



كلية البنات 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/ نوال أحمد نصر

أستاذ أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس

توقيع المشرف:.....

أ. د/ سهير علي الجيار

أستاذ أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس

توقيع المشرف:.....

١٤٣٧هـ - ٢٠١٦م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ"

صدق الله العظيم

(سورة التوبة الآية ١٠٥)



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

رسالة دكتوراه

اسم الطالبة: إيناس عبدالرحمن 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 البنات - جامعة عين شمس

الاسم: أ. د/ سهير علي الجيار

أستاذ أصول التربية بكلية البنات - جامعة عين شمس

تاريخ المنح: / / ٢٠١٦ م

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

ختم الإجازة

/ / ٢٠١٦ م

موافقة مجلس الجامعة

/ / ٢٠١٦ م

/ / ٢٠١٦ م

موافقة مجلس الكلية

/ / 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: ٢٠١٦م

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة 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 البنات 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، وأتوجه 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 فاضت علي من مساعدة علمية، سائلاً العلي القدير أن يثيبهما عني خير الثواب.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل في قسم أصول التربية، أ. د. فاطمة زكريا (رئيس القسم) وأ. د. سوزان المهدي أستاذتي في الإدارة التربوية جزاهما الله عني خير الجزاء، والشكر موصول لأساتذتي في كلية البنات - قسم أصول التربية - لما أبدوه من نصح ومشورة ودعم، وكل الأساتذة الأفاضل في الجامعات المصرية والعربية على تحكيمهم لأدوات الدراسة والتصور المقترح، ومساهماتهم في أن تكون على أفضل صورة.

وأقدم بشكري الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل الموقرين في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة رئاسة وأعضاء لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، فهم أهل من يسد الخلل ويقوم المعوج ويهذب الأداء، جزاهما الله عني 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 يسعفني المقام لذكرهم، فهم أهل للفضل والخير والشكر.
ولا يفوتني أن أشكر المعلمين الأفاضل والمديرين والمسؤولين والخبراء الذين أعطوني من وقتهم سواء لتعبئة الاستبانة أو إجراء المقابلات، لهم مني جزيل الشكر والامتنان.

ولا يفوتني أن أقدم بوافر شكري وعظيم امتناني إلى روح والدي رحمه الله الذي دعمني حتى بعد رحيله وفي الختام أوجه الشكر لأسرتي التي ساندتني 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 عني 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: المهارات القيادية للقائد التربوي الفعال وطرق اختيار مديري المدارس
٥٨	١. المهارات القيادية للقائد التربوي الفعال
٦٣	٢. طرق اختيار مديري المدارس
٦٤	رابعاً: الممارسات القيادية
٦٤	١. مفهوم الممارسات القيادية

الصفحة	الموضوع
٧٠	٢. الممارسات القيادية
١٤٥-٨٩	الفصل الثالث الاتجاهات الإدارية المعاصرة (النماذج والتطبيقات)
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	الفصل الرابع العوامل والقوى المجتمعية المؤثرة على التعليم في القدس
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
٢٤٧-١٩٢	الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير النتائج
١٩٣	تمهيد
١٩٣	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية
١٩٣	ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية
١٩٤	١. مجتمع الدراسة وعينتها
١٩٤	٢. إعداد أدوات الدراسة وتطبيقهما
١٩٤	أ. تصميم وتقنين استبانة المعلمين
١٩٨	ب. تصميم وتقنين استطلاع رأي المديرين
٢٠٤	ج. إجراءات التطبيق
٢٠٨	٣. الأدوات الكيفية
٢٠٨	أ. المقابلات للقيادات التربوية
٢٠٩	ب. وثائق وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
٢٠٩	ثالثاً: المعالجة الإحصائية
٢١٠	رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها
٢٧٠-٢٤٨	الفصل السادس تصور مقترح 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 المقترح
٢٥٤	١. مفهوم التصور المقترح
٢٥٤	٢. فلسفة التصور المقترح
٢٥٥	٣. أهداف التصور المقترح
٢٥٦	٤. منطلقات التصور المقترح
٢٥٧	٥. مكونات التصور المقترح وآليات تنفيذه
٢٦٦	٦. صعوبات تنفيذ التصور المقترح والحلول المقترحة
٣٠٨-٢٧١	المراجع
٢٧٢	أولاً: المراجع العربية
٢٩٣	ثانياً: المراجع الأجنبية
٣٠٤	ثالثاً: المواقع الإلكترونية
٣٦٥-٣٠٧	الملاحق
٣٦٦	ملخص الدراسة
٦-١	الملخص باللغة العربية
1-8	الملخص باللغة الإنجليزية

ثانياً: قائمة الجداول

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

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

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

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

ثالثاً: قائمة الأشكال

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

رابعاً: قائمة الملاحق

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