

إدارة الاجتماعات المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة

د. منصور عمر سالم فرعون كلية التربية زلطن - جامعة صبراتة

مقدمة البحث :

الاجتماعات المدرسية ضرورة لا غنى عنها بسبب الفروق بين العاملين في المدرسة في كثير من الأمور في قدراتهم الخاصة ، وفي مقدار ما اكتسبوه من خبرة ، وفي كفايتهم المهنية ، وفي تصورهم للتربية، وفي حرصهم على النمو المهني ، وهذه الفروق كفيلا بأن تتأصل وتعمق إلى درجة يصعب معها الإبهام في النهوض بالمجتمع ، وتحقيق الأهداف التي تحرص المدرسة على تحقيقها ، مالم تكن هناك اجتماعات مدرسية تحاول تضيق شكل الخلاف ، وتقريب المسافات بين هذه الفروق .

فالمدرسون يميلون إلى " الفردية " كل منهم يميل إلى أن يؤدي عمله الخاص بطريقة الخاصة ، دون اعتبار في أغلب الأحوال لما يحاول زملاءه المدرسين، وليست هناك وسيلة غير اجتماعات المدرسين ، تقودهم إلى تقدير المسؤولية المشتركة ، والإيمان بقيمة العمل الجماعي ، واستغلال الفرص التي تتاح لهم للقيام به ، وإلى المشاركة الإيجابية الفعالة في القيام بالخدمات التربوية العامة ، وتحقيق أهداف المدارس التي يعملون بها، ولكن ما طبيعة الاجتماعات المدرسية وماهي أهم أنواعها وما أهميتها وأهدافها؟ وهذا ما سوف نتكلم عنه في هذا البحث (حسن محمد حسان وآخرون، ص 228، 2005م) (1) .

- مشكلة البحث :

تتمحور مشكلة البحث في طرح التساؤلات الآتية :

- 1 - ما دور المدير الفعال وسلوكه في الاجتماعات المدرسية ؟ .
- 2 - ما دور المعلم في الاجتماعات المدرسية ؟ .
- 3 - ماهي وسائل الاتصال في الاجتماعات المدرسية والنشرات الإدارية والتربوية ؟ .
- 4- ما أنواع الاجتماعات وتصنيفها ؟ .

أهداف البحث :

5 - التعرف على كيفية التخطيط للاجتماع لتناول موضوع الاجتماع .

1 - معرفة دور المدير الفعال وسلوكه في الاجتماعات المدرسية .

2 - شرح دور المعلم في الاجتماعات المدرسية .

3 - التعرف على وسائل الاتصال في الاجتماعات المدرسية والنشرات الإدارية والتربوية .

4- معرفة أنواع الاجتماعات وتصنيفها .

5 - بيان كيفية التخطيط للاجتماع لتناول موضوع الاجتماع .

- أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من الآتي :

إن الاهتمام بدراسة الاجتماعات المدرسية يأتي من خلال الاهتمام بدراسة الجماعات في الوقت الحاضر فيقول محمد اليوان : " إن تطور وسائل الاتصال وتزعزع العادات التقليدية للسلطة الإدارية تحت على التفتيش عن توازن جديد وقواعد جديدة للتكامل النفسي والاجتماعي عند الجماعة وبالتالي إعادة النظر في إدارة (الجماعات المدرسية) والعلاقات الجماعية فيها " .

1 - عنصر البيئة وهي مجموعة من المستويات التي يتوزع عليها الأفراد المنتمون إليها (مدير المدرسة ، المعلمون ، منسقي المواد الخ) .

2 - عنصر التماسك .

3 - التفاعل والتواصل : ففي إطار التواصل يتحقق التفاعل (تقارب اللغة العقلية ما بين المجتمعين وإثراء النقاش في الاجتماعات) .

4 - البواعث والأهداف (وتتضمن جدول الأعمال) .

5 - القيادة : وهو الأسلوب الذي تدار به الاجتماعات .

- مصطلحات البحث :

1 - مفهوم الاجتماع : لغة يعني أنه اجتمع اجتماعا أي أنضم أو تألف . أما الاجتماع اصطلاحا فالمقصود به اجتماع بين ممثلين لهيئات معينة لتحقيق هدف معين محدد (1) ومعنى الاجتماع إجرائيا يقصد به اجتماع مدير المدرسة مع المعلمين أو منسقي الأقسام وذلك لغرض معين لتحقيق أهداف المدرسة .

2 - المدير المتميز :

هو الذي يمتلك الحكم العادل على الأمور وعنده الحدس والبدية التي يستطيع بها إيجاد التوازن بين المشاعر المعنوية والحقائق المادية . (2)

3 - العصف الذهني :

يستخدم العصف الذهني من أجل توليد الأفكار لابتكارية ، والفكرة الرئيسية لاستخدام هذه الطريقة تعتمد على الفصل المتعمد أنتاج الأفكار كمرحلة مستقلة والعمل على تقييمها في المرحلة التالية (3)

- منهج البحث :

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لموضوع البحث .

- الإطار النظري للبحث :

أولاً - المدير الفعال وسلوكه في الاجتماعات المدرسية . كثير من الباحثين يؤكدون على أن المدير الفعال في المدرسة يتميز بالخصائص التالية :

- 1 - تأكيد تطور أهداف المدرسة ونموها .
- 2 - تنسيق برامج المدرسة ، النظام ، التقويم والنمو المهني للهيئة التعليمية والنشاطات الأخرى بالمدرسة .
- 3 - استخدام مهارة العلاقات الإنسانية لتحقيق نجاح الهيئة التعليمية مهنيًا وأخلاقيًا .
- 4 - التأثير في التدريس واتخاذ القرارات بالمدرسة

(3) (Johnson.N.A.and.Holdaway)

وفي دراسة هاوس "HOUSE" بعنوان "حل مشكلات الطلاب بواسطة فريق التدخل المساعد : مدخل لمدير المدرسة " حيث هدفت الدراسة إلى وصف أحد طرق التنظيم الجديد والذي يعرف "فريق التدخل المساعد" .

LnTervenTion AssisTance Team

والذي يتكون من مجموعة من المدرسين والتربويين المتخصصين ومدير المدرسة يجتمعون في المبنى المدرسي ويوصون بحلول معينة للمشكلات التدريسية الخاصة بالطلاب ويزودون بالخطوط الرئيسية للاجتماع مع البرمجة الزمنية لهذا الاجتماع وخلال هذا الاجتماع يقومون بالنشاطات التالية :

- 1 - تحديد الطرق التي تساعد المدرسة للوصول إلى معايير المساءلة .
- 2- تحديد وقت التدخل لمساعدة الطلاب في مشاكلهم العملية .
- 3 - التوصل إلي متطلبات الطلاب المعاقين .
- 4 - تدعيم مبدأ تكافؤ الفرص لتطوير النمو المهني للمعلمين ومديري المدارس .
- 5 - المشاركة في اتخاذ القرارات .

6 - تعزيز دور المدير كمعلم ومنظم للعملية التدريسية ثم يقدمون تقريراً لمدير المدرسة حول ما تم في ضوءه .

