

## تقدير درجة فعالية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في بعض مدارس محافظة إربد في الأردن

علي جبران/أستاذ مساعد/قسم الدراسات الإسلامية/كلية الشريعة/جامعة اليرموك  
عارف عطاري/أستاذ مشارك/قسم أصول التربية والإدارة/كلية التربية/جامعة  
اليرموك

### الملخص

هدفت هذه الدراسة الكشف عن تقدير درجة فعالية الاجتماعات المدرسية في مدارس محافظة إربد - شمال الأردن. شارك في الدراسة (133) معلما و(46) مديرا من أفراد عينة مقصودة. أما الأداة فهي استبانة من نوع ليكرت مكونة من (29) فقرة موزعة على خمسة محاور تمثل فعالية الاجتماعات. وقد أظهرت النتائج أن المشاركين أوردوا تقديرا معتدلا نسبيا لدرجة فعالية الاجتماعات المدرسية. وقد جاء محور الإجراءات بمتوسط مرتفع نسبيا، يليه محورا جدول الأعمال والمداولات. بينما جاء محور إدارة الوقت ومحور الجدوى من الاجتماعات آخر المحاور. وقد أظهرت النتائج أنه لم يكن للمتغيرات تأثير على اجابات المشاركين باستثناء متغير المسمى الوظيفي حيث ظهرت فروق ذات دلالة احصائية بين المديرين والمدرسين لصالح المديرين. وانتهت الدراسة بملاحظات ختامية وتوصيات.

---

الكلمات المفتاحية: فعالية الاجتماعات المدرسية

**Degree of School Meetings Effectiveness as Perceived by Teachers and Principals  
in Irbid District – North of Jordan**

**Ali Jubran\ Assistant Professor, Dep. of Islamic Studies, College of Shari'ah and  
Islamic Studies, Yarmouk University, Irbid, Jordan**

**[Jubran30@hotmail.com](mailto:Jubran30@hotmail.com)**

**and**

**Aref Atari\ Associate Professor, Dep. of Administration and Foundations of  
Education, College of Education, Yarmouk University, Irbid, Jordan**

**[draref@hotmail.com](mailto:draref@hotmail.com),[arefatar@yahoo.com](mailto:arefatar@yahoo.com)**

**Abstract**

This study aimed at investigating the degree of school meetings effectiveness as perceived by teachers and principals at Irbid district – north of Jordan. A 29-item Likert-type questionnaire was administered to 133 teachers and 46 principals of a convenient sample. The findings revealed a moderate degree of perceived school meetings effectiveness in general. Meetings Procedures got a high degree. Meetings' Agenda and Deliberations came next compared with a low degree for the other two dimensions, namely management of time and the worthiness of meetings. No statistically significant differences that could be attributed to demographic characteristics were found except for differences between principals and teachers. The study concluded with conclusions and recommendations.

---

**Key terms: Effectiveness of School Meetings**

## تقدير درجة فعالية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في بعض مدارس محافظة إربد في الأردن

### الإطار العام للدراسة

تعد الاجتماعات معلما رئيسا من معالم أي مدرسة، وهي تشكل مع غيرها من الأساليب والوسائل الإدارية البنية التحتية التي ينفذ من خلالها البرنامج التعليمي. وتلعب الاجتماعات دورا مهما في نجاح العملية التربوية فهي وسيلة اتصال، ومن خلالها يمكن التوصل إلى فهم مشترك واساليب مشتركة وأهداف موحدة. كما يفترض بها أن تساعد على تحديث وتطوير العمل التعليمي وحل المشكلات المدرسية. وكلما زاد عدد أعضاء هيئة التدريس وازدادت أعداد الطلبة تضخمت المهام الملقاة على عاتق المدرسة وأصبحت العلاقات بين العاملين أكثر تعقيدا وزادت المشكلات التي تنجم عن احتمال انهيار نظم الاتصال، ولذلك تصبح الحاجة ملحة إلى منبر تلنقي فيه الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة للتداول في الشؤون التي تهتم المدرسة.

من ناحية أخرى تعد الاجتماعات وسيلة لتقريب وجهات النظر فالمدرسون والمديرون لا يتفقون دائما على النشاطات الأفضل لتحسين التعليم، وقد تظهر بينهم خلافات في وجهات النظر حول الخدمات والاحتياجات وكيفية تقديمها مما يبرز الحاجة إلى الاجتماعات والمناقشات. كما أن هناك حاجة إلى الاجتماعات لمناقشة القضايا التربوية واتجاهات الفكر التربوي والممارسات التربوية، وكيفية تأثيرها على المدرسة والمجتمع.

ومن المؤكد أن تصبح الاجتماعات أكثر تكرارا وأهمية في المستقبل مع تزايد التوجه لإشراك المدرسين في الإدارة الذاتية ومع تزايد التوجه للأساليب التعليمية التي تعتمد الفرق التعليمية متداخلة الاختصاصات، ومع تزايد نماذج التطوير الإدارية التي تستخدم التفاعل بين الزملاء للنهوض بتعلم المعلمين وتحسين التعليم.

ونظرا لأهمية الاجتماعات المدرسية فقد عني مفكرو الإدارة بها ومن نواح متعددة وأبرزوا أهميتها لعمل المؤسسة، وحددوا عوامل نجاحها ومعوقات فعاليتها وما إلى ذلك (زينب الجبر، 2002؛ كاید سلامة، 1989؛ فاروق البوهي، 2001؛ طارق البدری، 2005؛ Gabriel, 2005). ولكن رغم اتفاق علماء الإدارة بشكل عام على أهمية الاجتماعات إلا أن هناك من ينقل عن المدرسين التشكيك بفعاليتها وضرورتها بل ويعتبرها مضيعة للوقت وعبئا على المدرسين وتشتيتا للانتباه عن العمل الحقيقي (Gabriel, 2005) و (Riehl, 1998). من ناحية أخرى بالرغم من أهمية الاجتماعات المدرسية والحيز الذي تحتله في الأدبيات إلا أنها لم تحظ باهتمام مشابه مواز في الدراسات الميدانية (الحوامدة، 2002). وتتفق (Riehl 1998) مع هذا الاعتقاد فتقول "على الرغم من توفر الأدب المعياري حول أهمية الاجتماعات وعناصر نجاحها إلا أنه لا توجد دراسات كافية تصف ظاهرة الاجتماعات وتفسرها وتتفحص الأسس التي تنعقد بموجبها والظروف التي تنشأ في سياقها والعمليات التي

تتضمنها". وهذا ما توصل إليه الباحثان في هذه الدراسة الحالية أيضا فقد تبين لهما من خلال مسح الدراسات التي قاما بها ندرة وجود دراسات ميدانية حول الاجتماعات خاصة في مجال التعليم.

