



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية  
قسم أصول التربية

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

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير  
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      أستاذ أصول التربية المشارك  
كلية البنات - جامعة عين شمس      كلية التربية - جامعة الأقصى

**د. هدى السيد عبد السميع حجازي**

أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية البنات - جامعة عين شمس

١٤٣٧هـ / ٢٠١٦م



جامعة عين شمس  
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية  
إدارة الدراسات العليا

تاريخ موافقة مجلس الكلية على تشكيل لجنة الحكم والمناقشة

فحص في / / م وتتكون من:  
مناقشة

١- الأستاذ الدكتور/ نوال أحمد نصر أستاذ أصول التربية - كلية البنات -  
جامعة عين شمس (رئيسا ومشرفا)

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

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

تاريخ موافقة مجلس الكلية على التوصية بمنح الطالب درجة

ماجستير في / / م.  
دكتوراه

الموظف المختص مدير الإدارة أ.د. وكلية الكلية



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية  
قسم أصول التربية

**النمط القيادي لمداري 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  
(رئيسا ومشرفا)

٢- د.١ /سعاد بسيوني عبد النبي، استاذ التربية المقارنة بكلية التربية -جامعة  
عين الشمس (مناقشا)

٣- د.١ /فاطمة علي السعيد، استاذ أصول التربية المساعد بكلية البنات -جامعة  
عين شمس (مناقشا)

العام الجامعي ١٤٣٧ هـ - ٢٠١٦ م

اسم الطالب: خالد يوسف محمود بارود  
الدرجة العلمية: درجة التخصّص الماجستير في التربية تخصّص  
(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 التخصّص 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 التخصّص 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 ومشرفاً)

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)

أجيزت الرسالة بتاريخ

/ / ٢٠١٦ م

موافقة مجلس الجامعة

/ / ٢٠١٦ م

الدراسات العليا

ختم الإجازة

/ / 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 للآداب والعلوم والتربية، قسم أصول التربية، (تخصص أصول التربية)، ٢٠١٦م.

واستهدفت 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 لتنفيذ دور مديري 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 المقترح.

وتوصلت إلى: أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد لمديري مدارس المرحلة الأساسية بقطاع غزة، وأن المديرين يعتمدون على خبراتهم 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:

الأنظر النظرية للقيادة - نمط القيادة - النمط القيادي - قطاع غزة - الأزمات المدرسية - نظريات القيادة التربوية - النمط الديمقراطي للقيادة - نظرية إدارة الأزمة.

## شكر وتقدير

في هذا المقام المبارك يسرني أن أقدم عظيم الشكر الخالص والتقدير الكبير إلى سعادة العلامة الجلييلة المدققة المحققة الأستاذة الدكتورة/ نوال أحمد نصر؛ لتفضلها بالموافقة على الإشراف على الرسالة، والسير بي على درب المبارك، وبذلها الكثير من الجهد والوقت، أثره الواضح في إثراء العمل وتعميقه، وخروجه بهذه الصورة، فجزاها الله عني وعن زملائي من طلاب العلم خير الجزاء، وبارك الله في عمرها.

والشكر موصول إلى المعلمة الفاضلة، الأستاذة الجلييلة الدكتورة/ هدى السيد عبد السميع حجازي، لما أسدته لي من فكرها النير، وإرشاداتها القيمة وتوجيهاتها الحكيمة ، التي أثرت العمل وبذلت الكثير من وقتها وجهدها، وظلّت تدفع الباحث دفعا من أجل إنجاز العمل، فضلاً عن تقديمها الملاحظات والنصح 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 عني 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 بالنصح والإرشاد لإنجاز هذا العمل.

والشكر موصول لوالدي ولرفيق درب 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 ينبتهم نباتاً حسناً ، وبارك 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	<b>الفصل الرابع: نمط القيادة بالمدارس وتعامله مع الأزمات المدرسية</b>
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	<b>الفصل الخامس: الدراسة الميدانية نتائجها وتفسيرها</b>
١٧١	تمهيد
١٧١	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.
١٧١	ثانياً: عينة الدراسة وخصائصها.
١٧٥	ثالثاً: أداة الدراسة الميدانية.
١٧٦	رابعاً: إجراءات تقنين أداة الدراسة.
١٨٦	خامساً: المعالجة الإحصائية.

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

## قائمة الجداول

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

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

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

### قائمة الملاحق وملخص الدراسة

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
٢٥٩	أولاً: الملاحق	
٢٦١	قائمة بأسماء السادة المحكمين	(١)
٢٦٣	الاستبانة في صورتها الأولية	(٢)
٢٧٣	الاستبانة في صورتها النهائية	(٣)
٢٨٣	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 جزءًا من نسيج الحياة الإنسانية في أي مجتمع، وسمة من سمات الحياة المعاصرة، وقد ازدادت الحاجة إلى التعامل مع الأزمات في العصر ، الحالي الذي يتسم بالتغير 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<sup>(١)</sup>.

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 نظرًا 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<sup>(٢)</sup>، وإذا كانت الإدارة بوجه عام تتفاعل مع ظروف المجتمع وأحداثه، فالمؤسسة التربوية التعليمية أجدر بأن تحصن 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.