وفي دراسة برادي (Brordy) .P.17 .1987

بعنوان " سلوك مدير المدرسة واتخاذ القرار في المناهج : العلاقة ما بين مناخ المنظمة وطرق اتخاذ القرار في المناهج الدراسية وكيفية تطويرها على عينة بلغ حجمها 277 مدير ومديرة في المدارس الابتدائية الأسترالية واستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية وكذلك معاملات الارتباط لتحليل استجابات العينة لمحتويات الاستبيانين وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

بأن هناك علاقة دالة إحصائياً ما بين مناخ المنظمة من حيث معامل دعم مدير المدرسة لتطوير المناخ المدرسي واتخاذ القرار بشأن تنمية المناهج الدراسية بالإضافة لذلك فإنه هناك علاقة غير الدالة إحصائياً وضعيفة بالنسبة لمشاركة المعلمين في هذين المحورين ، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة وتبني وجهات نظرهم في اتخاذ القرارات وذلك من خلال دعم الاجتماعات بينهم وبين الهيئة التعليمية في المدارس الابتدائية . (4)

ثانياً - دور المعلم في الاجتماعات المدرسية :

إن للمعلم دور مهم وهو مكانته في المدرسة أيضا : فهو ميسر للتعلم ، وهو كذلك مدير للفصل وللعملية التعليمية وقائد للأنشطة التربوية التي يشرف عليها وهو ضابط إيصال بالأجهزة البيئية المختلفة ، إن هذا كله يعني أن للمعلم أدواراً عديدة في مدرسته فهو مسؤول عن الفصل الذي يدرس له ، وهو مسؤول عن المادة الدراسية ، ومسؤول عن الأنشطة خارج الصف وهو عضو في المجالس المدرسية (الاجتماعات المدرسية) إلى آخر المسؤوليات والوظائف الموكلة إليه ، مما يجعل له أدواراً متعددة ترتبط بهذه المسؤوليات والوظائف (5) .

ومن الفعاليات التي يمكن أن يشترك فيها المعلمين هي الاجتماعات المدرسية التي تعقد لمناقشة المشكلات الخاصة بالمدرسة مثل برنامج المدرسة والأهداف والغايات التي تتوخاها ومناقشة الطرق التي يرون التلاميذ بها وكيف يمكن أن يفهموا تلاميذهم على نحو أفضل وليست مساهمة المعلم في الاجتماعات المدرسية شيئاً جديداً وإنما كانت في الدول المتقدمة التي لديها تاريخ طويل في التخطيط التربوي تشرك المعلم في القرارات التربوية الأساسية كما كانت مقتنعة كل الاقتناع بأن المعلمين يستطيعون أن يلعبوا دوراً

مهماً في عملية تطوير الجهاز الإداري بالمدرسة وتعتقد كذلك بأن المعلمين لديهم خبرة تؤهلهم للمساهمة بفعالية في تطوير المدرسة ومكوناتها (6).
 ثالثاً - وسائل الاتصال في المدرسة الاجتماعات المدرسية والنشرات الإدارية والتربوية :
 من الأمور المسلم بها القول أن عقد الاجتماعات يعد سمة من سمات الإدارة المعاصرة إذ يعتقد كثير من الإداريين أنه ليس ثمة آلية إدارية أفضل من الاجتماع كوسيلة إيصال فعالة في المنظمة كما أن معظم الناس يستهلكون ما معدله 4 ساعات أسبوعياً في حضور الاجتماعات أو ما يزيد عن 9000 ساعة على مدى الحياة (7) .
 إذ تستغرق الاجتماعات وقت الفرد كلما ارتقى موقعه في التنظيم فلا غرابة في أن تلقى إدارة الاجتماعات وتنظيمها كبير، الاهتمام من الباحثين ، إلا أن مثل ذلك الاهتمام يقتصر إلى حد كبير على إدارة الاجتماعات في مجال إدارة الأعمال والإدارة العامة ولم يتجاوزها إلى أكثر المجالات اعتماداً على توظيف الاجتماعات كوسيلة من وسائل الاتصال والتفاعل مع المدرسين وتخص بذلك الإدارة المدرسية، فمعظم - أن لم نقل كل - المدارس تعقد ما يقل عن اجتماعين في السنة الدراسية لأغراض منها :
 تحرير المعلومات وإطلاع العاملين على المتجهات وإتاحة الفرصة للعاملين للاتصال بالقيادات الإدارية وتنسيق المواقف وتبادل المعلومات وتذليل الصعوبات الناجمة عن العمل .

ويقول " أحمد إسماعيل حجي " (8) عن مدى دور مدير المدرسة في عملية الاتصال ، والمدير ربما يكون مهتماً بعملية الاتصال أكثر من أية عملية أخرى فهو إطار تدريب العاملين وتوجيههم وتحفيزهم وتنمية معارفهم ينبغي أن يتصل بهم ، وهو يقوم بإرسال رسالة خلال وسيط (الاجتماعات المدرسية) لتصل إلى المتلقي الذي قد يكون شخصاً آخر أو جماعة داخل المدرسة (المدرسين) وخارجها ويتلقى استجاباتهم عليها
 وينبغي أن يكون مدير المدرسة واعياً بأهداف عملية الاتصال كما تتمثل في الهدف النهائي وهو تحسين العملية التعليمية .

وتعتبر الاجتماعات المدرسية والنشرات الإدارية والتربوية إحدى أبرز وسيلتين من وسائل الاتصال التي يستعملها مدير المدرسة ليكتشف من خلالها استمرارية العمل في بعض الموضوعات المطروقة ومدى متابعة المدير لبعض المشروعات والأهداف المرسومة، إن تنفيذ العمل المدرسي مناط بجميع العاملين الذين يحتاجون ويطمحون لتغذيتهم بكافة المعلومات والقوانين والإجراءات والمكشفات التي تسهل عملهم أن تكون هذه الوسائل الاتصالية تبادلية تسير في مسارات متداخلة وتحمل موضوعات وأهداف

متشابكة من إصدار أو توجيه أو طرح مشكلة وعرض لمعلومات متوفرة عنها أو استفسار عن معلومات ناقصة أو طلب اقتراحات وتبادل أفكار أو عرض تجارب ريادية من أجل تحقيق سير العمل الدراسي خاصة وأن الاجتماعات المدرسية والنشرات التربوية والإدارية يمكن أن تترك فرصة للمعنيين بأن يفكروا في موضوعاتها بصورة فردية ويتناقشوا فيها ويقوموا قبل إرسالها للغير، وعلى صعيد الموضوعات الواردة في الاجتماعات المدرسية والنشرات الإدارية يركز معظم أعمالها على الجوانب الإدارية التقليدية المتمثلة في المحافظة على النظام. والتي تؤمن سير الدراسة وحصر الغياب والحضور والتذكير بطلب إعداد أسئلة الامتحانات والدعوة إلى عقد اجتماع أو طلب كراسات إعداد الدروس دون أسئلة الامتحانات والدعوة إلى عقد اجتماع أو طلب كراسات إعداد الدروس دون أن يبرز الاهتمام الكافي بالجوانب الفنية كتطوير كفايات المعلمين وتحسين العملية التعليمية وعرض الاتجاهات الحديثة في التدريس والدعوة إلى تناول خبرات وتجارب المدرسين الخ، وتبرز الأنشطة والحفلات المدرسية لتطغى على جوانب أساسية أخرى كأهداف إعلامية لا تخدم حاجات الطلبة ومتطلبات نموهم من جهة بينما تصرف الهيئة العاملة بالمدرسة عن بعض أدوارها الأساسية، (9)
وتتم عملية الاتصال بتفضيل مدير المدرسة الاتصال اللفظي بدلاً من الاتصال الكتابي حيث إن هناك وسائل متعددة منها :

الاجتماعات المدرسية ، المكالمات التليفونية ، المرور بين الصفوف الدراسية ، المبادلات اللفظية وسير العمل، ويلاحظ من الدراسات السابقة بأن بعض المديرين في المدارس الأجنبية يكون الاتصال اللفظي لديهم أقل من الاتصال اللفظي أي الكتاب عن طريق النشرات اليومية والمذكرات والجرائد ونشرات الوزارة والملاحظات .
والخلاصة أن الاجتماعات المدرسية والتشاورات التربوية يمكن أن تكون وسيلتنا اتصال ذات فعالية لتربط أسرة المدرسة ببعضها وتربط المدرسة بالمحيط الخارجي وتنقل خبرات المدرسة للمدارس الأخرى والمسؤولين إذا أحسن التخطيط لها وتنفيذها
رابعاً - مفهوم الاجتماعات :

قد ينظر للاجتماعات على أنها تفاعل المجموعة في ضوء هدف واضح ومعلومات، وفي رأي آخرين هي أفضل الوسائل لاشترك الجماعة في مجريات الأمور أو فضل الوسائل للاتصال لحل المشكلات بمختلف أنواعها في المنظمة ما بين الأفراد وبين الوحدات المختلفة .