لقد قام (Gronn) (1984) بدراسة بعنوان: "السلطة الإدارية في الاجتماعات المدرسية" اعتمد فيها منهجية تحليل أحد اجتماعات مجلس مدرسة ابتدائية. وركز في تحليله على جهود مدير المدرسة والأعضاء لتحديد الغاية من الاجتماع ومدى الاحتكام اليه، بالإضافة الى دراسة مداخلات الأعضاء وحواراتهم واقتراحاتهم. ولقد أشارت الدراسة الى كيفية استخدام الاداري لمهاراته من أجل الوصول الى نتائج ادارية ناجحة وتعميق علاقات الأعضاء بالقيادة كواحدة من المؤثرات القوية على مجرى الاجتماعات المدرسية.

وأجرت (Riehl) (1998) دراسة حالة بعنوان: "العمل والخطاب والفعل الاجتماعي في اجتماعات أعضاء الهيئة التعليمية في مدرسة ابتدائية" قامت من خلالها بدراسة كيفية عمل الأعضاء كمجموعة عمل لأداء المهمات المطلوبة منهم وكيفية إدارة حواراتهم داخل الاجتماعات، وأخيرا قامت بتفحص مدى فاعلية السلوك الجمعي أثناء الاجتماعات وكل ذلك من أجل صياغة البناء الاجتماعي للمدرسة. أجريت الدراسة في مدرسة ابتدائية عامة مرتبطة بكلية تربية جامعية في إطار "مدارس التطوير المهني". قامت الباحثة وباحث مشارك بطريقة المشاهد المشارك في عدد من الاجتماعات على مدار عام. وقد حضروا عدة اجتماعات مع هيئة المدرسة ومع الآباء وأفراد المجتمع المحلي، ومع لجان العمل الفرعية، وزاروا الفصول وتحدثوا بشكل غير رسمي مع المدرسين وعقدوا مناقشات مع المدير. وكشفت نتائج الدراسة أن المدير يسيطر على وقت الاجتماع وموضوعاته، وهو الذي يضع جدول الأعمال، ويسيطر لا على الموضوعات التي سننثار وحسب بل أيضا على طريقة عرضها وعلى المعلومات المقدمة، وهو أي المدير الذي يقرر إيقاع النقاش والانتقال من موضوع لآخر ويقرر الوقت المخصص لكل موضوع. ومع أن المدير كان يسمح للمدرسين بالمشاركة إلا أنه كان مسيطرا على كم المداخلات ولم يكن المدرسون ليغيروا الوجهة المركزية للاجتماع أو سرعة إيقاعه. كما أن المدير كان يدخل حضورا من خارج الهيئة مما كان يعزز مكانته. بل وكان المدير يتحكم في كم المعرفة والمعلومات التي توزع قبل الاجتماعات. كان المدير يتسدد وقت الاجتماع، وكان تبادل الحوار يتم بينه وبين عدد من المدرسين المتعاقبين، وكان يحدد قضايا النقاش ويتحكم في المناقشة. وقد تدمر المدرسون من أن المعلومات والنشرات تصلهم متأخرة جدا. وقد أملت الأعراف الرسمية وغير الرسمية التي تعزز علاقات القوى القائمة بين المدير والمعلمين على المعلمين أن يتحدثوا بلباقة وأن يتجنبوا تحدي المدير مباشرة. وحتى الانتقادات التي كانت توجه كانت خالية من لهجة تحدي السلطة. مع نهاية العام شعر المدرسون أن الاجتماعات كانت مضیعة للوقت ولم تؤد لا إلى قرارات ولا إلى عمل. وفي رأيهم كانت الاجتماعات تستغل أيضا لتعزيز سلطة الإدارة العليا من خلال تمرير التعليمات من المنطقة للمدرسين عبر المدير. في المقابل لم يحدث أن طلب المدرسون من المدير أن يمرر إلى رؤسائه مطالب الهيئة التدريسية. هذا وقد أوصت الباحثة بضرورة قيام الباحثين بدراسات ميدانية للاجتماعات المدرسية "مهمة الباحثين في الإدارة تطوير فهم أعمق لما يجري في المدرسة خاصة الظواهر والأحداث والممارسات التي تشكل إيقاع العمل اليومي للحياة المدرسية والتي من خلالها يتحقق الكثير من أهداف المدرسة".

وفي دراسة بعنوان "الاجتماعات وفعاليتها في الادارات الحكومية في المملكة العربية السعودية" أجريت على عينة مكونة من 300 مدير من الإدارات العسكرية والمدنية في المملكة العربية السعودية ضمن الإدارات المعروفة بكثرة الاجتماعات، توصل فهد العثيمين (1997) إلى أن الاختيار المناسب لأعضاء الاجتماع ورئيس الاجتماع، والإعداد والتحضير، واختيار الوقت والمكان المناسبين ووضوح الأهداف، هي مقومات أساسية للاجتماعات تسهم في فعاليتها ونجاحها. وفي ضوء ذلك وضع قائمة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق الاجتماعات فاعليتها.

