***المحور الأول:*** 

***ماهية الإدارة في قطاع التربية والتعليم***

***عنوان المحاضرة الرابعة:*** ***الاتصال المدرسي الفعال.***

***تمهيد***

***1- تعريف الاتصال المدرسي،***

***2- أهمية الاتصال في الوسط المدرسي،***

***3- مكونات وعناصر عملية الاتصال المدرسي***

***4- أنواع الاتصال في الوسط المدرسي***

**تمهيد**

الاتصال المدرسي هو جزء من الاتصال العام فالاتصال بمفهومه الواسع هو عملية نقل لرسالة مهما كان نوعها من مرسل الى مستقبل للتأثير عليه هذا اجرائيا اما عالم الاجتماع تشارلز كولي charles cooly)) فهو يرى ان الاتصال يعني ذلك الميكانزيم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان (محمود عودة 1988). 1- **تعريف الاتصال المدرسي:** يعرف على انه عملية نقل وتبادل الأراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية. هو الوسيلة التي بواسطتها تحقق المدرسة أهدافها تحقيق تغيير في سلوك المتعلمين بإكسابهم جملة من المعارف والمهارات والمواقف والاتجاهات. والاتصال المدرسي يتحدد في كل الاتصالات التي تتشكل وتقوم بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين انفسهم، وبين المعلمين والتلاميذ وبين التلاميذ ببعضهم البعض، وتتسع الدائرة بين أفراد المجتمع المدرسي لتشمل المشرفين وأولياء التلاميذ وغيرهم. وكل هذه الاتصالات تعتبر مؤشرا على مدى الكفاية التحصيلية والاجتماعية والعاطفية فالاتصال هو الذي يعطي الحياة للمؤسسة، وهو الذي يضمن حركيتها ويدفعها نحو تحقيق غايتها وأهدافها. 2- **أهمية الاتصال في الوسط المدرسي:** تحتل عملية الاتصال في الأوساط التربوية والتعليمية أهمية كبيرة، نظرا للدور الذي تتحلى به في نجاح سير المؤسسات التربوية، لأن هذا النجاح في تحقيق الأهداف والمرامي، مرتبط بشكل كبير وقوي بنجاح عملية الاتصال ذاتها، في داخل وخارج هذه المؤسسات التعليمية، لما لعملية الاتصال من أهمية في بنية تنظيم هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها، كما نشير ان عملية الاتصال تعتبر من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية فهذه العملية بها يتحقق نجاح الإدارة المدرسية في أداء مهامها هي الأخرى، فبالاتصال تناقش المشاكل في أي مؤسسة ما، أو إدارة مدرسية كانت أو تعليمية، فهي حيوية لاتخاذ القرار، ونجد أن عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد دائما على نوعية الاتصال. ومن أهمية الاتصالات انها تلعب دورا كبيرا في تدريب المدراء والمعلمين من خلال تمكينهم من أداء أدوارهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال مما يعود بالفائدة على المدرسة في تحقيق أهدافها المتمثلة في الكفاية والفعالية، فالاتصالات حيوية وهي التي تزود الإدارة التعليمية، فالتنظيم الجيد يتطلب نمطا كفء من الاتصالات، والا أدت الاتصالات السيئة الى انخفاض الروح المعنوية وضعف الإنتاج وبالتالي تبديد الموارد والوقت. فلا يمكن تخيل تنظيم دون شبكة فعالة ومنظمة من الاتصالات التي تحدد سيرورتها وتضمن بقاءها فكل خطوة يقوم بها التنظيم الإداري وإلا وتسبقها عملية الاتصال باعتبارها العصب الحيوي الذي يمد التنظيم بالحركة والحياة. وفي الأخير نشير ان عملية