وتعتبر الاجتماعات بين الأفراد ظاهرة اجتماعية متميزة للسلوك البشري والمجتمعات الإنسانية تتم بين فردين أو أكثر وذلك لتبادل المنفعة أو لتحقيق مصالح مشتركة ، وللإجتماع ثلاثة أركان لأبد من توافرها .

1 - وجود جماعة من الأفراد بينهم علاقات ولهم أهداف مشتركة يرغبون في الاجتماع في مكان واحد .

2 - وجود شخص بينهم قادر على التأثير الإيجابي .

3- تهدف عملية التأثير إلى توجيه نشاط الجماعة لتحقيق هدف مشترك .

وعلى الرغم من أن مفهوم الاجتماعات المدرسية قد تعني بين المدير والمعلمين فإن هذا المفهوم يعتبر مفهوماً قاصراً وذلك لأن مفهوم الاجتماع المدرسي يمثل تجمعاً لمجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة في ظل إدارة رشيدة . (10)

ويعرفه محمد عبد الغني حسن هلال على أنه : لقاء منظم وهادف للاتصال وللحوار والمناقشة من خلال تهيئة الفرص لتبادل المعلومات والأفكار والآراء بين شخصين أو أكثر لهم أدوار فعالة ومؤثرة لتحقيق وإنجاز أهداف محددة ، والاجتماع هو أكثر الأسباب الفعالة والمنطقية لاتخاذ القرارات وتبادل الأفكار والتفاوض من خلال المجموعات .

قد ينظر إلى الاجتماعات على أنها وسيلة لتحقيق غاية ولصنع قرارات متنوعة ينصب معظمها في إطار تحسين أداء العمل وكفاءة العاملين ، ويهدف أي اجتماع إلى تحقيق نتائج إيجابية ، ولهذا تحتاج أي إدارة إلى عقد اجتماعات للتوصل إلى نتائج تحقق بها أهدافها ويعرف الباحث الاجتماعات المدرسية على أنها : " أحد الوسائل العامة للقيام بعملية اتصال إداري فعال بين مدير المدرسة والعاملين معه حيث توفر فرصاً للتفاعل الاجتماعي والوظيفي تسمح بتبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المدرسي وإنجاز أهداف الإدارة المدرسية (11)

خامساً - أنواع الاجتماعات وتصنيفها :

تختلف المشاركة في الاجتماعات باختلاف الأهداف المرجوة منها ، فهناك اجتماعات غرضها تزويد المجتمعين بالمعلومات أو الاستماع إلى التقارير من المختصين وهناك اجتماعات غرضها التوجيه وإعطاء التعليمات أو التعريف والتخطيط أو التوضيح والشرح وهناك اجتماعات غرضها الحصول على المعلومات والنصائح من ذوي الاختصاص وأخرى لحل المشكلات واتخاذ (12) .

وبصفة عامة يمكن تصنيف الاجتماعات إلى أكثر من نوع على حسب الهدف منها وذلك على النحو التالي : (13)

أ - تصنيف الاجتماعات على أساس الزمن ، الشكل :

1- من حيث الزمن :

أ- اجتماعات دورية : هي الاجتماعات التي تعقد بصورة دورية وفي مواعيد محددة لبحث المسائل والموضوعات المختلفة التي تهم أعضاء الجماعة ومن أهدافها :

- التعرف على ما يدور خلال الفترة السابقة .

- متابعة ما تم التخطيط له أو التوصية بعمله .

- تقييم الأداء من خلال المؤشرات المتفق عليها .

- بحث القضايا العامة التي تتعلق بالجوانب القانونية والمحاسبية الموسمية في مواعيدها

- اعتماد بعض الميزانيات التقديرية أو الميزانيات الختامية أو التقارير المالية .

- اعتماد نتائج عمل اللجان الرئيسية أو التي صدرت قرارات بتشكيلها لبحث بعض الامور المستجدة أو المستحدثة .

- مناقشة واعتماد الأعمال أو نتائج الاعمال التي تنص القوانين واللوائح على اعتمادها من خلال الاجتماعات .

- ما يراه الأعضاء أو المشاركون أو القيادات الإدارية ضرورياً لعرضه ومناقشته في الاجتماع .

ب - اجتماعات طارئة أو استثنائية : أي الاجتماعات التي تعقد في أي وقت كلما دعت الحاجة إليها وهي غير منتظمة وتعقد لبحث مشكلة طارئة أو موضوعات مستجدة لا

تحتل الانتظار أو التأجيل ومنها :

- الحاجة لاتخاذ قرارات عاجلة .

- الحاجة لدراسة موقف ما وعرض النتائج .

- حل بعض المشكلات الطارئة .

- إبلاغ معلومات هامة والتعرف على رد الفعل .

- التحذير من بعض المخاطر أو التهديدات .

- مواجهة المستجدات والتحديات المفاجئة .

- إدارة الأزمات .(14) .

2 - من حيث الشكل :

أ - اجتماعات يسودها قدر كبير من الشكليات : هذه الاجتماعات تتحكم فيها الكثير من القواعد والأنظمة والتعليمات والإجراءات الإدارية وروتينها بكثير من الرسميات والشكليات مثل حق العضو في الكلام مرة واحدة فقط ، إذا كان هذا العضو صاحب مشروع قرار يبحثه الاجتماع ، مثال آخر الوقوف أثناء التحدث في الاجتماع ومثال آخر اتباع طريقة معينة لعرض الموضوع للمناقشة أو طرح الموضوع للتصويت بطريقة قانونية سليمة .

ب - اجتماعات يسودها قدر قليل من الشكليات : ثمة اجتماعات أخرى لا تتمسك كثيراً بالشكليات والرقابة بل تكون المناقشة فيها على قدر كبير من المرونة ، فالعضو مثلاً يمكن أن يتكلم عدد من المرات طالما أن رئيس الاجتماع قد أذن له بذلك ، كما أن عرض المواضيع أو القرارات والتصويت عليها يتم بأسلوب سهل وبسيط وبعيد عن الشكليات والتعقيدات ، كذلك قد تعقد هذه الاجتماعات دون أن يكون لها جدول محدد من الأعمال متفق عليه مسبقاً .

ب - تصنيف الاجتماعات على حسب الوظيفة التي تؤديها :

1 - اجتماعات التنظيم والإدارة :

هناك مناسبات تقتضي عقد اجتماع عام لهيئة التدريس ، تناقش فيه بعض الأعمال الإدارية أو التنظيمية ، وبخاصة في بداية العام الدراسي ، ونهايته ، ولكن متى درست هذه الأمور واستقر الرأي على شيء بشأنها ، فينبغي الاقتصار بعد ذلك على إصدار نشرات أو إعلانات ، أو أي شيء من هذا القبيل ، دون الحاجة إلى عقد اجتماع .

2 - ويختص مثل هذه الاجتماعات لإمداد المجتمعين ببعض البيانات والمعلومات ، أو التأكد من توافر المعلومات لدى المجتمعين التي تمكنهم من أداء أعمالهم ، ومع العلم بأنه يمكن إمداد المجتمعين بالبيانات والمعلومات اللازمة من خلال المذكرات أو النشرات الدورية دون الحاجة إلى عقد اجتماع ، إلا أن قرار عقد الاجتماع للإمداد بالمعلومات يكون ضرورياً عندما تكون هذه المعلومات ذات درجة أهمية عالية ويخشى أو تفسر أو تفهم بصورة خاطئة ، وبصفة خاصة عند التطبيق ولذلك يمكن من خلال الاجتماع توصيل المعلومات وإعطاء الفرصة للاستفسار وتنسيق عملية الفهم والإدراك الجيد وضمان عدم حدوث أخطاء عند التطبيق .

