

الفصل الثالث

الاتصالات التربوية الفعالة

- مقدمة.
- مفهوم الاتصال التربوي.
- أهمية الاتصال التربوي.
- أهداف عملية الاتصال التربوي.
- اتجاه الاتصالات التربوية داخل المدرسة.
- عناصر الاتصال التربوي.
- أبعاد الاتصال التربوي وقنواته.
- مهارات الاتصال التربوي الفعال.
- معوقات الاتصال التربوي الفعال.
- طرق تحسين الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية.
- أدوات الاتصال التربوي.
- أولاً: أدوات الاتصال التربوي الورقي.
- ثانياً: أدوات الاتصال التربوي غير الورقي.

obeikandal.com

الفصل الثالث

الاتصالات التربوية الفعالة

مقدمة:

يعيش الإنسان في جماعات، والجماعات تتحرك وتسير وتتطور وتنمو، تحركها في كل ذلك عوامل متعددة متداخلة، وتربطها ببعضها شبكة دقيقة مترابطة من العلاقات، هذه العلاقات والصلات تأخذ صورتها في شكل أفعال وأقوال واتصالات تؤثر في الجماعة وتتأثر بها.

وأى منظمة ما هى أساسا إلا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات وأهداف وتحكمهم قواعد وقوانين، وهم إذ يتحركون لتحقيق هذه الأهداف داخل إطار من القواعد فإنهم يرتبطون ويتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات كما يتبادلون المشاعر والأحاسيس، ومن هنا لا يمكن تصور تنظيم دون الاتصالات التى تتم بداخله^(١).

لذا أخذت عملية الاتصال تحظى باهتمام كبير فى السنوات الأخيرة، بل أنها تعتبر الآن من المكونات الرئيسة للعملية الإدارية وما كتب عنها قبل عام ١٩٤٠م قليل جداً، إلا أنه منذ ذلك التاريخ بدأت تظهر المقالات والكتب التى تشير إلى نتائج الخبرات والدراسات المختلفة، بل أن بعضها كان معنياً بصفة خاصة بالوصول إلى نظرية فى الاتصال، ومع هذا فإن الدراسات التى تناولت الاتصال فى أنظمة التعليم العام تعتبر قليلة جداً^(٢).

(١) عبد الكريم درويش وليلى تكللا. أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية،

١٩٨٠م، ص ٤٦٩.

(٢) محمد منير مرسى. الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٧م، ص ٢٠٠.

وتقع عملية الاتصال وتبادل المعلومات في منزلة هامة للغاية بالنسبة لعمليات الإدارة التعليمية بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة، فالاتصالات الفعالة حيوية لاستمرار أية مؤسسة أو تنظيم إنساني، وواضح أنه ما من أحد يستطيع إدارة منظمة ما، دون أن يكون على دراية علمية بمبادئ وأساليب الاتصالات والمعلومات، حتى أن بعض الباحثين في الإدارة يعطى على المهارات الإنسانية في الاتصال أهمية أكبر من أهمية الوظائف والعمليات الأساسية الأخرى التي تقوم بها الإدارة التعليمية^(١).

والاتصالات إلى جانب كونها عملية إدارية، هي أيضاً عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونوه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف. وهي كذلك عملية نفسية تتطلب قدراً مناسباً من فهم النفس البشرية واتجاهات الآخرين، بتوافرها يقف العاملون على الصورة المتكاملة لسير العمل ومجريات الأمور، مما ينمى فيهم الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالأهمية، وكلها تعزز شعورهم بالرضى والاستقرار النفسى.

مفهوم الاتصال التربوي:

الاتصال في اللغة العربية هو ارتباط مادي أو معنوي يجمع بين اثنين أو أكثر، والاتصال في المصطلحات الإدارية هو نقل فكرة عن شخص إلى شخص آخر، وهو عملية تتم بين طرفين أحدهما هو المرسل وهو صاحبها، والآخر هو المستقبل أو المرسل إليه وهو الذى تنتقل إليه الفكرة^(٢).

ولقد تعرض كثير من الباحثين إلى تعريف الاتصال إذ عرفه بعضهم بأنه "العملية التي تشمل نقل أو توصيل رسالة أو إشارة أو رمز منطوقة أو مكتوبة أو

(1) R. Corton. School Administration and Supervision. Dubuque, Iowa: Brown, Co., 1972, p. 25.

(٢) ماجد راغب الحلو. علم الإدارة العامة. الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، ١٩٨٧م،

مصورة أو مرمزة (من الرمز) من مصدر معين إلى شخص معين أو جماعة بواسطة وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال عبر قنوات محددة^(١).

وقد عرف البعض الآخر من الباحثين الاتصال بأنه "عملية نقل التغيير الحاصل في إحدى مجالات السلوك إلى مجال آخر"^(٢).

وعملية الاتصال هي "العملية التي يتم بها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار وما شابهها من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى وهي عملية تتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد"^(٣).

وبالنسبة لمفهوم الاتصال التربوي بصفة خاصة، فإنه يعنى "نقل أو توصيل وتبادل المعلومات والحقائق التربوية والتعليمية بين الإداريين والفنيين من كوادر العملية التربوية لأغراض تحقيق الفهم المشترك والمتبادل بين المشرفين على هذه العملية والقائمين بها فعلاً بحيث يتم التوصل في النهاية إلى تحقيق أهداف التربية وفلسفتها"^(٤).

ويعرف الاتصال داخل المدرسة بأنه نقل للأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية من الناظر أو مدير المدرسة إلى المعلم والعكس أو من الناظر أو المدير إلى مجموعة من المعلمين، أو من المعلمين إلى الناظر أو المدير أو مجموعة المعلمين إلى مجموعة أخرى، سواء بالأسلوب الكتابي أو الشفهي، أو وسائل أخرى مختلفة بحيث يتحقق

(١) أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه. مدخل إلى الإدارة التربوية. الطبعة الأولى. الكويت:

دار القلم، ١٩٨٣م، ص ١٠٥.

(٢) عبد الباقي زيدان. وسائل وأساليب الاتصال. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٩م،

ص ٣١.

(٣) محمد منير مرسى. المرجع السابق، ص ٢٠٠.

(٤) إميل فهمي. الاتصال التربوي دراسة ميدانية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٦م،

ص ١٢.

الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة، وينتج اقتناع من جانب المتصل به بما يؤدي إلى وحدة الهدف والجهود، بحيث تتحقق فى النهاية أهداف المدرسة وفلسفتها التربوية والتعليمية.

والاتصالات التربوية بمفهومها العلمى تعنى جميع البيانات والمعلومات ونقلها أو تبادلها بين مختلف المستويات بقصد إعلامهم بكل ما يهمهم الإحاطة به فى أعمالهم، وتشمل المعلومات والبيانات والقرارات والنشرات وكل ما هو جديد سوءاً بالنسبة لكل فرد من أعضاء المجتمع المدرسى أو المدرسة.

والاتصال التربوى هو عملية نقل واستقبال المعلومات والبيانات والفهم من مدير/ ناظر المدرسة إلى أعضاء المجتمع المدرسى، وينبغى التأكيد على التفرقة بين نقل المعلومات والبيانات ونقل الفهم لأن الاتصال عملية معقدة ولها أبعاد متعددة، ومنها نقل المعلومات والبيانات من الراسل إلى المرسل إليه، ومنها استقبال الرسالة واستيعابها، ومنها قبول الرسالة أو رفضها، ويستعمل اصطلاح الاتصال فى العادة على ظن أن جميع المعلومات والبيانات المنقولة قد فهمت أو قبلت، ويفترض مثلاً فى المعلومات والبيانات التى ترسل إلى المعلمين أنه قد تم توصيلها إليهم بمعنى أنها فهمت وقبلت من جانبهم وهذا قد يكون أو لا يكون صحيحاً.

والاتصال التربوى عملية رئيسية وضرورة حيوية فى بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المدرسة، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة المدرسية فى معاملة المعلمين والعمال ليس كافياً فى حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافر وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها بما يقطع الطريق أمام مروجى الشائعات والأخبار الكاذبة التى تعكر صفو علاقات العمل التربوى داخل المدرسة. ولا يخفى ما لذلك من آثار سيئة على معنويات المعلمين والعاملين فى المدرسة وبالتالي على مستوى إنتاجهم. ومن هنا قيل أن الانفصال مدعاة للقطيعة فى العلاقات ولاهيارها، أما الاتصال فهو محيىها وداعمها، نظراً لأنه يعمل على توصيل المعلومات

والبيانات بين كافة أعضاء المجتمع المدرسى مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات والبيانات بين طرفى الاتصال بمعنى أن يفهم المستقبل (أو المتصل به) ما يقصده المرسل (أو المتصل) وبهذا فقط يتم الاتصال بينهما.

وفى ضوء ما سبق يتضح لنا وجود عناصر أساسية لأية مؤسسة تعليمية تتمثل فى وجود هدف مشترك وأعضاء هيئة تدريس يعملون من أجل تحقيق هذا الهدف؛ وعملية الاتصال هى التى تربط بينهم، وبدون هذا الاتصال ينتفى فهم الهدف المشترك، وتنتفى تنسيق الجهود لتحقيقه، فعملية الاتصال التربوى إذن ضرورية لمساعدة المعلمين وكافة العاملين فى المدرسة على فهم أهداف وواجبات المدرسة ولمساعدتهم أيضاً على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة.

أهمية الاتصال التربوى

تشكل عملية الاتصالات أهمية كبيرة فى المؤسسات التعليمية، فهناك اتصالات داخل الفصل الدراسى تتم بين المعلم وتلاميذه، وهناك اتصالات بين ناظر أو مدير المدرسة ومعلميها وتلاميذها، وهناك اتصالات بين مدير الإدارة التعليمية ونظار أو مديرى المدارس والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور وغير ذلك.

ولهذا فإن نجاح هذه المؤسسات التعليمية فى تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها لما لها من أهمية فى بنية وتنظيم هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها، وترجع أهمية الاتصالات لأسباب متعددة أهمها ما يلى^(١):
- تعتبر عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التى تنشأ فى المدارس والدوائر التربوية ودراساتها واقتراح الحلول المناسبة لها.

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه. الإدارة التربوية - مفهومها - نظرياتها -

وسائلها. الطبعة الأولى. الإمارات العربية: دار القلم، ١٩٨٦م، ص

- تعتبر عملية الاتصال عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذى يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها، فإذا ما توقف تدفق المعلومات والبيانات لسبب أو لآخر، فإن صانع القرار، سواء أكان المعلم داخل فصله أو ناظر أو مدير المدرسة أو مدير المنطقة التعليمية أو وزير التربية والتعليم فى عمله يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التى تتطلب تصرفاً من نوع ما يتفق مع نوع الموقف.
- ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردى إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات، فالكثير من المظاهر السلبية التى تؤثر فى الإنتاجية الكلية للمدرسة أو غيرها يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية الاتصال.
- تبدو أهمية وخطورة الاتصال فى الإدارة التعليمية واضحة جلية، لكونه عملية أساسية وهامة فى الممارسة الفعالة للعملية الإدارية، تساعد المعلمين وكافة العاملين بالمؤسسة التعليمية على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف، كما أن ذلك شرط أساسى لإمكان قيام الفرد بأداء عمله على وجه صحيح.
- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة، يضمن إلى حد كبير حلاً لمشاكله فى العمل وخارجه.
- وللتأكيد على أهمية الاتصال التربوى فى المدرسة، يمكن توضيح ذلك فيما يلى:
- أن راسم السياسات التربوية اللازمة لتحقيق الأهداف ووضع الخطط المفسرة لهذه السياسات فى حاجة دائماً إلى البيانات والمعلومات وكافة الحقائق المستمدة من مواقع التنفيذ ليصهرها فى بوتقة علمه وخبرته، ويكون منها الخلفية والأرضية الصلبة الصالحة لبناء تقديراته الخاصة بالسياسات والخطط، وليتخذ على أساس سليم منها أحكم القرارات وأرشدها فى تسيير دفة العمل المدرسى وحل مشاكله.

