	.267
	الكلي	225482.74	435	518.35		
	بين المجموعات	227538.76	438			

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق رقم (١٠) نلاحظ أن قيمة اختبار (ANOVA) غير دالة على الاستبيان ككل، وعلى المجالات كاملة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي (حيث أن مستوى الدلالة عند كل منهما أكبر من ٠.٠٥)، وبالتالي فإنه لا يوجد فروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي، وبالتالي فإن كلاً من قادة المدارس والمشرفين التربويين ممن يحملون مؤهل كلية متوسطة أو بكالوريوس أو ماجستير أو دكتوراه يرون أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في قطاع التعليم العام، وهذا يدل أهمية موضوع بيوت الخبرة والاستشارات التربوية في مجال التعليم العام.

٣- سنوات الخبرة:

لحساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة، بعد إدخال البيانات وحساب المتوسطات والانحرافات واختبار (ANOVA)، وكانت النتائج كالتالي وفقاً لكل محاور الاستبانة:

جدول رقم (١١) يوضح فروق في متوسطات نتائج أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة

ANOVA						
		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدالة
المحور الأول	بين المجموعات	68.09	2	34.05	.74	.476
	داخل المجموعات	19990.84	436	45.85		
	الكلي	20058.94	438			
المجال الأول	بين المجموعات	600.42	2	300.21	8.23	.000
	داخل المجموعات	15891.52	436	36.44		
	الكلي	16491.95	438			
المجال الثاني	بين المجموعات	139.28	2	69.64	2.75	.065
	داخل المجموعات	11037.89	436	25.31		
	الكلي	11177.17	438			
المجال الثالث	بين المجموعات	148.70	2	74.35	1.99	.137
	داخل المجموعات	16214.15	436	37.18		
	الكلي	16362.85	438			
المجال الرابع	بين المجموعات	77.88	2	38.94	1.16	.313
	داخل المجموعات	14566.26	436	33.40		
	الكلي	14644.14	438			
المجال الخامس	بين المجموعات	6.87	2	3.43	.046	.955
	داخل المجموعات	32575.03	436	74.71		
	الكلي	32581.90	438			
المجال السادس	بين المجموعات	5.83	2	2.918	.23	.791
	داخل المجموعات	5410.85	436	12.410		
	الكلي	5416.68	438			
المجال السابع	بين المجموعات	14.10	2	7.05	.45	.636
	داخل المجموعات	6797.36	436	15.59		

	الكلي	6811.47	438			
المجال الثامن	بين المجموعات	79.07	2	39.53	.93	.392
	داخل المجموعات	18377.31	436	42.15		
	الكلي	18456.38	438			
المجال التاسع	بين المجموعات	56.38	2	28.19	1.42	.243
	داخل المجموعات	8650.29	436	19.84		
	الكلي	8706.67	438			
المجالات	بين المجموعات	3631.48	2	1815.74	4.30	.014
	داخل المجموعات	183716.94	436	421.369		
	الكلي	187348.42	438			
الكل	بين المجموعات	4693.71	2	2346.86	4.59	.011
	داخل المجموعات	222845.04	436	511.11		
	الكلي	227538.76	438			

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق رقم (١١) نلاحظ أن قيمة اختبار (ANOVA) دالة على الاستبيان ككل (حيث أن مستوى الدلالة عندها أصغر من ٠.٠٥؛ حيث بلغ٠.٠١)، وعلى المجالات كاملة (حيث أن مستوى الدلالة عندها أصغر من ٠.٠٥؛ حيث بلغ٠.٠١٤)، وكذلك عند المجال الأول دراسة القرارات والمشاريع التربوية (حيث أن مستوى الدلالة عندها أصغر من ٠.٠٥؛ حيث بلغ٠.٠٠)، وبالتالي فإنه يوجد فروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وبالتالي لابد من استخدام اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفرق.