وفي الأردن قام نضال الحوامدة (2002) بدراسة بعنوان "علاقة عناصر ادارة الاجتماعات بكفائتها وفعاليتها في الوزارات الأردنية" هدفت إلى تحليل أثر عناصر تخطيط الاجتماعات وتنفيذها ومتابعتها على كفاية إدارة الاجتماعات وفعاليتها في الوزارات الأردنية، وقد شملت الدراسة كافة الإداريين في دوائر التطوير والتدريب الإداري في الوزارات الأردنية، والبالغ عددهم (208). وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تصورات العاملين عن الاجتماعات التي تعقد في الوزارات الأردنية هي تصورات إيجابية، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاية الاجتماعات في الوزارات الأردنية وكذلك فاعليتها وبين عناصر تخطيط الاجتماعات وتنفيذها ومتابعتها. وأشارت نتائج الدراسة بشكل خاص إلى أثر تحديد أهداف الاجتماع واختيار المشاركين وتوفير الوسائل السمعية البصرية ودور الرؤساء والمتابعة في كفاية الاجتماعات وفعاليتها. وخلص الباحث إلى دحض كل ما أثير حول قصور الاجتماعات في تأدية مهامها وأن ذلك القصور لا يعود إلى الاجتماعات نفسها بقدر ما يعود إلى طريقة وأسلوب إدارة الاجتماعات ذلك أن الاجتماعات لها عناصر ومقومات يجب أن توضع في الاعتبار إذا أريد لها أن تؤدي دورها بكل فعالية وكفاية. وأوصى الباحث بتشجيع الباحثين والدارسين على إجراء المزيد من البحوث حول موضوع الاجتماعات وأن تتطرق هذه البحوث إلى النواحي التي لم تتطرق لها هذه الدراسة خاصة وأن هناك ندرة في البحث حول هذا الموضوع.

## مدخل نظري لدراسة فعالية الاجتماعات المدرسية

تحدد (Riehl, 1998) ثلاثة مداخل لدراسة فعالية الاجتماعات: المنظور العقلاني التقني Technical Rational Perspective، منظور تحليل الخطاب Discourse Analysis Perspective، ومنظور التفاعل الاجتماعي Social Inter-Action Perspective. يعنى المنظور العقلاني التقني بتحديد الظروف التي تحسن فرص نجاح الاجتماعات أو جعلها فعالة. ووفق المنظور العقلاني التقني يعزى نجاح الاجتماعات إلى البنية التنظيمية للمؤسسة وأعرافها. وحسب هذا المنظور (Hackman, 1990) فإن الاجتماعات كعمل جماعي يمكن قياس فعاليتها على عدة أبعاد وفق معايير الكم والكيف والديمومة والجدوى الممتلئة بمدى إثراء طاقة أعضاء العاملين للعمل معا وبدرجة الإسهام في النمو المهني للعاملين. وهكذا فإن فعالية الاجتماعات يمكن قياسها على بعدي الإنتاج والعمليات.

أما وفق منظور الخطاب فإن الاجتماعات هي مكان يشتبك الناس فيه بالكلام الهادف. وهكذا فإنه يمكن قياس فعالية الاجتماعات المدرسية بمدى تركيزها على أغراض الخطاب ونوعيته وأثاره. وقد طالما نظر للخطاب كمكون من مكونات إدارة المدرسة، وكجزء من مسؤولية المديرين وغيرهم من الإداريين الرسميين. وقد زاد الاهتمام بتحليل الخطاب التعليمي مع تغير النظرة للمدير باعتباره قائدا ومدربا وميسرا بل وخادما للعاملين. كما زاد التوجه للاهتمام بديموقراطية الخطاب والتشاركية في اتخاذ القرار بين المعلمين والمديرين والآباء والطلاب. وهكذا أخذ أسلوب الخطاب في المدارس يتغير ومنه الخطاب في الاجتماعات حيث المديرون وغيرهم يستطلعون أدوارا جديدة ومسئوليات جديدة ويتقدمون رموزا لغوية جديدة لإدارة المدارس بطرق أكثر ديموقراطية واستيعابية. ومن شأن التفحص الكامل للخطاب في الاجتماعات المدرسية أن يكشف ليس فقط نوع الخطاب السائد بل وعلاقات القوى في المنظمة.

إضافة إلى كونها وسيلة لتحقيق أهداف وفق قواعد عمل ولوائح محددة، وإلى كونها منبرا للخطاب يمكن النظر إلى الاجتماعات باعتبارها مكانا للتفاعل. ووفق هذا المنظور فإن النظم الاجتماعية والمؤسسات تتكون من خلال التفاعل بين الجماعات مما ينتج عنه سياق تنظيمي معين يعمل الأفراد والجماعات على إدامته إما بشكله الأصلي أو بشكل معدل. من هذا المنظور يمكن النظر إلى الاجتماعات على أنها منابر يواجه خلالها المدرسون والإداريون بعضهم بعضا فيتداولون ويفسرون الأحداث ويتعاملون مع الضغوط والفرص. ومن خلال الاجتماعات يحافظون على البنى المؤسسية أو يغيرونها. ومن هنا فإن فعالية الاجتماع تعتمد على نوع ودرجة تفاعل العاملين مع البنية التنظيمية. ومن هذا المنظور فإن دراسة الاجتماعات وتحليل ما يجري فيها يكشف ليس فقط الجانب التقني بل أيضا النظام الاجتماعي السائد في المدرسة. في هذه الدراسة الحالية جمع الباحثان بين المداخل الثلاث كما يبدو في بنود الاستبانة :

"إن من شأن النظر إلى الاجتماعات المدرسية من عدة منظورات أن يكسب الباحث قوة تحليلية تساعد على رؤية التشابك بين الجوانب التقنية والعقلانية والاجتماعية. أما رؤيتها من منظور واحد فقط فمن شأنه إعطاء صورة مجتزأة عنها. وعلى صعيد الممارسة فإن النظر للاجتماعات من عدة منظورات يثري رأسالمال الفكري للمدير. فالحكم على فعالية الاجتماعات من خلال المنظور العقلاني التقني يعتمد على مدى الالتزام بالقواعد والإجراءات. ومن خلال هذا المنظور يمكن أخذ صورة أعمق عن البنية المدرسية وتحديد الأماكن التي يجب إصلاحها. أما من منظور تحليل الخطاب فيحكم على فعالية الاجتماعات من خلال كشف نوع الخطاب وصلته بعلاقات القوى. ويساعد منظور تحليل الخطاب المدير على فهم ما يدور في ذهن الأعضاء. ويمكن من خلال ذلك طرح أسئلة تستجر إجابات أعمق. ومن المنظور التفاعلي يحكم على فعالية الاجتماعات بمدى إثرائها للتفاعل بين أعضاء الهيئة التعليمية" (Riehl, 1998).

