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

Mansoor Ghazi ALMohammadi

جامعة المدينة العالمية بمالزيا

Doi: 10.21608/jasep.2022.230043
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 التعليمية جزءًا لا يتجزأ من المؤسسات التعليمية في الدول، وتعتبر فعالية في رسم السياسات والخطط المستقبلية وتقديم الإيجابيات العملية والمهنية للرأي العام، حيث تسعى هذه البيوت والمرتكز بشكل ملحوظ في صناعة القرار ودعمه وتوجيهه والتآثر فيه بناء على ما تقدمه من دراسات ممتعة ومعلومات متعددة، كما أنها تمثل إتقاناً ثقافياً ومعرفاً مهمًا للغاية، وتعد منجزاً حضارياً متميزاً في المرأة التي تعكس اهتمام الأم وتراعي الصوت والاستشارات أفاق المستقبل وفق المنظور العلمي والمعرفي والتكني أيضاً، كما أنها تقدم الخبرة التوضيحية والمتعلقة للمجتمع، وتعمل على دعم قرارات الورش والبيئات بالحالة العلمية والمعرفة الرصينة، وتعتبر دورًا مهمًا ومهمساً في تهيئة البيئة الملمانة التي يمكن من خلالها تخصص وتوصيف المشكلات والتحديات التي تواجه الدول والمؤسسات العامة بها، ومن ثم تقديم الحلول العلمية والعملية الملائمة والمناسبة لتوظيف الدول وفق إمكانياتها المتاحة وفق التطلعات المستقبلية التي تنشدها. ويضح أن بيوت الخبرة وعمر الدراسة وهران الاستشارات اهتمم وضرورة استدعتها الحاجة لوجودها، ومن مقتنيات الاضرار والشراكات والمنظمات والمنظمات التعليمية، وذلك باعتبارها الطريق الأمثل لإيجاد المعرفة المتخصصة، من خلال ما يقدمه من إصدارات علمية وندوات متخصصة، من شأنها أن تضاعف مستوى الوعي لدى صناع القرار والمؤسسات والأفراد، وتساعدهم على الرابط بين الوقائع الميدانية واطارها العلمي النظري (محمود، 2013، ص 1). وتعتبر الاستعانة بخدمات المحترفين الحقيقيين من الأهمية ومكانية أن عدم استعانة الجهات المختلفة بالخبرة الاستشارية بعزعزه لسبب وراء أعداد العديد من المشروعات والاستراتيجيات في كثير من دول العالم وخاصة النامية منها (Tryhub، 2014 و 2015، ص 13)، ويعتبر لمجذور الإدارة العليا في المجال تطوير الأعمال (منظمة العمل الدولية، 2015، ص 13)، ويعتبر لمجذور الإدارة العليا في المنظمات التعليمية من مقومات فاعلية استراتيجية التطوير، وتحسين الأداء، والتغيير Dobson and Gifford-Bryan، 2014). فهم يقومون بوضع جيد لبرنامج التطوير، والتغيير التنظيمي، ما يمثل أمراً ضروريًا وحتميًا لنجاح جهود التطوير داخل تلك المنظمات (أبوكر، والمملكة تأخر وجود عدد كبير من مراكز البحث والدراسات، إذ يتجاوز عددها المائة مركز بحثي، ويعمل غالبيتها تحت مظلة الجامعات، فيما يتبع جزءًا آخر الأجهزة الحكومية، وينضم 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 تقدمه للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030 (العسيري والحسن، 2018، ص 14). ويرى الباحث أن لبيوت الخبرة والاستشارات التربوية دوراً كبيراً وفعالاً في تعزيز مبدأ الشراكة الاستراتيجية بين إدارات التعليم والمناطق وكافة شرائح المجتمع، كما أنها من المتوقع أن تسهم في تطوير الكفاءات المهنية المتخصصة لمسموي إدارات التعليم، وتوظيف إمكانيات إدارات التعليم المختلفة من أجل تحويل المعرفة والخبرة المتوفرة لدى بيوت الخبرة وإدارات التعليم ومنسوبيها إلى مشاريع اقتصادية ومنسوبيها، وهذا ما يتفق مع نظام التخصصي ل (21) قطاع من القطاعات الحكومية ومن ضمنها قطاع التعليم والصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (33) بتاريخ 08/8/2014 والمصادق عليه بموجب الأمر الملكي رقم (م/33) بتاريخ 08/8/2015، كما أن إنشاء بيوت الخبرة والاستشارات التربوية تؤدي دعم جهود منظومة برنامج التخصصي وهو أحد برامج تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعمل وزارة التعليم جاهدة على تطوير العمل التعليمي وإعداد صفحات الجودة والإنفاق وسفرت الكثير من الموارد الإنتاج، وتطلق سنوات، عشائر البرامج والمشاريع التربوية والتي يسعى القانون عليها من منسوبي وزارة التعليم على إنجازها بشتي الطرق، إلا أن بعض هذه البرامج والمشاريع تتعثر، أو لا يكتسب لها الاستمرارية لمدة أطول حسب ما ذُكر، لها من خطط مستقبلية، وهذا يأتي الدور الأبرز لبيوت الخبرة والاستشارات التربوية في دراسة مثل هذه البرامج والمشاريع وتقدم الاستشارات المتخصصة في تشخيص المشكلات التي تواجه هذه المشاريع والبرامج وبالتالي تقديم الحلول العلمية والعملية عن دراسة وخبرة، والتركيز على وضع العمل الاستشاري في المملكة العربية السعودية إبلاغ أنه لا يزال في مراحل التكوين الأولى ولم تحدد معاها إنتاجه بعد (الدغش، 2013، ص 19)، وترى سعد (20112) بأن هناك حاجة أساسية لمهام المشورة والاستعانة بالمستشارين في المنظمات التعليمية لما تواكب وسرعة التطور، مما يجعل من المهم الخطاب على الإدارات العليا في المنظمات التعليمية معاينة كافة المشكلات الفنية التي تنتج عند تطبيق أي مشروع تطوير، فالأمر يحتاج إلى تخصصات دقيقة وخبرات واسعة (ص 26). كما أكدت دراسة الهندي وضيفرر (2018) تميز المؤسسات الاستشارية المحلية في السعودية (ص 7)، وعملية التطور عملية مستمرة، وتبتني فكرة الاستعانة دوماً ببيوت الخبرة العالمية سيقى المجتمع السعودي عالياً على غيره كما رحب في التطور مستقبلاً وسريع حال كنال بعض السلع التجارية التي تتوفر من الخارج كل عام، ويعتبر دوره في نظرة丹麦ة جديدة محدثة من ذلك كل عدة أعوام (المعتم، 2011، ص 494). وتسهم بيوت الخبرة والاستشارات...
التربيوية إلى تقديم المعرفة الفنية المتخصصة التي تحتاجها إدارات التعليم كالتحليل البياني أو إعادة الهيكلة أو تحسين تطبيقات إدارات الجودة الشاملة وتحديد فرص التحسين والتطوير والتخطيط من الأنشطة الإدارية التقليدية والتوهجه نحو العمل المؤسسي واتخاذ أساليب إدارية تضمن النجاح والفاعلية، فإذا كانت التعليم بحاجة ماسة إلى العمل الاستراتيجي فهذه ما أظهرته دراسة المطبوعة (2019 م) 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 مؤكدة المستجدات الحديثة التي تفرضها متطلبات العصر الحديث والمرحلة المستقبلية، (ص 189). كما أُدعت خطة التنمية العاشرة (2010-2019 م) على ضرورة تفعيل المواجهة بين مخاطر التعليم وسوق العمل (ص 2)، ورفع الكفاءة التعليمية والتربيوية للأمامين في التعليم، وتطوير الأنظمة واللوائح بما يحقق المعايير والتنافسية، وتفعيل الرقابة الداخلية (ص 71)، وتطوير الهياكل التنظيمية واعتماد أنظمة الجودة في المؤسسات الحكومية (ص 3).

وتطلق المملكة العربية السعودية الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التنمية والتطوير، فيحسب تقرير التنمية البشرية عن برامج الأمم المتحدة الإنساني (2019 م) جامع المملكة في الترتيب الثاني عربياً والسادس والثلاثين عالمياً في مؤشر رابطة الدول ذات التنمية البشرية المرتفعة جداً (ص 22). وفي وزارة التعليم يقاعد سنويأ عشرات الكفاءات من رياض الترفيه والتعليم الذين خدموا مجال التعليم العام لأكثر من ثلاثة عقود، وتقروا العديد من المناصب القيادية وقاموا العديد من المبادرات والمشاريع وأسهموا في إنجاح السيرعة التعليمية في المملكة العربية السعودية من وكالة للوزارة أو مدراء إدارات عموم أو رؤساء أقسام وزارة التعليم أومديري أو مساعد أو رؤساء إدارات وأقسام. في إدارات التعليم في مناطق محافظات المملكة، وهواء يمكن الاستفادة منهم ضمن فرق بيوت الخبرة والاستشارات التربوية بالإضافة إلى أبحاث الخبرة والعمل القيادي لمساوي وزارة التعليم منهم على رأس العمل، ويتوقع الباحث أن هؤلاء هم الأقدر والأفضل في خدمة قضايا التعليم العام، وهم الأجدر على تقديم استشارات متخصصة ودقيقة تسمح في الارتقاء بالعمل التعليمي، ويعمل على إنجاح برامجه ومشاريعه، وبناء على ما سبق جاءت الدورات الحالية محاللاً لجهود توثيق على أهمية إنشاء بيوت والاستشارات التربوية لدى إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وعليه يمكن تخليف مشكلة الدورات بالأساليب التالية:

- 1/ هل تختلف آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس نحو أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمتغيرات العمل الحالي، والمؤسسات العضوية، الإعداد التربوي، وسنوات الخبرة، والدورات التربوية؟
- أهمية الدراسة:
آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس نحو...