الاتصال داخل المدرسة تحتوي على جانب انفعالي وآخر نفسي مما يكون له أكبر الأثر على المناخ الأكاديمي والإداري في النظام المدرسي، فرغم أهمية الاتصالات إلا أن هناك الكثير من القيادات التعليمية في المواقع الإدارية تفتقد لهذه القدرة، قدرة التمكن في عملية الاتصال، وبالتالي نستشعر عدم الرضا من المرؤوسين بسبب الشعور الزائف والوهمي لرؤسائهم الذين يعتقدون أنهم على اتصال جيد وثيق بهم. 3- **مكونات وعناصر عملية الاتصال المدرسي:** يعتبر الاتصال عملية هادفة وواعية يتم من خلالها تفاعل بين مرسل ومستقبل ورسالة في ظروف ومضامين اجتماعية معينة، وأثناء هذا التفاعل يتم نقل آراء وأفكار ومعلومات وخبرات ومشاعر ومنبهات بين الافراد عن قضية، أو معنى مجرد أو واقع معين، وبهذا يأخذ الاتصال صفة المشاركة بين المرسل والمستقبل، وليس عملية نقل، لان النقل يعني حسب بعض الباحثين الانتهاء عند المنبع مع وصول الرسالة، أما المشاركة فيقصد بها الازدواج او التوحد في الوجود من خلال التفاعل بين المرسل والمتلقي، وهذا الأقرب الى الاتصال، لأنه عملية مشاركة في الأفكار والمشاعر والمفاهيم والمعلومات والخبرات والقيم، عن طريق إرسال الرسالة والعمل على ايصالها الى الطرف الآخر لإحداث الاستجابة خلال موقف معين. الاتصال المدرسي يشمل العناصر التالية: **1- المرسل (المتصل): (sender)** ونقصد بالمرسل ذلك الفرد الذي يقوم بتوجيه الرسالة الاتصالية في الوسط المدرسي، وقد يكون هذا الشخص إداريا، أو معلما أو تلميذا أو مفتشا أو ولي أمر أو عاملا أو أي شخص آخر. أما الدكتور عبد الحافظ محمد سلامة فهو يرى في المرسل بأنه مصدر الرسالة الذي يصفها في كلمات او حركات او إشارات او صور ينقلها للأخرين. ويعد المرسل العنصر الأول والأساسي في عملية الاتصال، ويأخذ أشكالا او أدوارا كثيرة وهذه الاشكال تتمثل في المعلم او المدرس او المحاضر او المؤلف او الكاتب او المتحدث عبر الإذاعة او التلفزيون و يمكن ان نظيف حتى الإداري كالمدير او الناظر او المفتش او ولي الامر في المؤسسة التربوية بسبب اتصالهم المباشر بها. وحتى يحقق المرسل وصول رسالته الاتصالية في المدرسة و يضمن نجاحها، عليه ان يتصف بجملة من القدرات الشخصية المتمثلة في: - القدرة على استعمال اللغة شفهيا وكتابيا. - القدرة على المنطق والاقناع والتأطير لفن الاتصال والحوار، وخصوصا في نوعية الرسائل المقروءة والمسموعة. - القدرة على التحكم في فن الالقاء او ما يطلق عليه بفن الخطابة، وخاصة في الرسائل ذات الطابع الشفهي او الشفوي. - القدرة على التعبير الواضح في ابراز أفكار ومعلومات ووجهات نظر المرسل، لان هذا الوضوح يساعد المتلقي على استيعابها، أما غموض محتوى الرسالة يؤدي الى عدم سلامة فهمها عند المتلقي. - قدرة كل من المرسل او المستقبل على التفاعل أثناء عملية الاتصال، لان هذا التفاعل يساعد على نجاح هذه العملية. وكل مرسل في الوسط المدرسي مهما كان دوره ، عليه ان يتحلى بالقدرة على إيصال المعلومة من خلال الأداء الجيد و أسلوبه الناجح بتوظيف لغة مفهومة وجيدة ومنطق سليم وقوي، ولا يكتفي بمعلوماته الغزيرة وثقافته الواسعة. **2-المستقبل (مرسل اليه) (receiver)** وهو كل فرد او مجموعة الافراد المرسل اليه او