

II

استهلال

قال تعالى:

(ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ
وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ
ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ)

سورة النحل (آية ١٢٥)

إهداء

إلى والدي العزيز أمدّه الله بطول العمر والعافية
إلى روح والدتي الطاهرة تغمدّها الله بوسع رحمته وأسكنها فسيح
جناته

إلى أبنائي وبناتي وأخواني وأفراد أسرتي الكريمة
إلى كل الأصدقاء والأعزاء
إلى كل من قدم لي العون والمساعدة في إعداد هذه الدراسة
إلى قادة العمل التربوي
أهدي هذا الجهد المتواضع مع الدعاء للجميع بالتوفيق والسداد..

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني بعد أن أعانني الله على إتمام هذه الدراسة إلا أن أتوجه بالشكر والتقدير والعرفان لأستاذي الفاضل سعادة الأستاذ الدكتور عثمان أحمد محمد عبد الوهاب المشرف على هذه الدراسة الذي كان لتوجيهاته وآرائه النيرة ولملاحظاته القيمة الفضل بعد الله عز وجل في إنجازها.

والشكر موصول للأساتذة الأفاضل الذين حكموا أداة الدراسة على ما اقتطعوه من وقتهم الثمين وما قدموه من ملاحظات قيمة. والشكر كل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة للرسالة. كما أقدم خالص الثناء والتقدير للزملاء مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس بمكة المكرمة على كرم تعاونهم وحسن تجاوبهم أثناء بناء الاستبانة والتطبيق لها. كما لا يفوتني ان أتقدم بجزيل الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ممثلة في كلية الدراسات العليا على إعطائي فرصة تحقيق حلمي في إكمال مشواري الدراسي، فللقائمين عليها بالغ التحية وعظيم التقدير. والشكر الخاص لكل من ساعدني وسهل مهمتي وكل من شجعني على المثابرة ومواصلة الجهد وأخص بالذكر رفيق دربي أخي العزيز (الدكتور بإذن الله) سعيد محمد جفشر القحطاني الذي كان خير مشجع لي في إكمال هذا المشوار. والشكر لأبنائي وبناتي وأسرتي الكريمة على ما اقتطعته من الوقت لإنجاز هذه الدراسة على حساب وقتهم ومطلوبات حياتهم...

وبالله التوفيق ومنه نستمد العون وعليه توكلنا.

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على رؤية كل من مشرفي الإدارة المدرسية ذاتهم ومديري المدارس لدور المشرفين في تطوير المؤسسة المدرسية، حيث حددت مشكلة الدراسة في عدد من السؤالات من أهمها:

١. ما دور مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير المؤسسة المدرسية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر كل من مديري المدارس و مشرفي الإدارة المدرسية ؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تقويم دور المشرفين لتطوير المؤسسة المدرسية تعزى إلى متغير العمل الحالي ؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية ؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس تعزى إلى متغير موقع المدرسة (داخل المدينة، خارج المدينة) ؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تقويم دور المشرفين لتطوير المؤسسة المدرسية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تقويم دور المشرفين لتطوير المؤسسة المدرسية، تعزى لمتغير الخبرة ؟

٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لتقويم دور المشرفين لتطوير المؤسسة المدرسية، تعزى لمتغير البرامج التدريبية ؟

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي لمعرفة الدور المبذول من مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير المؤسسة المدرسية، مستخدماً التحليل لمعرفة الفروق ودلالاتها بين آراء مجتمع الدراسة تجاه هذا الدور. كما تم إعداد أداة الدراسة في ضوء مهام إشراف الإدارة المدرسية، وقد تم عرض الاستبانة على نخبة من المتخصصين، وبعد إقرارها من سعادة المشرف تم إخراجها بصورتها النهائية.

أما عن مجتمع الدراسة فإنه يتكون من (١٤) مشرفاً للإدارة المدرسية و(١١٤) مدير مدرسة من مختلف المراحل بمكة المكرمة، وقد استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، إضافة إلى اختبار(ت) وتحليل التباين الأحادي (شيفيه) كما تم استخدام طريقة المقارنات بين متوسطات المحاور.