جدول رقم (١٢) يوضح نتيجة اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق وفقاً لسنوات الخبرة

Multiple Comparisons							
Scheffe							
الفروقات	سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	متوسط الفروق ce (I-J)	الخطأ المعياري	الدالة	الثقة 95%	
						الأدنى	الأعلى
المحور الأول	سنوات 10 أقلمن	10-14 من	.27	1.18	.973	-2.64	3.19
		فأكثر 15	-.70	.92	.746	-2.97	1.56
	10-14 من	سنوات 10 أقلمن	-.27	1.18	.973	-3.19	2.64
		فأكثر 15	-.98	.92	.567	-3.25	1.28
	فأكثر 15	سنوات 10 أقلمن	.70	.92	.746	-1.56	2.97
		10-14 من	.98	.92	.567	-1.28	3.25
المجال الأول	سنوات 10 أقلمن	10-14 من	1.58	1.05	.327	-1.01	4.18
		فأكثر 15	-1.58	.82	.157	-3.61	.43
	10-14 من	سنوات 10 أقلمن	-1.58	1.05	.327	-4.18	1.01
		فأكثر 15	-3.1734	.82	.001	-5.19	-1.15
	فأكثر 15	سنوات 10 أقلمن	1.58885	.82	.157	-.43	3.61
		10-14 من	3.17	.82	.001	1.15	5.19

المجال الثاني	سنوات 10 أقلمن	10-14 من	-.75	.88	.695	-2.92	1.41
		فأكثر 15	-1.52	.68	.086	-3.21	.16
	10-14 من	سنوات 10 أقلمن	.75	.88	.695	-1.41	2.92
		فأكثر 15	-.77	.68	.532	-2.45	.91
	فأكثر 15	سنوات 10 أقلمن	1.52	.68	.086	-.16	3.21
		10-14 من	.77	.68	.532	-.91	2.45
المجال الثالث	سنوات 10 أقلمن	10-14 من	-1.27	1.06	.491	-3.90	1.35
		فأكثر 15	-1.66	.83	.138	-3.70	.38
	10-14 من	سنوات 10 أقلمن	1.27	1.06	.491	-1.35	3.90
		فأكثر 15	-.38	.83	.899	-2.42	1.65
	فأكثر 15	سنوات 10 أقلمن	1.66	.83	.138	-.38	3.70
		10-14 من	.38	.83	.899	-1.65	2.42
المجال الرابع	سنوات 10 أقلمن	10-14 من	-1.12	1.01	.542	-3.61	1.36
		فأكثر 15	-1.19	.78	.317	-3.13	.74
	10-14 من	سنوات 10 أقلمن	1.12	1.01	.542	-1.36	3.61
		فأكثر 15	-.07	.78	.996	-2.01	1.86
	فأكثر 15	سنوات 10 أقلمن	1.19	.78	.317	-.74	3.13
		10-14 من	.07	.78	.996	-1.86	2.01
المجال الخامس	سنوات 10 أقلمن	10-14 من	.43	1.51	.960	-3.29	4.15
		فأكثر 15	.11	1.17	.995	-2.77	3.01
	10-14 من	سنوات 10 أقلمن	-.43	1.51	.960	-4.15	3.29
		فأكثر 15	-.31	1.17	.966	-3.20	2.58
	فأكثر 15	سنوات 10 أقلمن	-.11	1.17	.995	-3.01	2.77
		10-14 من	.31	1.17	.966	-2.58	3.20
المجال السادس	سنوات 10 أقلمن	10-14 من	.00	.61	1.00	-1.51	1.51
		فأكثر 15	.25	.4	.871	-.92	1.43
	10-14 من	سنوات 10 أقلمن	.00	.61	1.00	-1.51	1.51
		فأكثر 15	.25	.48	.871	-.92	1.43
	فأكثر 15	سنوات 10 أقلمن	-.25	.48	.871	-1.43	.92
		10-14 من	-.25	.48	.871	-1.43	.92

