

الفصل التاسع الاتصال التربوي

مقدمة:

أصبحت وسائل الاتصال التعليمية تلعب دوراً هاماً ومتميزاً في عملية التعليم لاعتبارها جزءاً أساسياً ومتكاملاً من المنظومة التعليمية، وهي بذلك تتضمن كثيراً من المتغيرات التي تتفاعل فيما بينها، ومن ثم تنعكس ذلك على العملية التربوية، ومن هذه المتغيرات مدى توافر المواد والأجهزة التعليمية في المدارس ومدى قدرة المدرسين على إنتاج المواد التعليمية وتشغيل أجهزتها وبعض خصائص المعلمين.

وتؤدي المدرسة وظيفتها التربوية عن طريق القيام بمجموعة من النشاطات التعليمية المصاحبة، ومحور النشاطات في المدرسة هو التلميذ ويعاونه على القيام بها وهيئة الظروف المناسبة لإتمامها مجموعة من الأفراد هم المعلمون والإداريون وأولياء الأمور وغيرهم من المهتمين بالعمل التربوي، بحيث تتضافر جهودهم جميعاً في وضع وتنفيذ البرامج التي من شأنها تحقيق الأهداف التربوية المدرسية، ولاشك أن جهود المهتمين بالعمل التربوي تحتاج إلى نوع من التنسيق، والالتفات ويعدت عن الهدف المحدد المأمول تحقيقه، ويتولى مهمة تنسيق هذه الجهود داخل المدرسة مديرها عن طريق مجموعة من عمليات الاتصال المنظمة التي تتيح القدر الضروري من الفهم المشترك بين العاملين من جهة، وبينهم وبين التلاميذ وبينهم وبين باقي المهتمين بالعمل التربوي من جهة أخرى.

ويضم العاملين في المدرسة تنظيمياً رسمياً على رأسه مديرها، ولا يعتبر التلاميذ أعضاء في هذا التنظيم، إنما يمثلون أعضاء المجتمع المستفيد من خدمات الأعضاء الرسميين للتنظيم والنظرة السريعة إلى البناء التنظيمي للمدرسة، كشف للرأي عن تقسيم العمل فيها، والأقسام الإدارية التي تضمها ومستويات السلطة داخلها، وخطوط الاتصال بين أقسامها المختلفة، والتنظيم الرسمي للمدرسة بقيمة أصحاب السلطة عن قصد أو على يقترونه ويمثل من وجهة نظرهم أفضل ترتيب يسير العمل بمقتضاه ليتيح أكبر قدر من التنسيق بين نشاطات العاملين فيها بصورة تضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية كبيرتين، أو على مدير المدرسة أن يتبع في نشر قنوات اتصاله مع العاملين داخلها الخطوط التي رسمها التنظيم الرسمي مراعيًا في ذلك مستويات السلطة فيه، وقد اطلق

برنادر على قنوات الاتصال الرسمية داخل التنظيم اسم نظام الاتصال، ولكن المدرسة بيئة اجتماعية تضم أفراد اجتماعيين يعملون بصورة منتظمة قريبين بعضهم البعض فإن أفرادها يكونون فيما بينهم تنظيمات غير رسمية تأخذ صورة تجمعات صغيرة وصادقات وعلاقات اجتماعية خاصة اثناء فترات الفراغ، وقد تمتد هذه العلاقات خارج المدرسة.

أولاً: معايير وكفاءة الاتصال التربوي:

تتفاوت عمليات انتقال المعلومات بين أطراف الاتصال من حيث قدرتها على تحقيق معايير كفاءة فاعلية الاتصال، ومن أهم معايير الكفاءة لعملية الاتصال ما يلي:

(1) السرعة: أي ان يتحقق نقل المعلومات ويتحقق الهدف الذي يتم من أجله الاتصال في أقل زمن ممكن.

(2) انتقال المعنى: أي أن ينتقل المعنى الذي أراد مرسل المعلومات أو الرسالة نقله إلى ملتحق الرسالة.

(3) التأثير على الملحق للرسالة: أي ان تؤثر الرسالة في مدركات ومفاهيم أو سلوك متلقي الرسالة، كما هدف مرسل الرسالة لهذا التأثير أن يكون واضحاً.

(4) إشباع حاجة متلقي الرسالة إلى المعلومات: أن يحصل متلقي الرسالة على المعلومات التي كان في حاجة إليها.

وتتوقف كفاءة نظام الاتصال على بعض الشروط التنظيمية التي ضمها:

(1) أن تكون قنوات الاتصال محددة ومعروفة لكافة المرؤوسين والمعلمين.

(2) تحديد سلطات الأفراد في هيكل الوظائف والأعمال والمسئوليات التي يقوم بها كل منهم حيث أن خطوط السلطة التي يشير إليها الهيكل التنظيمي للوزارة هي نفسها خطوط الاتصال.

(3) يجب أن تكون خطوط الاتصال بين مراكز اتخاذ القرارات وجهات التنفيذ قصيرة بقدر الإمكان، وأن تكون مرنة في نفس الوقت حتى يسهل نقل المعلومات والبيانات بالمعنى ذاتها، وبهذا لا يحدث سوء فهم أو التباس.

(4) يجب أن تربط قنوات الاتصال القاعدة بالقمة مارة بكل المستويات التنظيمية (ديوان الوزارة - مديريات التربية والتعليم - الوحدات المدرسية)، وبذلك تنطبق على خطوط هيكل السلطة، وبهذا يتم حماية مسئولية كل فرد في الإدارة التعليمية.

5) يجب أن تترجم جميع الاتصالات الواردة من خارج المؤسسات التعليمية والصادرة من داخلها وتصاغ صياغة دقيقة في إطار أهداف المؤسسة.

6) يجب ألا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي فلا يجوز لمدير المديرية التعليمية مثلاً أن يعطي تعليمات إلى المعلمين، وإنما توجه التعليمات إلى ناظر المدرسة أو مديرها الذي يقوم بتوجيهها بدوره إلى المعلمين.

7) إذا كان هدف الاتصال بين موجة المادة والمعلم هو تغيير طريقة التدريس أو تعديل في أدائه فيجب أن يكون الاتصال عن طريق المقابلة الشخصية وزيارته في الفصل، وليس عن طريق منشورات دورية أو تقارير ترفع إلى المدرسة.

وأنه بالنسبة لزيادة الكفاءة الاتصالية للمدرسة بوجه عام فإن الأمر يقتضي ما يلي:

أ) تقييم البناء التنظيمي الرسمي القائم بهدف التأكد من أن قنوات الاتصال تصل إلى جميع أفراد المجتمع المدرسي، وإنها قصيرة ما أمكن ومباشرة، وتتناسب مع دوافع الأفراد والتجهيزات المتاحة.

