التخطيط لتطوير نظام التعليم الثانوى
بجمهورية مصر العربية باستخدام أسلوب فرق العمل

إعداد

الهيئة البحثية

د/ فتحى مصطفى رزق

عاشـــور إبراهيم الدسوقى حسام الدين السيد محمد

يوليو ٢٠٠٥

١٩٠

التخطيط لتطوير نظام التعليم الثانوى

بجمهورية مصر العربية باستخدام أسلوب فرق العمل (*)

مقدمة :

يعيش العالم الآن بدايات القرن الحادى والعشرين فى ظل أحداث سياسية واجتماعية ، واقتصادية ، وتكنولوجية ، وثقافية، أطلقت العنان لموجات من التغيير ، صاحبت التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات ، والمؤسسات العالمية الجديدة ، وتسارع خطى الاندماج الاقتصادى العالمى ، هذه التغيرات تستحق أن نخطط لها من أجل إعداد وتكوين المواطن المصرى القادر على مواجهة تحديات المستقبل .

وقد أوضح التقرير العالمى للتربية لعام ٢٠٠٠م ، الصادر عن اليونسكو تحت عنوان " الحق فى التعليم " أن التعليم الأولى قد توسع بصورة كبيرة فى كثير من الدول النامية منذ خمسينيات القرن العشرين ، بسبب الزيادة الكبيرة فى الطلب على الالتحاق بالتعليم الثانوى، وقد نتج عن هذا التوسع انخفاض فى جودته الشاملة نظرا لقلة موارده وضعف كفاءة النظم التعليمية به .(١)

(*) إعداد : دكتور/ فتحى مصطفى رزق رئيس شعبة بحوث التخطيط التربوى.
- عاشور إبراهيم الدسوقى عيد باحث مساعد بشعبة بحوث التخطيط التربوى.
- حسام الدين السيد محمد إبراهيم باحث مساعد بشعبة بحوث التخطيط التربوى.

لذا فحركة الإصلاح والتطوير التعليمى قد تحولت من البرامج الجزئية إلى إعادة تركيب وبناء النظام كله ، فأصبحت الآن تقوم على بعض الأفكار المهمة مثل : المدرسة كمجتمع تعليمى ، الدور الرئيسى للتنمية المهنية ، مشاركة أولياء الأمور ، تقبل التغيير كعملية تطويرية، لذلك يطالب المهتمون بالإصلاح والتطوير التعليمى فى أمريكا بضرورة الإصلاح النظمى Systemic Reform بمعنى أن يتم تغيير كل النظام فى نفس الوقت ، فجهود الإصلاح والتطوير التعليمى تهدف إلى تحقيق تطوير شامل لكل جوانب المنظومة التعليمية .

والتعليم الثانوى فى عصرنا الحاضر بمثابة العمود الفقرى فى العملية التعليمية ، فهذه المرحلة من مراحل التعليم تقع عليها تبعات أساسية وحيوية للوفاء بحاجات المتعلمين ورغباتهم وتطلعاتهم وإعدادهم ، وفى نفس الوقت الوفاء باحتياجات المجتمع ومتطلباته التنموية.

وهذا يتطلب وقفة مستمرة أمام سياسة التعليم ونظامه ومحتواه ، لمواجهة التغيير وتنمية قدرة الإنسان على الانتقاء والاختيار لرفع إنتاجية المواطن والارتفاع بقدراته التنافسية . حيث أننا نعيش اليوم فى عالم يعتمد على المعلومات ومناهج التحليل والاعتماد على الحقائق وتسارع معدلات التغيير التى تنتشر فى كل معالم الحياة البشرية ، فالسيطرة على المعرفة المحرك الأساسى لأية دولة فى معركة تقدمها . وبذلك أصبحت قدرة أى دولة تتمثل فى رصيدها المعرفى ، حيث تقدر المعرفة العلمية والتكنولوجية بحوالى ٨٠% من اقتصاد بعض دول العالم مثل الولايات المتحدة واليابان، وسنغافورة،

مسئولية سرعة تطوير نفسها بحيث تصبح مجتمعات منتجة للمعرفة.(٢)

ومن ثم فالرؤية الأكثر خدمة لتطوير التعليم الثانوى فى مصر هى تلك التى ترى التعليم داخل سياقاته المجتمعية الحاكمة وتحدياته الحضارية الضاغطة، باعتبار أن مستقبل التعليم يعتمد على حقائق ومؤشرات خارجة عنه أكثر من اعتماده على عناصر النمو الداخلى فى النظم المستقبلية للتعليم – كما نقررها اليوم – فالنمو الاقتصادى والسياسى والسكانى والاجتماعى والتكنولوجى سوف يؤثر فى مستقبل التعليم بدرجة لا يمكن تجاهلها والتقاعس عن استشرافها.(٣)

ولذلك تعد عملية تطوير التعليم الثانوى ، وإصلاح مساره ضرورة ملحة يسعى إليها المجتمع المصرى كله بجميع طوائفه ومؤسساته وقطاعاته ، حيث يرى الخبراء والمهتمون أن هذا التقدم الهائل المرتقب يتطلب ضرورة الاهتمام بالإدارة المدرسية فى المرحلة الثانوية حيث تقوم بعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم فى ضوء مجموعة من الأهداف، وتؤدى هذه الوظائف من خلال التأثير فى سلوك الأفراد وبما يحقق أهداف المدرسة .(٤)

واتساقا مع هذه التعددية فى مهام وأدوار الإدارة المدرسية ظهر العديد من الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة التى تطور أداء الإدارة المدرسية بهدف زيادة فعاليتها وإنتاجيتها وجعلها مسايرة للتحولات والتغيرات العالمية المعاصرة مثل : الإدارة بالأهداف ، والإدارة الذاتية، وإدارة الوقت، وإدارة

الأزمات، وإدارة الضغوط والتوتر ، وإدارة الصراع، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالشفافية ، وإدارة فرق العمل .

كل هذا أدى إلى البحث عن صيغة جديدة ، ونوع جديد من النظام التعليمى الثانوى والذى يمكن أن يتناسب مع حاجات الشباب بصورة أكثر وضوحا ، للاستفادة من المهارات الأساسية المطلوبة فى القرن الحادى والعشرين . ويمكن أن يمثل فرصة فريدة لهؤلاء الشباب وخاصة إذا ما تناسب بصورة جيدة مع حاجاتهم الجديدة .

وتأسيسا على ما تقدم ، يمكن اقتراح تصور لتطويرنظام التعليم الثانوى فى مصر ، وذلك للارتفاع بجودة خريجى التعليم الثانوى ليتناسب مع متطلبات سوق العمل والمهن المستقبلية .وذلك من خلال عرض المحاور التالية :

أولا : أسلوب فرق العملى فى التعليم الثانوى فى ضوء خبرات بعض الدول .

ثانيا: استخدام أسلوب فرق العمل فى المدارس الثانوية العامة .

ثالثا: مؤشرات التصور المقترح لتطوير نظام التعليم الثانوى بجمهورية مصر العربية باستخدام أسلوب فرق العمل.

أولا : أسلوب فرق العمل فى التعليم الثانوى فى ضوء خبرات بعض الدول :

تتكون المؤسسات التعليمية الناجحة من فرق عمل عالية الكفاءة والجودة وترتبط بعضها البعض فى نموذج متداخل متشابك متكامل وتشكل فى مجموعها فريق العمل الكبير بالمنظمة .

وتعمل تلك المؤسسات جاهدة على تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية الموجودة لديها وتنميتها وتطويرها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال أسلوب

فرق العمل الذى يمكن تلك المؤسسات من التأثير والتغيير فى بيئتها الداخلية والخارجية وفى سلوكيات العاملين حتى تستطيع تحقيق ما تتطلع إليه وترغب فى تحقيقه من أهداف .(٥)

وأصبح الكثير من دول العالم تستخدم أسلوب فرق العمل فى مدارسها الثانوية لزيادة فعاليتها وإنتاجيتها ومن هذه الدول الولايات المتحدة الأمريكية حيث تتعدد وتتنوع أشكال فرق العمل فى المدارس الثانوية الأمريكية مثل فريق قيادة المدرسة الذى يتولى أمورها ويسير شئونها، وفريق المناهج الدراسية الذى يتولى مسئولية المناهج واختيارها وتنفيذها ، وفريق التقويم المدرسى الذى يقوم كافة ميادين ومجالات العمل المدرسى، وفريق مواجهة المشكلات السلوكية الذى يركز على المشكلات السلوكية للطلاب ويضع حلولا لها وفق أسس علمية سليمة، وفريق إدارة الأزمات الذى يتولى إدارة الأزمات الطارئة التى تتعرض لها المدارس مثل الحرائق أو الموت المفاجئ (٦) ، وفريق التحسين المدرسى، الذى يقوم بجمع المعلومات والبيانات عن كافة الجوانب التعليمية داخل المدرسة، وتحديد نقاط الضعف والأمور التى تحتاج إلى دعم وإصلاح وتحسين، ووضع خطط الإصلاح وتنفيذها ومتابعة ذلك التنفيذ "(٧)

وترتكز برامج فرق العمل فى المدارس الثانوية الأمريكية على إقامة علاقات قوية بين المشاركين فى هذه الفرق ومشاركة الآباء والمجتمع المحلى فى تحديد الأهداف ورسم السياسات العامة للمدرسة ، واتخاذ القرارات الجماعية ووضعها فى سلم الأولويات ، وإتاحة الفرص المتنوعة لتعلم مهارات العمل فى فريق ، وإدارة الصراع والتغلب عليه والاستفادة منه ، والوصول

إلى طرائق جديدة لحل المشكلات عن طريق الإبداع والابتكار من خلال المناقشات الفعالة .[٨]

وفى بريطانيا يعتمد مدراء المدارس الثانوية العامة البريطانية فى قيادة وإدارة مدارسهم على بناء وتشكيل فرق عمل فى كثير من ميادين ومجالات العمل المدرسى[٩] ، وذلك مثل فرق المناهج الدراسية وفرق المدرسة المحلية وفرق دعم التكنولوجيا[١٠] ، واصبح أسلوب فرق العمل فى المدارس الثانوية البريطانية من الأساليب الإدارية التى تهتم بعمليات التحسين المدرسى وتحسين الأمور المتعلقة بتعليم وتعلم الطلاب وتحسين الأنشطة المدرسية [١١] . كما تساهم فرق العمل فى إشباع حاجات المدارس والقيام بعمليات التقويم الشامل انطلاقا من الواقع وقياس الأداء وتقديره فى كل الأوقات والقيام بعمليات التغيير[١٢] ، وتحقيق أقصى إمكانات المعلمين وتحسين العلاقات بينهم وتقليل شعور العاملين بالمدارس بالضغوط الوظيفية وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفى[١٣].

