

متطلبات بناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط

د / عمرو محمد حامد عيسى

دكتورة أصول التربية كلية التربية جامعة دمياط

مدير ادارة التوجيه النظري والعملية مصلحة الكفاية الانتاجية

تاريخ استلام البحث : ١٥ / ١ / ٢٠٢٣ م

تاريخ قبول البحث : ٢٩ / ١ / ٢٠٢٣ م

البريد الالكتروني للباحث : amr.hamed@edu.psu.edu.eg

DOI: JFTP-2303-1273

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على الإطار التحليلي لمدارس الثانوية العامة في مصر ، وإبراز الإطار المفاهيمي لفريق العمل ، بالإضافة إلى التوصل إلى أهم الممارسات المتعلقة ببناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط ، ثم التوصل لمتطلبات بناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط.

منهج البحث اعتمد البحث على المنهج الوصفي.

نتائج البحث: توصل البحث إلى المتطلبات المتعلقة ببناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط، وتتمثل في:

- اعتماد أسلوب إدارة الفريق في المدارس الثانوية العامة والعمل على توفير جميع الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لانجاحه.
- عقد دورات تدريبية للممارسات الإدارية التي تُشجع على تبني أسلوب إدارة الفريق وتوظيفه لصالح الارتقاء بأساليب العمل وتحسين المخرجات.
- العمل على تحسين مناخ العمل بالمدرسة الثانوية العامة، يؤدي إلى زيادة قدرة العاملين الإبداعية ويدعم عمليات التعليم وتبادل الأفكار المتنوعة.
- أن تمثل إدارة المدرسة الثانوية العامة القدوة في العمل الجماعي بتشجيعه، والشفافية في تقييم العمل ليشجع العاملين بها على العطاء والشعور بالرضا والانتماء الوظيفي الذي يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المدرسة.
- تشجيع العاملين بالمدرسة الثانوية العامة، وحثهم على الاستفسار والتقصي، والمشاركة في صنع القرارات.

كلمات مفتاحية:

فريق عمل - المدارس الثانوية العامة - محافظة دمياط.

Requirements to build a productive team in Damietta secondary school to improve their participation in their surrounding community

ABSTRACT

The research aimed to Identify the conceptual framework of team work and Identify the analytical framework of secondary schools in Egypt and Reaching the most important practices for building a productive team of secondary schools in Damietta to improve their participation in their surrounding community and Reaching the requirements for building productive teamwork in Damietta secondary schools to improve their participation in their surrounding community.

Methodology of the research: The research used the descriptive approach.

Results of the research:

The research concluded with requirements of making a productive team work at secondary schools in Damietta to improve its partnership at surrounding society through:

- Adapt team management in secondary schools and providing all requirements to his success.

- Holding training courses on management practices which encourage on adopting team management method and employ it to improve working methods and output.

- Working on improving work climate in secondary schools in order to increase creative ability of workers and support education processes and various ideas exchanges.

- Secondary schools management should be the role model for teamwork by encouragement, transparency in work evaluation to encourage the workers on giving, satisfaction and work belonging which make them feel like they're part of the school.

- Encouraging the workers in secondary schools to inquire and investigate and participation in making decisions.

KEY WORDS: teamwork- secondary schools- Damietta.

المقدمة:

تواجه المجتمعات اليوم الكثير من التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في شتى مجالات الحياة، محدثة تحدياً كبيراً أمام النظم التعليمية، مما يستدعى تطوير هذه النظم لتواكب التطور العلمي والتكنولوجي والانتقال إلى مستويات عالية من التميز والتفوق، وللوصول بها إلى مصاف الدول المتقدمة.

وتقوم الموارد البشرية بدورًا هام ورئيس في التنمية، كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائداً وأكثرها تأثيراً على عناصر الثروة الأخرى وكفاءة توظيفها، وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفاعلية كل الثروات وعليه يتوقف الكفاءة والنمو والتقدم وكيان المنظمة وملاحمها وتفوقها والاستمرار والمنافسة، فالعنصر البشري هو جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا في مواقع اتخاذ القرارات أو مواقع التنفيذ.

ومما لا شك فيه أن العمل بشكل فرق يتكامل فيما بينهم أفرادها قد أصبح ضرورة من ضرورات نجاح العمل، فمبدأ المشاركة والتفاعل بين أعضاء المجموعة يُعزز من زيادة الإنتاج في أداء المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف التنظيمية في وقت مناسب. (آل سعود، ٢٠١٨، ٢٧٠)

وعلى الرغم من أهمية فرق العمل وقيادتها بنجاح في العمل الإداري في المنظمات والمؤسسات التعليمية إلا أنها ما زالت لم ترتقي للمستوى المطلوب،؛ حيث يعزف الكثير منهم عن اللجوء لتشكيل فرق العمل إما اعتزازاً أو ترفعاً أو تهيباً أو استثناءً، أو لخلافات شخصية أو لنقص المهارات بأنواعها الإدارية والنفسية في التعامل مع الفريق، مما يجعلهم يعكفون على العمل الفردي. وقد أشار العديد من الباحثين إلى مجموعة من الأخطاء الشائعة في قيادة فرق العمل، والتي يجب على القيادات الأكاديمية تجنبها في ممارساتهم لقيادة فرق عملهم، منها: عدم التفاهم والانسجام والتوائم بين طبيعة العمل المطلوب ومتطلباته والفريق القائم على أداء العمل، ومحاولة قيادة الفريق كمشرفاً ومراقباً تقليدياً، وعدم قدرة قائد الفريق على تكوين اتجاهات إيجابية لدى فريقه للإيمان برسالتهم في العمل، والتعامل مع أعضاء الفريق من خلال منظور فردي، وعدم الالتزام بالقواعد العامة للفريق، ودفع الفريق لاتخاذ قرارات متسريعة غير مدروسة وغيرها من السلوكيات الإدارية غير المسؤولة، ويضاف إلى ذلك الجانب الآخر المتمثل في القصور في العلاقات الإنسانية والتعاملات الإيجابية بين أعضاء الفريق، والدعم النفسي والاجتماعي، والشعور بالأما والتفاؤل والانبساط والسعادة، مما ينعكس بشكل سلبي على الفريق وأدائه بالعمل. (المجالي، ٢٠١٩، ٢٨٤)