- وأما بالنسبة للمعلمين والعاملين في المدرسة المسؤولين عن التنفيذ فهم من جهة أخرى في حاجة قصوى إلى بيانات ومعلومات تعرفهم بأهداف المدرسة وسياساتها وخططها ونظمها حتى يكونوا دائماً على بينة من أمرهم في تصرفاتهم وسلوكهم نحو تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الإدارة التربوية لا تعمل في فراغ، بل في محيط اجتماعي له عقيدته الاجتماعية ونظمه السياسية والاقتصادية، وله ثقافته المميزة وعاداته وتقاليده، وفي هذا المحيط الاجتماعي تتفاعل المؤسسات والتنظيمات الإدارية المختلفة سواء الخاصة بالإنتاج أو الخاصة بالخدمات، وتسعى عبر نمطية معينة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

وفي المؤسسات التعليمية، فإن التنظيم الإداري يتكون من عدد من العناصر الأساسية أهمها العناصر البشرية (الأفراد) الذين يعمل كل منهم في نطاق اختصاصه وفي حدود مسؤوليته على تحقيق أهداف التربية^(١).

وعلى هذا الأساس تكون عملية الاتصال الإنساني وتبادل المعلومات من أهم عوامل نجاح (أو فشل) الإدارة التربوية في تحقيق أهداف العمل التربوي، وبالنسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فإن الإدارة التربوية قد لا تتمكن من إعداد الكوادر البشرية اللازمة للتنمية بالأعداد المطلوبة أو النوعية المرغوبة دون وجود نظام علمي واضح للاتصال وتبادل المعلومات بين عناصر الإدارة التربوية أولاً، وبين الإدارة التربوية والمؤسسات الأخرى المسؤولة كذلك عن تدريب تلك العناصر أو استخدامها، وغنى عن الذكر أن كثيراً من الصعوبات والمعوقات التي تنشأ في طريق

(١) أحمد عبد الباقي بستان، وحسين جميل طه. مرجع سابق، ص ١٠٧.

التنمية الشاملة الحقيقية كموارد المجتمع البشرية والمادية، إما تنشأ عن ضعف أو شلل فى نظم الاتصال وتبادل المعلومات^(١).

وفى ضوء ما سبق نستطيع القول بأن عمل الاتصالات التربوية الناجحة فى إدارة المدرسة كعمل الشرايين فى جسم الإنسان، فهى تمد النظار والمديرين والمعلمين، وجميع العاملين فى المدرسة بالبيانات والمعلومات التى يتحقق من ورائها كفاءة العملية التربوية والتعليمية، فالمدرسة هى التى تتبلور فيها نهائية كل الجهود الأخرى سواء فى النواحي العلمية أو الفنية أو الأنشطة التربوية، أو غيرها من العمليات الأخرى، فالمدارس لها مسئوليات فنية وإدارية يتوقف على كفاية قيامها القيمة الحقيقية للتربية والتعليم فى بلادنا.

أهداف عملية الاتصال التربوى:

تستخدم عملية الاتصال وتبادل المعلومات فى الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف التالية^(٢):

- نقل المعلومات والبيانات وجوانب المعرفة من مدير/ ناظر المدرسة إلى المعلمين والعاملين فى المدرسة، أو من أى شخص من أعضاء المجتمع المدرسى إلى بقية الأعضاء بحيث يمكن للعمل التعاونى أن يحدث ويبرز.
- توجيه نشاط المعلمين والعاملين فى المدرسة نحو إنجاز برامج العمل المدرسى لتحقيق لأهداف المدرسة.

(١) نبيل نوفل. التعليم والتنمية الاقتصادية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٩م، ص ٣١.

(٢) راجع المصادر التالية:

- أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه. مرجع سابق، ص ١٠٨-١٠٩.
- حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ. إدارة المؤسسة التربوية. القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٣م، ص ٨١-٨٢.

- حفز المعلمين والعاملين في المدرسة وإثارة دوافعهم وإطلاق طاقاتهم نحو العمل المتكامل والتعاوني الكفيل بتأمين مستويات محددة للإنجاز.
 - تكوين وتعديل الاتجاهات والمواقف والأفكار للمعلمين والعاملين في المدرسة والمتأثرين بقراراتها بقصد الإقناع، ومن ثم التأثير في سلوكهم.
 - تنمية شبكة متطورة من العلاقات الإنسانية الجيدة بين كافة أعضاء المجتمع المدرسي.
 - تعريف كافة المعلمين والعاملين في المدرسة بحقيقة ما يحدث داخل المدرسة، الأمر الذى يؤدى إلى التقليل من الشائعات وعدم تضييع الوقت في التخمين أو في القيل والقال.
 - تزويد المعلمين والعاملين في المدرسة بالأخبار ذات الطابع الاجتماعى حتى يتمكنوا من القيام بالاجاملات التى تدعم الروابط الإنسانية مما ينعكس أثره الجيد على العمل المدرسي.
 - إمداد مدير/ ناظر المدرسة بالمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه اتخاذ القرارات السليمة ويجعله عارفاً بحقيقة ما يجرى داخل المدرسة بصورة صادقة، ويعمل على إقناع المعلمين والعاملين في المدرسة الذين يقومون بالتنفيذ بسلامة القرارات.
 - الاتصال التربوى الفعال يمكن مدير/ ناظر المدرسة من التأثير في كافة أعضاء المجتمع المدرسي والقيام بوظيفته في التوجيه والإشراف على أفضل صورة ممكنة.
 - التنسيق بين مختلف الجهود التى يبذلها أعضاء المجتمع المدرسي، وتحقيق الرضا عند أعضاء المجتمع المحلى وأولياء الأمور بصفة عامة فيما يتعلق بنشاط المدرسة.
- وعلى الرغم من أهمية الاتصال وتبادل المعلومات، فإن هذه العملية لا تعنى مجرد معرفة أو إتقان أساليب الاتصال وإنما تشمل كذلك جوانب البنية أو القصد الكامنة وراء محتوى أو مضمون الاتصال، اذ يخشى من أن زيادة التركيز على أساليب

الاتصال يمكن أن تبعد الانتباه عن الحاجة إلى التعاون الذى لا يمكن للاتصال الجيد أن يتم بدونه^(١).

وثمة نقطة هامة يجب ذكرها هنا، هي أن الاتصال الجيد لا يؤدي بالضرورة أو يضمن بصورة آلية بروز علاقات إنسانية جيدة، بينما نلاحظ أن وجود علاقات إنسانية طيبة يؤدي إلى اتصال جيد.

وما لاشك فيه أن وجود اتصالات جيدة أو غيابها يؤدي فقط إلى تعزيز أو إلغاء أثر العوامل الأخرى التي تمارس تأثيراتها في العلاقات الإنسانية، والاتصال الجيد لا يحقق وحدة أهداف الإدارة بل لابد من تضافر عدد من العوامل والشروط الأخرى، والتي من أهمها طبيعة البيئة السياسية والاجتماعية ومدى تيسيرها أو إعاقها لعملية الاتصال، والفكر المشترك، ونوعية اللغة المستخدمة وتفسير مدلولات ألفاظها، والاتجاهات والمواقف المسبقة... وغيرها^(٢).

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا أن المبالغة في التركيز على أدوات الاتصال دون التركيز على مضمون الاتصال ومدى ارتباطه بأهداف الإدارة بصورة مباشرة لا يعنى تحقيق تلك الأهداف، لأن إغراق مشكلات الإدارة في بحر من المعلومات لا يعنى إيجاد الحلول لها^(٣).

اتجاه الاتصالات التربوية داخل المدرسة:

يقصد باتجاه الاتصالات في الإدارة المدرسية، الطريق الذى تسلكه المعلومات التربوية والتعليمية بين المعلمين في المدرسة. وفي هذا المجال نفرق دائماً بين اتجاهين أساسيين للاتصالات:

(1) R. Brown. Judgment in Administration. New York: Mc Graw-Hill, 1966, p. 209.

(٢) أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه. مرجع سابق، ص ١٠٩.

(3) R. Brown. Op. Cit., p. 210.

- الاتصال في اتجاه واحد.

- الاتصال في اتجاهين.

✻ والاتصال في اتجاه واحد يأخذ الشكل التالي:

معلومات من أ ← إلى ← ب.

والأسلوب الأساسي هنا هو نقل معلومات تربوية وتعليمية من معلم إلى آخر دون أن نعطي متسلم المعلومات التربوية والتعليمية فرصة لتبادل الرأى أو الاستيضاح.

✻ أما الاتصالات ذات الاتجاهين فتأخذ الشكل التالي:

معلومات من أ ← إلى ← ب

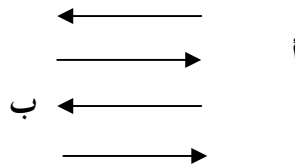
أ → معلومات من ب.

في الوضع الثانى يقوم (أ) بإرسال معلومات إلى (ب) وفي ذات الوقت تتاح الفرصة للطرف الثانى فى عملية الاتصال (ب) فى إبداء رأيه ونقل معلومات إلى (أ).

وفى إدارة المدرسة نجد ما يلى:

- الاتجاه الواحد: ناظر أو مدير المدرسة يعطى تعليمات إلى الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين ولا يستمع إلى وجهات نظرهم فى تلك المعلومات.

- الاتجاه المزدوج: ناظر أو مدير المدرسة يعطى تعليمات إلى الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين ويسألهم رأيهم فيها، مدى فهمهم لها وإمكانية تطبيقهم، ولاشك أننا نستطيع أن نتصور حالات الاتصالات التى تتبادل فيها المعلومات بين طرفي الاتصال كالشكل التالى:



والآن أى هذه الأساليب أفضل من وجهة نظر الكفاءة الإنتاجية للعملية التربوية والتعليمية؟ إن المفاضلة بين أساليب الاتصال تتوقف على الهدف المطلوب تحقيقه من ناحية، وعلى مضمون الاتصال من ناحية أخرى، إذا كان الهدف توصيل بيانات محدودة إلى الطرف الآخر بسرعة، كما فى حالة ناظر/ مدير المدرسة الذى ينبغى مجرد إبلاغ رؤوسيه من الوكلاء والمدرسين بتغيير معين فى الخطة الدراسية، فى مثل هذه الحالة فإن الاتصال فى اتجاه واحد هو الأفضل، وبالعكس فإن الاتصالات ذات الاتجاهين تتميز بكونها أكثر دقة حيث يتيح للطرف الآخر فرصة استيضاح ما غمض عليه من الرسالة والتعبير عن مدى فهمه لها، وبالتالي فإن هناك مواقف معقدة فى العمل، تتطلب ذلك النوع من الاتصالات حيث لا يكون الهدف مجرد إبلاغ البيانات، ولكن ضمان فهم وإقناع المرسل إليه بمضمون الرسالة.