وفى كندا : تتعدد وتتنوع أشكال فرق العمل داخل المدارس الثانوية الكندية، فهناك الفرق الوظيفية التى تعمل فى أجهزة المدارس الثانوية فى ولاية أونتاريو Ontario وتركز هذه الفرق عملها على كافة أمور تعليم وتعلم الطلاب، وتهتم هذه الفرق بأمور القيادة والنتائج الكمية للتعلم وتستخدم استراتيجية حل المشكلة لمواجهة أى صعوبات داخل المدارس[١٤] ، ويوجد أيضا فرق المدرسة المحلية التى تعمل فى المدارس الثانوية فى ولايتى أونتاريو وتورونتو ، ومهمة هذه الفرق ربط المدرسة بالمجتمع المحلى وتعتبر فرصة كبيرة للمجتمع للتعرف على ما يدور ويحدث للعملية التعليمية فى

المدارس، والمشاركة فى عملية اتخاذ القرارات الإصلاح والتطوير والتحسين المدرسى.(١٥)

وفى اليابان يعتمد العمل فى مدارسها الثانوية على أسلوب فرق العمل فى شتى مجالات وميادين العمل المدرسى"، فاليابانيون يعرفون جيدا كيف يعملون فى فريق حيث التضامن والاحترام والتفانى فى العمل وتوجيه كافة قدراتهم وإمكاناتهم لخدمة الفريق ".(١٦)

ويعتمد النظام الإدارى فى المدارس الثانوية اليابانية على تشكيل أنواع متعددة من فرق العمل مثل : فريق الإدارة الذى يتولى مسئولية قيادة المدرسة وتحديد أهدافها ورسم السياسات الخاصة بها ، وفريق الإرشاد والتوجيه الذى يتولى مسئولية الإرشاد والتوجيه التربوى للطلاب ومساعدتهم فى اختيار التخصصات العلمية التى تناسب ميولهم وإمكاناتهم، وفريق الشئون الصحية الذى يتولى مسئولية صحة الطلاب وبرامج التغذية وفريق التحسين والتطوير الذى يتولى مسئولية برامج تحسين عمليات تعليم وتعلم الطلاب ، وفريق المشروعات الإنتاجية الذى يتولى مسئولية برامج العمل فى المدارس اليابانية.(١٧)

كما يتم تشكيل أنواع أخرى من فرق العمل فى المدارس الثانوية اليابانية مثل فريق التدريب الذى يتولى مسئولية التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة (١٨) ، وفريق النظافة والصيانة الذى يتولى مسئولية تنظيف الفصول وصيانة المدرسة (١٩)، وفرق متنوعة أخرى مثل فريق الأنشطة، وفريق

مواجهة العنف، وفريق المناهج الدراسية، وفريق إدارة الأزمات، وفريق الإشراف على اتحاد الطلاب ، وفريق الميزانية ، وفريق النشرة [٢٠] .

وفى ألمانيا الاتحادية تهتم المدارس الثانوية بأسلوب فرق العمل اهتماما غير عاد حيث يحقق العديد من الفوائد لتلك المدارس مثل : حل المشكلات المدرسية المعقدة التى تواجه المدرسة بطرق علمية سليمة ، واتخاذ القرارات المدرسية الفعالة بمشاركة جميع العاملين بالمدرسة، وتدعيم الشراكة المجتمعية مع المجتمع المحلى المحيط بالمدرسة، وتحقيق الرضا الوظيفى للعاملين بالمدرسة، وقيادة عمليات التغيير بكفاءة وفعالية، وإطلاق الطاقات الإبداعية لدى الأفراد من خلال إعطائهم الحرية الكاملة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم [٢١] .

ويقوم أسلوب فرق العمل فى المدارس الثانوية الألمانية على العديد من الأسس مثل : توفير التدريب المناسب لأعضاء الفرق، والاتصالات المفتوحة بينهم من إدارة مدرسية ومعلمين وطلاب وأولياء أمور وأعضاء المجتمع المحلى ، والثقة والاحترام بين الأعضاء ، وتحديد الأهداف بدقة ووضوح ، وتوزيع الأدوار والمسئوليات على الأعضاء بما يتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم، والتفويض الكامل للسلطات لأعضاء فرق العمل [٢٢] .

وتتعدد وتتنوع أشكال فرق العمل فى المدارس الثانوية الألمانية مثل فريق التدريب والتنمية المهنية وهو مسئول عن عمليات التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة، وفرق المناهج الدراسية التى تتولى مسئولية اختيار المناهج الدراسية التى تلبى احتياجات الطلاب التعليمية وتمكنهم من مواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين، وفرق التحسين المدرسى وهى مسئولة عن

القيام بمشروعات للتحسين والتطوير للواقع المدرسي [illegible]
وتعلم الطلاب(٢٣).

وفى سويسرا يعتبر أسلوب فرق العمل أحد الركائز الأساسية لإحداث التطوير التنظيمى داخل المدارس الثانوية السويسرية، ومن مظاهر الاهتمام بأسلوب فرق العمل فى المدارس أن برامج عداد المعلم وتدريبه تشتمل على جوانب تتعلق بأسلوب فرق العمل من حيث أهميته وأسس بناءه وأنواعه وبرامجه، كما أن برامج الإصلاح والتطوير والتحسين التى تقوم بها الهيئات التعليمية فى المدارس الثانوية السويسرية تعتمد بشكل أساسى على بناء وتشكيل فرق العمل. (٢٤)

ويحقق أسلوب فرق العمل العديد من الفوائد للمدارس الثانوية السويسرية مثل : تحقيق التنمية المهنية للمعلمين ورفع قدراتهم لمواجهة التحديات المعاصرة، وتدعيم العلاقات بين المدرسة والآباء والمجتمع المحلى المحيط بالمدارس ولاسيما الجامعات ، وحل المشكلات داخل المدرسة بطرق فعالة ، والمشاركة الجماعية فى اتخاذ القرارات، والقيام بعمليات التحسين والتطوير المدرسى الشامل، وقيادة التغييرات المدرسية، وتكوين ثقافة تنظيمية مشتركة بين جميع المشاركين فى فرق العمل .(٢٥)

ويقوم أسلوب فرق العمل فى المدارس الثانوية السويسرية على مجموعة من الأسس مثل : التعاون ، والاتصالات الآمنة، والثقة المتبادلة، والتدريب، والقيادة الإدارية الفعالة ، والمراجعة والتقويم المستمر لأنشطة الفريق، والإدارة الذاتية للفريق .(٢٦)

وتتعدد أنواع وأشكال فرق العمل في المدارس الثانوية السويسرية مثل: فريق الإدارة الذى يتولى قيادة المدرسة، وفريق التحسين والتطوير [illegible] مسئولية برامج مشروعات تحسين التعليم، وفريق التقويم الذى يتولى مسئولية تقويم كافة مجالات العمل المدرسى، وفريق الضبط وحفظ النظام المدرسى[٢٧] ، بالإضافة إلى فريق الجودة الذى يتولى وضع معايير الجودة فى الأداء المدرسى، وفريق التغيير الذى يتولى مسئولية القيام بالتغييرات التى تحدث داخل المدرسة، وفريق التخطيط الذى يتولى وضع خطط المدرسة.[٢٨]

وفى روسيا الاتحادية يعتمد أسلوب فرق العمل فى مدارسها الثانوية على المشاركة الفعالة من قبل المجتمع المحلى فى جميع تشكيلات فرق العمل وخصوصا الجامعات المحيطة بالمدارس[٢٩]، وتتعدد وتتنوع أشكال فرق العمل فى المدارس الثانوية الروسية مثل فريق التحسين يظهر به قصور أو تراجع فى الأداء ، وفريق التقويم المدرسي الشامل الذى يقوم جميع جوانب العملية التعليمية فى مجالات الإدارة المدرسية، والمناهج الدراسية، والتحصيل الأكاديمى للطلاب، والمناخ العام للمدرسة ، والأنشطة المدرسية، والميزانية المدرسية [٣٠] . كما يوجد أيضا فريق الامتحانات الذى يتولى المسئولية الكاملة عن أعمال الامتحانات الفنية والإدارية.[٣١]

وإذا كان أسلوب فرق العمل قد حظى باهتمام كبير للغاية فى هذه الدول المتقدمة فإنه لم يحظ بنفس الاهتمام المطلوب فى المدارس الثانوية المصرية حيث أكدت العديد من الدراسات افتقار العمل المدرسى لصفة العمل الجماعى المتمثل فى تشكيل فرق عمل متجانسة وورش العمل [٣٢] ، وغياب آليات العمل كفريق عن البرامج التدريبية التى يتم تصميمها وتنفيذها لمديرى

(٣٣).

كما يغلب على فرق العمل فى المدارس الثانويـــة المصـــرية الطـــابع الشكلى نتيجة عدم وجود مناخ صحى يوفر الثقـــة والمصـــداقية بـــين القـــادة والمرؤوسين (٣٤)، وغياب الأساليب الإداريـــة الحديثـــة وضـــعف فهـــم إدارة المدرسة لها، وضعف إدراك مدير المدرســـة الثانويـــة للمتغيـــرات العالميـــة المعاصرة(٣٥) ، وعدم وجود توصيف محدد لوظائف الإدارة المدرســـية مـــن مديرين ونظار ووكلاء، وغياب التوصيف المحدد لدور الوكيل فى الوحـــدات المستحدثة بالمدرسة مثل وحدة التدريب والوحدة المنتجة، وعدم وجود تحديـــد جيد لطرق تفويض السلطات من مديرى المدرسة لمعاونيه(٣٦)، وبعـــد الإدارة المدرسية عن التطورات العلمية والتكنولوجية، وصعوبة توفيقها بين النـــواحى الإدارية والإشراف الفنى، وعدم تكافؤ سلطاتها ومسئولياتها، وعجزها بشـــكلها ومحتواها وأساليبها وأدواتها عن فتح الطريق للتصورات المنتظرة والمطلوبـــة خلال الأعوام القادمة(٣٧) .