وتلعب التغذية العكسية دوراً هاماً في مثل هذه الاجتماعات ، حيث يستطيع رئيس الاجتماع أن يتعرف على مدى فهم المجتمعين للمعلومات ، ومن الضروري أن يكون

أمام المشاركين في مثل هذه الاجتماعات المطبوعات والأوراق اللازمة للمناقشة من خلال (15)

3 - اجتماعات للحوار كي تصل لمقترحات حلول مشكلة ما :

يقوم رئيس الجلسة في مثل هذه الاجتماعات بشرح المشكلة وتحليلها ، وقد يقوم بعرض المقترحات لكي يناقشها الأعضاء ويؤيدها أو يقدموا البدائل المناسبة ويشارك كل عضو من الأعضاء بأفكاره وآرائه الخاصة ، ويفترق الحوار في هذه الاجتماعات عن المناقشة في أن المجتمعين يعرضون أفكارهم ويستمعون إلى أفكار الآخرين وبذلك تستطيع المجموعة تقييم المعلومات بطريقة أكثر فعالية من الشخص الواحد ، لأنها تنظر إلى المسائل من زوايا مختلفة مما يقلل احتمالات الوقوع في أخطاء الفهم الفادحة ، فالاجتماع وتبادل الآراء وتقييم المعلومات أمور مهمة قبل اتخاذ أي قرار ويمكن أيضاً لرئيس الاجتماع في ضوء الحوارات التي تمت بين المجتمعين أن يقوم باتخاذ القرار المناسب ، وبالاعتماد على ما لديه من آراء وأفكار قدمها المجتمعون في الاجتماعات السابقة .

4 - اجتماعات لتحسين البرامج التربوية :

يجب أن تخصص الغالبية العظمى من اجتماعات المدرسين للنظر في تحسين البرامج التربوية في المدرسة ويدخل في هذا النطاق أن المشكلات التي تواجهها المدرسة تخص جميع المدرسين على حد سواء ، ولهذا ينبغي أن تبحث في الاجتماعات العامة للمدرسين ، كما يجب أن تكون هناك اجتماعات تعقد لها لجان متخصصة لدراسة مشكلات محددة المجال كأن يكون أعضاؤها ممن يشتركون في تدريس مادة واحدة مثلاً

ج - تصنيف إداري للاجتماعات :

1 - اجتماع مجلس المدرسة :

يجب أن يعقد المدير ، اجتماعات دورية مع المدرسين الأوائل بالمدرسة لإعداد برامج تربوية مبدئية ، وللتأكد من أن كل مدرس أول يعمل مع مدرسين على تنفيذ البرنامج وتنميته ، هناك بعض المشكلات يمكن أن يجد لها مجلس المدرسة الحل المناسب ، وبعضها الآخر يحتاج إلى العرض على هيئة التدريس مجتمعة بعد أن يناقشها مجلس المدرسة ويصوغها صياغة جيدة (16)

2 - اجتماعات المدير المدرسين :

إذا لم يكن في المدرسة مدرسون أوائل ، فإن المدير هو الذي يعقد الاجتماعات مع المدرسين ويمكن أن يكون المدير "مجلس المدرسة " من عدد من المدرسين الأكفاء واجتماعات المدير بالمدرسين، تكون أحياناً مع جميع أعضاء التدريس ، وأحياناً أخرى

مع بعضهم في لجان صغيرة ، أو في مجموعات تشترك في ميول خاصة أو تجمع بينهم "حاجات" مشتركة .

3 - اجتماعات الأقسام :

المدرس الأول هو الذي يمثل مدير المدرسة في الاجتماعات التي تعقدتها الأقسام ، وهو الذي يضع أمام المدرسين ، الجزء الخاص بهم في البرنامج الذي وضع بصورة مبدئية في مجلس المدرسة واجتماعات هيئة التدريس ولكنها تكون أكثر خصوصية منها وفرص المشاركة الإيجابية الحرة متوفرة خلالها بسبب قلة العدد .

4 - اجتماعات اللجان :

قد تنبثق عن مجلس المعلمين مجموعة من اللجان تضم عدداً محدوداً من المعلمين مثل معلمي مادة دراسية معينة ، أو معلمين يشكلون لجنة للاتصال بأولياء الأمور ، أو معلمين يشكلون لجنة لوضع نظام ضبط ذاتي وغير ذلك من الموضوعات ، تؤدي هذه اللجان وظائف هامة ، حيث تعتبر وسيلة فعالة لمناقشة مشكلة ما لأنها تشكل غالباً من مجموعة مهمة بمشكلة معينة وتنمو بين أعضاء اللجان علاقات ودية تنعكس إيجابياً على أعمالهم (17) .

5 - اجتماعات الآباء والمدرسين :

يتشكل في كل مدرسة جمعية للآباء والمدرسين من أجل تحقيق أهداف مشتركة في تهيئة الفرص المناسبة لتعلم التلاميذ ، ولقيام المدرسة بدورها بشكل فعال ، وتعتبر هذه الاجتماعات فرصة هامة يطلع الآباء على ما يجري في المدرسة فيقدمون مقترحاتهم ومعالجتهم للقضايا الهامة ، كما يطلع المعلمون على طريقة الآباء لمشكلات أبنائهم .

سادسا - إدارة الاجتماعات المدرسية :

إذا تجاوزنا الكم الهائل من تعريفات الإدارة يمكننا القول : إن إدارة الاجتماعات نوع من الإدارة الجماعية التي تضع نصيب عينيها تحقيق العديد من الأمور التي لأبد من الإمام بها ، من أهمها ضرورة تيقن رئيس الاجتماع من حقيقة مؤديها : أنه يتعامل مع محورين رئيسيين في إدارة الاجتماع ، أولهما موضوع الاجتماع وثانيهما المجتمعون ، أي أن ثمة واجبين عليه التعامل معهما بكل حرص ومسؤولية ، حتى يضمن تحقيق الغاية من الاجتماع حيث إنه من الصعوبة الحكم على كفاءة أي إداري وفاعليته مالم يمكن من إدارة الاجتماعات والمتمثل في قائد "رئيس الاجتماع ، المجتمعون سوف يتم تناول كل منهم بشيء من التفصيل ثم تناول بعد ذلك كيفية التخطيط للاجتماع لتناول موضوع الاجتماع (18)

1 - (رئاسة الاجتماع) مدير المدرسة ومهاراته :

لكي تتحقق أهداف " الاجتماعات المدرسية " ينبغي أن تكون هناك قيادة ، وليس من الضروري أن تنحصر هذه القيادة في مدير المدرسة وحده ، ولكن وجوده فيها ضروري ، ولا غنى عنه ، ومسؤولية المدير عن الاجتماعات المدرسية ، أكبر من مسؤولية أي أحد غيره ، ولكن ذلك لا يعني أن يستأثر - وحده - بالتخطيط لهذه الاجتماعات وعقدتها وإدارة شؤونها يقتضي النجاح في إدارة الاجتماعات المدرسية أن يكون واضحاً في ذهن المدير كل الوضوح معنى التربية ، والوظائف الخاصة التي تؤديها المدرسة ويجب أن يضع في اعتباره ما يجب أن يعرفه عن بيئة المدرسة ، وعن المدرسين ، وعن التلاميذ .
هناك مجموعة من المهارات يتوجب على المدير إدراكها وإتقانها حتى يؤدي دوره في إدارة الاجتماعات على خير أداء وهذه المهارات هي :

أ - مهارات إدارة الاجتماعات :

عملية الاتصالات داخل الاجتماعات من منظور المهارات له بعض المشكلات :

