



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

النحو القيادي لمديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بقطاع غزة ودوره في التعامل مع الأزمات المدرسية

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجister
في التربية تخصص (أصول التربية)

إعداد

خالد يوسف محمود بارود

إشراف

أ.د. نوال أحمد نصر أ.د. صلاح الدين إبراهيم حماد
أستاذ أصول التربية المشارك أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة الأقصى كلية البنات - جامعة عين شمس

د. هدى السيد عبد السميم حجازي

أستاذ أصول التربية المساعد
كلية البنات - جامعة عين شمس

٢٠١٤٣٧ هـ / ٢٠١٦ م



جامعة عين شمس
كلية البنات للآداب والعلوم والتربيـة
إدارة الدراسات العليا

تاريخ موافقة مجلس الكلية على تشكيل لجنة الحكم والمناقشة

فحص في / / م و تتكون من:

١- الأستاذ الدكتور / نوال أحمد نصر أستاذ أصول التربية - كلية البنات -
جامعة عين شمس (رئيساً و مشرفاً)

٢- الأستاذ الدكتور / سعاد بسيوني عبد النبي، أستاذ التربية المقارنة
بكلية التربية - جامعة عين الشمس (مناقشًا)

٣- الأستاذ الدكتور / فاطمة علي السعيد، أستاذ أصول التربية المساعد
بكلية البنات - جامعة عين شمس (مناقشًا)

تاريخ موافقة مجلس الكلية على التوصية بمنح الطالب درجة

ماجستير في / / م.
دكتوراه

الموظف المختص مدير الإدارـة أ.د. وكلية الكلية



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

النمط القيادي لمديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بقطاع غزة ودوره في
التعامل مع الأزمات المدرسية

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص (أصول تربية)

إعداد الباحث:

خالد يوسف محمود بارود

لجنة المناقشة والحكم:

١ - أ.د نوال أحمد نصر أستاذ أصول التربية - كلية البنات - جامعة عين شمس

(رئيساً ومسفراً)

٢ - أ.د / سعاد بسيوني عبد النبي، أستاذ التربية المقارنة بكلية التربية - جامعة

عين الشمس (مناقشاً)

٣ - أ.د / فاطمة علي السعيد، أستاذ أصول التربية المساعد بكلية البنات - جامعة

عين شمس (مناقشاً)

العام الجامعي ٢٠١٦ - ١٤٣٧ م

اسم الطالب: خالد يوسف محمود بارود

الدرجة العلمية: درجة التخصص الماجستير في التربية تخصص
(أصول تربية)

القسم التابع له: قسم أصول التربية

اسم الكلية: كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

الجامعة: جامعة عين شمس

سنة التخرج: ١٩٩٨ / ١٩٩٩ م

سنة المنح: ٢٠١٦ م



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

منح درجة التخصص الماجستير

اسم الطالب: خالد يوسف محمود بارود

عنوان الرسالة: النمط القيادي لمديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بقطاع غزة ودوره في التعامل مع الأزمات المدرسية

اسم الدرجة: درجة التخصص الماجستير في التربية تخصص (أصول تربية)
وقد تمت المناقشة والموافقة عليها يوم الأحد ٧ فبراير ٢٠١٦ م
لجنة المناقشة والحكم:

١ - أ.د. نوال أحمد نصر أستاذ أصول التربية - كلية البنات - جامعة عين شمس
(رئيساً ومسرقاً)

٢ - أ.د. سعاد بسيوني عبد النبي، استاذ التربية المقارنة بكلية التربية - جامعة عين الشمس (مناقشاً)

٣ - أ.د. فاطمة علي السعيد، استاذ أصول التربية المساعد بكلية البنات - جامعة عين شمس (مناقشاً)

أجيزت الرسالة بتاريخ

الدراسات العليا

٢٠١٦ / / م

ختم الإجازة

٢٠١٦ / / م

موافقة مجلس الجامعة
٢٠١٦ / / م

موافقة مجلس الكلية
٢٠١٦ / / م

مستخلص الرسالة

خالد يوسف محمود بارود: النمط القيادي لمديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بقطاع غزة ودوره في التعامل مع الأزمات المدرسية، ماجستير في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات لآداب والعلوم والتربية، قسم أصول التربية، (تخصص أصول التربية)، ٢٠١٦ م.