المجال السابع	سنوات 10 أقلمن	10-14 من	.40	.69	.846	-1.30	2.10
		فأكثر 15	-.11	.53	.979	-1.43	1.21
	10-14 من	سنوات 10 أقلمن	-.40	.69	.846	-2.10	1.30
		فأكثر 15	-.51	.53	.637	-1.83	.81
	فأكثر 15	سنوات 10 أقلمن	.11	.53	.979	-1.21	1.43
		10-14 من	.51	.53	.637	-.81	1.83
المجال الثامن	سنوات 10 أقلمن	10-14 من	1.23	1.13	.558	-1.56	4.02
		فأكثر 15	.044	.88	.999	-2.13	2.22
	10-14 من	سنوات 10 أقلمن	-1.23	1.13	.558	-4.02	1.56
		فأكثر 15	-1.18	.88	.409	-3.36	.98
	فأكثر 15	سنوات 10 أقلمن	-.04	.88	.999	-2.22	2.13
		10-14 من	1.18	.88	.409	-.98	3.36
المجال التاسع	سنوات 10 أقلمن	10-14 من	1.21	.78	.299	-.70	3.13
		فأكثر 15	.30	.60	.882	-1.18	1.79
	10-14 من	سنوات 10 أقلمن	-1.21	.78	.299	-3.13	.70
		فأكثر 15	-.91	.60	.327	-2.40	.58
	فأكثر 15	سنوات 10 أقلمن	-.30	.60	.882	-1.79	1.18
		10-14 من	.91	.60	.327	-.58	2.40
مجالات	سنوات 10 أقلمن	10-14 من	1.70	3.60	.894	-7.13	10.55
		فأكثر 15	-5.36	2.80	.161	-12.24	1.51
	10-14 من	سنوات 10 أقلمن	-1.70	3.60	.894	-10.55	7.13
		فأكثر 15	-7.07	2.80	.042	-13.95	-.19
	فأكثر 15	سنوات 10 أقلمن	5.36	2.80	.161	-1.51	12.24
		10-14 من	7.07	2.80	.042	.19	13.95
الكل	سنوات 10 أقلمن	10-14 من	1.98	3.96	.882	-7.75	11.72
		فأكثر 15	-6.07	3.08	.145	-13.64	1.50
	10-14 من	سنوات 10 أقلمن	-1.98	3.96	.882	-11.72	7.75
		فأكثر 15	-8.05	3.08	.034	-15.63	-.47
	فأكثر 15	سنوات 10 أقلمن	6.07	3.08	.145	-1.50	13.64
		10-14 من	8.05	3.08	.034	.47	15.63

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يوضح الجدول رقم (١٢) نتيجة اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق وفقاً لسنوات الخبرة، ونلاحظ وجود فروق في المجال الأول المتعلق بالدراسات التربوية، وعلى بنود المجالات ككل، وعلى كل محاور الاستبانة (حيث أن مستوى الدلالة عند كل منهما أصغر من ٠.٠٥) وهي كما هي موضح لصالح سنوات الخبرة الأعلى، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين وقادة المدارس ممن لديهم خبرة أعلى يرون أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في إدارات التعليم بشكل أكبر ممن لديهم خبرة أقل ويرجع ذلك إلى الدور الكبير والمهم للخبرة في المجال التربوي في إبراز أهمية القضايا التعليمية وتحديد سبل تطوير وتحسين وتجويد الأداء التعليمي، وتُبرز وتُوضح هنا الخبرة التربوية أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في إدارات التعليم وهذا دلالة واضحة أن الخبرات السابقة في المجال التربوي وتحديداً في قطاع التعليم تؤكد على أهمية ودور بيوت الخبرة والاستشارات التربوية في تحسين أداء التعليم العام ومعالجة قضاياه.

٤- الدورات التدريبية:

ولحساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً للدورات التدريبية، بعد إدخال البيانات وحساب المتوسطات والانحرافات واختبار (ANOVA)، وكانت النتائج كالتالي وفقاً لكل محاور الاستبانة:

جدول رقم (١٣) يوضح الفروق في متوسطات أفراد عينة الدراسة تبعاً للدورات التدريبية

ANOVA						
		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة	الدالة
المحور الأول	بين المجموعات	62.94	2	31.47	.68	.50
	داخل المجموعات	19995.99	436	45.86		
	الكلي	20058.94	438			
المجال الأول	بين المجموعات	1001.94	2	500.97	14.10	.00
	داخل المجموعات	15490.00	436	35.52		
	الكلي	16491.95	438			
المجال الثاني	بين المجموعات	55.80	2	27.90	1.09	.33
	داخل المجموعات	11121.36	436	25.50		
	الكلي	11177.17	438			
المجال الثالث	بين المجموعات	70.03	2	35.01	.93	.39
	داخل المجموعات	16292.82	436	37.36		
	الكلي	16362.85	438			
المجال الرابع	بين المجموعات	36.05	2	18.02	.53	.58
	داخل المجموعات	14608.08	436	33.50		
	الكلي	14644.14	438			