وفى ضوء ما سبق، نستطيع القول بأن ازدواج أو تعدد اتجاهات الاتصالات قد يؤكد إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعملية التربوية والتعليمية، إذا كان هذا الازدواج يؤدي إلى مزيد من الإيضاح والفهم لمضمون الرسالة، ومن ناحية أخرى، فإن التعدد فى اتجاه الاتصال قد يؤدي إلى البلبلة وسوء الفهم، إذا زاد عن الحدود الطبيعية وإذا اشترك أكثر من معلم فى الحديث مما يؤدي إلى تقليل فرص الفهم المشترك، أى أن المبدأ الأساسى أن اتجاه الاتصالات الأمثل من وجهة نظر الكفاءة الإنتاجية للعملية التربوية والتعليمية يتحدد طبقاً لاحتياجات وظروف كل موقف.

عناصر الاتصال التربوى:

نستطيع أن نميز فى الاتصال التربوى عناصره الرئيسية التالية^(١):

أولاً: المرسل:

هو الشخص الذى يبدأ بالخطوة الأولى فى الاتصال، فيوجه الأمر أو يعرض المعلومات أو يبدى المقترحات، وعلى هذا فالمتصل أو المرسل قد يكون ناظراً أو مديراً

(١) إميل فهمى شنودة وأحمد إسماعيل حجي. إدارة المدرسة الابتدائية. القاهرة: وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع الجامعات المصرية، ١٩٨٩/٨٨م، ص ١٧١-١٧٢.

للمدرسة إذا بدأ الاتصال بالمعلمين، في حالة الاتصال من أعلى إلى أسفل، وقد يكون المتصل مسؤولاً (المعلم)، كما لو اتصل المعلم بناظر أو مدير المدرسة في حالة الاتصال من أسفل إلى أعلى، وهناك الاتصال الأفقي مثلما يحدث عندما يتصل المعلم بزملائه وأقرانه من المعلمين، وبصورة مختصرة فإن الاتصال يمكن أن يبدأ من الناظر أو المدير إلى المعلمين أو من المعلمين إلى الناظر أو المدير ومن المعلم إلى زميله.

ثانياً: المتصل به (المستقبل):

وهو الشخص أو الجماعة التي تصلها الأفكار المتنوعة من توجيه أو معلومات أو ملاحظات أو مقترحات التي نقلها المتصل (المرسل)، وقد يكون المتصل به رئيساً، كما في حالة ناظر أو مدير المدرسة الذي رخص له بالتصرف في المسائل التالية دون الرجوع إلى رؤسائه:

- فيما يختص بالتلاميذ: إعادة قيدهم طبقاً لقواعد عامة توضع مع عدم الرجوع إلى الوزارة أو أى جهات أخرى، قبول التلاميذ الذين تنطبق عليهم شروط القبول، تحويل التلاميذ وتأديبهم، تنظيم الرحلات من الاعتمادات المقررة لذلك، تنظيم الحياة المدرسية والمقاصف، ويدخل في ذلك الحفلات والندوات التي تقيمها المدرسة... إلخ.
- فيما يتعلق بالمسائل المالية: إصلاح الأثاث وشراء الأدوات التي لا توجد بالمخازن وإجراء الإصلاحات المستعجلة دون الإخلال بالقواعد المالية وحدود الميزانية التي تقرر بالمدرسة، التصرف في نفود الألعاب الرياضية واعتماد المناقصات الخاصة بها في حدود الميزانية مع مراعاة القواعد المالية.
- فيما يختص بالامتحانات: تنظيم جداولها والزمن المخصص لكل مادة ومراجعة أوراق الإجابة وإعلان النتيجة.
- فيما يتعلق بنظام الدراسة: وضع جدول المدرسة وتنفيذه- إدخال بعض التغييرات على فهم التربية الفنية وفقاً لبيئة المدرسة- تعديل جدول الدراسة من

أول أبريل في كل عام، بما يكفل استيفاء المناهج وإفساح الوقت للتلاميذ للمراجعة في الفرق المختلفة.

– فيما يتعلق بالمعلمين والعاملين بالمدرسة: تعيين العمال في حدود العدد المقرر للمدرسة وفصلهم في حدود القوانين والقرارات، منح العاملين الأجازات العارضة، لفت نظر المعلمين والعاملين بالمدرسة وتحذيرهم، وقد يكون المتصل به مرئوساً كالمعلم الذى يتلقى الأوامر والتعليمات والتوجيهات وهو اتصال من أعلى إلى أسفل.

ولا يمكن القول بأن عملية الاتصال قد تمت بين المتصل والمتصل به، إلا إذا فهم كل منهما موقف الآخر، أو بمعنى آخر إذا حدث تجاوب بينهما أو إدراك المتصل به وجهة نظر المتصل وميادين عمله وهى الاختصاصات المختلفة التى سبق ذكرها عن مديرى/ نظار المدارس.

ثالثاً: موضوع الاتصال (الرسالة):

في الواقع أن موضوع الاتصال أو الرسالة هو لب الاتصال، وفي غالب الأحيان يكون مضمونها ومحتواها عبارة عن أوامر أو ملاحظات أو معلومات أو توجيهات أو مقترحات أو شكوى أى أنها مجموعة الأفكار والمعايير التى يهدف المتصل لنقلها وتوصيلها للمتصل به، ويتوقف نجاح عملية الاتصال على اختيار المحتوى المناسب لموضوع الاتصال، ومن المعروف أن لكل موضوع اتصال محتوى، ولكن أسلوب معالجة المحتوى يختلف من متصل إلى آخر، وعلى هذا فإن أى عملية اتصال هى فى المقام الأول عملية تفاعل، ولا بد أن يحدث نوع من التفاعل بين المتصل والمتصل به.

أبعاد الاتصال التربوي وقنواته :

في كثير من المنظمات تتجه عملية الاتصال دون عائق من أعلى إلى أسفل، أما من أسفل إلى أعلى فيكون اتجاهها بصعوبة، لكن لتوفير درجة عالية من الكفاءة يجب أن تكون عملية الاتصال ذات ثلاثة اتجاهات: من أعلى إلى أسفل وأفقياً ومن أسفل إلى أعلى.

١- الاتصال من أعلى إلى أسفل (الاتصال الهابط):

وينظر إلى هذا النوع من الاتصال على أنه ضروري لفعالية المنظمة فهو يعنى تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات من الرؤساء إلى المرؤوسين.

أى أن في هذا النوع من الاتصال، ترسل المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا بالتنظيم، بمعنى إرسال المعلومات من مدير/ ناظر المدرسة إلى المعلمين أو الطلاب، وبذلك فهي تعبير عن الاتصالات ذات الاتجاه الواحد، ويستخدم هذا النوع من الاتصال بشكل كبير في جميع التنظيمات من جانب الإدارة العليا في إرسال كافة المعلومات المتعلقة بالسياسات والأهداف والتغيرات التي قد تطرأ عليهما إلى باقي المستويات الإدارية.

وفي ضوء ما سبق، يتضح لنا أهمية هذا النوع من الاتصالات في شرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات أو توضيح الأعمال والبت في الأمور، وهو ضروري أيضاً لقيم عمليات الأخبار والعلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والضرورية على وجه أفضل.

ويلاحظ أنه كلما اتصف مدير/ ناظر المدرسة بالعنف أو التعسف، فإن الاتصالات من أعلى إلى أسفل سوف تنقل هذه الصورة عنه إلى المعلمين والعاملين في المدرسة، وقد يولد هذا المسلك شعوراً بالخوف لدى العاملين من معلمين وغيرهم في المدرسة، أو رغبة من جانبهم في تجنب الاحتكاك مما يؤثر بالضرورة في اتصالهم

الصاعدة من أسفل إلى أعلى، وبالتالي انعزال القيادة عن القاعدة وما يترتب على ذلك من نتائج سيئة^(١).

ومن زاوية أخرى فإن الاتصالات الهابطة ضرورية وهامة لتوضيح أهداف وسياسات الفلسفة التربوية بل والعملية التعليمية للمدرسة للمعلمين، وتوجيه سلوكهم وتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية، وتحديد الاختصاصات وتوضيح الأعمال والأفعال التي تصدر عن الإدارة المدرسية.

ومن عوامل جعل الاتصالات التربوية الهابطة ذات فعالية وسهولة، شيوع الثقة بين كل من مدير/ ناظر المدرسة والمعلمين، حيث إن هذه الثقة تدفع المعلمين إلى تصديق المعلومات التي يسوقها مدير/ ناظر المدرسة إليهم بعكس الحال إذا لم تتوفر هذه الثقة، فإن المعلمين قد يفسروا الرسالة على غير معناها، ويسودهم الشك والتردد نحو تقبل مضمون هذه الرسالة، لذا يجب على مدير/ ناظر المدرسة أن يهتم بالعلاقات الإنسانية وتوضيح مواقفه في العمل ليستطيع إزالة ما قد يشعر به المعلمين من شك وقلق، ويبرهن لهم من خلال هذا الاتصال على أنه متفهم لظروف المعلمين ومشكلاتهم وحاجاتهم، كما يجب على مدير/ ناظر المدرسة أن يتصل بالمعلمين في كل أمر يتعلق بهم أو يؤثر على مصالحهم.

٣- الاتصال الأفقي:

وهو صورة هامة أخرى من صور الاتصال، وترجع أهميته إلى أنه يسهل إمكانية انتشار المعلومات المفيدة والأفكار بين الأعضاء العاملين ويساعد على مزجهم جميعاً في مجموعة مترابطة مهنيًا واجتماعيًا.

ويقصد بالاتصالات الأفقية انسياب المعلومات، أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الذين يقعون في نفس المستوى الإداري بالتنظيم،

(١) إميل فهمي. مرجع سابق، ص ٢٤.

ويعتبر هذا البعد الاتصالي أمراً ضرورياً لإحداث التنسيق المطلوب وبفعالية أكبر، كما أنه يساعد على انتشار المعلومات والأفكار بين الأعضاء العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة أو متعاونة في التنظيم في وقت قليل وبجهد أقل^(١).

وتستخدم الاتصالات الأفقية في الاتصال ذى الاتجاه المتعدد، والذي يكون عادة بين الإدارات التعليمية بعضها وبعض وبين أقسام المدرسة العلمية، كالاتصالات بين التربية الفنية وقسم المواد الاجتماعية خاصة في عمل الخرائط والوسائل التعليمية والتي يقوم بتنفيذها معلمى هذين القسمين بالاشتراك مع تلاميذ المدرسة، أو بين قسم اللغة العربية وباقي أقسام المدرسة في عمل مشروع تعليمي أو تربوي، أو إخراج مجلة المدرسة، أو بين المعلمين الذين يقومون بتدريس نفس المادة أو التدريس بنفس الفرقة أو بين المديرين أو النظار بعضهم بعضاً، كذلك أيضاً الاتصال بين المدرسة وأولياء أمور التلاميذ^(٢).

٣ - الاتصال من أسفل إلى أعلى (الاتصال الصاعد)

يرمز هذا الاتصال إلى عملية إرسال المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، ويعتبر هذا الاتصال مكماً للاتصال الهابط (الاتصال من أعلى إلى أسفل)، حيث لا تتوافر لدى العاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط، وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها أيضاً، لذا يجب أن تسمح لهم الإدارة بذلك، بما يتوفر لديها من تقبلها للنقد وسعة الصدر والموضوعية، وتتضمن عملية التصعيد إرسال كافة المعلومات (بيانات، أفكار، مقترحات) المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل إلى أعلى، في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات وغيرها.

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه. مرجع سابق، ص ١٢٢.

(٢) إميل فهمي. مرجع سابق، ص ٢٥.

وهذا النوع من الاتصالات يمكن الإدارة من التأكد من أن المعلومات والأفكار المرسلّة قد تمّ إيصالها أولاً، وأن هذه المعلومات قد فهمت واستوعبت من جانب المرؤوسين ثانياً، وأنهم استجابوا لها وتحرك سلوكهم في الاتجاه المحدود والمرغوب فيه من جانب الإدارة ثالثاً.

