



كلية البناء للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة (دراسة حالة)

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
(تخصص أصول تربية)

إعداد

إيناس عبد الرحمن أحمد عباد العيسى

إشراف

أ. د/ سهير علي الجيار	أ. د/ نوال أحمد نصر
أستاذ أصول التربية	أستاذ أصول التربية
كلية البناء - جامعة عين شمس	كلية البناء - جامعة عين شمس
توقيع المشرف:.....	توقيع المشرف:.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَرُّ دُونَ إِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

فَيُبَيِّنُ لَكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"

صدق الله العظيم

(سورة التوبة الآية ١٠٥)



كلية البناء للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

رسالة دكتوراه

اسم الطالبة: إيناس عبد الرحمن أحمد عباد العيسى

عنوان الرسالة: تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء الاتجاهات الإدارية
المعاصرة (دراسة حالة)
لجنة الإشراف

الاسم: أ. د/ نوال أحمد نصر

أستاذ أصول التربية بكلية البناء - جامعة عين شمس

الاسم: أ. د/ سهير علي الجيار

أستاذ أصول التربية بكلية البناء - جامعة عين شمس

تاريخ المنح: ٢٠١٦ / / م

الدراسات العليا

أجازت الرسالة بتاريخ

ختم الإجازة

موافقة مجلس الكلية ٢٠١٦ / / م

موافقة مجلس الجامعة

٢٠١٦ / / م

٢٠١٦ / / م



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

صفحة العنوان

تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة (دراسة حالة)

اسم الباحثة: إيناس عبدالرحمن أحمد عباد العيسى

الدرجة العلمية: دكتوراه

القسم التابع له: أصول التربية

اسم الكلية: كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

سنة التخرج: ٢٠١٦ م

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً يليق بجلال وجهه وعظم سلطانه، والصلوة والسلام على سيد الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين إلى يوم الدين.

أشكر الله عز وجل أن من علي بإتمام هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود.

والشكر لكلية البناء للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس، التي احتضنت كل متطلع للمعرفة ومتشوق للعلم، وأخص بالشكر عميدة الكلية ووكيلة الدراسات العليا، وقسم أصول التربية بالكلية لما قدموه من جهد وإخلاص في النصح والإرشاد، وأنوّجه بالشكر إلى من رعاني في رحلة الدكتوراه منذ كانت فكرة إلى أن أصبحت دراسة أعتز بها..... مشرفتي العزيزتين بارك الله لهما

الأستاذة الدكتورة نوال أحمد نصر والأستاذة الدكتورة سهير علي الجيار

لما وجدته من ترحاب ودعم وتوجيه، وما فاضتا علي من مساعدة علمية، سائلاً العلي القدير أن يثبّثهما عنِّي خير الثواب.

كما وأنوّجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذتي الأفضل في قسم أصول التربية، أ. د. فاطمة زكريا (رئيس القسم) وأ. د. سوزان المهدى أستاذتي في الإدارة التربوية جزاهما الله عنِّي خير الجزاء، والشكر موصول لأستاذتي في كلية البناء - قسم أصول التربية - لما أبدوه من نصح ومشورة ودعم، وكل الأستاذة الأفضل في الجامعات المصرية والعربية على تحكيمهم لأدوات الدراسة والتصور المقترن، ومساهماتهم في أن تكون على أفضل صورة.

وأنقدم بشكري الجزيء إلى الأستاذة الأفضل الموقرين في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة رئيسة وأعضاء لتقاضلها بقبول مناقشة هذه الدراسة، فهم أهل من يسد الخلل ويقوم المعوج وبهذب الأداء، جزاهما الله عنِّي خير ما جازى به الصالحين.

وشكري لجميع الأخوة القائمين على المكتبات لتزويدي، ومساعدتي في الحصول على المراجع، وكل من ساعدني على إنجاز هذه الدراسة وإن لم يسعفي المقام لذكرهم، فهم أهل للفضل والخير والشكر. ولا يفوّتني أن أشكر المعلمين الأفضل والمديرين والمسؤولين والخبراء الذين أعطوني من وقتهم سواء لتبعة الاستبانة أو إجراء المقابلات، لهم مني جزيل الشكر والامتنان.

ولا يفوّتني أن أنقدم بوافر شكري وعظيم امتناني إلى روح والدي رحمة الله الذي دعمني حتى بعد رحيله وفي الختام أوجه الشكر لأسرتي التي ساندتي بالدعاء والعمل وأخص بالذكر والدتي الغالية، وأختي أنسام وأخي ناصر وزوجي محمد، وأبنائي محمد عباد وحسام ولين وحلا ورامي، وأصدقائي الأعزاء كل باسمه لمساعدتي في جمع أدوات الدراسة.