د. منصور غازي المحمدي

1. تشم الاستراتيجيات فنق الخبرات بتحقيق دور هام وفعال في تحسين العملية التعليمية ومساعدة متخذي القرار من القيادات التربوية والمشرفين التربويين والمعلمين على رؤية غابات التربكة الحقيقية بوضع سام ومن ثم وضع الخطط السليمة والبرامج الجيدة.
2. أن وجد مركز مخصص للأستشارات وفق الخبرات التربوية في إدارات التعليم قد يساهم في بناء إدارة تعليمية واعية ومرتة لدورها الحقيقي تجاه العملية التعليمية وقادرية على تنظيم أعمالها بشكل دقيق وواضح عند العمل الإداري في مجال التعليم ليس باختيار أداء أو تجربة بل من عمل منظم ومنسق حتى تحقق فيه غابات التربية.

3. قد تفيد هذه الدراسة رؤى العلم والمختصين والمهتمين بجهال بيوت الخبرة والاستشارات التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وطلاب الدراسات العليا، والباحثين في وزارة التعليم، وإدارات التعليم ومنشآب وزارة التعليم في زيادة المعرفة العلمية في مجال ودور بيوت الخبرة والاستشارات التربوية، وما تصل إليه هذه الدراسة من نتائج قد تفتح الباب لدراسات أخرى مشابهة.

هدف الدراسة:

تتعد هذا الهدف الدراسة البديلة من:
1. الكشف عن درجة أهمية إنشاء بيوت الخبرة والاستشارات التربوية لدى إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمتغيرات (العمل الحالي، المؤهل العلمي، الإعداد التربوي، سنوات الخبرة، والدورات التربوية).

مصارف الدراسة:

بيوت الخبرة والاستشارات التربوية: هي مراكز ومؤسسات إنتاج المعرفة البحثية وإدارتها، وتتخصص في مجالات وقضايا معينة، علمية، وفكرية، وبما يخدم تطور المعرفة العالمية وتحسينها أو صنع السياسات العامة أو ترشيد القرارات، وبناء الروى المستقبلي للمجتمع والدولة (السرياني، والحنين، 2018، ص 4). ويعرف الباحث: إدارات التعليم: هي الإدارة الوسطى من سنوات الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية، وهي حلقة الاتصال بين جهاز الوزارة ومدارس المنطقة أو المحافظة (وزارة التربية والتعليم، 1988، ص 1).
في المناطق، و (34) إدارة في المحافظات، وتضم إدارات التعليم العديد من مكاتب التربية والتعليم.

حدود الدراسة: تمثل 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 (13) 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: أجربت الدراسة الحالية على إدارة التعليم بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمنية: أجربت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٢ هـ.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تعرف الاستشارات بأنها خدمة مهنية مستقلة تقدم المشورة لمساعدة المديرين والمؤسسات لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها عن طريق حل مشاكل الإدارة والعمل، وتحديد وأخذ الفرص الجديدة وتعزيز التعلم وتطبيق التغييرات (منظمة العمل الدولية، ٢٠١٥، ص. ١٠)، كما تعرف بأنها جملة الرؤى والتصورات والمقترحات المستندة إلى دراسة عملية عميقة والتي يقدمها بعض الخبراء والمختصين التربويين لميزة المؤسسات التعليمية في اتخاذ قرارات عالياً لحل مشاكلها، والنهوض بعملياتها وتنفيذ استراتيجياتها للوصول إلى وضع تنظيمي وتنافسي أفضل (خاطر، ٢٠٠٠، ص. ١٠٥). كما أن الاستشارات تعد خدمة مميزة للمؤسسات تستند إلى دراسات عملية لتحديد المشكلات التي تواجهها تلك المؤسسات وتساعد الإداريين في حلها، عن طريق اقتراح الحلول المثلى، والمساعدة في تحسين أداء المؤسسات (أبو شيخاً، ٢٠١٨، ص. ٣١).

أهداف بيوت الخبرة للاستشارات التربوية:

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

- تطوير ثقة الدراسات والخدمات الاستشارية في قطاع التعليم والقطاعات المجتمعية، وتؤديها عبر عمل ممثلي منظم.

- تطوير العمل الاستشاري بإجراءات التعليم ليكون الاختيار الأمثل لتنفيذ احتياجات القطاع التعليمي ومعالجة قضاياه.
آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس نحو...

- تقديم الدراسة التنظيمية والاستشرافية للفئات التعليمية مما يحقق نجاح القرارات الاستراتيجية ويسهم من بيئة العمل التربوي.
- توثيق صلة إدارات التعليم مع القطاعات المجتمعية عن طريق دعم برامج الدعم العلمي، بما يلبي احتياجاتها.
- تقديم الخدمات العلمية والبحثية والاستشرافية باحترافية عالية، للقطاعات الداخلية في المجال التعليمي والقطاعات المجتمعية.
- توظيف واستثمار قدرات وإمكانات وخبرات منسوبين التعليم العام في خدمة قضايا المجتمع وقضايا التعليم وتطويره وتنميتة.
- تطوير بيئة العمل تخطيطاً وتخطيطاً ورائعةً وتقويناً، بما يتواكب مع مستجدات العصر المتزايدة؛ لتحقيق التنافس والريادة.
- إتاحة الفرصة لطلاب 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 الاستراتيجي بيوت الخبرة:
تأخذ الاستشارة الإدارية والتربوية في بيوت الخبرة العديد من الخطوات والمراحل المتتابعة، والتي تقتضي اتخاذ قرار بين جميع الفئات التعليمية. وتتطلب هذه المرحلة تحقيق التحسينات والتشكيل الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011) أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذه المراحل تكثيف الاتصالات والتشخيص الأولي للمشكلة. وترى سعد (2011)
أن من أسباب لهذا
تم بدأ المستشارون والمعنينين بمجال بيوت الخبرة والاستشارات تقديم مراجعهم، ويرى عصفر (1980) أن هذه المراجع في الغالب تتضمن النقطة التالية:
- الخطة الزمنية للإشارة بشكل عام، وتحديد مواعيد تنفيذها، وكذلك توضيح بداية الدراسة، ومواعيد انتهاء كل مرحلة من مراحلها.
- تحديد أفراد الفريق الاستشاري (كبر المستشارين - المستشار الإداري المختص بالدراسات التنظيمية ...، ثم بيان مسؤولتهم، وخدائهم).
- نوع التنظيم في المؤسسة، ومستواه، والهيكل التنظيمي، ثم مهندرس بيولوجي تنظيمي جديد يتلاءم مع احتياجات المؤسسة.
- توعية المعلومات المطلوبة، ومصادر الحصول عليها، والإسلائي التي ستتتبع في جميع المعلومات كالقابلات الشخصية، أو دراسة السجلات، والوثائق ... الخ.
- تحديد التكلفة المطلوبة للمشروع، وإيضاح تكاليف الدراسات الاستشارية، وتكاليف العمل أو مشروع المعايير المتبقي.

المرحلة الثانية: مرحلة تخطيط المهمة الاستشارية: وتمبم البدء الفعلي في الاستشارية، وتعد هذه المرحلة مفصلة لعملية الإعداد والتحضير. وكلما كان التخطيط للمهمة الاستشارية تخطيطاً علمياً ملئاً باسماً التخطيط المتنافى عليها؛ كان نجاح هذه المهمة كبيراً (فتهفي، 1996).
- تعدد هذه المرحلة القبضة تحتية تتم باعتبار على قدرات وخبرات ومهارات المستشارين وبيوت الخبرة التي يتمكن إليها. وترى سعد (2011) أن هذه المرحلة تضمن مجموعة من الخروقات الهامة كالتشخيص والذي يتم عن طريق تحليل الفجوة أو طريقة الأسلاك والنتائج أو طريقة التخطيط الاستراتيجي أو حوار سوات. وبناءً على ذلك قد تم جمع البيانات والمعلومات بشكل كبير خاصة إذا تم استخدام مجموعة من الطرق في جمع وتحليل البيانات. وتعتبر هذه المرحلة مهمة للغاية لأنها تتضمن تحليل المعلومات، والبيانات، وتفسيرها ومن ثم تدبير البدائل، والعمل على الموازنة بين البدائل، واتخاذ البديل المألوف.

المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستشارية: وتمبم عملية تطبيق المقتراحات الاستشارية، في هذه المرحلة يتم ترحيب الراحل السابقة إلى الواقع من خلال التنفيذ الفعلي لتي تم الإعداد والتحدي، وبدأ التغييرات والتحسينات المقترحة بالتحويل إلى واقع، ويكون دور بيوت الخبرة والمستشارين في عملية الإشراف والتحفيز. وتمت إدارة الأداء وفق ما خطط له سابقاً، وتتأكد أهمية بيوت الخبرة والاستشارات التركيبية في هذه المرحلة، وتتضح كيفية المستشارين عند هذه المرحلة، فإنهاء المهام الاستشارية عند المرحلتين الأولى والثانية يعكس للفوز ضعف العمل الاستشاري. وفي هذا تؤخذ منظمة العمل الدولية (2015) أن من 35% - 50% من المهام الاستشارية تنتهي بالتطبيق (ص 20). وهذا الأمر يرفع العديد من المنظمات والقيادات الإدارية والتربيوية بعدم القناعة بحدود الاستعانة بالمستشارين أو مكاتب الاستشارية.
المراحل الرابعة:مرحلة ما بعد تنفيذ الاستشارة: أو مرحلة نهاية المشروع وتسمى أيضاً مرحلة كتابة التقرير الاستشاري، وتتضمن عادة رؤية بيوت الخبراء والمستشارين لما تم تحقيقه، كما يتضمن عملية تقويم بإيضاح نقاط القوة و نقاط الضعف وتخصيص ختامي للمشروع، يوضح النتائج وأساليب العمل، والسياسات، والإجراءات، والأفراد، والجماعات، وغيرها، مما يتضمن وصفاً تقييماً وتصحيحاً للمرحلة القادمة كما توضح هذه المرحلة أداء المستشارين والخطوات المتصلة، والتغييرات الحالية، والنتائج المحتملة. ويرى عصفور

(1980) أن التقرير الاستشاري لا بد أن يتضمن نتائج منها:

1- أن يكون التقرير مفعمًا، فالتقرير الذي هو حصلية الدراسة لا يمكن أن يؤدي الغرض الموضوع لأجله، ما لم يستطع أن ي incompetent الرئيس الإداري، أو الجهة التي طالت إجراء الدراسة بأهمية ما جاء فيه، ويتفاني التوصيات، والمقترحات التي تضمنها، ويساعد في عملية الإقناع شرح التوصيات الموجودة في التقرير شرحًا وافية، وتضمن التقرير الأشكال، والخرائط، والجدول، والسومات البيانية التي توضح التوصيات الموجودة في التقرير، وتدعهما.

