

واقع الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو المدارس المتوسطة ومعلموها بمدينة الرياض

نشأ علم الإدارة مع تطور الفكر الإنساني في العصر الحديث، حيث اهتم بتنظيم المؤسسات العامة والخاصة من خلال نظريات تقدم أفكاراً حول إدارة هذه المؤسسات بالشكل الذي يحقق أهدافها.

وكانت النظريات الإدارية القديمة تتمركز حول دور الرئيس في توجيه العاملين، وإصدار التوجيهات والقرارات وتخطيط العمل وتنظيمه بشكل فردي مع الاهتمام بالجانب المادي في حفز العاملين دون مراعاة للنواحي المعنوية، أما العاملين فدورهم التنفيذ. لكن سرعان ما تطور الفكر الإداري، فظهرت مفاهيم جديدة في السلوك الإداري تؤكد ضرورة الاهتمام بالدوافع المعنوية للعاملين ومشاركتهم في إدارة المؤسسة.

ويحدد نمط الإدارة المتبع في مؤسسة ما، مدى نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة، إذ يعتمد النمط الديمقراطي في الإدارة على إعطاء العاملين قدراً من المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل التنظيم فقد أظهرت نتائج الدراسات أنه النمط الأمثل في التعامل مع المرؤوسين (النمر، ١٠٤١٠ ص ٣٠٣).

وقد تنبه القائمون على إدارة التعليم في المملكة إلى أهمية الاجتماعات المدرسية في نجاح إدارة المدرسة، فنصت اللائحة الداخلية لنظام المدارس المتوسطة والثانوية على وجوب عقد مجلس لأعضاء المدرسة للنظر في سير التربية والتدريس وتقديم الاقتراحات وحل المشكلات (وزارة المعارف، ١٣٩٠، ص ١٦) وترسل الوزارة العديد من التعاميم تذكر فيها بأهمية عقد الاجتماعات المدرسية (وزارة المعارف، ١٤١٤/٣١/٢٢٥، ص ١-٤).

وبالرغم من الأهمية التي تؤيدها الاجتماعات المدرسية، إلا أن هناك بعض الاتجاهات السلبية تجاهها مما أفقدها قيمتها. فينظر إليها بأنها مضيعة للوقت، أو أنها مجال خصب لإصدار الأوامر لذا فإن الحاجة تدعو لإجراء دراسة علمية لمعرفة واقع الاجتماعات المدرسية، وما ينبغي أن تكون عليه لتحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة:

للاجتماعات المدرسية دور مهم في تحقيق أهداف المدرسة، حيث يعطى جميع أعضاء المدرسة فرصة المشاركة في التعبير عن آرائهم، وتقديم مقترحاتهم وخبراتهم، مما يرفع روحهم المعنوية ويزيد من ثقتهم بأنفسهم ويقوي العلاقات الإنسانية داخل

المدرسة فيشعر العضو بأنه جزء من الكيان الذي يعمل فيه (هوانه، ٥١٤١٤، ص ١٦٦) ويؤثر هذا كله إيجابياً على العمل الدراسي.

ورغم أن البيئة المدرسية تزخر بمجموعة من المعلمين ذوي الفكر الواعي والإعداد الأكاديمي والتخصصات المختلفة والخبرات التربوية. إلا أن الاجتماعات المدرسية التي يعقدها مدير المدرسة لم تؤد إلى الرفع من كفاءة المعلمين والاستفادة من خبراتهم ومشاركتهم لأن هذه الاجتماعات تتسم بالجمود والروتين والسلبية وهذا ما لاحظته الباحث في الواقع بصفته عمل معلماً في الميدان، كما تؤكد الدراسات الميدانية، حيث أكدت دراسة الشلاش على ضعف مهارة إدارة الاجتماعات المدرسية لدى المديرين حيث يرى أفراد الدراسة أن ١٤،٣% فقط من المديرين يمارسون هذه المهارة بشكل عال (الشلاش، ٥١٤١٣ ص ١٢٣).

كما كشفت دراسة أخرى عن ضعف دور الاجتماعات المدرسية في تحقيق أهدافها في المدارس المتوسطة والثانوية وعزي ذلك لتدني مساهمة موجهي الإدارة المدرسية في تنمية عنصر الاتصال لدى المديرين فقد كشفت الدراسة أن ٤٣،٦% من عينة الدراسة يرون ضعف مساهمة موجه الإدارة المدرسية في تنمية عنصر مهارة إدارة الاجتماعات لدى المديرين (آل عثيمين، ٥١٤١٣، ص ١١٠). لذا فإن مشكلة الدراسة تتبلور في معرفة واقع الاجتماعات المدرسية في المدارس المتوسطة في ضوء مقومات الاجتماعات المدرسية الفعالة، وما ينبغي أن تكون عليه في المستقبل.

أسئلة الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- مامقومات الاجتماعات المدرسية الفعالة؟
 - ٢- ماواقع الاجتماعات المدرسية كما يراها المديرين والمعلمون؟
 - ٣- ما المعوقات التي تحول دون تحقيق الاجتماعات المدرسية لأهدافها؟
- أهداف الدراسة:

١. التعرف على مقومات الاجتماعات المدرسية الفعالة.
٢. التعرف على واقع الاجتماعات المدرسية في المرحلة المتوسطة كما يراها المديرين والمعلمون.
٣. تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الاجتماعات المدرسية لأهدافها.

أهمية الدراسة:

- ١- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الاجتماعات المدرسية ودورها في نجاح إدارة المدرسة، ففي دراسة سادلر "SADLER" ١٩٧٠م كشفت أن نمط الإدارة التشاوري هو أكثر الأنماط تفضيلاً لدى عينة البحث، وفي دراسات

- أخرى كشفت أن المعلمين يرغبون في المشاركة في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وهذا يرتبط بالإنتاجية المرتفعة (الصيد، وآخرون - ١٩٩٢، ص٦١)، وأكدت دراسة الشمري وجود قدرة قيادية مرتفعة لدى المديرات الأكثر تعليماً في محتوى الاتصال (الشمري، ٥١٤٠٩، ص١١٩).
- ٢- ومن المؤمل ان تسهم الدراسة الحالية إبراز الصورة الحقيقية لواقع الاجتماعات المدرسية وتقديم الحلول لتحسين واقعها وفعاليتها.
- ٣- من المرجو أن تكون نتائج هذه الدراسة ذات فائدة للعاملين في الميدان حيث تعد مهارة إدارة الاجتماعات من المهارات الأساسية لتدريب المديرين (عاشور، ١٩٩٢، ص٣٦٤) ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة.
- ٤- إن الدراسات الميدانية التي أجريت حول الاجتماعات المدرسية قليلة على حد علم الباحث. لذا فقد أوصت إحدى الدراسات العلمية بإجراء دراسة الاجتماعات المدرسية في مدارس البنين ودراسة معوقات الاجتماعات المدرسية (اليحيوي، ٥١٤٣١ ص ١٦١).

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على دراسة واقع الاجتماعات المدرسية في ضوء مقوماتها، وأهم معوقاتنا.

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على مديري المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض ومعلميها التابعة لوزارة المعارف.

مصطلحات الدراسة:

الاجتماع المدرسي: يقصد به كل اجتماع رسمي يتم داخل المدرسة يضم مدير المدرسة مع بعض أو كل المعلمين والعاملين بالمدرسة.

مقومات الاجتماع المدرسي: يقصد بها: العوامل ذات الأهمية المؤدية لنجاح الاجتماعات المدرسية في تحقيق أهداف المدرسة.

معوقات الاجتماع المدرسي: يقصد بها: جميع العقبات التي تحد من فاعلية الاجتماعات المدرسية في تحقيق أهداف المدرسة.

دراسات سابقة:

١. دراسة منى مؤتمن عماد الدين ٥١٤١٦ - ١٩٩٦م: تؤكد الباحثة في دراستها على أهمية الطريقة التي تنظم بها الاجتماعات حيث تحدد نجاح الاجتماعات أو فشلها ن لذا فإن إدارة الاجتماع تحتاج لقيادة مدربة على مجموعة من المهارات هي: المهارات الإنسانية: كالحزم وتقبل المسؤولية والمبادرة واللباقة، المهارات الفنية:

كاستخدام الوسائل والطرق المحققة نجاح الاجتماع، المهارات الفكرية: كالقدره على الفهم والربط بين الأفكار وحسن التصرف، كما تطرقت الباحثة لمرحل تخطيط وتنظيم وتقويم الاجتماعات حيث إن مرحلة تخطيط الاجتماعات المدرسية تضمن عدم سير أنشطة الاجتماع عشوائيا، فالتخطيط يساعد على تحديد الأهداف، والإمكانات المطلوبة توافرها لنجاح الاجتماع، وتحديد مراحل العمل، كما يحقق التخطيط التنبؤ بالمعوقات التي قد تواجه الاجتماع، أما قواعد تنفيذ الاجتماع فمن أهمها الالتزام بزمن بدء وانتهاء الاجتماع، وحفظ النظام أثناء النقاش، وعرض الموضوعات بصورة واضحة، كما أشارت الباحثة لأهمية تقويم الاجتماعات لمعرفة مدى نجاح الاجتماع في تحقيق أهدافه، وبالتالي تعزيز جوانب القوة.

٢. (جيني آدمز Jeanne Adams) ١٩٩٦م: استعرضت الباحثة في صدر دراستها مظاهر عدة تمثل الصورة السلبية للاجتماعات المدرسية ويستنكر الباحث أن تتسم الاجتماعات المدرسية بهذه السلبية لأن الجهود التي يقوم بها المعلمون يوميا في مجال عملهم تشير إلى أنهم فريق مخلص ومقتدر، وإذا كان الأمر كذلك فلماذا لا تكون اجتماعات المدارس فيها شيء من الإخلاص والحماس حتى يكون هناك فاعلية أكثر؟!، وتقدم الباحثة في دراستها موجبات لجدول أعمال الاجتماع هي: مراجعة جدول الأعمال وموضوعاته عدة مرات قبل الاجتماع، حث الأعضاء على المشاركة في إضافة موضوعات جديدة لجدول الأعمال، استخدام أسلوب الاختصار في صياغة جدول الأعمال، تسجيل جميع الأعضاء، تحديد بعض الأعضاء ليطرحوا بعض الموضوعات، الاهتمام بالمعلومات والبيانات المساندة لجدول الأعمال، تحديد الجدول الزمني للاجتماع، كما تقدم الباحثة موجبات حول ما يحتاجه الأعضاء داخل الاجتماع كفهم أساليب تفكير المجتمعين، وتناسب الأهداف مع محيط تفكيرهم وعدم تسلط الرئيس أثناء الاجتماع، ومناسبة الوقت للمجتمعين من حيث عدم الإطالة، وتجهيز غرفة الاجتماعات بوسائل الراحة. وتعرض الباحثة لنقطة مهمة وهي تقليل رسمية الاجتماع المدرسي وادخال أشياء محببة في الاجتماع لا سيما في أوله مثل عدم الدخول مباشرة لموضوع الاجتماع والبدء بأشياء مرحة كالحديث عن مناسبة قريبة لأحد الأعضاء، وأخيراً تحذر الباحثة من أن يكون الأعضاء في الاجتماع وكأنهم يستمعون لمحاضرة أو يشاهدون فلماً.

٣. دراسة (شيرلي بوس Shirley Boes) ١٩٨٩م: ابتدأت الباحثة دراستها ببيان الأهداف التي تحقها اجتماعات الأساتذة العامة كمناقشة المشاكل، وتقويم السلوك وزيادة الفاعلية، وتحسين البرنامج المدرسي. ومن جانب آخر فإن الاجتماعات قد تكون مملة وضياح للوقت، ولكن ما السبب في أن يكون هذا الاجتماع هادفاً ناجحاً والآخر لا؟ تؤكد الباحثة ان الشخص الذي يدعو للاجتماع (رئيس الاجتماع) ويحدد جدول الأعمال ويتابع القرارات هو من يحدد مدى نجاح الاجتماع من فشله. لذا فإن

هناك مجموعة من الأسس يمكن استخدامها لعمل اجتماعات ناجحة وهذه الأسس تفيد رئيس الاجتماع كما تفيد كل من له صلة بالاجتماعات كالمعلمين لتعزيز دورهم في الاجتماعات:

- أ- متى تعقد اجتماعا: الاجتماعات قد تعقد بشكل دوري روتيني ومثل هذا الاجتماع قد لا يقدم اشياء ذات صلة بال، أما الاجتماعات التي تعقد بحسب وجود دافع لها فيتوقع أن تسهم بشكل كبير في نجاح الاجتماع.
- ب- متى لا تعقد اجتماعا؟:-
 - لا تعقد اجتماعا بغرض قراءة مادة مطبوعة تم توزيعها.
 - لا تعقد اجتماعا بغرض عمل إعلان عام.
 - لا تعقد اجتماعا كبيراً بغرض علاج مشكلة أناس قليلين ولا تخص الجميع.
 - لا تعقد اجتماعا لمناقشة موضوعات ما عندما يكون الأعضاء مشغولين بموضوعات أخرى.

ج- توجيهات أثناء الاجتماع: هناك قواعد عامة منها احترام الجميع، أخذ رأي الأغلبية مع احترام رأي الأقلية والعدالة في إتاحة الفرصة للنقاش للجميع، كما أن على رئيس الاجتماعات ممارسة بعض السلوكيات التي تزيد من مشاركة الحضور.

٤. دراسة بعنوان أحمد سعيد درباس - دراسة ميدانية ١٤١٤هـ - ١٩٩٤م: هدفت الدراسة لمعرفة واقع الاجتماعات المدرسية من خلال دراسة أسلوب إدارتها، ومدى مشاركة المعلمين فيها من وجهة نظر المديرين. وقد طبقت الدراسة على (١٧) مديراً للمرحلة المتوسطة والثانوية والذين يمثلون المجتمع الكلي للمديرين في مدينة الطائف ولتحقيق أهداف الدراسة وضع الباحث استبانة تناولت عدد مرات الاجتماع في العام، ومدى اشتراك المعلمين في وضع خطة الاجتماع وتحديد أهدافه، واختيار الوقت والمكان، والمشاركة في إدارة الحوار والأخذ بمقترحات المعلمين، وقد توصل الباحث لعدد من النتائج: أن عدد الاجتماعات التي تعقدها هذه المدارس قليل مما يعني أن النمط السائد الإداري في هذه المدارس يميل للأوتوقراطية، أن المديرين يتيحون فرصة لا بأس بها أمام المعلمين للمشاركة في صياغة جدول الأعمال، أن المديرين يحرصون على تزويد المعلمين بجدول الأعمال لما ذلك من مردود طيب في سير أعمال الاجتماع، أن إدارة المديرين لدفة الحوار أثناء الاجتماع تقلل إلى حد كبير من حماسة المجتمعين لإبداء وجهات نظرهم مما يجعل مشاركتهم هامشية، أفاد المديرين أن ترك دفة الحوار للمختصين من المعلمين يسهم في تقرير وجهات النظر ويوصل لقناعات مشتركة، أكد المديرين أهمية إتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء وجهات نظرهم بحرية، أكد المديرين أن القرارات المنبثقة عن الاجتماع هي من صنع الجميع. مما يؤكد إيمانهم بمبدأ المشاركة، أكد المديرين أهمية وجود خطة عملية لمتابعة القرارات التي تصدر عن الاجتماعات وتقويمها.

٥. ورقة عمل للحصيني ٥١٤١٢: تناولت هذه الورقة جانباً من جوانب عمل مدير المدرسة هو المجالس المدرسية باعتبارها عملاً تنظيمياً فقد أكد الباحث أن المجالس ليست عملاً هامشياً من أعمال المدير بل من واجباته الرئيسية كما نصت اللوائح التنظيمية. وتطرق الباحث لمفهوم المجالس المدرسية وأهمية تعاون العاملين مع مدير المدرسة لتحقيق أهداف المجالس المدرسية. وركزت الورقة على دور الاجتماعات في اشاعة الجو الشوري داخل المدرسة ودورها في تفويض المهام للعاملين وسرعة إنجاز الأعمال، وما تمنحه الاجتماعات من خبرات للعاملين عموماً وفي مجال العمل الإداري خصوصاً.