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية عينة الدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية و مديري المدارس لدور مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير المؤسسة المدرسية، حيث اتفقت الرؤى على أن مشرفي الإدارة المدرسية يقومون بدورهم، مع

الاختلاف في ترتيب درجة التنفيذ للممارسات في بعض محاور الدراسة .

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس (تبعاً لمتغيرات الدراسة) حول دور مشرفي الإدارة المدرسية فيما يتعلق بمحاور الدراسة (باستثناء) متغير التأهيل العلمي ،حيث كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية عينة الدراسة من المديرين تبعاً للمؤهل العلمي، وذلك في المحور الأول (التخطيط) وكانت الدلالة لصالح حملة الدبلوم . وقد يعزي الباحث ذلك إلى قناعة حاملي مؤهل الدبلوم بما يبذله المشرف إما للقناعة الحقيقية، أو لعدم التفهم التام لمطلوبات التجديد والتطوير المدرسي.

اعتماداً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ١- يجب المحافظة على المستوى الموجود في عمل المشرفين وان تكون النظرة أبعد لما يجب أن تكون عليه المؤسسة المدرسية في ظل العولمة والمعلوماتية.
- ٢- من الضرورة أن تتبنى وزارة التربية والتعليم تنظيم زيارات خارجية للمشرفين ومديري المدارس للاستفادة من خبرات الآخرين.
- ٣- يجب أن تعمل وزارة التربية والتعليم على عقد دورات تدريبية ومشاغل تربوية (كإعادة تأهيل وفي ضوء متطلبات

العصر)لمديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم نحو القيادة التربوية وتطوير المؤسسات المدرسية.

- ٤- يجب تفعيل دور مشرفي الإدارة المدرسية أثناء ممارساتهم الإشرافية وذلك بمشاركة مديري المدارس في عمليات التشخيص والتخطيط وآليات التنفيذ والمتابعة والتقييم.
- ٥- يجب العمل على تطوير آليات وأهداف الإشراف التربوي، والانتقال به من دور المتابعة إلى دور التخطيط والإبداع، واعتماد تقويم المخرجات ركنا مهما في التربية والتعليم.

Abstract

The study aimed at knowing the viewpoint of each of the school administration supervisors and the school managers, regarding the role of the supervisors in development of the school institution. The study problem is confined to a number of questions, like:

1. What is the role of the school administration supervisors in development of the school institution in Makkah Al-Mukarramah public schools, from the viewpoint of the school managers and the school administration supervisors?
2. Are there statistically significant differences among means of the study sample responses in evaluation of the role of the supervisors in development of the school institution., in favor of the present work variable?
3. Are there statistically significant differences among means of the school managers' responses, in favor of the educational stages?
4. Are there statistically significant differences among means of the school managers' responses, in favor of the school site variable (inside the city, outside the city)?
5. Are there statistically significant differences among means of the study sample responses in evaluation of the role of the supervisors for development of the school institution, in favor of the academic qualification variable?
6. Are there statistically significant differences among means of the study sample in evaluation of the role of the supervisors in development of the school institution, in favor of the experience variable?
7. Are there statistically significant differences among means of the study sample in evaluation of the role of the supervisors in

development of the school institution, in favor of the training programs variables?

Method:

The researcher used the descriptive method to know the role of the school administration supervisors in development of the school institution, using analysis to determine differences and their significance among the viewpoints of the study population towards this role. Moreover, the study instrument was prepared in the light of the school administration supervision tasks. The instruments – questionnaire – was presented to an elite of professionals, and after approval by the study supervisor, its was put in its final form.

The study population consisted of (14) school administration supervisors and (114) school managers, from various educational stages in Makkah Al-Mukarramah. the researcher used frequencies, percentages and arithmetic means, as well as, T-Test, one-tailed analysis of variance (Cheve) and comparison among themes' means.