- 1- من الصعب تعميم بعض المهارات الفعالة لأن المهارات في طبيعتها فردية ويمكن أن تمارس بطرق مختلفة .
- 2 - قائمة مهارات الاتصالات واسعة جداً والمجال الواسع من مهارات التواصل ثم اختيار ثلاثة نماذج " مهارات " لإجراء تحليل محدود لها وهي : الإصغاء الجيد - الاتصالات غير اللفظية - التفاوض وذلك على النحو التالي : (19)
- الإصغاء الجيد الفعال .
- 1 - الإصغاء من أصعب المهارات في التعلم ، الإصغاء الحقيقي فعال عندما يتم فهم ما قد قيل ، مراعاة حقوق الآخرين - ومشاعرهم .
- 2 - المستمع الجيد يصغي بفهم ، ويبحث عن المعنى الحقيقي خلال الأساليب المتنوية إلى الحديث حيث الكلمات التي تكون مفاتيح لمعاني مختبئة أو فردية .
- 3- الإصغاء الجيد يتطلب التعمق في وجه نظر المرسل .
- 4 - يجب الاتفاق على أن الإصغاء الفعال لا يكون دائماً مكتملاً ، عندما نصغي نتعهد بملاحظات مدركة محدودة لأننا جميعاً مختلفين ولنا أهداف مختلفة في إصغائنا .
- 5 - سماع نفس الرسالة يتجلى عنه معاني مختلفة لها من أفراد مختلفين .
هناك سبعة عوامل رئيسية تؤثر على طاقة المستقبل في الإصغاء وهي :
- السمعي والبصري : القدرة على السمع والبصر بذكاء .
- التركيزي : القدرة على التركيز في تبادل الاتصالات على وجه الخصوص .

- اضطرابات الموقف : مثل العوامل الخارجية ، البيئة الطبيعية .
- تاريخ العلاقة بين المرسل والمستقبل .
- فهم وإدراك الغرض من تبادل الاتصالات .
- إدراك درجة صعوبة الرسالة لأنه بدون الفهم سوف يقل الانتهاء .
- إدراك فائدة ، منفعة الرسالة .
- **الاتصالات غير اللفظية :**

بعض المشاعر والاتجاهات ربما يتم نقلها بطريقة غير لفظية يكون أفضل من كل الطرق اللفظية مجتمعة ومع ذلك هناك مشاكل في محاولة تفسير وفهم بعض الإجراءات الخاصة بالاتصالات غير اللفظية منها . (20)

- 1- الاتصالات غير اللفظية تكون مشروطة ثقافياً .
 - 2- لا يمكن التأكد تماماً من مصادرة نفس المعنى لتلميحات الآخرين كما نفعل نحنو .
 - 3 - ليست كل الاتصالات غير اللفظية مقصودة أو معتمدة .
 - 4 - عل الرغم من أن الاتصالات اللفظية وغير اللفظية وحدة واحدة إلا أنه يتم التمييز بينهم من أجل الوصول إلى هدف المناقشة والتحليل .
- وقد يطلق على كل أنواع الاتصالات غير اللفظية مصطلح لغة الجسم الاتصالات غير اللفظية لها عدد من الوظائف منها :

- 1- إعادة ما قاله الشخص في إيماءات غير لفظية .
 - 2 - معارضة الكلام من خلال سلوك غير لفظي .
 - 3 - الربط والضبط على سبيل المثال إعطاء إشارة .
 - 4 - تأكيد الكلمة التي قيلت بالاتصالات غير اللفظية .
- كل هذه الوظائف يمكن أن تساعد أو تعوق تدفق الاتصالات بين الناس ، وهناك دليل قوى على أنه عندما يحدث تناقض بين الإيماءات اللفظية وغير اللفظية فإن الفوز يكون من نصيب الغير لفظية .

- التفاوض :

- 1- أحد الأوضاع التي يتزاوج فيها كلمة المتحدث والاتصالات غير اللفظية يكون في التفاوض وخصوصاً عندما يكون الصراع أحد أجزاء العملية .
- 2 - التفاوض طريقة لحدوث التوافق بين الاهتمامات وتقليل الصراع في المواقف حيث يتفاعل الناس مع بعضهم وحيث لا يتغلب أحد الجوانب في استغلال إرادته .

3 - كل العلاقات الإنسانية لديها عنصر التعاون والمنافسة والتفاوض هو الانزلاق بين هذين الهدفين .

4 - عموماً يمكن القول إن التفاوض يقوم على أساس وجود علاقة تعاونية بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف . (21)

ب - واجبات مدير المدرسة في إدارة الاجتماعات :

1 - إن أول واجبات رئيس الاجتماع ، هو خلق جو مرن خال من الكلفة ، ولكنه يتسم بطابع العمل ، وينبغي أن يكون لطيفاً مع الأعضاء ، وأن يظهر ترحباً صادقاً بهم جميعاً وأن يساعد الأعضاء على أن يتعارفوا فيما بينهم والاستماع للآراء ووجهات نظر رؤوسيه خلال الاجتماع ومنحهم فرص كافية للتعبير عن آراءهم ومراعاة العدل في هذا بين الرؤوسين ، وعدم قصره على المقربين منه فقط ، وأيضاً مراعاة عدم مقاطعتهم ووضع آراء المدير في أفواههم لتكراره والتبرع بتفسير أقوالهم حسب رؤيته ، بل يجب أن يتركهم ليعبرون عن آراءهم وأن يصغى لهم بكل اهتمام في حدود مدة زمنية معينة مع مراعاة مسك زمام الأمور وعدم السماح باحتدام النقاش بين المجتمعين 2- الإصغاء ويقصد به إصغاء المدير للمجتمعين ، حتى يتمكن من اكتشاف حقيقة ما يريد العضو قوله ، كما يعطي للعضو الفرصة للتعبير عن نفسه، ويساعد الإصغاء على خلق جو ملائم في علاقات المدير بالعاملين معه من خلال اهتمامه بمقترحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم، ويجب أن يتماشى المدير مع أي انتقاد علني لأي من رؤوسين أثناء الاجتماع خاصة إذا لم يكن نبههم عليه مسبقاً حتى لا يصاب بالإحباط وعدم الرضا والمفاجأة هذا مع افتراض حسن النوايا وأن هدف المدير الإصلاح والتوجيه وليس التحطيم والإهانة (22) .

3 - توجيه المناقشة وعليه أن يتيح فرص الكلام لكل من لديه أسئلة أو ملاحظات يريد أن يبيدها ، وأن يحيل الأسئلة على المختصين من أعضاء الجماعة للإجابة عليها ، ولكي يؤدي هذا العمل على الوجه الأكمل لأبد له من أن يعي سير المناقشة جميعها ، وأن يتركز نوع الملاحظات التي أبداها كل عضو من أعضاء الجماعة وأن يضع الملاحظة مقابل الملاحظة ، أو السؤال مقابل السؤال ، لكي يبين الصلة التي تربط بينهما ، وهو الذي ينتقل بالجماعة من سؤال إلى آخر .

4 - على المدير أن يوضح الأسئلة التي يلقها الاعضاء إذا كانت غامضة وأن يربط بينها وبين الموضوع المطروح .

5 - تلخيص المناقشات من وقت لآخر ، وهو في كل هذا عليه أن يعمل جهده علي ألا يخرج الأعضاء عن موضوع المناقشة ، وأن يوجه جهودهم دائماً للتركيز على بحث يصل في نهاية الاجتماع إلى قرارات محددة ونتائج واضحة، وبعض الطرق التي يتبعها المدير في ذلك هي :

- أن يعيد ذكر نقطة البحث بعد أن ينتهي المتحدث من كلامه .
- أن يذكر الآراء التي أبديت في تأييد ومعارضة موضوع البحث .
- أن يصرح بأن الملاحظة الأخيرة ترتبط بموضوع البحث ، ويتجاهل ما جاء في كلام المتحدث من نقاط تخرج بالجماعة عن موضوع المناقشة .
- أن يقول إن الملاحظة الأخيرة تنفرع من موضوع المناقشة فيسأل الجماعة أتريد الاقتصار على موضوع البحث الأصلي ، أم تريد متابعة النقاط الجديدة التي تفرعت منه ؟ . (23) .

