



جامعة عين شمس

كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

تطوير النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء مبادئ الإدارة المفتوحة

مستخذ \bar{O} رسالة مقدمة

للحصول علي درجة الماجستير في التربية
(تخصص إدارة تعليمية)

إهداء

هناء شحطة السيد مندور

المعيدة بالقسم

إشراف

أ.د/ شاكرا محمد فتحي أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

د/ محمد طه حنفي

د/ نهلة عبد القادر هاشم

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

كلية التربية - جامعة عين شمس

1431 هـ - 2010

تطوير النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء مبادئ الإدارة المفتوحة

مقدمة :

يتوقف نجاح أي منظمة على الأنماط القيادية التي يمارسها المديرون في إدارة المنظمات، حيث يؤثر النمط القيادي للمديرين تأثيراً كبيراً على أداء العاملين إذ بإمكانه أن يكون معوقاً أو محفزاً أو مقيداً أو مشجعاً للمواهب والطاقات الإبداعية ، وقد تطور النمط القيادي لمديري المنظمات المجتمعة في ضوء نظريات الإدارة للقيادة وكذلك الاتجاهات الحديثة، ولعل من أبرزها اتجاه الإدارة المفتوحة حيث أفرز هذا الاتجاه نمط قيادي جديد يقوم على أحداث التغيير في فكر وقيم وخبرات العاملين بما يتناسب مع أدوارهم الجديدة وذلك بإتاحة الفرصة لهم لإدارة أنفسهم ذاتياً وتمكينهم وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات حتى يتضح لهم مدي تأثير قدراتهم على النتائج الكلية للمنظمة وينسحب هذا الأمر على تطوير النمط القيادي لمديري المنظمات التعليمية والتي من بينها مديري المدارس الثانوية الفنية؛ حيث يعمل ذلك على تحويلها من منظمة تقليدية إلى منظمة جديدة تتميز بالوضوح والمشاركة، والملكية الحقيقية للعاملين بما يساهم بشكل فعال في زيادة إنتاجيتها ورفع مكانتها في المجتمع، وذلك مما يجعلها تتطلب وجود نمط قيادي مناسب لتطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة.

مشكلة البحث:

يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن تطوير النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء مبادئ الإدارة المفتوحة ؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في التوصل الى تصور مقترح للنمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء مبادئ الإدارة المفتوحة.

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي وأسلوب دلفي كأحد الأساليب المستقبلية.

مصطلحات البحث:

الإدارة المفتوحة هي: مدخل إداري جديد يقوم على إحداث التكامل والتضامن بين المديرين والمعلمين من خلال المشاركة في صنع القرارات، ومنح مزيداً من الاستقلالية وحرية التصرف، والعمل بروح الفريق، والتحفيز، وربط أهداف المعلمين بأهداف المدرسة الثانوية الفنية بالمشاركة في تحمل مسئولية النتائج التي يحققها مشروع رأس المال، بما يضمن تحسين أداء المدرسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

النمط القيادي هو: الأسلوب السلوكي الذي يترجم إلى مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي تصدر عن مدير المدرسة الثانوية الفنية للتأثير في اتجاهات وسلوكيات المعلمين وتغييرها من مجرد عاملين إلى شركاء حقيقيين بمشروع رأس المال الدائم، وتوجيه أنشطتهم لأداء أعمالهم المرتبطة بالمشروع بما يحقق أهدافه بكفاءة وفعالية.



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

تطوير النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء مبادئ الإدارة المفتوحة

رسالة مقدمة

للحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص

(إدارة تعليمية)

أعداد

هناء شحطة السيد مندور

معيدة بالقسم

إشراف

أ. د. شاكر محمد فتحي أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - ومدير مركز تعليم الكبار بجامعة عين شمس

د. محمد طه حنفي

د / نهلة عبد القادر هاشم

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

كلية التربية - جامعة عين شمس



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة العنوان

اسم الباحثة: هناء شحطة السيد مندور .

الدرجة العلمية: ماجستير .