يُعد التعليم الثانوي مرحلة تعليمية ضمن مراحل تعليمية أخرى يضمها نظام تعليمي له أهميته وأهدافه وتعد المرحلة الثانوية العامة بالنسبة لهذه المراحل المختلفة "بمثابة العمود الفقري بحكم موقعها في السلم التعليمي وتوسطها بين مرحلة التعليم الأساسي الذي تتلقى مخرجاته من الطلاب لتواصل تربيتهم وبين مرحلة التعليم العالي التي تستكمل إعدادهم لكي يستطيعوا عملياً مواصلة التعليم والخروج للحياة لتحمل مسؤولياتها والعمل على التكيف مع متغيراتها ومن ثم على نوعية القوى العاملة ذات التعليم العالي". (عززي، ٢٠٠٨، ٨١)

مشكلة البحث

يُعد العمل بالفرق من أفضل الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات لتحقيق أهدافها؛ من خلال الاستغلال الأمثل للطاقات والكفاءات البشرية وتوفير جو عمل مناسب يُلبى احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية وتحقيق رغباتهم الأساسية، حيث يجب على المؤسسة توفير مناخ تنظيمي إيجابي منفتح، وتبني استراتيجية لا تجعل العاملين ملتزمين فقط بأداء واجباتهم، بل أيضاً بتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف واضحة تتبناها المنظمة، وهو ما يُمكنها تحقيقه من خلال اعتماد فرق العمل التي توفر مثل هذا الجو وتفتح الباب للارتقاء الذاتي من خلال نجاح الفريق. (شباح، ٢٠١٧، ١٣٧)

وأكدت دراسة (الغامدي، ٢٠١٥) على ضرورة العمل على تعزيز ممارسة أسلوب إدارة الفريق لدى مديري مدارس التعليم العام، من خلال وضع برامج تدريبية تهدف إلى إعطاء دورات تدريبية للمديرين للممارسات الإدارية التي تُشجع على تبني أسلوب إدارة الفريق وتوظيفه لصالح الارتقاء بأساليب العمل وتحسين المخرجات.

كما سعت دراسة (المبارك، ٢٠١٤) إلى تحسين وتطوير دور وأداء فرق العمل في المؤسسات التعليمية الحكومية، وإمكانية معالجة أوجه القصور سعيًا للارتقاء بجودة الأداء والنهوض بمستوى فرق العمل.

وجاءت دراسة (عبد الرازق والحسين، ٢٠١٩) لتؤكد على ضرورة توفير الأدلة المناسبة التي توضح لقائدي المدارس آليات فرق العمل، وتفويض قائدي المدارس بعض صلاحياتهم لأعضاء فرق العمل لتيسير مهامهم وتحقيق أهدافهم.

اعتمادًا على ما سبق يمكن إبراز مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما متطلبات بناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط؟

وتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

١- ما الإطار التحليلي لمدارس الثانوية العامة في مصر؟

٢- ما الإطار المفاهيمي لفريق العمل؟

٣- ما الممارسات المتعلقة ببناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط؟

٤- ما آليات بناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في:

- ١- التعرف على الإطار التحليلي لمدارس الثانوية العامة في مصر.
- ٢- إبراز الإطار المفاهيمي لفريق العمل.
- ٣- التوصل إلى أهم الممارسات المتعلقة ببناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط.
- ٤- التوصل لمتطلبات بناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط.

أهمية البحث:

- أ- الأهمية النظرية: يقدم البحث إطارًا نظريًا يتناول متطلبات بناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط.
- ب- الأهمية التطبيقية: وتتمثل في التحليل الميداني للممارسات المتعلقة ببناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط.

منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث إنه الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، فهو منهج يقوم على جميع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر نكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية.

حدود البحث:

- ١- الحدود الموضوعية: وتتمثل في متطلبات بناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط.
- ٢- الحدود الجغرافية: يقتصر البحث على المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.
- ٣- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في عينة من السادة مديري ووكلاء ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية ومديري ووكلاء المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.
- ٤- الحدود الزمانية: المدة المحدودة قانونًا للانتهاء من البحث.

مصطلحات البحث:

١- فريق العمل:

تُعرف فرق العمل بأنها تجمع عدد من الأشخاص يتراوح عددهم ما بين ٦ إلى ٣٠ شخصاً من تخصصات وخبرات متنوعة، لاكتشاف فرص جديدة لم يكن لأي منهم تصورها بمفرده، ويتطلب ذلك أن يتعاون الأفراد المختلفون في العمل معاً بأفضل الطرق الممكنة، وإحداث التكامل بين وجهات نظرهم المختلفة. (Edmondson, 2016, 10)

ويُعرف البحث فرق العمل إجرائياً بأنها مجموعة من العاملين بالمدرسة الثانوية العامة ومن خارجها معاً لديهم القدرة على العمل معاً، ويتسم عملهم بالتكامل والمسؤولية المشتركة، وينتهي عملهم بتحقيق الهدف المطلوب.

٢- المدرسة الثانوية العامة:

يقصد بالمرحلة الثانوية العامة في هذه الدراسة المرحلة التعليمية التي تلي مرحلة التعليم الأساسي وتسبق التعليم العالي، وتحتضن الفئة العمرية (١٥-١٨) عاماً، وهي المرحلة العليا والأخيرة من مراحل التعليم العام، وتعتبر المرحلة الأهم في تحديد مستقبل طلاب التعليم العام. فالتعليم الثانوي يغطي فترة حرجية من حياة النشء هي فترة المراهقة بما يصاحبها من تغيرات جسمية وعقلية ونفسية واجتماعية، وما يتبعها من متطلبات أساسية لكل ناحية من النواحي التي تكون شخصية المراهق وتحدد سلوكه وعلاقاته. فهي مرحلة بناء الذات وتكوين الشخصية السوية ذات الاتجاهات والقيم السليمة. (البارقي، ٢٠١٧، ٩)

أولاً: الإطار النظري

أ) مدارس الثانوية العامة في مصر (الأهمية- الأهداف- الأدوار)

يقع التعليم الثانوي العام مرحلة وسطى بين مرحلتَي التعليم الأساسي بحلقتيه الحلقة الأولى (التعليم الابتدائي) والحلقة الثانية (التعليم الإعدادي) والتعليم العالي من حيث البناء أي أنه يقع بين مرحلتَي الطفولة والرشد طبقاً لنوعية المتعلمين وبمعنى آخر يقع بين مرحلتَي المعرفة النظرية والمعرفة العملية والتطبيقية. ويحتاج مدير المدرسة الثانوية العامة إلى عدد من الصفات ومن ثم المعارف والمهارات التي تختلف أهميتها النسبية عن معارف ومهارات مدير المدارس الابتدائية والإعدادية وذلك لأن المرحلة الثانوية العامة لها أهمية خاصة بالنسبة للطلاب تتجلى في: (توفيق، ٢٠١٧، ١٥٥)

- الاهتمام بالشباب في أهم وأخطر مراحل نموه أي خلال فترة المراهقة.
- تهيئة الشباب لمواصلة الدراسة في التعليم العالي.
- تنمية المهارات اللازمة لمواجهة الحياة الاجتماعية.

