

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك سعود  
كلية التربية  
قسم الإدارة التربوية

## مدى إدراك وكلاء المدارس لمهام مدير المدرسة

" دراسة ميدانية بمدينة حائل "

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الآداب  
( تخصص إدارة تربوية )

إعداد /

تركي بن علي حمود المطلق الشمري

إشراف الدكتور /

محمد بن عبد الله الحصيني

الفصل الدراسي الثاني ١٤٢٥/٢٤ هـ

## مدى إدراك وكلاء المدارس لمهام مدير المدرسة

" دراسة ميدانية بمدينة حائل "

إعداد /

تركي بن علي حمود المطلق الشمري

نوقشت هذه الرسالة يوم الأربعاء ١٠ / ٢ / ١٤٢٥ هـ  
الموافق ٣١ / ٣ / ٢٠٠٤ م

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
.....	د/ محمد بن عبد الله الحصيني (مقررأ )
.....	أ.د/ فهد بن إبراهيم الحبيب (عضواً )
.....	أ.د/ عبد الله بن عبد اللطيف الجبر (عضواً )



### ملخص الدراسة :

( )  
- - ):  
: ( -  
:  
) -  
.  
( ):  
-  
.  
( ):  
-  
:  
- ):

o

.(  
):

-



-

:

:

-

.

:

-

.

-

.

-

.

-

.

# فهرس المحتويات

:

:  
:  
-  
-  
:  
-  
-

1.

⋮







# الفصل الأول

## مقدمة الدراسة ومشكلاتها



# الفصل الأول

## مقدمة الدراسة ومشكلتها

\_\_\_\_\_:

:

.( )

) ( ):  
.( ) ( ) (

" : -

-

.( ) "

-

-

" :

.( ) "

. ( )

. ( )

. ( ) :

.

⋮  
\_\_\_\_\_

.

.( )

.

.

.( )

. ( )

:

.

⋮  
\_\_\_\_\_

:

-

.

-

.

-

-

-

):

. (

-

⋮  
\_\_\_\_\_

:

-

.

-

.

-

.

-

-

-

.

.

⋮

\_\_\_\_\_

(

(

(

:

-

-

-

۲۰

∴  
\_\_\_\_\_

.

∴

/

∴

∴  
\_\_\_\_\_

∴ ( )

∴

( )"

∴  
"

"

∴

( )

.

∴

"

( )

: " :  
( ) "

.  
" :  
) "

. ( " :  
( ) "

.

# الفصل الثاني

## أدبيات الدراسة

:



:



# الفصل الثاني

## أدبيات الدراسة

:

أولاً : الإطار النظري :

:

---

. ( )

( )  
.( )  
:

.

⋮  
\_\_\_\_\_

.

.( )

.( )

. ( )

.

⋮  
\_\_\_\_\_

. ( )

. ( )

. ( )

.

\_\_\_\_\_

.

. ( )

:

. ( )

:

:

:

:

.

-







۳.

:

-

.

-

:

-

.

-

:

-

.

-

.

-

.

-

( )

.

-

.

-

.

-

.

-

-

( )

-

:

.

-

:

.

-

.

-

.

-

.

-

( )

( )

-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-

( )

-

.

( )

-

.

-

( )

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

( )

.

-

.

-

.

-

.

-

.

•  
•

•  
•

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

.

.

-

.

-

.

-

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

:

:

:

:

-

.

-

.

-

.

:

:

. ( )

⋮  
\_\_\_\_\_

.

:

:

:

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-



-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

( )

:

---

:

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.





: -


( )

.

: -


: -

.

: -

( )

.

( )

: -

( )

.( % )

: :

:

( ) -

( )

( )

- - -

.(

.

.

/// /

///

/// /

.( )

/// /

/// -

:

.

:

.( )

∴ \_\_\_\_\_  
∴

( )  
- -

( ) ( )  
( ) ( )  
( )  
( )

∴

∴ ( )

.  
. / -  
. / -  
. / -  
. / -  
. / -  
. / -

. ( ) / -

. / -

. / -

. ( ) / -

. / -

( ) . / -

.

.

)

(

.

( )

: ( )

.( ) :

( ) :

.( ) :

.( ) :

.( ) :

.( ) :

( ) :

.( ) :

.( ) :

.( ) :

) ( ) :

.(

.  
( )

) .