القسم التابع له: التربية المقارنة والإدارة التعليمية .

اسم الكلية: التربية .

اسم الجامعة: عين شمس .

سنة التخرج: 2004

سنة الطبع: 2010



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة الموافقة

اسم الباحثة : هناء شحتة السيد مندور .
عنوان الرسالة: تطوير النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء
مبادئ الإدارة المفتوحة.
اسم الدرافة : ماجستير تخصص إدارة تعليمية.

لجنة الإشراف:

أ.د. شاكرا محمد ففحي أأمد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- ومدير
مركز تعليم الكبار بجامعة عين شمس.
د. نهلة عبد القادر هاشم أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية
التربية- جامعة عين شمس.
د. محمد طه حنفي أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية
التربية- جامعة عين شمس.

تاريخ المناقشة: / /

الدراسات العليا:

أأيزت الرسالة بتاريخ

/ /

موافقة مجلس الجامعة

/ /

أتم الإجازة:

/ /

موافقة مجلس الكلية

/ /

شكر وتقدير

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى أستاذي الفاضل الذي كان لي عظيم الشرف أن أتلمذ على يديه، الأستاذ الدكتور/ شاهر محمد فتحي أحمد| على ما شملني به من رعاية ونصائح غالية، وما قدمه لي من عون وتشجيع| فقد تعلمت من غزير علمه وعطاءه المستمر الكثير، فجزاه الله عني وطلابه خير الجزاء.

كما أتوجه بأسمى آيات الحب والتقدير إلى أستاذتي الغالية الدكتورة / نهلة عبد القادر هاشم، لما شملتني به من رعاية وحب وتقدير واهتمام منذ أن كان البحث مجرد فكرة حتى أصبح له كيان، حيث خصصت لي الكثير من علمها الوافر، ووقتها الثمين، وجهدها الدائم، بارك الله فيها وجزاها عني وطلابها خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتقدم بشكري وتقديري للدكتور/ محمد طه حنفي على كل ما بذله معي من جهد، وكل ما قدمه لي من توجيه وإرشاد وعون صادق خلال مراحل العمل بالرسالة، جزاه الله عني خير الجزاء.

كما يشرفني أن أتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور/ همام بدر اوي زيدان على موافقته على مناقشة هذا العمل، وإتاحة الفرصة لي للاستفادة من علمه وخبراته، جزاه الله عني خير الجزاء. كما أتقدم بأسمى آيات الشكر للدكتورة/ أمل عبد الفتاح على ما شملتني به من تشجيع واهتمام في سبيل إنجاز هذا العمل، جزاها الله عني خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل للدكتورة/ إيمان زغلول على ما أمدتني به من مساعدة ومعاونة خالصة لوجه الله خلال العمل في الرسالة، فأتمنى من الله أن يبارك فيها ويجزيها عني وعن طلابها خير الجزاء.

كما أتوجه بأسمى آيات الشكر إلى كل من الأستاذ الدكتور/ عادل عبد الفتاح سلامة والأستاذة الدكتورة/ سعاد بسيوني عبد النبي على تشجيعهما ومعاونتهما لي في سبيل إنجاز هذا العمل، فلهما مني كل التقدير والعرفان بالجميل.

ولا يفوتني أن أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى أساتذتي وزملائي بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية الذي يشرفني أن أنتمي إليه، فقد تعلمت منهم الكثير، فلهم مني جميعا كل الشكر والعرفان بالجميل، وأخص منهم بالذكر الدكتورة مرفت صالح على كل ما قدمته لي من عون في سبيل إنجاز هذا العمل فجزاه الله عني خير الجزاء| والدكتور عبد الناصر محمد

رشاد الدكتور شريف عبد الله الأستاذة ولاء صقر، والأستاذة دعاء جوهر، والأستاذ محمود المهدي، والأستاذة غادة عبد السلام والأستاذة فاطمة قمر.