اليهم الرسالة، حيث يعمل او يعملون على تقبل الرسالة و استيعابها او العمل على تنفيذ نقاطها وعناصرها، وإما القيام برفضها وتجاهلها. ويعرف كذلك على انه هو الشخص المستقبل التي وجهت اليه الرسالة او المنظمة او يأخذ هو الاخر صورا واشكالا مختلفة، منها القارئ والمستمع او المستمعين الى الرسالة المذاعة او عبر التسجيلات الصوتية او المشاهد سواء للتلفزيون او للسينما او لاي مادة تعبيرية او أي صورة أخرى يشكلها المستقبل سواء كان طالبا او موظفا او قارئا في المكتبة... الخ **3- الرسالة (message) :** والمراد بها المحتوى الذي يريد المرسل ايصاله او نقله الى الفرد المستقبل للرسالة، ومحتوى الرسالة قد يكون أفكارا او معلومات او حقائق او مهارات او ميول او قيم او عواطف او خبرات... في المؤسسة المدرسية، مع الإشارة ان هذه الرسائل قد ترتبط بالمناهج او النشاطات المدرسية وهذا ما يعطيها الصبغة الإدارية او التربوية من خلال اشتراك كل افراد الوسط المدرسي في العملية الاتصالية. وتخذ الرسالة اشكالا مختلفة تبعا للقناة المتاحة فهي على شكل خطبة في تجمع ما حين يكون الاتصال مباشرا، وهي خبر إذاعي او برنامج إذا كانت القناة هي التلفزيون. **4- وسيلة او قناة الاتصال: (canal/ channel/medium):** وهي كل ما يوصل المرسل او المتصل بالمستقبل او المرسل اليه حتى تتم بينهما عملية الاتصال، وتأخذ قناة الاتصال اشكالا متعددة يمكن ان تكون كلاما ملفوظا او كلاما مكتوبا او صورا واشكال.  **5-الهدف (غرض الاتصال):** المقصود بالهدف التأثير المراد إحداثه في أفكار ومعلومات او مشاعر او معتقدات او سلوك المستقبل، والهدف او التأثير هو الذي يسعى المرسل تحقيقه من وراء عملية الاتصال، وهذا الهدف يمكن ان يكون في مستوى ظاهري كإنجاز مهمة محددة، ومستوى خفي مستمر له ارتباط بظواهر نفسية وشخصية، الى جانب ان الاتصال قد يكون ذاتيا وموجها للمرسل قصد اشباع حاجة من حاجاته او يكون عاما له صلة بنمو التلاميذ او المعلمين او مشتركا بين كل من المرسل المستقبلين.  **6-التغذية الراجعة (feed back):** ويقصد بها الأثر الذي يتركه رد فعل المستقبل للرسالة على مرسلها، وانطلاقا من هذا الأثر يعمل المرسل بمواصلة الاتصال، والاستمرار في إرسال الرسائل ، او التوقف عن عذا الارسال او العمل على تعديل الرسالة حتى يستوعبها المستقبل، والتغذية الراجعة هو ما يطلق عليه بالاستجابة التي يصدرها المستقبل، وقد تكوم الاستجابة على شكل سلوك علمي او تعليق لفظي ويقسم رجع الصدى من حيث الوقت بين صدى فوري وهو ما يحدث في الاتصال المواجهي وصدى متأخر كما يحدث في كثير من الأحوال بالنسبة للاتصال الجماهيري وهو يساعد كلا من الصدى العاجل او المتأخر في تقييم الرسالة الاتصالية. وتعرف كذلك بانها مدى قبول الرسالة او رفضها، هي نعم لرسالة او لا لرسالة، ونشير ان عملية الاتصال بدون تغذية راجعة تعتبر عملية ناقصة حسب بعض المختصين، لان المرسل يكون له علم او برهان على تلقي المستقبل لرسالته أصلا، فالتغذية الراجعة هي التي تجعل المرسل يتأكد من وصول رسالته وتأثيرها في المستقبل وهذا يظهر أهميتها في التواصل بين اقطاب الوسط المدرسي عموما (اداريون ومعلمون ومتعلمون وعمال قطبي العملية التعليمية خصوصا)