بالإضافة إلى ذلك فإن مساهمة الإدارة المدرسية قليلة أو معدومة فـــى مجال تطوير المناهج والبرامج أو المشاركة فى صياغتها وتقويمها أو تـــدريب المعلمين عليها(٣٨)، ومساهمة أولياء الأمور والمجتمع المحلـــى تكـــاد تكـــون معدومة تماما نتيجة لضعف الشراكة بـــين المدرســـة الثانويـــة والمؤسســـات المجتمعية الأخرى الموجودة فى المجتمع، فالمدرسة الثانويـــة بمعـــزل عـــن المؤسسات المجتمعية فى سائر أنشطة التعليم والتدريب سواء أكان ذلـــك فـــى مجال الصناعة أم التجارة أم الزراعة أم المعاملات المالية ، كما أنها بعيدة عن .

الجامعات ومراكز البحوث، وكذلك المؤسسات لديها من الخبرات والمهارات ما يمكنها من تطوير وتدعيم التعليم الثانوي[٣٩].

كما أن المشاركين فى فرق العمل فى المدارس الثانوية المصرية خليط متنافر من الجديد والقديم والإيجابى والسلبى، وأن علاقات العمل يسودها التنافس على موارد محدودة مع غياب الفرص المواتية للعمل الجماعى[٤٠]، وهؤلاء يتسمون بالمقاومة العالية للتجديد والتغيير وإطلاق الشائعات حول كل ما هو جديد[٤١]، ويركزن على حرفية القواعد واللوائح والنظم وأعمال السكرتارية والمسائل المالية أكثر من النواحى المتعلقة بحفز الأفراد ومراعاة قدراتهم وقيمهم والاهتمام بالعلاقات فيما بينهم مما أدى إلى البطء الشديد فى الحركة، والتسلط والفردية، والمحسوبية، والتهرب من المسئولية[٤٢]، وعدم ظهور القدرات الإبداعية وعدم القدرة على اتخاذ قرار مبتكر[٤٣].

ثانيا : استخدام أسلوب فرق العمل فى المدارس الثانوية العامة :

(١) أهمية استخدام أسلوب فرق العمل فى المدارس الثانوية فى تحقيق العديد من الفوائد والتى من بين أهمها ما يلى :

(أ) تمكين المدارس الثانوية من مواجهة التحديات العالمية .

(ب) تمكين المنظمات التعليمية من التغلب على المشكلات التى تواجهها بطرق أكثر فعالية.

(ح) تحقيق التنمية المهنية لكافة العاملين بالمؤسسات التعليمية .

(د) تحقيق درجات عالية من الجودة فى أداء كافة عمليات إدارة المؤسسات التعليمية .

(هـ) تمكين إدارة المؤسسات من إتاحة الفرصة الكاملة لكل العاملين فيها بكفاءة وفعالية.

(و) تدعيم شبكة العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بالمؤسسات التعليمية.

(ز) تقوية الإحساس والشعور بالرضا الوظيفى بين كافة العاملين بالمؤسسات التعليمية.

(ح) تدعيم العديد من نظم العمل فى المؤسسات التعليمية .

(ط) تحقيق الاندماج والتكامل بين المواد الدراسية فى المؤسسات التعليمية وإلغاء العزلة بينها .

(ك) تفعيل دور الشراكة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلى المحيط بها .

(٢) أنواع فرق العمل فى المؤسسات التعليمية :

تتنوع أشكال فرق العمل فى المؤسسات التعليمية ويتأثر هذا التنوع بطبيعة عمل المؤسسة وحجم الموارد المتاحة لها، ومن أهم أشكال فرق العمل* فى المؤسسات التعليمية ما يأتى:

(أ) فرق الإدارة العليا .

---

* للمزيد من التفصيل حول أشكال ومكونات فرق العمل يرجى الرجوع إلى التصور المقترح بهذه الورقة .

(ب) فرق التخطيط .

(حـ) فرق التفاوض .

(د) فرق تجميع المعلومات والبيانات .

(هـ) فرق التقويم .

(و) فرق التغيير .

(ز) فرق الجودة .

(ح) فرق إدارة الأزمات .

(ط) فرق المشروعات الإنتاجية .

(ك) فرق حل المشكلات .

(ل) الفرق المتعددة الوظائف .

(م) فرق التدريب .

(و) فريق الامتحانات .

(ن) فرق المناهج الدراسية .

(ز) فرق الإرشاد والتوجيه .

(٣) أسس بناء فريق العمل فى المؤسسات التعليمية:

يبنى فريق العمل فى المؤسسات التعليمية على مجموعة من الأسس العلمية السليمة والتى تتمثل فى : الأهداف الواضحة، التعاون،والتخطيط،

والتحفيز المناسب للفريق.(٤٤)

(أ) الأهداف الواضحة :

إن تحديد الأهداف ووضوحها والاتفاق عليها منذ البداية عامل هام وحيوى فى عمل الفريق وذلك لتوضيح الرؤية منذ البداية، فالإجراءات الواضحة والأنظمة المناسبة تساعد فريق العمل على أداء مهامه بكفاءة ونجاح، وتزداد الأهداف وضوحا داخل فريق العمل من خلال:(٤٥)

* الحركة الصحيحة . * الاختيار . * تحديد المهام .

(ب) التعاون .

(حـ) التخطيط .

(د) الالتزام .

(هـ) الثقة .

(و) تنظيم الفريق.

(ز) المناخ الصحى البناء .

(ح) التدريب الجيد .

(ط) تحفيز الفريق .

ثالثا : مؤشرات التصور المقترح لتطوير نظام التعليم الثانوى بجمهورية مصر العربية باستخدام أسلوب فرق العمل :

يفترض فى ظل هذا التصور المقترح لنظام التعليم الثانوى إعادة هيكلة نظام العليم الثانوى المصرى (عام / فنى ، بما يتضمن اقتراح تصور لبنية جديدة للتعليم الثانوى(عام / فنى) ، تتصف بالمرونة وسهولة الانسيابية بين أنماط التعليم الثانوى المختلفة، ويتيح فى الوقت نفسه التناوب بين التعليم وسوق العمل، وتوفير عدد من الفرص للتعليم المستمر.

أولا : الأهداف المستقبلية للتعليم الثانوى :

يعد النظام التعليمى الهادف والقوى هو الجسر الآمن المؤدى لتحقيق أهداف الحفاظ على نمو اقتصادى قوى، وبناء مجتمعات مترابطة . لذلك يمكن افتراض مجموعة من الأهداف الإجرائية والتى يمكن أن تصلح أهدافا للتعليم الثانوى خلال القرن الحادى والعشرين ، كما يمكن تصنيفها تحت ثلاثة أنواع من الأهداف العامة وهم :

- التنمية المستمرة للشخصية الإنسانية .
- تنمية المسئوليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية البيئية .
- تدعيم الخبرة الذاتية للفرد .

ويمكن استعراض كل من الأهداف العامة والإجرائية كالتالى : (٤٦)

*** التنمية المستمرة للشخصية الإنسانية :**

- تحقيق النمو المتكامل للجسم والعقل والروح .

- تنمية القدرة على التعليم الذاتي

- تنمية القدرة على انتقاء المعرفة .

- تنمية القدرة على استخدامات المعرفة وتوظيفها .

- تنمية القدرة على التفكير العلمى، والإبداعى ، والنقد .

*** تنمية المسئوليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والبيئية :**

- تنمية القدرة على المشاركة فى صناعة القرار، وتحمل نتائجه .

- تحفيز الممارسات السياسية فى الحياة المدرسية .

- تنمية مفاهيم وقيم الحياة الاقتصادية(تقدير الوقت الكفلة- الإنفاق – الاستخدام الأمثل للموارد- الاستهلاك الرشيد – الادخار ... الخ).

- تنمية الوعى بالأدوار المختلفة المحققة لخطط التنمية .

- تدعيم الالتزام بالقيم الدينية والأخلاقية .

*** تدعيم الخبرة الذاتية للفرد :**

- تنمية القدرة على الاختيار وإعادة الاختيار .

- تنمية الوعى بالتطورات العلمية والتكنولوجية .

- تنمية القدرة على التعامل مع الكمبيوتر، وعلى إجراء التطبيقات المختلفة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات .

- تنمية القدرة على الفهم والتحليل والتقويم للمعلومات التى تقدم له بطرق هندسيه أو حسابية وتطبيقاتها الحياتية والعملية .

- تنمية القدرة على التواصل مع الآخرين واستقبال ونقل المعلومات بكفاءة فى أطر ثقافية ولغوية واجتماعية مختلفة، والقدرة على التعامل بكفاءة مع المفردات والأرقام والرموز .

وفى ضوء ما تم عرضه من أهداف مستقبلية للتعليم الثانوى يمكن اقتراح مجموعتين من فرق العمل بالمدرسة الثانوية لمعاونة إدارة المدرسة والقيام بمهام التخطيط المدرسى وإدارة العملية التعليمية كالتالى :

(١) فريق الإدارة العليا :

ويحل هذا الفريق محل مجلس إدارة المدرسة ويضم هذا الفريق أعضاء من الإدارة المدرسية، والمعلمين والأخصائيين ، والإداريين والطلاب، والعمال ، وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلى، ويقوم هذا الفريق بالمهام والمسئوليات الآتية :

- بناء وتشكيل فرق العمل فى مختلف مجالات العمل المدرسى .
- رسم السياسات العامة التى تسير عليها المدرسة .
- تحديد الأهداف العامة للمدرسة التى تحقق أهداف المجتمع .
- توفير الإمكانات المادية والبشرية التى تحقق أهداف المدرسة .
- دعم العلاقة بين المدرسة والمستويات الإدارية العليا مثل الإدارة والمديرية والوزارة .

(١) فريق التخطيط للمدرسة :

ويضم هذا الفريق أعضاء من الإدارة المدرسية، والمعلمين، والأخصائيين ، والإداريين، والطلاب، والعمال، وأعضاء من أولياء الأمور والمجتمع المحلى ممن لهم خبرة ودراية بالتخطيط والإدارة، ويقوم هذا الفريق بالمهام والمسئوليات الآتية :

- وضع الخطط قصيرة وطويلة المدى والتى تمكن المدرسة من تحقيق أهدافها .
- تزويد فرق العمل الأخرى بما تحتاجه من خطط .
- تحديد أولويات العمل وفق الموارد المتاحة للمدرسة .