وإضافة إلى ذلك، فإن الإدارة يمكنها التعرف على درجة شعور العاملين بالرضا أو الاستياء بين تنفيذ العمل وخلال التنفيذ وبعده^(١).

وعلى سبيل المثال يكون الاتصال من أسفل إلى أعلى في المدارس من المدرس إلى المدرس الأول إلى الوكيل إلى مدير/ ناظر المدرسة، وهو ما نسميه الاتصالات الصاعدة، ولهذا النوع من الاتصالات أهمية لكافة العاملين في المدرسة، فهو يساعد مدير/ ناظر المدرسة على معرفة مدى تقبل الأفكار الموصلة، وتلافى نشوء المشاكل، ويساعد الأفراد العاملين على الإسهام بأفكار قيمة والإحساس بقيمتهم، وزيادة ارتباطهم بأغراض وبرامج المدرسة، وتلقى مقترحات العاملين واتجاهاتهم وأفكارهم ومشاكلهم، كما يتضمن المعلومات التي بنى عليها التعديل أو التطوير، أو تلك التي تؤدي إلى زيادة الإشراف والرقابة، أو إدخال برامج تدريبية، أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم، وما إلى ذلك، كذلك المعلومات التي تعكس شكاوى تتطلب الحل، أو أنباء سارة تستدعي مواجهة مواقف معينة، أو أفكاراً أو مقترحات جديدة^(٢).

مزايا الاتصال الصاعد^(٣):

– يساعد اتصال المعلمين مع المستويات الإدارية التعليمية العليا على إشباع الحاجات الإنسانية لهؤلاء المعلمين، فينظرون إلى أنفسهم على أنهم آدميون

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه. مرجع سابق، ص ١٢١.

(٢) عبد الكريم درويش وليلى تكلا. مرجع سابق، ص ٤١٦.

(٣) عبد الغفار يونس. تنظيم وإدارة الأعمال. القاهرة: دار المعارف بمصر، ١٩٦٥م، ص ٢٢-٢٣.

وليسوا مجرد أدوات إنتاج، فيثقون في أنفسهم، ويعتزون بحقوقهم وكرامتهم، وهذا الشعور يخفى إذا لم يعط الأفراد فرصة التعبير عن آرائهم ومعرفة رد فعل القرارات التي تصدر إليهم.

- إن المعلمين الذين يشجعون على الحديث مباشرة وبصراحة مع رؤسائهم لا يتعرضون للتوتر النفسى الذى كان من الممكن أن يظهر في صورة عدوان موجه ضد الآخرين من زملائهم، وفقد الاهتمام واللامبالاة بالعمل.
- اتباع أسلوب الاتصال إلى أعلى بفعالية يوحى للعاملين في حقل الإدارة المدرسية بديمقراطية الإدارة، فيرفع هذا من معنوياتهم ويشعرهم بالرضا عما يقومون به من عمل.
- يمكن مديري/نظار المدارس من معرفة المعلمين والعاملين في المدرسة، وكذلك معرفة الصعاب التي تعترض سبلهم في العمل في المدرسة.
- يعتبر الوسيلة التي تمكن الإدارة المدرسية من تحديد مدى فهم وقبول المعلمين للبيانات والتوجيهات والتعليمات التي نقلت إليهم من المستويات الإدارية العليا، وكذلك مدى تحقيق هؤلاء المعلمين لسياسات المدرسة وخططها وبرامجها.
- يساعد الاتصال إلى أعلى الإدارة المدرسية على التعرف على الآراء والمقترحات التي ينقلها المعلمون، إن المعلمين أكثر الأفراد إحاطة بظروف العمل في المدرسة وأقدرهم على تحسين نظم تنفيذ العمل.

معوقات الاتصال الصاعد:

من أبرز معوقات الاتصال إلى أعلى ما يلي^(١):

- انعزال المديرين/النظار عن المعلمين.
- طول خطوط الاتصال التي تؤخر وتشوه الرسالة.
- عدم توافر الوسائل السهلة للاتصال إلى أعلى.

(١) إميل فهمي. مرجع سابق، ص ٢٣-٢٤.

- عدم الرغبة والاستعداد لدى بعض المديرين أو النظار لسماع الانتقادات أو الأخبار السيئة، والخبرات السابقة غير الناجحة للمعلمين والعاملين في مدارسهم.
- ومن أهم المعلومات والبيانات التي يرغب المدير/ الناظر في معرفتها ويهتم بأن تنتقل إليه عن طريق الاتصال الصاعد ما يلي^(١):
- ما يقوم به المعلمون من أعمال تربوية وتعليمية، والمميزات الرئيسية التي تميز عملهم، وما توصلوا إلى تحقيقه، ومدى تقدمهم، وخطط العمل في المستقبل.
- المعالم الخارجية لمشاكل العمل التي لم تحل والتي يحتاج المعلمون إلى مساعدة لحلها والتي قد تحتاج إلى مساعدة في المستقبل.
- المقترحات للتحسينات داخل الإدارة المدرسية.
- ما يفكر فيه المعلمون، وما يشعرون به نحو أعمالهم وزملائهم في المدرسة التي يعملون بها.

مهارات الاتصال التربوي الفعال:

يتضمن الاتصال التربوي الفعال مجموعة من المهارات التي ينبغي على مدير/ ناظر المدرسة أن يكون ملماً بها حتى تعطى عملية الاتصال النتائج المرجوة منها، وتتكون هذه المهارات من خمس مهارات أساسية، وهي^(٢):

أ- الإصغاء:

ويقصد به إصغاء مدير/ ناظر المدرسة لكافة المعلمين والعاملين في المدرسة، حتى يتمكن من اكتشاف حقيقة ما يريده أى فرد من أفراد المجتمع المدرسي، كما يعطى للمعلم الفرصة للتعبير عن نفسه، ويساعد الإصغاء على خلق جو من علاقات مدير/

(١) عبد الغفور يونس. مرجع سابق، ص ٢١٣.

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفى. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار

المريخ للنشر، ٢٠٠٢م، ص ١٤٦-١٤٧.

ناظر المدرسة مع المعلمين والعاملين في المدرسة من خلال اهتمامه بمقتراحاتهم ومشكلاتهم واحتياجاتهم ووجهات نظرهم.

لذا يجب على مدير/ ناظر المدرسة تجنب العادات السيئة في الإصغاء حتى لا يشعر المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية، ومن أهم هذه العادات السيئة في الإصغاء: انتقاد طريقة عرض المعلم للموضوع ومقاطعته ليدلى وجهة نظره هو، أو تغيير الحديث فجأة ودون أسباب لذلك.

ب- الشرح:

ويقصد به توضيح مدير/ ناظر المدرسة لأفكاره وتعليماته وتوجيهاته وأوامره حتى تكون مؤثرة في المعلمين وكافة العاملين في المدرسة وليست غامضة أو متضاربة، وهذا يساعد على دقة وفهم ووضوح المعلومات والبيانات والتوجيهات والأوامر... إلخ الرسالة من جانب مدير/ ناظر المدرسة، لتقليل احتمالات التفسير الخاطئ وسوء الفهم معناها الحقيقي.

ج- السؤال والمناقشة:

ويقصد به سؤال مدير/ ناظر المدرسة نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وأن يعطى الفرصة لكل أعضاء المجتمع المدرسي في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعوا على المبادأة بأن يترع الخوف من نفوسهم بسبب النقد أو الاختلاف في وجهات النظر.

د- التقييم:

ويقصد به التعرف على أوجه القوة والضعف من خلال المعلومات المرتدة من المعلمين والعاملين في المدرسة ومعالجة أوجه الضعف.

هـ- الاستجابة:

ويقصد بها ملاحظة مدير/ ناظر المدرسة لمتطلبات الموقف- في اتصالاته- من أوجه سلوكه.

معوقات الاتصال التربوي الفعال:

على الرغم من تعدد أساليب الاتصال التربوي الفعال بين مدير/ ناظر المدرسة وكافة العاملين معه سواء كانت اتصالات رسمية أم غير رسمية، إلا أن هذا الاتصال قد لا ينتج الأثر المطلوب منه في كل الظروف أو المواقف، فقد وجد أن هناك العديد من الأسباب التي تحول دون إتمام عملية الاتصال التربوي بفعالية كبيرة، والتي يمكن حصرها في نوعين من المعوقات، هما^(١).

أ - المعوقات الفردية:

ترجع هذه المعوقات إلى الحقيقة العلمية الثابتة وهي وجود فروق فردية بين أعضاء المجتمع المدرسي، حيث يضم كل من مدير/ ناظر المدرسة والوكلاء والمعلمين والموظفين الإداريين والعمال والتلاميذ، وكل هؤلاء يختلفون في قدراتهم وحاجاتهم وميولهم ورغباتهم واتجاهاتهم وعقائدهم ومؤهلاتهم العلمية، وكل هذه الاختلافات تنعكس على طريقة إدراكهم للأمور بطرق مختلفة تتفق مع وجهة نظرهم، كما أن تفسير أي فرد من أفراد المجتمع المدرسي، وفهمه لمضمون الاتصال يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومن أهم المعوقات الفردية ما يلي:

١ - اللغة:

هناك مشكلات تعوق الاتصال التربوي داخل المدرسة بسبب عدم فهم معاني اللغة وطريقة استخدام اللغة ذاتها، فتحسين عملية الاتصال التربوي عن طريق كتابة الرسالة بلغة واضحة وبسيطة مما يجعل تحليلها من قبل المعلمين والعاملين في المدرسة

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاه عبد الله النابه. مرجع سابق، ص ١٣٠-١٣١.

أسهل، وبالتالي لا يؤدي إلى تقارب في المعاني والأغراض فقط، بل ويؤدي إلى فهم المقصود من الرسالة بدون أية مشكلة.

فهم معاني الكلمات المستخدمة في مضمون الرسالة من العوامل المهمة المرتبطة بفعالية الاتصال، والخطأ الذي يقع فيه صاحب الرسالة هو افتراضه أن المستقبلين لهذه الرسالة والمعنيين بتنفيذ ما جاء بها يفهمون معنى كل الكلمات الواردة في مضمون الرسالة، طالما هو يفهمها، وهذا افتراض غير صحيح، فالكلمة الواحدة قد تعني أشياء متعددة بالنسبة لأفراد المجتمع المدرسي، ويرجع ذلك الاختلاف بسبب اختلاف التخصصات العلمية للمعلمين ومؤهلاتهم الدراسية، وأيضاً يرجع إلى المناطق الجغرافية التي يأتي منها أعضاء المجتمع المدرسي واختلاف لغاتهم ولهجاتهم المحلية، وهذا مصدر من مصادر معوقات الاتصالات التربوية وعدم فعاليتها، وإضافة إلى ذلك فإن استخدام بعض المسؤولين في الإدارات التعليمية العليا في رسائلهم دون حاجة إلى ذلك يجعل الرسالة تزداد تعقيداً ويصعب فهمها من جانب المستقبل لها.

ولكي تتدارك الإدارة التربوية هذه المشكلات ينبغي عليها استخدام الألفاظ والكلمات الواضحة والمحددة والمتعارف عليها في صياغة رسائلها، وأن تكون الرسالة مختصرة بحيث لا يخل الاختصار بالمعنى المطلوب من الرسالة.

٢ - الرغبات والميول الفردية:

ينجذب المعلم في كثير من الحالات إلى المعلومات التي تتوافق مع ميوله ورغباته، ويتجاهل المعلومات التي تتعارض مع ميوله ورغباته. ولذلك فإن هذا الأمر يسبب تعويقاً للاتصال التربوي، ومعنى آخر فإن موضوعية المعلم المستقبل للرسالة بغض النظر عن ميوله ورغباته، عادة ما يسهل عملية قبول المعلومات والبيانات الواردة في الرسالة المرسله، وذلك يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات التربوية.