6 - أن يلم قائد الاجتماع بكل المعلومات المتعلقة بالموضوع المطروح بأن يكون لديه بعض المقترحات التي يتقدم بها لحل المشكلة وأن يستفيد من الأحداث السابقة للأعضاء .

7 - قد يكون بين أعضاء الاجتماع مدرسون جدد لم يألفوا جو الجماعة بعد وآخرون خجلون أو مستمعون فقط ، وهنا ينبغي على قائد الاجتماع أن يحاول إشراكهم بطريقة لبقة بلا إحراج ، أو قد يكون هناك مسرفون في الكلام محتكرون له ، فعليه أن يقاطع هؤلاء بطريقة لا تؤلمهم وينقل المناقشة إلى طرف آخر .

8- أن يلزم المدير جانب الحذر كرئيس للاجتماع وأن ينادي كل متكلم باسمه وأن يعقب على حديثه باختصار مع مراعاة المجاملة في التعليق .

9 - لأبد للرئيس أن يراقب جميع الأعضاء الذين يصفهم الاجتماع فهو إن يتصفح جهودهم ، يستطيع أن يستأنف منها ما إذا كانوا يؤمنون بجدوى الاجتماع ، وبأنه يسير سيراً مرضياً ، كما يجب أن يتبين من بين الأعضاء ذلك الذي يريد أن يدل برأي أو فكرة وأن يلاحظ من يعبث ويتجهم منهم مما يدل على أنه يعارض هذا الرأي أو يشك فيما يقال كذلك ضرورة أن يعرف المدير الوقت الذي ينبغي عليه فيه أن يسأل الجماعة ما إذا كانت على استعداد لاتخاذ القرار الخاص بموضوعات المناقشة .

10- عدم قيام المدير باقتراح رأيه في الموضوع قبل قيام الأعضاء بمناقشة الموضوع من جميع الجوانب ويرجع السبب في ذلك أن اقتراح المدير لوجهة نظره قد يؤدي إلى بعض المشاركين الذين يرغبون في التقرب للمدير بمحاولة تدعيم رأي وموقف المدير وذلك بالتأكيد على موافقة رأيهم مع رأي المدير للشعور بأهميته ووجهته ، باعتباره من

وجهة نظرهم يمثل أفضل الآراء وقد يحاول البعض منهم إيجاد المبررات التي تظهر أهمية هذا الرأي ورفض الآراء الأخرى ، ومن ثم فإن قيام المدير باقتراح رأيه يؤدي إلى الكشف عن المناقشة لدى البعض، في حين أن البعض الآخر يجدها فرصة للتقرب للمدير وذلك من خلال التأكيد على موافقة رأيهم مع رأي المدير لهذا يكون المدير قد عمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى توجيه مناقشات الجماعة نحو الموافقة على رأيه سواء أكان هناك الرأي صحيحاً ، أم ليس هو أفضل الحلول (24) .

- توضع نتائج وخلصات الاجتماع لجميع المرؤوسين متضمنة توزيع المهام عليه في المراحل القادمة .

- على المدير أن يتأكد من فهم وموافقة جميع المرؤوسين على القرارات والنتائج بحيث يتوفر فيها الوضوح فكل مرؤوسيه يجب أن يعرفوا من سيقوم بالمهمة وتوقيتها وآلياتها .
- وفي نهاية الاجتماع وللتأكد مما يفترض حدوثه بعد الاجتماع يجب على المدير أن :
1- تقرأ وقائع جلسة الاجتماع والتأكد على ما هو مطلوب منه ومن الآخرين فعله .
2 - أن يصمم المدير كيفية تنفيذ الإجراءات المتفق عليها وفقاً لجدول زمني وبحيث يفوض ما يمكن تفويضه .

3 - أن يتولى المدير العمل بنفسه بدلاً من الأمل في أن يعرض من مسؤوليته .
- كما يفضل أن يقيم المدير اجتماعه مع مرؤوسيه وذلك بتوزيع استبيانه عليهم لا تستغرق تعبئتها أكثر من دقائق معدودة متضمنة الاستفسارات عن إيجابيات الاجتماع وسلبياته بشكل عام وأن يقوم المشتركون بالتعبير بصراحة عن رأيهم في إدارة الاجتماع والموضوعات التي طرحت وأسلوب النقاش والنتائج النهائية .

11- مما يساعد رئيس الاجتماع على تحسين طريفته في توجيهه المناقشة ، مساعدة كبيرة فعالة ، عمل نوع من التحليل للاجتماع ، والدور الذي قام به من خلاله ، ومن أنواع التحليل الشائعة الاستعمال ، تلك الرسوم البيانية التي توضح سير المناقشة بين كل عضو وسائر الأعضاء داخل الجماعة ، وثمة نوع آخر من التحليل يساعد رئيس الاجتماع على تقويم عمله، هو استخدام جهاز للتسجيل يسجل الملاحظات التي يتقوه بها الرئيس بالحرف الواحد وبذلك يمكن للرئيس أن يعرف ما إذا كانت الأسئلة التي وجهها هي ذلك النوع الذي يحمل جميع الأعضاء على الاشتراك في المناقشة ، أم أنها كانت من النوع الذي يجعل المناقشة حواراً بين الرئيس وعضو واحد من أعضاء الجماعة . (25) .

2 - الأعضاء المجتمعون :

الهدف من الاجتماع هو الذي يحدد عدد أعضائه ، يجب أن يضم الاجتماع الأفراد اللازمين للقيام بالوظيفة التي يجب أن تؤدي ، فالاجتماع الذي يكون لتبادل المعلومات كثيراً "ما تكون أكبر حجماً " من الذي يكون لحل مشكلة أو للوصول إلى قرار ، وكلما كان المستوى الثقافي والتعليمي والخبرات للأعضاء مرتفعة أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى المناقشات التي تجري في الاجتماعات والوصول إلى قرارات حكيمة وسليمة ، ويجب على الأعضاء الالتزام بالأداب والقواعد التي تحكم السلوك في هذا الاجتماع .

وكل شخص باعتباره عضواً في الجماعة ، مسؤول مثله في ذلك مثل رئيس الاجتماع عن توجيه الاجتماع ، وسرعة السير في المناقشة ولا ينبغي أن يتخذ العضو موقفاً سلبياً ، بل يجب أن يقدم على العمل الذي من شأنه تغيير طريقة سير المناقشة ، إذا وجد أنها لا تسير بطريقة مرضية ، كما يجب عليه أن يطلب إيضاحاً لما يصعب عليه فهمه ، ويمكنه أن يعرض وأن يلخص الخطوات التي يراعي أن تكون هي التالية في سير البحث ، كما أنه يستطيع أن يطلب من رئيس الاجتماع الإشارة بجهود أشخاص معينين ، ومجمل القول إن عضو الجماعة يستطيع أن يقوم لفترة قصيرة بأي واجب من واجبات رئيس الاجتماع على أن يدرك دائماً أنه إنما يعاون رئيس الاجتماع على تنسيق جهود الجماعة ، ودفعها إلى الامام ، ولا بد لنجاح الاجتماع وزيادة فعاليته أن تزيد من دافعية الأعضاء الحضور لاجتماع وأن تخلق الحوافز لحضوره والمشاركة فيه ، ومن حوافز حضور الاجتماع والمشاركة فيه إعلان المناقشات التي تجري في الاجتماع على أفراد الجمهور أو العاملين الذين يهمهم أمر ما يبحث أو يناقش في الاجتماع .