ولكل من أشار علي برأي أو قدم لي نصيحة أو وجهني أو دعمني بكلمة أو دعاء، وأسأل الله أن يجزيهم عنِّي خير الجزاء.

والله ولي التوفيق
الباحثة

أولاً: محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
٤٣-١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة
٣	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٧	أهداف الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٨	حدود الدراسة
٩	منهج الدراسة وأدواتها
١١	مصطلحات الدراسة
١٣	الدراسات السابقة
٣٩	التعقيب على الدراسات السابقة
٤٢	خطوات الدراسة
٨٨-٤٤	الفصل الثاني الأطر النظرية للممارسات القيادية لمديري المدارس
٤٥	تمهيد
٤٦	أولاً: مفهوم القيادة التربوية وأركانها
٤٦	١. مفهوم القيادة التربوية
٤٨	٢. أركان القيادة التربوية
٥١	ثانياً: مداخل ونظريات القيادة
٥٨	ثالثاً: الممارسات القيادية للقائد التربوي الفعال وطرق اختيار مدير المدارس
٥٨	١. الممارسات القيادية للقائد التربوي الفعال
٦٣	٢. طرق اختيار مدير المدارس
٦٤	رابعاً: الممارسات القيادية
٦٤	١. مفهوم الممارسات القيادية

الصفحة	الموضوع
٧٠	٢. الممارسات القيادية
١٤٥-٨٩	<p style="text-align: center;">الفصل الثالث</p> <p style="text-align: center;">الاتجاهات الإدارية المعاصرة(النماذج والتطبيقات)</p>
٩٠	تمهيد
٩٠	أولاً: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
٩٠	١. مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها وأهدافها
٩٤	٢. مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومرتكزاتها
١٠٢	٣. أدوات الجودة
١٠٥	٤. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
١٠٦	٥. صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
١٠٧	ثانياً: الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية
١٠٨	١. مفهوم الإدارة الإلكترونية وفلسفتها وأهدافها
١١٢	٢. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
١١٤	٣. مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
١١٦	٤. صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
١١٧	ثالثاً: نماذج عالمية في إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية
١١٧	١. اليابان
١٢٧	٢. المملكة المتحدة
١٣٤	٣. الولايات المتحدة الأمريكية
١٩١-١٤٦	<p style="text-align: center;">الفصل الرابع</p> <p style="text-align: center;">العوامل والقوى المجتمعية المؤثرة على التعليم في القدس</p>
١٤٧	تمهيد
١٤٧	أولاً: العوامل التاريخية
١٥٨	ثانياً: العوامل الجغرافية
١٦٠	ثالثاً: العوامل السياسية

الصفحة	الموضوع
١٦٨	رابعاً: العوامل الاقتصادية
١٧٣	خامساً: العوامل الاجتماعية
١٧٦	سادساً: العوامل الثقافية
١٧٨	سابعاً: العوامل الدينية
١٨١	ثامناً: العوامل التربوية
٢٤٧-٢٩٢	الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير النتائج
١٩٣	تمهيد
١٩٣	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية
١٩٣	ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية
١٩٤	١. مجتمع الدراسة وعيشهما
١٩٤	٢. إعداد أداتي الدراسة وتطبيقاتها
١٩٤	أ. تصميم وتقنيات استبانة المعلمين
١٩٨	ب. تصميم وتقنيات استطلاع رأي المديرين
٢٠٤	ج. إجراءات التطبيق
٢٠٨	٣. الأدوات الكيفية
٢٠٨	أ. المقابلات لقيادات التربية
٢٠٩	ب. وثائق وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
٢٠٩	ثالثاً: المعالجة الإحصائية
٢١٠	رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها
٢٧٠-٢٤٨	الفصل السادس تصور مقترن لتطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية
٢٤٩	تمهيد

الصفحة	الموضوع
٢٥٠	أولاً: نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني
٢٥٤	ثانياً: التصور المقترن
٢٥٤	١. مفهوم التصور المقترن
٢٥٤	٢. فلسفة التصور المقترن
٢٥٥	٣. أهداف التصور المقترن
٢٥٦	٤. منطلقات التصور المقترن
٢٥٧	٥. مكونات التصور المقترن وآليات تنفيذه
٢٦٦	٦. صعوبات تنفيذ التصور المقترن والحلول المقترنة
٣٠٨-٣٧١	المراجع
٢٧٢	أولاً: المراجع العربية
٢٩٣	ثانياً: المراجع الأجنبية
٣٠٤	ثالثاً: الموضع الإلكتروني
٣٦٥-٣٠٧	الملاحق
٣٦٦	ملخص الدراسة
٦-١	 الملخص باللغة العربية
١-٨	 الملخص باللغة الإنجليزية