Results:

1. There are no statistically significant differences between the viewpoints of the school administration supervisors and the school managers, regarding the role of the supervisors in the development of the school institution, where both agreed on the fact that the supervisors perform this role, but differed on arrangement of the degree of execution of practices in some of the study themes.

2. There are no statistically significant differences among the school managers' responses (based on the study variables) about the role of the supervisors regarding the study themes (except) the academic qualification variable, where there are statistically significant differences among the school managers based on the academic qualification, in the first theme (planning), in favor of the Diploma holders. The researcher attributed that to the conviction of the Diploma holders of the role played by the supervisors, either due to a true conviction or a lack of full understanding of the school renovation and development requirements.

Recommendation:

1. The necessity of maintaining the current level of the supervisors' work and upgrading the view regarding the shape of the school institution, in the light of the present globalization and information revolution.
2. The Ministry of Education should start arranging outside visits to the supervisors and the school managers to enable them make use of the experiences of others.
3. The Ministry of Education should start holding symposia and educational workshops (as re-qualification in the light of the requirements of the era) for the school managers and the school administration supervisors, with a view to developing their skills and capabilities in educational leadership and development of the school institutions.

4. The role of the school administration supervisors should be activated during their supervision practices, with participation of the school managers in the processes of diagnosis and planning, as well as, the mechanisms of execution, follow up and evaluation.
5. The mechanisms and objectives of educational supervision should be developed and up-graded from the role of follow up to that of planning and innovation; as well as, adopting evaluation of outputs as an important principle in education.

قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
	استهلال	أ
	إهداء	ب
	شكر وتقدير	ج
	ملخص الدراسة باللغة العربية	د - ز
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ح - ك
	قائمة المحتويات	ل - ن
	الجدول	س - ص
الفصل الأول الإطار العام للدراسة		
١-١	المقدمة	١
٢-١	مشكلة الدراسة	٤
٣-١	أسئلة الدراسة	٦
٤-١	أهمية الدراسة	٧
٥-١	أهداف الدراسة	٨
٦-١	حدود الدراسة	٩
٧-١	منهج الدراسة	٩
٨-١	المصطلحات	١٠
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة		
١-٢	الإطار النظري:	
١-١-٢	التقويم	١٢
٢-١-٢	التطوير	٣١

٣٤	الإدارة المدرسية	٣-١-٢
٤٩	الإشراف التربوي	٤-١-٢
٦٦	إشراف الإدارة المدرسية	٥-١-٢
٩٠	الدراسات السابقة	٢-٢
٩١	الدراسات العربية	١-٢-٢
١٠٦	الدراسات الأجنبية	٢-٢-٢
١٠٧	نتائج الدراسات السابقة	٣-٢-٢
الفصل الثالث		
إجراءات الدراسة		
١١٢	مقدمة	١-٣
١١٢	منهج الدراسة	٢-٣
١١٣	مجتمع الدراسة	٣-٣
١١٣	عينة الدراسة	٤-٣
١١٩	أدوات الدراسة	٥-٣
١٢٧	الأساليب الإحصائية	٦-٣
الفصل الرابع		
عرض البيانات تحليلها		
	مقدمة	١-٤
١٢٨	إجابة السؤال الأول	٢-٤
١٣٠	إجابة السؤال الثاني	٣-٤
١٨٥	إجابة السؤال الثالث	٤-٤
١٨٧	إجابة السؤال الرابع	٥-٤
١٩٠	إجابة السؤال الخامس	٦-٤
١٩٦	إجابة السؤال السادس	٧-٤

١٩٩	إجابة السؤال السابع	٨-٤
الفصل الخامس		
ملخص الدراسة والنتائج		
٢٠٤	ملخص الدراسة	١-٥
٢٠٨	النتائج	٢-٥
الفصل السادس		
رؤى تطويرية وتوصيات		
٢١٠	مدخل إلى التطوير	١-٦
٢١٢	دور مشرف الإدارة المدرسية في تطوير المؤسسة المدرسية	٢-٦
٢١٥	مدير المدرسة والتطوير	٣-٦
٢١٨	الكفايات التطويرية للمؤسسة المدرسية	٤-٦
٢٢٧	الخطة التطويرية للمؤسسة المدرسية	٥-٦
٢٣٢	المشاريع التطويرية	٦-٦
٢٣٣	مقترحات البحوث المستقبلية	٧-٦
٢٣٥	المصادر والمراجع	
	الملاحق	

الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١١٤	وصف عينة الدراسة من حيث العمل الحالي	١
١١٤	وصف عينة الدراسة من حيث المرحلة التي يعمل بها المدير	٢
١١٥	وصف عينة الدراسة من حيث موقع المدرسة	٣
١١٦	وصف عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي	٤
١١٧	وصف عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي بعد ضم فئات المؤهل	٥
١١٧	وصف عينة الدراسة من حيث الخبرة في العمل الحالي	٦
١١٨	وصف عينة الدراسة من حيث البرامج التدريبية	٧
١١٩	وصف عينة الدراسة من حيث البرامج التدريبية بعد ضم فئات البرامج	٨
١٢١	حساب الصدق بطريقة الاتساق الداخلي (العبارات والأبعاد)	٩
١٢٤	حساب الصدق للعينة الكلية بطريقة الاتساق الداخلي	١٠
١٢٥	حساب معامل الثبات للمقياس	١١
١٣٣	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة ،حول المحور الأول (التخطيط).	١٢
١٣٦	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة ،حول المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية والمادية).	١٣
١٣٩	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة ،حول المحور الثالث (الإشراف التربوي).	١٤
١٤٢	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات	١٥

	عينة الدراسة ،حول المحور الرابع (التفاعل مع البيئة المحلية).	
١٤٥	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة ،حول المحور الخامس (التقويم).	١٦
١٤٦	ترتيب الممارسات الإشرافية لمشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظر عينة الدراسة	١٧
١٥١	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من المشرفين ،حول المحور الأول (التخطيط).	١٨
١٥٤	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من المشرفين ،حول المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية والمادية).	١٩
١٥٧	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من المشرفين ،حول المحور الثالث(الإشراف التربوي).	٢٠
١٦٠	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من المشرفين ،حول المحور الرابع (التفاعل مع البيئة المحلية).	٢١
١٦٣	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من المشرفين ،حول المحور الخامس(التقويم).	٢٢
١٦٤	ترتيب الممارسات الإشرافية لمشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين .	٢٣
١٦٩	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من المديرين ،حول المحور الأول (التخطيط).	٢٤
١٧٢	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من المديرين ،حول المحور الثاني(إدارة الموارد البشرية والمادية).	٢٥

١٧٥	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من المديرين ،حول المحور الثالث(الإشراف التربوي).	٢٦
١٧٩	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من المديرين ،حول المحور الرابع(التفاعل مع البيئة المحلية).	٢٧
١٨٢	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من المديرين ،حول المحور الخامس(التقويم).	٢٨
١٨٣	ترتيب الممارسات الإشرافية لمشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين .	٢٩
١٨٥	نتائج اختبار(ت) للمقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير العمل الحالي .	٣٠
١٨٦	نتائج اختبار(ت) للمقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير العمل الحالي .(لعينة عشوائية تمثل عينة الدراسة).	٣١
١٨٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وفقا للمرحلة الدراسية التي يعمل بها المدير .	٣٢
١٨٩	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تبعا لمتغير المرحلة الدراسية التي يعمل بها المدير .	٣٣
١٩١	نتائج اختبار(ت) للمقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير موقع المدرسة .(داخل المدينة،خارج المدينة).	٣٤
١٩٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	٣٥
١٩٤	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي .	٣٦

١٩٥	نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنة بين استجابات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	٣٧
١٩٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة.	٣٨
١٩٨	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة في العمل الحالي.	٣٩
٢٠٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وفقا للبرامج التدريبية.	٤٠
٢٠٢	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تبعا لمتغير البرامج التدريبية.	٤١
٢٠٣	نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنة بين استجابات عينة الدراسة حسب البرامج التدريبية.	٤٢