٣- القدرة على الفهم:

يختلف المعلمون فيما بينهم من حيث قدرة كل منهم على الفهم الدقيق لما يقال، بل وعلى سرعة الفهم كذلك، وبناء على ذلك فإن عدم فعالية الاتصالات التربوية داخل المدرسة وسوء فهم مضمون عملية الاتصال يتوقف على قدرات كل من مدير/ ناظر المدرسة والمعلمين وفهم كل ما يتم تداوله بينهما.

٤- الخوف:

تقل فعالية الاتصال التربوية داخل المؤسسات التربوية نتيجة لعامل الخوف الذى يعترى بعض أفراد المجتمع المدرسى من جراء إرسال بعض البيانات أو المعلومات الواجب إرسالها، ويتضح ذلك بشكل كبير فى الاتصالات التربوية الصاعدة، حيث يميل بعض المديرين/ النظار فى المدارس إلى عدم تصعيد بعض المعلومات أو البيانات إلى رؤسائهم المباشرين مثل مدير الإدارة التعليمية التابعين لها، أو إلى وكيل وزارة التربية والتعليم بمديرية التربية والتعليم، مثل شكاوى بعض المعلمين أو العاملين فى المدرسة أو قصورهم فى أداء واجباتهم الوظيفية أو تعاملهم بسلبية مع الإدارة المدرسية. وذلك خوفاً من قيام مدير الإدارة التعليمية أو وكيل وزارة التربية والتعليم بتفسير هذه المعلومات على أنها إدارة مدرسية ضعيفة وذلك بسبب انعدام أو ضعف الثقة المتبادلة بين مدير/ ناظر المدرسة والمعلمين من ناحية، وبين مدير/ ناظر المدرسة ومدير الإدارة التعليمية التابع لها من جهة أخرى، والتي ينشأ عنها الخوف فى كثير من الأحيان.

ب- المعوقات المرتبطة ببيئة العمل التربوى:

هناك أسباب عدة تحول دون جعل الاتصالات التربوية داخل المدرسة ذات كفاءة عالية، ومن أهم هذه الأسباب التى تتعلق ببيئة العمل التربوى ما يلى:

١ - رجل الإدارة المدرسية:

قد يكون مدير/ ناظر المدرسة معوقاً للاتصالات التربوية داخل المدرسة، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب من أهمها: عدم رغبته في الاتصال بالمعلمين والعاملين في المدرسة، أو شعوره بأنه صاحب الأفكار التي يجب على المعلمين وكافة العاملين معه قبولها دون مناقشة، بالإضافة إلى قناعته لعدم جدوى الاتصالات التربوية واعتقاده بأنها مضيعة للوقت.

٢ - عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات التربوية:

لا يكفي أن يكون مدير/ ناظر المدرسة رجل الإدارة المدرسية الأعلى داخل المدرسة واعياً لأهمية الاتصالات التربوية فقط، بل يجب عليه أن ينشر هذا المفهوم بين كافة المعلمين والعاملين في المدرسة، وبين أعضاء المجتمع المحلي وأولياء أمور التلاميذ، وذلك في صورة سياسة واضحة مكتوبة، تؤكد للجميع أن الإدارة المدرسية تهتم بجانب الاتصالات التربوية في المدرسة أو خارجها.

٣ - عدم فاعلية القيادة:

قد يلجأ بعض المديرين/ النظار إلى تعيين أنفسهم أو صياد على المعلمين وكافة العاملين معه أي أنهم قد يمنعون انسياب المعلومات الصاعدة منهم وإليهم لسبب أو لآخر، وبذلك فإن هؤلاء المديرين/ النظار يشكلون حجر عثرة في سبيل إتمام عملية الاتصالات التربوية بفاعلية داخل المدرسة وخارجها، وبالإضافة إلى ذلك فإن عدم الجدية يؤدي إلى ضعف الثقة بين مدير/ ناظر المدرسة والمعلمين وكافة العاملين معه، وهذا يؤثر سلباً على الاتصالات التربوية.

٤ - الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية هو تعبير عن مجموعة العلاقات بين جميع مكوناته أي جميع أقسام المدرسة والإدارات الفرعية داخل المدرسة، وعدم تحديد

الإدارات أو الأشخاص التي تقوم بإرسال البيانات والمعلومات وتلك التي تقوم باستقبال الرسائل الواردة للمدرسة، يحدث سوء فهم بين أعضاء المجتمع المدرسي نتيجة لعدم وضوح مسؤوليات واختصاصات وسلطة كل عضو من أعضاء المجتمع المدرسي.

٥ - عدم استخدام وسيلة الاتصال المناسبة:

تختلف المؤسسات التربوية وغيرها عن بعضها البعض في حجمها وعدد المعلمين والعاملين فيها ونوعيتهم، فالمدارس التي تضم أعداداً قليلة من المعلمين وليكن عشرة معلمين مثلاً نتوقع أن تتسم الاتصالات التربوية فيها بطابع الشخصية والشفهية أكثر من المدرسة التي يعمل بها أكثر من مائة معلم، أو الإدارة التعليمية التي يعمل بها أكثر من ثلاثة آلاف معلم وإداري، وفي هذه الحالة يعتمد على الرسائل المكتوبة في إرسال البيانات والمعلومات واستقبالها.

٦ - الصفات الشخصية للمعلمين والعاملين في المدرسة وطبيعة العمل:

إن المعلمين والموظفين والإداريين في أية مدرسة يختلفون فيما بينهم في الاتجاهات النفسية والخبرات المكتسبة والخصائص النفسية التي يحملها كل منهم، وهناك فئة من المعلمين يتميزون عن غيرهم بنقص المرونة والميل إلى السيطرة في العلاقات مع الغير، هذه الصفات الشخصية نتوقع أن يكون لها انعكاساتها على أسلوب الاتصال التربوي الذي يختارونه لأنفسهم مع الغير، وكذلك في مدى وتكرار هذا الاتصال. وقد يتفق أسلوب الاتصال مع ما تقتضيه طبيعة العمل وطبيعة المدرسة التي يعملون بها أو لا تتفق. فهناك بعض المديرين/النظار يرأسون العمل التربوي في بعض المدارس ويتسمون بالرسمية والتمسك بالسلطة الممنوحة لهم من الوظيفة التي يشغلونها، وأيضاً التمسك بالحرفية المطلقة في اتباع التعليمات، وهذا لا يتفق مع طبيعة العمل التربوي أو طبيعة المدرسة ذاتها، فالمؤسسات التربوية تختلف عن المؤسسة العسكرية أو المؤسسة الإدارية والمكتبية، فالمؤسسة التربوية يسودها نوع من العلاقات

يتسم بالزمالة والمساواة وتزداد فرص الاتصالات التربوية غير الرسمية، أى أنه في ضوء طبيعة المؤسسة تتشكل طبيعة الاتصالات التربوية.

طرق تحسين الاتصالات التربوية فى المؤسسات التعليمية:

هناك عدة طرق يمكن إتباعها لتحسين الاتصالات التربوية فى المدارس من أهمها

ما يلى:

١- المتابعة:

التأكد ليس فقط من وصول الرسالة التربوية من مدير/ ناظر المدرسة إلى المعلمين، ولكن أيضاً التأكد من وصول المعنى المستهدف من الرسالة، ومن ثم ضمان الاستجابة فى اتجاه هذا المعنى.

٢- تنظيم تدفق المعلومات:

أى ضرورة وجود حدود قصوى للبيانات والمعلومات والنشرات والتعليمات والأوامر التى تتدفق على مدير/ ناظر المدرسة أو المعلمين، ومن ثم التغلب على حاجز الإفراط فى البيانات والمعلومات... ويمكن ضبط تدفق البيانات والمعلومات من حيث الكيف والكم أو الاثنين معاً.

٣- التحافظ/ التفاعل:

ويتطلب ذلك المعرفة بالمعلمين (المستقبل) من حيث خصائصهم وتوقعاتهم، كما يجب أن يحقق مدير/ ناظر المدرسة (المتصل) ما يعرف بالتفاعل مع المعلمين خاصة فى الاتصالات التربوية الشفهية من خلال المقابلة وجهاً لوجه.

٤- الاستفادة من التغذية المرتدة

التغذية المرتدة توضح رد الفعل والاستجابة من قبل المعلمين والعاملين فى المدرسة (المستقبل)، ومن ثم تساعد مدير/ ناظر المدرسة (المرسل) على التأكد من أن الرسالة قد تم استقبالها وتفهمها وأحدثت الاستجابة المرغوبة أم لا، وفى حالات الاتصالات التربوية وجهاً لوجه، فإن التغذية المرتدة تحدث بشكل واضح، أما فى

الاتصالات التربوية المكتوبة فإن الأمر لا يتم بنفس الصورة ويصعب أحياناً الحصول على المعلومات المرتدة.

٥- التكرار:

تبرز أهمية التكرار بصفة خاصة فى الاتصالات التربوية ذات الطبيعة الفنية، مثال ذلك يتم تزويد المعلمين الجدد بمعلومات وفيرة وبأساليب مختلفة ومتكررة عند التحاقهم بمهنة التدريس لأول مرة، للتأكد من تفهمهم لإجراءات إدارة الفصل المدرسى، واستخدامهم لأساليب التدريس المناسبة للمقررات الدراسية التى يقومون بتدريسها، ومتطلبات هذه المقررات الدراسية وأساليب الاختبارات... إلخ، وبأساليب مختلفة مثل الندوات، والاجتماعات، وورش العمل... إلخ.

٦- تشجيع الثقة المتبادلة:

الحرص على وجود الثقة المتبادلة بين مدير/ ناظر المدرسة والمعلمين وكافة العاملين فى المدرسة، وأيضاً بين مدير/ ناظر المدرسة، وأولياء أمور التلاميذ وأعضاء المجتمع الخلى، وبين المعلمين والتلاميذ وأولياء أمورهم، الأمر الذى يساعد على تدفق الاتصالات التربوية بسهولة بين هذه الأطراف، لذلك يجب على مدير/ ناظر المدرسة (المرسل) أن يخلق هذه الثقة المتبادلة.

٧- التوقيت المناسب:

يرتبط تفاعل أعضاء المجتمع المدرسى مع الرسائل إلى حد كبير بتوقيت استقبالها أو تلقيها، لذا يجب على مدير/ ناظر المدرسة أن يحدد الوقت المناسب للاتصال بالمعلمين أو غيرهم، دعنا نتخيل توقيت عقد اجتماع الجمعية العمومية لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة فى تمام الساعة الثانية بعد الظهر أى بعد الانتهاء من اليوم الدراسى، وبالطبع هذا التوقيت لا يناسب أولياء أمور تلاميذ المدرسة أعضاء المجلس وسيؤدى إلى عدم نجاح هذا الاجتماع.

٨- تبسيط اللغة:

سبق الإشارة إلى أن اللغة المعقدة تعد من معوقات الاتصال التربوي الفعال، وأن من بين طرق تحسين الاتصالات التربوية ما يتعلق بتبسيط اللغة حتى يسهل فهمها من جانب المتلقى ويتوقف هذا بالطبع على مستوى المتلقى المستهدف من حيث الثقافة والخبرة والتعليم.