٦. دراسة الجيوي ٥١٤١١ - ١٩٩١م: هدفت الدراسة التعرف على مدى ممارسة مديرات المدارس المتوسطة والثانوية الحومية للبنات بالمدينة المنورة لمجالات الدراسة المتصلة بإدارة الاجتماعات المدرسية وتشمل: التخطيط - التنظيم - القيادة - اتخاذ القرار - المتابعة - التقويم - حسب آراء كل من المديرات والمعلمات، كما هدفت الدراسة الكشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات تبعاً لمتغيرات الدراسة وهي المرحلة التعليمية، الإعداد الأكاديمي، الخبرة، الدورات التدريبية، نوع المبنى المدرسي، حجم المبنى المدرسي. وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٥٠) مديرة ووكيلة، وعينة من المعلمات مكونة من (٣٨٠) معلمة، وسلكت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة مكونة من (٥٨) عبارة موزعة على مجالات الدراسة السابقة، وخرجت الدراسة بعدة نتائج: أن مديرات المدرسة يمارسن جميع مجالات الدراسة السابقة (التخطيط - التنظيم - القيادة - اتخاذ القرار - المتابعة) بدرجة متوسطة، في حين أنهن يمارسن مجال (التقويم) بدرجة ضعيفة، ترى مديرات المدارس أنهن يمارسن جميع مجالات الدراسة السابقة بدرجة عالية، ترى المعلمات أن مديرات المدارس يمارسن مجالات (التنظيم - القيادة - اتخاذ القرار - المتابعة) بدرجة متوسطة، في حين يمارسن مجال (التخطيط - التقويم) بدرجة ضعيفة، أن المديرات يرين أنهن يمارسن جميع مجالات الدراسة بدرجة أكبر مما ترى المعلمات، أنه لا فرق في ممارسة مجالات الدراسة حسب المرحلة التعليمية أو الخبرة أو الدورات التدريبية أو نوع المبنى المدرسي أو حجم المدرسة والتأهيل الأكاديمي حسب آراء المديرات، ترى المعلمات في المرحلة المتوسطة والثانوية أن المديرات يمارسن جميع مجالات الدراسة بنفس المستوى أما المعلمات الحاصلات على مؤهل تربوي فيرين أن المديرات يمارسن مجالات (التخطيط - القيادة - اتخاذ القرار - المتابعة) بدرجة أكبر عما ترى المعلمات غير المؤهلات تربوياً أما مجال (التنظيم والتقويم) فلا يوجد فرق.

التعليق على الدراسات السابقة: سعى الباحث في دراسته الحالية الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث:

- تكوين تصور شامل لموضوعات الدراسة الحالية.
 - إعداد الاستبانة.
 - ربط نتائج الدراسات السابقة بالدراسة الحالية بما يحقق اهداف الدراسة ويحقق الترابط في مجال البحث العلمي.
 - ويمكن القول بأن هناك أوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، حيث أنه من المؤمل أن تسهم الدراسات الحالية في تحقيق الإضافات الآتية: -
 - ١- إبراز موضوع الاجتماعات المدرسية دراسة شاملة ولكل ما يتعلق بموضوع الاجتماعات المدرسية بشكل مباشر.
 - ٢- إبراز الاجتماعات المدرسية في محاور (أنماط الاجتماعات، إدارة الاجتماعات، مهارات رئيس الجلسة، مشاركة المعلمين والطلاب في الاجتماعات) من جانبين، جانب واقع الممارسة، وجانب أهمية الممارسة في ضوء مقومات الاجتماعات.
 - ٣- إبراز أنماط الاجتماعات المدرسية في نظام الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية .
 - ٤- إبراز واقع مشاركة الطلاب في الاجتماعات وأهميتها.
 - ٥- إبراز الأهداف المتحققة للاجتماعات المدرسية ميدانياً.
 - ٦- إبراز أهم معوقات الاجتماعات المدرسية ميدانياً.
- وأخيراً فإن الدراسة الحالية تعد محاور بحثية، الهدف منها التأكيد على أهمية الاجتماعات المدرسية وصولاً لتحقيق أهداف المدرسة التربوية والتعليمية.
- الإطار النظري للدراسة:

مفهوم الاجتماعات المدرسية

يعرف "شارب وداوس" الاجتماعات بـ "تجمع بعض الناس لبلوغ غاية مشروعة أو تواجد شخصين كحد أدنى لأي غرض مشروع" [زيادة، ٥١٤٠٠ ص ٨١]. ويعرفها زيدان بـ"لقاء بين أكثر من فرد في مكان وزمان محددين للتداول والتشاور وتبادل الرأي حول موضوع أو مشكلة بغرض تحليلها واتخاذ قرار بشأنها، وينطوي الاجتماع على مفهوم التعاون بين أفراد يختلفون في ثقافتهم وخبراتهم يحاولون معاً عن طريق المناقشة الموضوعية الوصول إلى حل للمشكلات المعروضة عليهم" [١٩٩٧، ص ٨].

وتعرف الاجتماعات المدرسية بأنها "مجموعة من المجالس واللجان لكل منها وظائف ومسئوليات محددة عن طريقها تتمكن الإدارة المدرسية القيام بعملها وأداء مهامها بأسلوب ديمقراطي منظم يهدف لتحقيق الغايات التربوية" [عرفات، ٥١٤٠٨ ص ٥٦].

تصنيف الاجتماعات: تصنف الاجتماعات بحسب عوامل عدة هي:

أ- الرسمية:

- ١- اجتماعات تسودها الرسمية: حيث تتسم هذه الاجتماعات بقواعد وتقاليد ونظم إدارية معينة كالدعوة المسبقة للاجتماع، وتنظيم جداول الأعمال، واشتراط توافر النصاب لصحة انعقاد الاجتماع، وطريقة التصويت ... الخ [المصري، ١٤٠٩، ص ١٢٣].
- ٢- اجتماعات أقل رسمية: وتتسم بمرونة في إدارة الاجتماعات وعدم التقيد الكامل بالشكليات الخاصة بإدارة الاجتماعات كالسماع لعضو التحدث لأكثر من مرة إذا سمح له الرئيس. ويظهر مثل هذا النوع إذا كان عدد المجتمعين قليل وفي الاجتماعات القصيرة، وينبغي ملاحظة أن هذا النوع لا يعني العشوائية في إدارة الاجتماع وإنما الالتزام ببعض قواعد إدارة الاجتماعات لأنها كافية لإتجاهه [المصري ١٤٠٩، ص ١٢٣].

ب- المستوى الإداري:

- ١- اجتماعات الإدارة العليا: تقتصر على أعضاء الإدارة العليا وتهتم بالاستراتيجيات الإدارية ورسم السياسات واعتماد الخطط وتسمى اجتماعاتها "بالمجالس"
- ٢- اجتماعات اللجان: تعد اللجان من ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتعمل اللجان على التخصص في موضوع معين من خلال تجمع عدد من ذوي الخبرة.
- ٣- اجتماعات مفتوحة: عبارة عن لقاء بين الرؤساء والمرؤوسين للتعرف على مطالبهم واحتياجاتهم [المصري، ٥١٤٠٩، ص ١٢٤-١٢٥].

ج- الاجتماعات الدورية والطارئة:

- ١- الاجتماعات الدورية: يحدد لها زمان محدد سواء كانت يومية، شهرية، اسبوعية، سنوية.
- ٢- الاجتماعات الطارئة: وتعتقد بهدف مناقشة مواضيع طارئة عاجلة تحتاج لبحث وقد يؤدي تأجيلها لأضرار [العثيمين، ٥١٤٠٨ ص ١١٩-١٢٠].

مقومات الاجتماعات المدرسية:

أولاً: أنماط الاجتماعات المدرسية في نظام الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية:

تعد اجتماعات المجالس واللجان إحدى الركائز الأساسية لأي نظام إداري مدرسي لما توفره الاجتماعات من نظام اتصال إداري إيجابي.

وقد نصت اللائحة التنظيمية للمدارس المتوسطة الثانوية الصادرة عام ١٤١٩هـ على وجوب عقد مدير المدرسة لمجموعة من اجتماعات المجالس واللجان وتخويله بتشكيل ما يراه من مجالس ولجان بما يحقق أهداف المدرسة، كما زاد اهتمام وزارة المعارف والاجتماعات من خلال توجيهها مديري المدارس إلى عقد أنماط جديدة من المجالس واللجان.

أ- مجلس المعلمين:

١- تشكيل المجلس: يتشكل المجلس من مدير المدرسة رئيساً، والوكيل نائباً، والمرشد الطلابي أمين سر مقررًا، وعضوية جميع العاملين بالمدرسة من المعلمين. ويجتمع المجلس خارج أوقات الدوام كل شهرين مرة، كما يكون لمدير المدرسة الحق في عقده كلما دعت الحاجة. [وزارة المعارف، ١٣٩٠هـ، ص ١٦].

٢- أعمال المجلس:-

- ١/٢ مناقشة شئون المدرسة بشكل عام والبحث عن حلول مناسبة لمشكلاتها.
- ٢/٢ مناقشة الخطة التي وضعها مدير المدرسة لسير العمل خلال العام الدراسي.
- ٣/٢ استعراض ما يستجد من الأنظمة الواردة من الإدارة العليا.
- ٤/٢ توزيع الأعمال على المعلمين وهيئة الإشراف (جدول الحصص، النشاط، الإشراف اليومي).
- ٥/٢ مناقشة إعداد الاختبارات الشهرية والفصلية ونتائجها [تعميم وزارة المعارف، ١٤١٤].

ب- مجلس إدارة المدرسة:

- ١- تشكيل المجلس: يتشكل من مدير المدرسة رئيساً، والوكيل نائباً، المرشد الطلابي أمين سر مقررًا، عضوية عدد من المعلمين حسب حجم المدرسة.
- ٢- أعمال المجلس:
- ١/٢ مناقشة القضايا المستعجلة كالمشكلات التي تحدث بين الطلاب أو موظفي المدرسة والتحقق فيها.
- ٢/٢ مشاركة مدير المدرسة فيما يلزم من الأعمال ومناقشة النظم الداخلية.
- ٣/٢ الإشراف ومتابعة الأعمال الإدارية المدرسية.
- ٤/٢ مناقشة قضايا الثواب والعقاب للطلبة المتفوقين أو المقصرين.
- ٥/٢ المشاركة في إعداد جداول أعمال بعض الاجتماعات.

٦/٢ تحديد نوعية مشاركة المدرسة في اسابيع الخدمة وتخصيص اللجان التي تعنى بذلك. [العوض، ٥١٤١٤، ص ١٦٦-١٦٨].

ج - مجلس الآباء والمعلمين:

- ١- تشكيل المجلس: يتشكل من مدير المدرسة رئيساً، أحد أولياء الأمور نائباً، المرشد الطلابي مقررًا، ثلاثة معلمين أعضاء، ثلاثة أولياء أمور أعضاء يتم اختيارهم قبل الجمعية العمومية للآباء والمعلمين. وتنعقد اجتماعات هذا المجلس مرة كل شهر [دليل وزارة المعارف، ٥١٤١٧، ص ٨٨]
- ٢- أعمال المجلس: -

- ١/٢ توثيق العلاقات بين البيت المدرسة والمجتمع الخارجي ككل.
 - ٢/٢ الإفادة من خبرات أولياء الأمور من أنواع النشاط المختلفة.
 - ٣/٢ دراسة مشكلات الطلاب داخل المدرسة وخارجها [عبد الهادي، ٥١٤١٤، ص ٤٣].
 - ٤/٢ تدارس حاجات التلاميذ النفسية والعقلية والبدنية والاجتماعية [الحقيل، ٥١٤١٤، ص ١٤٩].
- د- مجلس النشاط المدرسي: -

- ١- تشكيل المجلس: يتشكل من مدير المدرسة رئيساً، الوكيل نائباً الرائد الاجتماعي (المرشد) مقررًا، وعضوية المشرفين على الجماعات ورواد الفصول ويحبذ اشتراك نخبة من الطلاب المتميزين في الأنشطة.
 - ٢- أعمال المجلس: -
- ١/٢ التخطيط للنشاط المدرسي الداخلي - الخارجي.
 - ٢/٢ دراسة خطط النشاط المقدمة من مشرفي الجماعات وإقرارها.
 - ٣/٢ تنظيم المسابقات داخل المدرسة وخارجها.
 - ٤/٢ الإشراف على طرق تنفيذ ألوان النشاط المختلفة [المنيف، ٥١٤١٦، ص ١٩٨].
- ه- مجلس معلمي التخصص الواحد:

- ١- تشكيل المجلس: يتشكل من مدير المدرسة رئيساً، وكيل المدرسة نائباً، يختار أكثر المعلمين خبرة ليكون مقررًا، بقية معلمي التخصص أعضاء [وزارة المعارف ٥١٤١٧، ص ١٧].
- ٢- أعمال المجلس:

- ١/٢ مناقشة ما يتعلق بتدريس المادة فنياً.
- ٢/٢ مناقشة الوسائل المعنية على رفع مستوى المادة التدريسي.
- ٣/٢ دراسة الضعف الدراسي في التخصص المعني ووسائل علاجه.

٤/٢ اقتراح بعض البحوث التربوية والأنشطة المساعدة على النهوض بتدريس المادة كتبادل الزيارات بين المعلمين والدروس النموذجية [سمعان، ١٩٨٥، ص ٤٥].

و- مجلس رواد الفصول:

- ١- تشكيل المجلس: يتشكل من مدير المدرسة رئيساً، الوكيل نائباً، الرائد الاجتماعي (المرشد) أمين سر مقررًا، رواد الفصول أعضاء.
- ٢- أعمال المجلس: -

- ١/٢ مناقشة خطط نشاط الفصول وإقرارها قبل دفعها لمجلس النشاط.
- ٢/٢ متابعة أنشطة الفصول وتقويمها.
- ٣/٢ دراسة محاضر اجتماعات الريادة التي تتم داخل الفصول.
- ٤/٢ متابعة حصر الطلاب ذوي المشكلات الصحية - النفسية - الاجتماعية واقتراح الطرق المناسبة لمساعدتهم.
- ٥/٢ تحديد المهام التي توكل للرائد وكيفية القيام بها. [آل عثيمين، ١٧٤١٧، ص ٧].
- ز- لجنة توجيه الطلاب وإرشادهم: -

- ١- تشكيل اللجنة: تتشكل من مدير المدرسة رئيساً، الوكيل نائباً، المرشد الطلابي مقررًا، ثلاثة معلمين من رواد الفصول أعضاء.
- وتعقد اللجنة اجتماعاتها مرة كل شهر وكلما دعت الحاجة.
- ٢- أعمال اللجنة: -

- ١/٢ إعداد خطة لبرامج التوجيه والإرشاد بالمدرسة وفقاً لخطة إدارة التعليم.
- ٢/٢ المتابعة والتقويم لهذه البرامج والعمل على تطويرها.
- ٣/٢ العمل على توثيق علاقة المدرسة بالبيت.
- ٤/٢ متابعة المستوى التحصيلي للطلاب.
- ٥/٢ المصادقة على التقرير الختامي لبرامج التوجيه والإرشاد بالمدرسة [دليل وزارة المعارف، ١٧٤١٧ ص ص ٨٦-٨٧].
- ح- لجنة رعاية السلوك: -

- ١- تشكيل اللجنة: تتشكل من مدير المدرسة رئيساً، الوكيل نائباً، المرشد الطلابي مقررًا، ثلاثة معلمين من رواد الفصول أعضاء.
- وتعقد اجتماعات هذه اللجنة بشكل دوري وكلما دعت الحاجة.
- ٢- أعمال اللجنة: -
- ١/٢ التعرف على الظواهر السلوكية السوية وغير السوية في المدرسة، ومعرفة أسبابها دوافعها، واقتراح الإجراءات التربوية المناسبة.