(١) أهمية مرحلة التعليم الثانوي العام في مصر:

أصبحت قضية إصلاح التعليم بوجه خاص هي القضية الأولى في مصر من حيث أنها تفرض نفسها وجوباً بسبب المتغيرات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية العاتية، فهي قاطرة التقدم وضرورة من ضروريات الحياة المعاصرة، وتنبع هذه الضرورة من قلب الأزمة اليومية والمستمرة والمتنامية. (عمار، ٢٠١٠، ٣٣٥)

وإذا كانت المدرسة بشكل عام قد نالت اهتماماً كبيراً، فإن المرحلة الثانوية العامة قد نالت اهتماماً خاصاً، فهي المرحلة التي تسبق المرحلة الجامعية، وتستمد هذه المرحلة فلسفتها وأهدافها من أنها مرحلة تعليم (المراهق)، وهي بالتالي مرحلة لها أهميتها، لما لمرحلة المراهقة من أهمية، باعتبارها مرحلة أساسية في نمو الفرد، الذي يمر خلالها بسلسلة من التغيرات متصلة ومتراصة، وإذا كانت فترة المراهقة فترة نمو جسمي سريع، فإنها كذلك فترة نمو عقلي وانفعالي، وللنمو العقلي في فترة المراهقة خصائصه، ولذلك تهتم التربية بنمو القدرات والاستعدادات في هذه المرحلة، كما تهتم بتنميتها، ومن هنا يبرز دور المدرسة الثانوية العامة في تهيئة فرص النمو السليم للفرد عن طريق العناية بصحته، وإتاحة فرص النشاط البدني المرن والمتنوع، ومساعدة المتعلم على اكتساب المفاهيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية اللازمة لتحقيق توافقه مع المجتمع، وبجانب ذلك فإن المدرسة الثانوية العامة هي المدرسة التي يجب أن تكون أكثر المدارس اهتماماً بالوقوف على ميول الطلاب واستعداداتهم وقدراتهم حتى يوجهوا إلى ما يتلاءم مع قدراتهم وخصائصهم في المستقبل.

كما أنها مرحلة إكساب سلوك المواطنة بما يتضمنه من معارف واتجاهات ومهارات تسمح للمتعم بإدراك الحقوق والواجبات والوعي بعناصر النظام الاجتماعي والتهيؤ للتعامل مع مؤسساته، ومن هنا فلمدرسة الثانوية العامة مطالبة بتوفير المناخ الملائم لنمو الشباب نمواً سليماً، بهدف إعدادهم للمشاركة الإيجابية والفعالة في تقدم المجتمع. (عصفور، ٢٠١٤، ٢٥)

(٢) أهداف التعليم في المرحلة الثانوية العامة:

صدرت عدة قوانين لتنظيم التعليم الثانوي في مصر وتحديد أهدافه فنصت المادة الأولى من القانون الصادر سنة ١٩٨١ على أن التعليم قبل الجامعي يهدف إلى تكوين الدارس تكويناً ثقافياً وعلمياً وقومياً على مستويات متتالية على النواحي الوجدانية والقومية والعقلية والاجتماعية والصحية والسلوكية والرياضية بقصد إعدادهم وتزويدهم بالقدر المناسب من الدراسات النظرية والعلمية والمقومات التي تحقق إنسانيته وقدرته على تحقيق ذاته والإسهام بكفاءة في عمليات الإنتاج والخدمات أو مواصلة التعليم العالي والجامعي من أجل تنمية المجتمع وتحقيق رخائه وتقدمه. وبصفة عامة فإن التعليم الثانوي العام في مصر يرمي إلى تحقيق الأهداف التالية: (توفيق، ٢٠١٧، ١٥٥-١٥٦)

– تنمية الجسم والوجدان والعقل.

- غرس الإيمان بالله ورسوله والقيم الإنسانية.
- غرس قيم ومراسلات العمل والإنتاج والإنفاق.
- المرونة وسرعة الاستجابة والتكيف مع المستقبل.
- الإسهام في تحقيق التنمية الشاملة وتوطين التكنولوجيا.
- وبالرغم من تعدد الأهداف العامة للتعليم الثانوي إلا أن هناك ثلاثة أهداف رئيسية يمكن القول أن التعليم الثانوي في كل مجتمع من المجتمعات يهدف إلى تحقيقها، وهي: (البارقي، ٢٠١٧، ٩-١٠)
- الإعداد للحياة بتزويد الطلاب في المدرسة الثانوية العامة بالخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية اللازمة لهم في حياتهم العامة.
- الإعداد لسوق العمل بتوفير احتياجات التطور الاجتماعي والاقتصادي، وتحقيق متطلبات التنمية بالنسبة للمجتمع والدولة على المستوى المتوسط الذي يؤهل له هذا النوع من التعليم. أي تكوين فئة من الأيدي العاملة على درجة متوسطة من المهارة للعمل في الميادين المختلفة.
- إعداد ذوي الاستعداد والقادرين على متابعة الدراسة في التعليم الجامعي.
- وحدد نص القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ والمعدل بالقانون رقم ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨ وكما حددته المادة ٢٢ الهدف العام للتعليم الثانوي العام في "إعداد الطلاب للحياة العملية جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي والجامعي والمشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية" (قانون ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨ مادة ٢٢)، وفي ضوء الهدف العام السابق تبلورت أهداف التعليم الثانوي العام فيما يلي: (محمد، ٢٠٠٥، ٢٩)
- تكامل إعداد الطالب في نواحي النمو الجسدية والعقلية والوجدانية والاجتماعية والروحية.
- إعداد الطالب للحياة العملية في المجتمع.
- الاستمرار في الإعداد القومي والوطني عند الطلاب.
- إعداد الطلاب للحياة في مجتمع ديمقراطي.
- مساهمة طلاب هذه المرحلة في الخدمات المجتمعية.
- ثم تطورت أهداف التعليم الثانوي ليوافق متطلبات العصر والتي تمثلت في: (الجندي، ٢٠١٧، ٤٥٨)
- تنمية قدرات الطلاب على البحث والدراسة ومواكبة التغيرات العالمية ومسايرة التطور التكنولوجي السريع، وإعداد جيل من العلماء.
- تعويد الطلاب على إبداء الرأي بحرية مع احترام رأي الآخرين.
- تحقيق مهارات استخدام التقنيات العلمية الحديثة.
- تزويد الطلاب بقدر من الدراسات التطبيقية ليتمكنوا من تحقيق الانخراط في مجال الإنتاج والخدمات إذا لم يتمكنوا من مواصلة لتعليم الجامعي.