## مشكلة الدراسة

تشير أدبيات الإدارة إلى أهمية الاجتماعات باعتبارها واحدة من أهم تقنيات العمل المؤسسي. وقد أفردت الأدبيات حيزاً لا بأس به لبيان أهمية الاجتماعات وتحديد أنواعها وأهدافها وعوامل نجاحها ومعوقاتها. ولكن هذا الاهتمام لم يواكبه اهتمام بحثي ميداني. فهناك ندرة في الدراسات الميدانية الأجنبية والعربية حول الاجتماعات المدرسية. من ناحية أخرى تورد الدراسات آراء للمعلمين بشكل خاص تشكك في فعاليتها. لذلك توصي تلك الدراسات بإجراء بحوث ميدانية حول الموضوع. في هذا الإطار يقوم الباحثان بهذه الدراسة الحالية.

## أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس في هذه الدراسة هو "ما درجة فعالية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في محافظة إربد في الأردن؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1 - ما درجة فعالية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في محافظة إربد؟
- 2 - هل هناك فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات المشاركين تبعاً لخصائصهم الشخصية؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1 - تقدير درجة فعالية الاجتماعات المدرسية في مدارس محافظة إربد - الأردن
- 2 - تقرير ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تبعاً لخصائصهم الشخصية

## تحديد المصطلحات:

- **الاجتماعات المدرسية:** ترجع كلمة اجتماعات إلى المصدر الثلاثي (ج، م، ع)، ويقال: جمع الشيء عن تفرقه، يجمعه جمعاً، واستجمع السيل: اجتمع من كل موضع. وجمعه: إذا جئت به من ههنا وههنا. وجمعها المجتمعون. (أبو الفضل ابن منظور، 1999). وتتنحصر الاستعمالات اللغوية لكلمة اجتماع حول مجموعه من المعاني، منها: الكثرة، الامتلاء، الشمل، الحفل، الانتلاف، وعدم التفرق، والجماعة من الناس.

**والاجتماع كمصطلح إداري:** هو لقاء بين أكثر من فرد في مكان محدد وزمان محدد، للتداول والتشاور حول موضوع أو مشكلة، بغرض تحليلها واتخاذ القرار بشأنها (جمال زيدان، 1997).

**أما تعريفه إجرائياً لأغراض هذه الدراسة فهو:** اجتماع مدير المدرسة مع الهيئة التعليمية في المدرسة للتداول في قضايا تنظيمية وفنية واقتصادية واجتماعية تهم المدرسة وتؤثر على أداؤها.

- **فعالية الاجتماعات المدرسية:** هي قدرتها على تحقيق أهدافها. وتقاس فعالية الاجتماعات المدرسية من خلال تلبيةها للمعايير التي يجب أن تتوفر في مكونات الاجتماعات من مداولات وإجراءات وإدارة وقت. وسوف تقاس فعالية الاجتماعات المدرسية في هذه الدراسة بالدرجات التي يعطيها المشاركون لكل بند من بنود الاستبانة.

## أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية نظرية وعملية تتمثل في الأمور التالية:

- أهمية الموضوع، فالاجتماعات تقنية إدارية لا غنى عنها في المدارس
- ندرة الدراسات التي تعرضت لهذا الموضوع في ميدان التربية.
- يأمل الباحثان أن تكون هذه الدراسة، منطلقا لباحثين آخرين يجرون دراسات في هذا الميدان المهم
- توفير بيانات للممارسين والمسؤولين المعنيين تفيد في التخطيط لجعل الاجتماعات المدرسية أكثر فعالية.

## الطريقة والإجراءات:

### عينة الدراسة:

تمثلت عينة هذه الدراسة في مجموعة قصدية من معلمين ومديري مدارس من الملتحقين ببرامج الدبلوم والماجستير في كلية التربية بجامعة اليرموك للعام الدراسي 2005-2006م. ويبين الجدول (1) توزيع أفراد العينة على الخصائص الشخصية. ويتبين من الجدول أن المعلمين يشكلون ثلاثة أرباع العينة تقريبا (74.3% مقابل 25.7% من المديرين)، كما يزيد عدد الإناث بشكل ملحوظ عن الذكور (62% و 38% على التوالي). وتشكل الفئة العمرية ( 31-40 سنة) حوالي نصف أفراد العينة (48.6%) بينما يتوزع باقي أفراد العينة على الفئتين الأصغر (20-30 سنة) والأكبر (فوق 40 سنة) بالتساوي تقريبا (26.2% و 25.1% على التوالي). ويأخذ التوزيع نمطا مشابها بالنسبة للخبرة فحوالي نصف أفراد العينة (47.5%) لديهم أكثر من عشرين سنة من الخبرة بينما يتوزع أصحاب الخبرة الأقل على الفئتين الأخرين (من 1-10 سنوات و من 11-20 سنة) بالتساوي تقريبا (27.3% و 25.1% على التوالي). أما من حيث المؤهل فالغالبية من حملة البكالوريوس (60.3%) ثم الدبلوم (30.7%) والماجستير (8.9%). وأخيرا كان عدد المشاركين من المدارس الأساسية أكثر قليلا من المشاركين من المدارس الثانوية (57% مقابل 43% على التوالي).



## جدول (1)

### البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المسمى الوظيفي	مدير	46	25.7%
	معلم	133	74.3%
الجنس	ذكر	68	38%
	أنثى	111	62%
العمر	30-20	47	26.2%
	40-31	87	48.6%
	فوق 40	45	25.1%
سنوات الخبرة	10-1	49	27.3%
	20-11	45	25.1%
	أكثر من 20	85	47.5%
المؤهل	دبلوم	55	30.7%
	بكالوريوس	108	60.3%
	ماجستير	16	8.9%
	أساسي	102	57%
نوع المدرسة	أساسي	102	57%
	ثانوي	77	43%

### منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي وتستخدم الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة وتحليلها. بالإضافة الى ذلك قام الباحثان بمسح مكتبي من أجل بناء الاطار النظري للدراسة وأداتها.