وأستهدفت الدراسة التعرف على الأطر النظرية للقيادة التربوية، ورصد واقع إدارة الأزمات المدرسية بالتعليم الأساسي بقطاع غزة، الكشف عن واقع النمط القيادي لمديري المدارس الأساسية الحكومية بقطاع غزة في التعامل مع الأزمات المدرسية، تقديم تصور مقترح لتفعيل دور مدير مدارس المرحلة الأساسية بقطاع غزة في التعامل مع الأزمات المدرسية.

واستخدمت الدراسة بشكل أساسي المنهج الوصفي، باعتباره المنهج الملائم للدراسة.

وبحثت الدراسة عدة قضايا، أهمها: الأطر النظرية للقيادة التربوية، واقع إدارة الأزمات المدرسية بالتعليم الأساسي بقطاع غزة، نمط القيادة بالمدارس وتعامله مع الأزمات المدرسية، الدراسة الميدانية نتائجها وتفسيرها، التصور المقترن.

وتوصلت إلى: أن النمط الديقراطي هو النمط القيادي السائد لمديري مدارس المرحلة الأساسية بقطاع غزة، وأن المديرين يعتمدون على خبراتكم الشخصية، وما اكتسبوه من مهارات تدريبية في التعامل مع الأزمات المدرسية، كما يفتقر مدير المدرسة الأساسية بقطاع غزة للتأهيل والتدريب حول إدارة الأزمات المدرسية، وأيضاً قلة اهتمام مدير المدرسة بتدريب العاملين والطلاب على استخدام وسائل مناسبة لمواجهة الأزمات، وضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وتعارض الأدوار بين المدير والمعلمين يؤدي إلى كثرة القرارات أثناء الأزمة وضعف الروح المعنوية لدى فريق إدارة الأزمات والمعلمين، وندرة قيام مدير المدرسة بتشكيل فريق عمل لإدارة الأزمة داخل المدرسة.

الكلمات المفتاحية:

الأطر النظرية للقيادة – نمط القيادة – النمط القيادي – قطاع غزة – الأزمات المدرسية – نظريات القيادة التربوية – النمط الديقراطي للقيادة – نظرية إدارة الأزمة.

شكر وتقدير

في هذا المقام المبارك يسرني أن أقدم عظيم الشكر الخالص والتقدير الكبير إلى سعادة العالمة الجليلة المدققة المحققة الأستاذة الدكتورة/ نوال أحمد نصر؛ لتفضليها بالموافقة على الإشراف على الرسالة، والسير بي على الدرب المبارك، وبذلها الكثير من الجهد والوقت، أثره الواضح في إثراء العمل وتعديقه، وخروجه بهذه الصورة، فجزاها الله عندي وعن زملائي من طلاب العلم خير الجزاء، وببارك الله في عمرها.

والشكر موصول إلى المعلمة الفاضلة، الأستاذة الجليلة الدكتورة/ هدى السيد عبد السميع حجازي، لما أسدته لي من فكرها النير، وإرشاداتها القيمة وتوجيهاتها الحكيمية ، التي أثرت العمل وبذلت الكثير من وقتها وجهدها، وظللت تتفع الباحث دفعاً من أجل إنجاز العمل، فضلاً عن تقديمها الملاحظات والنصائح الدوري، فتحية إكبار وإجلال لشخصها الكريم ، ونسأل الله لها الرحمة والمغفرة.

كما أشكر الأستاذ الدكتور/ صلاح الدين إبراهيم حماد أستاذ أصول التربية المشارك - كلية التربية -جامعة الأقصى، على بذله من جهد مخلص في رعاية البحث والباحث فجزاه الله عندي وعن طلاب العلم خير الجزاء .

ويشرفني أن أشكر بكل إخلاص وتقدير السادة أعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة بقسم أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس ، وعلى رأسهم الأستاذة الدكتورة/ فاطمة زكريا أستاذ ورئيس قسم أصول التربية، كما أشكر السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة والحكم، وكل من ساعدني بالنصائح والإرشاد لإنجاز هذا العمل.