**التغذية الراجعة**

**4- أنواع الاتصال في الوسط المدرسي:** يمكن تصنيف وترتيب الاتصالات المدرسية الإدارية الى أنواع: أ-**الاتصالات حسب وسيلة الاتصال: 1-الاتصال الشفوي (المباشر):** يعتمد هذا الاتصال على الكلام الملفوظ المباشر، كالذي يحدث بين الافراد أثناء التخاطب الشفوي، أو على الكلام الملفوظ المنقول المسجل، كالذي يحدث في التسجيل السمعي أو الهاتفي، كما يعتبر الأفضل في التعبير عما يدور في النفس وتنظيم العمل فيه يتم تبادل الأفكار والمعلومات بطريقة أقصر وأسهل و أوفر للوقت وللجهد، والاتصال الشفوي ذو اتجاهين لأنه يسمح للمرسل بالتعرف على استجابة المستقبل ومدى تقبله او رفضه لمحتوى رسالته من خلال انفعالاته او تعابير وجهه. وهذا الاتصال لا يخلوا من مساوئ رغم مزياه العديدة فقد يتعرض محتوى الرسالة الشفوية لتحريف او تفسير خاطئ في حالة نقلها من فرد الى افراد أكثر، ومن امثلته نذكر المقابلة الشخصية والاجتماعات والندوات واعمال اللجان واتصالات الهاتف والتسجيلات الصوتية السمعية و غيرها. **2-الاتصال المكتوب (غير المباشر):** يعتمد هذا الاتصال على الكلام المكتوب كالموجود في الكتب والصحف والجرائد والمجلات والمراسلات بكل أواعها. وهذا النمط من الاتصال يتميز بإمكانية اختيار الكلمات المناسبة ومراجعتها قبل ارسال الرسالة، ومخاطبة أكبر قدر من الافراد في وقت قصير، والرجوع الى الرسالة بسبب نسخها عند الحاجة هذا عن مزاياها. اما عيوبها فتتمثل في غياب الجدال والنقاش بين كل من المرسل والمستقبل وعدم اطلاع المستقبل عليها في حال ضياعها ومن وسائل الاتصال المكتوبة نذكر التقارير والنشريات والرسائل البريدية والمطويات واللوحات البيانية والخرائط وغيرها. **3-الاتصال الشكلي (الرمزي):** ويوظف هذا النمط من الاتصال شتى أنواع الصور المرئية التي تنقل معان ورموز معينة الى ذهن المتلقي ومن هذه الصور البصرية الرسوم والصور والاشكال والخرائط والنماذج والعينات والشرائح والأفلام والملصقات والاشرطة. **4-الاتصال الحركي (تعبيري غير لفظي):** يعتمد بدرجة رئيسية على حركات الجسم وكيفية استعمال الفرد للوقت والفراغ اللذين يعيش فيهما، ومن الأمثلة على ذلك تعابير الوجه واليدين والجسم. **5-الاتصال المركب:** يعتمد على تركيب مجموعة من الاتصالات كالاتصال الملفوظ المكتوب والمرئي المسموع، ومن الأمثلة عن ذلك الأفلام المتحركة، فهو خليط من اتصالات كثيرة. ب**-اتصالات حسب اتجاه الاتصال:** (الصاعد، النازل، الافقي). **-الاتصال الصاعد:** تتجه فيه المعلومات من اسفل الى اعلى من التلميذ الى المعلم ومن المعلم الى المدير ومن الإدارة المدرسية الى الإدارة التعليمية وهذا المعلومات قد تكون تقارير او شكاوى او غيرها للاتصال الصاعد في المدرسة بعض المزايا منها**:** توفير معلومات مفيدة للإدارة تسمح لها بإصدار تعليمات جديدة، او اقتراح مواضيع للنقاش الجماعي، او الاطلاع على وجهات وانشغالات المرؤوسين حول ظروف العمل. الى جانب مساعدة الإدارة على تقييم مدى فعالية التعليمات في الفضاء المدرسي، ومساعدتها على تقييم الوضع لاتخاذ قرارات راشدة تخدم