### أداة الدراسة:

الأداة الرئيسية المستخدمة في هذه الدراسة هي استبانة من اعداد الباحثين. وقد صممت من أجل قياس مدى فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. تنقسم الاستبانة الى جزأين: الأول يشتمل على بيانات شخصية عن المديرين والمعلمين وتتمثل في الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الأكاديمي للمدرسة. ويتكون الجزء الثاني من 29 فقرة توزعت على خمسة محاور كما يلي:

(1) محور إدارة الوقت: وقد حدد ذلك بالفقرات 1 و 2 و 4 و 25.

(2) محور جدول أعمال الاجتماع: وقد حدد بالفقرات 3 و 9 و 10 و 11 و 12.

- (3) محور الإجراءات: وقد حدد بالفقرات 13 و 15 و 16 و 17 و 18 و 21 و 28.
- (4) محور المداولات: وقد حدد بالفقرات 5 و 6 و 7 و 19 و 20 و 22 و 23 و 26.
- (5) محور الجدوى من الاجتماعات: وقد حدد ذلك بالفقرات 8 و 14 و 24 و 27 و 29.

وقد تم استخدام طريقة (ليكرت) لتقييم إجابات العينة على فقرات الاستبانة بحيث يكون هناك خمسة خيارات مقابل كل فقرة: دائما وغالبا وأحيانا وقليلًا ونادرا.

### صدق الأداة وثباتها:

لقد تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها وذلك عن طريق عرضها على مختصين في الإدارة التعليمية من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة اليرموك. وقد عدلت الاستبانة في ضوء ما قدموه من ملاحظات. أما ثبات الاستبانة فتم التأكد منه بطريقة إعادة الاختبار على عدد من المديرين والمشاركين مع فاصل أسبوعين بين المرتين. واستخدم معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الثبات مع مرور الوقت، وتراوح معامل بيرسون بين 0.78 و 0.82. كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي، و كانت النتيجة 0.86 للأداة ككل بينما تراوحت بالنسبة للمحاور بين 0.77 و 0.84.

### المعالجة الإحصائية:

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة فقد تمت المعالجة الإحصائية باستخدام النسب والتكرارات لكل بعد من أبعاد محاور الاستبانة الخمسة. كما استخدم اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي لتقرير درجة دلالة الفروق واتجاه الدلالة.

### نتائج الدراسة:

يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية بناء على محاورها الخمسة المتمثلة بوقت الاجتماع وجدول أعماله وإجراءات ترتيبه والمداولات القائمة أثناء الاجتماع بالإضافة إلى الجدوى من الاجتماعات المدرسية. وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

### أولاً: تقدير درجة فعالية الاجتماعات المدرسية

تظهر البيانات التي يعرضها الجدول (2) أن المشاركين أوردوا درجة فعالية معتدلة لفعالية الاجتماعات المدرسية بشكل عام (المتوسط العام 2.9)، وتراوحت متوسطات المحاور بين 1.9 و 3.5. ومن اللافت للنظر أن محور

الجدوى من الاجتماعات قد حظي بأقل المتوسطات يليه محور إدارة الوقت (1.9 و 2.8 على التوالي) بينما حظي محور الإجراءات بمتوسط مرتفع نسبيا (3.5).

## جدول (2) متوسطات المحاور

الرقم	المحور	المتوسط
1	إدارة الوقت	2.808
2	جدول الأعمال	3.143
3	الإجراءات	3.521
4	المداورات	3.139
5	الجدوى من الاجتماعات	1.932
	المتوسط العام	2.9

### ثانياً: تأثير المتغيرات

#### تأثير متغير المسمى الوظيفي

يبين الجدول (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمسمى الوظيفي بين المستجيبين لصالح المديرين على أربعة من محاور الاستبانة وهي جدول الأعمال والإجراءات والمداورات والجدوى من الاجتماعات.

## جدول (3) متوسطات المحاور وقيمات مع متغير المسمى الوظيفي

المحور	الجنس	المتوسط	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة
الوقت	مدرس	11,1880	-386	177	,700
	مدير	11,3696			
جدول الأعمال	مدرس	15,4211	-2,501	177	,013
	مدير	16,5652			
الإجراءات	مدرس	24,3459	-1,867	177	0.05

			25,5435	مدير	
,005	177	-1,791	24,8571	مدرس	المداولات
			25,8696	مدير	
,051	177	,503	9,4444	مدرس	الجدوى من الاجتماعات
			9,7448	مدير	

### تأثير متغير الجنس

تظهر البيانات التي يعرضها الجدول (4) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المستجيبين على مختلف محاور الاستبانة تبعا لمتغير الجنس.

### جدول (4)

#### متوسطات المحاور وقيمة ت مع متغير الجنس

المحور	الجنس	المتوسط	قيمة ت	درجة الحرية	الدالة
الوقت	ذكور	11,3676	,507	177	,613
	اناث	11,1532			
جدول الأعمال	ذكور	16,1029	1,502	177	,135
	اناث	15,4775			
الإجراءات	ذكور	24,5588	-,262	177	,793
	اناث	24,7117			
المداولات	ذكور	24,6471	-1,486	177	,139
	اناث	25,4054			
الجدوى من الاجتماعات	ذكور	9,5735	-,266	177	,791
	اناث	9,7207			

### تأثير متغير العمر

لا تشير البيانات التي يعرضها الجدول (5) إلى وجود فروق دالة إحصائية بين المستجيبين تبعا لمتغير العمر على أي من محاور الأداة.