ب) التأكيد من معرفة أفراد المجتمع المدرسي لقنوات الاتصال التي تتدفق خلالها الرسائل إليهم ومحاولة تثبيتها ما أمكن.

ج) التأكد من أن الرسائل تصدر عن المصدر الصحيح وممن له حق إصدارها.

د) إعداد برامج تدريب أثناء الخدمة للعاملين بالمدرسة من معلمين وغيرهم تساعد على زيادة فهم ديناميات الجماعة وسلوك الأفراد وطرق الاتصال الفعالة ومهارات إعادة الصياغة اللفظية وما إلى ذلك.

ثانياً: أهمية الاتصال التربوي:

تبدو أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة الواضحة بالتخطيط من ناحية وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية وبعملية الرقابة من ناحية أخرى فالإتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة من معرفة الموارد المادية والبشرية ومعرفة أهدافها بكل وضوح، كما أن اتخاذ القرار الرشيد يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة وواضحة للإتصال بكل من يساهم في عملية صنع القرارات، كما أن فاعلية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الإتصال، ووضوح قنواته، فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الرقابة بطريقة مثمرة وجامدة ما لم تكن لديه شبكة جيدة للإتصال يجمع عن طريقها بين كافة أرجاء التنظيم.

كما أن جوانب العمل الإداري لا يتم أي جانب قبل توفير نظام اتصال فعال داخل المؤسسة التعليمية، فالتوجيه الإداري مثلاً يتم من خلال ربط أجزاء المؤسسة بعضها ببعض، ويتم توزيع الأعمال وتتبع الأنشطة المختلفة وإزالة العوائق التي قد تعترض ذلك العمل والوظائف الإدارية الأخرى، أيضاً لا تتم من خلال قنوات ووسائل الاتصال.

وتبرز أهمية الاتصال التربوي في الجهاز الإداري في الإدارة التعليمية على النحو التالي:

- (1) تحقيق الأهداف.
- (2) الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تناول المشكلات وطرق علاجها.
- (3) الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة.
- (4) التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- (5) يمثل الاتصال جزء رئيسي من مهام المسئولية في الجهاز الإداري داخل المؤسسة مما تنشأ عنه الحاجة إلى ترتيب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة.
- (6) توجيه العاملين وتقييم أدائهم.
- (7) كفاءة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة تزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها.
- (8) الاتصال وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف، وما هي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات.
- (9) الاتصال يعتبر من الوسائل الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيير في سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المؤسسة التعليمية.
- (10) عملية الاتصال داخل المؤسسة تحتوي على جانب انفعالي وآخر نفسي مما يكون له أكبر الأثر على المناخ الأكاديمي والإداري في المؤسسة التعليمية.
- (11) يعطي إحساس للعاملين باهتمام الإدارة بهم مما يدعم العلاقة الطيبة ويرفع من الروح المعنوية.

ويمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل ومن وجهة نظر المستقبل.

ومن وجهة نظر المرسل تتمثل أهمية الاتصال فيما يلي:

- (1) الإعلام: أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو جمهور المستقبلين وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث.

(2) التعليم: أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة وتطوير إمكانياتهم العملية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.

(3) الترفية: وذلك بالترويج عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.

(4) الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

أما المستقبل فإنه ينظر إلى أهمية الاتصال من الجوانب التالية:

(1) فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث.

(2) تعلم مهارات وخبرات جديدة.

(3) الراحة والمتعة والتسلية.

(4) الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار والتصرف بشكل مقبول اجتماعياً.

وتظهر أهمية الاتصالات في المؤسسات التعليمية لما تحققه من تفهم لمشكلاتها وتحليل لكل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لحلها ولعلاقتها المباشرة بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

وتعتمد عناصر الإدارة مثل: (التنظيم - التخطيط - التوجيه - التنسيق التقييم) على نوعية الاتصالات الموجودة، وذلك لأن العملية الإدارية لا تعمل في فراغ بل في محيط اجتماعي له مقوماته ونظمه وثقافته وعاداته وتقاليده، ولهذا تعتبر الاتصالات وظيفية أساسية من وظائف الإدارة.

ويؤكد برنارد Barnard ذلك حيث يرى أن الاتصالات وظيفية من وظائف الإدارة كما يعتبرها مورفي Morphy عنصراً أساسياً للتنظيم الناجح، ويرى كل من حبيلر، وهيك Hick & Culletel أن الاتصالات عامل أساسي لاستمرار المؤسسات ووجد أن المدير يمضي حوالي 95% من وقته في الاتصالات، والاتصالات الجيد ضرورة لتحقيق الكفاءة الإدارية، وعندما تفشل الاتصالات تفشل الأنشطة التنظيمية جميعها.

ويعتبر ما ذكره ميربرت Herbert تأكيد هاماً على أهميتها وفعاليتها في العملية الإدارية والتي بدون نجاحها لن تتحقق الكفاءة المطلوبة للعاملين بها، فتفشل أنظمتها وتضطرب قراراتها، وتتعثر المؤسسة في تحقيق أهدافها المطلوبة.

ولا يمكن تجاهل أهمية الاتصالات في العملية الإدارية لأنها إحدى الدعائم الهامة التي يرتكز عليها البناء التنظيمي للمؤسسة، كما يتحقق من خلالها التنسيق والتكامل بين

مختلف الأعمال والنشاطات الخاصة بالعمل الإداري، وتتوقف جوده الاتصالات على مدى فاعليتها وسلامة انتقال الأوامر والقرارات والنتائج والبيانات والاتجاهات عبر أقسام المنظمة.