والى والدي ووالدتي وأخواتي أهدي جزيل شكري وامتناني وتقديري لهما على كل ما تحملهما معي، وعلى تشجيعهما لي، فما كنت لأنجز هذا العمل بدونهما، أطال الله لي في عمرهما ورزقهما دوام الصحة والعافية.

كما أدين بخالص الشكر والتقدير إلى الآباء الأخ العزيز المرحوم/ عمرو راضي على ما قدمه لي من عون صادق في سبيل إنجاز هذا العمل رحمه الله وغفر له وأسكنه فسيح جناته. وإلى زوجي على كل ما تحمله معي من مشقة وصبر، جزاه الله عني خير الجزاء. وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل أهدي جزيل شكري وامتناني لهم على تعاونهم الصادق معي، وأخيرا، فإن الكمال لله وحده، فإن وفقت فهذا من فضل ربي، وإن قصرت فمني، وحسبي أني اجتهدت.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة|||

شكراً

أشكر السادة الأساتذة الذين قاموا بالإشراف وهم:

- أ.د. شاكر محمد فتحي أحمد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية -
ومدير مركز تعليم الكبار بجامعة عين شمس.
د. نهلة عبد القادر هاشم أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية
التربية - جامعة عين شمس.
د. محمد طه حنفي أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية
التربية - جامعة عين شمس.

وكذلك أشكر الأساتذة الذين تعاونوا معي في البحث وهم:

- أ.د. سهير محفوظ. أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي كلية التربية -
جامعة عين شمس.
د. إيمان زغلول راجب. أستاذ مساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
د. زينب شعبان. مدرس بقسم علم النفس التربوي كلية التربية - جامعة عين
شمس.

وأيضاً الهيئات التالية:

- قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس.
المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
وزارة التربية والتعليم.
قسم أصول التربية كلية التربية - جامعة بني سويف.
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة الإسكندرية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
Ã	آية قرآنية.
È	صفحة العنوان.
Ì	صفحة الموافقة.
æ-İ	شكر وتقدير.
ä - Ò	قائمة المحتويات.
43 - 1	الفصل الأول الإطار العام للبحث
2	مقدمة.
6	مشكلة البحث.
8	حدود البحث.
9	أهداف البحث.
10	أهمية البحث.
10	مصطلحات البحث.
15	الدراسات السابقة.
41	منهج البحث.
42	أدوات البحث.
43	مصادر البحث.
43	خطوات البحث.
128 - 44	الفصل الثاني الإدارة المفتوحة والنمط القيادي لمديري المدرسة الثانوية الفنية (إطار نظري)
45	تمهيد.
46	أولاً: الإدارة المفتوحة.
46	1 - طبيعة الإدارة المفتوحة.
53	2 - مبادئ الإدارة المفتوحة.

الصفحة	الموضوع
53	Ā - التمكين Empowerment .
63	È - المحاسبية Accountability .
68	Ā - العمل الجماعي Group Work .
73	Ā - التحفيز Motivation .
77	3- متطلبات تطبيق الإدارة المفتوحة بالمدرسة الثانوية الفنية.
79	4- آليات تطبيق الإدارة المفتوحة بالمدرسة الثانوية الفنية.
82	5- مراحل تطبيق الإدارة المفتوحة بالمدرسة الثانوية الفنية.
85	6- نماذج تطبيق الإدارة المفتوحة بالمدرسة الثانوية الفنية.
89	7- مؤشرات نظرية مرتبطة بتطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة بالمدرسة الثانوية الفنية.
92	ثانيا: النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية الفنية.
92	1- طبيعة النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية الفنية.
93	2- نشأة وتطور الأنماط القيادية.
98	3- الأنماط القيادية المعاصرة.
99	Ā - القيادة التحويلية Transformational Leadership .
108	È - القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership .
117	Ā - القيادة التشاركية Participative leadership .
124	4-الأبعاد النظرية للنمط القيادي الفعال لمدير المدرسة الثانوية الفنية.
125	ثالثا: نموذج نظري يوضح العلاقة بين مبادئ الإدارة المفتوحة وأبعاد النمط القيادي الجديد لمدير المدرسة الثانوية الفنية.
175-129	الفصل الثالث واقع النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر (دراسة نظرية)
130	تمهيد .
130	أولاً: طبيعة التعليم الثانوي الفني في مصر .
130	1 - فلسفة التعليم الثانوي الفني في مصر .
131	2 - سياسة التعليم الثانوي الفني وأهدافه في مصر .