2- أن يكون التقرير مختصراً، ويتضمن المعلومات الأساسية ذات العلاقة بالدراسة، والتوصيات، والمقترحات اللازمة أيضًا. وعلى المستشار أن يتجنب كتابة التقارير الطويلة التي تتضمن تفصيلات غير مهمة، والتي يكثر فيها الخروج عن الموضوع الرئيس.

3- واضحًا، ويسيّر يسهل فهمه، واستيعاب ما فيه من توصيات، ومقترحات، وأراء؛ وذلك في اختيار الكلمات، والعبارات السهلة، واليسير، ويجنب التعقيدات في كتابة الجمل.

4- مربّعًا؛ ويتحقق ذلك بجزء من الموضوعات التي يحتويها إلى أقسام، وفقرات؛ تبين الموضوعات المهمة فيه، وجعله سهل القراءة على المسؤولين، وفهم ما يتضمنه من توصيات.

ويتوقف نجاح العمليات الاستشارية على مدى قبولها ومدى اقتناع المؤسسة الطالبة للخدمة بجداها وإمكانية تنفيذها لكافة المراحل الاستشارية، لأن في بعض الأحيان تكون هناك عديد من عدد العمل الاستشاري فيتم التوقف عند المراحل الأولى للعمل الاستشاري مما يجعل الأحكام قاصرة على مدى جدوى وفعالية الاستعانة ببيوتب الخبرة والاستشارات.

الدراسات السابقة:

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

434
بينما هدفت دراسة الدغيشم (2013م) 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 (1954) واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفى، وتوصلت الدراسة إلى أن الانطباع العام حول هذه التجربة أنها متميزة وجدية، وأنها تساهم في تقديم خدمة استشارية متخصصة وتكافل معقولة مع حماية الحقوق المالية والفكرية لمختلف الأطراف، وأنها تعزز مبدأ الشراكة بين الجامعة والمجتمع، كما أنها تساهم في تأسيس العمل الاستشاري وبناء قطاع الخبرة والخدمات الاستشارية الوطني مع تسخير العمل الاستشاري الأكاديمي لخدمة الاقتصاد المحلي، وقد أوصت الدراسة بوضع ثمة فاعلة تحكم علاقة مكتب الخبرة بالإدارة المسئولة عن هذه المكاتب، وتطوير أداة إرشادية حول إنشاء وتشغيل هذه المكاتب.

بينما هدفت دراسة Amara(2013) 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 (209) ناجحًا كنديًا في مجال الهندسة والتعليم والبحث، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن: الأكاديميين يميلون إلى الانخراط في مجال 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 البحث أو الجامعات البحثية الكبيرة، أو تلك المساهمة في تحقيق المعرفة التقنية، وتدعم حماية الملكية الفكرية، أو بسبع العلاقات القوية مع العمال في هذه الشركات الخاصة، والمقارنة فإن النمط الثاني هو: المشاركة في تقديم الاستشارات غير المدفوعة للجهات الحكومية، التي لها شراكة إيجابية في دعم مختبرات البحث، والتعليم، والجامعات البحثية الكبيرة، أو تلك التي تُسهم في تحقيق المعرفة التقنية، أو بسبع العلاقات القوية مع العمال في تلك الجهات الحكومية. في حين هدفت دراسة وهبي (Wehbe, 2014) إلى استكشاف الاختلافات بين المستشار التربوي والمعلمين المهنية، كما هدفت لمعرفة ما إذا كان هناك تعارض بين المستشارين التربويين والمعلمين حول تصورات احتياجات المعلمين لتطوير المهني، وتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي النوعي من خلال تطبيق استبيان مولف من أسئلة مقابلة، في حين تألفت العينة من (200) معلمًا في المرحلة الابتدائية وما قبلها ومستشار تربوي واحد في مدارس بيروت (لبان)، أظهرت النتائج أن هناك تفاوتًا طفيفًا بين تصورات المعلمين والاستشاريين حول احتياجات التطور المهني، وهذا يرجع إلى نقص التواصل بين المعلمين والمستشار.
آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس نحو...

د. منصور غازي المحمدي

كم أن المستشار التربوي هو مشارك نشط يمكنه تقديم برامج تنمية شخصية مباشرة ومثمرة تغطي جميع جوانب تطوير المجال التعليمي، كما أنه من مسؤولية الاستشاري ضمان التطور النمو المستمر. في حين هدفت دراسة الدوسري والريشي (2013) 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، واستخدامها دراسة منهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من العاملين في جامعة الأمير نورة وجامعة جازان وعددهم (88)، واعتماد دراسة الاستبانة أداة لها، وتضمنت الاستبانة (5) مجالات رئيسية، هم أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة: أن أفراد عينة الدراسة موافقون جيدًا على الخدمات الإسهامات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ومن أبرز هذه الخدمات: المساعدة في وضع تنظيم إداري وبرامج التغييرات القائمة ونقاط الضعف، وأن هناك تفاوتًا في مؤشرة أفراد عينة الدراسة حول المشكلات التي يمكن أن يكون للمستشار دور في حلها، ومن أبرز هذه المشاكل: عدم وجود تنظيم واضح للمعالم يتم من خلاله تحديد العلاقات والمسؤوليات العلمية داخل الجامعة، ووجود 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 مزيدًا من الواجبات لإجراء التغيير المناسب وإعادة النظر في الأساليب والنظم الإدارية التقليدية، وإحضار المستشارين في التخطيط الجامعي الاستراتيجي. بينما هدفت دراسة العصيمي (2018) إلى تطوير واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالمملكة العشوائية، في ضوء معايير التميز المؤسسية، وتستخدم الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه الوثائقي والمسحي، كما اعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، بالإضافة إلى استخدام أساليب مسح نماذج لتجهيز التصور المقترح، وقد بلغ مجتمعة الدراسة (12) من القياسات في معاهد البحوث الاستشارية، و(50) مستشارًا، و(142) قائدًا من الجهات المستفيدة من خدمات معاهد البحوث الاستشارية، حسب النتائج، كما تؤكد أفراد الدراسة من (12) من القياسات في معاهد البحوث الاستشارية، و(135) مستشارًا، و(107) قيادات من الجهات المستفيدة من خدمات معاهد البحوث الاستشارية، وجاءت النتائج كما يلي: جاء واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالمملكة العشوائية، بدرجة موافقة متوسطة، من وجهة نظر قيادات المعاهد والمستشارين من أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير التميز المؤسسية: (القيادة، الاستراتيجيات، والموارد البشرية، والعمليات والخدمات، والشراكات والموارد، النتائج) وبمتوسط حسب (3، 3) من (5)؛ حيث حصل معيار الاستراتيجيات على المرتبة الأولى، ونسبة (37، 2) من (5)؛ بينما حصل معيار الموارد البشرية على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط (7، 2) من (5).
الصعوبات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي في معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية على متوسط (3.24 من 5); أي بدرجة متوسطة، حيث حصلت عبارة (كلة توافر البرامج التدريبية للمستشارين وفقاً لمعايير التميز المؤسسي) على المرتبة الأولى، وبمتوسط (3.3 من 5); بينما حصلت عبارة (افتقار المعهد إلى قواعد معلومات دقيقة عن الجامعة) على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط (2.98 من 5); حصلت المتطلبات اللازم توفرها لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية لتحقيق التميز المؤسسي على متوسط (3.27 من 5); أي بدرجة عالية، حيث حصل مطلباً (تطوير شبكة المعلومات التقنية بالجامعة) على المرتبة الأولى، وبمتوسط (3.2 من 5); بينما حصل متطلب (مشاركة الكفاءات من القطاع الخاص ورجال الأعمال في وضع الخطة الإستراتيجية المعهيد) على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط (3.7 من 5).

في حين هدفت دراسة العسيري والحسن (2018) إلى التعرف على مراكز البحوث والدراسات السعودية وأنواعها وأنشطتها، ودورها في تحقيق رؤية 2030، والتعرف على العوائق التي تعرض طريق تحقيق أهداف مراكز البحوث والدراسات السعودية، وتفعيل دور مراكز البحوث والدراسات السعودية في تحقيق رؤية 2030، واعتماد التدريس على المنهج المسحى وتحليل البيانات الثانوية، وتم استخدام نمذجة معينة قصدية من مسؤول مراكز البحوث السعودية ومشاركتها، كما اعتمدت على المقابلة على استمارة ذات أسئلة مغلقة ومفتوحة، وتوصيات الدراسة إلى النتائج التالية: أن المملكة تزخر بوجود عدد كبير من مراكز البحوث والدراسات، إذ يتجاوز عددها المائة مركز بحثي، ويعمل غالبيتها تحت ظل الجامعات والتعليم، فيما يتبع جزءاً آخر الأجهزة الحكومية، ونضمهم كلهم مجموعة منها تحت إشراف القطاع الخاص، وأن رغم الوفرة الكمية لراكز البحوث في المملكة؛ إلا أنه نادراً ما تجدها ضمن قوائم تصنيف المراكز المشهورة عالمياً، فضلاً عن عدم وضوح دور غالبية المؤسسات البحثية السعودية الذي يمكن أن تقدمه للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030. وجاءت أبرز توصيات الدراسة في ضرورة تفعيل دور مراكز البحوث والدراسات والمعلومات واستطلاعات الرأي، وتكامل جهودها وتسهيلها بشكل يتيح تحقيق أقصى الفائدة منها، إضافة لإعطاء المراكز الأولوية في تولي المعالجات العلمية الموضوعية للظواهر والأزمات، والاستفادة من التجارب الناجحة في الوطن العربي خارجه، مع الحرص على تنوع الاهتمامات المراكز، وتركيز تخصصاتها وعمل على استقلاليتها، كذلك العمل على إيجاد الحلول والحد من العوائق الإدارية والمالية والعلمية للمراكز، خصوصاً الموجودة في الجامعات، ذات العلاقة بالسياسات العامة.