المجال الخامس	بين المجموعات	14.84	2	7.42	.09	.90
	داخل المجموعات	32567.06	436	74.69		
	الكلي	32581.90	438			
المجال السادس	بين المجموعات	9.03	2	4.52	.36	.69
	داخل المجموعات	5407.64	436	12.40		
	الكلي	5416.68	438			
المجال السابع	بين المجموعات	149.02	2	74.51	4.87	.00
	داخل المجموعات	6662.44	436	15.28		
	الكلي	6811.47	438			
المجال الثامن	بين المجموعات	10.42	2	5.21	.12	.88
	داخل المجموعات	18445.95	436	42.30		
	الكلي	18456.38	438			
المجال التاسع	بين المجموعات	27.38	2	13.69	.68	.50
	داخل المجموعات	8679.29	436	19.90		
	الكلي	8706.67	438			
المجالات	بين المجموعات	3669.69	2	1834.84	4.35	.01
	بين المجموعات	183678.73	436	421.28		
	الكلي	187348.42	438			
الكل	بين المجموعات	3922.08	2	1961.04	3.82	.02
	بين المجموعات	223616.67	436	512.88		
	الكلي	227538.76	438			

من خلال ملاحظتنا للجدول السابق رقم (١٣) نلاحظ أن قيمة اختبار (ANOVA) دالة على الاستبيان ككل، وعلى المجالات كاملة، وكذلك عند المجال الأول دراسة القرارات والمشاريع التربوية (حيث أن مستوى الدلالة عند كل منهما أصغر من ٠.٠٥؛ حيث بلغ٠.٠٠) والمجال السابع (حيث أن مستوى الدلالة عندها أصغر من ٠.٠٥؛ حيث بلغ ٠.٠٠٨)،والمجالات ككل (حيث أن مستوى الدلالة عندها أصغر من ٠.٠٥؛ حيث بلغ٠.٠١٣)؛ والاستبانة ككل (حيث أن مستوى الدلالة عندها أصغر من ٠.٠٥؛ حيث بلغ٠.٠٢٣) وبالتالي فإنه يوجد فروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً للدورات التدريبية، وبالتالي لابد من استخدام اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفرق.

جدول رقم (١٤) اختبار شيفية لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

Multiple Comparisons							
Scheffe							
الفروقات	الدورات (I) التدريبية	الدورات (J) التدريبية	متوسط الفروقات (I-J)	الخطأ المعياري	الدالة	الثقة 95%	
						الأدنى	الأعلى
المحور الأول	لا يوجد	1-5 من دورات	.15	1.16	.99	-2.71	3.03
		فأكثر 5 من	-.66	1.06	.82	-3.28	1.96
	دورات 1-5 من	لايوجد	-.15	1.16	.99	-3.03	2.71
		فأكثر 5 من	-.82	.74	.54	-2.65	1.01
	فأكثر 5 من	لايوجد	.66	1.06	.82	-1.96	3.28
		1-5 من دورات	.82	.74	.54	-1.01	2.65
المجال الأول	لايوجد	1-5 من دورات	-5.41	1.02	.00	-7.94	-2.88
		فأكثر 5 من	-4.22*	.94	.00	-6.60	-1.98
	دورات 1-5 من	لايوجد	5.41	1.02	.00	2.88	7.94
		فأكثر 5 من	1.12	.65	.23	-.49	2.73
	فأكثر 5 من	لايوجد	4.29	.94	.00	1.98	6.60
		1-5 من دورات	-1.12	.65	.23	-2.73	.49
المجل الثاني	لايوجد	1-5 من دورات	-.88	.87	.60	-3.02	1.26
		فأكثر 5 من	-1.16	.79	.34	-3.12	.79
	دورات 1-5 من	لايوجد	.88	.87	.60	-1.26	3.02
		فأكثر 5 من	-.28	.55	.87	-1.65	1.08
	فأكثر 5 من	لايوجد	1.16	.79	.34	-.79	3.12
		1-5 من دورات	.28	.55	.87	-1.08	1.65
المجال الثالث	لايوجد	1-5 من دورات	.21	1.05	.98	-2.38	2.80
		فأكثر 5 من	-.66	.96	.78	-3.03	1.70
	دورات 1-5 من	لايوجد	-.21	1.05	.98	-2.80	2.38