- ٢/٢ الاجتماع بالطلاب من ذوي السلوك غير السوي.
- ٣/٢ تعزيز السلوكيات الايجابية بتكريم ذوي السلوك المثالي [دليل وزارة المعارف، ٥١٤١٧، ص ٨٩].
- ط- لجنة المكتبة المدرسية: -
- ١- تشكيل اللجنة: تتشكل من مدير المدرسة رئيساً أو وكيلها، أمين المكتبة عضواً وسكرتيراً لها. وعضوية عدد من المعلمين يمثلون التخصصات كافة.
- وتعقد اللجنة اجتماعاتها كل شهر مرة كلما كان ذلك ممكناً على ألا يقل عن اجتماع كل شهرين
- ٢- أعمال اللجنة:
- ١/٢ وضع الترتيبات الداخلية لتنظيم عمل المكتبة مثل مواعيد فتح المكتبة وإغلاقها.
- ٢/٢ قبول الهدايا المقدمة للمكتبة من الجهات الداخلية بعد التأكد من صلاحية الهدايا وإرسال بيان بها إلى إدارة التعليم، اما الهدايا المقدمة من جهات أجنبية فلا يبيت في قبولها إلا بموافقة إدارة التعليم.
- ٣/٢ فحص التقرير السنوي الذي يقدمه أمين المكتبة.
- ٤/٢ الإشراف على الجرد السنوي لمحتويات المكتبة.
- ٥/٢ العمل على تنمية خدمات المكتبة المدرسية: كافتتاح بعض الكتب التي يحتاجها الطلاب. ٦/٢ اعتماد الكتب والمواد المكتبية التي تدعو الحاجة للتخلص منها واستبدالها أو إصلاحها [البيديوي، ٥١٤٠٥، ص ٨٤].
- ي - لجنة الإشراف على المقصف:-
- ١- تشكيل المجلس: يتشكل من مدير المدرسة رئيساً، رائد النشاط نائباً، عضوية اثنين من المعلمين أحدهما رياضات والاخر تربية إسلامية.
- ٢- أعمال اللجنة: -
- ١/٢ الإشراف العام على المقصف.
- ٢/٢ متابعة أوجة الصرف من عائدات المقصف.
- ٣/٢ متابعة التزام المؤسسة المشغلة للمقصف بالشروط الصحية.
- ٤/٢ اعتماد مصروفات المقصف والتوقيع على فواتيرها وتسجيلها في سجل خاص [تعميم وزارة المعارف، ٥١٤١٦].
- ك- مجلس الصندوق المدرسي: -

١- تشكيل المجلس: يتشكل المجلس من مدير المدرسة رئيساً أو من ينيبه، رائد النشاط أميناً، اثنين من مشرفي جماعات النشاط أعضاء وتتعقد اجتماعات المجلس بشكل دوري، وللمجلس تفويض بعض صلاحيته لرئيسه أثناء الاجازة.

٢- أعمال المجلس:-

١/٢ العمل على توفير موارد مالية كافية ومستمرة للمدرسة.

٢/٢ تنظيم أوجه الصرف داخل المدرسة.

٣/٢ خدمة البيئة والمجتمع المحيط بالمدرسة.

٤/٢ مساعدة الطلاب ذوي الحاجة.

٥/٢ دعم الأنشطة الطلابية.

٦/٢ تشجيع المتفوقين نشاطاً ودراسة.

٧/٢ العمل على تنظيم اعمال الصيانة والإصلاحات الطارئة.

٨/٢ المشاركة في تمويل صندوق الإدارة التعليمية [تعميم وزارة المعارف، ١٧٤١٧هـ].

ل- لجنة العلوم والمختبر: -

١- تشكيل اللجنة: تتشكل من مدير المدرسة رئيساً، محضر المختبر مقررأ لها، عضوية معلمي العلوم.

وتتعقد اللجنة اجتماعاتها بشكل دوري وكلما دعت الحاجة.

٢- أعمال اللجنة:-

١/٢ التعرف على أوجه النقص في المختبر ومرافقه.

٢/٢ الإشراف على جميع إجراءات التسليم والاستلام والجرد وعلق المختبر في نهاية العام وفتحه في بداية العام الدراسي [دليل وزارة المعارف، ١٩٩٢، ص ١٥].

وبالإضافة لهذه المجالس واللجان الرسمية فإن هناك مجالس ولجان يمكن أن يشكلها مدير المدرسة حسب الحاجة إليها ومن تجارب المديرين:

*اجتماع الاداريين بالمدرسة: ويهدف هذا الاجتماع دراسة جوانب الإدارية البحتة داخل المدرسة وسبل تنظيمها على الوجه الأكمل ويمثل مدير المدرسة رئيساً، وبقية إداري المدرسة أعضاء.

إدارة الاجتماعات المدرسية:

أهداف الاجتماعات المدرسية:

اهتم علماء الإدارة العامة بالاجتماعات في الآونة الأخيرة أكثر من ذي قبل بسبب ذبوع استخدام الاجتماعات في العملية الإدارية في المؤسسات على اختلافها.

ويعود ذبوع استخدام الاجتماعات كوسيلة إدارية إلى تطور الفكر الانساني باتجاهه نحو الفكر الجماعي والادارة الديموقراطية وإلى الأهداف المهمة التي تحققها الاجتماعات.

ويحدد (هيكل) الأهداف العامة للاجتماعات:-

- ١- تنشيط الاهتمام بالمشكلات والمقترحات والأفكار.
 - ٢- المساعدة في حل هذه المشكلات والوصل لنتائج إيجابية.
 - ٣- اكتساب القبول لدى الجماعة للتقدم في تنفيذ الحلول التي تقررت.
 - ٤- الحصول على معلومات وبيانات وخبرات جديدة [هيكل، ١١١، ص ١٠٩].
- كما يذكر (الأفندي) أهدافاً أكثر تفصيلاً تحققها الاجتماعات المدرسية:-
- ١- الاتصال والتنسيق فيما بين الإدارة والمعلمين وفيما بين المعلمين أنفسهم.
 - ٢- التعرف على المشكلات التي تواجه المدرسة، واقتراح الحلول المناسبة لها.
 - ٣- تبادل الخبرات التربوية فيما بين المعلمين بما يساعد على نموهم المهني.
 - ٤- إيضاح ما يرد من الجهات الإدارية العليا من لوائح ونظم، وبيان الطرق السليمة في تنفيذها [الأفندي، ١٩٧٦، ص ص ١٦٧-١٨٢].
- كما تسهم الاجتماعات المدرسية في تحسين جودة القرارات داخل المدرسة من خلال مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار مما يؤدي لإيجابيات منها قبول المعلمين لهذه القرارات لما تحمله من موضوعية ومراعاة لمصالح المجموعة والعمل. [مصطفى، ١٤٠٦، ص ١١٥].

كما تساعد الاجتماعات على تحقيق جملة من الأهداف منها رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة انتمائهم للعمل لما تتيحه الاجتماعات لهم من فرصة المشاركة للتعبير عن آرائهم أيا كان مركز العضو في المؤسسة، كما تعمل الاجتماعات على توثيق الصلة بين مجموعات العاملين، وإذكاء روح العمل التعاوني [سليمان، ١٩٩٠، ص ص ١٥٧-١٥٨].

وتعد الأهداف السابقة أهدافاً عامة تحققها الاجتماعات على اختلافها، أما المجالس واللجان المدرسية فإن لكل اجتماع مجلس أو لجنة أهدافه الخاصة حسب أعمال كل مجلس أو لجنة تحقق في مجموعها أهداف الاجتماعات المدرسية العامة.

مرحلة التخطيط للاجتماعات:

يقال أن ٨٠% من نجاح الاجتماعات يتحدد قبل انعقادها [كينان، ١٩٩٦، ص ٣١]. ويعد التخطيط للاجتماعات من الأسس الإدارية الهامة لإنجاز الأعمال لما يحققه التخطيط من أهداف أهمها:

- ١- تحديد مراحل العمل والوقت اللازمة لإنجاز كل مرحلة.
 - ٢- استشراف المشكلات التي قد تعترض سير العمل واقتراح الحلول لها.
 - ٣- تسهيل عملية التقويم بمقارنة الخطة بما تم إنجازه [ياغي، ٥١٤٠٣، ص ١٩١]
- كما يؤدي تخطيط الاجتماعات بشكل خاص إلى تهيئة الأعضاء مما يضمن مشاركة فعالة لهم. وتشمل عملية تخطيط الاجتماعات مجموعة من الخطوات: -

- أ. تحديد أهداف الاجتماع: من المفيد دائما التفكير مسبقا قبل الاجتماع عن الهدف من الاجتماع واما إذا كانت هناك حاجة لعقده، واما إذا كان هناك وسائل بديلة أقل جهداً ووقتاً تعطي نفس النتيجة [كينان، ١٩٩٦، ص ٣٢]. وتقع مسؤولية تحديد أهداف الاجتماع على رئيسة الذي يجب أن يراعى فيها مناسبتها مع زمن الطرح، وواقعية الأهداف وقابليتها للتنفيذ. ويحدد "زيدان" أهداف الاجتماعات بـ: -
 - ١- تزويد الأعضاء بمعلومات أو تعليمات خاصة بالعمل.
 - ٢- مناقشة بعض الموضوعات للحصول على آراء الأفراد ومقترحاتهم.
 - ٣- اشراك المجتمعين في صنع بعض القرارات الخاصة بحل احدى المشكلات في العمل [زيدان، ١٩٩٧، ص ١٨-١٩].

ب. تحديد مكان الاجتماع: يسهم تحديد المكان المناسب للاجتماع وحسن تنظيمه في نجاح الاجتماع وفاعلية المشاركين ويستحسن مراعاة القواعد التالية فيما يخص مكان الاجتماع:

- ١- جلوس الأعضاء بشكل يتيح رؤية كل منهم للآخر (شكل دائري / بيضاوي).
- ٢- توسط جلوس رئيس الاجتماع بين المجتمعين.
- ٣- تجهيز غرفة الاجتماع بما يلزم من أوراق - أقلام - كراسي. مع مراعاة عناصر الاضاءة- التهوية - الهدوء [كينان، ١٩٩٦، ص ٢٩-٣٠].

ج - تحديد وقت الاجتماع:

يشمل تحديد وقت الاجتماع تحديد اليوم - الساعة - الدقيقة.

وعلى مستوى الاجتماعات المدرسية فإن هناك اتجاهات عدة في تحديد وقت الاجتماع هي:

١- الاجتماع بعد الدوام الرسمي: وقد نص على ذلك النظام الداخلي للمدارس المتوسطة والثانوية [وزارة المعارف، ٥١٣٩٠، ص ١٦] وذلك بالنسبة لاجتماع مجلس المعلمين.

٢- الاجتماع قبل بدء الدوام: وهو معمول به في بعض المدارس الامريكية حيث ينظم الجدول الدراسي على أساس حضور المعلمين قبل الدوام، ويعاب على هذا الاتجاه قصر الوقت المخصص للاجتماع بما لا يسمح الوصول لنتائج أو قطع الاجتماع (غير مجدولة) بحكم - أن المجتمعين متهينين لمناقشة أي موضوع لتخصصهم. وينبغي مراعاة ألا يكون مناقشة الموضوعات غير المجدولة على حساب الموضوعات الأساسية كما أن طبيعة الموضوعات تنحصر في اختصاصات كل مجلس أو لجنة [زيدان، ٥١٤١٧ ص ٢٠].

وبالنسبة للموضوعات التي يحتاج نقاشتها لأوراق معززة كالتقارير والبيانات فإنه لابد من أرفاق "الأوراق المعززة" مع جداول الاعمال للأعضاء قبل وقت الاجتماع بوقت كاف. [بيبل، ١٩٨٨، ص ٣٠].

و- توجيه الدعوة للمشاركين:-

تعد آخر مراحل الاعداد والتخطيط، وغالبا تكون الدعوة من خلال إرسال جدول الأعمال، ويحدد "كيت كينان" نقاط رئيسية:-

١- الهدف من الاجتماع، تاريخه، مدته، مكانه.

٢- تحديد المشاركين في الاجتماع.

٣- مواضيع النقاش.

٤- أعمال أخرى.

٥- تاريخ الاجتماع التالي.

ويتيح إرسال نسخة من جدول الأعمال لكل مشارك فرصة التحضير للاجتماع وربما اقتراح مواضيع اضافية مهمة [كينان، ١٩٩٦، ص ٢٧].

وتقدم الإدارة العامة للتطوير الإداري والتخطيط بوزارة التربية والتعليم نموذج دعوة لعقد الاجتماعات المدرسية. نموذج "١"

نموذج رقم "١" دعوة لعقد اجتماع مدرسي*

المملكة العربية السعودية

وزارة التربية والتعليم

الإدارة العامة للتطوير الإداري والتخطيط

دعوة لعقد اجتماع

أولاً: موضوع الاجتماع.

٣ -

ثانياً: الهدف

ثالثاً: جدول الأعمال

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

٥ -

رابعاً: أسلوب الاجتماع

خامساً: المعلومات المرفقة

• [وزارة التربية والتعليم، صادر عن الإدارة العامة للتطوير والتخطيط الإداري].

مرحلة تنفيذ الاجتماع:

لتنفيذ الاجتماع وإدارة وقته يتعين على رئيس الاجتماع والأعضاء الالتزام بالأسس الآتية:

- ١ - بدء الاجتماع في الوقت المحدد حتى لو لم يصل بعض الأعضاء.
- ٢ - عرض الموضوعات وتحليلها بشكل كاف قبل طرحها على الأعضاء للنقاش.
- ٣ - إعطاء الأعضاء فرص متساوية لإبداء آرائهم، وإعطاء الفرصة للعضو الذي يطلب المداخلة مع بقاء الأولوية لمن لم يشارك.
- ٤ - ضبط نظام النقاش والمداخلات أثناء الاجتماع بحيث لا يتحدث أكثر من عضو في وقت واحد، ومنع المناقشات الهامشية بين المجتمعين والخروج عن موضوع النقاش.
- ٥ - إحالة الموضوعات التي لم تستوف حقها إلى لجنة فرعية أو تأجيلها للاجتماع اللاحق.
- ٦ - تدوين وقائع الاجتماع. [أبو شيخة، ١٩٨٢، ص ص ٧٣-٣٥].

ويؤكد "زيدان" على أهمية استخدام سائل الايضاح للمساعدة في عرض موضوعات الاجتماعات [زيدان، ٥١٤١٧ ص ٦٠].

مرحلة متابعة الاجتماعات:

بعد نهاية الاجتماع يبدأ العمل الحقيقي، وعند تدمير الأفراد من الاجتماعات فإن عدم إتخاذ اجراءات متابعة هي أحد الشكاوي الأكثر شيوعا إذ أنه ليس هناك معنى لوجود مجموعة عمل لا تضع النتائج التي توصلت إليها موضوع التنفيذ [بيل ١٩٨٨، ص ١١٦].

وتحقق عملية المتابعة كعملية إشراف مجموعة من الأهداف: -

- ١- التأكد من التزام المجتمعين بما تم الاتفاق عليه، وضمان الفهم الصحيح من قبل المنفذين.
- ٢- تشجيع الأعضاء أو ربما الضغط عليهم لإنجاز ما تم الاتفاق عليه [الافندي، ١٩٧٢، ص ١٥٨].

ومن الأمور التي تستوجب المتابعة أمرين هما: -

- ١- عند مناقشة بعض الموضوعات أثناء الاجتماعات فإن المجتمعين قد ينسون ظروف العالم الحقيقي لبينة العمل مثل ضغط العمل، وبالتالي فإن هذه الظروف سرعان ما تظهر لمجرد الرجوع لمكان العمل.
- ٢- المشاركون في الاجتماع قد يكتسبون ما يسمى "شخصية الاجتماع" وهي شخصية لا علاقة لها بشخصيتهم في مكان عملهم التي هي شخصية مترددة غير فاعلة [بيل، ١٩٨٨، ص ١٢٠].

ولتحقيق عنصر المتابعة فإنه يمكن استخدام الوسائل الآتية:

- ١- التبكير في إعداد محضر الاجتماع وتوزيعه على الأعضاء حيث لا يزال الاعضاء مدفوعين بحافز أحداث الاجتماع وتشجيع الاعضاء على الالتزام به.
- ٢- ملاحظة المدير المباشرة وكافة العاملين.
- ٣- اتصال المدير بمجالات العمل المختلفة بمختلف وسائل الاتصال كالتقارير المكتوبة عن سير العمل أو الاجتماعات حيث يناقش في كل اجتماع ما تم تنفيذه من نتائج الاجتماع السابق [الحقيل، ٥١٤٠٦، ص ٨٦].