التعليم على الدراسات السابقة:

يتبذل بعد استعراض الدراسات السابقة، أن معظم الدراسات السابقة ركزت على نوع من الخدمات الاستشارية، وهو الاستشارات الإدارية أو المراكز الاستشارية الخاصة

ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في المجالات التالية: المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وضوابط أساليبها، وأهدافها، وبيان أهميتها، وضع الإطار المفهومي للدراسة الحالية، اختيار المناهج المناسبة، وبناء أطوالها، والطرق الإحصائية المناسبة، الإفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها في إعداد التصوّر المفترض، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

وتميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالآتي: أن الدراسة الحالية تعتبر أول دراسة علمية (على حد علم الباحث) تتناول موضوع بيوت الخبرة والاستشارات التعليمية في التعليم العام، وبحث في تحديد مجالات بيولوجي الخبرة والاستشارات التربوية وتستطلع آراء القادة المدرسية والمشرفين التربويين، وتقترح إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في التعليم العام لتطوير وتجويد أداء التعليم العام والرفع من كفاءة ومعالجة قضاياه، كما أن الدراسة الحالية تتوافق مع الرؤية المستقبلية للمملكة العربية السعودية رؤية 2030م.

منهج الدراسة:

من خلال محاولة دراسة طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، فإن الدراسة الحالية اعتمدت على النهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويتبع بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها بتعبيرًا كيمياء أو كمي. ومن خلاله يمكن مشاهدة عينة كبيرة من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة لمساعدته في جمع أكبر قدر من المعلومات لوصف الظاهرة الحالية، وتقديمها، والإحاطة بظروفها (الخطئي وآخرون، 2004م: 25) فهو لا يتوفر عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والحصول إلى استنتاجات عامة تسمى في تحسين الواقع وتطويره (العصف، 2003م: 189).
مجتمع الدراسة:

ويكون مجتمع الدراسة من كافة المشرفين التربويين في إدارة التعليم في منطقة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية وعددهم (492) مشرفًا تربويًا، وقادة المدارس وعددهم (23) قائدًا.

جدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة

<table>
<thead>
<tr>
<th>مجتمع الدراسة</th>
<th>العدد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المشرفين التربويين</td>
<td>492</td>
</tr>
<tr>
<td>قادة المدارس</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>515</td>
</tr>
</tbody>
</table>

عينة الدراسة:

يمكن تعريف عينة الدراسة بأنها عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة تمثل هذا المجتمع في البحث مجمل الدراسة (القطاعي، وأخرون، 2004: 269). وقد تم اختيار العينة في ضوء المعادلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة التي تمثل مجتمع الدراسة، وفقاً لمعادلة ريتشارد جيج. وباستخدام الجدول أدناه ودرجة ثقة (95) ونسبة خطاً (±) تكون حجم عينة الدراسة (217) مشرفًا تربويًا، ليتحقق بذلك مجموع عينة الدراسة من المجتمع الأصلي لقادة المدارس بمجموع (222) قائدًا.

جدول رقم (2) توزيع حجم العينة بناء على مجتمع الدراسة وفق المعادلة الإحصائية

<table>
<thead>
<tr>
<th>حجم العينة</th>
<th>مجتمع الدراسة</th>
<th>عدد مجتمع الدراسة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>المشرفين التربويين</td>
<td>492</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>قادة المدارس</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td>515</td>
</tr>
</tbody>
</table>

وبالتالي أنه يوجد تجنس 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 (3) توزيع العينة وفق متغيرات الدراسة

<table>
<thead>
<tr>
<th>السنوات الخبرة</th>
<th>الدورات التربوية</th>
<th>السنوات الأكاديمية</th>
<th>الموهوب العلمي</th>
<th>العمل الحالي</th>
<th>المجموع</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>439</td>
</tr>
</tbody>
</table>

439
وبوّضح الشكل التالي توزيع العينة وفق المتغيرات:

**أداة الدراسة:**

تم استخدام الاستبانة كوسيلة للبحث لكونها الوسيلة المناسبة للدراسة، ووسيلة علمية لجمع البيانات والمعلومات مباشرةً من مصدرها الأصلي. وقد اشتملت أداة الدراسة على (٥) تسعة مجالات، تمثل مهام وأعمال بيوت الخبرة والاستشارات التربوية، وتضم كل مجال على عدد من العبارات التي تعمل على قيااسه والحكم عليه، ومجمل الاستبانة تحتوي على (٨٤) فقرة، وتمت محو 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 واختيارات اللغة
٧- المجال السابع: المدارس الأهلية والخاصة
٨- المجال الثامن: المجال المجتمعي
٩- المجال التاسع: التدريب وتنمية الموارد البشرية

توزع استجابات أفراد عينة البحث على خمس استجابات هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي. ويعتبر النجاح التالي توزيع النتائج، وتوزيع النجاحات:
جدول رقم (4) يوضح محاور الاستبانة

<table>
<thead>
<tr>
<th>المحور</th>
<th>عدد الفترات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجال الأول: دراسة القرارات والمشاريع التربوية</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الثاني: الإدارة التربوية</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الثالث: الجودة والاعتماد المدرسي</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الرابع: الدراسات البحثية والمحور الإحصائي</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الخامس: التحول الرقمي ودعم التقنية</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال السادس: الترجمة المعتمدة واختيارات اللغة</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال السابع: المدارس الأهلية والخاصة</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الثامن: المجال المجتمعي</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال التاسع: التدريب وتنمية الموارد البشرية</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>84</td>
</tr>
</tbody>
</table>

صدق أداء الدراسة وثباتها:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2003م: 229)، وقام الباحث بالتأكد من صدق أداء الدراسة من خلال ما يلي:

الصدق الظاهري:

بعد بناء أداء 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 ومركز البحوث والاستشارات التربوية والذين بلغ عددهم (13) محكماً وذلك لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم على أداء الدراسة من خلال مدى وضوح عبارات أداء الدراسة، ومدى امتماها للمحور أو المجال الذي ينتمي إليه، وكذلك مدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى كفاءة العبّارات لتغطية كل محور من محاور الأسئلة الأساسية، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات، وبعد التشاور والنقاش مع المحكّمين قام الباحث بإجراء التعديلات التي أتفق عليها معظم المحكّمين لأداة الدراسة، سواء تعديل الصياغة في بعض العبّارات أو بحذفها أو تعديلها أو إبادتها، ومن ثم أصبحت أداء الدراسة مكتملة لتوزيعها على عينة الدراسة.

صدق الإتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للاستبانة من خلال توزيعها على العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (300)، ثم تم حساب معامل الارتباط بيروسون بين كل درجة من درجات مفرّدات الاستبانة والمحور الذي ينتمي إليه، والمحور والعلاقة الكلية للاستبانة. فكانت نتائجهم:

المجموعة العامة: يظهر بعض توزيعاته، على عينة الدراسة.
جدول رقم (3) يوضح درجة ارتباط كل محور بالمجموع ككل

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال الأول</th>
<th>المجال الثاني</th>
<th>المجال الثالث</th>
<th>المجال الرابع</th>
<th>المجال الخامس</th>
<th>المجال السادس</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.48</td>
<td>1</td>
<td>0.90</td>
<td>0.67</td>
<td>0.65</td>
<td>0.53</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>0.76</td>
<td>0.68</td>
<td>0.57</td>
<td>0.53</td>
<td>0.67</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>0.65</td>
<td>0.56</td>
<td>0.73</td>
<td>0.77</td>
<td>0.61</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>0.65</td>
<td>0.56</td>
<td>0.73</td>
<td>0.77</td>
<td>0.61</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>0.65</td>
<td>0.56</td>
<td>0.73</td>
<td>0.77</td>
<td>0.61</td>
</tr>
</tbody>
</table>

أما درجة ارتباط كل مفردة بالمحور الذي تنتمي إليه كالتالي:

جدول رقم (4) يوضح ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة

<table>
<thead>
<tr>
<th>مجال المحور</th>
<th>درجة ارتباط كل محور بالاستبانة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجال الأول: دراسة القرارات والمشاريع التربوية</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الثاني: الإدارة التربوية</td>
<td>0.84</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الثالث: الجودة والاعتماد المدرسي</td>
<td>0.64</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الرابع: الدراسات البحثية والمجال الإحصائي</td>
<td>0.60</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الخامس: التحليل الرقمي ودعم التقنية</td>
<td>0.77</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال السادس: الترجمة المعتمدة واختبارات اللغة</td>
<td>0.89</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال السابع: المدارس الأهلية والخاصة</td>
<td>0.80</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الثامن: المجال المعمم</td>
<td>0.73</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال التاسع: التدريب وتنمية الموارد البشرية</td>
<td>0.65</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>0.83</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ينتضح من الجدولين السابقين جدول رقم (5) وجداول رقم (6) أن جميع فقرات المحاور ترتبط ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ومستوى الدلالة (0.01) بالدرجة الكلية للمحاور، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين (0.60) و(0.92) ويشير ذلك لوجود صداق اتساق داخلي في فقرات المحاور مما يؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق.
الثابت: تم حساب الثابت بطرقتين:
1. ألفا كروناي: بعد إدخال البيانات على الحاسوب تم حساب ألفا كروناي على

spss

2. أفا وهثاؾ: تعك ئقـاي اٌث١أاخ عٍٝ اٌؽاٌٛب ذُ ؼٍاب أٌفا وهٚٔثاؾ عٍٝ

جدول رقم (7) يوضح قيمة ألفا كروناي وفق محاور الاستبانة

<table>
<thead>
<tr>
<th>المحور</th>
<th>قيمة ألفا كروناي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجال الأول: دراسة القرارات والمشاريع التربوية</td>
<td>0.94</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الثاني: الإدارة التربوية</td>
<td>0.73</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الثالث: الجودة والمقدمة المدرسية</td>
<td>0.82</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الرابع: الدراسات البحثية والقطاع الإحصائي</td>
<td>0.91</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الخامس: التحول الرقمي ودعم التقنية</td>
<td>0.84</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال السادس: الترجمة المعتمدة واختبارات اللغة</td>
<td>0.87</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال السابع: المدارس الأهلية والخاصة</td>
<td>0.83</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الثامن: المجال المجتمعي</td>
<td>0.83</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال التاسع: التدريب وتنمية الموارد البشرية</td>
<td>0.83</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>0.83</td>
</tr>
</tbody>
</table>

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة ألفا كروناي لجميع فقرات استبانة الدراسة

الحالية بلغ (0.83). ويشير ذلك إلى وجود ثبات مرتفع في بيانات الدراسة.