		فأكثر 5 من	-.87	.67	.43	-2.53	.78
	فأكثر 5 من	لايوجد	.66	.96	.78	-1.70	3.03
		1-5 من دورات	.87	.67	.43	-.78	2.53
المجال الرابع	لايوجد	1-5 من دورات	-.35	.99	.93	-2.81	2.09
		فأكثر 5 من	-.81	.91	.67	-3.05	1.43
	دورات 1-5 من	لايوجد	.35	.99	.93	-2.09	2.81
		فأكثر 5 من	-.45	.63	.77	-2.02	1.11
	فأكثر 5 من	لايوجد	.81	.91	.67	-1.43	3.05
		1-5 من دورات	.45	.63	.77	-1.11	2.02
المجال الخامس	لايوجد	1-5 من دورات	-.66	1.49	.90	-4.32	3.00
		فأكثر 5 من	-.43	1.36	.95	-3.78	2.91
	دورات 1-5 من	لايوجد	.66	1.49	.90	-3.00	4.32
		فأكثر 5 من	.22	.95	.97	-2.11	2.57
	فأكثر 5 من	لايوجد	.43	1.36	.95	-2.91	3.78
		1-5 من دورات	-.22	.95	.97	-2.57	2.11
المجال السادس	لايوجد	1-5 من دورات	-.39	.60	.81	-1.88	1.10
		فأكثر 5 من	-.08	.55	.98	-1.45	1.27
	دورات 1-5 من	لايوجد	.39	.60	.81	-1.10	1.88
		فأكثر 5 من	.30	.38	.73	-.64	1.26
	فأكثر 5 من	لايوجد	.08	.55	.98	-1.27	1.45
		1-5 من دورات	-.30	.38	.73	-1.26	.64
المجال السابع	لايوجد	1-5 من دورات	-2.04	.67	.01	-3.70	-.38
		فأكثر 5 من	-1.74	.61	.01	-3.26	-.23
	دورات 1-5 من	لايوجد	2.04	.67	.01	.38	3.70
		فأكثر 5 من	.29	.43	.78	-.76	1.35
	فأكثر 5 من	لايوجد	1.74	.61	.01	.23	3.26

		1-5 من دورات	-.29	.43	.78	-1.35	.76
المجال الثامن	لايوجد	1-5 من دورات	.34	1.12	.95	-2.41	3.10
		فأكثر 5 من	.49	1.02	.89	-2.02	3.01
	دورات 1-5 من	لايوجد	-.34	1.12	.95	-3.10	2.41
		فأكثر 5 من	.15	.71	.97	-1.60	1.91
	فأكثر 5 من	لايوجد	-.49	1.02	.89	-3.01	2.02
		1-5 من دورات	-.15	.71	.97	-1.91	1.60
المجال التاسع	لايوجد	1-5 من دورات	-.74	.77	.62	-2.63	1.14
		فأكثر 5 من	-.23	.70	.94	-1.9696	1.48
	دورات 1-5 من	لايوجد	.74	.77	.62	-1.14	2.63
		فأكثر 5 من	.50	.49	.59	-.70	1.71
	فأكثر 5 من	لايوجد	.23	.70	.94	-1.48	1.96
		1-5 من دورات	-.50	.49	.59	-1.71	.70
المجالات	لايوجد	1-5 من دورات	-9.94	3.54	.02	-18.65	-1.24
		فأكثر 5 من	-8.94	3.23	.02	-16.90	-.99
	دورات 1-5 من	لايوجد	9.94	3.54	.02	1.24	18.65
		فأكثر 5 من	.99	2.26	.90	-4.56	6.562
	فأكثر 5 من	لايوجد	8.94	3.23	.02	.99	16.90
		1-5 من دورات	-.99	2.26	.90	-6.56	4.56
الكل	لايوجد	1-5 من دورات	-9.78	3.91	.04	-19.39	-.18
		فأكثر 5 من	-9.61	3.57	.02	-18.39	-.83
	دورات 1-5 من	لايوجد	9.78	3.91	.04	.18	19.39
		فأكثر 5 من	.17	2.49	.99	-5.96	6.31
	فأكثر 5 من	لايوجد	9.61	3.57	.02	.83	18.39
		1-5 من دورات	-.17	2.49	.99	-6.31	5.96
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