مرحلة تقويم الاجتماعات:

عملية التقويم "عملية منظمة تهدف في مجملها للتأكد من النجاح في الوصول للأهداف المحددة مسبقا في مرحلة التخطيط" [الدويك، بدون تاريخ، ص ١٠٤]

تعد عملية التقويم آخر عمليات إدارة الاجتماع، ويحتاج من يرأس اجتماعات بشكل منتظم إلى تقويم ما يفعله أثناء الاجتماعات، وتحقق عملية التقويم مجموعة أهداف:

- ١- استقراء واقع الاجتماع بما يساعد على استشراق المستقبل حيث تعزز الجوانب الإيجابية وتعالج جوانب الضعف.
 - ٢- معرفة المناخ السائد داخل الاجتماع من حيث:
 - نوع العمل المنجز في الاجتماع.
 - أدوار أعضاء اجتماع وفاعليتهم.
 - قيادة الاجتماع وطريقة إدارة وقته [أبو شيخة، ١٩٨٢، ص ٩٢].
- ولتقويم الاجتماعات فإن هناك وسائل منها:

- ١- تقويم الأعضاء للاجتماع: يذكر "كنيان" أن من الطرق البسيطة لتقويم الاجتماعات ملء استمارة من قبل المشاركين في الاجتماع قبل مغادرتهم (أنظر النموذج ٢ [كنيان، ١٩٩٦، ص ٥٠]. و أنظر النموذج ٣ [مرسي ١٩٨٥، ص ٢٢٩]).
 - ٢- تقويم رئيس الاجتماع لنفسه: حيث يقوم مدير المدرسة بتقويم ذاته. (أنظر النموذج "٤"). [عماد الدين، ١٩٩٦م ص ص ٢٦ - ٢٧]
- نموذج [٢] تقويم الأعضاء للاجتماع*

لا	نعم	العبارة
		<ul style="list-style-type: none"> • هل كان الاجتماع مفيدا لك؟ • هل تمكنت من قول ما تريد في الاجتماع؟ • هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع؟ • هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة الاجتماع؟ • هل لديك تعليقات أخرى؟

- كنيان. كيت. قواعد الاجتماعات، ترجمة الدار العربية للعلوم ١٩٩٦.
- نموذج [٣] تقويم الأعضاء للاجتماع*

مم	عنصر	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
١	كان اجتماع اليوم بصفة عامة					
٢	كان تنظيم الاجتماع بصفة عامة					

٣	كانت حجرة الاجتماعات بصفة عامة
٤	كانت الأوراق والمادة الخاصة بالاجتماع بصفة عامة
٥	كانت إدارة الاجتماع بصفة عامة
٦	كانت المناقشات أثناء الاجتماعات بصفة عامة
٧	إن زمن عقد الاجتماع بصفة عامة
٨	كانت مدة عقد الاجتماع بصفة عامة
٩	كان ما توصل اليه الاجتماع بصفة عامة
١٠	كان الجو العام الذي ساد الاجتماع بصفة عامة

• مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب. القاهرة ١٩٨٥م.

نموذج [٤] تقويم رئيس الاجتماع نفسه*

أ- تقييم قائمة السلوك المرغوب فيه:	
أخي المدير ضع علامة () أما العبارة التي تتفق مع سلوكك كقائد للاجتماع وسلوك أعضاء مجموعتك وإشارة (x) أمام العبارة التي لا تتفق مع ذلك.	
١-	أبدأ عقد الاجتماع في الوقت المحدد ()
٢-	أعرف الأعضاء بأهداف الاجتماع جيدا ()
٣-	أخاطب الأعضاء من غير حرج ()
٤-	يعبر الأعضاء عن مشاعرهم الحقيقية أثناء الاجتماع ()
٥-	أؤمن أن المعارضة العقلانية تفيد الاجتماع ()
٦-	يختلف الأعضاء معي ويعبرون عن رأيهم بصراحة ()
٧-	يصغى الأعضاء بعضهم لبعض باهتمام ()
٨-	يتفهم الأعضاء التعارض بين الآراء ويصغونه في إطاره الصحيح ()
٩-	يتقبل الأعضاء توجيهات زملائهم من غير حساسية ()
١٠-	ليس ما يدل على وجود شعور عدائي تجاهي أو تجاه أي فرد من الجماعة ()

ب- تصنيف أدوار أعضاء الاجتماع:

- ١- مبادر ٢- باحث عن معلومات ٣- مدلي بآراء ٤- موضح ٥- منسق
 - ٦- معترض ٧- ملخص ٨- ناقد ٩- باحث عن التقدير ١٠- منسق
- ج- تصنيف المناخ الداخلي الذي يسود الاجتماع: -
- ١- رسمي ٢- ودي ٣- تنافسي ٤- تعاوني ٥- تصارعي

- عماد الدين. منى، أخي المدير كيف تدير اجتماعا تربوياً ناجحاً؟ مجلة رسالة المعلم، وزارة التربية، الأردن ١٦٤١٦٥١.

مهارات رئيس الاجتماع:

إن نجاح الاجتماعات في تحقيق أهدافها مرهون بتوافر مهارات عدة في قائدها، ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى ثلاث مجموعات:-

- ١- مهارات فنية: وتشمل القدرة على أداء النشاط أو العمل بالشكل الصحيح كالقدرة على تخطيط الاجتماعات وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها باختيار الوسائل الأفضل.
- ٢- مهارات إنسانية: قدرة قائد الاجتماع على التفاعل والتفاهم مع المجتمعين واحترام آرائهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف الاجتماع.
- ٣- مهارات فكرية: قدرة المدير العقلية من حيث التعامل مع الأفكار المطروحة، وفهمها والربط بين الأجزاء [بعيرة، ١٩٩١ م ص ١٩٠].

وتعد قيادة الاجتماع المرآة العاكسة لنمط المدير الإداري بشكل عام، فالمدير الذي لا يخطط لاجتماعاته، ويحبذ الاجتماعات القصيرة بحجة عدم الرغبة في تضييع أوقات المعلمين، ويقدم في اجتماعاته المعلومات الرئيسية التي يريد من المعلمين معرفتها، ولا يحرص على الاجتماعات الصغيرة مع فئات المعلمين مثل هذا المدير أوتقراطي.

أما المدير الذي يخطط لاجتماعاته، ويحرص أن يكون الاجتماع يعقد بشكل ينمي التفكير الجماعي ويشرك العاملين في اختيار موضوعات الاجتماع ويدقق في اختيار الموضوعات، ولديه القدرة على الاتصال الإيجابي بالمعلمين وتوجيه تفكيرهم الجماعي للوصول إلى موافقة جماعية على موضوع ما، وتنتهي اجتماعاته بشعور متبادل بينه وبين المجتمعين بأن كل منهم سيؤدي المسؤولية التي اضطلع بها، ويهتم باللجان الصغرى، وبتقويم اجتماعاته. مثل هذا المدير ديموقراطي معتدل.

والمدير الذي يعقد اجتماعاته مدرسية كثيرة، يستغرق الاجتماع وقتاً طويلاً، فيتحدث الجميع في اجتماعاته لدرجة الخروج على النظام أحياناً، ويسأل المعلمين عن المشكلات التي يريدون بحثها، وغالباً لا تنتهي اجتماعاته إلى شيء. مثل هذا المدير متساهل ديموقراطي [وايلز، ١٩٨١، ص ١٧-٢٥].

كما أن من وظائف رئيس الاجتماع متابعة أعمال أمانة سر الاجتماع حيث يستلزم تنظيم اجتماعات المجالس واللجان بأنواعها تعيين أمين سر للاجتماع أو ما يسمى بالسكرتير أو المنسق أو المقرر.

• واجبات أمين سر الاجتماع: أمين السر (هو شخص متخصص في أعمال السكترارية أو أحد الأعضاء المجتمعين وعادة ما يتم اختياره بشكل نظامي ليتولى جميع واجباته قبل وأثناء وبعد الاجتماع) [المهوس، ٥١٤١٢، ص 34].

وعلى مستوى الاجتماعات المدرسية فإن أمين السر عادة ما يكون أحد الأعضاء.

أهم واجبات أمين السر:

١. واجبات قبل الاجتماع: تشمل تهيئة مكان الاجتماع، توجيه الدعوة للأعضاء طباعة جدول الأعمال وتوزيعه على الأعضاء قبل الاجتماع، إعداد ملف خاص بالاجتماعات.
٢. واجبات أثناء الاجتماعات: وتشمل حصر أسماء الأعضاء للتأكد من الحاضرين والغائبين، وتسجيل وقائع الاجتماع.
٣. واجبات بعد الاجتماع: وتشمل إعداد المحضر النهائي للاجتماع، وأخذ توقيع الرئيس والأعضاء عليه، إرسال نسخ منه للأعضاء والإدارة بهدف إعلامهم رسمياً بما تم مناقشته في الاجتماع [زيدان، ٥١٤١٧ - ص ٧٤-٧٨]. وذلك بالاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة للمراسلات والتوثيق.

مشاركة المعلمين في الاجتماعات:

إن مشاركة المعلمين في إدارة المدرسة بشكل عام ومشاركتهم في الاجتماعات مظهر من مظاهر الديمقراطية الإدارية ومظهر لمشاركة المعلمين في صناعة القرار على مستوى المدرسة. وتحقق مشاركة المعلمين في الاجتماعات إيجابيات عدة سنتعرض لها حين عرضنا لأهداف الاجتماعات وذلك تبعاً لما ينتهجه من نمط ديموقراطي أو مركزي.

ولا تقتصر مشاركة المعلمين في الاجتماعات على تفاعلهم أثناء الاجتماع وإنما

تشمل:

- ١- تخطيط وإعداد الاجتماع: من المستحسن أن يسهم المعلمون في اقتراح بعض الموضوعات التي يرون أنها تحتاج لطرح، كما تعد عناية المعلمين بجدول الأعمال ودراسته قبل الاجتماع مظهراً من مظاهر مشاركتهم في إعداد الاجتماع.
 - ٢- تنفيذ الاجتماع: وتتمثل مشاركتهم بالالتزام بالحضور في الوقت المحدد، والمساهمة في النقاش بشكل ايجابي.
 - ٣- متابعة الاجتماع: وتتمثل مشاركتهم بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه في الاجتماع في الواقع، واستيضاح ما اشكل عليهم.
 - ٤- تقييم الاجتماع: تتمثل مشاركتهم بتقديم الملاحظات الإيجابية والسلبية لما تم في الاجتماع بغرض تعزيز جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف.
- من جهة أخرى فإن شخصيات المجتمعين وموقفهم من الاجتماع تتباين ومن هذه الشخصيات.

- ١- الشخصية الإيجابية: وهو من سعى لتقديم الآراء الجيدة حول موضوعات الاجتماع.
- ٢- الشخصية المشاغبة: هو من يجادل ويخالف دائما المقترحات والقرارات.
- ٣- الشخصية الصامتة: هو من لا يشارك مطلقاً سواء كان بسبب عدم الرضا أو عدم الثقة بالنفس.
- ٤- الشخصية المتصيدة: من يحاول توجيه أسئلة لرئيس الاجتماع توقعه في إخراج أمام المجتمعين.
- ٥- الشخصية الثرثارة: هو كثير الكلام والتحدث [أبو رية، ١٩٨٣، ص ص ٤٦-٤٧].

مشاركة الطلاب في الاجتماعات المدرسية:

تتيح مشاركة الطلاب في الاجتماعات المدرسية الفرصة للتعبير عن احتياجاتهم ومقترحاتهم ومناقشتهم فيها، ومن ثم تفعيل الجيد منها وصولاً لتحقيق اهداف المدرسة.

وقد وجهت وزارة التربية والتعليم إلى أهمية مشاركة الطلاب في الاجتماعات حيث وجه بما نصه (نظراً لما لمشاركة الطلاب في المرحلة الثانوية والمتوسطة من أثر تربوي في مناقشة ما يخصهم من أمور تربوية، والأخذ برؤيتهم حولها وتفعيل المستهدف ووضوح الرؤية والاسهام فيما يطلب منهم تحقيقه من أهداف وتقريب ما يتخذ من إجراءات تصحيحية فنية وإدارية للواقع. لذا نؤكد على اشراك نخبة من الطلاب

في هاتين المرحلتين في الاجتماعات لمناقشة أي موضوع له مساس بحياة الطلبة المدرسية وتمثيلهم في المجالس المدرسية وأخذ آرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار وإبلاغهم بما يحقق من نتائج وأهمية دورهم في تحقيقها وتفعيل ذلك الدور من خلال اللجان التنظيمية والاجتماعات التربوية المناسبة) [تعميم وزارة التربية والتعليم، ٥١٤١٧].

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف البحث وذلك بوصف وتحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة.

مجتمع الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري مدارس المرحلة المتوسطة ومعلميها للبنين الحكومية والأهلية بمدينة الرياض التابعة لوزارة المعارف. وقد طبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين أما المعلمين فقد تم اختيار ١٠% من مجتمع الدراسة الأصلي (أنظر جدول ١).

الجدول (١) حجم مجتمع الدراسة

الفئة	العدد				المجموع	%
	حكومي	%	أهلي	%		
المديرون	١٤٥	٤,٣	٥٣	٦,٧	١٩٨	٤٠,٧
المعلمون	٣٢٧٤	٩٥,٧	٧٣٠	٩٣,٣	٤٠٠٤	٩٥,٣
المجموع	٣٤١٩	%١٠٠	٧٨٣	%١٠٠	٤٢٠٢	%١٠٠

عينة الدراسة: عمد الباحث في اختيار عينة الدراسة من المعلمين إلى طريقة العينة الطبقيّة غير العشوائية Stratified Sample [عبيدات، ١٩٨٢، ص ١١٠] حيث تم اختيار من اثنين إلى ثلاثة معلمين من كل مدرسة متوسطة، وتم توزيع الاستبانات على العينة عن طريق مراكز الإشراف التربوي، وكان عائد الاستبانات للمديرين (حكومي - أهلي) (١٥٤) استبانة ويمثل ٧٨%، والعائد من استبانات المعلمين (حكومي - أهلي) (٣٧٣) استبانة ويمثل ٩٣% (أنظر الجدول ٢).

الجدول (٢) أفراد الدراسة

الفئة	العدد	حكومي	أهلي	مجموع	%
المديرون	١١٣	٤١	١٥٤	٧٨	
المعلمون	٣٠٠	٧٣	٣٧٣	٩٣	

ويصف جدول (٣) أفراد العينة المستجيبين حيث أن فئة المديرين أقل عدداً من فئة المعلمين، ويتبين أن الحاصلين من أفراد العينة على مؤهل "بكالوريوس تربوي" كانوا الأعلى نسبة، أما الخبرة فكانت نسبة فئة [الخبرة من ١١ سنة فأكثر] هي الفئة الأعلى، فيما يتعلق بحجم المدرسة فإن فئة المدارس [١٤ - ١٧ فصلاً] كانت الأعلى، وما يتعلق بنوع المدرسة فإن فئة المدارس الحكومية كانت أكثر من المدارس الأهلية.

الجدول (٣) أفراد الدراسة (مديرون - معلمون) حسب متغيرات (الوظيفة، المؤهل، الخبرة، حجم المدرسة، نوع المدرسة)

المتغيرات	المديرون		المعلمون		المجموع	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
الوظيفة	١٥٤	٢٩,٢	٣٧٣	٧٠,٥	٥٢٧	١٠٠
المؤهل	١٢٧	٨٢,٥	٢٧٤	٧٣,٥	٤٠١	٧٦,١
	٨	٥,٢	٤٣	١١,٥	٥١	٩,٧
	٢	١,٣	١٣	٣,٥	١٥	٢,٨
	٣	١,٩	٢٣	٦,٢	٢٦	٤,٩
	١٤	٩,١	٢٠	٥,٤	٣٤	٦,٥
	١٥٤	١٠٠	٣٧٣	١٠٠	٥٢٧	١٠٠
الخبرة	٢٧					
	٤٣					
	٣٩					
	٤٤					

المجموع	لم يحدد	٠,٦	٣٧٣	١٠٠	لم يحدد	٠,٢
١٥٤	١	١٠٠	٣٧٣	١٠٠	٢	١٠٠
٤٠	٤٠	٢٦,٠	٩٢	٢٤,٧	١٣٢	٢٥,٠
٤٦	٤٦	٢٩,٩	٨٩	٢٣,٩	١٣٥	٢٥,٦
٤٠	٤٠	٢٦,٠	١٠٢	٢٧,٣	١٤٢	٢٦,٩
٢٨	٢٨	١٨,٢	٨٧	٢٣,٣	١١٥	٢١,٨
١٥٤	١٥٤	١٠٠	٣٧٣	١٠٠	٣	١٠٠
١١٣	١١٣	٧٣,٤	٣٠٠	٨٠,٤	٤١٣	٧٨,٤
٤١	٤١	٢٦,٦	٧٣	١٩,٦	١١٤	٢١,٦
١٥٤	١٥٤	%١٠٠	٣٧٣	%١٠٠	٥٢٧	%١٠٠

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية لهذا البحث الميداني، وقد اعتمد الباحث في تصميم عبارات الاستبانة على مجموعة من الخبرات النظرية العملية والاطلاع على الدراسات والبحوث والمراجع التي تناولت الموضوع. وتضمنت الاستبانة "أداة الدراسة" جانبين:

أولاً: بيانات أولية: تمثل متغيرات الدراسة [الوظيفية (معلم - مدير)، المؤهل، الخبرة، حجم المدرسة، نوع المدرسة (حكومي - أهلي)].