. (

( )

-

( )

. (

)

( )

.

ثانياً : الدراسات السابقة :

:

:

:

:-

( )

-

)

(

:

( )

-

-

-

( )

-

( "

"

)

( )



-

.

-

.

-

.

( )

-

(

)

( )

( )

( )

( )

( )

( )

( )

:

-

.

( )

-

.

-

.



( ) - )

(" ")

:

.

.

.

.

.

( ) - )

(

( )

:

-

.

-

:

.

-

:

.

-

:

.

( )

-

)

("

"

( ) ( ) ( )

:

-

%

%

%

.

-

%

:

%

%

.

:

-

%

%

%

.

-

%

%

,

.

,

∴ \_\_\_\_\_ -

( ( ) - )

( )

:

:

-

.

-

.

( ) - )

(

:

:

-

.

-

.

( )

-

(

)

( )

( )

/

( )

:

-

.

-

.

-

.  
 -  
 .  
 -  
 :  
 .  
 ( )  
 ( )  
 :  
 :  
 :  
 -  
 .  
 -  
 .  
 .  
 -  
 .  
 -  
 :  
 :  
 .

:

:

.

( )

-

-

)

(-

( )

( )

( )

( )

( )

( )

( )

( )

( )

:

-

( )

-

.

( )

-

( )

( )

-

.

( ) -  
 )  
 (

( )

:

:

:

-

-

-

:

:

-

-

-

-

:

:

-

. -  
 ( ( ) - )

( )  
 ( )  
 (% ) ( )

:  
 . -  
 . -  
 . -

( ) -  
)  
(

:

:

-

( )

( ) ( )

) ( )

(  
( )

)

.(

-

:

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

. -  
-

( ) -  
)  
(" "

( ) ( ) : ( )  
:

. -  
-  
.  
-  
.  
-

( ) -  
( )

: ( )  
( )

% ( )

:

-

:

:

.

-

:

:

.

-

-

.

( )

-

)

(

:

-

.(% , )

-

%

( )

%

( )

.

( ) -  
( )

( )

( )

( )

:

.

.

.

.

-

-

-

-

		:		:
		:		-
:(	)( Wells and others )			-
(	)			)
.	(	/		
	/			
( )				
	( )	( )	( )	
:				
				-
.				
)				-
	.	(		-
				-
	.			-

$$: ( \frac{ : }{ ( \text{Hibert} ) } : - )$$

)

(

:

-

)

.(

-

.

-

.

-

.

v.

:( ) ( **Bowen and others** ) -  
( ) )

:

-

.

-

.

-

.

-

.

-

:

.

:( )(**Buckner and James**) -  
( " " )

( )

:

. ( ) -

( ) -

. ( )

( ) -

: ( ) -

: -

( )

.

⋮ \_\_\_\_\_

: ( )

:  
)

) ( ) ( )  
( ) ( ) ( )  
)

(  
( )  
( )  
( )

:

.

:  
)

( ) ( ) ( )  
( ) ( ) ( )  
( )  
( )  
( ) ( )



# الفصل الثالث

منهج الدراسة وإجراءاتها



# الفصل الثالث

## منهج الدراسة وإجراءاتها

\_\_\_\_\_:

"

." ( )

\_\_\_\_\_:

( ) /

( ) : ( )

( ) ( )

( )

( ) : ( )

( ) ( )

." ( )

\_\_\_\_\_:

( )

( ) ( )

( )

( )

( ) : % ( )

( )

( )

( / / / )

( )

:

( )

%		
% ,		
%		
% ,		
%		

% , ( )

% ,

%

( )

:  
( )

%		
% ,		( ) ( )
% ,		( ) ( )
% ,		( ) ( )
% ,		- ( )
%		

( )

% ,

% ,

% ,

% ,

( )

:

( )

%		
%		
% ,		
% ,		
% ,		
% ,		
%		

( )

% ,

% ,

% ,

% ,

( )

( )

( )

( )

:

( )

%		
% ,		
% ,		
% ,		
% ,		
%		

% , ( )

% ,

% ,

% ,

.

\_\_\_\_\_

:

أ-

. ( ) ( )

ب-

. ( ) ( )

)

(

-

-

-

-

:

( )

( )

( )

. ( )

( )

.