والشكر موصول لوالدي ولرفيق الدرب زوجتي الفاضلة على ما بذلته معي من جهد، وما هيأته لي من بيئة مواتية للبحث، وأدعو الله لأولادي (ريم ويوسف وإبراهيم وأحمد ومحمد)، أن يجعلهم ذرية صالحة ، وأن ينبع لهم نباتاً حسناً ، ويبارك فيهم. وصل اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

الباحث

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
و	مستخلص الرسالة
٤٦-١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٣	مقدمة
٥	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٨	أهداف الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٨	حدود الدراسة
٩	منهج الدراسة وأداتها
٩	مصطلحات الدراسة
١٢	الدراسات السابقة والتعليق عليها
٤٦	خطوات سير الدراسة
٤٦	خاتمة
٨٠-٤٧	الفصل الثاني: الأطر النظرية للقيادة التربوية
٤٩	تمهيد
٤٩	أولاً: مفهوم القيادة التربوية وأهميتها ومستوياتها
٥٨	ثانياً: القيادة التربوية (الأركان، المهارات، الصفات)
٦٤	ثالثاً: وظائف ومقومات القيادة التربوية وواجباتها
٦٧	رابعاً: نظريات القيادة التربوية وأنماطها
٨٠	خاتمة:
١٢١-٨١	الفصل الثالث: واقع إدارة الأزمات المدرسية بالتعليم الأساسي بقطاع غزة

٨٣	تمهيد
٨٣	أولاً: العوامل المجتمعية المؤثرة على التعليم الأساسي
٩٣	ثانياً: التعليم الأساسي (الفلسفة، الأهداف، الإدارة)
١٠١	ثالثاً: الأزمات المدرسية بمدارس قطاع غزة
١٠١	١- الأزمة (المفهوم، العناصر، الخصائص)
١١١	٢- أنواع الأزمات وجوانبها
١١٧	٣- الأزمات المدرسية في المدارس الأساسية بقطاع غزة
١٢١	خاتمة
١٦٧-١٢٣	الفصل الرابع: نمط القيادة بالمدارس وتعامله مع الأزمات المدرسية
١٢٥	تمهيد
١٢٥	أولاً: أهمية إدارة الأزمة المدرسية ومراحلها
١٥٣	ثانياً: نظرية إدارة الأزمة وخطوات التعامل معها
١٥٤	ثالثاً: أساليب التعامل مع الأزمات
١٦٥	رابعاً: نمط القيادة في وقت الأزمة والصعوبات التي تواجهها
١٦٧	خاتمة
٢٢٥-١٦٩	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية نتائجها وتفسيرها
١٧١	تمهيد
١٧١	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.
١٧١	ثانياً: عينة الدراسة وخصائصها.
١٧٥	ثالثاً: أداة الدراسة الميدانية.
١٧٦	رابعاً: إجراءات تقييم أداة الدراسة.
١٨٦	خامساً: المعالجة الإحصائية.

١٨٧	سادساً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
٢٢٥	خاتمة
٢٣٨-٢٢٧	الفصل السادس: التصور المقترن للدراسة
٢٢٩	تمهيد
٢٢٩	أولاً: التصور المقترن
٢٢٩	١. مفهوم التصور المقترن
٢٣٠	٢. فلسفة التصور المقترن
٢٣٠	٣. أهداف التصور المقترن
٢٣١	٤. منطلقات التصور المقترن
٢٣٢	٥- مكونات و مجالات التصور المقترن
٢٣٤	٦. آليات وإجراءات تنفيذ التصور المقترن
٢٣٧	٧. معوقات تنفيذ التصور المقترن
٢٣٨	ثانياً: بحوث ودراسات مقترنة

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(١)	الفرق بين القائد والمدير	٥٥
(٢)	توزيع السكان في غزة والضفة	٨٥
(٣)	السيناريوهات المتوقعة في مدارس قطاع غزة	١٣١
(٤)	توزيع الاستبانة	١٧٢
(٥)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة والنسبة المئوية لها	١٧٣

١٧٨	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول الديقرطي	(٦)
١٨٠	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني الأوتوقراطي	(٧)
١٨١	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث التراسي	(٨)
١٨٣	معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة	(٩)
١٨٤	الصدق التميزي للاستبانة بين أفراد العينة في محاور الاستبانة	(١٠)
١٨٥	معاملات الثبات لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل	(١١)
١٨٨	الأوزان النسبية لمحاور بشكل عام وترتيبها من وجهة العينة ككل	(١٢)
١٩٠	التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الأول الديقرطي	(١٣)
١٩٥	التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الثاني الأوتوقراطي	(١٤)
٢٠٠	التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الثالث التراسي	(١٥)
٢٠٥	الأعداد والمتosteات والانحرافات المعيارية وقيمة " ت " ودلالتها في محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير النوع	(١٦)
٢٠٨	الأعداد والمتosteات والانحرافات المعيارية وقيمة " ت " ودلالتها في محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل	(١٧)
٢١٠	الأعداد والمتosteات والانحرافات المعيارية في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لعدد سنوات الخدمة	(١٨)
٢١١	تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متosteات محاور الاستبانة والدرجة الكلية تبعاً لسنوات الخدمة	(١٩)