ثالثاً: تطوير وتنشيط الاتصالات في المؤسسات التعليمية:

توجد أهداف كثيرة تحققها الاتصالات داخل المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها وأنشطتها التي تقوم بها، ولذا لا بد من العمل على تطوير وتنشيط تلك الاتصالات بكافة صورها وأشكالها، ومن أهم المقترحات لتطوير وتنشيط الاتصالات داخل المؤسسة التعليمية ما يلي:

- 1) وضع خطة محددة الأهداف تتضمن معرفة كل فرد في المؤسسة التعليمية دوره في تحقيق اتصال جيد، بالإضافة إلى تحديد القنوات والوسائل التي تستخدم في الاتصال.
- 2) زيادة فهم العاملين لحقيقة الاتصال وأهميته، لأن نجاح الخطة يستلزم فهم العاملين لحقيقة الاتصال وعناصره المختلفة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الدورات التدريبية للمعلمين، بالإضافة إلى ضرورة تدريس علم الاتصال التربوي للكليات التربية ومعاهد إعداد المعلمين.
- 3) تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين من المدرسين وغيرهم، ولكي يتحقق ذلك وحتى نضمن إجراء اتصال فعال يستلزم الأمر توفير عدد من المهارات أهمها: (مهارة التحدث ومهارة الإنصات ومهارة التفكير).
- 4) تدعيم الثقة بين القيادات الإدارية والمعلمين، لأن ذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وإلى تقليل الوقت الذي يستغرق فيها.
- 5) تدعيم شبكة الاتصال غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات حتى تشبع بعض حاجات العاملين إلى المعلومات التي تتعلق بأمور تهمهم مثل: (الترقيات وحركة الإعارات والتنقلات).
- 6) تقويم نتائج الاتصال للتأكد من أن الاتصال داخل المؤسسة التعليمية قد حقق أهدافه في توصيل المعلومات والخبرات والاتجاهات إلى العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة المهارات الفردية والجماعية للنظار والمدرسين، وتحسين طرق أدائهم للأعمال بما يتفق مع أهداف العملية التربوية والتعليمية.

رابعاً: العوامل التي تحد من فاعلية الاتصال:

هناك بعض العوامل التي تحد من فاعلية الاتصال والتي تتمثل في العوامل التالية:

- 1) عدم رغبة الأفراد في الاتصال أو إشغال البعض بأعمال أخرى.
- 2) اعتماد وصول معلومات ناقصة أو متحيزة أو مشوهة إلى رئيس المؤسسة خشية معرفته حقيقة ما يجري داخل المؤسسة بصورة صادقة.
- 3) عدم وجود أهداف محدد ومرسومة مطلوب تحقيقها عن طريق الاتصال.
- 4) عدم إعطاء العناية والأهمية لأفكار وجهات نظر العاملين من جانب الرئيس.
- 5) التعصب لموقف أو رأي وجهة نظر معينة.
- 6) وجود فروق فردية بين العاملين في القدرات والمستوى الوظيفي والاجتماعي والاقتصادي والتعليمي.
- 7) وجود بعض الاتجاهات السالبة الغير مرغوب فيها التي تسود بعض العاملين كاتجاه مدير المدرسة السلبي نحو المدرسين الجدد الأمر الذي يفوق كل اتصال جيد بينه وبينهم.
- 8) عدم النطق الجيد واستخدام الكلمات العامة المجردة أو استخدام الصياغات المعقدة أو الكلمات ذات المعنى غير المحدد.

خامساً: أدوات الاتصال التربوي:

تتعدد أدوات الاتصال في مجال الإدارة التعليمية حيث تستخدم كقنوات ومسالك لنقل الأوامر والأفكار والاتجاهات والمعلومات والخبرات بين مختلف المستويات الإدارية، وهناك من الأدوات التي يستخدمها قادة المؤسسات التعليمية لتوصيل أفكارهم وآرائهم واتجاهاتهم للعاملين، وهناك أيضاً من الأدوات التي يستخدمها العاملون في توصيل أفكارهم وآرائهم ومشكلاتهم إلى قادة المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى الأدوات التي تستخدم بين الأقسام والوحدات التعليمية ذات المستوى الواحد.

ومن أهم أدوات الاتصال ما يلي:

1) الأوامر الشفهية والمكتوبة: عادة ما يلجأ القائد في الإدارات التعليمية إلى إعطاء العاملين بعض الأوامر الشفهية في الأمور ذات الأهمية المحدودة، أما بالنسبة للأمور والمسائل الهامة وحتى لا يتعلل بعض العاملين في عدم تنفيذ الأمر نتيجة لعدم الإخطار فإن الأمر المكتوب في هذه الحالة ملزماً لأنه يطلب من العاملين التوقيع عليه بالعلم كما في حالة الامتحانات وما يتعلق بها.

وهناك بعض الشروط الواجب توافرها في الأمر الجيد والتي تتمثل في الآتي:

1) ألا يتعارض مع السياسة العامة لوزارة التربية والتعليم أو التقاليد والعرف السائد في المجتمع.

(ب) أن يكون الأمر قابل للتنفيذ من جانب العاملين حتى لا يتحملون ما لا يطيقون.

(ج) ألا يعرض العاملين للمخاطر النفسية أو البدنية.

(د) لا يحتمل الأمر لبساً أو سوءاً في الفهم من جانب العاملين.

(هـ) إيضاح الهدف أو الحكمة من وراء هذا الأمر للعاملين المنفذين له.

(2) **النشرات:** من أكثر الأدوات شيوعاً في المدارس هي النشرات، ويجب أن تكون النشرة مصاغة صياغة دقيقة وواضحة ومفهومة بالنسبة للعاملين الموجه إليهم، وعادة ما تمرر هذه النشرات على المعلمين للتوقيع عليها بالعلم حتى يصبحوا ملتزمين بتنفيذ ما تناولته النشرة، وتتناول النشرات عادة مواعيد جديدة للعمل أو تعديل درجات بعض المواد الدراسية أو اجتماعات مجلس إدارة المدرسة أو أمور تتعلق بالإدارات المدرسية، وهناك فرق بين النشرة والكتاب الدوري فالأول تتضمن تعليمات وتوجيهات واجبة التنفيذ، أما الكتاب الدوري فيتضمن بيانات عن المبنى المدرسي أو إعداد التلاميذ أو إحصائيات أو نحو ذلك.

(3) **المذكرات والتقارير:** من أكثر الأدوات انتشاراً في الأوساط التعليمية الإدارية، فالمذكرة هي عرض لموضوع أو مشكلة من القضايا المتصلة بالعمل التعليمي حيث يقدمها المعلمون إلى مديري المدارس، أو من مديري المدارس إلى المستويات الأعلى، وقد يطلب في هذه المذكرة إبداء الرأي في موقف معين أو اتخاذ اللازم بشأن أمر من الأمور أو إحاطة المستويات الإدارية الأعلى بأحداث معينة أو واقعة من الوقائع، أما التقارير فهي تتضمن حقائق عن موضوع معين معروضاً عرضاً تحليلياً والتقارير إما أن تكون شهرية أو سنوية.

ويجب أن تكون معروضة منظمّة، أن يلتزم الدقة والموضوعية في استخدام الفاظها، أن تقتصر على المعلومات والبيانات الضرورية، وأن تتسم بالوضوح والبساطة في التعبير مع مراعاة الأمانة وعدم التحيز.

ومن التقارير الشائعة في العمل التعليمي تقدير موجهي المواد التعليمية المختلفة للمعلمين والتقارير الدورية عن الحالة التعليمية في المدرسة، وتقارير المعلمين عن أحوال التلاميذ.