3 - التخطيط للاجتماعات :

مادامت الاجتماعات تهدف إلى تحقيق أغراض معينة ، فمن الضروري أن يخطط لها جيداً حتى تنجح نحو تحقيق أهدافها الخاصة ، وأن عدم التخطيط لهذه الاجتماعات قد ولد اتجاهات سلبية عند المعلمين على نحو ما ، فالاجتماعات المخططة تركز نشاطاتها نحو أهداف معينة بدلاً من قضاء وقت طويل في مناقشات ومشاحنات ، ويكون التخطيط الجيد للاجتماعات مراعيًا ما يلي :

1- الأعداد للاجتماع :

ينبغي أن يدور اجتماع هيئة التدريس حول موضوع يكون ذات أهمية لدى المدرسين ، لذلك لا بد أن يكون لهم النصيب الأكبر في اختيار المشكلات التي ستعرض على بساط البحث وبذلك تتضمن عملية الأعداد للاجتماع ما يلي :

- يوضع جدول أعمال مسبق للاجتماع ، يحدد فيه أهداف الاجتماع والموضوعات التي تبحث فيه ، ومن حق كل معلم أن يطلع على جدول الأعمال قبل أن يحضره بوقت كاف وبذلك يكون لدى كل عضو الفرصة لكي يعد نفسه لمناقشة الموضوعات التي يتضمنها جدول الأعمال واتخاذ قرار بشأنها .

- ينبغي أن يتم إعداد جدول الأعمال بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس كلهم على قدم المساواة ، فيدرج كل عضو أية مشكلة يعتقد أنها ذات أهمية وبهذه الطريقة يشعر المدرسون أن جدول الأعمال هو من صنعهم .

- ينبغي أن يكون لدى الأعضاء جميعاً ، مطلق الحرية في تغيير ترتيب الموضوعات التي جاءت في جدول الأعمال ، وذلك في بداية الاجتماع ، فقد يجد ما يدعو إلى تقديم أحد الموضوعات الذي يكون قد أدرج في مؤخرة القائمة .

ب - تكرار الاجتماعات :

يتوقف عدد المرات ، التي تعقد فيها اجتماعات المدرسين ، على أمرين : الأهداف التي تعقد من أجلها الاجتماعات ، والمكانة التي تحتلها " الاجتماعات المدرسية " بالنسبة إلى الأنشطة الإشرافية الأخرى (26)

ج - وقت ، مدة ، مكان الاجتماع .

- وقت الاجتماع :

هناك عدة وجهات نظر منها ما يرى أن يكون الاجتماع قبل بدء اليوم المدرسي ، وهي طريقة تتبعها بعض المدارس الأمريكية وغيرها حيث ينظم جدول الحصص اليومي على أساس حضور المدرسين إلى المدرسة قبل موعد بدء الدراسة بنصف ساعة إلا أنه قد يعاب على ذلك عدم مناسبة الموعد بما قد يرهق المعلم وقصر الوقت المخصص للاجتماع بما لا يسمح بالوصول إلى نتيجة مرضية ، وقد يتطلب الأمر أحياناً لفض الاجتماع لبدء الدراسة .

وهناك من يرى أن تكون الاجتماعات في نهاية اليوم المدرسي ، ويعاب على هذا الموعد أيضاً عدم مناسبته، لأنه يحدث في وقت يكون المعلم فيه مرهقاً من العمل طول اليوم مما يحول بينه وبين المساهمة الإيجابية البناءة في دراسة الموضوع المطروح .

- مدة الاجتماع :

تحدد مدة الاجتماع مسبقاً ولا يجوز أن يكون مفتوحاً حتى لا تطول المناقشات في موضوعات جانبية ، وحتى يستغل الوقت في تحقيق أهداف الاجتماع ، وكذلك التزام

الرئيس والأعضاء بالمواعيد المحددة لبدء الاجتماع من أجل التقيد بالفترة الزمنية المحددة له وقد أثير الكثير من الجدل بشأن طول الفترة التي تخصص للاجتماع . وعلى الرغم من تفاوت طول هذه الفترة في المدارس المختلفة ، فإن هناك شيئاً واحداً جلياً واضحاً ، وهو أن كل الاجتماعات لا يمكن أن تكون قصيرة لا تستغرق سوى نصف ساعة من الزمن ، إذ لو كانت كل الاجتماعات قصيرة ، فإنها تصبح مجرد نظام "روتين " ولا تتسع إلا لإعلان التعليمات الإدارية ولا بد من تهيئة الفرص لعقد اجتماعات تستغرق وقتاً طويلاً من التفكير المستمر المتواصل .

- مكان الاجتماع :

الأفضل أن تعقد الاجتماعات المدرسية في حجرة خاصة واسعة مريحة تشرح الصدر، وبما يتناسب مع هدف الاجتماع ، فإذا كان الاجتماع يتطلب عرض أفلام أو استخدام السبورة أو أدوات أخرى فلا بد من أن يكون مكان الاجتماع ملائماً لهذا النشاط . إعداد المكان قبل بدء الاجتماع بوقت كاف بحيث يساعد مكان الاجتماع على وجود تفاعل بين الأعضاء ولا بد من الاهتمام بجلوسهم في وضع مريح بحيث تكون المقاعد على هيئة مائدة مستديرة بحيث يرى الأعضاء بعضهم بعضاً وجهاً لوجه .

- اختيار أجهزة الإضاءة ، والتهوية ومكبرات الصوت .

- وضع مقاعد كافية متحركة " غير ثابتة " وتحضير الماء ، الأكواب ، الأوراق إذا لزم الأمر ومن المستحسن أن يكون مكان الاجتماع بعيداً عن الضوضاء الصادرة عن الشارع والآلات

د- حضور الاجتماع :

التفكير في أن يكون حضور الاجتماعات المدرسية إجبارياً ، يجب أن يستبعد نهائياً من الذهن، فالمدرسون يحتمل أن يحرصوا على حضور الاجتماعات الأولى ، لا لسبب أكثر من مجرد أنهم دعوا إلى الحضور ، وسوف يزداد حرصهم وحماسهم كلما شعروا بأهمية الاجتماعات، وإذا اعتذر أحد المدرسين عن حضور أحد الاجتماعات فيجب ألا يرفض عذره لأن اعتذاره يعني تقديره لأهمية الاجتماع ، وإلا لماذا اعتذر، والتأخر عن الموعد على خلاف الاعتذار عن الحضور - يجب الا يتساهل فيه ، أو يسمح به . وقبول العذر ، عن التأخر عن الموعد لأسباب وجيهة ومعقولة، سيقود حتماً إلى التأخر لأسباب تافهة وغير معقولة، تأخر المدرس عن الموعد - ولو لدقائق معدودات - يسبب أضراراً كثيرة ، له ولزملائه أيضاً، وسيشتت انتباه الحاضرين ، وسيسبب خلخلة الموضوع المطروح للبحث مهما بلغت درجة الإتقان في إعداده ، وسيقطع على الجميع حبال

تفكيرهم ، وتسلسل منطقهم يجب ألا يتأخر عقد الاجتماع عن مواعده - أبداً - وانتظار حضور المتأخرين ، مهما كانت الأسباب (27) .

هـ - تنظيم الاجتماعات :

- تكون رئاسة الاجتماع دورية ، فلا تكون الاجتماعات عادية برئاسة القائد " المدير " بل يمكن لكل معلم مهتم بموضوع الاجتماع أن يرأس الاجتماع فالاجتماعات فرصة لإعداد المعلمين لممارسة أعمال قيادية .

- أن تتخذ القرارات في الاجتماع ، ولا يجوز ترك القضايا معلقة ، إلا في حالة عدم القدرة على اتخاذ القرار وفي مثل هذه الحالة يقرر المجتمعون تأجيل دراسة الموضوع إلى فترة أخرى يحددها .

- أن تتخذ القرارات بعد دراسة ومناقشة ، وأن لا يلجأ إلى التصويت إلا في حالات نادرة ، فالاجتماع التربوي فرصة للمناقشة والحوار ، ورأي الأغلبية ليس من الضروري أن يكون الرأي الصائب ، فالمناقشات المفتوحة تتيح الفرصة أمام المعلمين لفهم الموضوعات المطروحة ، وتساعدهم على تحديد آرائهم فيها ، فالمناقشة والإقناع هما أساس اتخاذ القرار .