ثانياً: محاور الدراسة وتضمنت (٧١) فقرة موزعة على النحو الآتي:

١/٢ أنماط الاجتماعات المدرسية - عدد فقراته ١٢ فقرة (١ - ١٢).

٢/٢ إدارة الاجتماعات المدرسية ويشمل:

- تخطيط الاجتماعات المدرسية
 - تنفيذ الاجتماعات المدرسية
 - متابعة وتقويم الاجتماعات المدرسية
 - مهارات رئيس الاجتماع
 - مشاركة المعلمين في الاجتماعات
 - مشاركة الطلاب في الاجتماعات
 - ٣/٢ أهداف الاجتماعات المدرسية
- عدد فقراته ٦ فقرات (١ - ٦).
- عدد فقراته ١٢ فقرة (٧ - ١٨).
- عدد فقراته ٣ فقرات (١٩ - ٢١).
- عدد فقراته ٥ فقرات (٢٢ - ٢٦).
- عدد فقراته ٤ فقرات (٢٧ - ٣٠).
- عدد فقراته واحدة (٣١).
- عدد فقراته ١٣ فقرة (١ - ١٣).

بالإضافة لسؤال مفتوح حول معوقات أخرى مع تحديد درجة حدوثها.

وقد طلب من المفحوصين في المحورين الأول والثاني تحديد درجة الممارسة الواقعية وتحديد أهمية الممارسة وذلك من خلال مقياس ذي أربعة خيارات لكل من واقع الممارسة وأهمية الممارسة ما عدا مدى الممارسة للمحور الأول فقد أضيف خيار خامس "لا أعلم" لأهميته بالنسبة لاستجابات المعلمين.

أما المحورين الثالث والرابع فأجيب عليه من خلال مقياس رباعي لتحديد الواقع فقط. وقد تم توزيع "القيم الوزنية" على النحو الآتي:

١	لا تمارس		ضعيفة		متوسطة		عالية	
	٠,٥	١,٥٠	١,٥١	٢,٥٠	٢,٥١	٣,٥٠	٣,٥١	٤,٥٠

أما بالنسبة لتوزيع القيم الوزنية لبعيد الممارسة في محور "أنماط الاجتماعات المدرسية" فهو:

لا أعلم	لا تمارس		ضعيفة		متوسطة		عالية	
	٠,٥	١,٥٠	٢,٥٠	٢,٥١	٣,٥٠	٣,٥١	٤,٥٠	٥,٥٠

- صدق الأداة: عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة العامة والإدارة التربوية، وعدد من مشرفي الإدارة المدرسية بإدارة تعليم الرياض، ومجموعة من مديري - المدارس المتوسطة وعدد من المعلمين فيها. وذلك لتقدير مدى مناسبة فقرات الاستبانة مناسبة لأهداف البحث وأن صياغتها واضحة وقد سجلوا بعض الملاحظات القيمة جمعها الباحث وقام بالتعديل المطلوب.

وللتأكد من الصدق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط (بيرسون Pearson Correlation Coefficient) حيث جاءت جميع معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة دالة ويوضح ذلك الجدول (٤).

الجدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الدراسة

معامل الارتباط		الفقرة	المحور
الأهمية*	الواقع*		

* دالة عند مستوى ٠,٠١.

معامل الارتباط		الفقرة	المحور
الأهمية*	الواقع*		
٠,٥٦	٠,٥٤	١	أنماط الاجتماعات المدرسية
٠,٦٠	٠,٧٦	٢	
٠,٦٤	٠,٧٤	٣	
٠,٥٩	٠,٥٩	٤	
٠,٥٥	٠,٦٢	٥	
٠,٦٧	٠,٧٥	٦	
٠,٦٩	٠,٧٣	٧	
٠,٦٤	٠,٧٢	٨	
٠,٦٨	٠,٨٢	٩	
٠,٦١	٠,٧٧	١٠	
٠,٤٦	٠,٦٧	١١	
٠,٦٠	٠,٧٢	١٢	
٠,٥٥	٠,٦٨	١	تخطيط الاجتماعات المدرسية
٠,٥٩	٠,٦٧	٢	
٠,٤٥	٠,٦٠	٣	
٠,٥٤	٠,٦٠	٤	
٠,٥٨	٠,٦٥	٥	
٠,٥٤	٠,٦٠	٦	
٠,٥٩	٠,٦٦	٧	
٠,٣٥	٠,٢٨	٨	تنفيذ الاجتماعات المدرسية
٠,٥٥	٠,٧٦	٩	

معامل الارتباط			
الأهمية*	الواقع*	الفقرة	المحور
٠,٦٠	٠,٧١	١٠	تنفيذ الاجتماعات المدرسية
٠,٣٨	٠,٤٩	١١	
٠,٤٨	٠,٥٦	١٢	
٠,٤٩	٠,٥٨	١٣	
٠,٥٤	٠,٦٩	١٤	
٠,٥٣	٠,٥٧	١٥	
٠,٥٥	٠,٦١	١٦	
٠,٥٨	٠,٦٥	١٧	
٠,٤٠	٠,٤٤	١٨	
٠,٦٤	٠,٧٤	١٩	
٠,٦٢	٠,٧٠	٢٠	
٠,٥٦	٠,٧١	٢١	
٠,٥٧	٠,٧٣	٢٢	مهارات رئيس الاجتماعات المدرسية
٠,٥٤	٠,٦٧	٢٣	
٠,٦١	٠,٦٨	٢٤	
٠,٦٢	٠,٧٣	٢٥	
٠,٦١	٠,٦٦	٢٦	
٠,٤٩	٠,٦٥	٢٧	
٠,٣٨	٠,٤٤	٢٨	
٠,٥٧	٠,٥٦	٢٩	
٠,٥٦	٠,٧٠	٣٠	

معامل الارتباط			
الأهمية*	الواقع*	الفقرة	المحور
٠,٤٧	٠,٤٣	٣١	مشاركة الطلاب في الاجتماعات المدرسية
	٠,٧٥	١	أهداف الاجتماعات المدرسية
	٠,٧٣	٢	
	٠,٧٦	٣	
	٠,٧٤	٤	
	٠,٨٠	٥	
	٠,٧٨	٦	
	٠,٨٠	٧	أهداف الاجتماعات المدرسية
	٠,٧٩	٨	
	٠,٨٣	٩	
	٠,٨١	١٠	
	٠,٨٣	١١	
	٠,٧٧	١٢	
	٠,٦٩	١٣	معوقات الاجتماعات المدرسية
	٠,٥٥	١	
	٠,٥٦	٢	
	٠,٦٠	٣	
	٠,٦١	٤	
	٠,٧٦	٥	
	٠,٧٢	٦	
	٠,٧٢	٧	

معامل الارتباط			
الأهمية*	الواقع*	الفقرة	المحور
	٠,٧١	٨	
	٠,٧٤	٩	
	٠,٦٠	١٠	
	٠,٧٥	١١	
	٠,٦٤	١٢	
	٠,٦٤	١٣	
	٠,٧٤	١٤	
	٠,٥٣	١٥	

* دالة عند مستوى ٠,٠١ .

من الجدول (٤) يتضح أن جميع معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة دالة ويلاحظ أن قيمة معاملات الارتباط أغلبها مرتفع. وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الصدق.

- ثبات الأداة: تم تطبيق معادلة "ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbach) على استجابات عينة الدراسة وذلك لحساب معامل الثبات لمحاور الاستبانة ككل ويوضح جدول (٥) معاملات الثبات لكل محور وقد جاءت المعاملات للاستبانة ككل ٠,٩٥ وهي نسبة مرتفعة تدل على الثبات المرتفع للاستبانة، وقد تراوحت تلك المعاملات بين ٠,٨٥ للمحور الخاص بأهمية ممارسة أنماط الاجتماعات و ٠,٩٤ في محور واقع إدارة الاجتماعات وأهداف الاجتماعات.

الجدول (٥) معاملات الثبات لمحاور الدراسة

الأهمية	الواقع	عدد الفقرات	محاور الدراسة
٠,٨٥	٠,٩١	١٢	أنماط الاجتماعات المدرسية
٠,٩١	٠,٩٤	٣١	إدارة الاجتماعات المدرسية
-	٠,٩٤	١٣	أهداف الاجتماعات المدرسية

معوقات الاجتماعات المدرسية	١٥	٠,٩١	-
الثبات العام	٧١	٠,٩٥	

عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مقومات الاجتماعات المدرسية الفعالة؟ وقد تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة.

السؤال الثاني: ما واقع الاجتماعات المدرسية في المدارس المتوسطة كما يراها المديرون والمعلمون؟ وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

س٢/ أ- ما واقع ممارسة أنماط الاجتماعات المدرسية؟ وما أهمية ممارسة كل نمط من تلك الأنماط؟ سوف يتم هنا الإشارة إلى أعلى اجتماعين وإلى أدنى اجتماعين من حيث واقع الممارسة ومن حيث أهمية الممارسة والمتوسط العام لكل منهما وذلك حسب المتوسطات الحسابية. يتبين من جدول رقم (٦) أن المديرين يرون أن أكثر الاجتماعات المدرسية ممارسة "اجتماع مجلس المعلمين" بدرجة عالية (٤,٥٨ من ٥ درجات)، يليه "لجنة توجيه الطلاب وإرشادهم" بدرجة متوسطة (٤,٤٩ من ٥ درجات). كما يرى المعلمون أن أكثر الاجتماعات المدرسية ممارسة هو "اجتماع مجلس المعلمين" بدرجة متوسطة (٤,٠٥ من ٥ درجات)، ويليه "اجتماع مجلس الإدارة" بدرجة ضعيفة (٣,٢٤ من ٥ درجات)، وتتفق هذه النتيجة تقريباً مع ما توصلت إليه دراسة [فهيمى، ١٩٧٦]، من حيث أن أكثر أنماط الاجتماعات المدرسية التي يعقدها مديرو المدارس "مجلس المعلمين، ومجلس الإدارة"، ويعود احتلال هذين المجلسين مرتبة متقدمة في الممارسة لما لهما من صفة الشمولية سواء من حيث المهام أو الأعضاء وقدم تاريخ إقرارها.

الجدول (٦) المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة أفراد العينة من المديرين والمعلمين لكل فقرة في الواقع والمتوسط الحسابي لدرجة أهمية ممارستها. (أنماط الاجتماعات المدرسية)

م	الفقرة	المديرون		المعلمون	
		الواقع	الأهمية	الواقع	الأهمية
١	اجتماع مجلس المعلمين	٤,٥٨	٣,٨٦	٤,٠٥	٣,٥١

٢	اجتماع مجلس الإدارة	٤,٣٩	٣,٧١	٣,٢٤	٣,٣٥
٣	اجتماع مجلس النشاط	٤,٠٥	٣,٣٨	٣,١٨	٣,٠٨
٤	اجتماع مجلس التخصص الواحد	٣,٩١	٣,٥٣	٣,٠٥	٣,١٧
٥	اجتماع مجلس الآباء المعلمين	٣,٤٩	٢,٩٩	٢,٩٥	٣,٠٦
٦	اجتماع مجلس رواد الفصول	٣,٨٦	٣,٠٨	٣,٠١	٢,٧٤
٧	اجتماع لجنة المكتبة المدرسية	٣,٢٨	٢,٨٨	٢,٢٥	٢,٥١
٨	اجتماع لجنة الإشراف على المقصف	٣,٨٢	٣,٢٨	٢,٥٦	٢,٨٨
٩	اجتماع لجنة توجيه الطلاب وإرشادهم	٤,٤٩	٣,٨١	٣,١٦	٣,٥٣
١٠	اجتماع لجنة رعاية السلوك	٤,٢٨	٣,٧٤	٣,٠١	٣,٥٢
١١	اجتماع مجلس الصندوق المدرسي	٣,١٤	٢,٥٨	١,٩٢	٢,٥٣
١٢	اجتماع الإداريين بالمدرسة	٤,٢٣	٣,٥٥	٢,٧٣	٣,١٠
	المتوسط العام	٣,٩٣	٣,٣٥	٢,٩٢	٣,٠٨

أما أقل الاجتماعات المدرسية ممارسة فقد أتفق أفراد العينة (المديرون - المعلمون) على أن أقلها ممارسة "مجلس الصندوق المدرسي" بدرجة ضعيفة للمديرين (٣,١٤ من ٥ درجات) وبدرجة لا تمارس للمعلمين (٢,٢٥ من ٥ درجات)، وقد يعود سبب تدني ممارسة مجلس الصندوق المدرسي لحدائثة تكوين هذا المجلس حيث أقر بنهاية عام ١٤١٧هـ (وزارة المعارف، ١٤١٧هـ) وإلى سبب آخر وهو أن المدارس الأهلية لا يشملها نظام هذا المجلس مما أثر على المتوسط الحسابي، أما نتيجته "لجنة المكتبة المدرسية" فهي نتيجة متوقعة حيث أن دور المكتبات المدرسية مازال هامشياً.

كما يوضح جدول (٦) أتفاق أفراد العينة تقريباً في أكثر الاجتماعات أهمية، حيث إن أكثرها أهمية "مجلس المعلمين" بدرجة عالية للمديرين (٣,٨٦ من ٤ درجات) وعالية للمعلمين (٣,٥١ من ٤ درجات)، يليه "لجنة توجيه الطلاب وإرشادهم" بدرجة عالية للمديرين (٣,٨١ من ٤) وعالية للمعلمين (٣,٥٣ من ٤ درجات). ويتضح من هذه النتيجة أن أفراد العينة يعطون أهمية عالية "لمجلس المعلمين" لما يحققه المجلس من إتاحة الفرصة للجميع بطرح وجهات نظرهم، أما "مجلس توجيه الطلاب" فيعد

احتلاله مرتبة عالية مؤشراً إيجابياً للوعي التربوي لأفراد العينة تجاه دور المدرسة الشامل الذي لا يقتصر على نقل المعرفة بل يتعدى للتوجيه والإرشاد. كما يرى المديرين أن أقل الاجتماعات أهمية "مجلس الصندوق المدرسي" بدرجة متوسطة (٢,٥٨ من ٤ درجات)، يليه "لجنة المكتبة المدرسية بدرجة متوسطة (٢,٨٨ من ٤ درجات)، أما المعلمون فيرون أن أقل الاجتماعات أهمية "لجنة المكتبة المدرسية" بدرجة متوسطة (٢,٥١ من ٤ درجات)، يليها "مجلس الصندوق المدرسي" بدرجة متوسطة (٢,٥٣ من ٤ درجات).

ويلاحظ إجمالاً أن أقل الاجتماعات ممارسة هي أقلها أهمية ويعود ذلك للأسباب السابقة الذكر.

وفيما يتعلق من المتوسط العام فيوضح جدول (٦) أن المديرين يرون أن واقع ممارسة أنماط الاجتماعات المدرسية "متوسط" (٣,٦٩ من ٥ درجات) وأن أهمية ممارسة تلك الأنماط متوسطة كذلك (٣,٣٥ من ٤ درجات)، أما المعلمون فيرون أن واقع الممارسة لأنماط الاجتماعات ضعيف (٢,٩٢ من ٥ درجات). وأن أهمية الممارسة متوسطة (٣,٠٨ من ٤ درجات). ويدل ذلك أن الاجتماعات المدرسية تعقد بدرجة تتراوح بين متوسط وضعيف، ويمكن تفسير عدم إعطاء أفراد العينة أهمية عالية لعقد أنماط الاجتماعات لوجود أنماط محددة من الاجتماعات ترى العينة أن أهميتها دون العالي ولا يفسر ذلك بعدم الأهمية العالية للاجتماعات ككل. وهذا يدعو للنظر في إمكانية الاستغناء عن بعض أنماط الاجتماعات وذلك بدمج بعضها مع ما يقاربه في الأهداف.

وبالإطلاع على جدول (٦) يتبين أن مجموع المجالس واللجان المدرسية في المدارس المتوسطة السعودية يفوق عدد ما تتضمنه أنظمة الإدارة المدرسية من اجتماعات في بعض الدول العربية كما وضحت ذلك دراسات (الجبر، ١٩٨٧) سلطنة عمان (الجددي، ١٩٨٧) والإمارات العربية المتحدة (وهبي، ١٩٨٧) وقطر (عبد المجيد، ١٩٨٧) وسوريا (بلان،) والأردن (جرادات، ١٩٨٧) ومصر (المركز القومي، ١٩٨٧).