وكي تصبح التقارير وسيلة اتصال فعال يجب أن تتناول الحقائق كلها الإيجابي منها والسلبى حتى يتمكن قادة المؤسسات التعليمية من معرفة الحقائق

كاملة بما فيها من مشكلات أو إيجابيات، ولذا يجب البعد عن التقارير الوردية التي توصل للقادة أن الأمور في المنظمات والمؤسسات تسير على ما يرام.

(4) **المجالس التعليمية:** تلعب المجالس التعليمية دوراً هاماً في التنسيق بين الأجهزة التعليمية المختلفة أو المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية، وقد تكون استشارية أو تنفيذية، أما المجالس الاستشارية فلا تملك سلطة اتخاذ القرار، ولكنها تساهم مساهمة فعالة في تحديد الشكل الذي سيكون عليه القرار لأن الرأي الذي تبديه فيما يعرض عليها غير ملزم لأن مهمتها تقديم المشورة والنصح في الموضوعات المطروحة عليها.

ومن أمثلة المجالس الاستشارية مجلس التخطيط والمتابعة الذي يتولى اقتراح السياسة العامة للخطة التعليمية واقتراح تطوير الخط الدراسي والمناهج والكتب وغيرها من القرارات التعليمية.

أما المجالس التنفيذية فمهمتها وضع القرار موضع التنفيذ ولها سلطة تمكنها من الأمور في حدود الاختصاصات والسلطات الممنوحة لها، ومن أمثلة هذه المجالس: (مجالس وكلاء الوزارة - مجلس مدير التربية والتعليم).

(5) **الاجتماعات المدرسية:** من الوسائل الضرورية التي لا يستغنى عنها مديري المدارس في ممارستهم للعمل الإداري حيث تتيح الفرصة لتبادل وجهات النظر بين المدير والمعلمين الأمر الذي يشعر المعلمين بقرب الإدارة منهم مما يشجعهم على العمل الجاد ويعمل على نجاح العملية التعليمية، ومما يساعد على نجاح الاجتماعات المدرسية حسن التنظيم وتحديد الهدف منها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي لها، ومن شروط الاجتماعات المدرسية ما يلي:

- تحديد جدول أعمال معاً مسبقاً يشترك فيه كل أعضاء الاجتماع.
- أن يتناول الاجتماع موضوعات تهم الأعضاء المدعوين للاجتماع.
- أن تتاح الفرصة لتبادل وجهات النظر بين قادة الاجتماع والأعضاء.
- أن يسود الاجتماع جو من الألفة والاحترام المتبادل أثناء المناقشة.

(6) **الباب المفتوح للرئيس:** من أدوات الاتصال الهامة حيث تمكن الناظر أو مدير المدرسة من أن يتعرف على ما يجري داخل المدرسة بصورة واقعية، بالإضافة إلى القضايا والمشكلات التي يعاني منها العاملون من المدرسين وغيرهم.

وبالرغم من أن سياسة الباب المفتوح للرئيس تجعله لا يتعزل عما يجري حوله،

إلا أنه يعاب على هذه السياسة كثرة الأفراد المترددة على مكتب الرئيس الأمر الذي يضيع من وقته في مناقشة قضايا ومشكلات كان يمكن أن تحل على مستويات إدارية أدنى، إضافة إلى ذلك أن الناظر أو مدير المدرسة لا يجد الوقت الكافي أو الجهد الذي يوجه للأشراف على سير العمل المدرسي أو الجهد الذي يوجه لتخطيط العملية التعليمية بالمدرسة للنهوض بها.

7) مكتب الشكاوى (صندوق الشكاوى): هدفه التعرف على الشكاوى المقدمة من العاملين بديوان الوزارة أو المديرية التعليمية أو من المدرسين، حيث تقوم الوزارة بتلقي الشكاوى وإحالتها إلى جهات الاختصاص للبحث والإفادة، والرد على الشكاوى نتيجة الفحص، وإذا كان لصاحب الشكاوى حق في شكواه فيجب على أجهزة وزارة التربية والتعليم الاعتراف بخطئها وتقصيرها والعمل على تلافي الشكاوى، ذلك لأن الشكاوى تفقد قيمتها إذا لم تحظى باهتمام المستويات التعليمية الإدارية العليا.

8) الإذاعة المدرسية: يمتاز هذا الأسلوب من أدوات الاتصال التربوي بالسهولة والسرعة في توصيل الأخبار والمعلومات والآراء والتوجهات للعاملين في المدرسة وتفيد الإذاعة المدرسية المحلية في تسهيل اتصال مدير أو ناظر المدرسة بالمعلمين في وقت واحد وتبليغهم الأمور الهامة، هذا وتعتمد الإذاعة المدرسية على حاسة استقبال واحدة هي حاسة السمع.

إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب أن الرسالة الموجهة عبر الإذاعة المدرسية قد يساء فهمها نتيجة الانشغال بعض العاملين بالعمل المدرسي.

9) لوحة الإعلانات المدرسية: تستخدم بعض المؤسسات التعليمية لوحة الإعلانات لتوصيل المعلومات والبيانات والتعليمات إلى العاملين بها، ويجب أن تكون لوحة الإعلانات متجددة الأخبار والمعلومات حتى لا تفقد أهميتها وتجعل العاملين ينصرفون عن متابعتها، كما يجب أن توضع اللوحة في مكان بارز لجميع العاملين، إضافة إلى ذلك يجب أن لا تكون اللوحة مزدحمة بالأوراق مما يعون تركيز العاملين، وفي النهاية يتطلب نشر أي بيان أو أخبار في لوحة الإعلانات للحصول على موافقة كتابية من ناظر أو مدير المدرسة.

ومما يعاب على لوحة الإعلانات أن الكثير من المدرسين والعاملين ينصرفون عن الوقوف أمامها ومتابعة ما تتضمنه من أخبار وتعليمات نتيجة لانشغالهم الدائم في العمل المدرسي الأمر الذي يعوقهم عن قراءة ما هو منشور.

10) مجلة المدرسة: عادة ما تصدر عن بعض المدارس الكبيرة مجلة اسمها وغالباً ما تصدر في نهاية كل عام أو حسب ميزانية المدرسة، والمجلات المدرسية من وسائل الأصال الهامة داخل المدرسة، وتحتوي المجلة على أخبار المدرسة والمعلمين ونشاط الطلاب، وعادة ما يكتب موضوعاتها مدير المدرسة والمعلمين وبعض الطلاب، ولعل هذا يرفع من روحهم المعنوية ويجعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة، كما تخلق شعور الأانتماء والإعزاز نحو المدرسة والفخر بها، ويعاب على استخدام مجلة المدرسة كوسيلة أصال أنها تتضمن الأخبار السارة فقط دون القضايا والمشكلات التي تهتم العاملین من المدرسين وغيرهم، إضافة إلى ذلك احتكار بعض الأفراد تحرير الموضوعات والأخبار دون إتاحة الفرصة لباقي العاملین بالمدرسة.