Λ.

:

-

) ( )

(" "

. (" " " " )

-

. ( ) ( )



( )

,

.

( )

** /		** /	
** /		** /	
** /		** /	
** /		** /	
** /		** /	
** /		** /	
** /		** /	
** /		** /	
** /		** /	
** /		** /	
** /		** /	
** /		** /	
** /		** /	
** /		** /	
		** /	

\*\*

,

\*

,

( )

,

.

:

. ( )

( )

	,		( )
	,		( )
		,	

( )

( , ) ( )

( , )

( , ) ( )

.

\_\_\_\_\_

-

- ( ) ( )  
( )

( )

. /

# الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

( )

- - - ):

(

:

.

- , )

( - , ) :

- , )

( , - , )

( ,

.

( , - )

( ,

:

-

-

-

:

( - - - )

---

:

:

:

( )

.

( )

		%		%		%		%		%		
	'			'		'		'		'		
	'	'				'		'		'		
	'					'		'		'		
	'	'		'		'		'		'		
	'	'		'		'		'		'		
	'			'		'		'		'		
	'			'		'		'		'		
	'	'				'		'		'		
	'					'		'		'		
	'	'		'		'		'		'		

( )

%

( , - )

%

( )

( )

.

: ( )

( )

( , )

:

: ( ) ( ) :

( , )

( )

( )

:

( , )

:

( , )

: ( )

( )

:

: ( )

( , )

: ( )

( , )

. ( , )

:

:

( )

:

( )

		%		%		%		%		%		
	'			'		'		'		'		
	'					'		'		'		
	'					'		'		'		
	'	'				'		'		'		
	'	'				'		'		'		
	'	'		'		'		'		'		
	'			'		'		'		'		
	'					'		'		'		
	'	'				'		'		'		
	'	'		'		'		'		'		
	'			'		'		'		'		
	'	'		'		'		'		'		
	'			'		'		'		'		
	'			'		'		'		'		



( )

		%		%		%		%			
'	'		'		'		'		'		
'			'		'		'		'		
'			'		'		'		'		
'			'		'		'		'		
'	'		'		'		'		'		
'			'		'		'		'		
'			'		'		'		'		
'	'		'		'		'		'		
'			'		'		'		'		
'	'		'		'		'		'		
'			'		'		'		'		
'			'		'		'		'		
'	'		'		'		'		'		
'			'		'		'		'		
'	'		'		'		'		'		
'			'		'		'		'		
'			'		'		'		'		

( )

% , ( , - , )  
)

) % , (

(

: ( ) ( )

( , )

: ( )

: ( ) ( , )

: ( ) ( , )

( ) ( ) ( , )

:

: ( ) ( , )

( , )

: ( )

( ) ( , )

( , )

:

: ( ) ( ) : ( )  
( , )

: ( ) ( , )  
( , ) : ( ) ( ) :

: ( ) ( ) ( , )

( ) : ( , ) : ( )

: ( ) ( , )

( ) ( , ) : ( ) ( )

( , ) : ( )

( ) : ( , ) : ( ) ( )

: ( ) ( , )

: ( ) ( ) ( , )

( , )

: ( )

( , )

: ( ) ( )

: ( ) ( , )

: ( ) ( ) ( , )

( ) : ( , )

: ( )

( , )

: ( )

: ( ) ( , )

( , )

: ( ) ( ) :

$( , )$ 
 $: ( )$ 
 $: ( , )$ 
 $: ( ) ( )$ 
 $: ( ) ( )$ 
 $( , )$ 
 $( , )$ 
 $: ( )$ 
 $( , )$ 
 $: ( )$ 
 $: ( )$ 
 $( , )$ 
 $. ( , )$

:  
:

( )

:

( )

		%		%		%		%		%		
	,			,		,		,		,		
	,	,		,		,		,		,		
	,	,		,		,		,		,		

( )

( , - , )

: ( )

: ( )

( , )

( , )

( )

.( , )

:

-

)

( ) (

) ( ) ( )

(

-

( )

-

-

% ,

-

-

-



:



:

:

( )

:

( )

		%		%		%		%		%		
	,			,		,		,		,		
	,	,				,		,		,		
	,	,		,		,		,		,		
	,	,		,		,		,		,		
	,			,		,		,		,		
	,	,				,		,		,		
	,			,		,		,		,		
	,	,		,		,		,		,		

( )

( ): ( , - )

: ( )

:

. ( , )

) ( ) ( )  
( ) ( ) ( )

·  
: ( ) ( )

( , )

) ( )  
· ( ) ( ) ( ) ( )  
: ( ) ( )

( , )

·  
) ( ) ( )

( ) ( ) (

.