ثانياً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
٦٢	أفضل الممارسات للقائد الفعال والمستخلصة من الممارسات القيادية	١
٦٨	أوجه الشبه والاختلاف بين المفاهيم ذات الصلة بالممارسات القيادية	٢
٩٤	مقارنة بين المدرسة التقليدية ومدرسة الجودة	٣
٩٦	ثلاثية جوران للجودة	٤
١٠٣	مكونات دائرة شيوارت الأربع	٥
١١١	الفروق الجوهرية بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	٦
١٤٤	أفضل الممارسات القيادية لمديري المدارس على ضوء النماذج العالمية المختارة	٧
١٥٠	أعداد المدارس والمعلمين والمتعلمين حسب نوع المدرسة في الفترة العثمانية	٨
١٥١	أعداد المدارس حسب نوع المدرسة في فترة الانتداب البريطاني	٩
١٥٣	توزيع المدارس والمعلمين حسب الجهة المشرفة في الشطر الشرقي من مدينة القدس وفق إحصائيات (٢٠١٤)	١٠
١٦٦	أثر الجدار الفاصل على قطاع التعليم في القدس خلال عام (٢٠١٢م)	١١
١٦٩	الضرائب المفروضة على المقدسين	١٢
١٩٤	مجتمع وعينة الدراسة والنسب المئوية لها	١٣
١٩٦	معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية لإدارة الجودة الشاملة	١٤
١٩٦	معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية للإدارة الإلكترونية	١٥
١٩٧	الصدق التميزي بين أفراد العينة في محاور إدارة الجودة الشاملة	١٦
١٩٧	الصدق التميزي بين أفراد العينة في محاور الإدارة الإلكترونية	١٧
١٩٨	معاملات الثبات لمحاور إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية	١٨
١٩٩	صدق الاتساق الداخلي للصعوبات التي تواجهه تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الأساسية في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة	١٩
٢٠٠	صدق الاتساق الداخلي للصعوبات التي تواجهه تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الأساسية في القدس على ضوء الإدارة الإلكترونية	٢٠
٢٠١	صدق الاتساق الداخلي لمتطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس	٢١

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	الأساسية في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة	
٢٠٢	صدق الاتساق الداخلي لمتطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الأساسية في القدس على ضوء الإدارة الإلكترونية	٢٢
٢٠٣	الصدق التميزي بين أفراد العينة في الصعوبات التي تواجه تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الأساسية في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية	٢٣
٢٠٣	الصدق التميزي بين أفراد العينة في متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الأساسية في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية	٢٤
٢٠٤	معاملات الثبات للعبارات الخاصة بالصعوبات التي تواجه تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الأساسية في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية	٢٥
٢٠٤	معاملات الثبات للعبارات الخاصة بمتطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الأساسية في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية	٢٦
٢٠٥	عدد الاستثمارات الموزعة والفاقدة والمستبعدة، وعدد الصالحة والنسبة المئوية للصالح منها لعينة المعلمين	٢٧
٢٠٥	توزيع أفراد عينة المعلمين حسب متغيرات الدراسة والنسبة المئوية لها	٢٨
٢٠٦	عدد الاستثمارات الموزعة والفاقدة والمستبعدة، وعدد الصالحة والنسبة المئوية للصالح منها لعينة المديرين	٢٩
٢٠٧	توزيع أفراد عينة المديرين حسب متغيرات الدراسة والنسبة المئوية لها	٣٠
٢١١	النكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المعلمين للمحور الأول المتعلق بإدارة الجودة الشاملة	٣١
٢١٣	النكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المعلمين للمحور الثاني المتعلق بإدارة الجودة الشاملة	٣٢
٢١٥	النكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المعلمين	٣٣

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	للمحور الثالث المتعلق بإدارة الجودة الشاملة	
٢١٦	التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المعلمين للمحور الرابع المتعلق بإدارة الجودة الشاملة	٣٤
٢١٧	الأوزان النسبية الفارقة للمحاور بشكل عام وترتيبها من وجهة نظر عينة المعلمين	٣٥
٢١٨	التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المعلمين للمحور الأول المتعلق بالإدارة الإلكترونية	٣٦
٢٢٠	التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المعلمين للمحور الثاني المتعلق بالإدارة الإلكترونية	٣٧
٢٢٢	التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المعلمين للمحور الثالث المتعلق بالإدارة الإلكترونية	٣٨
٢٢٤	التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المعلمين للمحور الرابع المتعلق بالإدارة الإلكترونية	٣٩
٢٢٥	الأوزان النسبية الفارقة للمحاور بشكل عام وترتيبها من وجهة نظر عينة المعلمين	٤٠
٢٢٦	التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المديرين لمحور العلاقات الإنسانية البناءة	٤١
٢٢٧	التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المديرين لمحور الاتصال والتواصل الفعال	٤٢
٢٢٩	التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المديرين على العبارات في محور تقويض السلطة	٤٣
٢٣٠	التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المديرين لمحور اتخاذ القرار الرشيد	٤٤
٢٣١	الأوزان النسبية الفارقة للمحاور بشكل عام وترتيبها من وجهة نظر عينة المديرين	٤٥
٢٣٢	التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المديرين لمحور العلاقات الإنسانية البناءة	٤٦
٢٣٣	التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المديرين لمحور الاتصال والتواصل الفعال	٤٧