سادساً: الأصال التربوي ومهام الإدارة المدرسية:

الأصال التربوي هو عملية إدارية في ظاهرها ولكنها عملية اجتماعية في مضمونها عن طريقها تتفاعل مجموعة من العاملین.

وهي عملية نفسية أيضاً ذلك أن الوسيلة المستخدمة هي تعبير عما يجول في خاطر المصدر؛ وهي بالتالي تحمل رد فعلي عملي عن نفسية المستقبل؛ ومن ثم فإنها صورة من صور دينامية الجماعة البشرية.

فعملية الأصال تتضمن جانباً نفسياً وانفعالياً، قد تتأثر به الحياة المدرسة إلى حد ما بالإيجاب أو السلب.

ولكن عندما يسود المناخ المدرسي جو من العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل، فإن ذلك يندبذ ما قد يتراكم في نفوس العاملین مراعاة الصالح العام.

ويعتبر الأصال عملية حيوية وأساسية لأي منظمة أو مؤسسة، ومنها المنظمات التربوية، وهي عملية مستمرة باستمرار بقاء المنظمة لا تقف عند وقت معين أو مرحلة معينة.

والأصال ضرورة من ضروريات العمل إدارياً أو فنياً أو تربوياً، وعن طريقه يتم إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

على أن القصور أو التقصير في عمليات الأصال وأساليبه قد يحدث هذا في أعمال المنظمة، ويكون من نتائجه أحداث بعض المشكلات التي تفوق نجاح المنظمة.

والإدارة المدرسية مسؤولة عن سلامة وفعالية الأصال التربوي بين العاملین فيها،

ومجالات العمل بها ومن ثم إيجاد جو من العلاقات الطيبة بعيداً عن التخريب أو التعصب أو الانقسام أو التملق أو السير في الركاب أو الاتجاه مع الريح وانتهاز الفرص والندس والتجسس والتقول.

وللاتصال التربوي الجيد في مجال الإدارة المدرسية له أثر كبير في نجاح العملية التعليمية ويتمثل ذلك في النقاط التالية:

- تستطيع الإدارة المدرسية الاستعانة بوسائل الاتصال المختلفة، كما يتراءى لها في أمور التخطيط والتنظيم المدرسي، وكذلك في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحسين العملية التعليمية، ومن بينها عقد الاجتماعات لمناقشة الأمور أو تخصص صندوق لتلقي المقترحات أو الشكاوى إلى غير ذلك من أساليب الاتصال مع مراعاة عدم المبالغة أو الإفراط في كل الحالات.
- تستطيع الإدارة المدرسية عن طريق وسائل الاتصال توفير مناخ سليم لقيام العملية التعليمية، وذلك بوقوف مدير المدرسة على شؤون التعليم وأوجه النشاط بمدرسته وإبداء ملاحظاته ومتابعتها.
- أن يشعر العاملون في المدرسة والمتصلون بها من أولياء أمور التلاميذ وأهل البيئة أو الحي بجو اجتماعي مشبع بالتعاطف والتآلف مع تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وأن يكون رائد الجميع تحقيق الأهداف التربوية ونجاح العملية التعليمية.
- أن يكون مدير المدرسة بمثابة حلقة اتصال بين مدرسته وبين ما يعقد من ندوات أو مؤتمرات، وما يتم من لقاءات تربوية أو ثقافية داخل مدرسته أو خارجها بهدف أليها منها سواء لأبناء المدرسة أو معلميه أو بيئتها أو مجتمعها المحلي.
- أن لا يعيش مدير المدرسة في برج عاجي بعيداً عن واقع مدرسته ومتطلبات العمل بها وأن لا يحيط نفسه بسياج من العزلة وبهالة من التعظيم حتى لا تحدث فجوة مفتعلة أو فجوة بغيطة بينه وبين العاملين معه، تلعب وسائل الاتصال في أحداثها دوراً كبيراً.

سابعاً: مجالات الاتصال التربوي:

للاتصال التربوي مجالاته المتعددة، وهذه المجالات تشمل العملية التعليمية بكافة جوانبها وتنظيماتها، وهذا الاتصال يشمل الجوانب التالية:

1) الجوانب الإدارية: الاتصال بالأجهزة القيادية والإدارات الإشرافية والدوائر المسئولة عن التعليم: (التخطيط والتنظيم المدرسي - اللوائح والقرارات والمنشورات المنظمة

للعمل المدرسي - الشئون المالية المتعلقة بالمدرسة - السجلات والعهد المدرسية - الجداول المدرسية بأنواعها - متابعة حضور وانتظام وانصراف المعلمين والتلاميذ والعاملين بالمدرسة).

(2) الجوانب الفنية: وتشمل الجوانب الفنية على: (العملية التعليمية وشئون التدريس - مدى كفاءة المعلمين في أعمالهم - التلاميذ والعملية التعليمية للأنشطة المدرسية - الاختيارات ووسائل التقويم المختلفة - المكتبة المدرسية ومكتبات الفصول - المعينات السمعية والبصرية - المخبرات والمرافق - التقارير الفنية).

(3) خدمة البيئة والمجتمع المحلي: تتمثل خدمة البيئة والمجتمع المحلي على الجوانب التالية: (الاتصال بأولياء أمور الطلاب - الاتصال بالمهتمين بشئون التعليم - الاتصال بالمهتمين بخدمة البيئة - الاتصال بالأهالي من أجل خدمة المجتمع).

ولكل من هذه الجوانب وسائل الاتصال المناسبة وأساليبه التي تحقق أهدافه وغاياته.

ثامناً: عقبات الأتصال:

هناك عدد من العقبات ما بين الأفراد وداخل الفرد نفسه التي تفسر لماذا أن الرسالة التي يتم فك رموزها من قبل المستلم غالباً ما تختلف عن تلك التي أرسلها المرسل.

وفيما يلي العقبات الأكثر شيوعاً المؤثرة على عملية الأتصال:

(1) الغريلة: تشير الغريلة إلى تلاعب بالمرسل بالمعلومات المرسله لكي يجعلها أكثر قبولاً من قبل المستلم، ويظهر ذلك مثلاً حينما يبلغ المرؤوس رئيسه بما يعتقد انه يرغب بسماعة، فإنه يغيريل المعلومات او غالباً ما يحدث ذلك في المنظمات، إذا انه حينما يتم نقل المعلومات إلى التنفيذيين في المستويات العليا، فيجب ضغط هذه المعلومات وتوحيدها، بحيث لا تؤدي إلى أغراق هؤلاء التنفيذيين بتلك المعلومات، كما أن عملية الغريلة تحدث بتأثيرات الاهتمامات الشخصية والمبركات لهؤلاء الذين يقومون بعملية تركيب المعلومات، بحيث يختارون ما يعتقدون أنه مهم حسب رغباتهم ومدركاتهم.