ثانيا : نظام القبول والدراسة للتعليم الثانوى :

*** نظام القبول المقترح للتعليم الثانوى**

يتم القبول وفقا للشروط التالية :

(١) أن يكون الطالب/ الطالبة حاصلا على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسى فى العام الدراسى السابق .

(٢) ألا يزيد السن فى أول أكتوبر من العام الدراسى عن ثمانية عشر عاما لدى الطالب/الطالبة المتقدم، على أن يصدر وزير التعليم قراره فى حالات التجاوز عن السن .

(٣) أن تكون المفاضلة بين المتقدمين على أساس عاملى السن والمجموع الكلى للدرجات على مستوى كل من مديرية تعليمية على النحو التالى :

(أ) ٥٠% من المجموع الكلى حدا أدنى للالتحاق بالتعليم الثانوى العام .

(ب) ٧٥% من المجموع الكلى حدا أدنى للالتحاق بالتعليم الثانوى المتخصص ويجوز النزول عن الحد الأدنى بقرار من المحافظ لظروف النتيجة بمرحلة التعليم الأساسى فى كل محافظة .

(ج) يتم القبول بالثانوى المتخصص والنوعى طبقا لتنسيق الدرجات بالتعليم الثانوى لكل مديرية تعليمية ، مع مراعاة، اختبارات القدرات للثانوى النوعى .

(د) ألا يقل السن الطالب /الطالبة الملتحق بمرحلة التعليم الثانوى فى أول أكتوبر من العام الدراسى عن أربع عشر عاما ونصف العام، وذلك لأن القبول بالصف الأول الابتدائى لا يقل عن خمس أعوام ونصف العام .

(٤) مدة الدراسة بالتعليم الثانوى أربع سنوات مقسمة إلى مرحلتين كالتالى :

أ – **المرحلة الأولى** : الثانوية المتوسطة ، ومدة الدراسة بها سنتان دراسيتان – الصف الأول والثانى الثانوى – على أن يعقد فى نهاية السنة الثانية امتحان نهائى على مستوى كل محافظة .

ب– **المرحلة الثانية** : الثانوية العليا ، ومدة الدراسة بها سنتان – الصف الثالث والرابع الثانوى – على أن يعقد فى نهاية الصف الرابع امتحان مركزى على مستوى الجمهورية .

(أ) **التعليم الثانوى العـام** : ومدة الدراسة بها أربع سنوات مقسمة على مرحلتين ، الأولى الثانوية المتوسطة والدراسة بها عامـة للمـواد العلمية والأدبية والثانية الثانوية العليا والدراسة بها متخصصة إلـى شعبتى العلمى/ الأدبى .

(ب) **التعليم الثاوى المتخصص** : ومدة الدراسة به أربع سنوات مقسـمة على مرحلتين، الأولى الثانوية المتوسطة والدراسة بها عامة وموحدة للمواد العلمية والأدبية مثل الثانوى العام تماما، والثانية الثانوية العليا والدراسة بها متخصصة ومقسمة إلى الشـعب التاليـة: (الهندسـة والفيزياء ، والزراعة وعلوم الحيوان، العلوم التجارية والحاسـب، العلوم الطبية والكيميائية، التكنولوجية والفضاء، الرياضية والحاسب، العلوم الإنسانية). وهذا التشعيب ليس بديلا عن التعليم الفنـى أو العام، ولكنه تقسيم جديد للعلوم **ليتلاءم مع التخصصـات الجديـدة والمستقبلية فى سوق العمل خلال القرن الحادى والعشرين وبمـا يتلاءم مع التخصصات المختلفة بالتعليم العالى والجامعى وبذلك يتم تحقيق الترابط بما يتناسب مع متطلبات التنمية خلال القرن الحادى والعشرين .**

(ج) **التعليم الثانوى النوعى** : ومدة الدراسة به أربـع سـنوات علـى مرحلتين ، الأولى الثانوية المتوسطة، الثانية الثانوية العليا، حيث يتم التشعيب خلال تلك المرحلة حسـب نـوع المدرسـة(عسـكرى/

رياضي/ جوي/ بري/ فلكي/ كيميائي/ أخرى) مع مراعاة أن الثانوية المتسوطة بها مقررات عامة وموحدة مع باقة أنواع التعليم الثانوى الأخرى بخلاف المواد النوعية المقررة .

* **نظام الدراسة المقترح للتعليم الثانوى :**

يهدف التعليم الثانوى عموما (عام / متخصص/ نوعى) إلى تخريج أفراد قادرين على الالتحاق بالتعليم العالى والجامعى أو سوق العمل وذلك على النحو التالى :

(١) مرحلة الثانوية المتوسطة :

- يتم فى هذه المرحلة تدريس مقررات عامة تشمل جانبى العلوم الطبيعية والإنسانية على عامين دراسيين (الأول والثانى الثانوى) بشرط أن تكون هذه المقررات موحدة على مستوى التعليم الثانوى كله (عام/ متخصص/ نوعى)، مع مراعاة بعض المقررات المتخصصة فى التعليم التخصصى والنوعى .
- للطالب الحق فى أن يلتحق مباشرة وبطريقة النقل إلى مرحلة التعليم الثانوى الأعلى (الصف الثالث والرابع) داخل نفس المدرسة، **وذلك بعد اجتيازه إتمام السنة الثانية من التعليم الثانوى المتوسط بنجاح أيا كان مجموعه وبحد أدنى ٥٠% وذلك بالنسبة للتعليم الثانوى (العام/ المتخصص/ النوعى) .**
- **يمكن للطالب بعد اجتياز مرحلة التعليم الثانوى المتوسط بنجاح أيا كان مجموعه أن يلتحق بأحد معاهد الإعداد المهنى المتخصص**

التجارة ..) وبإشراف عام من وزارة التربية والتعليم، وذلك للتدريب لمدة عامين دراسيين مدة العام الدراسى الواحد (عشرة شهور) لتعلم إحدى المهن أو الحرف ليلتحق بعدها بسوق العمل . على أن يحتفظ بفرصته فى استكمال دراسته بالثانوى الأعلى بعد ذلك فى أى وقت بطريقة الانتساب، مع مراعاة طبيعة الدراسة ببعض مدارس التعليم الثانوى النوعى (الجوى/ العسكرى/ أخرى) .

- يمكن للطالب بعد اجتياز مرحلة الثانوية المتوسطة أن ينقل من التعليم الثانوى المتخصص (بافتراض أنه أعلى مجموعا) إلى التعليم الثانوى العام أو الثانوى النوعى أيا كان مجموعه وليس العكس .
- يمكن للطالب بعد اجتياز مرحلة الثانوية المتوسطة من التعليم العام أو النوعى الانتقال إلى التعليم الثانوى المتخصص بإحدى الشرطين التاليين:

(أ) أن يكون حاصلا فى شهادة إتمام الدراسة الإعدادية على مجموع يناسب التحاقه بالثانوى المتخصص وقت التحاقه بالثانوى العام أو النوعى، بغض النظر عن مجموعه فى شهادة الثانوية المتوسطة.

(ب) أن يكون حاصلا على مجموع لا يقل عن ٦٥% من مجموعه الكلى فى امتحان الثانوية المتسوطة بغض النظر عن مجموعه فى شهادة إتمام الدراسة الإعدادية .

وتأسيسا على ما تقدم فإن مرحلة الثانوية المتوسطة تساعد في تحقيق هدفين أساسيين هما:

(أ) مد فترة الإلزام لمنتصف مرحلة التعليم الثانوى – بصفة عامة – متمثلة فى مرحلة الثانوية المتوسطة، بما يحقق الحد الأدنى اللازم لتعليم أية مهنة أو الالتحاق بسوق العمل .

(ب) استيعاب أكبر عدد ممكن من الطلاب فى سن التعليم الثانوى وتحقيق تكافؤ الفرص لهم، وذلك بالتحاقهم بالثانوى المتوسط لإتاحة الفرصة لهم مرة أخرى لتحسين مستواهم العلمى واستكمال تعليمهم الثانوى الأعلى والجامعى بعد ذلك .

(٢) مرحلة الثانوية العليا :

- يتم فى هذه المرحلة إجراء عملية التشعيب والتخصص فى التعليم الثانوى (العام/ المتخصص/ النوعى) كما سبق ذكره ، كما وضحه الشكل السابق .
- يحق للطالب بعد اجتيازه امتحان نهائى الثانوية العليا (عام/ متخصص/ نوعى) أن يلتحق بالتعليم العالى والجامعى عن طريق مكاتب التنسيق للتعليم الجامعى.
- يمكن للطالب بعد اجتيازه امتحان نهائى الثانوية العليا أن يلتحق بأحد معاهد الإعداد المهنى المتخصص (السالف الإشارة إليه) لتعلمه مهنة أو حرفة ليلتحق بسوق العمل ، وذلك مع احتفاظه بحقه فى مواصلة تعليمه العالى والجامعى بطريقة الانتساب طبقا لمجموعه والتنسيق وقت

المناظرة لها .

وفى ضوء ما تم عرضه من مقترحات بشأن نظام القبول والدراسة للتعليم الثانوى ، يمكن اقتراح ثلاثة مجموعات من فرق العمل بالمدرسة الثانوية لمعاونة إدارة المدرسة فى القيام بمهام الإعداد لنظام القبول والدراسة بها وهم :

(١) فريق الإرشاد والتوجيه التربوى :

ويضم هذا الفريق المرشد التربوى بالمدرسة، وعدد من المعلمين والأخصائيين، وعدد من أساتذة الجامعات ومراكز البحوث، ويقوم هذا الفريق بالمهام والمسئوليات الآتية :

- تعريف الطلاب بنظام الدراسة فى المرحلة الثانوية العامة، أو الشعب التى يشملها هذا النظام، الشعبة العلمية والأدبية والعامة.
- تعريف الطلاب بالمواد الدراسة التى تضمها وتشملها كل شعبة .
- تعريف الطلاب بالقدرات التى تتطلبها بعض الكليات .
- توجيه للطلاب إلى التخصصات العلمية التى تناسب قدراتهم وميولهم .
- تعريف الطلاب بأنواع الكليات والمعاهد التى يمكن أن يلتحقوا بها عقب دراستهم الثانوية.