- تزويد الطلاب بالقدر المناسب من المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق ذاتهم. (التوجيهات العامة لوزارة التربية والتعليم، ١٩٩٧/ ١٩٩٨)
- كما وضعت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤/٢٠٣٠) هدفاً عاماً له يتمثل في تطوير التعليم الثانوي العام بما يتوافق مع المعايير العالمية، وبما يضمن جاهزية الخريجين لمرحلة التعليم العالي، عن طريق توفير نظام لتحسين عمليات التعليم والتعلم يتماشى مع المعايير العالمية، وتقويم بنائي ونهائي عالي الجودة، ومنهج فعال يضمن اكتساب الطالب مهارات التفكير الناقد والكفايات، والأدوات الأخرى التي تساعد على أن يكون عضواً فعالاً في اقتصاد المعرفة وقد انبثقت عن هذا الهدف العام أهدافاً استراتيجية تتمثل في: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٧٥)
- زيادة استيعاب التعليم الثانوي ليفي بمتطلبات التعليم الإلزامي.
- تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي.
- تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقويم على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية.
- تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي.
- تقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام.
- كما وضعت أهدافاً تنفيذية للفترة من ٢٠١٦/٢٠١٧م تتمثل في: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٧٥-٧٦)
- سياسة الإتاحة: وتهدف إلى استيعاب الراغبين المؤهلين من خريجي حلقة التعليم الإعدادي، واستيفاء الاحتياجات البشرية اللازمة للتعليم الإلزامي.
- سياسات الجودة وتهدف إلى:
- ١- وضع الإطار العام وضوابط ومعايير المحتوى ومصادر وطرق التعليم والتعلم وتقويم الطلاب.
- ٢- تجريب واعتماد المناهج الجديدة مع الأخذ في الاعتبار التكامل المعرفي بين طلاب قسمي الثانوي العاد (الأدبي والعلمي) وتكييف المناهج بما يسمح بذلك. تطوير نظم التقويم ونظام اختبار الثانوية العامة، مع الاستفادة بالتكنولوجيا الحديثة في هذا الشأن.
- ٣- توفير البنية التكنولوجية، والفصول الافتراضية اللازمة لدعم الممارسات التربوية وتطبيق المناهج وطرق التعليم والتعلم مع ضمان الصيانة الدورية والتكلفة الجارية لجميع المدارس الثانوية العامة.
- ٤- توفير جهاز تابلت لجميع طلاب التعليم الثانوي.
- ٥- تدريب المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني على جميع المستويات على النظام المطور ووفق المعايير العالمية لكفايات كوادر التعليم الثانوي.

٦- سد الفجوة بين المدارس في مستويات التحصيل.

٧- وضع دليل وتطبيق منظومة من البدائل والحوافز لتقديم حزم من الأنشطة التربوية الداعمة للتنمية الشاملة للتلميذ والكاشفة لمواهبه في جميع مدارس المرحلة الثانوية العامة بما يتناسب مع إمكانات وبيئة المدرسة.

٨- سياسة تدعيم البنية المؤسسية وبناء القدرة على تطبيق اللامركزية: والتي تستوجب وضع حزمة تحفيزية تضمن الاستمرار والتنمية المهنية لكوادر التعليم الثانوي بناء على تقويم منتظم مبني على النتائج.

على أن يتم- وفق هذه الأهداف- قياس المؤشرات التالية بنهاية ٢٠١٦ / ٢٠١٧ م. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٧٦)

- عدد الفصول الجديدة.
 - مناهج جديدة للعلوم (فيزياء، كيمياء، أحياء) والرياضيات واللغات.
 - مناهج مطورة في جميع المواد الأخرى تستجيب للاتجاهات المعاصرة.
 - دليل للأنشطة التربوية للمرحلة الثانوية العامة.
 - جهاز تابلت لجميع طلاب الثانوي.
 - عدد المدارس المزودة ببيئة تكنولوجية للتعليم والتعلم.
 - نسبة المعلمين المدربين على المناهج الجديدة.
 - نسبة الموجهين المدربين على المناهج الجديدة.
 - تشريع للانضباط المدرسي يستفيد من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- (٣) أدوار مدارس التعليم الثانوي العام:

في العصر الحديث اجتاحت المجتمعات الإنسانية متغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية فريدة من نوعها أدت إلى تحولات كان لها أكبر الأثر على المدرسة والتعليم، فاتجهت المجتمعات الحديثة بوظيفة المدرسة من مجرد مؤسسة للتعليم إلى مؤسسة تعليمية ذات وظيفة اجتماعية مساندة لتطورات الحياة الاجتماعية، كما أنها أصبحت توصف بأنها مجتمعا صغيراً وبأنها أحد الأجهزة الاجتماعية، يدرّب عن طريقها الدارسون على العمل الجمعي، وعلى تحمل المسؤولية، واحترام الرأي الآخر، بل قد أصبح البعض يصف المدرسة بأنها مؤسسة تنظيمية تقوم على خدمة المجتمع ودراسة البيئة والتعرف عليها والوقوف على مواردها واحتياجاتها واشتراك الأهالي في تمويل المشروعات وتنفيذها، وهكذا تطورت وظيفة المدرسة من مجرد التعليم إلى المساهمة في أعمال المجتمع وأتاحت لأولياء الأمور أن يدخلوها ليتشاوروا في مصالح أبنائهم فيما يسمى بالمشاركة المجتمعية. (محمد، ٢٠٠٥، ٢٩)