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
٢٣٤	التكارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المديرين على العبارات في محور تفويض السلطة	٤٨
٢٣٥	التكارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المديرين لمحور اتخاذ القرار الرشيد	٤٩
٢٣٦	الأوزان النسبية الفارقة للمحاور بشكل عام وترتيبها من وجهة نظر عينة المديرين	٥٠
٢٣٧	التكارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات العينة لمحور العلاقات الإنسانية البناءة	٥١
٢٣٨	التكارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات العينة لمحور الاتصال والتواصل الفعال	٥٢
٢٣٩	التكارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات العينة على محور تفويض السلطة	٥٣
٢٤٠	التكارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات العينة لمحور اتخاذ القرار الرشيد	٥٤
٢٤١	الأوزان النسبية الفارقة للمحاور بشكل عام وترتيبها من وجهة نظر العينة	٥٥
٢٤٢	التكارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المديرين لمحور العلاقات الإنسانية البناءة	٥٦
٢٤٣	التكارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المديرين لمحور الاتصال والتواصل الفعال	٥٧
٢٤٤	التكارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المديرين على العبارات في محور تفويض السلطة	٥٨
٢٤٥	التكارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة المديرين لمحور اتخاذ القرار الرشيد	٥٩
٢٤٦	الأوزان النسبية الفارقة للمحاور بشكل عام وترتيبها من وجهة نظر عينة المديرين	٦٠
٢٤٧	أبرز الممارسات القيادية التي أوضحتها نتائج الدراسة الميدانية	٦١

ثالثاً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
٥٣	"The Managerial Grid"	١
٦٤	مراحل اختيار القيادات التربوية	٢
٦٨	أبرز الممارسات القيادية كما أورتها بعض الدراسات والأبحاث	٣
٧٦	عناصر الرقابة	٤
٧٨	عناصر عملية الاتصال التربوي	٥
٧٩	أنواع الاتصال والتواصل التربوي	٦
٨٢	مقارنة بين مدرسة تفوض السلطة وأخرى لا تفوض	٧
٩٨	مكونات النموذج الدائري الرئيسية والفرعية (TQM Wheel)	٨
١٤٨	المراحل التاريخية التي مر بها التعليم وإشكالياته في القدس	٩
١٥٥	توزيع المدارس وعدها وأعداد المتعلمين في الشطر الشرقي من مدينة القدس	١٠
٢٥٨	مكونات التصور المقترن	١١

رابعاً: قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
٣٠٨	موافقة مديرية التربية والتعليم في القدس، التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على تطبيق أدوات الدراسة	١
٣١١	صور لعدد من الخبراء الاستراتيجيين والقيادات التربوية ومديري المدارس والمعلمين الذين أجريت معهم المقابلات	٢
٣١٥	خطاب موجه للمدرسة اليابانية، تدرس بالطريقة اليابانية لأبناء الجالية اليابانية في القاهرة	٣
٣١٧	نتائج الدراسة الاستطلاعية	٤
٣٢٦	مقارنة بين التعليم في اليابان والتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية في القراءة والعلوم والرياضيات	٥
٣٢٨	مؤشر الحكومة الإلكترونية لدى الأمم المتحدة للعام (٢٠١٤)	٦
٣٣٠	خارطة فلسطين التاريخية	٧
٣٣٢	هيكلية وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية	٨
٣٣٤	وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية: الإدارة العامة للمتابعة الميدانية، كتاب خاص بمهام مدير المدرسة، رام الله، فلسطين، ٢٠١٥	٩
٣٣٦	استمارة تقييم أداء مدير المدرسة.	١٠
٣٤٠	قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة، مرتبة هجائياً	١١
٣٤٣	الاستبانة بصورتها النهائية.	١٢
٣٥٠	قائمة بأسماء السادة المحكمين لاستطلاع رأي المديرين، مرتبة هجائياً	١٣
٣٥٢	استطلاع رأي المديرين بصورته النهائية	١٤
٣٥٩	استبانة التقييم الذاتي لمدير المدرسة	١٥
٣٦٤	قائمة بأسماء السادة المحكمين للتصور المقترن، مرتبة هجائياً	١٦