



كلية البنات للأداب والعلوم والتربية

قسم أصول التربية

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

رسالة مقدمة من  
الباحثة سناه محمد محمد لطفي  
للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
تخصص (أصول التربية)

## إشراف

أ. د / سوزان محمد المهدى      أ. د / سهير علي الجيار

أستاذ أصول التربية      أستاذ أصول التربية  
كلية البنات - جامعة عين شمس      كلية البنات - جامعة عين شمس

## **المربع الصغير**

بـ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

رَبَّا

لَا تُزْغِ فَلَوْبَنَا بَعْدَ اِذْ هَدَيْتَنَا  
وَهَبْ لَنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً  
إِنَّكَ أَنْتَ الْوَهَابُ

{صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِيمُ}

{سورة آل عمران آية ٨}

**ورقة العنوان بالامضاء**



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: ١٩٨٥ م

سنة المنح: ٢٠١٦ م



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

قسم أصول التربية

رسالة دكتوراه في التربية

اسم الطالب: سناء محمد محمد لطفي

**عنوان الرسالة:** تمكين معلمى مرحلة التعليم الثانوى بمصر

على ضوء القيادة التحويلية

"تصور مستقبلی"

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

لجنة الإشراف:

أ.د./ سوزان محمد المهدى      أ.د./ سهير علي الجيار  
جامعة عين شمس.      جامعة عين شمس.

تاریخ المنح: / / ٢٠١٦ م

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

ختم الإجازة

م۲۰۱۶ / /

م۲۰۱۶ / /

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

م۲۰۱۶ / /

م۲۰۱۶ / /



كلية البنات للآداب والعلوم وال التربية  
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 معى 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 بنى سويف

٣- أ. م. د/ حسام إسماعيل هيبيه      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

# شَكَرُ وَقَعْدَرُ

بسم الله والصلوة والسلام على سيدنا محمد خاتم النبيين، والمعصوت رحمة للعالمين  
وعلى الله وصحبه وسلم ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين... أما بعد...

أسجد الله حمداً وشكراً وتعظيمياً الذي هداني ويسر أمري و منحني الصبر والعزم  
ويسر لي البحث العلمي وأعانني على إنجاز هذا البحث، وما توفيقني إلا بالله، ويقول  
خير الخلق صلي الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

خالص الشكر للأستاذ الدكتور/ سوزان محمد المهدى أستاذ أصول التربية - كلية  
البنات-جامعة عين شمس، والتي تفضلت بالإشراف على هذا البحث، وكانت بمثابة  
الأم وقدمت كل العون والنصائح والتوجيه المساعدة طوال فترة إعداد هذا البحث، فأدعوا  
لها بالصحة والعافية، وجزاها الله عنى خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر للأستاذة الدكتورة/ سمير علي الجيار أستاذ  
أصول التربية - كلية البنات-جامعة عين شمس. والتي شرفتها بإشرافها على هذا  
البحث وعلى ما قدمته لي من عون ومساعدة علمية فلها كل التقدير والاحترام وأدعوا  
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 المساعدة مما كان له أثر كبير في إنجاز هذا  
البحث.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور / حسام إسماعيل هيبة أستاذ الصحة النفسية المساعد بكلية التربية جامعة عين شمس على ما شملني به من دعم فكري واستشارات كثيرة وملحوظات وتوجيهات بناة فله الدعاء بدوام الصحة والعافية وجزاه الله عنى 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 تكريمهما بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة.

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

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

ولا أنسى عائلتي الصغيرة وبداية زوجي الحبيب ورفيق دربي الذي تحمل معى 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 ساعدنى في إنجاز هذا البحث وأولهم ابن اختي الحبيب / عمرو مصطفى، ولروح والدي (رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته) وجزاهم الله جميعاً عنى خير الجزاء.

والحمد لله رب العالمين والصلوة 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

سناه 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 لقيادة 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 دلفي بجولاته الثلاث وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- القائد التحويلي يوفر فرص الاستقلالية لطرح أفكار جديدة ومنح صلاحيات أكثر للمعلمين للمشاركة في صنع القرار مما يؤدي إلى 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 والكافأة وتوفير فرص الاطلاع على المستجدات التربوية وإعداد برامج لتنمية مهارات التعلم الذاتي تمكن المعلمين من فاعلية ذاتهم.

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

٥- ويتتيح الفرصة للمعلمين لأداء أعمال تميز 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	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>
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	<b>الفصل الثاني</b> <b>الأسس النظرية لتمكين المعلمين في المدارس</b>
٤٠	تمهيد
٤١	أولاً: الإطار المفاهيمي لتمكين المعلمين
٤١	١- التطور التاريخي لعملية التمكين
٤٤	٢- مفهوم التمكين وأهدافه و أهميته
٤٨	٣- أساليب التمكين

الصفحة	الموضوع
٥٠	٤- مفهوم تمكين المعلمين و أهميته
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- تربية الانتماء
٧٠	٢- المشاركة المجتمعية الفعالة
٧٤	٣- التنمية المهنية المستدامة
٧٥	٤- تحقيق الرضا الوظيفي
٨٠	٥- تطبيق اللامركزية
٨٥	٦- فرق العمل
١٤٤ - ٩٠	<p style="text-align: center;"><b>الفصل الثالث</b></p> <p style="text-align: center;"><b>الأطر النظرية للقيادة التحويلية في الفكر الإداري المعاصر</b></p>
٩٠	تمهيد

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

الصفحة	الموضوع
١٧١	٢- التدريب المهني
١٧٧	٣- صلاحيات أكثر للمعلم
١٨٠	٤- حافز 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
٢٣٤ - ١٩٦	<p style="text-align: center;"><b>الفصل الخامس</b></p> <p style="text-align: center;"><b>الدراسة الميدانية " إجراءاتها ونتائجها "</b></p>
١٩٦	- تمهيد
١٩٧	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية
١٩٧	ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية
١٩٧	١- عينة الدراسة وخصائصها
١٩٩	٢- أداء الدراسة الميدانية ( استمرارات أسلوب دلفاي )
٢٠٤	ثالثاً: المعالجة الإحصائية
٢٠٥	رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية ( تحليلها وتفسيرها )
٢٠٥	١- تحليل نتائج الجولة الأولى من اسلوب دلفاي وتفسيرها