وتظهر عملية الغريلة في المنظمات التي تؤكد على الاختلافات بين المراكز الوظيفية وبين العاملين الذين لديهم طموحات قوية للتحرك المهني، هذا بالإضافة أن المنظمات الكبيرة وبسبب تعدد مسؤولياتها الإدارية، فإنها تخلق فرصاً أكثر لحدوث عملية الغريلة، وبذلك فإن الغريلة تكون أكبر في المنظمات الكبيرة مما هي عليه في المنظمات الصغيرة الحجم.

(2) الإدراك الالتهالي: يحدث الإدراك الالتهالي بسبب أن المستلمين في عملية الاتصال ينتقون ما يرونه أو يسمعونه اعتماداً على حاجاتهم ودوافعهم وخبراتهم وخلفياتهم وعوامل شخصية أخرى فمثلاً الشخص الذي يقوم بعملية المقابلة، يتوقع أن المرأة المتقدمة للعمل في المنظمة أن تكون من أولويات اهتماماتها هي العائلة قبل مهنتها، وسوف يرى ذلك في جميع النساء المتقدمات للعمل، بغض النظر عما إذا كانت المرأة المتقدمة للعمل تشعر بذلك أم لا، إننا لا نرى الحقيقة إننا نفسر ما نرى ونطلق عليه الحقيقة.

(3) كثرة المعلومات: لدى الأفراد قدرات محدودة للتعامل مع البيانات حيث تشير نتائج الدراسات على سبيل المثال أن أغلبنا يجد صعوبة في التعامل مع أكثر من سبعة أجزاء من المعلومات في آن واحد، وحينما تزداد المعلومات التي نتعامل معها بأكثر من طاقتنا فالنتيجة هي عبء حجم المعلومات.

ويشكو اليوم العديد من التنفيذيين من عبء المعلومات التي تظهر على شكل بريد الكتروني، اتصالات هاتفية، فاكس، اجتماعات، وقراءات مهنية متخصصة، وكلها تؤدي إلى هجوم البيانات التي يصبح من غير الممكن التعامل معها أو تصنيفها، وحينما تزداد المعلومات فإن الأفراد يلجأون للالتهاء من بينها وإهمال البعض منها أو نسيانها، وقد يعمدون لإيقاف التعامل مع معلومات أخرى إلى حين الانتهاء من المعلومات التي بين أيديهم، وبغض النظر عن الأسلوب المستخدم فإن النتيجة هي خسارة المعلومات أو اتصالات أقل فاعلية.

(4) الدافعية: حينما يشعر الأفراد بالتهديد، فإنهم يميلون للاستجابة يردوا فعل تقلل من قابليتهم على تحقيق فهم مشترك أي أنهم يتحولون للدافعية، ويمارسون سلوكيات مثل التهجم اللفظي على الآخرين، أو السخرية منهم أو إطلاق أحكام غير صحيحة أو يتساءلون عن دوافع الآخرين، وبذلك فحينما تفسر رسالة الآخرين على أنها تهديد، فغالباً ما يستجاب لتلك الرسالة بطرق تؤثر سلباً على فاعلية الاتصال.

(5) اللغة: تعني الكلمات أشياء مختلفة لأفراد مختلفين، حيث أن معنى الكلمة ليس في الكلمة ذاتها بل بطريقة استخدامها، ومن العوامل المؤثرة على استخدام الكلمات وتعريفها، العمر والتعليم والخلفية الثقافية وفي المنظمة فإن العاملين يأتون من خلفيات مختلفة، وبذلك لديهم أشكال مختلفة في الحديث، كما أن تجميع العاملين ضمن أقسام مختلفة يؤدي لظهور تخفيضات مختلفة تؤدي بالعاملين

لتطوير مصطلحات هينة خاصة بهم، وفي المنظمات الكبيرة الحجم غالباً ما ينتشر العاملون في مناطق جغرافية متباعدة، أو حتى في دول مختلفة ويستخدم العاملون في كل موقع مصطلحات متميزة خاصة بمنطقتهم، كما أن وجود المستويات التنظيمية العمودية، يمكن أن تؤدي لظهور مشاكل في اللغة، فاللغة المستخدمة من قبل الإداريين في المستويات العليا مثلاً، قد تكون غير مفهومه من قبل العاملين التشغيليين الذين تكون هذه اللغة غير مألوفة لديهم، والمهم في الأمر أنه بينما يتكلم الجميع بنفس اللغة، فإن استخدام هذه اللغة ليس متماثلاً بين الجميع، وإذا ما تبينا أن لكل أسلوبه في استخدام اللغة، فإن ذلك يمكن أن يؤدي لتقليص مشاكل الاتصال، والمشكلة هي أن أعضاء المنظمة اعتيادياً، لا يعلمون أن الآخرين الذين يتفاعلون معهم لديهم أسلوبهم الخاص في استخدام اللغة، كما أن المرسلين يميلون للافتراض بأن الكلمات والمصطلحات التي يستخدمونها تعني بنفس المعنى عند المستلم، وغالباً ما يكون ذلك غير صحيح ويؤدي لظهور مشاكل اتصالية.

ويذكر وليام ناسي أن هناك عدد من العوامل التي تحد من الاتصال تتمثل في العوامل التالية:

- (1) الخوف وعدم الرغبة في الاتصال أو انشغال الأشخاص بأعمال أخرى.
- (2) التعمد في حجز المعلومات خشية أحداث تأثير سيء على الرؤساء.
- (3) الشعور بركب العظمة أو الثقة الزائدة عن الحد بمعرفة شعور الآخرين.
- (4) الأقوال السطحية التي لها طابع التحيز أو التبسيط الزائد عن الحد أو غموض الرسالة.
- (5) عدم النطق الجيد أو الصوت المنخفض أو عدم الاهتمام بمتابعة الرسالة.
- (6) التهجم والسخرية من اتجاهات الأفراد بدلاً من اعتبارها وجهات نظر للأمور.
- (7) صفات بعض الأشخاص قد تؤدي إلى الارتباك وخلق روح عدم الاتصال.