٢١٤	الأعداد والمتosteات والانحرافات المعيارية في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة بعماً لمكان المدرسة	(٢٠)
٢١٦	تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متosteات محاور الاستبانة والدرجة الكلية بعماً لمكان المدرسة	(٢١)
٢١٨	الأعداد والمتosteات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ودلالتها في محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة بعماً لمتغير نوع الإعداد	(٢٢)
٢٢٠	الأعداد والمتosteات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ودلالتها في محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة بعماً لمتغير نوع المؤسسة	(٢٣)
٢٢٣	الأعداد والمتosteات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ودلالتها في محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة بعماً لمتغير أخذ دورات في مجال إدارة الأزمات	(٢٤)

قائمة الملاحق وملخص الدراسة

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
أولاً: الملاحق		
٢٥٩	قائمة بأسماء السادة الحكمين	(١)
٢٦١	الاستبانة في صورتها الأولية	(٢)
٢٦٣	الاستبانة في صورتها النهائية	(٣)
ثانياً: ملخص الدراسة		
٢٨٣	الملخص العربي	(١)
١	الملخص الإنجليزي	(٢)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

منهج الدراسة وأداته

مصطلحات الدراسة

الدراسات السابقة والتعليق عليها

خطوات سير الدراسة

خاتمة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعد الأزمات جزءاً من نسيج الحياة الإنسانية في أي مجتمع، وسمة من سمات الحياة المعاصرة، وقد ازدادت الحاجة إلى التعامل مع الأزمات في العصر ، الحالي الذي يتسم بالتغيير الشديد في العلم والتكنولوجيا ونمط الاستهلاك وأنماط العلاقات بين البشر ، مما يتطلب استراتيجيات ، وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع واقع الحياة المختلفة، حتى لقد أطلق البعض في عصرنا الحالي (عصر الأزمات) وأصبح مصطلح الأزمة من المصطلحات الشائعة في لغتنا اليومية ، مثل الأزمة الاقتصادية، وأزمة التعليم ، وغيرها من الأزمات^(١).

فلا توجد مؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تقوم بها بعيدة عن الأزمات، وإذا لم تكن المؤسسة في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة، وعليها أن تستعد لها عندما تظهر في أي وقت، ومن هنا فالتعامل مع الأزمات ومواجهتها وإدارتها بحاجة إلى قيادة حكيمة وفعالة، تقود المؤسسة ، وتسير بها إلى بر الأمان.

هذا وقد زادت أهمية القيادة في المؤسسات الحديثة نظراً لما يحيط بها من تحديات وتغيرات في البيئة التي تحيط بها، فضلاً عن أهمية الدور الذي يلعبه القائد في بناء العلاقات داخل الجماعات وقدرته على توجيهها لتحقيق الأهداف ، التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها^(٢)، وإذا كانت الإدارة بوجه عام تتفاعل مع ظروف المجتمع وأحداثه، فالمؤسسة التربوية التعليمية أجرأ بأن تحسن نفسها بمواجهة هذه الأزمات، فتعقد طبيعة العمل التعليمي وتشابكه مع المنظومات الأخرى في المجتمع، جعل المؤسسة التربوية في أنحاء العالم كغيرها من المؤسسات، عرضة لأزمات لا تقل في حجمها وخطورتها عن الأزمات الغذائية والاقتصادية والعسكرية، وإدارة المؤسسات

^(١) حسام الدين حمدونة: ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة " رسالة ماجستير "، غزة، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، ٢٠٠٦ ، ص ٢.

^(٢) عيسى بن صالح الحمادي: الأداء الوظيفي للمعلمين وعلاقته بالنمط القيادي لمديري مدارس التعليم العام بمنطقة الباطنة جنوب سلطنة عُمان "رسالة ماجستير "القاهرة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨ ، ص ٢.