2- طريقة التجزئة النصية: بلغ قيمة معامل الثبات اٌٛٛه (0.89). وبالتالي أصبحت

الاستبانة جاهزة للتطبيق على أفراد عينة البحث، مكونة من 94 فترة، موزعة على

محورين أساسيين، واعتماد معيار للحكم على فقرات الاستبانة المعيار التالي (أعلى عدد

لمقياس ليكـت / 0=0.8)، وعليه يكون المعيار:(1-0.8) غير موافق بشدة، 0.6-0.8 موافق بشدة،

غير موافق، 0.2-0.6 غير متأكدة، 0.1-0.2 موافق، 0.0 موافق بشدة).

الأساليب الإحصائية: قام الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(Spss) لتمييز الإعداد التربوي ونيل لوجود متغيرين،

وتمثل في استخدام اختبار (T-Test) لتمييز الإعداد التربوي وذلك لوجود متغيرين،

وذلك في حالة وجود أكثر من (One way ANOVA) متغيرين لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، العمل الحالي، المؤهل العلمي، الدورات

tدريبية)، وفي حالة وجود دالة إحصائية سوف يستخدم اختبار شيفيه

لمعرفة دالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدى أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية
��: منصور غازي المحمدي

تأريض المشرفين التربويين وقادة المدارس نحو...

إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية لدى إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة التربويين. والتعرف على المجالات التي تندرج بها بيوت الخبرة والاستشارات التربوية لدى إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وكذلك استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لإجابة 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 الاستفادة: جدول رقم (8) يوضح الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمل الحالي

<table>
<thead>
<tr>
<th>القرار</th>
<th>الدالة</th>
<th>قيمة</th>
<th>الانحراف</th>
<th>المتوسط</th>
<th>العدد</th>
<th>العمل الحالي</th>
<th>المجال</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.48</td>
<td>0.69</td>
<td>7.10</td>
<td>42.78</td>
<td>222</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال الأول</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.51</td>
<td>0.65</td>
<td>6.41</td>
<td>43.23</td>
<td>217</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال الأول</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.71</td>
<td>0.37</td>
<td>6.28</td>
<td>33.25</td>
<td>222</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال الثاني</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.51</td>
<td>0.65</td>
<td>5.98</td>
<td>32.87</td>
<td>217</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال الثالث</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.41</td>
<td>0.67</td>
<td>5.11</td>
<td>42.00</td>
<td>222</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال الرابع</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.19</td>
<td>1.16</td>
<td>4.99</td>
<td>42.18</td>
<td>217</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال الخامس</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.42</td>
<td>0.47</td>
<td>5.92</td>
<td>48.24</td>
<td>222</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال السادس</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.66</td>
<td>0.19</td>
<td>6.31</td>
<td>48.00</td>
<td>217</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال السابع</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.99</td>
<td>0.11</td>
<td>5.49</td>
<td>39.50</td>
<td>222</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال الثامن</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.05</td>
<td>0.85</td>
<td>6.05</td>
<td>38.84</td>
<td>217</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال التاسع</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.67</td>
<td>0.42</td>
<td>9.14</td>
<td>47.47</td>
<td>222</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال الأول</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.19</td>
<td>1.16</td>
<td>8.07</td>
<td>47.11</td>
<td>217</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال الخامس</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.42</td>
<td>0.47</td>
<td>3.50</td>
<td>19.94</td>
<td>222</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال السادس</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.66</td>
<td>0.19</td>
<td>3.53</td>
<td>19.94</td>
<td>217</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال السابع</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.99</td>
<td>0.11</td>
<td>3.85</td>
<td>24.98</td>
<td>222</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال الثامن</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.05</td>
<td>0.85</td>
<td>4.01</td>
<td>24.24</td>
<td>217</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال التاسع</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.67</td>
<td>0.42</td>
<td>6.98</td>
<td>43.29</td>
<td>222</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال الأول</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.19</td>
<td>1.16</td>
<td>5.94</td>
<td>43.82</td>
<td>217</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال الخامس</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.42</td>
<td>0.47</td>
<td>4.50</td>
<td>39.68</td>
<td>222</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال السادس</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.66</td>
<td>0.19</td>
<td>4.41</td>
<td>39.86</td>
<td>217</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال السابع</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.99</td>
<td>0.11</td>
<td>21.35</td>
<td>338.39</td>
<td>222</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال الثامن</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.05</td>
<td>0.85</td>
<td>19.99</td>
<td>336.91</td>
<td>217</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال التاسع</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.67</td>
<td>0.42</td>
<td>23.88</td>
<td>381.18</td>
<td>222</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال الأول</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.19</td>
<td>1.16</td>
<td>21.66</td>
<td>380.15</td>
<td>217</td>
<td>مشرف</td>
<td>المجال الخامس</td>
</tr>
</tbody>
</table>
من خلال ملاحظتنا للجدول السابق رقم (8) نلاحظ أن قيمة اختبار (t-test) غير دالة على فترات الاستبانين ككل (حيث أن مستوى الدالة عند أكبر من 0.05)، وعلى كل مجال من مجالات الاستبانين، وبالتالي فإنه لا يوجد فروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمل الحالي (قائد مدرسة، مشرف تربوي)، وبالتالي فإن كلًا 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 Amara محلية تسهم في تحسين وتطوير وتجويد أدانه، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (أ) والإعداد 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:

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال</th>
<th>العدد</th>
<th>الإعداد</th>
<th>المتوسط</th>
<th>الانحراف</th>
<th>القيمة</th>
<th>الدالة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المحرر الأول</td>
<td>42.17</td>
<td>6.14</td>
<td>1.33</td>
<td>غير تربوي</td>
<td>0.95</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المحرر الأول</td>
<td>41.9</td>
<td>6.19</td>
<td>1.33</td>
<td>غير تربوي</td>
<td>0.95</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المحرر الثاني</td>
<td>41.85</td>
<td>6.14</td>
<td>1.33</td>
<td>غير تربوي</td>
<td>0.95</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المحرر الثالث</td>
<td>41.78</td>
<td>6.14</td>
<td>1.33</td>
<td>غير تربوي</td>
<td>0.95</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المحرر الرابع</td>
<td>41.71</td>
<td>6.14</td>
<td>1.33</td>
<td>غير تربوي</td>
<td>0.95</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المحرر الخامس</td>
<td>41.64</td>
<td>6.14</td>
<td>1.33</td>
<td>غير تربوي</td>
<td>0.95</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المجال السادس</td>
<td>41.57</td>
<td>6.14</td>
<td>1.33</td>
<td>غير تربوي</td>
<td>0.95</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

(9) يوضح الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الإعداد التربوي
آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس نحو...

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>تربوي</th>
<th>غير تربوي</th>
<th>المجال السابع</th>
<th>المجال الثامن</th>
<th>المجال التاسع</th>
<th>المجالات كل ككل</th>
<th>الاستبيان</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.83</td>
<td>3.49</td>
<td>19.98</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.80</td>
<td>5.04</td>
<td>23.90</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
</tr>
<tr>
<td>غير دال</td>
<td>0.84</td>
<td>3.43</td>
<td>39.15</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
</tr>
<tr>
<td>دال</td>
<td>0.56</td>
<td>4.50</td>
<td>39.80</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
</tr>
<tr>
<td>دال</td>
<td>0.01</td>
<td>23.36</td>
<td>326.15</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
</tr>
<tr>
<td>دال</td>
<td>0.34</td>
<td>27.03</td>
<td>369.05</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
<td>419</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**الاستبانة:**

ومن خلال ملاحظتنا للجدول السابق رقم (9) نلاحظ أن قيمة اختبار (t-test) دالة على الاستبانة ككل (حيث أن مستوى الدلالة عدته أصغر من 0.05، حيث بلغ 0.09). وعلى المجالات كاملة (حيث أن مستوى الدلالة عدته أصغر من 0.05، حيث بلغ 0.06) والملحق الثامن (الترجمة المعتمدة واختبارات اللغة) فقط (حيث أن مستوى الدلالة عدته أصغر من 0.05، حيث بلغ 0.05)، وبالتالي فإنه يوجد فروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً للاعداد 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 مؤهلات تربوية بروز أهمية إنشاء بيئة لحرية والاستشارات التربوية بشكل أكبر، ومن لا يحملون مؤهلات تربويًا. ويرجع ذلك إلى أن التأهيل والإعداد التربوي سواء أثناء الإعداد الجامعي أو أثناء الخبرة التعليمية يعمل على توسيع مدارك المعلم في القطاع التربوي ويسهم بالإطار والأساليب المتلافي في معالجة قضايا التعليم، وترجيح وتحسين أدائهم.

- 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 الإستبانة.
جدول رقم (10) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

<table>
<thead>
<tr>
<th>المحور الأول</th>
<th>M</th>
<th>F</th>
<th>M</th>
<th>F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجموع المربعات</td>
<td>2026.87</td>
<td>16491.95</td>
<td>248.15</td>
<td>124.91</td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>435</td>
<td>435</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>الكلي</td>
<td>438</td>
<td>438</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>d.f.</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>F</td>
<td>6.03</td>
<td>25.40</td>
<td>82.71</td>
<td>41.63</td>
</tr>
<tr>
<td>p</td>
<td>.001</td>
<td>.001</td>
<td>.001</td>
<td>.001</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ANOVA
من خلال ملاحظتنا للجدول السابق رقم (١٠) نلاحظ أن قيمة اختبار (ANOVA) غير دالة على الاستبان كان كل، وعلى المجالات كاملة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي (حيث أن مستوى الداله عند كل منهما أكبر من 0.٠٠)، وبالتالي فإنه لا يوجد فروقات بين أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي، وبالتالي فإن كل من قادة المدارس والمشارفين التربويين من يحملون مؤهل كلية متوسطة أو بكالوريوس أو ماجستير أو دكتوراه برون أهمية إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في قطاع التعليم العام، وهذا يدل أهمية موضوع بيوت الخبرة والاستشارات التربوية في مجال التعليم العام.