الصفحة	الموضوع
134	3- إدارة التعليم الثانوي الفني في مصر .
139	ثانياً: الوضع الحالي لمديري المدارس الثانوية الفنية في مصلًا.
140	1- اختيار مديري المدارس الثانوية الفنية.
142	2- إعداد مديري المدارس الثانوية الفنية.
143	ثالثاً: الوضع الحالي لمعلمي المدارس الثانوية الفنية في مصر .
143	1- إعداد معلمي المدارس الثانوية الفنية.
145	2- اختيار معلمي المدارس الثانوية الفنية.
146	3- مهام معلمي المدارس الثانوية الفنية.
147	رابعاً: النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية في مصر .
147	1- ممارسات وسلوكيات مديري المدارس الثانوية الفنية.
150	Ã- ممارسات مرتبطة بمبدأ التمكين.
158	È- ممارسات مرتبطة بمبدأ المحاسبية.
160	À- ممارسات مرتبطة بمبدأ العمل الجماعي.
163	Ā- ممارسات مرتبطة بمبدأ التحفيز .
166	2- مهارات مديرو المدارس الثانوية الفنية.
169	خامساً: مبررات وجود نمط قيادي فعال بالمدرسة الثانوية الفنية بمصر في ضوء التغيرات التربوية.
222 - 176	<p>الفصل الرابع</p> <p>واقع النمط القيادي لمديري</p> <p>المدارس الثانوية الفنية بمصر (دراسة ميدانية)</p>
177	تمهيد .
177	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.
177	ثانياً: خطوات إعداد وتطبيق استبيان الدراسة الميدانية.
177	1- اختيار عينة البحث.
180	2- بناء الاستبيان وصياغة فقراته.
181	Ã- صياغة الاستبيان في صورته المبدئية.
181	È- صدق الاستبيان.

الصفحة	الموضوع
182	أ- الاستبيان في صورته النهائية.
183	3- ثبات الاستبيان.
184	4- إجراءات تطبيق الاستبيان.
184	ثالثا: المعالجة الإحصائية.
185	رابعا: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.
185	1- الممارسات المرتبطة بمدير المدرسة الثانوية الفنية.
185	Ā- ممارسات مرتبطة بمبدأ التمكين.
190	Ē- ممارسات مرتبطة بمبدأ المحاسبية.
194	أ- ممارسات مرتبطة بمبدأ العمل الجماعي.
199	Ā- ممارسات مرتبطة بمبدأ التحفيز.
204	2- مهارات مديرو المدارس الثانوية الفنية.
216	3- اختبار دلالة الفروق بين المجموعات طبق للنوع.
217	4- اختبار دلالة الفروق بين المجموعات طبقا للدرجة الوظيفية.
218	5- اختبار دلالة الفروق بين المجموعات طبقا للمؤهل.
219	6- اختبار دلالة الفروق بين المجموعات طبقا لعدد سنوات الخبرة.
221	خامسا: ملخص نتائج الدراسة الميدانية
221	Ā- جوانب القوة الخاصة بالنمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية.
221	Ē- جوانب الضعف الخاصة بالنمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية.
223 - 236	الفصل الخامس مرتكزات تطوير النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء مبادئ الإدارة المفتوحة
224	تمهيد.
224	أولا: تقويم الوضع الحالي للنمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية.
224	1- جوانب القوة الخاصة بالنمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية.
224	Ā- ممارسات وسلوكيات مديري المدارس الثانوية الفنية.