- ومما سبق يتضح أن للمدرسة الثانوية العامة مجموعة من الأدوار المهمة والتي ينبغي عليها تحقيقها والتي يمكن إيجازها فيما يلي: (بدير، ٢٠١٣، ٣)
١. تزويد الطلاب بالمفاهيم العلمية الإنسانية وتسخيرها لخدمة المجتمع.
 ٢. تزويد الطلاب بالمهارات الفكرية ومناهج البحث العلمي.
 ٣. تحسين مهارات الطلاب اللغوية وقدراتهم الأدائية وإعدادهم مهنيًا وتكنولوجياً.
 ٤. تزويد الطلاب بالمهارات السلوكية والقيم.
 ٥. تنمية الاتجاه نحو تقدير المسؤولية واحترام القانون والقيم.
 ٦. تكوين اتجاهات الشعور بالانتماء والقدرة على الانسجام والتكيف.
 ٧. تقدير نجاحات الإنسان ومسؤولية المواطنة وإدراك الأحداث الدولية.
 ٨. إكساب الطلاب حاسة التذوق وتقدير الجمال.
 ٩. مساعدة الطلاب على معرفة ذواتهم وتقدير الآخرين.
 ١٠. مساعدة الطلاب على إتقان اللغات الأجنبية لمواجهة التحديات العالمية ومن أجل التفاهم الدولي.
 ١١. نقل الثقافة والحفاظ عليها بين أجيال المجتمع.
 ١٢. تهيئة فرص النمو السليم للفرد عن طريق العناية بصحته وإتاحة فرص النشاط البدني المرن والمتنوع.

(ب) فرق العمل في المدرسة الثانوية العامة (إطار مفاهيمي)

(١) مفهوم فرق العمل:

تعرف فرق العمل بأنها "مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء أعمال موحدة وتوجههم أهداف عامة، ويتحمل كل منهم مسؤوليات ومهام جزئية محددة في هذه الأعمال ولدى أفراد الفرق التعاطف والانتماء للذات يساعدانهم على سهولة الأداء والرضا عن العمل، ولكي يعمل الفرق بفعالية يجب أن يتصف أعضاؤه بالمرونة والثقة وتقديم الدعم أثناء تقدم الفرق نحو تحقيق أهدافه". (هلال، ٢٠١٥، ١٠)

ويوضح خبراء هارفارد (Harvard Business Review, 2011, 22) فرق العمل بأنهم جماعة من الأفراد لديهم مهارات يكمل بعضها بعضاً، ويتفاعلون معاً لتحقيق هدف مشترك، ولديهم التزام ومنهجية يرون أنفسهم مسئولون عنها بشكل جماعي.

فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفرق، ويعتبر أعضاء الفرق مسئولون عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين في اتخاذ القرارات، والفرق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث

عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فرق العمل. (رضوان، ٢٠١٧، ٣٩)

الفريق هو مجموعة من الأفراد المتعمدة بعضها على البعض ضمن مهامها، ويتشاركون مسئولية النتائج، حيث أنهم يرون أنفسهم تماماً كما يراهم الآخرون باعتبارهم كيان اجتماعي كامل ضمن نظام اجتماعي أكبر، وبإمكانه إدارة علاقاته خلال الحدود التنظيمية. (Kohn, O. Connell, 2017, 30)

يتضح مما سبق من خلال عرف مفاهيم فرق العمل، وجود عناصر اتفقت فيها أغلب المفاهيم، وهي أن الفرق تتكون من مجموعة محددة من الأعضاء تتنوع تخصصاتهم وخبراتهم، يجمعهم هدف مشترك يعملون لتحقيقه، مع الالتزام والتعاون بين أعضاء الفرق، والمسئولية المشتركة بين الأعضاء في إنجاز المهام.

(٢) أهمية بناء فرق العمل:

من المؤكد أن الإنجازات الفردية مجزية للغاية، ولكن العمل ضمن فريق يقدم فرصاً ذات قيمة عالية ونتائج مرضية تنشأ من عمل الفرد ذاته أيضاً، فعمل الفرق له صلة بالرضا الوظيفي الذي لا يمكن تحقيقه ببساطة من خلال المجهودات الفردية. (Kohn, O Connell, 2017, 20)

(٣) المحددات الأساسية لفرق العمل:

يشير (Keplicz& Verbrugge, 2010, 3) بأنه يوجد مجموعة من المحددات الأساسية لفريق العمل وهي:

- العمل معاً لتحقيق الهدف العام.
- متابعة إنجاز أعضاء الفريق كوحدة واحدة.
- مساعدة الآخرين عند الحاجة.
- تنسيق مهام أعضاء الفريق بحيث لا تتعارض مع بعضها البعض.
- التواصل بين أعضاء الفريق لمعرفة الدروس المستفادة من النجاح والفشل.
- عدم وجود منافسة بين أعضاء الفريق نحو تحقيق الهدف العام.

(٤) أنواع فرق العمل:

يوضح (أحمد، ٢٠١٢، ١٨٤ - ١٨٧) أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فرق العمل.
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفرق، بمعنى هل الفرق دائم أم مؤقت.
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه ومنها ما يلي:

- فرق عمل الإدارة العليا.
- فرق العمل الوظيفية.
- فرق العمل متعددة الوظائف.
- فرق دوائر الجودة.
- فرق العمل الموجهة ذاتياً.
- فرق العمل المدارة ذاتياً.
- فرق العمل الافتراضية.

ويشير كل من ماكجراث وبيتس (Mcgrath & Bates, 2015, 106) بأنه في عام ١٩٦٥ اقترح تاكمان (Tuchman) لأول مرة نموذجاً مكوناً من أربعة مراحل لبناء فرق العمل وهي كالتالي:

١. التكوين: يبدأ أعضاء الفرق في التفاعل مع بعضهم البعض ويحاولون استيعاب المطلوب منهم في المهمة، ويكون الشعور المسيطر على هذه المرحلة هو الإثارة والحماس الممزوج بالخوف والالتباس.

٢. الصراع (العاصفة): وهي المرحلة الأصعب فيها تظهر النزاعات وتطفو الأهداف الشخصية على السطح فيبدأ أعضاء الفرق في محاولة إثبات أنفسهم ويجادلون في القرارات المتخذة ويكثر الصراع والمواجهات بين أعضاء الفرق.