3- سنوات الخبرة:

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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال الأول</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>درجة الحرية</th>
<th>متوسط المربعات</th>
<th>F</th>
<th>الدالة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجموع بين المجموعات</td>
<td>68.09</td>
<td>2</td>
<td>34.05</td>
<td>.74</td>
<td>.476</td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>19990.84</td>
<td>436</td>
<td>45.85</td>
<td>8.23</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>الكلي</td>
<td>20058.94</td>
<td>438</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال الثاني</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>درجة الحرية</th>
<th>متوسط المربعات</th>
<th>F</th>
<th>الدالة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجموع بين المجموعات</td>
<td>600.42</td>
<td>2</td>
<td>300.21</td>
<td>2.75</td>
<td>.065</td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>15891.52</td>
<td>436</td>
<td>36.44</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الكلي</td>
<td>16491.95</td>
<td>438</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال الثالث</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>درجة الحرية</th>
<th>متوسط المربعات</th>
<th>F</th>
<th>الدالة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجموع بين المجموعات</td>
<td>139.28</td>
<td>2</td>
<td>69.64</td>
<td>1.99</td>
<td>.137</td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>11037.89</td>
<td>436</td>
<td>25.31</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الكلي</td>
<td>11177.17</td>
<td>438</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال الرابع</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>درجة الحرية</th>
<th>متوسط المربعات</th>
<th>F</th>
<th>الدالة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجموع بين المجموعات</td>
<td>148.70</td>
<td>2</td>
<td>74.35</td>
<td>1.16</td>
<td>.313</td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>16214.15</td>
<td>436</td>
<td>37.18</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الكلي</td>
<td>16362.85</td>
<td>438</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال الخامس</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>درجة الحرية</th>
<th>متوسط المربعات</th>
<th>F</th>
<th>الدالة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجموع بين المجموعات</td>
<td>77.88</td>
<td>2</td>
<td>38.94</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>14566.26</td>
<td>436</td>
<td>33.40</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الكلي</td>
<td>14644.14</td>
<td>438</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال السادس</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>درجة الحرية</th>
<th>متوسط المربعات</th>
<th>F</th>
<th>الدالة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجموع بين المجموعات</td>
<td>6.87</td>
<td>2</td>
<td>3.43</td>
<td>.046</td>
<td>.955</td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>32575.03</td>
<td>436</td>
<td>74.71</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الكلي</td>
<td>32581.90</td>
<td>438</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال السابع</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>درجة الحرية</th>
<th>متوسط المربعات</th>
<th>F</th>
<th>الدالة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجموع بين المجموعات</td>
<td>5.83</td>
<td>2</td>
<td>2.918</td>
<td>.23</td>
<td>.791</td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>5410.85</td>
<td>436</td>
<td>12.410</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الكلي</td>
<td>5416.68</td>
<td>438</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال الثامن</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>درجة الحرية</th>
<th>متوسط المربعات</th>
<th>F</th>
<th>الدالة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجموع بين المجموعات</td>
<td>14.10</td>
<td>2</td>
<td>7.05</td>
<td>.45</td>
<td>.636</td>
</tr>
</tbody>
</table>
من خلال ملاحظتنا للجدول السابق رقم (11) نلاحظ أن قيمة اختبار (ANOVA) دالة على الاستبيان ككل (حيث أن مستوى الدبالة عدنا أصغر من 0.05؛ حيث بلغ 0.000)، وعلى المجالات كاملة (حيث أن مستوى الدبالة عدنا أصغر من 0.05؛ حيث بلغ 0.000)، وكذلك عند المجال الأول دراسة القرارات والمشاريع التربوية (حيث أن مستوى الدبالة عدنا أصغر من 0.05؛ حيث بلغ 0.000)، وبالتالي فإنه يوجد فروق بين أفراد عينة الدراسة تباعاً لمتغير سنوات الخبرة وبالتالي لابد من استخدام اختبار شيفي لتحديد اتجاه الفرق.

جدول رقم (12) يوضح نتيجة اختبار شيفي لمعرفة دالة الفروق وفقاً لسنوات الخبرة

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفروقات</th>
<th>سنوات الخبرة (I)</th>
<th>سنوات الخبرة (J)</th>
<th>متوسط الفروق (I-J)</th>
<th>الخطأ المعياري (I)</th>
<th>الدالة</th>
<th>95%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>10 تألقمن من</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المحوبر الأول</td>
<td>10-14</td>
<td>14-10 من</td>
<td>.27</td>
<td>1.18</td>
<td>.973</td>
<td>-2.64</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>فاكثر 15</td>
<td>-7.0</td>
<td>.92</td>
<td>.746</td>
<td>-2.97</td>
<td>1.56</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>سنوات 10 تألقمن من</td>
<td>10-14</td>
<td>-27</td>
<td>1.18</td>
<td>.973</td>
<td>-3.19</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>فاكثر 15</td>
<td>-9.8</td>
<td>.92</td>
<td>.567</td>
<td>-3.25</td>
<td>1.28</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>سنوات 10 تألقمن من</td>
<td>10-14</td>
<td>.70</td>
<td>.92</td>
<td>.746</td>
<td>-1.56</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>فاكثر 15</td>
<td>.98</td>
<td>.92</td>
<td>.567</td>
<td>-1.28</td>
<td>3.25</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>سنوات 10 تألقمن من</td>
<td>10-14</td>
<td>1.58</td>
<td>1.05</td>
<td>.327</td>
<td>-1.01</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>فاكثر 15</td>
<td>-1.58</td>
<td>.82</td>
<td>.157</td>
<td>-3.61</td>
<td>.43</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>سنوات 10 تألقمن من</td>
<td>10-14</td>
<td>-1.58</td>
<td>1.05</td>
<td>.327</td>
<td>-4.18</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>فاكثر 15</td>
<td>-3.1734</td>
<td>.82</td>
<td>.001</td>
<td>-5.19</td>
<td>1.15</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>سنوات 10 تألقمن من</td>
<td>10-14</td>
<td>1.58885</td>
<td>.82</td>
<td>.157</td>
<td>-4.3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>فاكثر 15</td>
<td>3.17</td>
<td>.82</td>
<td>.001</td>
<td>1.15</td>
<td>5.19</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس نحو...

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال الثاني</th>
<th>سنوات 10 أقل من 10-14</th>
<th>التغير من 10-14</th>
<th>فاقد 15</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>.75</td>
<td>.88</td>
<td>.695</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-1.52</td>
<td>.68</td>
<td>.086</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>.75</td>
<td>.88</td>
<td>.695</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-1.77</td>
<td>.68</td>
<td>.532</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1.52</td>
<td>.68</td>
<td>.086</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>.77</td>
<td>.68</td>
<td>.532</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10-14</td>
<td>10-14</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال الثالث</th>
<th>سنوات 10 أقل من 10-14</th>
<th>التغير من 10-14</th>
<th>فاقد 15</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>.127</td>
<td>1.06</td>
<td>.491</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-1.27</td>
<td>1.06</td>
<td>.491</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>.93</td>
<td>1.06</td>
<td>.491</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1.66</td>
<td>.83</td>
<td>.899</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10-14</td>
<td>10-14</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال الرابع</th>
<th>سنوات 10 أقل من 10-14</th>
<th>التغير من 10-14</th>
<th>فاقد 15</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-.12</td>
<td>1.01</td>
<td>.542</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1.19</td>
<td>.78</td>
<td>.317</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1.12</td>
<td>1.01</td>
<td>.542</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-.07</td>
<td>.78</td>
<td>.996</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>.19</td>
<td>.78</td>
<td>.317</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>.07</td>
<td>.78</td>
<td>.996</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال الخامس</th>
<th>سنوات 10 أقل من 10-14</th>
<th>التغير من 10-14</th>
<th>فاقد 15</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>.43</td>
<td>1.51</td>
<td>.960</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>.11</td>
<td>1.17</td>
<td>.995</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-.43</td>
<td>1.51</td>
<td>.960</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-.31</td>
<td>1.17</td>
<td>.966</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-.11</td>
<td>1.17</td>
<td>.995</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>.31</td>
<td>1.17</td>
<td>.966</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال السادس</th>
<th>سنوات 10 أقل من 10-14</th>
<th>التغير من 10-14</th>
<th>فاقد 15</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>.00</td>
<td>.61</td>
<td>1.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>.25</td>
<td>.4</td>
<td>.871</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10-14</td>
<td>10-14</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

|               |                        |                 |         |
|               | .00                    | .61             | 1.00    | -1.51 | 1.51 |
|               |                        |                 |         |
|               | .25                    | .48             | .871    | -.92  | 1.43 |
|               | 10-14                  | 10-14           |         |

|               |                        |                 |         |
|               | -.25                   | .48             | .871    | -1.43 | .92 |
|               | 10-14                  | 10-14           |         |