(٢) فريق اتحاد الطلاب :

ويحل هذا الفريق محل مجلس اتحاد الطلاب، ويتكون هذا الفريق من ممثلين من جميع فصول المدرسة بالإضافة إلى عدد من أعضاء الإدارة والمعلمين والأخصائيين كمراقبين أو مستشارين، ويقوم هذا الفريق بالمسئوليات والمهام الآتية :

-مناقشة مشكلات الطلاب ووضع تصورات لحلها .

-التأكيد على معرفة الطلاب مبادئ الديمقراطية وقيم الحرية .

-تنمية روح الولاء والانتماء من قبل الطلاب للمدرسة .

-تدعيم القيم الإنسانية والخلقية السامية بين الطلاب .

-تشكيل مجموعات عمل للإشراف على الأنشطة الطلابية المختلفة، الرياضية، والثقافية، والاجتماعية، والفنية.

-تدعيم العلاقة بين الطلاب من جانب والإدارة المدرسية والمعلمين من جانب آخر .

(٣) فريق دعم الطلاب :

ويضم هذا الفريق أعضاء من الإدارة المدرسية والمعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور والمجتمع المحلى، والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين ، ويقوم هذا الفريق بالمهام والمسئوليات الآتية :

-تسجيل جميع طلاب المدرسة فى سجلات خاصة بالفرق .

-إعداد بطاقات لجميع الطلاب، ويسجل بكل بطاقة كافة المعلومات والبيانات عن كل طالب والمستوى العلمى الذى وصل إليه .

-مساعدة الطلاب غير القادرين ماديا .

-دراسة احتياجات طلاب المدرسة والعمل على إشباعها .

-دعم العلاقات بين الطلاب والمعلمين وإدارة المدرسة .

-القيام بحملة توعية واسعة لدعم السلوكيات الايجابية فى نفوس الطلاب.

ثالثا : المناهج وطرق التدريس والتقويم للتعليم الثانوى :

(١) المنهج :

يفترض عدة مقترحات لتطوير المناهج للتعليم الثانوى كالتالى :

-تنويع المحتوى (المقررات الراسية) بحيث تتلاءم مع التخصصات الجديدة بالتعليم الثانوى المتخصص والنوعى وخاصة بمرحلة الثانوية العليا (الصف الثالث والرابع الثانوى)، حيث يتم تحديد ٥٠% من المقررات الدراسية فى الصف الثالث والرابع الثانوى لمواد التخصص والـ ٥٠% الباقية للمواد الثقافية الأخرى .

-أما الثانوى العام الأعلى فيتم تحديد الشعب العلمية والأدبية اعتبارا من الصف الثالث الثانوى، كما أن بعض الثانوى النوعى كالثانوى الرياضى والعسكرى والجوى يتم التشعيب فيه إلى علمى/ أدبى كما هو الحال فى الثانوى العام.

-يتم إضافة بعض المقررات الدراسية بنسبة ٥% إلى التعليم الثانوى العام والثانوى المتخصص تمكن خريجيه من الالتحاق بسوق العمل إذا أراد ذلك .

-في مرحلة الثانوى المتوسط يتم إضافة بعض مواد التخصص بالنسبة للثانوى المتخصص والنوعى بنسبة ١٠% من المقررات الدراسية لكل المرحلة أما هذه المرحلة المتوسطة فى الثانوى العام فتكون المقررات الدراسية فيها بنسبة ٥٠% للمواد الأدبية و ٥٠% للمواد العلمية .

-يتم إضافة نسبة ٥% من المقررات الدراسية فى صورة أنشطة ومجالات مختلفة للتعليم الثانوى (متوسطة / عليا) .

-يتم تشكيل لجنة مكونة من أساتذة الجامعة (للمادة العلمية) ، وتربويين (لمراعاة الجوانب التربوية)، ومعلمين وموجهين (لإعادة صياغة المادة العلمية بما يتلاءم مع خصائص الطلاب العقلية والنفسية فى ضوء خبراتهم العلمية) .

-إعادة التأكيد على ضرورة وجو حد أدنى من المقررات الإجبارية والموحدة لجميع طلاب المرحلة الثانوية (المتوسطة والعليا) ، وأن يتناسب هذا الحد الأدنى مع المعايير العالمية .

-كما أن هناك مجموعة مقررات موحدة (كما سبقت الإشارة) للثانوية المتوسطة، تعتبر بمثابة أساسيات مشتركة لجميع طلاب هذه المرحلة، وتشمل : الإنسانيات، العلوم الطبيعية، الرياضيات، اللغة العربية، مقررات تتصل بطبيعة العصر (كمبيوتر ، اللغات) ، مقررات تواكب متغيرات العصر وتحافظ على الهوية .

-أما الثانوى الأعلى ، يتضمن (كما سبقت الإشارة) مجموعة من المقررات الدراسية المتخصصة التى تؤهل لمواصلة التعليم فى تخصص معين، أو لمهن معينة.

يتم التركيز على الاهتمام بالجوانب والأنشطة التطبيقية بجانب الجوانب المعرفية فى هذه المجالات .

-التربية الدينية ، يراعى فى المنهج المقترح تدريس التربية الدينية مع مقرر للتربية الأخلاقية حيث يشكلان معا مادة واحدة وتكون الدرجة مناصفة بينهما وتضاف للمجموع الكلى للطالب فى نهاية العام الدراسى، على أن يتم تدريس مادة التربية الأخلاقية للطلاب من خلال مدرس اللغة العربية (مسلمين/ مسيحيين) . ويجوز لولى أمر الطالب المسيحى أن يختار لابنه مقرر التربية الأخلاقية فقط للدراسة والامتحان فيه (نظرا لتعدد المذاهب فى الديانة المسيحية) على أن تحسب الدرجة كلها على مقرر التربية الأخلاقية .

وفى ضوء ما سبق من مقترحات بشأن الإعداد الجيد للمناهج الدراسية بالتعليم الثانوى يمكن اقتراح مجموعتين من فرق العمل تساعد فى الإعداد الجيد للمناهج الدراسية بالمدرسة الثانوية كالتالى :

(١) فريق المناهج الدراسية :

ويضم هذا الفريق أعضاء من الإدارة المدرسية وأقدم المدرسين الأوائل وعدد من الأخصائيين وبعض الموجهين المشرفين على المدرسة، وعدد من أولياء الأمور والمجتمع المحلى ممن لهم خبرة بالتعليم وخصوصا

أساتذة الجامعات ومراكز البحوث، ويقوم هذا الفريق بالمهام والمسئوليات الآتية .

-تطوير أهداف المناهج الدراسية .

-وضع الاختبارات المدرسية .

-تصميم برامج ووحدات دراسية للطلاب المتأخرين دراسيا للارتقاء بمستواهم العلمي .

-تصميم الأنشطة المصاحبة للمناهج والوسائل التعليمية المناسبة .

-تحقيق الاندماج والتكامل بين المواد الدراسية المختلفة .

-إدخال التكنولوجيا فى جميع المناهج الدراسية .

-الارتقاء بالمستوى التعليمى للطلاب وزيادة تحصيلهم وإنجازهم .

(٢) فريق الأنشطة المدرسية :

ويضم هذا الفريق أعضاء من الإدارة المدرسية والمعلمين والأخصائيين والإداريين والطلاب، وبعض الموجهين المشرفين على المدرسة، وعدد من أولياء الأمور والمجتمع المحلى، ويقوم هذا الفريق بالمهام والمسئوليات الآتية :

-تولى المسئولية الكاملة عن الأنشطة المدرسية وحصر الطلاب الراغبين فى ممارستها .

-توزيع الطلاب على الأنشطة التى يختارونها .

-وضع خطط للأنشطة المدرسية على مدار العام .

-متابعة تنفيذ الأنشطة المدرسية .

-الإشراف على النادى المدرسى وتشكيل مجموعات عمل تختص بالأنشطة الرياضية والفنية والثقافية والاجتماعية .

(٢) طرائق التدريس :

ويفترض أن تتصف بالتالى :

-استخدام طرق جديدة فى التدريس تركز على المتعلم من خلال الاستعانة بإمكانيات الحاسب الآلى فى حل المشكلات والتطبيقات العلمية .

- التركيز فى طرق التدريس للمتعلم على تعليمه مهارات البحث عن المعلومات وحل المشكلات واتخاذ القرارات باستخدام كافة الوسائل المتاحة .

- يراعى من خلال طريقة التدريس ، تمكين الطلاب من متابعة اهتمامتهم وطموحاتهم الشخصية .

- يراعى من خلال طريقة التدريس ، التأكد من أن الطلاب قد أنجزوا الحد الأقصى الذى تمكنهم قدراتهم من القيام به .

- كما يمكن تحسين طرائق التدريس بتكوين مجموعتين من فرق العمل كالتالى:

(١) فريق الجدول المدرسي :

ويتكون هذا الفريق من أعضاء من الإدارة المدرسية، وممثلين عن جميع المواد الدراسية بالمدرسة، والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، وعدد من الطلاب ، وممثلين عن أولياء الأمور والمجتمع المحلى، ويقوم هذا الفريق بالمهام والمسئوليات الآتية :

-تصميم الجدول المدرسى الذى يوضح الصورة الكاملة للبرنامج المدرسى على مدار الأسبوع، ويكون موضحا بهذا جدول الحصص والمواد الدراسية والمعلمين وأماكن الدراسة والأنشطة المختلفة .

-تنظيم المواد الدراسية وترتيبها فى الجدول بحيث لا ترهق العقل .

-مراعاة ظروف المعلمين فى ترتيب حصص اليوم الدراسى .

-مراعاة ترتيب أيام الأسبوع من حيث بدايتها ونهايتها بما يتناسب ومدى الإقبال والحماس والفتور من جانب الطلاب . .

(١) فريق المكتبة المدرسية :

ويتكون هذا الفريق من عضو من إدارة المدرسة ، وأخصائى المكتبة ، وبعض المعلمين والطلاب، وأعضاء من أولياء الأمور والمجتمع المحلى، ويقوم هذا الفريق بالمهام والمسئوليات الآتية :

-وضع النظام الذى تسير عليه المكتبة من حيث مواعيد الفتح والغلق - فترات الراحة - أيام الاستعارة لكل صف دراسى .

-شراء الكتب التى تحتاجها المكتبة وفحصها والتأكد من أنها خالية من العيوب .

-تنظيم عملية الجرد السنوى بالمكتبة والتخلص من الكتب التالفة بها .