٩- الاستماع الفعال:

إن مجرد استماع مدير/ ناظر المدرسة للمعلمين أو غيرهم ليس كافياً، بل يجب عليه أن يسمع ويفسر ويفهم وجهات نظرهم ومحاولة مساعدتهم في فهم مضمون الرسالة، وأن تكون لديه القدرة على الاستيعاب الجيد والتحليل والربط حيث يعتبر الاستماع الجيد أحد عناصر عملية الاتصال التربوي الفعال لأنه يضيف معاني ودلالات الرسائل اللفظية التي يتم استقبالها، وإظهار الاهتمام للطرف الآخر، بالإضافة إلى أنه يساعد على التحقق من صحة المعاني.

ومن أهم مظاهر الاستماع الفعال: تركيز العين، الإيماءات، إعطاء المعلمين فرصة الإرسال والتعبير، واستخدام كلمات قصيرة مثل: نعم- بالطبع- بالتأكيد... وغيرها.

ولكى يتحقق الاستماع الفعال يجب مراعاة الآتى:

- التوقف عن الكلام.
- حاول الاستماع للطرف الآخر: اهتم بحديثه إليك ولا تنشغل عنه بأشياء أخرى.
- حاول أن تكسب الطرف الآخر: امنحه فرصة لكى يتكلم، شجعه للتعبير عن رأيه.
- ركز وتبع بصبر وطول أناة: لا تقاطع المتحدث، ركز على الأفكار الأساسية، لا تعبر عن السأم أو الضجر، تنبه إلى تعبيراته غير اللفظية، حاول قراءة ما لم يقله بصراحة.

- اسأل في الوقت المناسب لأن الأسئلة قد تشجع الطرف الآخر على الاسترسال والأسئلة دليل على الاستيعاب الناتج عن الاستماع، والأسئلة تساعدك على الحصول على معلومات وبيانات أكثر وضوحاً.
- لا تشوش على عملية الاستماع مثل قراءة أوراقك أو النقر بأصابعك أو العبث بالأقلام التي على مكتبك.
- ضع نفسك في مكان الطرف الآخر: تصور أنك تتكلم بدلاً منه، امنحه الوقت الكافي لعرض وجهة نظره، تجنب سرعة التعميم.
- احتفظ بهدوئك: لا تغضب أو تفقد أعصابك، لأن الإنسان الغاضب يركز على المعاني الخطأ أو قد يسيئ تفسير الكلمات، كما أن الإنسان الغاضب يفقد القدرة على التركيز والاستيعاب.
- تقبل الانتقادات والاعتراضات: فلا تتفعل بمجرد سماع النقد أو الاعتراض، لا تجادل لأن في الجدل خسارة للطرفين، وانصت جيداً للاعتراض، أو النقد وحاول تحليله منطقياً، واطهر ترحيبك بالاعتراض أو النقد.

أدوات الاتصال التربوي:

لشبكة الاتصالات التربوية في أى مدرسة من مدارس التعليم قبل الجامعي وجهان متميزان كلاهما طريق مهم لنقل البيانات والمعلومات من شخص لآخر، يمكن أن نوضحها فيما يلي:

أولاً: أدوات الاتصال التربوي الورقي:

في الإدارة التعليمية على المستوى الإجرائي، نلاحظ أنه ما من معلم أو مجموعة من المعلمين تأخذ دور المتصل طوال الوقت أثناء اليوم الدراسي أو بعده، أو دور المتصل به طوال الوقت أيضاً، أن ما يحدث في عملية الاتصال هو تبادل للأدوار، فمن هو متصل الآن كان متصلاً به في الماضي وسيكون متصلاً به فيما بعد، وطبيعي أن الرسائل التي يصوغها تتأثر بالرسائل التي استقبلها، وينطبق نفس الأمر بالنسبة

للمتصل به إذ يمكن النظر إليه على أنه كان متصلاً في الماضي وسيكون متصلاً فيما بعد، وفي خلال أى موقف اتصال فإن المعلم أو المدير أو الناظر غالباً ما يتبادل مواقف المتصل والمتصل به^(١).

والاتصال الورقى يطلق عليه الاتصال الرسمى، والمقصود بالاتصال الورقى هو ذلك النوع من الاتصال الذى يتم على الورق حيث تكثر فيه التوقيعات والتأشيرات، وحتى يكون رجال الإدارة التعليمية سواء من يصدرون القرارات والتوجيهات، أو الذين ينفذونها ملتزمين رسمياً بإصدار الأمر أو التنفيذ بناء على توقيعاتهم بالعلم حتى يكون هناك حساباً لمن يقصر ومن يهمل، وبذلك تكون التوقيعات هى أساس الاتصال الورقى لإثبات ما يدور وما يحدث بشأن الاتصال^(٢).

وتعد الاتصال الورقية بمثابة عمليات وأساليب الاتصال التى تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات الإدارية العليا فى العملية التربوية إلى المستويات الأدنى، كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية فى المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار التربوى فى المستويات العليا.

شروط الاتصال الورقى^(٣):

- ضرورة مراعاة أهمية تنظيم عملية الاتصال الورقى بدقة فى ضوء الهدف الذى يخدمه.
- ضرورة أن تكون عملية الاتصال الورقى مبنية على أسس تسمح بتدفق المعلومات والأفكار فى كافة الاتجاهات الضرورية إلى أعلى وأسفل وأفقياً فى جو من الحرية.

(١) إميل فهمى. مرجع سابق، ص ٣٣.

(٢) المرجع السابق، ص ٣٦.

(3) Keith Davis. Human Relation at Work. New York: Hill Book, Co., Inc., 1962, pp. 362-363.

- أهمية أن تكون كافة الاتجاهات لقنوات الاتصال الورقي مفهومة لكافة المعلمين والعاملين في المدرسة، ولا يمكن لأى نظام للاتصال أن يقوم بمهمته بفعالية ما لم يكن الجو العام مساعداً من حيث تشجيع الأعضاء العاملين على التعبير عن أنفسهم ومشاعرهم ومعتقداتهم بحرية.

ومن أهم أدوات الاتصال الورقي، ما يلي:

١- النشرات:

تعتبر النشرات أكثر أدوات الاتصال الورقي شيوعاً في مدارس التعليم قبل الجامعي، وهي نوعين: نوع تصدره الإدارة التعليمية المركزية (وزارة التربية والتعليم) أو من الإدارة التعليمية اللامركزية ممثلة في مديريات التربية والتعليم المنتشرة في محافظات جمهورية مصر العربية، وهذه النشرات ترسل لمديري/ نظار المدارس حيث يقومون بتفريغها في نشرة محلية خاصة بالمدرسة توزع على المعلمين حيث يوقعون عليها بالعلم. والنوع الثاني يصدره مدير/ ناظر المدرسة، وعادة ما يختص باجتماعات مجلس إدارة المدرسة أو الجمعية العمومية لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين أو أمور ومسائل تتعلق بالإدارة المدرسية وأنشطتها التربوية والتعليمية المختلفة.

وغالباً تصدر النشرة متضمنة تعليمات وتوجيهات واجبة التنفيذ والتطبيق مما يجعل المعلمين في النهاية على علم أولاً بأول بالجديد من القرارات التي تهمهم، كما أن ذلك يدعم الصلة بين مدير/ ناظر المدرسة والمعلمين، بالإضافة إلى إحساس معلمى المدرسة بأن الإدارة المدرسية تهتم بهم وبمجريات أمور أحوالهم.

وهناك عدة أسباب تفسد ميزة النشرات، من أهمها ما يلي^(١):

النشرات غير دقيقة وواضحة - مختصرة أكثر من اللازم - مكتوبة بلغة غير سليمة - مصاغة بأسلوب غير دقيق - غامضة المعاني والمعلومات - تدور حول

(١) إميل فهمى شنودة وأحمد إسماعيل حجي. مرجع سابق، ص ١٧٩.

معلومات غير ذات قيمة- صدور الكثير من النشرات مما يجعل بعض المعلمين يوقعون عليها قبل قراءتها.

ولكى تؤدي النشرة الهدف من إصدارها ينبغي مراعاة ما يلي:

- أن تصدر النشرة عند الضرورة.
- أن تكون مختصرة ومركزة وواضحة أسلوباً ومعنى.
- أن يكون عنوانها واضحاً وفي موضوعات تهم المعلمين.

خطوات اتصال النشرة^(١):

- ترسل النشرة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم المنتشرة في محافظات مصر حيث يتولى المدير المساعد للشئون المالية والإدارية بكل مديرية تعليمية مهمة استلام هذه النشرات والكتب الدورية التي تصل مديرية التربية والتعليم، وإثبات كل نوع منها في سجل خاص بأرقام سلسلة.
- يتولى مساعد المدير بنفسه عرض النشرات أو الكتب الدورية على مدير التربية والتعليم للمنطقة التعليمية للتأشير عليها بما يتبع نحوها.
- تبلغ هذه النشرات لجميع المسؤولين من مديري/ نظار وموجهين ومديري الإدارات التعليمية المختلفة للعلم والتنفيذ، ويكون هذا العلم تحديد مسئولية المختصين ضد وقوع المخالفة أو ثبوت التقصير.
- تُعد مجموعتان من هذه النشرات، مجموعة عامة، تعتبر مرجعاً ويحتفظ بها لدى مساعد المدير للشئون المالية والإدارية. والمجموعة الأخرى يحتفظ بها في كل قسم من الأقسام المختصة وما يتعلق به بعد التوقيع عليها بالعلم، ويجب أن يثبت على غلاف ملف المجموعة رقم المنشور وتاريخه ومضمونه وعدد أوراقه.
- تعتبر مجموعات هذه المنشورات عهداً أميرية وليست شخصية كمراجع يرجع إليها في تنظيم العمل بحيث يستفيد منها الموظفون الموجودون حالياً، ومن يتقرر نقلهم إلى هذه الجهات أو يستخدمها.

(١) إميل فهمي. مرجع سابق، ص ٣٤-٤٥.

- يراعى دائماً تزويد الجهات المنشأة حديثاً كالمدارس بمجموعة القواعد المعمول بها كل في حدود الاختصاصات المقررة عليهم.

والفرق بين النشرة والكتاب الدورى هو أن النشرة تصدر متضمنة تعليمات وتوجيهات واجبة التنفيذ والتطبيق، أما الكتاب الدورى فهو خاص بطلب بيانات أو إعداد إحصائيات أو نحو ذلك.

٢- التقارير:

وهى من أهم الأدوات الإدارية الهامة التى تقوم بدور كبير فى نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى، وتختلف التقارير فيما بينها باختلاف أغراضها والهدف منها، فبعض التقارير قد تتطلب تفصيلات دقيقة إذا كانت تستهدف جمع المعلومات والبيانات بغرض توضيح مشكلة معينة أو استقصائها، وبعضها الآخر قد لا يتطلب مثل هذه التفصيلات إذا كان الهدف منها إعطاء فكرة عامة أو خطوط عريضة دون حاجة إلى التفصيلات، وليس هناك بالطبع خطوط فاصلة بين التقارير من حيث الإيجاز أو الاختصار، فقد يتطلب التقرير الواحد إيجازاً فى موضع واختصاراً فى موضع آخر^(١).

شروط كتابة التقرير^(٢):

- أن يكون التقرير فى نقده إيجابياً بناءً لا سلبياً هداماً، وهذا يعنى أن التقرير فى عرضه للعيوب أو المآخذ ينبغى أن يشير إلى العلاج والإصلاح، وربما انتهى فى النهاية ببعض التوجيهات أو التوصيات العامة المفيدة فى حل أو علاج المشكلة

(١) محمد منير مرسى. مرجع سابق، ص ٢١٠.

(٢) راجع المصادر التالية:

- إميل فهمى. مرجع سابق، ص ٣٧-٣٨.

- محمد منير مرسى. مرجع سابق، ص ٢١٠-٢١١.