السؤال الثاني/ ب: ما مدى ممارسة مراحل إدارة الاجتماعات المدرسية (التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقويم)؟ وما أهمية ممارسة كل مرحلة؟

يوضح الجدول (٧) إجابة هذا السؤال حيث يشير إلى مدى ممارسة مراحل إدارة الاجتماعات وإلى أهمية ممارستها من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين. وسوف يتم هنا الإشارة إلى أعلى عنصر وأدنى عنصر في كل مرحلة من مراحل إدارة الاجتماعات (الواقع - الأهمية) تحديد المتوسط الحسابي العام لكل مرحلة وترتيبها،

وإعطاء صورة عامة للمتوسطات الحسابية وفقاً لاستجابات أفراد العينة ككل علماً بأن ميزان الإجابة (١-٤).

الجدول (٧) المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة أفراد العينة من المديرين والمعلمين لكل فقرة في الواقع والمتوسط الحسابي لدرجة أهمية ممارسة كل فقرة

(مراحل إدارة الاجتماعات المدرسية)

المحور	رقم الفقرة	الفقرة	المديرون		المعلمون	
			الواقع	الأهمية	الواقع	الأهمية
			٤	٤	٤	٤
أ- تخطيط الاجتماعات	١	يحدد لكل اجتماع أهداف واضحة	٣,٥٨	٣,٨٨	٣,٢٣	٣,٦٨
	٢	يوضح جدول أعمال لكل اجتماعه يعقد	٣,٥٧	٣,٨١	٣,٠٧	٣,٥٨
	٣	يطلع الأعضاء على جدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كافٍ	٢,٦٨	٣,٣٣	١,٩٢	٣,٣٠
	٤	يهيئ مكان مناسب لعقد الاجتماع	٣,٦٤	٣,٨٦	٣,٢٥	٣,٥٣
	٥	يناسب وقت الاجتماع الأعضاء	٣,٢٧	٣,٧٤	٢,٩	٣,٥٥
	٦	يدعى للاجتماع الأعضاء ذوي العلاقة المباشرة بموضوعه	٣,٥١	٣,٧٣	٣,٢٠	٣,٦٤
		المتوسط العام	٣,٣٧	٣,٧٢	٢,٩٣	٣,٥٤
ب- تنفيذ الاجتماعات	٧	يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد	٣,٤٨	٣,٨٠	٣,٣	٣,٦١
	٨	يدير الاجتماعات مدير المدرسة	٣,٨٠	٣,٧٨	٣,٨٦	٣,٧٢
	٩	يعرض كل موضوع أثناء الاجتماع بصورة واضحة	٣,٦٢	٣,٩٠	٣,٢٧	٣,٧٦

الاجتماع بصورة واضحة

المحور	رقم الفقرة	الفقرة	المديرون		المعلمون	
			الواقع	الأهمية	الواقع	الأهمية
			٤	٤	٤	٤
		ثم يفتح باب النقاش				
	١٠	تعطى فرص متساوية للأعضاء لإبداء آراءهم	٣,٦١	٣,٧٨	٣,٢٦	٣,٧٥
	١١	لا يسمح بالكلام لأكثر من متحدث أثناء النقاش	٣,٤١	٣,٧٤	٢,٩٥	٣,٥٢
	١٢	يتجنب الأعضاء المناقشات الفردية الجانبية	٣,٣١	٣,٧٣	٢,٩٤	٣,٥٣
	١٣	يلتزم الأعضاء بالموضوعات المطروحة في جدول الأعمال	٣,٢٣	٣,٥٦	٣,٠٢	٣,٤٨
	١٤	تعطى كل فقرة في جدول العمل الوقت المخصص لها	٣,١٥	٣,٥٥	٢,٧٣	٣,٤١
	١٥	يقوم منسق الاجتماع بكتابة وقائع الاجتماع	٣,٦٢	٣,٧٨	٣,١٧	٣,٤٩
	١٦	في نهاية الاجتماع يقرأ ملخص ما تم مناقشته	٣,٨٠	٣,٣٧	٢,٣٧	٣,٢٢
	١٧	الموضوع التي لم يستوف حقه لاجتماع القادم	٣,٨٩	٣,٥٠	٢,٢٨	٣,٢٦
	١٨	يوقع الأعضاء على محضر الاجتماع في ختام الجلسة	٣,٥٤	٣,٧٠	٣,٠٥	٣,٢٧
		المتوسط العام	٣,٣٧	٣,٦٨	٣,٠٠	٣,٥١
ج- متابعة وتقييم الاجتماعات	١٩	يتم متابعة تنفيذ القرارات والمقترحات المنبثقة من الاجتماعات	٣,٤٩	٣,٨٧	٣,٠٤	٣,٦٦

المحور	رقم الفقرة	الفقرة	المديرون		المعلمون	
			الواقع	الأهمية	الواقع	الأهمية
			٤	٤	٤	٤
	٢٠	يناقش في بداية كل اجتماع ما نفذ وما لم ينفذ من الاجتماع	٣,٠٣	٣,٥٨	٢,٥٣	٣,٤٦
	٢١	تخضع الاجتماعات للتقويم لمعرفة الإيجابيات والسلبيات	٢,٨٢	٣,٥١	٢,٣٩	٣,٤٧
		المتوسط العام	٣,١١	٣,٦٥	٢,٦٥	٣,٥٢

١- مرحلة تخطيط الاجتماعات: وتمثله الفقرات (١-٦) في الجدول رقم (٧) حيث: اتفق أفراد العينة (المديرون، المعلمون) أن أعلى عناصر التخطيط ممارسة "يهيئ مكان مناسب لعقد الاجتماع" حصل على درجة عالية للمديرين (٣,٦٤ من ٤ درجات) ومتوسط للمعلمين (٣,٢٥ ٤ درجات). ولا تتوافق هذه الاستجابة مع الأسس العلمية لأهم عناصر التخطيط ألا وهو تحديد الأهداف وإن كان تحديد الأهداف قد أحتل المرتبة الثانية بنفس المستوى للمديرين (٣,٥٨ ٤ درجات) والمعلمين (٣,٢٣ ٤ درجات). أما أقل عناصر التخطيط ممارسة "يطلع الأعضاء على جدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كاف" فقد حصل على درجة متوسطة للمديرين (٢,٦٨ ٤ درجات) وضعيفة للمعلمين (١,٩٢ ٤ درجات).

أما الأهمية فقد اتفق أفراد العينة على أن أعلى عناصر التخطيط أهمية "يحد لكل اجتماع أهداف واضحة" حصل على درجة عالية، المديرين (٣,٨٨ من ٤ درجات) والمعلمين (٣,٦٨ من ٤ درجات). ويتفق ذلك مع الأسس العلمية للتخطيط. أما أقل عناصر التخطيط أهمية "يطلع الأعضاء على جدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كاف" فقد حصل على درجة متوسطة، المديرين (٣,٣٣ من ٤ درجات) والمعلمين (٣,٣٠ من ٤ درجات). إن وقوع هذا العنصر الأقل أهمية من بين (٦) عناصر يعد نتيجة مستغربة لاسيما من وجهة نظر المعلمين. ولعل ذلك يعكس ضعف الوعي لدى أفراد العينة بأهمية هذا العنصر، كما تخالف هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة [درباس، ١٩٩٤] "من أن المديرين يحرصون على تزويد المعلمين بجدول الأعمال لما لذلك من مردود طيب على سير أعمال الاجتماع".

٢- مرحلة تنفيذ الاجتماعات: وتمثله الفقرات (٧-١٨) من الجدول رقم (٧) حيث: اتفق أفراد العينة (المديرون- المعلمون) على أن أعلى عناصر التنفيذ ممارسة "يدير مدير

المدرسة الاجتماعات المدرسية" فقد حصل على درجة عالية، المديرين (٣,٨٠ من ٤ درجات) والمعلمين (٣,٨٦ من ٤ درجات). وتؤكد هذه النتيجة ما أكده النظام الداخلي للمدارس المتوسطة والثانوية في المملكة من أن مدير المدرسة "هو رئيس جميع المجالس واللجان التي تعقد داخل المدرسة بصفة دائمة ومؤقتة" [وزارة المعارف، ١٣٩٠هـ، ص ١٤].

أما أقل عناصر التنفيذ ممارسة من وجهة نظر المديرين "في نهاية الاجتماع يقرأ ملخص ما تم مناقشته" فقد حصل على درجة متوسطة (٢,٨٠ من ٤ درجات). وقد يعلل ذلك باعتبار هذا العنصر جزئي وتأكيدي. وأقل العناصر من وجهة نظر المعلمين "الموضوع الذي لم يستوف حقه يؤجل لاجتماع قادم" حصل على درجة ضعيفة (٢,٢٨ من ٤ درجات). ونلمس من هذه النتيجة عدم الجدية في طرح الموضوعات حيث أن الموضوع الذي لم ينته لا يتابع.

أما الأهمية فقد اتفق أفراد العينة على أن أعلى عناصر التنفيذ أهمية "يعرض كل موضوع بصورة واضحة ثم يفتح باب النقاش" حاز على درجة عالية بالنسبة للمديرين (٣,٩٠ من ٤ درجات) وللمعلمين (٣,٧٦ من ٤ درجات). وتعكس هذه النتيجة أهمية أسلوب النقاش المبني على فهم لنجاح الاجتماع. حيث يؤكد [درباس، ١٩٩٤] إن استئثار المديرين بالحديث أثناء الاجتماع يقلل إلى حد كبير من حماسة المجتمعين لإبداء وجهات نظرهم مما يجعل مشاركتهم هامشية.

أما أقل عناصر التنفيذ أهمية "في نهاية الاجتماع يقرأ ملخص ما تم مناقشته" فقد حصل على درجة متوسطة بالنسبة للمديرين (٣,٣٧ من ٤ درجات) والمعلمين (٣,٢٢ من ٤ درجات). وقد يعود ذلك لاعتبار هذا العنصر عنصراً إضافياً. وحقيقة أن هذا العنصر يكون مهماً في الاجتماعات الرسمية، أما اجتماعات المدارس فهي أقل رسمية.

٣- مرحلة متابعة وتقويم الاجتماعات المدرسية: وتمثله الفقرات (١٩ - ٢١) في الجدول رقم (٧) حيث: اتفق أفراد العينة (المديرون - المعلمون) على أن أعلى عناصر متابعة وتقويم الاجتماعات ممارسة "يتم متابعة تنفيذ القرارات والمقترحات المنبثقة من الاجتماعات" حيث حصلت على درجة متوسطة بالنسبة للمديرين (٣,٤٩ من ٤ درجات) والمعلمين (٣,٠٤ من ٤ درجات). وتعد هذه النتيجة غير مرضية مقابل أهميتها إذ أن عدم إجراء متابعة كاملة لما تم في الاجتماعات هي أحد أكثر الشكاوي الأكثر.

أما أقل عناصر متابعة وتقويم الاجتماعات ممارسة "تخضع الاجتماعات للتقويم لمعرفة الإيجابيات والسلبيات" فقد حصلت على درجة متوسطة للمديرين (٢,٨٢ من ٤ درجات) وضعيفة للمعلمين (٢,٣٩ من ٤ درجات). وتتفق هذه النتيجة تماماً مع ما

توصلت إليه دراسة [اليحيوي، ١٤١١هـ] من أن مرحلة التقويم تمارس بدرجة ضعيفة من وجهة نظر المعلمات، كما تتفق كذلك مع دراسة [الراشد، ١٤٠٦] التي كشفت عن عدم الاهتمام بتقويم الاجتماعات المدرسية لمعرفة مدى فاعليتها.

أما مجال الأهمية فقد اتفقت آراء أفراد العينة على أن أعلى عناصر المتابعة والتقويم أهمية "يتم متابعة تنفيذ القرارات المقترحات المنبثقة عن الاجتماعات" قد حصلت على درجة عالية بالنسبة للمديرين (٣,٨٧ من ٤ درجات) والمعلمين (٣,٦٦ من ٤ درجات). أما أقلها أهمية "تخضع الاجتماعات للتقويم لمعرفة الإيجابيات والسلبيات" فقد حصلت على درجة عالية للمديرين (٣,٥١ من ٤ درجات) ومتوسطة للمعلمين (٣,٤٧ من ٤ درجات). ويأتي إدراك أفراد العينة وخصوصاً المديرين لأهمية المتابعة والتقويم العالية متفقاً مع أهميتها علمياً كما يتفق ذلك مع ما أكدته دراسة [درياس، ١٩٩٤] من "أهمية وجود خطة عملية لمتابعة القرارات التي تصدر عن الاجتماعات وتقويمها".

وبالنظر لجدول (٨) يتضح الترتيب العام لمراحل إدارة الاجتماعات وذلك حسب المتوسط الحسابي لكل مرحلة وذلك لأفراد العينة ككل.

الجدول (٨) المتوسط الحسابي حسب آراء أفراد العينة ككل لكل مرحلة من مراحل إدارة الاجتماعات حسب الممارسة واقعيًا وأهمية الممارسة

المرحلة	الممارسة	الرتبة	الأهمية	الرتبة
تخطيط الاجتماعات المدرسية	٣,٠٦	٢	٣,٦	١
تنفيذ الاجتماعات المدرسية	٣,١٠	١	٣,٥٥	٣
متابعة وتقويم الاجتماعات المدرسية	٢,٧٨	٣	٣,٥٦	٢

يظهر من جدول (٨) أن أعلى مراحل إدارة الاجتماعات ممارسة مرحلة "تنفيذ الاجتماعات" حيث حصلت على درجة متوسطة (٣,١٠ من ٤ درجات) يليها مرحلة "تخطيط الاجتماعات" بدرجة متوسطة (٣,٠٦ من ٤ درجات) يليها مرحلة "متابعة وتقويم الاجتماعات" بدرجة متوسطة (٢,٧٨ من ٤ درجات). وتتفق هذه النتيجة تقريباً مع ما توصلت إليه دراسة [اليحيوي، ١٤١١هـ] حيث كشفت أن مجالات "تخطيط، تنفيذ (تنظيم)، متابعة وتقويم الاجتماعات" تمارس بدرجة متوسطة. أما بُعد الأهمية فيبين جدول (٨) أن أعلى مراحل إدارة الاجتماعات أهمية "تخطيط الاجتماعات المدرسية" بدرجة عالية (٣,٦٠ من ٤ درجات) يليها "متابعة وتقويم الاجتماعات المدرسية" بدرجة عالية (٣,٥٦ من ٤ درجات) يليها "تنفيذ الاجتماعات المدرسية" بدرجة عالية (٣,٥٥)

من ٤ درجات). وتبرز هذه النتيجة وعباً بأهمية مرحلة التخطيط فقد احتلت المرتبة الأعلى من وجهة نظر أفراد العينة ككل وتتوافق هذه النتيجة مع الأهمية العلمية للتخطيط فـ "(٨٠%) من نجاح الاجتماعات يتحدد قبل انعقادها" [كينان، ١٩٩٦، ص ٣١].

كما أن حصول جميع مراحل إدارة الاجتماعات على درجة أهمية عالية يؤكد رغبة أفراد العينة في ممارسة مراحل إدارة الاجتماعات بشكل أعلى مما هو عليه في الواقع، حيث أن المتوسط العام لمدى ممارسة مراحل إدارة الاجتماعات لأفراد العينة ككل يقع في مستوى متوسط وتتراوح درجاته (٢,٧٨ إلى ٣,٢٠ من ٤ درجات) أما المتوسط العام لأهمية الممارسة لأفراد العينة ككل يقع في مستوى عالي وتتراوح درجاته (٣,٥٥ - ٣,٦٠ من ٤ درجات).

السؤال الثاني/ ج- ما واقع ممارسة رئيس الجلسة لمهارات رئاسة الاجتماعات المدرسية؟ وما أهمية ممارسة تلك المهارات؟

سوف تتم الإشارة هنا لأكثر وأقل مهارة من حيث واقع الممارسة والمتوسط العام حسب آراء كل المديرين والمعلمين علماً أن ميزان أجابته (١-٤).