٣. التوافق (التعاون): في هذه المرحلة يجد الفرق طرقاً لفض النزاعات، ويكون الفرق أكثر انسجاماً ويبدأ في الظهور كوحدة متماسكة، ويتم توجيه النقد والتعليقات على نحو بناء ويبدأ الأعضاء في التعاون مع بعضهم البعض.

٤. الأداء: يتصف سلوك الأعضاء في هذه المرحلة بالتفاهم والرغبة في مشاركة المعارف والخبرات، وتزداد قدرة الفرق على التنبؤ بالمشكلات ومواجهة المستجدات، وتتغرز الثقة بالنفس وبالأعضاء الآخرين للفريق لأنهم يعملون باتجاه هدف مشترك.

٥. الإنهاء (الانفصاض): ترتبط هذه المرحلة بفرق العمل المؤقتة التي تنتهي بانتهاء المهمة، فيشارك الأعضاء إما الشعور بالراحة أو بالضيق، وذلك وفقاً للنتائج النهائية للمهمة.

(٥) فرق العمل الفعالة:

يذكر كوهين وأوكونيل (Kohn, O Connell, 2017: 35- 36) بأن الفرق الفعالة هي التي تساهم في الوصول إلى أعلى أداء يمكن أن يحققه الفرق؛ فأى فريق بإمكانه أن يكون فعالاً ورائعاً عندما يلبي الاحتياجات التي تنشأ من أجلها بل ويتجاوزها أيضاً، فإذا كانت المنظمة التي تقوم بإدارة

الفرق تعتقد أنه أدى مهامه جيداً، فحينئذ يعد ذلك الفرق فعالاً، وتعتبر النتائج التي يحققها الفرق أمر مهم للمنظمات التي تتولى إنشاء هذا الفرق وتشغيله وتحليل عمله، ولكن تميل كل هذه النتائج لأن تندرج ضمن ثلاث فئات أساسية:

- فاعلية الأداء، حسبما يتم تقييمها من خلال مخرجات نوعية وكمية مقبولة وموضوعة مسبقاً.
 - نتائج سلوكية/ وهي ترتبط بالتقييم الخارجي لمدى الرضا بعمل الفرق وطرقه، حسبما يقيمه العملاء أو المستفيدين أو مساهمين خارجيين آخرين.
 - مواقف الأعضاء، ترتبط بشعور الأعضاء بأن الفرق قد أتم عمله على نحو جيد، فمواقف الأعضاء تجاه خبرة فريقهم تعني الكثير للمنظمات، لأن التجربة التي يتردد صداها لدى الفرد تعزز قيمة العمل الجماعي لدى أعضاء الفرق أنفسهم، ويحفز اهتمامهم للانضمام إلى فرق مستقبلية والمشاركة بها، كما يقدم قدرة على مشاركة أعضاء الفرق المستقبلين للعوامل التي تزيد من احتمالية أن يقدم الفرق تجربة إيجابية ومنتجة لهم جميعاً.
- (٦) المهام المسندة لمديري المدارس في إدارة فرق العمل:
- ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي: (الحر، ٢٠١٠، ٢٢ - ٢٣):
- قيام القيادة بوضع الرؤية والأهداف الواضحة للعمل ضمن فرق العمل بمشاركة كافة الأعضاء.
 - تحديد حجم مسئولية كل عضو من أعضاء الفرق.
 - مساعدة القيادة للعاملين في الفرق للوصول إلى أعلى مستويات الأداء.
 - قيام القيادة بتوثيق المعلومات الخاصة بأداء عمل الفرق.
 - المتابعة المستمرة من خلال أساليب الاتصال الفعالة للتأكد من سلامة سير عمل الفرق.
 - العمل على مساعدة العاملين على التطور والتحسين المستمرين ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وتزويدهم بمهارات العمل الجماعي من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية.
 - التعامل مع المشكلات والصراعات بموضوعية والتصدي لها بوعي.
 - تفعيل نظام المكافآت لدعم وتشجيع فرق العمل المتميزة.
 - الاحتفال بإنجازات الفرق والاعتراف بالخطأ أو الفشل.
 - العمل على إنشاء بيئة عمل محفزة للفرق يتحمل فيها كل عضو مسئولية التفحيز الذاتي.
 - الانفتاح القائم على المصارحة والاعتراف والتغذية العكسية الموجهة لتنمية الثقة المتبادلة بين الأشخاص، وذلك لأن الانفتاح والثقة تساعدان في الكشف عن حقيقة المشاعر والمعتقدات والقيم والتطلعات.

ثانياً: الإطار الميداني للبحث

يتناول البحث في قسمه الثاني الإطار الميداني، والذي يمكن من خلاله رصد الممارسات المتعلقة ببناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط، وصولاً إلى آليات تفعيل بناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط.

(١) مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

تمثل مجتمع الدراسة في مديري ووكلاء ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية ومديري ووكلاء المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.

قام الباحث بمحاولة اختيار عينة الدراسة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي وبشكل عشوائي من مديري ووكلاء ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية ومديري ووكلاء المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية والجدول التالي يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

جدول (١) يوضح مجتمع الدراسة وعينتها

البيان	المجتمع	العينة	النسبة المئوية %
مديري ووكلاء الإدارات التعليمية	٢٠	٨	٤٠ %
رؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية	١٠٦	٦٦	٦٢.٣ %
مديري ووكلاء المدارس الثانوية العامة	٦٠	٢٦	٤٣.٣ %
الإجمالي	١٨٦	١٠٠	٥٣.٧٦ %

يتضح من الجدول (٧) السابق مجتمع وعينة الدراسة من مديري ووكلاء ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية ومديري ووكلاء المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، حيث بلغ حجم العينة بعد استبعاد الاستبانات غير الصحيحة أو غير المكتملة (١٠٠) من مجتمع أصلي بلغ (١٨٦) بنسبة (٥٣.٧٦ %).

(٢) الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تضمن الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل النتائج برنامج SPSS 22 وذلك باستخدام حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة ثم حساب النسبة المئوية لكل منها:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{التكرار} / \text{العدد}) \times ١٠٠$$

- حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لتحديد درجة الاستجابة.

- حساب الوزن النسبي بقصد ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية.

وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي المرجح وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي لتحديد اتجاه الاستجابات لعبارات الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢) يوضح مقياس ليكرت الثلاثي

الرأي	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
الوزن	٣	٢	١
الوسط الحسابي المرجح	(٣-٢,٣٤)	(٢,٣٣-١,٦٧)	(١,٦٦-١)

(٣) عرض نتائج الاستبانة وتفسيرها

فيما يلي يقوم الباحث بعرض وتحليل الممارسات المتعلقة ببناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط وذلك على النحو التالي:

جدول (٣) استجابات عينة الدراسة حول الممارسات المتعلقة ببناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط

لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط (ن=١٠٠)

م	العبارات	الاستجابات								الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الترتيب النسبي
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	احترام حق أفراد الفريق في مناقشة القضايا المرتبطة بالعمل	٦٢	٦٢	٣٦	٣٦	٢	٢	٢.٦٠	٨٦.٧	موافق	١١		
٢	اختيار الأفراد ذوي المهارات اللازمة لعمل الفريق	٨٠	٨٠	١٢	١٢	٩	٩	٢.٧٣	٩١	موافق	٤		
٣	الاشتراك مع أفراد الفريق في تحديد القواعد المنظمة للعمل	٥٢	٥٢	٤٨	٤٨	--	--	٢.٥٢	٨٤	موافق	١٣		
٤	التأكد من إدراك كل عضو لحدود مهامه	٧٩	٧٩	١١	١١	١٠	١٠	٢.٦٩	٨٩.٧	موافق	٦		
٥	تدعيم الثقة بين إدارة المدرسة الثانوية العامة وأعضاء فريق العمل	٧٩	٧٩	١٠	١٠	١١	١١	٢.٦٨	٨٩.٣	موافق	٧		
٦	التعامل مع التغيرات المؤثرة في عمل الفريق بمرونة	٦١	٦١	٣٧	٣٧	٢	٢	٢.٥٩	٨٦.٣	موافق	١٢		
٧	التعاون مع أفراد فريق العمل في التعرف على صعوبات العمل بصورة مستمرة	٧٥	٧٥	١٣	١٣	١٢	١٢	٢.٦٣	٨٧.٧	موافق	١٠		
٨	التعاون مع أفراد فريق العمل في تصحيح الأخطاء	٨٧	٨٧	٦	٦	٧	٧	٢.٨٠	٩٣.٣	موافق	١		
٩	تفويض أفراد الفريق في الصلاحيات التي تمكنهم من أداء مهامهم	٨٦	٨٦	٤	٤	١٠	١٠	٢.٧٦	٩٢	موافق	٢		
١٠	تمتع أفراد فريق العمل بالعلاقات الطيبة مع الآخرين	٨٤	٨٤	٧	٧	٩	٩	٢.٧٥	٩١.٧	موافق	٣		
١١	توزيع مهام الفريق في ضوء قدرات أعضاء الفريق	٨٢	٨٢	٩	٩	٩	٩	٢.٧٣	٩١	موافق	٥		
١٢	مراعاة رغبات أفراد الفريق في توزيع المهام	٦٦	٦٦	٣٣	٣٣	١	١	٢.٦٥	٨٨.٣	موافق	٨		
١٣	مشاركة أفراد من البيئة المحلية في بعض فرق العمل	٥١	٥١	٤٠	٤٠	٩	٩	٢.٤٢	٨٠.٧	موافق	١٤		
١٤	مناقشة أفراد الفريق في إجراءات تنفيذ مهامهم	٦٧	٧٦	٣٠	٣٠	٣	٣	٢.٦٤	٨٨	موافق	٩		
الممارسات المتعلقة ببناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط								٢.٦٦	٨٨.٦ ٧	موافق			

يبين الجدول (٣) التكرارات والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو الممارسات المتعلقة ببناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢.٤٢ - ٢.٨٠) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٨٠.٠٧% - ٩٣.٣٣%).

جاءت استجابات عينة الدراسة حول عبارات الممارسات المتعلقة ببناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط الخاصة بكل درجة (موافق)، بمتوسط (٢.٦٦) ووزن نسبي (٨٨.٦٧%).

وقد جاء ترتيب أهم خمس عبارات من عبارات الممارسات المتعلقة ببناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط على النحو التالي من حيث الأهمية:

١. التعاون مع أفراد فريق العمل في تصحيح الأخطاء.
 ٢. تفويض أفراد الفريق في الصلاحيات التي تمكنهم من أداء مهامهم.
 ٣. تمتع أفراد فريق العمل بالعلاقات الطيبة مع الآخرين.
 ٤. اختيار الأفراد ذوي المهارات اللازمة لعمل الفريق.
 ٥. توزيع مهام الفريق في ضوء قدرات أعضاء الفريق.
- وقد جاء ترتيب آخر خمس عبارات من عبارات المحور الثاني: الممارسات المتعلقة ببناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط على النحو التالي من حيث الأهمية:

١. التعاون مع أفراد فريق العمل في التعرف على صعوبات العمل بصورة مستمرة.
٢. احترام حق أفراد الفريق في مناقشة القضايا المرتبطة بالعمل.
٣. التعامل مع التغيرات المؤثرة في عمل الفريق بمرونة.
٤. الاشتراك مع أفراد الفريق في تحديد القواعد المنظمة للعمل.
٥. مشاركة أفراد من البيئة المحلية في بعض فرق العمل.

ثالثاً: المتطلبات المتعلقة ببناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط

يتكون المجتمع المدرسي من مجموعة من العناصر وهم الفريق الإداري ويرأسهم مدير المدرسة، ثم المعلمون، والتلاميذ وهدفهم العام أن يثمر تعاونهم في توفير الجو التربوي والتعليمي الذي تحقق من خلاله الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة، وهذا يتطلب منهم بناء نوع من العلاقات الإنسانية