## جدول (5)

### تحليل التباين في الإجابات مع متغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الوقت	بين المجموعات	29,025	3	9,675	1,293	,278
	داخل المجموعات	1309,121	175	7,481		
جدول الأعمال	بين المجموعات	19,383	3	6,461	,876	,455
	داخل المجموعات	1291,086	175	7,378		
الإجراءات	بين المجموعات	41,306	3	13,769	,965	,411
	داخل المجموعات	2497,219	175	14,270		
المداورات	بين المجموعات	13,106	3	4,369	,391	,760
	داخل المجموعات	1955,431	175	11,174		
الجدوى من الاجتماعات	بين المجموعات	12,759	3	4,253	,326	,806
	داخل المجموعات	2281,129	175	13,035		

### تأثير المؤهل الأكاديمي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين تبعاً لمتغير المؤهل الأكاديمي على أي من محاور الاستبانة كما يتبين من الجدول (6).

## جدول (6)

### تحليل التباين في الإجابات مع متغير المؤهل الأكاديمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الوقت	بين المجموعات	28,036	2	14,018	1,883	,155
	داخل المجموعات	1310,109	176	7,444		
جدول الأعمال	بين المجموعات	19,253	2	9,626	1,312	,272
	داخل المجموعات	1291,217	176	7,336		
الإجراءات	بين المجموعات	54,229	2	27,114	1,921	,150

		14,115	176	2484,297	داخل المجموعات	
,553	,594	6,599	2	13,198	بين المجموعات	المداولات
		11,110	176	1955,339	داخل المجموعات	
,094	2,394	30,378	2	60,757	بين المجموعات	الجدوى من الاجتماعات
		12,688	176	2233,131	داخل المجموعات	

### تأثير متغير سنوات الخبرة

تظهر البيانات التي يعرضها الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير سنوات الخبرة على أي من محاور الدراسة.

### جدول (7)

#### تحليل التباين في الإجابات مع متغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الوقت	بين المجموعات	12,019	3	4,006	,529	,663
	داخل المجموعات	1326,126	175	7,578		
جدول الأعمال	بين المجموعات	11,472	3	3,824	,515	,672
	داخل المجموعات	1298,997	175	7,423		
الإجراءات	بين المجموعات	41,476	3	13,825	,969	,409
	داخل المجموعات	2497,050	175	14,269		
المداولات	بين المجموعات	39,353	3	13,118	1,190	,315
	داخل المجموعات	1929,184	175	11,024		
الجدوى من الاجتماعات	بين المجموعات	10,386	3	3,462	,265	,850
	داخل المجموعات	2283,502	175	13,049		

### تأثير متغير المستوى الأكاديمي للمدرسة

يتبين من البيانات التي يعرضها الجدول (8) أن متغير المستوى الأكاديمي للمدرسة لم يسفر عن فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين على أي من محاور الدراسة.

## جدول (8)

### متوسطات المحاور وقيمة ت مع متغير المستوى الأكاديمي للمدرسة

المحور	الجنس	المتوسط	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة
الوقت	أساسي	11,4804	1,384	177	,168
	ثانوي	10,9091			
جدول الأعمال	أساسي	15,6176	-,552	177	,582
	ثانوي	15,8442			
الإجراءات	أساسي	24,9020	1,013	177	,313
	ثانوي	24,3247			
المداولات	أساسي	25,3627	1,137	177	,257
	ثانوي	24,7922			
الجدوى من الاجتماعات	أساسي	10,0294	1,570	177	,118
	ثانوي	9,1818			

### مناقشة النتائج:

أجريت هذه الدراسة بهدف تقصي درجة فعالية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المدسسين والمديرين في محافظة إربد بشمال الأردن، وتقدير ما إذا كان ذلك يتأثر بخصائصهم الشخصية. وقد أظهرت النتائج:

- أن المشاركين في الدراسة أوردوا تقديرا معتدلا نسبيا لدرجة فعالية الاجتماعات المدرسية (2.9). وقد بين الجدول (2) أن محورا واحدا فقط من محاور الدراسة وهو محور الإجراءات قد حظي بمتوسط مرتفع نسبيا (3.5) تليه محورا جدول الأعمال والمداولات (3.14 و 3.13) بينما جاء محورا إدارة الوقت ومحور الجدوى من الاجتماعات آخر المحاور (2.8 و 1.9 على التوالي). وهي نتيجة لافتة للنظر إذ تعني أنه رغم تلبية المداولات والإجراءات وجدول الأعمال للمعايير اللازمة للاجتماعات المجدية إلا أن المشاركين غير مقتنعين كثيرا بجدوى الاجتماعات. تختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه نضال الحوامدة (2002) الذي أشارت دراسته إلى أن تصورات العاملين المشاركين في الاجتماعات التي تعقد في الوزارات الأردنية هي تصورات إيجابية على جميع أبعاد الأداة التي استخدمها. بطبيعة الحال يجب الوضع في الاعتبار أن دراسة الحوامدة أجريت على موظفي وزارات وليس على مدرسي ومديري مدارس كما هو شأن الدراسة الحالية. ولكن نتائج الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة فهد العثيمين (1997) الذي توصل إلى وجود تصورات إيجابية وأخرى سلبية لبعض جوانب الاجتماعات في الإدارات الحكومية السعودية. من ناحية أخرى تتفق نتائج الدراسة الحالية إلى حد ما مع ما أشارت إليه معظم الدراسات السابقة ومع ما هو سائد في الأدبيات حول ضعف جدوى الاجتماعات المدرسية

(Gabriel, 2000). وربما يحتاج الأمر إلى دراسات لاحقة لتقصي العوامل التي تجعل بعض الاجتماعات مفيدة وبعضها غير مفيد أو تجعل المعنيين يعتقدون كذلك، فقد يكون من مجانبة الصواب القول أن الاجتماعات مجدية أو غير مجدية بالمطلق. ونجد لهذا التوجه دعماً في دراسة (Norton and Lester, 1998) اللتين صنفتا الاجتماعات إلى مفيدة وغير مفيدة تبعاً لطريقة إدارتها والإعداد لها والموضوعات التي تبحث فيها. والواقع أن كثيراً من الباحثين والمفكرين قد عنوا بتحديد خصائص الاجتماعات المفيدة وغير المفيدة (فهد العثيمين، 1997؛ زينب الجبر، 2002؛ Gabriel, 2005).