(٢) نظام التقويم :

-يؤدى الطالب امتحانه فى التعليم الثانوى بأنواعه الثلاثة (العام / المتخصص/ النوعى) على مرحلتين : الأولى ، فى نهاية السنة الثانية من مرحلة الثانوية المتوسطة – لا مركزى – على مستوى المحافظة، والمرحلة الثانية ، فى نهاية السنة الرابعة – مركزى – على مستوى الجمهورية .

-يوجد نظام لأعمال السنة بطريقة التقويم التراكمى يتم **تطبيقه كالتالى :**

(أ) ٢٠% من أعمال السنة لكل صف دراسى خلال مدة الدراسة كلها (الأربع سنوات) حيث يتم تصحيح الامتحان فى نهاية العام لكل صف دراسى من ٨٠%.

(ب) يتم توزيع نسبة الـ ٢٠% أعمال سنة فى كل سنة دراسية كالتالى :

١٠%	أعمال سنة للمواد الدراسية .
٥%	أعمال سنة للأنشطة .
٢,٥%	أعمال سنة للحضور .
٢,٥%	أعمال سنة للانضباط والسلوكيات .
٢٠%	المجموع الكلى لكل سنة دراسية منفصلة على حدة .
٨٠%	امتحان آخر العام لكل سنة دراسية منفصلة على حدة .
١٠٠%	للسنة كلها

(ج) يتم توزيع نسبة الـ ٢٠% أعمال سنة لكل مرحلة – المتوسطة والعليا – كالتالى :

* الثانوية المتوسطة :

- الصف الأول الثانوى = ٢٠% (أعمال سنة) ÷ ٢ = ١٠%
- الصف الثانى الثانوى = ٢٠% (أعمال سنة) ÷ ٢ = ١٠%

متوسط أعمال السنة للمرحلة ٢٠%

- امتحان اتمام المرحلة الثانوية المتوسطة (تحريرى) ٨٠%

١٠٠%

* الثانوية العليا :

- الصف الثالث الثانوى = ٢٠% (أعمال سنة) ÷ ٢ = ١٠%
- الصف الرابع الثانوى = ٢٠% (أعمال سنة) ÷ ٢ = ١٠%

متوسط أعمال سنة للمرحلة ٢٠٪

- ٤٠% = ٢٠% + ٢٠%

المتوسط العام لأعمال السنة للمرحلتين =٢

= ٢ ÷ ٢٠%

- امتحان اتمام المرحلة الثانوية العليا = ٨٠% (تحريرى)

+ المتوسط العام لأعمال السنة للمرحلتين = ٢٠%

١٠٠%

سواء للصفوف أو المراحل دون أعمال سنة حيث يتم التصحيح للامتحان التحريرى من (١٠٠%) .

- يتم العمل بنظام التيرم خلال مراحل التعليم الثانوى كما يتم تقويم الطالب بطريقة مستمرة من خلال مدرس الفصل بطريقة الامتحانات الشهرية وأعمال السنة بالطريقة سالفة الذكر ، على أن تقوم لجان بالمتابعة والتفتيش من قبل الإدارات والمديريات التعليمية وفى حالات الشكوى يتم اللجوء إلى لجان تفتيش من الوزارة .
- يعتبر الطالب ناجحا فى أى صف دراسى من الصفوف الأربعة إذا اجتاز الامتحان فى الموارد المقررة كلها بنجاح . كما يعتبر ناجحا إذا اجتاز مقرراته بنجاح فيما عدا (مادتين) من المقررات التى يدرسها ، على أن يؤدى الامتحان فيهما بنجاح فى امتحان الدور الثانى من نفس العام الدراسى .
- يعتبر الطالب راسبا فى أى صف دراسى من الصفوف الأربعة إذا تخلف فى (ثلاثة) مقررات دراسية . وفى هذه الحالة يبقى للإعادة للعام التالى فى جميع مقرراته الدراسية.
- يسمح للطالب بالإعادة مرة واحدة بطريق الانتظام إذا رسب فى أى صف دراسى من الصفوف الأربعة .
- يطبق ما سبق ذكره بالنسبة لامتحانات شهادات إتمام المرحلة الثانوية المتوسطة والعليا . على أن يسمح للطالب من خلال امتحانات الدور

الثانى بالنسبة لنهائى المرحلتين (المتوسطة/ العليا) أن يؤجل من عدد (٢-٣) مادة للدور الثانى مع احتفاظه بكامل درجاته فيها .

- يسمح للطالب المنتظم بموافقة ولى أمره أن يحول إلى نظام الانتساب ، كما يسمح له بالعودة مرة أخرى إلى الانتظام بشرط استمراره فى نفس الصف والمرحلة مع زملائه فى نفس العام الدراسى أو العام التالى مباشرة .
- يراعى إعداد تقارير بناءة عن إنجازات الطلاب فى الفصل والمدرسة من خلال فريق الجودة والتقويم المدرسى والذى يقوم بالمهام التالية :

فريق الجودة والتقويم المدرسى :

ويتولى هذا الفريق الإشراف على وحدة الجودة والتقويم المدرسى ، وهى وحدة مقترح إنشاءها، ويضم هذا الفريق أعضاء من الإدارة المدرسية، والمعلمين، والأخصائيين ، والإداريين ، والطلاب ، والعمال ، وعدد من الموجهين المشرفين على المدرسة، وعدد من أولياء الأمور والمجتمع المحلى، وعضو من المستويات الإدارية العليا ، بالإضافة إلى المسئول الطبى بالمدرسة، وتم جمع الجودة والتقويم فى وحدة واحدة لأن الأعضاء الذين يضعون مستويات ومعايير ومؤشرات الجودة فى شتى مجالات العمل المدرسى، هم أقدر الناس بتقويم هذه المجالات وفق أسس علمية سليمة، ويقوم هذا الفريق بالمسئوليات والمهام الآتية :

- وضع معايير ومؤشرات لجودة الأداء فى كافة مجالات العمل المدرسى فى ضوء المعايير والمؤشرات القومية للتعليم .

- القيام بعمليات التقويم لمختلف مجالات العمل المدرسى مثل: (تحصيل وإنجاز الطلاب – المناهج الدراسية – برامج التحسين والتطوير المدرسى – الأنشطة المدرسية – أعمال الامتحانات – سلوك الطلاب – أداء المعلمين والإدارة والأخصائيين والإداريين والعمال .

رابعا : إعداد المعلم وتدريبه للتعليم الثانوى :

يتأثر إعداد المعلم وتدريبه قبل وأثناء الخدمة كثيرا بالتغيرات الحادثة سواء فى المنظومة التعليمية بجوانبها المختلفة، أو فى المجتمع بقطاعاته العديدة: الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بالإضافة إلى ما يشهده العالم من تغيرات تؤكد ضرورة تعدد جوانب إعداد وتكوين المعلم سواء من الناحية المهنية أو الثقافية أو الأكاديمية .

لذا سوف نعرض لعدد من المقترحات فيما يتعلق بإعداد المعلم بصفة عامة وإعداد معلم التعليم الثانوى بصفة خاصة، وكذا تدريبه قبل وأثناء الخدمة[1] .

أ – التدقيق فى اختيار العاملين بهيئة التدريس قبل التحاقهم بكليات إعداد المعلم، وقبل القيام بعملهم ومراعاة مستواهم الأخلاقى والوطنى والاجتماعى واختيار قيمهم ووضعهم تحت الاختبار عام أو عامين أثناء الدراسة وبعد التخرج .

ب- إطالة فترة إعداد المعلم لتصبح خمس سنوات بكليات التربية لزيادة الجانب الأكاديمي التخصصي .

ج- العودة مرة أخرى إلى النظام التتابعي في إعداد المعلم ، مع الاحتفاظ بالنظام الحالي في الإعداد للطلاب بكليات التربية بعد الانتهاء من المرحلة الثانوية .

د - إشراف كليات التربية والمراكز البحثية التربوية على برامج تدريب المعلمين أثناء الإعداد بكليات التربية وبعد التخرج أثناء الخدمة .

هـ- مراعاة أن تتم عمليات التدريب أثناء الخدمة في الوقت المناسب ودون تعطيل للعملية التعليمية أو إرهاق للمعلمين .

و - يجتاز المعلم اختبار تجديد المهنة كل خمس سنوات اعتبارا من تاريخ التعيين ، وذلك بعد حضور الدورة التدريبية المعدة لذلك .

ز - العمل على تحسين الوضع المادي للمعلم بزيادة مرتبه وتوفير المزيد من الحوافز المادية التي يمكن أن تدفعه للإجادة في عمله . ويمكن اقتراح تطبيق الكادر الخاص للمعلمين للارتفاع بمستوى هذه المهنة ماديا واجتماعيا .

ى - العمل على تحسين نظم الرعاية الاجتماعية والصحية للمعلمين عن طريق النقابة ، وذلك بعمل المشروعات الصحية الخاصة للمعلمين وأسرهم وكذا زيادة مكافأة صندوق الزمالة لهم ليصل إلى (٢٠٠) شهر كما هو متبع في بعض المصالح الحكومية الأخرى .

وتدريبه يمكن اقتراح مجموعتين من فرق العمل تساهم فى الإعداد المناسب له كالتالى :

(١) فريق التنمية المهنية :

ويتولى هذا الفريق مسئولية الإشراف على وحدة التدريب داخل المدرسة ، ويضم هذا الفريق أعضاء من الإدارة المدرسية، والمعلمين أصحاب الخبرة وأحد المبعوثين وعدد من الأخصائيين والإداريين ، وبعض الموجهين المشرفين على المدرسة ، وعدد من الخبراء فى مجال التعليم من المجتمع المحلى ، ويفضل أن يكونوا من أساتذة الجامعات ومراكز البحوث العلمية ، ويقوم هذا الفريق بالمهام والمسئوليات الآتية :

- إعداد برامج تدريب لجميع العاملين بالمدرسة وفق احتياجاتهم المهنية والتدريبية.
- إحداث التكامل والاندماج بين المواد الدراسية المختلفة .
- الاستفادة الكاملة من خبرات المبعوثين سواء من داخل المدرسة أو خارجها فى برامج التدريب .
- الاستفادة الكاملة من خبرات أعضاء المجتمع المحلى وأولياء الأمور من أساتذة الجامعات ومراكز البحوث العلمية .
- إعداد برامج لتدريب المعلمين على أساليب إدارة الفصل، واستراتيجيات التدريس الفعالة، وأحدث أساليب التقويم ، وإدارة الوقت.