تاسعاً: معوقات الاتصال:

إن الاتصال لا يتحقق إذا تم تشويه الرسالة المنقولة أو تم التقليل من تأثيرها وغير ذلك من المعوقات، ويمكن تصنيف تلك المعوقات إلى ما يلي:

- (1) معوقات لغوية: كأن تعني الكلمة أكثر من معنى أو تعني أشياء مختلفة للأفراد أو يصعب فهم واستيعاب نفس الكلمة على معظم الأفراد في الجماعة.
- (2) معوقات إدراكية: وتتصل بالعضو في عملية الإدراك كان يفتقد الفرد بعض الأجزاء من المعلومات وليس كلها.

- (3) **معوقات نفسية:** كميل الضرد إلى تفسير الرسالة كما يراها هو متأثراً بوجهة نظره وعدم موضوعيته، وأيضاً شعور المستقبل للرسالة بعدم تقدير المرسل مما يؤثر على مدى استقباله للرسالة أو يسيء فهمها.
- (4) **معوقات خاصة بمحتوى الرسالة:** كعدم وضوح المعلومات التي تتضمنها الرسالة، أو وجود تناقض بين مفرداتها أو لسوء عرضها وغير ذلك.
- (5) **اختيار قناة اتصال غير مناسبة:** من الضروري أن تكون قناة الاتصال بالمستقبل مناسبة وفعالة لتحقيق الهدف من عملية الاتصال.
- (6) **معوقات تنظيمية:** وتنشأ بسبب بُعد المسافة بين المرسل والمستقبل، أو تعدد وتشابك المستويات الإدارية المستقبلية للرسالة وغير ذلك.
- (7) **معوقات تتعلق ببيئة الاتصال:** وتختص بالمناخ المحيط بعملية الاتصال ويمدى خلو البيئة المحيطة من العوامل المشتتة للانتباه، وبالتالي فلا بد من عدم الإفراط في التوقع بأن الضرد المستقبل لديه من الإمكانيات ما تمكنه من فهم الرسالة بغض النظر عن الظروف المحيطة به، وتتصل أيضاً ببيئة الاتصال ما يحدث عادة من أحداث تعوق نقل المعلومات بصورة دقيقة كأنقطاع الحرارة أثناء المحادثة بصورة دقيقة.
- (8) **عدم متابعة التغذية المرتدة:** ويقصد بها عدم متابعة ردود الأفعال الصادرة عن المستقبل والتي تؤدي على ضعف فهم المرسل لدى تأثير الرسالة على المستقبلين لها.
- وثمة بعض العادات السيئة التي تعوق عمليات الاتصال الجيد، كالمقاطعة من المستقبل للمرسل، أو الاستماع دون إنصات، أو التظاهر بالإنصات، أو عدم المتابعة أو التركيز أو سماع ما يود سماعه فقط وغير ذلك.
- وبالإضافة إلى هذه المعوقات تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال وعلى عناصر الاتصال نفسها وعليه نجد أن أهم هذه المعوقات كما يلي:
- (1) **عدم وضوح الرسالة:** يعتبر من أهم معوقات الاتصال عدم وضوح الرسالة، وقد يرجع ذلك للاختصار الشديد فيها أو لاستخدام لغة متخصصين يصعب على المستقبل فهمها أو لاستخدام كلمات ذات معان متعددة أو لضعف المهارة الاتصالية للمرسل.

- (2) عدم النبااء المساقبل: وذلك إما لعدم فهمه أو لتعارض الرسالة مع مفاهيمه وقيمه أو لعدم ثقته في مصدر الأناصال.
- (3) تباين الإدراك لكل من المرسل والمساقبل: يتباين الأفراد في الخصائص والإدراك والفهم، وهذا يمثل ظاهرة طبيعية وإذا زاد هذا الأناصال بين المرسل والمساقبل فإن ذلك يؤدي إلى عدم فاعلية الأناصال.
- (4) عدم توافر الوقت الكافي للأناصال: قد يؤدي ضغط الوقت الذي يتم فيه الأناصال إلى عدم فاعليته نظراً لاحتمال قصور الرسالة أو عدم توفر الوقت للمساقبل لفهم الرسالة.
- (5) عدم اسقرار الأناصال: تنعكس الأناصارات المسامرة في الأناصال إلى ضعف عملية الأناصال بسبب تعدد طرز وأساليب الأناصال وعدم وضوحها وتعذر الأناصال وحدة الفهم اللازمة.
- (6) العوائق السيكولوجية: وترجع إلى:
- (أ) عدم توفر الثقة بين أعضاء الأناصال.
 - (ب) وجود فجوة كبيرة بين الجماعات غير الرسمية وجماعات الأناصال.
 - (ج) ضيق القياارات الإدارية داخل المؤسسة وعدم استعدادهم الأناصال لقبول الرسالة من المرؤوسين.
 - (د) خوف المرؤوسين من الأناصارات وانعدام ثقتهم بأنفسهم.
- (7) حجم البناء الأناصالي: تزداد عملية الأناصال الإداري صعوبة كلما كبر حجم البناء الأناصالي للمؤسسة ويتم اناصاء هذه المشكلة بأن ينخفض عدد الوحدات الإشرافية داخل المؤسسة مع القيام بتفويض السلطات وإشراك المرؤوسين في عملية اناصاء القرار مما يمثل المنهج الأناصالي والنظام الأناصالي في الإدارة.
- (8) صعوبة الأناصاء: عندما يسود الشك وفقدان الثقة وعدم الاطمئنان وانعدام الأناصاء بين الجماعات العاملة في الأجهزة الإدارية للمؤسسة، يكون الأناصاء أمراً معقداً وقد يرجع ذلك إلى الأناصاء في الأناصاء بين الأفراد وكل الأناصاء له مفرداته اللغوية الخاصة به.
- (9) كثرة المعلومات عن الأناصاء: حيث أن زيادة طول وكمية الرسائل المرسلة إلى السلطات الإدارية العليا تقلل من اناصاءات المسؤولية بها كما أن المعلومات التي

بالوسائل قد تترك المستقبل عن فهم محتوياتها وأيضاً نقص المعلومات يؤثر في فاعلية اتصال.

10) القابلية نحو الاتصال: يقصد بذلك استعداد أعضاء التنظيم نحو الاتصالات ومن الطبيعي كلما كان هذا الاستعداد مرتفعاً كلما أدى ذلك إلى فاعلية الاتصال.

11) أسلوب القيادة: يؤثر نمط القيادة السائدة في التنظيم على كفاءة الاتصالات، وكلما كان النمط الديمقراطي هو الشائع كلما أدى ذلك إلى تحسين الاتصالات.

12) العلاقات الاجتماعية: حيث يؤدي نمو العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم في تحسين عملية الاتصال مقارنة بالافتقار لوجودها بين الأفراد والجماعات.

13) طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين: يؤثر طبيعة العلاقة بين كفاءة الاتصالات فكما كانت العلاقة طيبة كلما أدى ذلك إلى سرعة وفاعليته.

14) التغذية العكسية (المرتدة): حيث يساعد تعرف المرسل على رد الفعل لدى المستقبل على تحسين عملية الاتصال طالما أنها عملية مشتركة تحدث في اتجاهية والعكس صحيح.

عاشراً: التغلب على مشكلات ومعوقات الاتصال:

من أهم المقترحات لحل مشاكل وللتغلب على معوقات عملية الاتصال في المؤسسة لتحقيق اتصالات فعالة والتي من أهمها ما يلي:

- 1) تشجيع العاملين لتقديم مقترحاتهم.
- 2) وضع الأهداف والعليمات وشرحها لجميع العاملين.
- 3) توفير أدوات ووسائل الاتصال المناسبة السهلة الاستخدام.
- 4) اهتمام الإدارة برد فعل قراراتها لدى العاملين.
- 5) وضع نظام يضمن التدفق المستمر للبيانات والمعلومات داخل المؤسسة.
- 6) وضوح السلطات والاختصاصات وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.
- 7) تحقيق التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة.
- 8) تنظيم الجهة المسؤولة عن المعلومات على أسس سليمة تضمن كفاءة هذه المعلومات.
- 9) استخدام وسائل الاتصالات الحديثة وتعريف العاملين بالمؤسسة بطريقة استخدامها.

- 10) تنظيم الاتصالات الشخصية غير الرسمية على أسس تضمن الاستفادة منها.
- 11) الاهتمام بالاتصالات الخارجية مع البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية.
- 12) زيادة مهارات الاتصالات لدى الأفراد عن طريق الدورات التدريبية والبرامج المختلفة.
- 13) الاهتمام بتبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية داخل المؤسسة.
- 14) الاعتماد على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
- 15) إزالة الخوف والرغبة لدى العاملين ومحاولة طمأننتهم.
- 16) توجيه الأفراد والإشراف عليهم للاستفادة من الاتصال.
- 17) بث الثقة في الأفراد تجاه الرؤساء.
- 18) تفويض السلطات وإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.
- 19) سيادة النمط الديمقراطي في المؤسسة لكي تتحسن كفاءة الاتصال.
- 20) نمو العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين لضمان سرعة وكفاءة وفاعلية الاتصال.

وبالإضافة إلى هذه الاقتراحات فإنه يمكن تحقيق الاتصال الفعال والتغلب على بعض مشكلاته إذا تم مراعاة بعض الاعتبارات ومن ذلك:

1) اعتبارات خاصة بالمرسل:

- الانتباه إلى الحالة النفسية التي يوجد عليها المستقبل حتى يتوصل إلى تهيئة ذهنياً لقبول الرسالة.
- تنمية مهارات التحدث والإنصات من حيث الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه والاستعانة بالصوت المناسب ونغمة الصوت الملائمة للموقف مع التنوع في طبقاته.
- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد مع اختيار الوقت المناسب للاتصال بهم.
- أن يتناسب القول مع الفعل والسلوك، فالسلوك له تأثير أكبر بكثير من التأثيرات التي تحدثها الأقوال.
- البساطة في استخدام الألفاظ التي تحمل المعنى والابتعاد تماماً عن استخدام المصطلحات الفنية التي يجهلها الطرف الآخر، كأن يتحدث المدير مع عامل بسيط في الوحدة الإدارية مستخدماً بعض المصطلحات الإنجليزية التي يجهلها ذلك العامل، واللجوء بقدر المستطاع إلى كلمات ومضامين يفهمها الآخرون.

(2) اعتبارات خاصة بالرسالة: هناك بعض الاعتبارات الخاصة بالرسائل اللفظية وغير اللفظية ومن أهمها:

- الوضوح حيث ينبغي أن تكون الرسالة مباشرة وصریحة لا تقبل التأويل بأكثر من طريقة ومتسلسلة الأفكار مع ضرورة استخدام الألفاظ السهلة والبسيطة والمتداولة بقدر الإمكان.
- التكامل، أي شمول الرسالة لكافة جوانب الموضوع من حيث الكم والكيف.
- الإيجاز ضمن الضروري أن تتسم الرسالة بقدر من الإيجاز الذي يضمن الغرض من الرسالة مع البعد عن الإطالة والإسهاب المخل بالمعنى والذي سيصيب المستقبل حتماً بالملل والفتور عند استقباله لها.
- التحديد أي البعد عن الألفاظ التي تحتمل أكثر من معنى والتي تسمح بالتأويل في تفسيرها والبحث عن معانيها.
- الصحة والدقة بمعنى ضرورة أن تتميز الرسالة بالمصداقية ضماناً لنجاح عملية الاتصال.

(3) اعتبارات خاصة بعملية نقل الرسالة:

- استخدام الوسائل المناسبة للاتصال مع أهمية تدريب الأفراد العاملين بالمنظمة على الأداء الفعال لتلك الوسائل واكتسابهم لمهارات التعامل معها بأمان، كذلك تنمية قدراتهم على تحليل البيانات وفهمها وسهولة تداولها.
- الالتفات إلى العلاج الفوري لعمليات تشويه الاتصالات القائمة أو تحريفها من خلال التقليل بقدر الإمكان من عدد قنوات الاتصال والأفراد والذين تمر المعلومات من خلالها.
- تشجيع الاتصالات غير الرسمية لتعزيز الاتصال الرسمي وزيادة فرص التعاون والتفاهم المشترك وتبادل الأفكار بين العاملين بالمنظمة.

(4) اعتبارات خاصة بعملية استقبال الرسائل:

- تنمية مهارات الإنصات والتشجيع على ممارستها وجعلها ضمن برامج التدريب في المنظمات.
- الاقتراب من أفكار الرؤوسين واتجاهاتهم بما يساعد على تقريب الفجوات العاطفية والإدراكية والثقافية بصورة عامة بينهم.
- اللجوء إلى برامج التدريب لتنمية مهارات الاتصال داخل المنظمات وكيفية الاستفادة من المعلومات المتوافرة.

(5) اعتبارات خاصة بالتغذية المرتدة:

- الانتباه إلى التلميحات والإيماءات الصادرة عن المستقبل بما يساعد على التأكد من تحقيق الأثر المطلوب من الاتصال.
- تشجيع الاتصال في الاتجاهين في كل المستويات الإدارية في المنظمة لزيادة التفاهم بين أفرادها.
- تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل مع استخدام بعض الأسئلة التي تحقق مزيداً من الفهم والاستيعاب لمحتوى الرسالة وأهدافها.