الصفحة	الموضوع
226	Ē - مهارات مديري المدارس الثانوية الفنية.
226	2- جوانب الضعف الخاصة بالنمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية.
226	Ā - ممارسات وسلوكيات مديري المدارس الثانوية الفنية.
229	Ē - مهارات مديري المدارس الثانوية الفنية.
230	ثانيا: المخطط المبدئي لمرتكزات تطوير النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء مبادئ الإدارة المفتوحة.
231	ثالثا: تحكيم المخطط المبدئي لمرتكزات تطوير النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء مبادئ الإدارة المفتوحة.
233	رابعا: المخطط النهائي لمرتكز تطوير النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء مبادئ الإدارة المفتوحة.
237 - 252	الفصل السادس تصور مقترح لتطوير النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء مبادئ الإدارة المفتوحة
238	تمهيد.
238	أولا: منطلقات التصول المقترح.
241	ثانيا: مكونات التصور المقترح.
248	ثالثا: متطلبات تنفيذ التصور المقترح.
250	رابعا: معوقات متوقعة لتنفيذ التصور المقترح.
250	خامسا: آليات مقترحة للتغلب علي تلك المعوقات.
252	سادسا: دراسات وبحوث مقترحة.
253	قائمة المراجع.
275	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	مقارنة حركة مشروع راس المال الدائم بمدارس التعليم الفني بين عامي (2001,2006)	171
2	توزيع الإدارات التعليمية على المديريات التعليمية	179
3	توزيع العينة على المحافظات.	179
4	توزيع أفراد العينة طبقاً للوظيفية والمؤهل والخبرة والنوع .	180
5	حساب معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لاستبيان.	182
6	حساب معامل ثبات الفا .	183
7	عدد الاستبيانات الموزعة والعائدة والمستبعدة والفاقد والصالحة.	184
8	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة من الفئات الاربعة الخاصة ببيعد الممارسات المرتبطة بمبدأ التمكين.	185
9	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة من الفئات الاربعة الخاصة ببيعد الممارسات المرتبطة بمبدأ المحاسبية.	190
10	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة من الفئات الاربعة الخاصة ببيعد الممارسات المرتبطة بمبدأ العمل الجماعي.	194
11	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة من الفئات الاربعة الخاصة ببيعد الممارسات المرتبطة بمبدأ التحفيز.	199
12	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة من الفئات الاربعة الخاصة بالمهارات المرتبطة بمدير مشروع راس المال الدائم بالمدرسة الثانوية الفنية .	204
13	الفروق بين متوسطات الدرجات طبقاً للنوع.	216
14	الفروق بين متوسطات الدرجات طبقاً للدرجة الوظيفية.	217
15	اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة.	217
16	الفروق بين متوسطات الدرجات طبقاً للمؤهل.	218
17	اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة.	219
18	الفروق بين متوسطات الدرجات طبقاً لعدد سنوات الخبرة.	219

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
19	اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة.	220

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
1	أبعاد توماس Thomas للإدارة المفتوحة.	50
2	أبعاد مارسيل بروسست Marcel Berost للإدارة المفتوحة.	51
3	مراحل تطبيق مدخل الإدارة المفتوحة.	85
4	نموذج جيمس وبريت James Weabeart's Model للقيادة التحويلية.	101
5	نموذج جيري Gray's Model للقيادة التحويلية.	102
6	نموذج القيادة والمعرفة Leadership and Knowledge للقيادة التحويلية.	103
7	نموذج دافيز Davies's Model للقيادة الإستراتيجية.	110
8	نموذج بينتس Bennett's Model للقيادة الإستراتيجية.	112
9	نموذج لتكوين إستراتيجية تركز عليها المدرسة A Model for Creating a Strategically Focused School.	113
10	نموذج الضبط الاجتماعي للقيادة التشاركية A Participative Leadership Modal of Social Control.	121
11	نموذج ساجي Sagie.	122
12	نموذج نظري لمبادئ الإدارة المفتوحة وأبعاد النمط القيادي الجديد لمديري المدرسة الثانوية الفنية.	126
13	تصور مقترح لتطوير النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء مبادئ الإدارة المفتوحة.	242