- إعداد برامج للأخصائيين والإداريين لرفع كفاءاتهم .

(٢) فريق التطوير والتحسين والتغيير :

ويكون هذا الفريق مسئولا عن وحدة التطوير والتحسين والتغيير وهى وحدة مقترح إنشاؤها فى المدرسة الثانوية العامة ، ويضم هذا الفريق أعضاء من الإدارة المدرسية والمعلمين والأخصائيين والإداريين والطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلى، ويقوم هذا الفريق بالمهام والمسئوليات الآتية :

- تحسين عمليات تعليم وتعلم الطلاب .
- تولى مسئولية عمليات التغيير التى تحدث فى المدارس مثل التغيير فى المناهج الدراسية ،والقيادات التربوية ،ونظام التقويم والامتحانات .
- تهيئة المدرسة لمشروعات وبرامج التحسين والتغيير .
- توفير متطلبات عمليات التحسين والتغيير من موارد مادية وبشرية .
- متابعة التغييرات التربوية فى الوقت المناسب .
- القيام بعمليات التغذية الراجعة لمواجهة أى قصور فى برامج التحسين والتطوير، وفى عمليات التغيير .

خامسا : الإدارة والتمويل للتعليم الثانوي :

(١) الإدارة :

يأتي من أجل ذلك تقترح عددا من المتطلبات لتحديث الإدارة بالتعليم الثانوى كما يلى :

أ – تفويض للسلطة من جانب مدير المدرسة لتكوين صف ثان وذلك من الوكلاء أو المدرسين الأوائل أو المدرسين ، حسب ما يراه مدير المدرسة فيهم من مهارات إدارية وقيادية .(٤٧)

ب– اختصار مدة الترقية للوظائف الأعلى بالنسبة للمجيدين من الأفراد العاملين.(٤٨)

ج– تحديث الإدارة بشكل عام بالتعليم الثانوى، والاتجاه إلى اللامركزية والاستعانة بمستشارين فى النظم الإدارية الحديثة لحل المشكلات المختلفة التى قد يصعب على إدارة المدرسة حلها .

د– إنشاء عدد من الوحدات الحسابية على مستوى المدارس الثانوية بما يحقق لكل وحدة حسابية على مستوى كل مدرسة ثانوية أن تخدم عددا من المدارس الإعدادية والابتدائية فى نطاق الإدارة التعليمية التابعة لها، وبذلك يتم تخفيف الضغط الحادث على الإدارات التعليمية فيما يتعلق بعمل المرتبات والتسويات المالية المختلفة وإنهاء الإجراءات المختلفة للسادة أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين بالمدرسة.

هـ– الاعتماد على الميكنة الإدارية بحيث يتم إنجاز الأعمال فى المدرسة بواسطة الكمبيوتر مثل أعمال الامتحانات وقبول الطلاب

البدء وإصدار نتيجة المدرسة والشهادات(٢٩) ، وملفات الطلاب وسجلات الهيئة التدريسية والعاملين بالمدرسة .

وفى ضوء ما سبق من مقترحات بشأن إدارة التعليم الثانوى يمكن اقتراح عدد من مجموعات فرق العمل تساعد الإدارة فى القيام بمهامها كالتالى :

(١) فريق الشئون المالية والإدارية والمخزنية :

ويتولى هذا الفريق مسئولية وحدة الشئون المالية والإدارية والمخزنية ، وهى وحدة تنشأ لهذا الغرض، ويضم هذا الفريق أعضاء من الإدارة المدرسية والمعلمين والأخصائيين والإداريين، وبعض موجهى الشئون المالية والإدارية ، وأعضاء من أولياء الأمور والمجتمع المحلى، ويقوم هذا الفريق بالمهام والمسئوليات الآتية :-

- تشكيل مجموعة عمل تتولى عمليات القبول بالمدرسة ، وتلقى طلبات الطلاب المستجدين وفحصها وتنظيمها فى قوائم، وتولى مسئوليات تحويل الطلاب من وإلى المدرسة، والقيام بإعداد استمارات الطلاب فى المرحلة الثانوية العامة وتجميعها وإرسالها إلى الإدارة ومنها إلى المديرية ثم الوزارة .
- تشكيل مجموعة عمل تتولى عمليات جرد العهد السنوية بالمدرسة .
- تشكيل مجموعة عمل تتولى عملية فحص الكتب الدراسية الواردة للمدرسة والتأكد أنها خالية من العيوب والأخطاء .
- تشكيل مجموعة عمل تختص بإعداد كشوف الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت .

لهم من حيث إجازاتهم العارضة والاعتيادية وشئون التأمين الصحى .

- تشكيل مجموعة عمل تختص بشئون الطلاب من حيث إجازاتهم – غيابهم – شئون التأمين الصحى لهم .

(٢) فريق الإحصاء والمعلومات :

ويتولى هذا الفريق مسئولية الإشراف على وحدة الإحصاء والمعلومات فى المدرسة، ويتكون هذا الفريق من أعضاء من الإدارة المدرسية، والمعلمي، والإداريين، والطلاب، وأخصائى الحاسب الآلى، وأولياء الأمور والمجتمع المحلى، ويقوم هذا الفريق بالمهام والمسئوليات الآتية :

- إعداد نظام معلومات شامل ومتكامل للمدرسة يلبى كافة متطلبات المستويات الإدارية العليا، ويساعد فى اتخاذ القرارات، كما يساعد فى عمليات التحسين والتطوير المدرسى.
- الاستفادة من إمكانات وحدة الإحصاء والمعلومات فى الإدارة التعليمية وفى المديرية .

(٣) فرق المهام الطارئة :

هى فرق عمل مؤقتة تتشكل لأداء مهام معينة ، ويتكون كل فريق حسب نوع المهمة وطبيعتها، ودائما تضم أعضاء من كافة العاملين بالمدرسة بالإضافة إلى أولياء الأمور والمجتمع المحلى، ومن أمثلة المهام التى تشكل لها

فرق عمل مؤقتة : (إقامة حفلة – إقامة ندوة – إقامة معرض – تنظيم رحلة – تنظيم زيارة ميدانية – استقبال الطلاب وتنظيمهم فى أول أيام الدراسة) .

(٢) التمويل :

يفترض عددا من المقترحات التالية لتوفير مصادر التمويل اللازمة للتعليم الثانوى خلال القرن الحادى والعشرين متمثلة فى التالى :

أ – ما يخصص سنويا من الموازنة العامة للدولة ضمن ميزانية وزارة التربية والتعليم .

ب– التبرعات والهبات من الأفراد أو الأشخاص المعنوية أو الهيئات والمؤسسات الوطنية والأجنبية دون شرط مسبق وبدون حد أقصى .

ج– إنشاء هيئة مستقلة تحت اسم (الهيئة العامة للمشروعات الاستثمارية للتعليم العام).

- **والهدف منها :** هو تمويل ميزانية وزارة التربية والتعليم تمويلا جزئيا / أو كليا عن طريق إشرافها على عدد من المشروعات الاستثمارية (الإنتاجية و / أو الخدمية) . فى شكل مجموعة شركات مساهمة .(٥٠)

- **وطبيعة عملها تتحدد فى قيامها بدورين أساسيين هما :**

– الإشراف الكامل على عمل مثل هذا النوع من الشركات المساهمة وذلك فيما يختص بإدارتها لمشروعاتها الاستثمارية حيث تعتبر الهيئة شريكا فى هذه المشروعات بنسبة ٥١% كما يحددها قانون الشركات المساهمة .(٥١) وكذا عضو فى مجلس إدارة هذه الشركات .

- قيام الهيئة بدور الشريك لهذه الشركات وما تنشره من مشروعات حيث تقوم بتأسيس الشركات فى البداية وعمل دراسات الجدوى للمشروعات القائمة عليها تلك الشركات .

* **التنظيم الإدارى لها :**

- يرأس مجلس إدارة الهيئة وزير التربية والتعليم بصفته وزيرا للتعليم العام وباعتبار أن ناتج هذه المشروعات من أرباح ورأس مال يساهم فى تمويل ميزانية الوزارة وأنها مملوكة للدولة بالقدر الذى شاركت الهيئة به وهو نسبة الـ (٥١%) من رأس مال هذه الشركات ، أما نسبة الـ (٤٩%) الباقية من رأس المال فهى فى صورة أسهم وسندات فى رأس المال تطرح للاكتتاب العام للجمهور .
- يوجد للهيئة فروعا فى كافة محافظات الجمهورية تعمل تحت إدارتها .
- إدارة ذاتية منفصلة لكل شركة من هذه الشركات ولها مجلس إدارة منفصل يمثل عضويته كافة المساهمين حيث يتكون نصف أعضائه من ممثلين للهيئة ويتم اختيار رئيس مجلس إدارة كل شركة بطريق الانتخاب من بين أعضاء المجلس.

* **تمويل الهيئة :**

- ما يخصص لها سنويا من ميزانية الدولة . وليس وزارة التربية والتعليم فهى هيئة عامة مستقلة تتبع مجلس الوزراء مباشرة .

- ما يتم توزيعه من عوائد المشروعات المشاركة فيها حيث يجنب جزء منه للاستثمار في مشروعات جديدة والباقي يمول به ميزانية وزارة التربية والتعليم .

وتأسيسا على ما تقدم ، فإن هذه المقترحات لتمويل التعليم الثانوى يمكن أن تحقق المميزات التالية :

- توفير مصدر تمويل دائم لوزارة التربية والتعليم يمكن أن يغطى الميزانية كلها.
- توفير فرص عمل لشباب الخريجين فى كافة التخصصات عن طريق هذا النوع من الشركات المساهمة.
- توفير فرص التدريب لطلاب التعليم الثانوى من خلال مشروعات تلك الشركات .
- التخلص من البيروقراطية الحكومية بإتاحة مزيد من لا مركزية الإدارة على مستوى الحكومة متمثلة فى الهيئة وما يتبعها من شركات مساهمة.
- إمكان تحقيق توازن اقتصادى مستقبلى فى القطاع الاقتصادى طبقا لنظام الاقتصاد الحر وهذا ما يتوافق مع الأسواق العالمية .

