



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

قسم أصول التربية

تمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمصر على ضوء القيادة التحويلية ”تصور مستقبلي“

رسالة مقدمة من

الباحثة سناء محمد محمد لطفي

للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
تخصص (أصول التربية)

إشـراف

أ.د / سهير علي الجيار

أستاذ أصول التربية

كلية البنات – جامعة عين شمس

أ.د / سوزان محمد المهدي

أستاذ أصول التربية

كلية البنات – جامعة عين شمس

١٤٣٨هـ - ٢٠١٦م

المربع الصغير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبَّنَا

لَا تُزِغْ قُلُوبَنَا بَعْدَ إِذْ هَدَيْتَنَا
وَهَبْ لَنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً
إِنَّكَ أَنْتَ الْوَهَّابُ

{ صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ }

{ سُورَةُ آلِ عِمْرَانَ آيَةُ ٨ }

ورقة العنوان بالإمضاء



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

قسم أصول التربية

اسم الطالبة: سناء محمد محمد لطفي

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في التربية

القسم التابع له: أصول التربية

اسم الكلية: البنات للآداب والعلوم والتربية

الجامعة: عين شمس

سنة التخرج: ١٩٨٥م

سنة المنح: ٢٠١٦م



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

قسم أصول التربية

رسالة دكتوراه في التربية

اسم الطالب: سناء محمد محمد لطفي

عنوان الرسالة: تمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمصر

على ضوء القيادة التحويلية

"تصور مستقبلي"

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص أصول التربية)

لجنة الإشراف:

أ.د/ سوزان محمد المهدي استاذ أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس.

أ.د/ سهير علي الجيار استاذ أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس.

تاريخ المنح: / / ٢٠١٦ م

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

/ / ٢٠١٦ م

ختم الإجازة

/ / ٢٠١٦ م

موافقة مجلس الجامعة

/ / ٢٠١٦ م

موافقة مجلس الكلية

/ / ٢٠١٦ م



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

شكر وتقدير

أشكر الأساتذة الذين قاموا بالإشراف وهم:

١- أ.د/ سوزان محمد المهدى أستاذ أصول التربية بكلية البنات - جامعة عين شمس

٢- أ.د/ سهير على الجيار أستاذ أصول التربية بكلية البنات - جامعة عين شمس

والأشخاص والهيئات الذين تعاونوا معي في البحث وهم:

١- أ.د/ رمضان أحمد عيد (رحمه الله) أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

٢- أ.د/ محمد عبد الحميد محمد لاشين أستاذ الإدارة التعليمية بكلية التربية

جامعة بني سويف

٣- أ. م. د/ حسام إسماعيل هيبه أستاذ الصحة النفسية والإرشاد النفسي

المساعد بكلية التربية - جامعة عين شمس

وكذلك الهيئات التالية:

١- قسم أصول التربية بكلية البنات - جامعة عين شمس.

٢- أكاديمية المعلمين.

٣- المركز القومي للبحوث التربوية والتعليمية.



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

شكر وتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم النبيين، والمبعوث رحمة للعالمين
وعلي آله وصحبه وسلم ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين... أما بعد...

أسجد لله حمداً وشكراً وتعظيماً الذي هداني ويسر أمري ومنحني الصبر والعزم
ويسر لي البحث العلمي وأعاني على إنجاز هذا البحث، وما توفيقني إلا بالله، ويقول
خير الخلق صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

خالص الشكر للأستاذ الدكتور/سوزان محمد المهدي أستاذ أصول التربية - كلية
البنات-جامعة عين شمس،. والتي تفضلت بالإشراف على هذا البحث، وكانت بمثابة
الأم وقدمت كل العون والنصح والتوجيه والمساعدة طوال فترة إعداد هذا البحث، فأدعو
لها بالصحة والعافية، جزاها الله عني خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر للأستاذة للدكتورة/ سهير علي الجيار أستاذ
أصول التربية - كلية البنات-جامعة عين شمس. والتي شرفنتني بإشرافها على هذا
البحث وعلى ما قدمته لي من عون ومساعدة علمية فلها كل التقدير والاحترام وأدعو
لها وأسرتها دائماً بدوام الصحة والعافية وأن يبارك لها الله عز وجل.