- لم يكن للمتغيرات تأثير على إجابات المشاركين باستثناء متغير المسمى الوظيفي حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمدرسين لصالح المديرين. وربما يعود عدم وجود فروق ذات دلالة بين المشاركين إلى كونهم يعيشون نفس الظروف ويخضعون لنفس القوانين والتشريعات. أما وجود فروق بين المدرسين والمديرين فهو أمر معقول وقد يعزى إلى أكثر من سبب. ربما يعزى إلى اختلاف نظرة كل من الطرفين بحكم مركزه الوظيفي وما يستتبعه من مهام وأدوار. وربما يعود إلى ما يعرف في علم التنظيم بالجماعة المرجعية Reference Group التي تشكل نوعاً من الإطار المرجعي للفرد الذي يرى من خلاله الأمور، فالجماعة المرجعية للمديرين تختلف عن الجماعة المرجعية للمدرسين. وربما يكون الأمر موقفاً دفاعياً للمديرين فمن ضمن مهام أدوارهم عقد الاجتماعات، وهم يعتبرون نجاح الاجتماعات نجاحاً لهم. وقد أشار (Gronn, 1984) و (Riehl, 1998) إلى اهتمام المديرين بالاجتماعات وتحكمهم في طريقة عقدها ومداوماتها وتحويلها بشكل عام الجهة التي يريدونها. وقد يفهم ذلك بشكل أفضل من خلال المنظور السياسي للإدارة المدرسية Politics of Educational Administration.

### التوصيات:

- بما أن الدراسة قد أظهرت أن تقدير المشاركين لفعالية الاجتماعات المدرسية معتدل بشكل عام فيجب على المسؤولين دراسة العوامل التي تثوي وراء ذلك، والعمل على توفير السبل التي تجعل الاجتماعات فعالة. وقد يتطلب الأمر:
- تدريب المديرين على الإعداد والتخطيط الجيد للاجتماعات وعلى حسن إدارتها ومتابعتها.
  - دراسة الأسباب التي تجعل المعلمين يرون الاجتماعات قليلة الفعالية أو ليست في مستوى التوقعات.
  - توثيق الصلة بين المدرسين والمديرين حتى تتقارب وجهات نظرهم
  - إجراء دراسات لاحقة تستخدم مناهج بحث أخرى ومتغيرات أخرى، ودراسات تربط بين فعالية الاجتماعات المدرسية وبعض البنى المفاهيمية مثل الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي وما إلى ذلك.



## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. أبو الفضل جمال الدين ابن منظور ، لسان العرب، (بيروت: دار إحياء التراث العربي، ط3، 1999م).
2. جمال غانم زيدان ، تنظيم وإدارة الاجتماعات، (بيروت: دار الجيل، ط1، 1417 هـ-1997).
3. زينب الجبر (2002) التخطيط المدرسي، العين، مكتبة الفلاح
4. طارق عبد الحميد البدري ، الاتجاهات الحديثة لإدارة المدرسة في تنمية القيادة المدرسية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2005 م).
5. فاروق شوقي البوهي ، الإدارة التعليمية والمدرسية، ( القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع، 2001 م).
6. فهد بن سعود العثيمين ، الاجتماعات وفعاليتها في الإدارات الحكومية في المملكة العربية السعودية، (الرياض: مكتبة التوبة، ط1، 1417 هـ - 1997 م).
7. كايد سلامه ، إدارة الاجتماعات مهارة أساسية للمدير الفعال، اربد: جامعة اليرموك، مركز البحث والتطوير التربوي، 1989م.
8. نضال الحوامدة ، علاقة عناصر إدارة الاجتماعات بكفائتها وفعاليتها في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)، الكرك: جامعة مؤتة، 2002م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Gabriel, J., (2005) **How to thrive as a teacher leader**, ASCD, Virginia
- 2- Gronn, P., (1984), Administrative Power in a school Meeting, **Educational Administration Quarterly**, 20(2) 65-92
- 3- Hackman, J., (Ed.) (1990) **Groups that work (and those that do not)**, San Francisco, Jossey-Bass
- 4- Norton, M., and Lester, P., (1988) 40 Ways to improve your faculty meeting, **Principal**, 68 (1) 31-32
- 5- Riehl, C., (1998) We Gather together: Work, Discourse, and Constitutive Social Action in Elementary School Faculty Meetings, **Educational Administration Quarterly**, 34(1) 91-125

ملحق رقم (1)

## استبانة

### فاعلية الاجتماعات المدرسية (مدير)

..... / مدير المدرسة الفاضل /  
..... / مديرة المدرسة الفاضلة /

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على مدى فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس. يرجى قراءة محتويات الاستبانة بدقة واختيار الإجابة التي تصف الاجتماعات في مدرستك بناء على ما يدور خلال اجتماعات الهيئة التدريسية في المدرسة وليس بناءً على ما ينبغي أن يكون.

مع العلم بأن ما يرد في هذه الاستبانة لا يُستخدم إلا لغرض البحث العلمي الذي أعد من أجله. تُسجّل الإجابات بوضع إشارة (√) داخل الخانة المناسبة التي تستجيب للوصف الذي اخترته حسب الاختيارات التالية:

(1) نادراً (2) أحياناً قليلة (3) أحياناً (4) غالباً (5) دائماً

شاكرين لكم حسن تعاونكم

#### البيانات الشخصية والأكاديمية:

أنثى:  ذكر:

العمر	34 – 25	44 – 35	54 – 45	65 – 55 فما فوق
المستوى العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
كم عدد سنوات خبرتك في المجال التربوي	4-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فما فوق
كم عدد سنوات خبرتك بوصفك مديراً	أقل من سنة	1-5 سنوات	6-10 سنوات	11 سنة فما فوق
كم عدد سنوات خبرتك بوصفك مديراً لهذه المدرسة	أقل من سنة	1-5 سنوات	6-10 سنوات	11 سنة فما فوق
المستوى الأكاديمي للمدرسة	أساسي	ثانوي	=====	=====