ويوضح الجدول رقم (١٤) نتيجة اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق وفقاً للدورات التدريبية، ونلاحظ وجود فروق في المجال الأول المتعلق بالدراسات التربوية حيث أن مستوى الدلالة عندها أصغر من ٠.٠٥ والمجال السابع المدراس الأهلية والخاصة حيث أن مستوى الدلالة عندها أصغر من ٠.٠٥، وعلى بنود المجالات ككل، وعلى كل محاور الاستبانة وهي كما هي موضح لصالح من لديهم دورات تدريبية، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين وقادة المدارس ممن لديهم دورات تدريبية يرون أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في إدارات التعليم بشكل أكبر ، ويرجع ذلك إلى الدور الكبير والمهم للدورات التدريبية وأثرها في توسيع المدارك وتنمية المهارات وإكساب الملتحقين فيها المعارف والمهارات اللازمة خاصة في المجال التربوي حيث يسهم التدريب التربوي في رفع كفاءة العاملين في القطاع التعليم العام وإمدادهم بما يحتاجونه من أجل تطوير وتحسين وتجويد الأداء التعليمي، كما أنه لم يلحظ فرقاً وفقاً لعدد الدورات التدريبية؛ حيث أثبتت النتائج أهمية اتباع دورات تدريبية في مجال الدراسات التربوية، والمدارس الأهلية والخاصة، وعلى المجالات ككل، والاستبانة ككل، ألا أنه لم يكن هناك فرق وفقاً لعدد هذه الدورات.

خلاصة النتائج:

من التحليل الدقيق لاستجابات أفراد عينة الدراسة يمكن إيضاح نتائج الدراسة بشكل إجمالي على النحو التالي:

١. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمل الحالي (قائد مدرسة أو مشرف تربوي).
٢. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لمتغير الإعداد التربوي (مؤهل تربوي، مؤهل غير تربوي) لصالح من يحملون مؤهل تربوي.
٣. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير درجة المؤهل العلمي (كلية متوسطة، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
٤. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم سنوات خبرة أكثر.
٥. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لمتغير البرامج أو الدورات التدريبية لصالح من لديهم دورات تدريبية.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، تم التوصل إلى التوصيات التالية:

١. إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في إدارات التعليم يسهم في تجويد العمل التربوي وتحسينه ويدعم إيجاد إدارة تعليمية واعية تعمل وفق منهجية منظمة تحقق غايات التربية.

٢. أن تقوم وزارة التعليم بدراسة جدوى الاستعانة ببيوت الخبرة الخارجية، والتعرف على الأساليب الممكنة في الاستعانة بالكوادر الوطنية المؤهلة، أو على الأقل إحداث الموائمة بين بيوت الخبرة العالمية والكوادر الوطنية المؤهلة لنيل الخبرة، ولتقديم كل ما يسهم في تحسين وتجويد قطاع التعليم العام.
٣. الاستفادة من تجارب الدول التي أُنشأت فيها بيوت خبرة للاستشارات التربوية متخصصة في تطوير وتحسين وتجويد أداء قطاع التعليم العام.
٤. إنشاء أكاديمية وطنية وبرامج متخصصة في تدريب وتطوير مهارات المستشارين سواء للعمل الإداري أو العمل التعليمي.
٥. بناء معايير وطنية إدارية وتربوية لانتقاء مستشارين يعملون على تطوير التعليم العام والارتقاء بأدائه نحو الفضل.
٦. يقترح الباحث البحث بموضوع "المهارات الاستشارية اللازمة للمستشار التربوي في قطاع التعليم العام".
٧. يقترح الباحث البحث بموضوع "المعوقات التي تحول دون إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في قطاع التعليم العام".

قائمة المراجع:

أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠١٨م). الاستشارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: الأردن.

أبوبكر، مصطفى محمود (٢٠٠٠). المدير المعاصر الوظائف الأدوار المهارات الصفات، الدار الجامعية: الإسكندرية.