-
- الفعالة بين أفراد المجتمع المدرسي. لذا تتمثل المتطلبات المتعلقة ببناء فريق عمل منتج بالمدارس الثانوية العامة بدمياط لتحسين مشاركتها في مجتمعها المحيط، في الآتي:
 - اعتماد أسلوب إدارة الفريق في المدارس الثانوية العامة والعمل على توفير جميع الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لانجاحه.
 - عقد دورات تدريبية للممارسات الإدارية التي تُشجع على تبني أسلوب إدارة الفريق وتوظيفه لصالح الارتقاء بأساليب العمل وتحسين المخرجات.
 - العمل على تحسين مناخ العمل بالمدرسة الثانوية العامة، يؤدي إلى زيادة قدرة العاملين الإبداعية ويدعم عمليات التعليم وتبادل الأفكار المتنوعة.
 - أن تمثل إدارة المدرسة الثانوية العامة القدوة في العمل الجماعي بتشجيعه، والشفافية في تقييم العمل ليشجع العاملين بها على العطاء والشعور بالرضا والانتماء الوظيفي الذي يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المدرسة.
 - تشجيع العاملين بالمدرسة الثانوية العامة، وحثهم على الاستفسار والتقصي، والمشاركة في صنع القرارات.
 - أن تعمل إدارة المدرسة على متابعة اقتراحات العاملين بالمدرسة الثانوية العامة وأفكارهم الجديدة وذلك بعقد اجتماعات ولقاءات توضح مدى تطبيق أفكار العاملين ومقترحاتهم وتحديد مسئولية كل موظف في المؤسسة التعليمية.
 - الاهتمام بالموارد البشري في المدرسة الثانوية العامة، عن طريق الاهتمام بتدريبهم وذلك بالبداية بتحليل الاحتياجات التدريبية بصورة مستمرة وبناء على قواعد موضوعية، وبالتالي تصميم برامج تدريبية تفي باحتياجات العاملين.
 - تنمية العلاقات الإيجابية التي تربط المعلمين بعضهم ببعض، وذلك نظراً للآثار الإيجابية لذلك في الأداء الفردي والتنظيمي.
 - زيادة الدورات التدريبية المتعلقة بتنمية مهارات فرق العمل داخل المدرسة الثانوية العامة.
 - تشجيع فرق العمل على القيام بأدوارها وصرف مكافآت لكل فريق يُقدم الأدوار المنوطة به ويُحقق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة الثانوية العامة.
 - زيادة التوجيه والرقابة من قبل إدارة المدرسة الثانوية العامة والإدارة التعليمية على فرق العمل ومعالجة الصعوبات والمشكلات والتحديات التي تحول دون القيام بأدوارهم.
 - تقديم الدعم المطلوب لفرق العمل من قبل إدارة المدرسة الثانوية العامة فيما يتعلق بالاحتياجات المهمة كالتطوير والإبداع والابتكار والتي تحتاج إلى أجهزة وخلافه.
 - رصد ميزانية خاصة لتطوير فرق العمل بالمدرسة الثانوية العامة.
-

المراجع

- أحمد، حافظ (٢٠١٢): الأداء الإداري في المؤسسات التربوية، دار اللطائف للنشر والتوزيع، القاهرة.
- آل سعود، عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز (٢٠١٨): "العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية- دراسة تطبيقية على الغرفة التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع ٤٩، عمادة البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، يونيو، ٢٠١ - ٢٦٢.
- البارقي، محمد عبد الله (٢٠١٧): درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية العامة لمهامه مشرفاً مقيماً في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية العامة في محافظة جدة، عالم التربية، س ١٨، ع ٥٨، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ٨٨ - ١.
- بدير، المتولي إسماعيل (٢٠١٣): بعض معوقات إقامة المدرسة الثانوية العامة الفعالة في ضوء المعايير القومية للتعليم، مجلة كلية التربية، ع ٨٢، ج ٢، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- توفيق، صلاح الدين محمد (٢٠١٧): تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة، مجلة المعرفة التربوية، مج ٥، ع ١٠، الجمعية المصرية لأصول التربية، القاهرة، ١٤٢ - ١٧٧.
- الجندي، أحلام محمود حسين (٢٠١٧): تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية في مصر، مجلة كلية التربية، مج ٦٥، ع ١، كلية التربية، جامعة طنطا، ٤٤٦ - ٤٩١.
- الحر، عبد العزيز (٢٠١٠): أدوات مدرسة المستقبل القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٧): مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- شباح، مريم (٢٠١٧): "فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة"، مجلة كلية التربية، مج ٢٨، ع ١٠٩، كلية التربية، جامعة بنها، يناير، ١٣٧ - ١٥٨.
- عبد الرازق، ماجدة مصطفى عبد الله والحسين، منال أحمد عبد العزيز (٢٠١٩): "سبل تحسين مستوى إدارة فرق العمل لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض"، مجلة التربية، ع ١٨٤، ج ٣، كلية التربية، جامعة الأزهر، أكتوبر، ١١٤٨ - ١١٩٩.
- عزازي، فاتن محمد (٢٠٠٨): تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتحديات المستقبل (رؤى وتوجهات استراتيجية)، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، القاهرة.

عصفور، رباب طلعت إسماعيل (٢٠١٤): رؤية مجتمعية لإصلاح التعليم لإصلاح التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.

عمار، حامد (٢٠١٠): عولمة الإصلاح التربوي بين الوعود والإنجاز والمستقبل، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

الغامدي، علي بن محمد (٢٠١٥): "ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١٦، ع ٤، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، ديسمبر، ٤٤١ - ٤٧٨.

المبارك، منصور علي (٢٠١٤): "دور جماعات وفرق العمل في نجاح المؤسسات التعليمية في دولة الكويت"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج ٢٨، ع ١، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ١٦٥ - ٢١٤.

المجالي، مصلح مسلم مصطفى وعبد الرشيد، ناصر سيد جمعة (٢٠١٩): "سمات الشخصية الإيجابية وفق مفاهيم علم النفس الإيجابي وعلاقتها بمهارات قيادة فريق العمل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات: جامعة ظفار أنموذجاً"، العلوم التربوية، مج ٢٧، ع ٣، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، يوليو، ٢٦٤ - ٣١٦.

محمد، ولاء حسين حسين (٢٠٠٥): تطوير مقومات بنية التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء متطلبات المستقبل، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.

هلال، محمد عبد الغني (٢٠١٥): مهارات بناء الفريق، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي - التعليم المشروع القومي لمصر (٢٠٣٠/٢٠١٤)، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.

Edmondson Amy C. (2016): Teaming to Innovate, B Jossey Bass, UK.

Harvard Business Review (2016): HBRs 10 Must Reads on Managing People, Harvard Business Review Press, USA.

Keplicz, B& Verbrugge, R. (2010): Teamwork in Multi Agent Systems, A John wiley and sons, Ltd., Publication, Chennai, India.

Kohn Stephen E & O Connell Vincent. (2017): Strong practices for strong teams. USA, The Career Press, Inc.

Mcgrath James & Bates Bob. (2015): The Little Book of Big Management Theories and How to Use Them, Pearson Education Limited, UK.