الجميع، الى جانب اطلاع الإدارة على ادارك مدى تقبل المعلمين للتعليمات الصادرة اليهم من مستويات الإدارة العليا، ومن ثم التدخل للرفع من الروح المعنوية للمعلمين وتشجيعهم على العمل من خلال فتح باب الحوار لمنع أي توتر نفسي. ومن العراقيل التي تعيق تحقيق الأهداف هذا الاتصال انعزال المدير وتعاليه على المرؤوسين، وعدم توفر وسائل سهلة للاتصال الصاعد، وعدم رغبة الإدارة في سماع الانتقادات والاخبار السيئة الى جانب طول قنوات الاتصال التي قد تؤخر وتشوه محتوى الرسالة الشفوية. **2-الاتصال النازل:** هو اتصال من اعلى الى أسفل أي من مدير المؤسسة الى مساعديه ومنهم الى رؤساء المصالح فالمعلمين فالتلاميذ. ويكون الاتصال النازل في شكل قرارات او أوامر ومعلومات ومهم لتوضيح اهداف وسياسة المدرسة للمعلمين، وتوضيح برامج تعليمية والقوانين الصادرة عن الإدارة المدرسية والتعليمية... ولنجاح هذا الاتصال في الوسط المدرسي يجب توفر مجموعة من العوامل منها تبادل الثقة بين والمعلمين، وفتح المدير للاتصال بينه وبين المعلمين والتطرق لمشاكلهم ولظروف عملهم. **3-الاتصال الافقي:** ويتم على مستوى افراد المجتمع المدرسي من خلال مخاطبة بعضهم لبعض، وجها لوجه بطريقة شفافة وثقة تامة، ويساعد الاتصال الافقي على التنسيق الضروري للعمل، ويشجع على تبادل المعلومات بين الافراد، ويوحد بين افراد المجموعة منهجيا واجتماعيا. **ج-اتصالات حسب طبيعة الاتصال: 1-الاتصال الرسمي:** هو كل اتصال يتم في اطار قواعد التي تحكم سير المؤسسة ويتبع في حركيته القنوات المحددة من طرف البناء التنظيمي الرسمي للمؤسسة وقد يأخذ هذا الاتصال شكلا من اشكال الاتصال السابقة (الافقي، الصاعد، النازل) ومن امثلة الاتصال الرسمي انعقاد المجالس المختلفة في المؤسسة التعليمية. **2-الاتصال غير رسمي:** وهو كل اتصال يتم خارج اطار القواعد التي تضبط سير المؤسسة، ومن امثلته حديث المعلمين فيما بينهم او المعلمين من المدير حول مشكلة تربوية، وللإشارة فان الاتصال الغير الرسمي يعتمد على العلاقات الإنسانية، اكثر من قيامه على أساس السلطة والمركز، فهو يركز على الأهداف الشخصية اكثر من تركيزه على اهداف المؤسسة، وهذا الاتصال يكمل الاتصال الرسمي في معرفة ونقل ونشر المعلومات وتبادلها اذا تعذر ذكرها بطريقة رسمية ومن ثم إمكانية تصحيحها كما يساعد على نسج شبكات من العلاقات الإنسانية بين افراد المجتمع المدرسي. **وسائل الاتصال المدرسي:** المعروف عن الاتصال ان عملية نقل أي رسالة مهما كان نوعها من المرسل الى المستقبل في الوسط المدرسي. **1-****المجالس المختلفة:** مثل مجلس الاساتذة، مجلس التعليم، مجلس الأقسام، مجلس الإدارة، مجلس التأديب، المجلس الداخلي، وتشكل المجالس في الأساس لغرض الاتصال وتبادل وجهات النظر، وتتميز المجالس بفرص التلاقح بين الرأي والرأي الآخر وتبادل الخبرات المتنوعة، وتناول المشكلات من عدة ابعاد، وتتميز المجالس بالتباين بين أعضائها مثل الاختلاف في الوظيفة او التخصص والهدف منها هو تبادل الاتصالات بين اعضاءه للوصول الى قرارات صائبة لخدمة المؤسسة من كل جوانبها