كما أتقدم بخالص الاحترام للمغفور له الأستاذ الدكتور/ رمضان أحمد عيد أستاذ
التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس أدخله الله فسيح جناته وبارك
الله له في أولاده فقد قدم لي الكثير من التوجيه والمساعدة مما كان له أثر كبير في إنجاز هذا
البحث.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور/ حسام إسماعيل هيبه أستاذ الصحة النفسية المساعد بكلية التربية جامعة عين شمس على ما شملني به من دعم فكري واستشارات كثيرة وملاحظات وتوجيهات بناءة فله الدعاء بدوام الصحة والعافية وجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بكل الشكر والتقدير للدكتور/ فاطمة زكريا محمد الأستاذ ورئيس قسم أصول التربية المساعد - كلية البنات - جامعة عين شمس على ما تقدمه من مساعدة لجميع الباحثين فلها مني كل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى الأساتذة المحكمين والمناقشين على تكرمهما بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة.

ولا أنسى جميع الأساتذة الخبراء الذين شاركوا في جولات دلفاي الثلاث وما أبدوه من ملاحظات علمية سديده أدت إلى إنجاز العمل بصورة علمية مقبولة جزاهم الله عني خير الجزاء ولهم مني كل الشكر والتقدير.

وإلى أسرة أعضاء هيئة التدريس بقسم أصول التربية كلية البنات جامعة عين شمس الذين لم يبخلوا عني بمد يد العون والمساعدة العلمية وأفكارهم السديدة.

ولا أنسى عائلتي الصغيرة وبداية زوجي الحبيب ورفيق دربي الذي تحمل معي الكثير من العناء والمشقة والتشجيع والصبر من أجل إنجاز هذا البحث فله مني خالص الشكر والتقدير وأدعوا الله له ولأولادي بدوام الصحة والعافية والتوفيق والنجاح.

وكل الحب والاحترام مع باقة من الورود لكل من ساعدني في إنجاز هذا البحث وأولهم ابن اختي الحبيب / عمرو مصطفى، ولروح والدي (رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته) وجزاهم الله جميعاً عني خير الجزاء.

والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أفضل المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،،،

الباحثة



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

مستخلص

سناء محمد محمد لطفي - تمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمصر على ضوء القيادة التحويلية "تصور مستقبلي" دكتوراه/ جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - قسم أصول التربية.

هدفت الدراسة تعرف الأسس النظرية لتمكين المعلمين في المدارس الثانوية وإلقاء الضوء على الأطر النظرية للقيادة التحويلية في الفكر الإداري المعاصر والوقوف على ملامح تمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي في مصر على ضوء ممارسات القيادة التحويلية والتوصل لآراء بعض خبراء التربية حول ممارسات القيادة التحويلية لأبعاد تمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمصر ثم تقديم تصور مستقبلي لتمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي في مصر على ضوء القيادة التحويلية.

واعتمدت الدراسة على منهجية الدراسات المستقبلية من خلال تطبيق أسلوب دلفاي بجولاته الثلاث وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

١- القائد التحويلي يوفر فرص الاستقلالية لطرح أفكار جديدة ومنح صلاحيات أكثر للمعلمين للمشاركة في صنع القرار مما يؤدي إلي تمكينهم في صنع القرار.

٢- كما أنه يعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية وتحفيز المعلمين لإكسابهم مهارات تطوير وتوفير فرص الالتحاق بالدورات التدريبية.

٣- إجماع الخبراء على أن تقديم الحوافز والمكافآت وتوفير فرص الاطلاع على المستجدات التربوية وإعداد برامج لتنمية مهارات التعلم الذاتي تمكن المعلمين من فاعلية ذاتهم.

٤- كما يقدم القائد التحويلي النصح والإرشاد لتحمل المعلمين المسؤولية كاملة عن نتائج العمل.

٥- ويتيح الفرصة للمعلمين لأداء أعمال متميزة ذات تأثير إيجابي لمدرستهم.