: ( )

( , )

( ) ( ) ( )

( ) ( )

.

: ( )

( , )

( ) ( )

( ) ( ) ( )

.

: ( )

( , )

) ( ) ( )

.(

:

:

( )

:

( )

		%		%		%		%		%		
	'			'		'		'		'		
	'					'		'		'		
	'					'		'		'		
	'	'				'		'		'		
	'	'		'		'				'		
	'			'		'		'		'		
	'	'				'		'		'		
	'			'		'				'		
	'	'				'		'		'		
	'			'		'		'		'		
	'	'				'		'		'		
	'			'		'		'		'		
	'			'		'		'		'		

( )

		%		%		%		%			
'	'		'		'			'			
'	'		'		'		'	'			
'	'		'		'		'	'			
'			'		'		'	'			
'	'		'		'		'	'			
'			'		'		'	'			
'	'		'		'		'	'			
'			'		'		'	'			
'	'		'		'		'	'			
'			'		'		'	'			
'	'		'		'		'	'			
'			'		'		'	'			
'	'		'		'		'	'			
'			'		'		'	'			

( )

): ( , - , )

: (

: ( ) ( )

( , )

( )

( )

) ( ) ( ) ( )

.

(

: ( )

( , )

( )

( ) ( ) ( )

.

: ( )

( , )

: ( ) ( )

( , )

) ( ) ( )  
( ) ( )

: ( )

( , )

: ( )

( , )

: ( ) ( )

( , )

( )

( ) ( )

: ( )

( , )

:

) ( ) ( ) ( )

.( ) ( ) ( ) ( )

: ( )

( , )

( , ) : ( )

( , ) : ( )

( ( ) ( ) ) ( ) ( )  
.  
( , ) : ( )

)  
( ( ) ( ) ( ) ( ) )  
.  
( , ) : ( )

: ( ) ( )

( , )

( )

( ) ( )

: ( )

( , )

: ( )

( , )

( , ) : ( )

% , .

: ( )

( , )

: ( ) ( )

( , )

)  
( ) ( ) (

11.

% ,

: ( )

( , )

: ( )

( , )

.

111

:

:

( )

:

( )

		%		%		%		%		%		
	,	,		,		,		,		,		

( )

: ( )

( , )

:

---

---

:

:

( )

:

( )

		%		%		%		%		%			
	,					,		,		,			
	,			,		,		,		,			

( )

- )

:

( )

( ,

: ( )

( , )

) ( )

( ) (

: ( )

( , )

.

:

:

( )

:

( )

		%	%		%		%		%			
	'	'			'		'		'			
	'				'		'		'			
	'	'			'				'			
	'	'		'	'		'		'			
	'			'	'		'		'			
	'			'	'		'		'			
	'			'	'		'		'			
	'	'		'	'		'		'			
	'	'		'	'		'		'			

( )

		%		%		%		%		%		
'	'		'		'		'		'			
'					'				'			
'			'		'		'		'			
'	'		'		'				'			
'					'				'			
'	'		'		'		'		'			
'					'		'		'			
'	'		'		'		'		'			
'					'		'		'			
'	'		'		'		'		'			
'					'		'		'			
'	'		'		'		'		'			
'					'		'		'			
'	'		'		'		'		'			
'					'		'		'			

( )

) ( , - , )

: ( )  
: ( )

( , )

: ( )  
( , )

: ( )  
( , )

) ( ) ( )  
.  
: ( )  
( , )

(

( ) ( )

: ( )

( , )

)

( ) ( ) (

: ( ) ( )

( , )

% ,

( )

: ( )

( , )

( )

.

: ( )

( , )

( )

( )

: ( ) ( )

( , )

( )

.

: ( )

( , )

.

: ( ) ( )

( , )

( ) ( )  
 : ( ) ( )  
 ( , )

( )

( , ) : ( )  
 ( , )

% ,

: ( ) ( )  
 ( , )

( )  
 ( ) ( )  
 ( ) .