ككل. لذا يجب أن تكون صياغة هذه التوصيات في صورة إجرائية لا في صورة مبادئ، فعندما نقول مثلاً يجب تطوير المناهج الدراسية فهذا مبدأ تربوي وليس توصية إجرائية. أما إذا قلنا يجب إدخال موضوع كذا في مادة الرياضيات أو حذف موضوع كذا، فإن ذلك يكون توصية إجرائية، وهو ما يجب أن يكون عليه التقرير.

- أن تلتزم الدقة والموضوعية في استخدام الألفاظ، وذلك بالبعد عن الألفاظ غير المحددة- بقدر الإمكان- لاسيما الألفاظ التي تحمل فيما ذاتية مثل: كثيراً أو قليلاً، جيد أو سيئ، أو بناء الأفعال للمجهول على الرغم من أهمية ذكر أصحابها، أو استخدام تعميمات من واقع أمثلة فردية، لذا ينبغي على التقرير أن يلتزم دائماً جانب الموضوعية والحياد وأن تكون لغة الحقائق والأرقام والتواريخ والأسانيد هي التي تتكلم.
- أن يكون التقرير مسلسلاً ومعروضاً بطريقة منظمة ومتكاملة تبرز المشكلة بوضوح وتظهر عناصرها، وأبعادها بمعنى أن يعرض بطريقة علمية سليمة مع الاستعانة بالوسائل العصرية التي تزيد وضوح الأفكار التي يتضمنها التقرير من رسوم بيانية وإحصائية، وجداول وصور ورسومات كلما أمكن ذلك.
- أن يقتصر على المعلومات والبيانات الضرورية التي يستفيد منها الشخص أو الهيئة المرسل إليها التقرير.
- أن يتسم التقرير بالوضوح والبساطة في التعبير، دون الحاجة إلى تنميق العبارة واستخدام العبارات البلاغية والأساليب الإنشائية.
- مراعاة الأمانة وعدم التحيز، حتى يستطيع القارئ متابعة وفهم موضوع الرسالة والإلمام بجوانبها المختلفة.

مراحل إعداد التقرير الجيد:

- مرحلة التحضير والإعداد.
- مرحلة التنظيم والتنسيق.
- مرحلة الكتابة.
- مرحلة المراجعة والإخراج.

وسوف نتناول هذه المراحل بشئ من التحليل على النحو التالى:

مرحلة التحضير والإعداد:

أ- التحضير:

- فكر فى الهدف من التقرير (لماذا؟).
- الجهة أو الشخص الذى سيوجه إليه التقرير (لمن؟).
- موضوع التقرير (ماذا؟).
- الفترة المحددة لتقديم التقرير (متى؟).
- الطريقة التى سيتم بها عرض التقرير (كيف؟).
- حجم التقرير (كم؟).
- نوع ومصادر البيانات التى سوف يحتاجها التقرير.
- الأفراد الذين سوف يشتركون فى إعداد وكتابة التقرير.
- عنوان التقرير.

ب- الإعداد:

تنطوى هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات، من أهمها:

- جمع البيانات لمعرفة من الذى سيوجه إليه التقرير:

حيث إن نجاح التقرير فى النهاية يتوقف على مدى قدرته على مقابلة احتياجات مستخدم التقرير من معلومات لازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، ولذلك

فإنه من الضروري أن تتوافر لدى كاتب التقرير البيانات الكافية عن الذى سوف يوجه إليه التقرير.

○ إعداد الهدف من التقرير:

وفى هذه الخطوة يقوم مسئول التقرير بالإعداد الجيد للهدف (للأهداف) من التقرير، مع مراعاة التحديد الدقيق والواضح لهذا الهدف، مثال ذلك:

- تشخيص الأوضاع الحالية.

- تقديم التوصيات بخصوص مشكلة معينة.

- عرض نتائج محددة عن سير العمل.

○ إعداد الإطار العام للتقرير:

ويشمل تحديد الموضوع أو المشكلة التى سوف يغطيها التقرير، كما يجب أن يحدد كاتب التقرير العناصر التى يشتمل عليها موضوع أو مشكلة التقرير، وكذلك المتغيرات التى يتضمنها كل عنصر، ويراعى فى هذه الخطوة ارتباط موضوع التقرير باهتمامات المستفيد من التقرير والوضوح فى عرض الموضوع أو المشكلة والتسلسل المنطقي لعناصر ومتغيرات الموضوع أو المشكلة.

○ تجهيز البيانات اللازمة للتقرير:

كل تقرير ناجح يحتاج إلى بيانات تتعلق بموضوعه وتساعد على تحقيق الهدف منه. ولا يمكن أن نتخيل أن هناك تقرير بدون بيانات، وإلا أصبح نوعاً من المذكرات أو القصص أو الأفكار الشخصية، كما يتم فى هذه الخطوة الإعداد للطريقة التى سوف يتم من خلالها جمع وتوفير هذه البيانات، ومن بين هذه الطرق ما يلى:

- التحليل الوثائقي للملفات والمستندات والتقارير السابقة.

- الملاحظة الشخصية أو الآلية.

- المقابلات الفردية أو الجماعية.

- الاستبيان.

- إعداد الأفراد الذين سوف يشتركون فى إعداد وكتابة التقرير:
- وتتطلب هذه الخطوة تجهيز الأفراد اللازمين للمشاركة فى كتابة وعرض التقرير، فقد يكون التقرير من الأنواع الكبيرة التى تحتاج إلى التخصصات البشرية اللازمة لجمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها، وكتابة وإخراج التقرير.
- اختيار العنوان المقترح للتقرير.
- تحديد مبدئى لحجم التقرير من حيث عدد الصفحات.
- تحديد نوع وحجم الورق الذى سوف يكتب عليه التقرير.
- تحديد الحاجة إلى ملاحق، وتحديد نوعية محتويات هذه الملاحق، ومدى أهميتها عند قراءة التقرير أو الاحتفاظ به.
- تحديد عدد الصور المطلوبة من التقرير فى حالة تقديمه إلى أكثر من جهة معنية.

ج- مرحلة التنظيم والتنسيق:

ويتم فى هذه المرحلة من مراحل التقرير القيام بالتالى:

١- المنطق العام للتقرير:

فى ظل هذه الخطوة يتم تنظيم وتنسيق الأفكار الرئيسية للتقرير من حيث ارتباطها بموضوع أو مشكلة التقرير، والتأكد من التسلسل المنطقى داخل التقرير حتى يمكن الوصول إلى النتائج أو المقترحات فى نهاية التقرير، كما يتم فى هذه الخطوة وضع الخطوط العريضة لبنود هيكل التقرير.

٢- تنظيم وتنسيق الهيكل العام للتقرير، ويتضمن ما يلى:

- مقدمة التقرير: وتشتمل على ما يلى:

— صفحة الغلاف بمحتوياتها من عنوان التقرير، والجهة المقدمة إليه، والجهة التى أعدت التقرير، والتاريخ، ويراعى هنا التنسيق من حيث موقع كل بند وحجم البند.

— صفحة المحتويات التى تشتمل على فهرس محتويات التقرير.

- مقدمة عامة تلخص الهدف من التقرير وأهميته ومبرراته وموضوعه ومشكلاته.
 - ملخص تنفيذي بالنتائج والمقترحات.
 - صلب التقرير: ويشتمل على ما يلي:
 - المشكلة أو الموضوع الرئيسى للتقرير.
 - أهداف التقرير
 - أهمية القيام بإعداد التقرير.
 - نوع البيانات المستخدمة ومصادرها وطريقة الحصول عليها.
 - الجهات أو الأطراف المشتركة في التقرير.
 - نتائج تحليل البيانات وطرق عرضها من خلال الجداول أو الأشكال البيانية.
 - تفسير النتائج.
 - خاتمة التقرير: وتتضمن ما يلي:
 - النتائج العامة التي تم التوصل إليها.
 - المقترحات والتوصيات.
 - ملاحق التقرير: وتتضمن:
 - نماذج أو مستندات.
 - قوائم استقصاء أو ملاحظة.
 - جداول إحصائية لم يتم وضعها في صلب التقرير.
- ٣- تنظيم وتنسيق طريقة كتابة التقرير:
- ويقصد بهذه الخطوة تنظيم طريقة الطباعة للتقرير من حيث ما يلي:
- حجم البنى الذى سوف يستخدم للعناوين الرئيسية والفرعية ونص التقرير.
 - الهوامش الجانبية في صفحة التقرير.

- الهوامش الرأسية في صفحة التقرير.
- مكان وضع الجداول أو الخرائط أو الرسومات.
- الطريقة التي سوف تستخدم في تسلسل محتويات التقرير (أولاً.. ثانياً.. ثالثاً..
أم ١، ٢، ٣، ٤، أم أ، ب، ج، د... إلخ).

د - مرحلة الكتابة ولغة التقرير:

قد تكون اللغة المستخدمة وطريقة الكتابة من أصعب المراحل الخاصة بالتقارير، ومن ثم فإنها تحتاج إلى تنمية للمهارات اللازمة لها، وتمثل أهم المهارات المطلوبة للغة وكتابة التقارير ما يلي:

- مهارات الاتصال الفعال.
- مهارات الكتابة بطريقة واضحة والتعبير اللغوي الدقيق.
- مهارات استخدام قواعد اللغة العربية.
- قواعد عامة عند الكتابة واستخدام اللغة:
 - استخدام المسودات في الكتابة للمراجعة والتصحيح قبل الكتابة النهائية.
 - استخدام الفقرات والجمل القصيرة.
 - الانتقال من فقرة لأخرى بسلاسة ويسر.
 - استخدام الكلمات المناسبة لمستوى قارئ التقرير.
 - البعد عن الغموض واللبس.
 - استخدام وسائل الإيضاح من رسوم وجداول وأشكال بيانية.
 - عدم وجود أخطاء لغوية من حيث القواعد النحوية.
 - تجنب التكرار والإنشاء.
- لغة التقرير:
 - لكي تكون لغة التقرير سليمة، لابد من توافر العناصر التالية:
 - الخط أو البنط المناسب والجذاب.

- الالتزام بقواعد علم النحو.
- تحاشي الأخطاء الإملائية.
- الابتعاد عن الألفاظ الصعبة أو غير الشائعة عند كتابة التقرير.
- تجنب تكرار بعض الكلمات دون داع وخاصة في أول الفقرات الجديدة التي يتضمنها التقرير.

هـ- مرحلة المراجعة ومراعاة مواصفات التقرير الجيد:

من الإرشادات الممكن اتباعها في هذه المرحلة ضرورة القيام بالمراجعة في المراحل التالية:

- المسودة الأولى: حيث يجب التأكد من الآتي:
 - احتواء التقرير على كل ما سبق تقريره من محتويات.
 - تسلسل ترقيم الصفحات.
 - ملائمة أسلوب الكتابة.
 - عدم وجود أخطاء لغوية أو مطبعية.
 - التنظيم والترتيب والتنسيق الداخلي.
 - درجة وضوح الطباعة.
 - سهولة العبارات والجمل.
 - عدم وجود تكرار.
 - تناسب حجم بنط الكتابة.
- وبعد هذه المراجعة يتم إجراء التعديلات المناسبة على المسودة الأولى.
- قبل طباعة المسودة الأخيرة: حيث يجب التأكد من:
 - وضوح العناوين الرئيسية والفرعية.
 - صحة ترقيم الصفحات.

- صحة استخدامات العلامات (الفصلة، النقطة، علامة التعجب، علامة الاستفهام... إلخ).

- صحة صفحة المحتويات.

- وجود عناوين الأشكال والرسومات والجداول.

- الإشارات المرجعية الداخلية.