أحمد، غدي رجائي عبد المنعم (٢٠١٣). تفعيل الاستشارات الإدارية لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم (دراسة حالة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الفيوم، الفيوم.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠١٩). تقرير التنمية البشرية، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية

https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/hdr_2019_overview_-_arabic.pdf

خاطر، محمد إبراهيم (٢٠٢٠). سياسات مقترحة لدعم دورة القرار التربوي بالتعليم المصري في ضوء مدخل الاستشارات الإدارية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ١٠٧، ص١٤٧-٢٥٧.

الدغيشم، محمد عبد العزيز (٢٠١٣). استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة الملك سعود حول تجربة الجامعة في تسويق الخدمات الاستشارية من خلال مكاتب الخبرة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، (٩)، ١٧-٤٥.

الدوسري، سلمى عبد الرحمن، والعريشي، جبريل حسن (٢٠١٦). دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٢ (١)، ١٢٤-١٩٨.

سعد، السيدة محمود (٢٠١١). متطلبات نجاح المستشار الإداري في تفعيل عملية التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية، ٢١ (٣)، ٢٣-١٢٠.

العساف، صالح حمد (٢٠٠٣). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء: الرياض، المملكة العربية السعودية.

العسيري، أحمد علي، الحسن، حسين محمد (٢٠١٨). مراكز البحوث والدراسات السعودية ودورها في تحقيق رؤية ٢٠٣٠م، مركز البحوث والتواصل المعرفي، الطبعة الأولى، الرياض، متوفر على https://crik.sa/2019/01/29/29-01-19/

عصفور، محمد شاكر (١٩٨٠). المستشار الإداري مجلة الإدارة العامة، العدد ٢٦، الرياض.

العصيمي، نورة عبد الله (٢٠١٨). تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي: تصور مقترح، مجلة البحث العلمي في التربية - جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، ٨ (١٩)، 382 - 325

فتحي، شاكر محمد (١٩٩٦). إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف: القاهرة.

القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ المذهب، معدي؛ العمر، بدران. (٢٠٠٤) منهج البحث في العلوم السلوكية (الطبعة الثانية)، مكتبة العبيكان: الرياض.

محمود، خالد وليد (٢٠١٣). دور مراكز الأبحاث في الوطن العربي: الواقع الراهن وشروط الانتقال إلى فاعلية أكبر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، كانون الثاني/يناير،٢٠١٣م، ص١، متوفر على الرابط:-http://www.dohainstitute.org/release/3c6dea13-7bd7-4ea8-83af-f95b9cefb574

المطيري، حسن رفاع (٢٠١٨) تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية رسالة دكتوراة، قسم الإدارة والتخطيط كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.

المعثم، خالد بن عبد الله (٢٠١١). دراسة وثائقية لموقف الأسر الوطنية من فكرة "الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية المتخصصة في تطوير مناهج الرياضيات والعلوم" بالمملكة العربية السعودية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١ (١٤٦)، ٤٦٧-٥٠٠.

منظمة العمل الدولية (٢٠١٥). الاستشارات الإدارية دليل المهنة، الطبعة الرابعة، ترجمة مقبولة حمودة، جنيف، مكتب طلال أبو غزالة للترجمة والنشر والتوزيع.

الهندي وحيد، مسيمسر، أشواق (٢٠١٨). واقع الاستشارات الإدارية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية، مركز البحوث والتواصل المعرفي، الرياض.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩٨). الدليل التنظيمي للإدارات العامة للتعليم في المناطق والمحافظات، الرياض.

Amara, nabil,(2013). Faculy consulting in natural sciences and Engineering: between formal and informal knowledge transfer,higher education.

Dobson, E., & Gifford-Bryan, J. (2014). Collaborative-Consultation: A Pathway for Transition. Kairaranga, 15(1), 11-19.

Tryhub I. (2014). Training consultants for the development of education: experience of the russian federation. the advanced science, (4), 13-16.

Wehbe, N. (2019). Exploring the Differences between Educational Consultant's and Teachers' Perceptions on Teachers' Needs of Professional Development. Journal of Education and Learning, 8(4), 64-82.

https://www.alyaum.com/articles/1064252/ استرجع بتاريخ ٢٠٢١/٠٨/٠٢