1 - من واجبات رئيس الاجتماع ، أنه كلما وجد أن المناقشات قد أصبحت فلسفية محضة ، وأنها تسبح في محيط النظريات العميقة ، أن يردها إلى الواقع ، ويطلب إيضاحات عملية وأمثلة واقعية ، وأن يطلب من المجتمعين أن يتدبروا دائماً ، ما ستؤدي إليه المناقشة من نتائج ، وما ينبغي أن تؤدي إليه .

2 - يحسن أن تسجل الموضوعات التي أثرت ، والنقاط الأساسية ، في قليل من المرح أثناء الحديث - من وقت لآخر ، حتى يبدو الاجتماع خفيف الظل .

3 - تدوين نقاط الاجتماع الرئيسية كتابياً في سجل الاجتماع من قبل المختص بتدوين الاجتماعات على أن يدون بصورة موجزة وبصراحة ووضوح شاملاً الوقائع والنتائج منعاً لسوء الفهم ، ويتضمن سجل الاجتماع عنوان موضوع الاجتماع وتاريخ الانعقاد وقائمة بأسماء الحاضرين والمتغييبين وملخص النتائج التي تم التوصل إليها مع توزيع المهام والمسؤوليات بالأسماء ولا يعتبر هذا السجل غاية بذاته وإنما يعتبر دليل عمل يهدف إلى التأكيد من أن جميع المرؤوسين لا يملكون العذر في عدم معرفة ما أنجز في الاجتماع وما تم التوصل إليه ، فلا يمكن الاعتماد على الذاكرة . (28)

- النتائج :

- 1 - إن المديرين يتيحون فرصة لإبأس بها أمام المدرسين للمشاركة في صياغة جدول الاجتماع .
- 2 - إن المديرين يعبرون اهتمامهم إلى تزويد المدرسين بجدول أعمال الاجتماع لما لذلك من مردود طيب في سير أعمال الاجتماع الفعلية .
- 3 - إن المديرين يبذلون ميلاً ورغبةً أكيدة في شأن استشارة المدرسين معهم حول اختيار زمان الاجتماع ومكانه .
- 4 - أكد المديرين على أن القرارات المنبثقة عن الاجتماع من صنع الجميع وليس من صنعهم ؛ مما يؤكد إيمانهم بمبدأ المشاركة .
- 5 - أكد المديرين على أهمية إتاحة الفرصة للعاملين (المدرسين) لإبداء وجهات نظرهم بحرية كما قللوا من أهمية استخدام مهارة العلاقات الشخصية في إقناع المدرسين بالقرار الذي ينوون إصداره .
- 6 - أكد المديرين على أهمية وجود خطة علمية لمتابعة القرارات التي تصدر عن الاجتماعات وتقويمها ، كما أكدوا على أهمية القرار الجماعي .

- التوصيات :

- 1 - التأكيد على أهمية حضور الاجتماعات الدورية للمؤسسة لتعزيز أهمية التصويت في الاجتماعات الدورية .
- 2 - التأكيد على استمرارية مشاركة المعلمين في الاجتماعات المتعددة والأخذ برأيهم في هذه الاجتماعات .
- 3 - التأكيد على مشاركة المعلمين في تخطيط الاجتماعات وتحديد الزمان والمكان للاجتماعات .
- 4 - أوصي مديري المدارس بالاهتمام بالأعمال والمهام الفنية وأخذ وجهات نظر مدرسي مراحل لتعليم المختلفة في الاعتبار عند وضع نظام ونموذج يخص الاجتماعات المدرسية .

- المقترحات :

- 1- استثمار السلوك اللفظي في التعرف على مشاعر المشاركين تجاه الاجتماع .
- 2 - تولي رئاسة الاجتماع شخص غير الرئيس (معلم مثلاً) بحيث يتمكن هذا الأخير من الحفاظ على برودة أعصابه والنجاح في تقويم مجريات الأمور وهذا بدوره ما يشجع على النقاش والبحث معا .

- الهوامش :

- 1- فاروق شوقي البوهي ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2011م .
- 2- بسيوني محمد الأبرادعي ،النصائح الذهبية ، العدد 1 ، الاجتماعات الفعالة ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002م
- 3- حسن محمد حسان وآخرون ، الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويد، القاهرة ، المكتبة العصرية ، 2005 ، ص228.
- 4- حسن محمد حسان وآخرون ، المرجع السابق ، 2005 ، ص228.
- 5- أحمد سعد درباس ، إدارة الاجتماعات المدرسية ، كما يراها مديرو المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الطائف (دراسة ميدانية) ، المجلة التربوية ، جامعة الكويت ، ع (31) ، المجلد (8) ، 1994م ، ص 235.
- johnson.N.A.and.Holdaway.E.A.PercePTionofEFFectivenessand.TheSaTi-6
54.sfactionofPrincipatsinAdminisTraTION.Vol.29.No.I.1991.pp
- 7- عبد الغني عبود وآخرون ، إدارة المدرسة الابتدائية ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، 1994م ، ط2 ، ص200.
- 8- أحمد إسماعيل حجي ، الإدارة المدرسية ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، 1995م ، ص ص 427-426.
- 9- أحمد سعد درباس ،مرجع سابق ، 1994م ،ص170.
- 10- أحمد سعد درباس ،مرجع سابق ،1994م ، ص175.
- 11- أحمد إسماعيل حجي ،مرجع سابق ،1995م ، ص ص 426-427.
- 12- محمد الديوان ، دينامية الجماعة التربوية جماعة القسم ، مجلة علوم التربية ، العدد العاشر ، السنة الخامسة (الرباط : المغرب) ، 1996م ، ص60 .
- 13 - حسن محمد حسان وآخرون ، مرجع سابق ،2005م ، ص229.
- 14 - محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات إدارة الاجتماعات ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر الجديدة ، 2002م ، ص 225-230.
- 15 - فاروق شوقي البوهي ، مرجع سابق ، 2011م ، ص 398.
- 16 - حسن محمد حسان وآخرون ،مرجع سابق ، 2005 م ، ص ص 232-233-234.
- 17 - حسن محمد حسان وآخرون ،مرجع سابق ، 2005 م ، ص ص 237-247 .
- 18 - أحمد سعيد درباس ، مرجع سابق ، 1994م ، ص 175.
- 19- سليمان هو ، لا قرر الاجتماعات ، بل أحسن إعدادها ، مجلة الإداري ، المجلد 16 ، العدد 17 ، 1990م ، ص40 .
- 20 - أميرة الغامدي ، مقتبس من عبد الرحمن بن أحمد صائغ ، مقياس فعالية أداء مدير المدرسة ، الإدارة المتوقعة حولية كلية التربية (كلية التربية ، جامعة قطر) ، العدد 12 ، السنة 12 ، 1995م ، ص 287.

- 21- فاروق شوقي البوهي ، مرجع سابق ، 2011م ، ص 402.
- 22- بسيوني محمد الأبرادعي ،النصائح الذهبية ، العدد 1 ، الاجتماعات الفعالة ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002م ، ص 50 - 57.
- 23 - بسيوني محمد الأبرادعي ، مرجع سابق ، 2002م ، ص 57- 60 .
- 24 - بسيوني محمد الأبرادعي ، مرجع سابق ، 2002م ، ص 57- 60.
- 25- أحمد إسماعيل حجي ،مرجع سابق ، 1995م ،ص 426- 427.
- 26- عبد الغني عيود وآخرون ، مرجع سابق ، 1994م ،ص 200.
- 27- فاروق شوقي البوهي ، مرجع سابق ، 2011م ،ص 398.
- 28 - أحمد سعيد درباس ، مرجع سابق ، 1994م ،ص 175.
- 29- محمد الديوان ، مرجع سابق ، 1996م ، ص 60 .
- 30- بسيوني محمد الأبرادعي ، مرجع سابق ، 2002م ، ص 60 - 57.
- 31- محمد عبد الغني هلال ، مرجع سابق ، 2002 م ، ص 225- 230.