#### بيانات الاستبانة:

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	أحياناً قليلة	نادراً
1	تبدأ الاجتماعات في وقتها					
2	تطول الاجتماعات أكثر من اللازم					
3	لكل بند على جدول الأعمال وقت محدد					
4	لا يوجد من يراقب الوقت أثناء الاجتماعات					
5	لا يخرج الأعضاء عن موضوع النقاش في الاجتماع					
6	ينشغل الأعضاء في مناقشات جانبية خلال الاجتماعات					
7	يعمل رئيس الاجتماع على تركيز اهتمام الأعضاء على جدول الأعمال					
8	هدف الاجتماع غير واضح ولا يعرف الأعضاء لماذا اجتمعوا					
9	جدول الأعمال واضح ودقيق					
10	يخصص جدول الأعمال للقضايا الإدارية					
11	بإمكان الأعضاء الإضافة إلى بنود جدول الأعمال والإجراءات لهذا الغرض واضحة					
12	يفاجأ الأعضاء بجدول الأعمال لدى بدء الاجتماع					
13	يحضر جميع أعضاء الهيئة التدريسية الاجتماعات					
14	تؤدي الاجتماعات إلى عرقلة التدريس					
15	يخبر الأعضاء المسئول بعدم قدرتهم على الحضور في حال					

					عدم تمكنهم من الحضور	
					لا يوجد من ينوب عن المتغييبين	16
					يتم تسجيل المداومات وقت الاجتماع	17
					يتم مراجعة المداومات وإقرار محاضر الاجتماع لاحقاً من الجميع	18
					تقدم معلومات خاطئة أثناء الاجتماعات	19
					تقدم المعلومات بشفافية أثناء الاجتماع	20
					يأتي الأعضاء غير مستعدين للاجتماع	21
					لدى الأعضاء أدوار وتوقعات محددة واضحة	22
					لا يستمع الأعضاء لبعضهم بعضاً أثناء الاجتماع	23
					يطلب الأعضاء توضيحاً من بعضهم ويعيدون صياغة ما يقوله زملاؤهم	24
					يميل الأعضاء لاحتكار وقت الاجتماع	25
					مصلحة الطلاب هي البوصلة التي توجه الاجتماع	26
					يؤدي الاختلاف بين الأعضاء إلى عداة شخصي	27
					هناك منهج واضح للتوصل إلى قرار	28
					المناخ الذي يسود الاجتماع سلبي	29

ملحق رقم (2)

## استبانة

### فاعلية الاجتماعات المدرسية (معلم)

المعلم الفاضل / .....

المعلمة الفاضلة / .....

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على مدى فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس. يرجى قراءة محتويات الاستبانة بدقة واختيار الإجابة التي تصف الاجتماعات في مدرستك بناء على ما يدور خلال اجتماعات الهيئة التدريسية في المدرسة وليس بناءً على ما ينبغي أن يكون.

مع العلم بأن ما يرد في هذه الاستبانة لا يُستخدم إلا لغرض البحث العلمي الذي أُعد من أجله.

تُسجّل الإجابات بوضع إشارة (√) داخل الخانة المناسبة التي تستجيب للوصف الذي اخترته حسب الاختيارات التالية:

(1) نادراً (2) أحياناً قليلة (3) أحياناً (4) غالباً (5) دائماً

شاكرين لكم حسن تعاونكم

**البيانات الشخصية والأكاديمية:**

أنثى  ذكر:

العمر	30 – 20	40 – 31	50 – 41	51 فما فوق
المستوى العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
كم عدد سنوات خبرتك في المجال التربوي	1-5 سنوات	6-10 سنة	11 - 15 سنة	16 سنة فما فوق
كم عدد سنوات خبرتك كمدرس في لهذه المدرسة	أقل من سنة	1-5 سنوات	6-10 سنوات	11 سنة فما فوق
المستوى الأكاديمي للمدرسة	أساسي	ثانوي	=====	=====

## بيانات الاستبانة:

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	أحياناً قليلة	نادراً
1	تبدأ الاجتماعات في وقتها					
2	تطول الاجتماعات أكثر من اللازم					
3	لكل بند على جدول الأعمال وقت محدد					
4	لا يوجد من يراقب الوقت أثناء الاجتماعات					
5	لا يخرج الأعضاء عن موضوع النقاش في الاجتماع					
6	يشغل الأعضاء في مناقشات جانبية خلال الاجتماعات					
7	يعمل رئيس الاجتماع على تركيز اهتمام الأعضاء على جدول الأعمال					
8	هدف الاجتماع غير واضح، ولا يعرف الأعضاء لماذا اجتمعوا					
9	جدول الأعمال واضح ودقيق					
10	يخصص جدول الأعمال للقضايا الإدارية					
11	بإمكان الأعضاء الإضافة إلى بنود جدول الأعمال والإجراءات لهذا الغرض واضحة					
12	يفاجأ الأعضاء بجدول الأعمال لدى بدء الاجتماع					
13	يحضر جميع أعضاء الهيئة التدريسية الاجتماعات					
14	تؤدي الاجتماعات إلى عرقلة التدريس					

					15	يخبر الأعضاء المسئول بعدم قدرتهم على الحضور في حال عدم تمكنهم من الحضور
					16	لا يوجد من ينوب عن المتغييبين
					17	يتم تسجيل المداولات وقت الاجتماع
					18	يتم مراجعة المداولات وإقرار محاضر الاجتماع لاحقا من الجميع
					19	تقدم معلومات خاطئة أثناء الاجتماعات
					20	تقدم المعلومات بشفافية أثناء الاجتماع
					21	يأتي الأعضاء غير مستعدين للاجتماع
					22	لدى الأعضاء أدوار وتوقعات محددة واضحة
					23	لا يستمع الأعضاء لبعضهم بعضا أثناء الاجتماع
					24	يطلب الأعضاء توضيحا من بعضهم ويعيدون صياغة ما يقوله زملاؤهم
					25	يميل الأعضاء لاحتكار وقت الاجتماع
					26	مصلحة الطلاب هي البوصلة التي توجه الاجتماع
					27	يؤدي الاختلاف بين الأعضاء إلى عداة شخصي
					28	هناك منهج واضح للتوصل إلى قرار
					29	المناخ الذي يسود الاجتماع سلبي