<p>| | | | |
|               |                        |                 |         |
|               | -.25                   | .48             | .871    | -1.43 | .92 |
|               | 10-14                  | 10-14           |         |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال السبع</th>
<th>سنوات 10 أقسام</th>
<th>من 10-14</th>
<th>15</th>
<th>فاكثر من 10-14</th>
<th>سنوات 10 أقسام</th>
<th>من 10-14</th>
<th>15</th>
<th>فاكثر من 10-14</th>
<th>سنوات 10 أقسام</th>
<th>من 10-14</th>
<th>15</th>
<th>فاكثر من 10-14</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>.40</td>
<td>.69</td>
<td>.846</td>
<td>-1.30</td>
<td>2.10</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-.11</td>
<td>.53</td>
<td>.979</td>
<td>-1.43</td>
<td>1.21</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-.40</td>
<td>.69</td>
<td>.846</td>
<td>-2.10</td>
<td>1.30</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-.51</td>
<td>.53</td>
<td>.637</td>
<td>-1.83</td>
<td>.81</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>.11</td>
<td>.53</td>
<td>.979</td>
<td>-1.21</td>
<td>1.43</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>.51</td>
<td>.53</td>
<td>.637</td>
<td>-.81</td>
<td>1.83</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الثامن</td>
<td>سنوات 10 أقسام</td>
<td>1.23</td>
<td>1.13</td>
<td>.558</td>
<td>-1.56</td>
<td>4.02</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>.044</td>
<td>.88</td>
<td>.999</td>
<td>-2.13</td>
<td>2.22</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-1.23</td>
<td>1.13</td>
<td>.558</td>
<td>-4.02</td>
<td>1.56</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-1.18</td>
<td>.88</td>
<td>.409</td>
<td>-3.36</td>
<td>.98</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-.04</td>
<td>.88</td>
<td>.99</td>
<td>-2.22</td>
<td>2.13</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>1.18</td>
<td>.88</td>
<td>.409</td>
<td>-.98</td>
<td>3.36</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المجال التاسع</td>
<td>سنوات 10 أقسام</td>
<td>1.21</td>
<td>.78</td>
<td>.299</td>
<td>-.70</td>
<td>3.13</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>.30</td>
<td>.60</td>
<td>.882</td>
<td>-1.18</td>
<td>1.79</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-1.21</td>
<td>.78</td>
<td>.299</td>
<td>-3.13</td>
<td>.70</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-.91</td>
<td>.60</td>
<td>.327</td>
<td>-2.40</td>
<td>.58</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-.30</td>
<td>.60</td>
<td>.882</td>
<td>-1.79</td>
<td>1.18</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>.91</td>
<td>.60</td>
<td>.327</td>
<td>-.58</td>
<td>2.40</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مجالات</td>
<td>سنوات 10 أقسام</td>
<td>1.70</td>
<td>3.60</td>
<td>.894</td>
<td>-7.13</td>
<td>10.55</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>.536</td>
<td>2.80</td>
<td>.161</td>
<td>-12.24</td>
<td>1.51</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-1.70</td>
<td>3.60</td>
<td>.894</td>
<td>-10.55</td>
<td>7.13</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-7.07</td>
<td>2.80</td>
<td>.042</td>
<td>-13.95</td>
<td>-.19</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>5.36</td>
<td>2.80</td>
<td>.161</td>
<td>-1.51</td>
<td>12.24</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>7.07</td>
<td>2.80</td>
<td>.042</td>
<td>.19</td>
<td>13.95</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الكل</td>
<td>سنوات 10 أقسام</td>
<td>1.98</td>
<td>3.96</td>
<td>.882</td>
<td>-7.75</td>
<td>11.72</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-6.07</td>
<td>3.08</td>
<td>.145</td>
<td>-13.64</td>
<td>1.50</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-1.98</td>
<td>3.96</td>
<td>.882</td>
<td>-11.72</td>
<td>7.75</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-8.05</td>
<td>3.08</td>
<td>.034</td>
<td>-15.63</td>
<td>-.47</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>6.07</td>
<td>3.08</td>
<td>.145</td>
<td>-1.50</td>
<td>13.64</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>8.05</td>
<td>3.08</td>
<td>.034</td>
<td>.47</td>
<td>15.63</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* The mean difference is significant at the 0.05 level.
يوفر الجدول رقم (12) نتيجة اختبار شفيه لمعرفة دلالة الفروق وفقاً لسنوات الخبرة، ونلاحظ وجود فروق في المجال الأول المتعلقة بالدراسات التربوية، وعلى بند المجالات ككل، وعلى كل محاور الاستبانة (حيث أن مستوى الدلالة عند كل منها أصغر من 0.05) وهكذا 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 بروت 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 وتجويف الإدارات التعليمية، وتُبرز وتوضيح هذا الخبرة التربوية أهمية إنشاء بروت للخبرة والاستشارات التربوية في إدارات التعليم وهذا دلالة واضحة أن الخبرات السابقة في المجال التربوي وتحديدًا في قطاع التعليم تؤكد على أهمية ودور بروت الخبرة والاستشارات التربوية في تحسين أداء التعليم العام ومعالجة قضايا.

4- الدورات التدريبية:
ولحساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعًا للدورات التدريبية، بعد إدخال البيانات وحساب المتوسطات والانحرافات واختبار (ANOVA)، كانت النتائج كالتالي وفقًا لكل محاور الاستبانة:

جدول رقم (13) يوضح الفروق في متوسطات أفراد عينة الدراسة تبعًا للدورات التدريبية

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>درجة الحرية</th>
<th>متوسط المربعات</th>
<th>قيمة الدالة</th>
<th>قيمـا</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المحور الأول</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>62.94</td>
<td>2</td>
<td>31.47</td>
<td>.68</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>19995.99</td>
<td>436</td>
<td>45.86</td>
<td>.50</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>الكلي</td>
<td>20058.94</td>
<td>438</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الأول</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>1001.94</td>
<td>2</td>
<td>500.97</td>
<td>14.10</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>15490.00</td>
<td>436</td>
<td>35.52</td>
<td>.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>الكلي</td>
<td>16491.95</td>
<td>438</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الثاني</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>55.80</td>
<td>2</td>
<td>27.90</td>
<td>1.09</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>11121.36</td>
<td>436</td>
<td>25.50</td>
<td>.33</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>الكلي</td>
<td>11177.17</td>
<td>438</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الثالث</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>70.03</td>
<td>2</td>
<td>35.01</td>
<td>.93</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>16292.82</td>
<td>436</td>
<td>37.36</td>
<td>.39</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>الكلي</td>
<td>16362.85</td>
<td>438</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الرابع</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>36.05</td>
<td>2</td>
<td>18.02</td>
<td>.53</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>14608.08</td>
<td>436</td>
<td>33.50</td>
<td>.58</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>الكلي</td>
<td>14644.14</td>
<td>438</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
من خلال ملاحظتنا للجدول السابق رقم (13) نلاحظ أن قيمة اختبار (ANOVA) دالة على الاستبيان ككل، وعلى المجالات كاملاً، وكذلك عند المجال الأول دراسة القرارات والمشاريع التربوية (حيث أن مستوى الدلالة عند كل منهما أصغر من 0.05؛ حيث بلغ 0.08) والمجال السابع (حيث أن مستوى الدلالة عناها أصغر من 0.05؛ حيث بلغ 0.08) والمجالات ككل (حيث أن مستوى الدلالة عناها أصغر من 0.05؛ حيث بلغ 0.01) والاستنبات ككل (حيث أن مستوى الدلالة عناها أصغر من 0.05؛ حيث بلغ 0.01) وبالتالي فإنه يوجد فروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً للدورات التدريبية، وبالتالي لا بد من استخدام اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفرق.

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال</th>
<th>بين المجموعات</th>
<th>داخل المجموعات</th>
<th>الكلي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الخامس</td>
<td>14.84</td>
<td>32567.06</td>
<td>32581.90</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2.00</td>
<td>436.00</td>
<td>438.00</td>
</tr>
<tr>
<td>السادس</td>
<td>9.03</td>
<td>5407.64</td>
<td>5416.68</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2.00</td>
<td>436.00</td>
<td>438.00</td>
</tr>
<tr>
<td>السابع</td>
<td>149.02</td>
<td>6662.44</td>
<td>6811.47</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2.00</td>
<td>436.00</td>
<td>438.00</td>
</tr>
<tr>
<td>الثامن</td>
<td>10.42</td>
<td>18445.95</td>
<td>18456.38</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2.00</td>
<td>436.00</td>
<td>438.00</td>
</tr>
<tr>
<td>التاسع</td>
<td>27.38</td>
<td>8679.29</td>
<td>8706.67</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2.00</td>
<td>436.00</td>
<td>438.00</td>
</tr>
<tr>
<td>المجالات</td>
<td>3669.69</td>
<td>183678.73</td>
<td>187348.42</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2.00</td>
<td>436.00</td>
<td>438.00</td>
</tr>
<tr>
<td>الكل</td>
<td>3922.08</td>
<td>223616.67</td>
<td>227538.76</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2.00</td>
<td>436.00</td>
<td>438.00</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## جدول رقم (14) اختبار شبهة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة تبعاً لتمييز الدورات التدريبية

### Multiple Comparisons

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفروقات</th>
<th>اليد (I) الدورات التدريبية</th>
<th>اليد (J) الدورات التدريبية</th>
<th>متوسط الفروقات (I-J)</th>
<th>الخطأ القياسي</th>
<th>الدالة</th>
<th>النتيجة 95%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الموارد الأول</td>
<td>لا يوجد</td>
<td>لا يوجد</td>
<td>.15</td>
<td>1.16</td>
<td>.99</td>
<td>-2.71 - 3.03</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-.66</td>
<td>1.06</td>
<td>.82</td>
<td>-3.28 - 1.96</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-.15</td>
<td>1.16</td>
<td>.99</td>
<td>-3.03 - 2.71</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-.82</td>
<td>.74</td>
<td>.54</td>
<td>-2.65 - 1.01</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.66</td>
<td>1.06</td>
<td>.82</td>
<td>-1.96 - 3.28</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>1-5 من دورات</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>5 من دورات</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-.422</td>
<td>.94</td>
<td>.00</td>
<td>-6.60 - 1.98</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.541</td>
<td>1.02</td>
<td>.00</td>
<td>2.88 - 7.94</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.112</td>
<td>.65</td>
<td>.23</td>
<td>-.49 - 2.73</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.429</td>
<td>.94</td>
<td>.00</td>
<td>1.98 - 6.60</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.112</td>
<td>.65</td>
<td>.23</td>
<td>-.273 - .49</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>1-5 من دورات</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>5 من دورات</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-.88</td>
<td>.87</td>
<td>.60</td>
<td>-3.02 - 1.26</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-.116</td>
<td>.79</td>
<td>.34</td>
<td>-3.12 - .79</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>1-5 من دورات</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>5 من دورات</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.88</td>
<td>.87</td>
<td>.60</td>
<td>-1.26 - 3.02</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-.28</td>
<td>.55</td>
<td>.87</td>
<td>-1.65 - 1.08</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>1.16</td>
<td>.79</td>
<td>.34</td>
<td>-.79 - 3.12</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.28</td>
<td>.55</td>
<td>.87</td>
<td>-1.08 - 1.65</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>1-5 من دورات</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>5 من دورات</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.21</td>
<td>1.05</td>
<td>.98</td>
<td>-2.38 - 2.80</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-.66</td>
<td>.96</td>
<td>.78</td>
<td>-3.03 - 1.70</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>1-5 من دورات</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>5 من دورات</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.21</td>
<td>1.05</td>
<td>.98</td>
<td>-2.80 - 2.38</td>
</tr>
<tr>
<td>المجال الرابع</td>
<td>متوسط</td>
<td>فاصل 5 من دورات 1-5</td>
<td>.87</td>
<td>.67</td>
<td>.43</td>
<td>-2.53</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------</td>
<td>--------</td>
<td>-----------------------</td>
<td>-----</td>
<td>-----</td>
<td>-----</td>
<td>-------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.66</td>
<td>.96</td>
<td>.78</td>
<td>-1.70</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.87</td>
<td>.67</td>
<td>.43</td>
<td>-1.78</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.35</td>
<td>.99</td>
<td>.93</td>
<td>-2.81</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.81</td>
<td>.91</td>
<td>.67</td>
<td>-3.05</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.35</td>
<td>.99</td>
<td>.93</td>
<td>-2.09</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.45</td>
<td>.63</td>
<td>.77</td>
<td>-2.02</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.81</td>
<td>.91</td>
<td>.67</td>
<td>-1.43</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.45</td>
<td>.63</td>
<td>.77</td>
<td>-1.11</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.66</td>
<td>1.49</td>
<td>.90</td>
<td>-4.32</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.43</td>
<td>1.36</td>
<td>.95</td>
<td>-3.78</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.22</td>
<td>1.49</td>
<td>.90</td>
<td>-3.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.97</td>
<td>1.95</td>
<td>.97</td>
<td>-2.11</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.43</td>
<td>1.36</td>
<td>.95</td>
<td>-2.91</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.22</td>
<td>1.95</td>
<td>.97</td>
<td>-2.57</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.39</td>
<td>1.50</td>
<td>.81</td>
<td>-1.88</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.08</td>
<td>1.55</td>
<td>.98</td>
<td>-1.45</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.39</td>
<td>1.50</td>
<td>.81</td>
<td>-1.10</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.30</td>
<td>1.38</td>
<td>.73</td>
<td>-1.64</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.08</td>
<td>1.55</td>
<td>.98</td>
<td>-1.27</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.30</td>
<td>1.38</td>
<td>.73</td>
<td>-1.26</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>-2.04</td>
<td>.67</td>
<td>.01</td>
<td>-3.70</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>-1.74</td>
<td>.61</td>
<td>.01</td>
<td>-3.26</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>2.04</td>
<td>.67</td>
<td>.01</td>
<td>.38</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>.29</td>
<td>.43</td>
<td>.78</td>
<td>-.76</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لا يوجد</td>
<td>5 من دورات 1-5</td>
<td>1.74</td>
<td>.61</td>
<td>.01</td>
<td>.23</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## آراء الوشرفين التربويين وقادة الوذارس نحى...