- يوضح الجدول (٩) الفقرات (٢٢-٢٦) الخاصة بـ [مهارات رئيس الاجتماعات المدرسية] اتفاق أفراد العينة تقريباً على أن أكثر المهارات ممارسة "يحترم مدير المدرسة آراء المعلمين المطروحة في الاجتماع على اختلافها" حازت على درجة عالية للمديرين (٣,٨١ من ٤ درجات) ومتوسط للمعلمين (٣,٨١ من ٤ درجات) ومتوسط للمعلمين (٣,٤٩ من ٤ درجات). وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة [فهمي، ١٩٧٦] حيث أكد المديرين أنهم يتقبلون آراء المعلمين في الاجتماعات غالباً، أما أقل المهارات ممارسة من وجهة نظر المديرين "يوجه مدير المدرسة الأعضاء نحو الموضوع المطروح" فحصلت على درجة متوسطة (٣,٤٢ من ٤ درجات). أما وجهة نظر المعلمين "يوضح المدير ما تم الاتفاق عليه في نهاية كل موضوع يناقش" فحصلت على درجة متوسطة (٣,١٧ من ٤ درجات). وفي مجال الأهمية فقد اتفق أفراد العينة على أن أكثر مهارات رئيس الاجتماع أهمية "يحترم مدير المدرسة آراء المعلمين المطروحة في الاجتماع على اختلافها" حصلت على درجة عالية للمديرين (٣,٩١ من ٤ درجات) وللمعلمين (٣,٨١ من ٤ درجات). أما أقل المهارات أهمية "يوضح المدير ما تم الاتفاق عليه في نهاية كل موضوع يناقش" فقد حصلت على درجة عالية للمديرين (٣,٧٢ من ٤ درجات) وللمعلمين (٣,٦١ من ٤ درجات) إن حصول جميع مهارات رئيس الاجتماع درجة أهمية (عالية) يؤكد ما لرئيس الاجتماع من دور أساسي في نجاح الاجتماع. وفي هذا المجال فإن أهم ما يجب أن يتمتع به رئيس الاجتماع أثناء

الاجتماعات كما يذكر [بوس Boes، ١٩٨٢] احترام الجميع، كما يذكر [كويمبي، Quimby ١٩٩٤] أن من أهم مظاهر احترام المجتمعين عدم انتقاد المشاركات التي يدلي بها الحاضرون أو التقليل من شأنها.

الجدول (٩) المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة أفراد العينة من المديرين والمعلمين لكل فقرة في الواقع الحالي والمتوسط الحسابي لدرجة أهمية ممارسة كل فقرة [مهارات رئيس الاجتماع - مشاركة المعلمين في الاجتماعات - مشاركة الطلاب في الاجتماعات]

المحور	رقم الفقرة	الفقرة	المديرون (٤)		المعلمون (٤)	
			الواقع	الأهمية	الواقع	الأهمية
مهارات رئيس الاجتماع	٢٢	يقوم مدير المدرسة بدور فعال لتهيئة المناخ المناسب للمشاركة الإيجابية من قبل الأعضاء.	٣,٥٧	٣,٨٤	٣,٢٥	٣,٦٩
	٢٣	يحترم مدير المدرسة آراء المعلمين المطروحة في على اختلافها.	٣,٨١	٣,٩١	٣,٤٩	٣,٨١
	٢٤	يلم مدير المدرسة بجميع جوانب القضايا المطروحة.	٣,٦٦	٣,٨٤	٣,٤٥	٣,٧٦
	٢٥	يوجه المدير مناقشة الأعضاء نحو الموضوع المطروح ببراعة.	٣,٤٢	٣,٨٠	٣,٢٧	٣,٦٤
	٢٦	يوضع المدير ما تم الاتفاق عليه في نهاية كل موضوع يناقش.	٣,٤٩	٣,٧٢	٣,١٧	٣,٦١
	٢٦ - ٢٢	المتوسط العام	٣,٥٩	٣,٨٢	٣,٣٢	٣,٧
مشاركة المعلمين في الاجتماعات	٢٧	يشارك المعلمون في وضع جدول الأعمال.	٢,٧٤	٣,٣٥	٢,٠١	٣,٣١
	٢٨	إذا اقتضى الأمر يفوض المدير أحد المعلمين بالإعداد للاجتماع وإدارته.	٢,١٥	٢,٩١	١,٧٧	٢,٦٤
	٢٩	يحرص المعلمون على المناقشة البناءة أثناء الاجتماع.	٣,١٨	٣,٦٦	٣,١٧	٣,٦٧
	٣٠	يستفاد من آراء المعلمين في تقويم	٣,٢٩	٣,٧١	٢,٨٤	٣,٥٨

المحور	رقم الفقرة	الفقرة	المديرون (٤)		المعلمون (٤)	
			الواقع	الأهمية	الواقع	الأهمية
		الاجتماعات لمعرفة إيجابياتها وسلبياتها.				
	٢٧ - ٣٠	المتوسط العام	٢,٨٤	٣,٦٥	٢,٤٤	٣,٣
مشاركة الطلاب في الاجتماعات	٣١	يشارك نخبة من الطلاب في بعض الاجتماعات التي تخصهم.	٢,٠٥	٣,٠٥	١,٦٥	٢,٧٥

يبين جدول (٩) أن المديرين يرون أنهم يمارسون مهارات رئيس الاجتماع بشكل عام بدرجة عالية (٣,٥٩ من ٤ درجات). يرى المعلمون أن المديرين يمارسون مهارات رئيس الاجتماع بدرجة متوسطة (٣,٣٢ من ٤ درجات). أما أهمية ممارسة مهارات رئيس الاجتماع فإن أفراد العينة يرون أنها عالية بالنسبة لكل من المديرين (٣,٨٢ من ٤ درجات) والمعلمين (٣,٧٠ من ٤ درجات).

السؤال الثاني/ د- ما واقع مشاركة المعلمين في الاجتماعات المدرسية؟ وما أهمية مشاركتهم؟

سوف تتم الإشارة هنا لأكثر وأقل عنصر في مجال مشاركة المعلمين والمتوسط العام من وجهة نظر المديرين والمعلمين، علماً أن ميزان الإجابة (١-٤).

يوضح الجدول (٩) الفقرات (٢٧-٣٠) الخاصة بعناصر مشاركة المعلمين في الاجتماعات حيث يرى المديرين أن أكثر عناصر مشاركة المعلمين في الاجتماعات ممارسة "يستفاد من آراء المعلمين في تقويم الاجتماعات لمعرفة إيجابياتها وسلبياتها" حصل على درجة متوسطة (٣,١٨ من ٤ درجات). وأقل عناصر المشاركة ممارسة "إذا اقتضى الأمر يفوض المدير أحد المعلمين بالإعداد للاجتماع وإدارته حصل على درجة ضعيفة" (٢,١٥ من ٤ درجات).

ويرى المعلمون أن أعلى عناصر مشاركتهم في الاجتماعات "يحرص المعلمون على المشاركة البناءة أثناء الاجتماع" قد حازت على درجة متوسطة (٣,١٧ من ٤ درجات). وتعد هذه النتيجة غير مرضية نوعاً ما إذ أن مشاركة المعلمين بالمناقشة البناءة أساس لإنجاح الاجتماع. كما أن هذه النتيجة أيضاً تؤكد أن نسبة لا بأس بها من المعلمين قد تصنف إلى أنماط شخصيات الاجتماع سواء كانت الشخصية الصامتة أو الشخصية المتصيدة المجادلة وهذا مؤشر سلبي نوعاً ما لواقع مشاركة المعلمين.

وأقل عناصر المشاركة ممارسة من وجهة نظر المعلمين "إذا اقتضى الأمر يفوض المدير أحد المعلمين لإعداد للاجتماع وإدارته" حصلت على درجة ضعيفة جداً (١,٧٧ من ٤ درجات)، ويليه "يشارك المعلمون في وضع جدول الأعمال" بدرجة ضعيفة كذلك (٢,٠١ من ٤ درجات).

وفي بُعد الأهمية فيرى المديرون أن أعلى عناصر مشاركة المعلمين أهمية "يستفاد من آراء المعلمين في تقويم الاجتماعات" حصلت على درجة عالية (٣,٧١ من ٤ درجات). وأن أقل الناصر أهمية "إذا اقتضى الأمر يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بالإعداد للاجتماع وإدارته" حازت درجة متوسطة (٢,٩١ من ٤ درجات). إن مشاركة المعلمين في التقويم مهمة إلا أنه مشاركتهم بالمناقشة البناء ومشاركتهم في وضع جدول الأعمال أهم.

في حين يرى المعلمون أن أعلى عناصر مشاركتهم في الاجتماعات أهمية "يحرص المعلمون على المشاركة البناءة أثناء الاجتماع" حصلت على درجة عالية (٣,٦٧ من ٤ درجات). ويعد هذا العنصر علمياً من أهم عناصر المشاركة في الاجتماعات وفي هذا المقام لا بد من الإشارة إلى أن المشاركة البناءة في الاجتماع لا تقتصر على المناقشة فقط بل تتعدى ذلك لأن تقوم أحد المعلمين بطرح موضوع ما أثناء الاجتماع يكون قد اقترحه مسبقاً حيث يكون المعلم المسئول عن إدارة النقاش حول موضوعه، ويطلق على هذه المشاركة مصطلح (قائد الموضوع) [بييل، ١٩٨٨، ص ٢٨]. أما أقل العناصر أهمية "إذا اقتضى الأمر يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بالإعداد للاجتماع وإدارته، فقد نالت درجة متوسطة (٢,٦٤ من ٤ درجات).

ويوضح جدول (٩) كذلك المتوسط العام لهذا السؤال، حيث يرى المديرون أن المعلمين يشاركون واقعياً في الاجتماعات بدرجة متوسطة (٢,٨٤ من ٤ درجات). أما المعلمون فيرون أن مشاركة المعلمين في الاجتماعات واقعياً تمارس بدرجة ضعيفة (٢,٤٤ من ٤ درجات).

كما يرى المديرون أن أهمية مشاركة المعلمين في الاجتماعات عالية (٣,٦٥ من ٤ درجات).، أما المعلمون فيرون أن أهمية مشاركتهم في الاجتماعات متوسطة (٣,٣ من ٤ درجات). وهذه نتيجة غير مرضية من جانب المعلمين حيث أن المعلم يجب أن يكون لديه الطموح للمشاركة والعمل التعاوني من خلال الاجتماعات المدرسية بشكل عالي.

السؤال الثاني/ هـ- ما واقع مشاركة الطلاب في الاجتماعات المدرسية؟ ما أهمية مشاركتهم؟

يتضح من الجدول (٩) أن الفقرة (٣١) الخاصة بمشاركة الطلاب في الاجتماعات المدرسية أن هناك اتفاقاً بين أفراد العينة (المديرون - المعلمون) حيث أن واقع مشاركة الطلاب في الاجتماعات المدرسية ضعيفة جداً للمديرين (٢,٠٥ من ٤ درجات) والمعلمين (١,٦٥ من ٤ درجات) وتتعارض هذه النتيجة مع ما يجب أن تكون عليه الاجتماعات المدرسية من إشراك أعضاء المدرسة سواء المعلمين أو الطلاب، كما تخالف اتجاه وزارة التربية والتعليم كما ورد في تعميم وزارة المعارف [وزارة المعارف، ١٤١٧هـ] والذي أشار لأهمية إشراك نخبة من الطلاب في الاجتماعات المدرسية، وهذه النتيجة وإن كانت سلبية إلا أنها متوقعة إذ أن أنماط الاجتماعات المدرسية لا تضم مجالس أو لجان طلابية كما أن تشكيلات المجالس واللجان المدرسية تخلو من الطلاب كأعضاء أساسيين.

وقد اتفق أفراد عينة الدراسة على أن أهمية مشاركة الطلاب الاجتماعات المدرسية متوسطة بالنسبة للمديرين (٣,٠٥ من ٤ درجات) والمعلمين (٢,٧٥ من ٤ درجات). وهذه النتيجة السلبية نوعاً ما قد تعود أسبابها كما يرى الباحث إلى الآتي:

١- أن مرحلة إشراك نخبة من الطلاب في بعض الاجتماعات مرحلة وعي متقدمة بدور الطالب في المدرسة لم تصل الاجتماعات المدرسية إلى ما هو أهم منها وهو المشاركة الفعالة للمعلمين في الاجتماعات.

٢- اعتقاد المديرين والمعلمين أن أعمار طلاب المرحلة المتوسطة صغيرة وبالتالي فإن تجربة إشراكهم في الاجتماعات ستكون فاشلة.

السؤال الثاني/ و- ما أهداف الاجتماعات المدرسية المتحققة في المدارس المتوسطة؟

يبين الجدول (١٠) مدى تحقق أهداف الاجتماعات المدرسية واقعياً فقط. وسوف يتم هنا الإشارة إلى أكثر هدفين تحققاً وأدنى هدفين تحققاً والمتوسط العام حسب آراء أفراد العينة كل على حدة وآرائهم مجتمعين علماً أن ميزان الإجابة (٤-١).

الجدول (١٠) المتوسط الحسابي لدرجة تحقيق أهداف الاجتماعات المدرسية واقعياً من وجهة نظر أفراد العينة من المديرين والمعلمين. (أهداف الاجتماعات المدرسية)

م	الفقرة	المديرون ٤	المعلمون ٤
١	التنسيق والتكامل بين جهود الإدارة والمعلمين	٣,٣٤	٣,٠٩
٢	إيضاح المشكلات التي تواجه المدرسة للإدارة والمعلمين	٣,٥٤	٣,١٠

٣	٣,٢١	٢,٦٨	مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار على مستوى المدرسة
٤	٣,٣٣	٢,٧٠	استغلال طاقات المعلمين في حل المشكلات التي تواجه الإدارة
٥	٣,٤٧	٢,٩٠	رفع الروح المعنوية للمعلمين نتيجة مشاركتهم في الاجتماعات
٦	٣,٣٨	٢,٧٦	تبادل الخبرات التربوية أثناء الاجتماعات
٧	٣,٥٣	٣,٠٣	الوصول لقرارات ومقترحات تتسم بالإيجابية
٨	٣,٤٨	٢,٩٧	توثيق الصلة بين المعلمين بشكل عملي
٩	٣,٥٠	٢,٩٣	زيادة انتماء المعلمين للمدرسة نتيجة سياسة الإدارة الشورية
١٠	٣,٥٤	٣,٠٨	المساهمة في حل مشكلات المدرسة بما تتناسب مع ظروفها
١١	٣,٥٩	٣,١٤	تنمية حب العمل التعاوني بين المعلمين وإدارة المدرسة
١٢	٣,٥٠	٣,١٣	زيادة تقبل المعلمين للقرارات والمقترحات لأنها تمثل رأي الجماعة
١٣	٣,٦١	٣,١٥	إيضاح اللوائح والنظم الواردة من الجهات العليا والطرق الصحيحة في تنفيذها.
	٣,٤٦	٢,٩٧	المتوسط العام

يتبين من الجدول (١٠) اتفاق أفراد العينة (المديرين - المعلمين) على أن أكثر أهداف الاجتماعات المدرسية تحققاً "إيضاح اللوائح والنظم الواردة من الجهات العليا" حصلت على درجة عالية للمديرين (٣,٦١ من ٤ درجات) ودرجة متوسطة للمعلمين (٣,١٥ من ٤ درجات). ويدل احتلال هذا الهدف على المرتبة الأولى على سلبية الاجتماعات المدرسية وما يمكن أن تحققه، إذ يشير [بوس Boes، ١٩٨٢] إلى أنه من الأفضل عدم عقد الاجتماع إذا كان الهدف منه قراءة مادة مطبوعة أو بغرض إعلان عام. إن إيضاح ما يرد من نظم وتعليمات غالباً لا يستدعي عقد اجتماع، والسلبية هنا أن الهدف لا يجب أن يكون الأول للاجتماعات المدرسية. ويلى الهدف السابق "تنمية

حب العمل التعاوني بين المعلمين والإدارة" فقد حصلت على درجة عالية للمديرين (٣,٥٩ من ٤ درجات) ومتوسطة للمعلمين (٣,١٤ من ٤ درجات) ويعد هذا الهدف من الأهداف الرئيسية للاجتماعات المدرسية.

أما أدنى أهداف الاجتماعات تحقّقاً "مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار على مستوى المدرس" حيث حصلت على درجة متوسطة للمديرين (٣,٢١ من ٤ درجات) والمعلمين (٢,٦٨ من ٤ درجات). وبلي الهدف السابق "استغلال طاقات المعلمين في حل المشكلات التي تواجه المدرسة" الذي حصل على درجة متوسطة للمديرين (٣,٣٣ من ٤ درجات) والمعلمين (٢,٧٠ من ٤ درجات). ويمكن الاستنتاج من خلال حصول هذين الهدفين المرتبطين الأذنين على عدم تحقيق الاجتماعات المدرسية بشكل تام لأهم الأهداف وهو "مشاركة المعلم في صنع القرار.

كما يوضح جدول (١٠) المتوسط العام لواقع تحقق أهداف الاجتماعات المدرسية، إذ يرى المديرون أن الأهداف متحققة بدرجة متوسطة (٣,٤٦ من ٤ درجات) أما المعلمون فيرون أنها متحققة بدرجة متوسطة كذلك (٢,٩٧ من ٤ درجات)، وتدل هذه النتيجة على أن الاجتماعات المدرسية لا تحقق أهدافها بالدرجة المطلوبة.