.  
 : ( )  
 ( , )

% ,

.  
 : ( )  
 ( , )

% ,

.  
 : ( )

( , )

.  
 : ( )

( , )

۱۲.

( , )

. : ( )

% ,

( , )

. : ( )

.

:

:

( )

:

( )

		%		%		%		%		%	
	,			,		,		,		,	
	,	,		,		,		,		,	

( )

:

: ( )

( , )

: ( )

( , )

:

---

:

---

(       -       -       -       )

---

:

.

(       )

:

(       )

/	/	/	/			
		/	/			
/	/	/	/			
		/	/			
/	/	/	/			
		/	/			

( )  
 ( , )  
 ( ) ( )  
 ( )  
 :  
 ( )  
 ( )

,	,	,		
			,	
			,	
	*	*	,	

( )  
 ( , )  
 ( )  
 ( )  
 ( , )  
 ( )

.

:

( )

( )

,	,	,		
			,	
			,	
	*	*	,	

( )

( , )

( )

( )

( , )

( )

.

.

:

( )

:

( )

	/	/	/			
		/	/			
	/	/	/			
		/	/			
	/	/	/			
		/	/			

( )

( ) ( )

.

:

. ( )

:

( )

	'	'	'			
		'	'			
	'	'	'			
		'	'			
	'	'	'			
		'	'			

( )

( ) ( )

% ,

:

. ( )

:

( )

	'	'	'			
		'	'			
	'	'	'			
		'	'			
	'	'	'			
		'	'			

( )

( ) ( )

.

# الفصل الخامس

مخلص الدراسة والتوصيات والمقترحات

: \*

: \*

# الفصل الخامس

## ملخص الدراسة والتوصيات والمقترحات

أولاً : ملخص الدراسة :

:

-

( , - )

%

)

:(

)

(

%

)

:(

)

.(

-

( , - , )

% ,

)

) : (

. (

% ,

)

): (

.

-

:

.

:

.

-

.

-

.

-

.

## ثانياً : التوصيات والمقترحات:

:

-

:

:

.

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

# المصادر والمراجع

- \* أولاً : المصادر
- \* ثانياً : المراجع العربية
- \* ثالثاً : المراجع الأجنبية

## المصادر والمراجع

\_\_\_\_\_ :

.

.

.

.

.

\_\_\_\_\_ :

.

( ) .

/

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

"

"

.

.

.

// / -

( )

)

(

( )

( )

( )

( )

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

( )

.

.

.

.

.

.

.

.

.



/ / / . .  
 . / / - . .  
 .  
 : \_\_\_\_\_ :

47. Buckner, Kermit-C; McDowelle, James-O "Developing Teacher Leaders: Providing Encouragement Opportunities, and Support" NASSP-Bulletin; May 2000.

48. Childs-Bowen, -Deborah; Moller, -Gayle; Scrivner, -Jennifer "Principals: Leaders of Leaders" NASSP-Bulletin; May 2000.

49. Hibert, Kirsten-Mikel "Mentoring Leadership" Phi-Delta-Kappan; Sep 2000.

50. Wells-Zella; Scollay, - Susan-J; Rinehart, -James-S, "A comparison of Jobs Responsibilities of Kentucky's 1997-98 Induction- Year Intern Principals and Assistant Principals " Paper Presented at the Annual Meeting of the Mid-Soath Educational Research Association , November 1999.

## الملاحق

- ملحق رقم ( ١ ) \*
- ملحق رقم ( ٢ ) \*
- ملحق رقم ( ٣ ) \*
- ملحق رقم ( ٤ ) \*
- ملحق رقم ( ٥ ) \*

# ملحق رقم ( ١ )

أسماء المحكمين



**ملحق رقم ( ٢ )**  
**الاستبانة بصورتها الأولية**





















**ملحق رقم ( ٣ )**  
**الاستبانة بصورتها النهائية**















## ملحق رقم ( ٤ )

خطاب عميد كلية التربية بخصوص  
تطبيق الاستبانة





## ملحق رقم ( ٥ )

خطاب مدير الإدارة العامة للتربية  
والتعليم بمنطقة حائل بخصوص  
تطبيق الاستبانة