د. منصور غازي المحامي

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال الثامن</th>
<th>لا يوجد</th>
<th>دورات 1-5 من</th>
<th>فاكثر 5 من</th>
<th>لا يوجد</th>
<th>دورات 1-5 من</th>
<th>فاكثر 5 من</th>
<th>لا يوجد</th>
<th>دورات 1-5 من</th>
<th>فاكثر 5 من</th>
<th>لا يوجد</th>
<th>دورات 1-5 من</th>
<th>فاكثر 5 من</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>دورات 1-5 من</td>
<td>.94</td>
<td>.35</td>
<td>.02</td>
<td>.99</td>
<td>.39</td>
<td>.04</td>
<td>.78</td>
<td>-1.35</td>
<td>.76</td>
<td>.78</td>
<td>-1.35</td>
<td>.76</td>
</tr>
<tr>
<td>لا يوجد</td>
<td>.34</td>
<td>1.12</td>
<td>.95</td>
<td>.61</td>
<td>3.57</td>
<td>.02</td>
<td>.94</td>
<td>-1.94</td>
<td>.61</td>
<td>.94</td>
<td>-1.94</td>
<td>.61</td>
</tr>
<tr>
<td>دورات 1-5 من</td>
<td>.49</td>
<td>1.02</td>
<td>.89</td>
<td>1.02</td>
<td>1.02</td>
<td>.89</td>
<td>.94</td>
<td>-1.94</td>
<td>.61</td>
<td>.94</td>
<td>-1.94</td>
<td>.61</td>
</tr>
<tr>
<td>لا يوجد</td>
<td>.34</td>
<td>1.12</td>
<td>.95</td>
<td>.61</td>
<td>3.57</td>
<td>.02</td>
<td>.94</td>
<td>-1.94</td>
<td>.61</td>
<td>.94</td>
<td>-1.94</td>
<td>.61</td>
</tr>
<tr>
<td>دورات 1-5 من</td>
<td>.15</td>
<td>.71</td>
<td>.97</td>
<td>.17</td>
<td>2.49</td>
<td>.99</td>
<td>.78</td>
<td>-1.35</td>
<td>.76</td>
<td>.78</td>
<td>-1.35</td>
<td>.76</td>
</tr>
<tr>
<td>لا يوجد</td>
<td>.49</td>
<td>1.02</td>
<td>.89</td>
<td>.17</td>
<td>2.49</td>
<td>.99</td>
<td>.78</td>
<td>-1.35</td>
<td>.76</td>
<td>.78</td>
<td>-1.35</td>
<td>.76</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* The mean difference is significant at the 0.05 level.
ويوضح الجدول رقم (١) نتائج اختبار شفه لمعرفة دالة الفروق وفقاً لدورات التدريبية، ونلاحظ وجود فروق في المجال الأول والثاني والثالث والمجال الأول والثاني، حيث أن مستوى الدالّة عندها أصغر من ٠.٠، والدالّة سابع المدراس الأهلية والخاصة حيث أن مستوى الدالّة عندها أصغر من ٠.٠٠، وعلى بند المجالات ككل، وعلى كل محاور الاستبانة وهي كما هو موضح لصالح من لديهم دورات تدريبية، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين وقادة المدارس ممن لديهم دورات تدريبية يرون أهمية إجراء دورة لخبرة والاستشارات التربوية في إدارات التعليم بشكل أكبر، ويرجع ذلك إلى الدور الكبير والهم للمدارس التربوية، وآثارها في توسيع المدارس وتنمية المهارات وإكساب الملازمين فيها المعارف والممارسات اللازمة خاصة في المجال التربوي حيث يصب التدريب التربوي في رفع كفاءة العلماء في القطاع التعليم العام وإمدادهم بما يحتاجوه من أجل تطوير وتحسين وتحسيب الأداء التعليمي، كما أنه لم يلاحظ فرقاً وفقاً لعدد الدورات التربوية، حيث أثبت النتائج أهمية إتباع دورة تدريبية في مجال المدارس التربوية، والمدارس الأهلية والخاصة، وعلى المجالات ككل، والاستبانة ككل، ألا أنه لم يكن هناك فرقاً 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 دالّة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمل الحالي (قائد مدرسة أو مشرف تربوي).

٢. يوجد فروق ذات دالّة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لمتغير الإعداد التربوي (مؤهل تربوي، مؤهل غير تربوي) لصالح من يحملون مؤهل تربوي.

٣. لا يوجد فروق ذات دالّة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير درجة المؤهل العلمي (كلية متوسطة، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

٤. يوجد فروق ذات دالّة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم سنوات خبرة أكثر.

٥. يوجد فروق ذات دالّة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لمتغير البرامج أو الدورات التدريبية لصالح من لديهم دورات تدريبية.

التصويت والمقتراحات:

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

١. إنشاء دورة لخبرة والاستشارات التربوية في إدارات التعليم ب시스템 في تجديد العمل التربوي وتحسينها ويدعم إيجاد إدارة تعلمية واعية تعمل وفق منهجية منظمة لتحقيق غايات التربية.
2. أن تقوم وزارة التعليم بدراسة جدوى الاستعانة ببيوت الخبرة الخارجية، والتعرف على الأساليب الممكنة في الاستعانة بالكادر الوطني المؤهلة، أو على الأقل إحداث الموانمة بين بيوت الخبرة العالمية والكادر الوطنية المؤهلة لنيل الخبرة، وتقديم كل ما يسهم في تحسين وتجويد قطاع التعليم العام.

3. الاستفادة من تجارب الدول التي أنشأت فيها بيوت خبرة للاستشارات التربوية متخصصة في تطوير وتحسين وتجويد أداء قطاع التعليم العام.

4. إنشاء أكاديمية وطنية وبرامج متخصصة في تدريب وتطوير مهارات المستشارين سواء للعمل الإداري أو العمل التعليمي.

5. بناء معاهدر وطنية إدارية وترميمية لانتقاء مستشارين يعملون على تطوير التعليم العام والارتباط بأدائه نحو الفضل.

6. يقترح الباحث البحث بموضوع "المهارات الاستشارية اللازمة للمستشار التربوي في قطاع التعليم العام".

7. يقترح الباحث البحث بموضوع "المعوقات التي تحول دون إنشاء بيوت للخبرة والاستشارات التربوية في قطاع التعليم العام".
قائمة المراجع:
https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/hdr_2019_overview_w_-_arabic.pdf
خاطر، محمد إبراهيم (2000). سياسة مقتارة لدعم دورا القرار التربوي بالتعليم المصري في ضوء مدخل الاستشارات الإدارية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، 10 ص 14/7-157.
الدوسري، سلمى عبد الرحمن، والعريشي، جبريل حسن (2013). دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 22 (1)، 198-198.
العساف، علي الحسن، حسين محمد (2016). مراكز البحوث والدراسات السعودية ودورها في تحقيق رؤية 2030م، مركز البحوث وال التواصل المعرفي، الطبعة الأولى، الرياض، متوفر
https://crik.sa/2019/01/29/29-01-29/19
آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس نحو... 

د. منصور غازي المحدي

محمود، خالد وليد (2013). دور مراكز الأبحاث في الوطن العربي: الواقع الراهن وشروط الانتقال إلى فاعليّة أكبر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، كانون الثاني/يناير، 2013، ص 1، متوفر على الرابط: 7bd7-4ea8-83af-f95b9cefb574

المطيري، حسن رفايع (2018). نصّور 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.

المعتم، خالد بن عبد الله (2011). دراسة وثائقية لموقف الأمر الوطنية من فكرة "الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية المخصصة في تطوير مناهج الرياضيات والعلوم" بالمملكة العربية السعودية، كلية التربية، جامعة الأزهر، 1 (14)، 505.


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


https://www.alyaum.com/articles/1064252/

استرجع بتاريخ 20/08/2021