وفى ضوء ما سبق عرضه من مقترحات بشأن تمويل التعليم الثانوى يمكن اقتراح فريق عمل يساعد فى عملية تمويل التعليم الثانوى كالتالى :

(١) فريق للمشروعات الإنتاجية :

ويتولى هذا الفريق مسئولية الإدارة على الوحدة المنتجة والجمعية التعاونية المدرسية بعد أن يدمجها معا تحت مسمى (وحدة المشروعات الإنتاجية)، ويضم هذا الفريق أعضاء من الإدارة المدرسية والمعلمين، والإداريين والأخصائيين ، والطلاب، والعمال، وأعضاء من أولياء الأمور ممن لهم خبرة بدراسة احتياجات السوق ووضع دراسات الجدوى ، وأعضاء من رجال الأعمال وأصحاب المصانع فى البيئة المحيطة بالمدرسة، ويقوم هذا الفريق بالمهام والمسئوليات الآتية :

- تشكيل مجموعة عمل تختص بوضع دراسات للجدوى لجميع المشروعات الإنتاجية من خلال دراسة احتياجات السوق المحلى .
- تشكيل مجموعة عمل تختص بشراء مستلزمات الإنتاج من عدد وآلات ومواد خام .
- تشكيل مجموعة عمل تختص بتنفيذ المشروعات الإنتاجية .
- تشكيل مجموعة عمل تختص ببيع وتسويق المنتجات للعاملين بالمدرسة أو خارج المدرسة .
- تدريب الطلاب على فنون ومهارات الأعمال التجارية مثل البيع والشراء .
- إكساب الطلاب الكثير من القيم العلمية مثل التخطيط والتنظيم .
- إكساب الطلاب الكثير من القيم الخلقية مثل الأمانة والصبر وتحمل المسئولية .
- توفير صافى ربح يعمل على دعم المدرسة ككل .

المراجع

١- روبرت ما كلين : التعليم الثانوى عند مفترق طرق ، ترجمة، مجدى مهدى على ، مستقبليات، اليونسكو ، مجلد ٣١، ع ١ ، مارس ٢٠٠١ ، ص ٤٥ .

٢- وزارة التربية والتعليم : مبارك والتعليم، مطابع روز اليوسف، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٦ .

٣- ضياء الدين زاهر : تمويل التعليم الأساسى فى مصر – رؤية مستقبلية، ورد فى فؤاد أحمد حلمى، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٧م.

٤- فاروق شوقى البوهى : الإدارة التعليمية والمدرسية ، ط١ ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص١٤.

٥- أحمد عرفه ، سمية شلبى: الإدارة وتحديات العولمة، ط١ ، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٦٦٥ .

6- Courtney K. Miller and Reecel Lpeterson, Factors influencing the Effectiveness of School-Based Behavior Teams : An Exploratory Examination, http : // www. Un1.Edu/srs/ pdf / team paper, pdf, 16/1/2003, p p. 3-5.

7- Education Reform in Maryland, School for Success, http : // www. Mdk 12. Org/ mspp/ Reform / success. Html, 6/5/2002, p. 2.

8- Vicki O Day, Community involvement in Education, http : / / www. Cpsr. Org/ publication/ new ? Letters,issues, 1999. Htm1. 1/7/2002, pp. 1-3.

9- Leeds Blackford and Others, Effective Middle Management in School, http :// www.leeds. Ac uk/educol / document, htm, 13 / 3/ 2003, , p. 1.

10- Manchester public Schools : Education Improvement Plan, htt :// www. Mansd. Org/main/ lelp. Htm, 12/3/2003, pp.1-5.

11- Douglas A. Osler, How Good is Our School, Self-Evaluation Using Quality Indicators, HM inspector ate Education, Crown press, Norwich, 2002, p. 60.

12- Victoria Quay, , Quality Management In Education, Scottish Executive Education Department, Quality Standards and Audit Division, Report, 2000,p.29.

13- Les Bell. Staff Teams and their Management, In (Megan Crawford and Others, Leadership and Team in Educational Management), open University press, Buckingham, 1997, pp. 120,121.

14- Leithwood Kenneth and Others, Team Learning Secondary Schools, Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research association, Chicago, March 24-28, 1997, p. 41.

15- Tester Cole and Robert Brown, Local School Teams of the Toronto Board, Toronoto Board of Educational Journal Research Services, No. 216, 1995, p. 45.

16- Rodrigo Diaz, This is what I , learnt in Japan, http : // www. In fonet. Co. jp/ aso/win/intnews/ 2000, htm, 2/3/2003, pp. 1-2 .

17- Hardd Stevenson and shin- ying lee, the Educational System in Japan : Case Study Findings, http : // www. Ed. Gov , pubs / Japan case Study , Chapter 5. d , 28/4/2003,p.6.

١٨- عبد السلام أبو قحف ، رنا محمد عتابى، تجربة الإدارة في اليابان : النظام – الدعائم معوقات النجاح ، ط١ ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنيـة، الإسكندرية ، ٢٠٠٠، ص ١١٦ .

19- Harold Stevenson and shin- ying lee, the Educational System in Japan : Case Study Findings, Chapter 5, & Op. Cit., pp. 3-4 .

20- I bid, Chapter 1. c, p. 4.

21- MaryAnn.Smialek,InsideTeams in Education,phi Delta Kappafastbacks, N. 496, 2002, pp. 107-109.

22- I bid, p. 110.

23- Karen M. Dutt and Bumper white, Teams : Making the Ideal,Real Kappa Delta phi, v.36, N,3, Spring 2000, pp. 106-107.

24- Franzska Vogt, Managerialism, Collegiality and Teamwork, in (Lesley Kydd and Others, Leadng People and Teams in Education), Paul chapman Publishing, London, 2003, p. 246.

25- Susan Keifer and Kathleen Ware, Organize Teams of Teachers, Journal of Staff Development, v. 23, No. 3, Summer 2002, pp. 31-32.

26- I bid, p. 32.

27- Susan Keifer and Kathleen Ware, Organize Teams of Teachers, Journal of Staff Development, Op. Cit., pp. 32-33.

28- Franziska Vogt, Managerialism, Collegiality and Teamwork, Op. Cit., pp. 246-248.

29- Vladislav V. Serikov and yelena V. Chernichkina, Education Programs and projects in Russia, http : // www. British Council. Ru / engushle/ epp/ pro 3. htm, 23/12/2002, pp.1-2.

30- Vladislav V. Serikov and yelena V. Chernichkina, Education Programs and projects in Russia , Op. Cit., pp. 1-2.

31- Yelena Prokhorova, St Petersburg Examinations Projct, http : // www. Britishuncil. Vu / spb / education / spprsex. Htm, 23 / 9/ 2002, p. 1.

في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٠٠١، ص١٥٩.

٣٣- أمل محسوب محمد زناتى، الممارسات القيادية لمديرى مدارس التعليم الثانوى والرضا الوظيفى لمعلميه فى جمهورية مصر العربيـــة ، رســـالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة عـــين شـــمس، ٢٠٠٠، ص ٢٧٩ .

٣٤- نادية محمد عبد المنعم ، معوقات أداء الادارة المدرســـية ن تحقيـــق أهداف التعليم الثانوى العام، المركز القومى للبحوث التربوية والتنميـــة ، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١١٠ .

٣٥- سلامة عبد العظيم حسين، مشكلات المدرسة الثانوية العامة في مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق (فرع بنها) ،١٩٩٨، ص ٢٠٥.

٣٦- رسمى عبد الملك رستم، دراسة تقويمية لواقع الادارة المدرسية فـــى مرحلة التعليم الثانوى بنوعيه العام والفنى، وزارة التربية والتعليم، البنك الدولى، ووحدة التخطيط والمتابعة ، مشروع تحســـين التعلـــيم الثـــانوى، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٨٢.

٣٧- أحلام رجب عبد الغفار، اختيار وإعداد مدير المدرسة الثانوية العامة وتدريبه، مرجع سابق، ص ١٤٧.

٣٨- رئاسة الجمهورية والمجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة السابعة والعشرون، ١٩٩٩-٢٠٠٠، ص ص ٥١-٥٢ .

٣٩- نادية محمد عبد المنعم ، تفعيل دور الشراكة المجتمعية في إدارة النظم التعليمية : دراسة مستقبلية على التعليم الثانوى المصرى في ضوء الخبرات المعاصرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٤٩.

٤٠- محمد فتحى محمود قاسم ، التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، مرجع سابق ، ص ١٢١ .

٤١- المرجع السابق ، ص ١٣٣ .

٤٢- منال رشاد عبد الفتاح، العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام، دراسة ميدانية على محافظة القليوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق (فرع بنها)، ١٩٩٣، ص ص ٤٦-٤٨ .

٤٣- يوسف عبد المعطى مصطفى، تنمية الإبداع فى إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر : دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد ٧٢، يوليو ١٩٩٨، ص ٣١٢ .

٤٤- محمد فتحى ، الطريق نحو التميز ، مرجع سابق ، ص ص ١١٠-١١١.

الأداء والتنمية، القاهرة، ١٩٩٥، ص ص ٦٣-٦٥ .

٤٦- للمزيد يرجى الرجوع إلى :

- وزارة التربية والتعليم ، وحدة التخطيط والمتابعة بالبنك الدولى، مشروع تحسين التعليم الثانوى، خمس سنوات على طريق تطوير التعليم الثانوى، مصر (١٩٩٧-٢٠٠١)، القاهرة ، ٢٠٠١، ص ص (٢٠-٢١-٢٤).

- فوزى رزق شحاته عبد الرحمن : أهداف المرحلة الثانوية فى مصر فى ضوء الاتجاه إلى العولمة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، مجلة البحث التربوى، المجلد الأول ع٢ ، الجزء الأول، يوليو ٢٠٠٢م، ص ص ٣٢٠-٣٢٤ .

٤٧- محمد فتحى محمود قاسم ، التطوير التنظيمى للمدرسة الثانوية العامة فى ج.م.ع فى ضوء التجديدات التربوية الحديثة ، مرجع سابق، ص ٢٢٥.

٤٨- محمد فتحى قاسم ، المرجع السابق ، ص ٢٢٥ .

٤٩- محمد فتحى قاسم ، المرجع السابق ، ص ٢٢٥ .

٥٠- أبو زيد رضوان ، الشركات التجارية فى القانون المصرى، المقارن، دار الفكر العربى، د.ت، ص ص ٤٤٢-٤٦١ .

٥١- أبو زيد رضوان ، المرجع السابق ، ص ص ٤٨٩-٤٩٠ .