المادية والمعنوية التي تتمحور حول التلميذ أساس العملية التربوية. **2-اللجان:** وقد تكون دائمة او مؤقتة وهي عبارة عن أسلوب أخر من أساليب التفاعل والاتصال ذو الطبيعة الاستشارية او التنفيذية في الإدارات وتختلف اللجان بعض الشيء عن المجالس في طبيعة تشكيل أعضائها اذ تكيل الى التقارب بين الأعضاء من حيث مستوى التأهيل والخبرات وذلك لكون اللجان انما تشكل لغرض أكثر تحديدا من الأغراض التي تناولها المجلس. وفيما يخص النوع فالدائمة تتم على مدار السنة مع حفاظ كل عضو على وظيفته حسب ما يقتضيه الإطار التنظيمي للجنة، كلجنة الاستلام او المشتريات مثلا. اما المؤقتة فيتم تشكيلها لدراسة مشكل ما او تأدية ونفيذ مهمة ما وينقضي عملها بانتهاء المهمة الموكلة اليها، كلجنة الاعداد لحفل دراسي. **3-****المقابلات:** يستخدم افراد الوسط المدرسي العاملين في المؤسسة المقابلة في الاتصال فهم يعقدون مقابلات مع رؤوسهم ومع الآباء والتلاميذ كما يناقشون مع المدرسين وباقي العاملين بالمدرسة المشكلات والخطط المختلفة... وتستخدم كلمة مقابلة عادة لوصف الاجتماعات التي تتم وجها لوجه... والمقابلة وسيلة هامة من وسائل الاتصال لكنها في نفس الوقت صعبة ومعقدة. وقد تكون فردية او جماعية اما الفردية فهي الشائعة في الأوساط المدرسية، وهي التي تتم بين شخصين فقط قصد ضمان ثقة الطرف الآخر لتحقيق التعاون في امر ما في غياب وجود أطراف أخرى قد تعيقه عن ذلك. اما الجماعية فهي مقابلة شخص لجماعة من الأشخاص كمدير المؤسسة لأعضاء الهيئة التدريسية لمناقشة امر ما. وهذه المقابلة بمثابته اجتماع هيئة تدريسية لتبادل الأفكار وتنميتها. **4-****المعلقات والكشوف:** ونعني بها تلك الوثائق التي تعلق لإعلام افراد الوسط المدرسي بأمور تخصهم وتخص المؤسسة التربوية إضافة على الكشوف التي تعتمد لإعلام المنتسبين للمؤسسة المدرسية بالاطلاع على أمور دقيقة تخصهم كونها تتصف بالدقة والموضوعية. **5-اللقاءات (الاجتماعات المدرسية):** ونقصد بها لقاء الأعضاء للتداول في المهمات الموكلة اليهم وتعتبر الاجتماعات في المدرسة دعوة هامة لتبادل الاتصالات وتبادل المعلومات والخبرات وبحث المشكلات كثيرا ما يستفيدون منها المعلمون الجدد في النمو بعملهم، ويقدم فيها القدامى خبراتهم ويوظف من خلالها المدير المعلومات والتعليمات في خدمة العملية التعليمية. **6-الندوات:** وهي عبارة عن ملتقيات إدارية وتعليمية داخلية وخارجية، وقد تتم بين الأساتذة بحضور مديرهم لحضور حصة دراسية مثلا ولعمل على تقييمها لاحقا مع الحضور وقد تكون خارجية وفي مؤسسة ما يحضرها عدد كبير نوعا ما كأساتذة المادة الواحدة لمناقشة بعض الأمور التي تخص المنهاج التربوي بحضور جماعة من المختصين أمثال المشرفين التربويين قصد الوقوف على كل جديد يطرأ على مستوى المحتوى الدراسي. **7-الأيام الدراسية:** وهي عبارة عن أيام تكوينية للاطلاع على بعض الأمور التربوية الجديدة والعمل على مناقشتها لتبادل الخبرات واكتساب أخرى. قصد الاستفادة منها في الحياة العملية.

**[](https://www.youtube.com/embed/3aK-vk5GBeo?feature=oembed)**