الكلمات المفتاحية

١- التمكين Empowerment

٢- تمكين المعلمين Teachers Empowerment

٣- القيادة التحويلية Transformational Leadership

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
٣٨ - ٢	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة
٦	مشكلة الدراسة وأسئلتها
١٠	اهداف الدراسة
١٠	أهمية الدراسة
١١	حدود الدراسة
١١	منهج الدراسة وأداتها
١٢	عينة الدراسة
١٢	مصطلحات الدراسة
١٥	الدراسات السابقة والتعليق عليها
٣٦	خطوات السير في الدراسة
٨٨-٤٠	الفصل الثاني الأسس النظرية لتمكين المعلمين في المدارس
٤٠	تمهيد
٤١	أولاً: الإطار المفاهيمي لتمكين المعلمين
٤١	١- التطور التاريخي لعملية التمكين
٤٤	٢- مفهوم التمكين وأهدافه وأهميته
٤٨	٣- أساليب التمكين

الصفحة	الموضوع
٥٠	٤- مفهوم تمكين المعلمين وأهميته
٥٤	٥- مبررات تمكين المعلمين
٥٦	٦- مراحل تمكين المعلمين
٦٠	٧- متطلبات تمكين المعلمين
٦٢	ثانياً: أبعاد تمكين المعلمين في المدارس
٦٣	١- صنع القرار
٦٦	٢- النمو المهني
٦٦	٣- فاعلية الذات
٦٧	٤- الاستقلالية
٦٨	٥- التأثير
٦٨	ثالثاً: العوامل المدرسية المؤثرة في تمكين المعلمين
٦٩	١- تنمية الانتماء
٧٠	٢- المشاركة المجتمعية الفعالة
٧٤	٣- التنمية المهنية المستدامة
٧٥	٤- تحقيق الرضا الوظيفي
٨٠	٥- تطبيق اللامركزية
٨٥	٦- فرق العمل
٩٠ - ١٤٤	الفصل الثالث الأسس النظرية للقيادة التحويلية في الفكر الإداري المعاصر
٩٠	تمهيد

الصفحة	الموضوع
٩١	أولاً - القيادة التحويلية: مدخل مفاهيمي
٩٢	١- نشأه وتطور القيادة التحويلية
٩٧	٢- مفهوم القيادة التحويلية وأهدافها وأهميتها
١٠٧	٣- أبعاد القيادة التحويلية وأنماطها
١٢٠	٤- صفات القيادة التحويلية
١٢٢	٥- استراتيجيات القيادة التحويلية وإدارة التغيير
١٣٤	ثانياً - القيادة التحويلية في المدرسة الثانوية
١٣٤	١- مبررات تطبيق القيادة التحويلية في المدرسة الثانوية
١٣٩	٢- القائد التحويلي في المدرسة المهارات والممارسات
١٤٦ - ١٩٤	الفصل الرابع ملاحم تمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء ممارسات القيادة التحويلية
١٤٦	- تمهيد
١٤٦	أولاً: التعليم الثانوي العام في مصر
١٤٦	١- مفهوم التعليم الثانوي العام وفلسفته
١٤٩	٢- أهداف التعليم الثانوي العام وأهميته
١٥٤	٣- أدوار المعلمين في ظل القيادة التحويلية
١٥٨	٤- مؤشرات واقع تمكين معلمي التعليم الثانوي العام في مصر
١٦٨	ثانياً: آليات تمكين معلمي التعليم الثانوي العام في مصر
١٦٨	١- البعثات الداخلية والخارجية

الصفحة	الموضوع
١٧١	٢- التدريب المهني
١٧٧	٣- صلاحيات أكثر للمعلم
١٨٠	٤- حافظ الأداء المتميز
١٨٤	ثالثاً: أبعاد تمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء ممارسات القائد التحويلي
١٨٥	١- صنع القرار
١٨٨	٢- النمو المهني
١٩٠	٣- فاعلية الذات
١٩١	٤- الاستقلالية
١٩٢	٥- التأثير
١٩٦ – ٢٣٤	الفصل الخامس الدراسة الميدانية " إجراءاتها ونتائجها "
١٩٦	- تمهيد
١٩٧	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية
١٩٧	ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية
١٩٧	١- عينة الدراسة وخصائصها
١٩٩	٢- أداه الدراسة الميدانية (استمارات أسلوب دلفاي)
٢٠٤	ثالثاً: المعالجة الإحصائية
٢٠٥	رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)
٢٠٥	١- تحليل نتائج الجولة الأولى من أسلوب دلفاي وتفسيرها