السؤال الثالث: ما أهم معوقات الاجتماعات المدرسية؟

يوضح الجدول (١١) أهم معوقات الاجتماعات حسب درجة حدوثها. وسوف تتم الإشارة هنا إلى أكبر معوقين وإلى أضعف معوقين والمتوسط العام لجميع المعوقات حسب آراء العينة كل على حدة وآرائهم ككل علماً بأن ميزان الإجابة (١ - ٤).

الجدول (١١) المتوسط الحسابي لمعوقات الاجتماعات المدرسية من جهة نظر أفراد العينة من المديرين والمعلمين. (معوقات الاجتماعات المدرسية)

م	الفقرة	المديرون ٤	المعلمون ٤
١	عدم إدراك منسوبي المدرسة لأهمية الأهداف العامة	٢,٦٨	٢,٧٦

للاجتماعات			
٢	عدم إشعار المعلمين بجدول الأعمال مسبقاً	٢,٤٠	٢,٦٥
٣	عدم مناسبة وقت الاجتماع لأغلبية المعلمين	٢,٨٣	٢,٧٠
٤	عدم تهيئة المكان المناسب للاجتماع	٢,٦٦	٢,٤١
٥	عدم وضع الأهداف الخاصة بكل اجتماع	٢,٧٩	٢,٩١
٦	عدم تحقيق أهداف الاجتماعات السابقة مما يولد الشعور قيمة الاجتماعات	٣,٠٦	٣,٢٣
٧	انصراف بعض المعلمين للمناقشة الجانبية أثناء الاجتماع	٢,٩٧	٢,٨٨
٨	حرص بعض المعلمين على الجدل والمعارضة أثناء الاجتماع	٢,٩٥	٢,٩٠
٩	عدم الالتزام بالموضوعات المحددة في جدول أعمال الاجتماع	٢,٧٢	٢,٧٦
١٠	عدم مشاركة المعلمين في اختيار موضوعات الاجتماع	٢,٣١	٢,٧١
١١	عدم متابعة تنفيذ قرارات وتوصيات الاجتماعات السابقة	٢,٨٣	٣,٠٣
١٢	عدم إخضاع الاجتماع لعملية التقويم	٢,٦٩	٢,٨٢
١٣	اعتقاد مدير المدرسة أن الاجتماعات تضعف سلطته الإدارية	٢,٢٥	٢,٤٣
١٤	عدم تقبل مدير المدرسة لآراء المعلمين في الاجتماعات	٢,٨٨	٢,٩٨
١٥	قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة من إدارة التعليم	٣,٢٢	٣,٠٨
١٦	المتوسط العام	٢,٧٥	٢,٨١

اتفق أفراد العينة (المديرون - المعلمون) تقريباً، حيث أن أكبر معوقات الاجتماعات المدرسية "قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة من إدارة التعليم" حصل علي درجة متوسطة للمديرين (٣,٢٢ من ٤ درجات) والمعلمين (٣,٠٨ من ٤ درجات). إذ أن الاجتماعات أساساً تحتاج لصلاحيات يتم من خلالها صنع واتخاذ قرارات وطرح مقترحات، وبما أن مدير المدرسة الذي يرأس الاجتماعات عادة يفتقد لكثير من الصلاحيات فإن الاجتماعات المدرسية تصطدم بعائق قلة الصلاحيات. وانحصر دور مدير المدرسة في الجانب الإجرائي التنفيذي. وبلي المعوق السابق "عدم تحقيق أهداف

الاجتماعات السابقة مما يولد الشعور بعدم قيمة الاجتماعات" الذي نال درجة متوسطة للمديرين (٣,٠٦ من ٤ درجات) والمعلمين (٣,٢٣ من ٤ درجات). ويعد هذا المعوق كذلك من المعوقات الكبرى والتي تشير ما للخبرات السابقة حول اجتماعات المدارس من دور في تشكيل صورة سيئة للاجتماعات، وهذا ما أكده كل من [آدمز ١٩٩٦ Adas] و [كويبي ١٩٩٤ Quimby].

أما أضعف المعوقات فيرى المديرين أن أضعف المعوقات تكراراً "اعتقاد مدير المدرسة أن الاجتماعات تضعف سلطته الإدارية" حصل على درجة ضعيفة (٢,٢٥ من ٤ درجات) يليه "عدم مشاركة المعلمين في اختيار موضوعات الاجتماع" الذي حاز درجة ضعيفة (٢,٣١ من ٤ درجات). أما المعلمون فإن أضعف المعوقات تكراراً "عدم تهيئة المكان المناسب" حيث حصل على درجة ضعيفة (٢,٤١ من ٤ درجات). يليه "اعتقاد مدير المدرسة أن الاجتماعات تضعف سلطته الإدارية" الذي نال درجة ضعيفة (٢,٤٣ من ٤ درجات). أما المتوسط العام حسب وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين فإن المعوقات تحدث بدرجة متوسطة للمديرين (٢,٧٥ من ٤ درجات) والمعلمين (٢,٨١ من ٤ درجات). ويدل ذلك على أن المعلمين يرون أن المعوقات تحدث بدرجة أكبر نوعاً مامن المديرين.

هذا وقد أشار بعض أفراد العينة مجتمعين لعدد من المعوقات الأخرى بناء على السؤال المفتوح في نهاية محور "معوقات الاجتماعات" حول معوقات أخرى مع تحديد درجة حدوث كل معوق، حيث ذكر أفراد العينة معوقات عدة بدرجة عالية إلا أن تكراراتها كانت محدودة، وسوف أذكرها مرتبة حسب تكرارها:

- ١- قلة الإمكانيات البشرية والمادية حيث لا تساعد على اقتراح وتنفيذ ما شأنه تطوير المدرسة في الاجتماعات.
- ٢- عقد الاجتماعات بشكل روتيني لا سيما في الموضوعات المطروحة.
- ٣- زيادة أعباء المعلم مما يحد من تفاعله مع الاجتماعات.
- ٤- استخدام مدير المدرسة أسلوب فرض الآراء على المعلمين المجتمعين.
- ٥- محاباة ومعاملة مدير المدرسة لبعض المعلمين سواء في الرأي أو في اختيار أعضاء اللجان والمجالس.
- ٦- ضعف مهارة إدارة الاجتماعات لدى مدير المدرسة بشكل عام.
- ٧- عدم وجود وقت مناسب خلال الدوام الرسمي لعقد الاجتماعات.
- ٨- ضعف حماس بعض المعلمين للاجتماعات وعدم المبالاة بها

التوصيات:

- ١- العمل على زيادة وعي مديري المدارس ومعلميها من خلال حث المسؤولين عن التعليم لا سيما "المشرفين" أعضاء المدرسة على التعامل مع الاجتماعات المدرسية بما يجب أن تكون عليه من مفاهيم وأساليب علمية صحيحة في جميع مقومات الاجتماعات المدرسية.
- ٢- إقامة دورات تدريبية قصيرة أثناء الخدمة بالتعاون مع كليات التربية لمديري المدارس للتزود نظرياً وعملياً بالجديد في مجال إدارة الاجتماعات المدرسية.
- ٣- تخصيص مجالس أو لجان طلابية وتخصيص مقاعد للطلاب في بعض المجالس واللجان المدرسية بما يمكن من تهيئة الفرصة للطلاب للتعبير عن حاجاتهم ومقترحاتهم وبالتالي تفعيل الجيد منها.
- ٤- منح مديري المدارس المتوسطة مزيداً من الصلاحيات بما يساعد على تفعيل دور الاجتماعات المدرسية في اقتراح وصنع واتخاذ قرارات لصالح المدرسة.
- ٥- أن تكون الاجتماعات المدرسية ضمن عناصر تقويم عمل مدير المدرسة حيث لا يكفي "المشرف الإداري" بمتابعة السجلات الخاصة بالاجتماعات المدرسية بل لابد من أن يحضر بعض الاجتماعات المدرسية لتقويمها.

المقترحات:

- ١- إجراء دراسة مقارنة حول الاجتماعات المدرسية في أنظمة الإدارة التربوية في الدول العربية والأجنبية من حيث الأنماط، تشكيل أعضاء المجالس واللجان، مهام المجالس واللجان المختلفة.
- ٢- إجراء دراسة حول رغبة المعلمين في المشاركة في صنع واتخاذ القرار على مستوى المدرسة وقنوات الاتصال التي يمكن أن تحقق هذه المشاركة.
- ٣- إجراء دراسة حول فاعلية مشاركة الطلاب في صنع واتخاذ القرار على مستوى المدرسة من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والطلاب في المرحلة المتوسطة والثانوية.

مراجع البحث

- ١- أبو ريه، صبري، التخطيط للمؤتمرات وإدارتها، دار المعرفة، الإسكندرية ١٩٨٣م.

- ٢- أبو شيخة نادر، إدارة الاجتماعات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة الهنداوي، ١٩٨٢م.
- ٣- الأفندي، محمد حامد- الأشراف التربوي، عالم الكتب، القاهرة ١٩٧٦م.
- ٤- آل عثيمين، مسلم إسماعيل، "المجالس واللجان والاجتماعات المدرسية" ورقة عمل مقدمة إلى الدورة التنشيطية لمديري ووكلاء المدارس- إدارة تعليم الرياض المنعقدة في الفترة ٢٨ / ٦ إلى ٢ / ٧ / ١٤١٧هـ الرياض.
- ٥- البديوي، أحمد فوزي، دليل المكتبات المدرسية، وزارة المعارف، الرياض، ١٤٠٥هـ.
- ٦- بغيره، أبو بكر مصطفى وآخرون، الموسوعة الإدارية، مصطلحات إدارية مختارة، جامعة فاريونس، بنغازي، ليبيا، ١٩٩١م.
- ٧- بيل، مالكوم، الاجتماعات كيف تجعلها ناجحة؟، ترجمة مشيرة عبد الرحمن، مطابع أطلس للأوفست، الرياض ١٩٨٨م.
- ٨- الحصيني، محمد عبدالله، "مدير المدرسة والمجالس المدرسية" ورقة عمل ضمن اللقاء السنوي في مجال الإدارة التربوية حول "مدير المدرسة، مسؤوليته وواجباته" المنعقد في جامعة الملك سعود، بالرياض في الفترة ١٠ - ١٢ / ٦ / ١٤١٢هـ.
- ٩- الحقييل، سليمان عبد الرحمن، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب، الرياض ١٤٠٦هـ.
- ١٠- درباس، أحمد سعيد (١٩٩٤). إدارة الاجتماعات المدرسية، دراسة ميدانية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، عدد ٣١، مجلد ٨، ربيع ١٩٩٤م، ص ص ١٦٩ - ١٩٠.
- ١١- الدويك، تيسير، وآخرون، أسس الإدارة التربوية والأشراف التربوي، دارالفكر، عمان، الأردن، بدون تاريخ.
- ١٢- الراشد، أحمد عبد العزيز "بعض مشكلات إدارة المدرسة الابتدائية للبنين بمنطقة الرياض التعليمية" رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض ١٤٠٦هـ.
- ١٣- زيادة، بشير محمد، "تنظيم الاجتماعات" مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، عدد (٢) محرم ١٤٠٠هـ، ص ص ٨١ - ٨٦.
- ١٤- زيدان، جمال غانم، تنظيم وإدارة الاجتماعات، دار الجيل، بيروت، ١٩٩٧م.
- ١٥- سليمان، سعيد أحمد، "إدارة الاجتماعات مهمة أساسية لمدير المدرسة الفعال" مجلة التربية المعاصرة، ١٤ يناير، القاهرة، ١٩٩٠م، ص ص ١٤٠ - ١٧٩.

- ١٦- سمعان، وهيب، ومحمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٨٥م.
- ١٧- الشلاش، عبد الرحمن سليمان، "مهام مدير المدرسة الثانوية والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض ١٤١٣هـ.
- ١٨- الشمري، فوزية صالح، "تقييم القدرة القيادية بعض العوامل المؤثرة فيها لدى مديرات المرحلة الابتدائية الحكومية للبنات"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤١٠هـ.
- ١٩- الصياد، عبد العاطي وأحمد رجب، "الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم"، دراسة ميدانية، مجلة التربية والتنمية، عدد (١) يوليو ١٩٩٢م، مركز التنمية البشرية المعلومات، القاهرة، ص ٣٢ - ٥٩.
- ٢٠- عاشور، أحمد وآخرون- تدريبات وأنشطة في تنمية المهارات الإدارية، دليل للمدرّب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، ١٩٩٢م.
- ٢١- عبد الهادي، محمد- الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني، دار البيان، جدة ١٤٠٤هـ.
- ٢٢- العثيمين، فهد سعود، الاتصالات الإدارية ماهيتها، أهميتها فأساليبها، مطابع المدينة، الرياض، ١٤٠٨هـ.
- ٢٣- عرفات، عبدالعزيز سليمان، إستراتيجية الإدارة في التعليم، مكتبة الأنجلو، القاهرة، ١٩٨٧م.
- ٢٤- عماد الدين، منى مؤتمن، "أخي المدير كيف تدير اجتماعاً تربوياً ناجحاً؟"، مجلة رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم، الأردن، مجلد (٣٧) ذو القعدة ١٤١٦هـ، ص ٢١ - ٢٧.
- ٢٥- العوض، صالح إبراهيم، "مجلس الإدارة مهامه، أهدافه، اختيار أعضائه" مجلة التوثيق التربوي.
- ٢٦- كينان، كيت، قواعد ادارة الاجتماعات، ترجمة الدار العربية للعلوم، ١٩٩٦م.
- ٢٧- مرسي، محمد منير، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة ١٩٨٥م.
- ٢٨- المصري، أحمد محمد، الاتصالات والقرارات وفاعليتهما في الإدارة، دار القلم، دبي، ١٤٠٩هـ.
- ٢٩- مصطفى، صلاح عبد الحميد ونجاة النابه، الإدارة التربوية مفهومها فنظريتها ووسائلها، دار القلم، دبي ١٤٠٦هـ.
- ٣٠- المنيف، محمد صالح، النشاط المدرسي المنهجي واللامنهجي، مطابع الدرعية الرياض، ١٤١٦هـ.

- ٣١- المهوس، محمد عبد الرحمن، إدارة الاجتماعات والمؤتمرات في الإسلام، معهد الإدارة العامة، الرياض، مطابع القوات المسلحة، الرياض، ١٤١٢هـ.
- ٣٢- النمر، سعود وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض ١٤١٠هـ.
- ٣٣- هوانه، وليد وعلي تقي، المدخل للإدارة التربوية الوظائف والمهارات، مطابع الفرزدق، الرياض، ١٤٠٩هـ.
- ٣٤- هيكل، محمد أحمد، "فعالية الشورى بين الإدارة العامة والشريعة الإسلامية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة مسقط، عدد (٤٢) ربيع الأول ١٤١١- ١٩٩٠م، ص ٩٩- ١٢١.
- ٣٥- وايلز، كيمبال- نحو مدارس أفضل، ترجمة فاطمة محجوب، مكتبة الأجلو، القاهرة، ١٩٨١م.
- ٣٦- وزارة المعارف، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، تعميم رقم ١٠١٧ / ٣٩ / ١٤١٧هـ، حول "إشراك نخبة من الطلاب في الاجتماعات".
- ٣٧- وزارة المعارف، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، تعميم رقم ٢٥٥ / ٣١ / ١٤١٤هـ، حول عقد الاجتماعات المدرسية.
- ٣٨- وزارة المعارف، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، تعميم رقم ٥٠ / ١٠ / ١٤١٦هـ حول، "تشغيل المقاصف المدرسية".
- ٣٩- وزارة المعارف، اللاتحة الداخلية لتنظيم المدارس المتوسطة والثانوية، مطابع الفرزدق، الرياض، ١٣٩٠هـ.
- ٤٠- وزارة المعارف، دليل المختارات المدرسية-إعداد إدارة التصميم بوزارة المعارف، الرياض، ١٩٩٢م.
- ٤١- ياغي، محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق، الرياض، ١٤٠٣هـ.
- ٤٢- اليحيوي، صبرية مسلم، "إدارة وتنظيم الاجتماعات المدرسية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية للبنات في المدينة المنورة"، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة ١٤١١هـ.
- 43- Jeanne P. Adams. "Wake up your Meetings" The Executive Educator, May 1996, PP. 19 – 23.
- 44- Shirley Boes – "How To hold worthwhile staff meeting" Tips for principals Form, NASSP, May 1982, PP. 1 – 2.