• قبل توزيع التقرير: يجب التأكد من:

- جودة الإخراج والشكل العام للتقرير.

- اكتمال النسخ واحتوائها على الملاحق.

- إرفاق خطاب أو مذكرة داخلية مع كل نسخة يحدد بها بوضوح المطلوب من القارئ حسب موضوع التقرير.

٣- التعليمات^(١):

هي نوع من أنواع الاتصال الورقي، ولا تظهر فاعليتها إلا إذا تم الاتصال بكل المكلفين باستخدامها، حيث يفضل عند إعطاء التعليمات أن تفسر أسبابها ودوافعها، فالتعليمات تتضمن بعض الغموض، لذلك ينبغي شرحها وتفصيلها لتكون واضحة للشخص الموجهة إليه، وأحياناً تتطلب الظروف تفسير هذه التعليمات، وشرح التعليمات يرفع من الروح المعنوية للشخصية الموجهة إليه التعليمات، ويزيد من استعداده لتنفيذ ما جاء فيها، وإصدار التعليمات ينبغي أن تكون في الوقت المناسب، بمعنى ألا تصدر تعليمات يتعارض تنفيذها مع مصلحة العمل.

كما أن التعليمات الهامة يجب أن يعرضها مدير/ ناظر المدرسة على المعلمين قبل البدء في تنفيذ ما جاء بها بوقت كاف حتى يتسنى للمعلمين فهمها ودراساتها

(١) إميل فهمي. مرجع سابق، ص ٣٩.

والانتفاع بها، ويجب أن تتصف التعليمات بالمرونة، بمعنى أنه لا مانع من تغييرها وتعديلها إذا كان هذا في صالح العمل والمعلمين.

ومن الملاحظ أن التعليمات الجديدة هي التعليمات الواضحة التي يمكن للمعلمين تنفيذها، والتي تكون في حدود امكانيات وقدرات وظروف المعلمين، وأن هذه التعليمات تفقد قدراً من وضوحها من وقت توجيهها حتى وقت وصولها للمعلمين، وهذا القدر يقل كلما كان هناك نظام اتصال فعال وجيد داخل المدرسة.

٤- المجالات التربوية^(١):

هي مجالات متخصصة للمعلمين لتطلعهم على الجديد من أصول مهنة التربية والتعليم، وعلى أسرارها، ولتكون ميداناً يتناول فيه المعلمون الرأي في أمور مهنتهم، وليوجد رأياً مهنيّاً عاماً يعم عن طريق هذه المجالات جميع طبقات رجال التعليم والمجالات التربوية ضرورية، بل هي من أهم وسائل الاتصال بين المعلمين، لأننا نعيش في عصر ثورة، وهو عصر أدخل في الحياة المصرية جديداً من المثل والأهداف والأخلاق، وطرق السلوك وقفز بالحياة المصرية أجيالاً إلى الأمام، فنحن في عصر تجديد للحياة القومية والاجتماعية.

وتهدف المجالات التربوية إلى ما يلي:

- تشجيع الأهداف القومية المصرية العليا بين أفراد مهنة التربية والتعليم.
- تساعد المعلمين على إقامة فلسفة جديدة لمهنة التعليم في ضوء الأهداف القومية.
- توضح الطرق والوسائل التي يمكن بها تحقيق هذه الفلسفة الجديدة.
- تساعد المعلم على تأدية رسالته القومية.

وأشهر مجلة تربوية للمعلمين على المستوى المركزي هي مجلة «الرائد» وتصدرها نقابة المهن التعليمية، وتوجد مجلة أخرى أكثر تخصصاً في المجال التربوي

(١) إميل فهمي شنودة وأحمد إسماعيل حجي. مرجع سابق، ص ١٨١-١٨٢.

والتعليمي تصدرها رابطة خريجي معاهد وكليات التربية «صحيفة التربية»، كذلك توجد مجلات تربوية تصدرها بعض المدارس، وتطبع أحياناً على شكل كتب وغالباً ما تصدر في نهاية كل عام أو حسب ميزانية كل مدرسة، وأحياناً في شكل ملزمة صغيرة تكتب على الحاسب الآلي ويتم تصويرها أو طباعتها بالطابعة الأوفست، ويصدر من هذا النوع أكثر من مجلة في العام الدراسي الواحد.

وتعتبر هذه المجلات التربوية من وسائل الاتصال الهامة داخل المدرسة، إذ عن طريقها تستطيع إدارة المدرسة نشر ما تريد نشره، وتستطيع إبلاغ المعلمين ما تريد إبلاغه، كما أن مجلة المدرسة تعتبر طريقة تثقيفية للمعلمين إذا ما روعي فيها نشر الموضوعات التي تهمهم والتي تجذبهم لقراءتها، وأيضاً إذا حرصت الإدارة المدرسية على إيصالها لكل معلم في المدرسة.

وتهدف المجلة المدرسية إلى ما يلي:

- العمل على نشر أخبار المدرسة والمعلمين بها خصوصاً الأنشطة الاجتماعية والرياضية والثقافية.
- خلق روح التعاون بين المعلمين بعضهم وبعض وجعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة.
- خلق شعور بين صفوف المعلمين نحو مدرستهم ونقابتهم والاعتزاز والفخر بها.
- خلق روح التعاون بين كل من المعلمين وإدارة مدرستهم.
- نشر المقترحات والآراء التي تتعلق بتحسين كفاءة العملية التربوية.

٥- المقترحات:

وهي نوع من الاتصالات الورقية من خلالها يستطيع المعلمون أن يتقدموا بآرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم إلى الإدارة المدرسية، حيث من مصلحتها معرفة آراء المعلمين حتى يمكنها معرفة المشكلات التعليمية والتربوية المختلفة والعمل على حلها ومواجهتها، كما أن هذه الآراء والمقترحات قد تؤدي إلى زيادة كفاءة العملية

التعليمية والتربوية إذا ما وضعت هذه الآراء والمقترحات في الاعتبار وأعطيت الاهتمام الكافي.

وتتميز المقترحات بما يلي^(١):

- توحى للمعلمين بأهمية آرائهم بالنسبة للإدارة المدرسية وأهمية التعاون معها لصالح المدرسة والعملية التربوية.
- الاستفادة من خبرات المعلمين حيث أنهم متصلين بالعمل مباشرة وذلك يجعلهم يعرفون عيوب العمل ومزايه عن قرب، ويعطى قيمة لمقترحاتهم.
- تساعد الإدارة المدرسية على الاستفادة من الأفكار والآراء القيمة التي قد تكون موجودة عن بعض المعلمين، ولا تظهر إلا بالتشجيع والثقة والأخذ بمقترحاتهم ووضعها موضع الاعتبار.

أما عن عيوب المقترحات فهي كما يلي^(٢):

- قد يتعرض بعض المعلمين الذين يتقدمون بمقترحاتهم للضغط الاجتماعي والنفسي من زملائهم في العمل حقدًا منهم، ورغبة في الاعتراف بتفوقهم عليهم بسبب تلك المقترحات.
- مقاومة بعض مديري/ نظار المدارس لتقدم المعلمين بمقترحاتهم حتى لا يظهرهم ذلك بمظهر الضعف أمام الرؤساء وحتى لا يظهر المعلمون أمام الإدارة العليا بمظهر النشاط والغيرة على مصلحة العمل.
- أن الاتصال في نظام المقترحات يعتبر وسيلة من وسائل الاتصال إلى أعلى أى من المعلمين إلى النظار (اتصال في اتجاه واحد) إذ أن المعلم قد لا يعرف رد فعل مقترحاته على مدير/ ناظر المدرسة، وإذا عرفها فبعد مدة قد تكون طويلة مما يفقده حماسه.

(١) المرجع السابق، ص ١٨٤.

(٢) إميل فهمي. مرجع سابق، ص ٤٦.

٦- المذكرات:

تقدم المذكرات عادة من أسفل إلى أعلى حيث يقدمها المعلمون إلى المديرين أو النظار، ويقدمها مديرو/ نظار المدارس أيضاً إلى المستويات الأعلى فى الإدارة التعليمية، ويستوحونها من الميدان التربوى ومن التطبيق العملى ومشكلات تنفيذ المناهج الدراسية المختلفة داخل الفصل الدراسى وخارجه، والمذكرات نوع من التقارير صغيرة الحجم، ولذلك فهى أداة من أدوات الاتصال الورقى الهامة لما تنقله من معلومات هامة ومفيدة أو آراء صائبة تسهم فى تقدم العمل التربوى والتعليمى وتطوره أو حل مشكلاته.

وعلى مدير/ ناظر المدرسة أن يتقبل ما جاء فى المذكرة بصدر رحب وأن يهتم بدراستها وتقدير جهود أصحاب الاقتراحات المفيدة، وعليه أن يشجع هذا النوع من الاتصال، وأن ييث فى نفوس المعلمين الهمة والتنافس لكتابة هذه المذكرات^(١).

٧- الخطابات:

تهدف الخطابات إلى توصيل المعلومات من المعلمين إلى مدير/ ناظر المدرسة، ومن مدير/ ناظر المدرسة إلى المعلمين، وبذلك فالخطابات أداة هامة فى نقل المعلومات والأخبار والإجراءات المختلفة بين أسرة المدرسة، وأيضاً نقل المعلومات من وزارة التربية والتعليم أو مديرياتها التعليمية المنتشرة فى كافة محافظات مصر إلى المدارس والعكس.

وتعتبر الخطابات وسيلة اتصال ذات اتجاه واحد إلى أن تأتى الإجابة من المتصل به أو حتى يقوم بالتصرف المناسب الذى يرغبه المتصل، ولا تعتبر الخطابات وسيلة سريعة للاتصال، فوسائل الاتصال الأخرى مثل التليفون أو التلغراف يجب أن يلجأ إليها مدير/ ناظر المدرسة حينما يكون الوقت ضيقاً، ولكن الحادثة التليفونية الهامة أو

(١) المرجع السابق، ص ٤٥.

الرسالة التلغرافية يجب أن يتبعها إرسال خطاب لى يؤكد المحادثة فى حالة التليفون، ولى يذكر التفاصيل فى حالة التلغراف.

وتستخدم الخطابات عادة فى الإدارة المدرسية عندما يريد مدير/ ناظر المدرسة استدعاء أحد المعلمين وخاصة أثناء الصيف أو أجازة نصف العام لعمل من الأعمال الهامة أو الانتداب فى الامتحانات العامة... إلخ، وفى هذه الحالة إذا لم يحسن صياغة الخطابات، فقد تودى إلى اتصال غير جيد وغير فعال.

وأيضاً تستخدم الخطابات فى الإدارة المدرسية عندما يريد مدير/ ناظر المدرسة استدعاء أحد أولياء أمور التلاميذ لمناقشته فى بعض الأمور التى تخص ابنه مثل انخفاض المستوى التعليمى للتلميذ، أو كثرة غياب التلميذ، أو تعديه المتكرر على بعض التلاميذ فى المدرسة، أو ممارسة التلميذ لبعض السلوكيات غير الأخلاقية (مثل: التدخين، سرقة بعض متعلقات زملائه فى الفصل،... إلخ)، ومحاولة التعاون بين إدارة المدرسة وأسرة التلميذ من أجل حل هذه المشكلات.

لذا يجب أن يتسم أسلوب كتابة الخطابات بالبساطة والوضوح وبصدق فى البيانات والمعلومات التى تتضمنها، ومن المفضل تقسيم الأفكار إلى تردد فى الخطابات إلى فقرات، كل فقرة تحتوى على فكرة معينة مكتوبة بلغة سليمة وأسلوب واضح لا يدعو للبس أو تفسير أو فهم خاطئ، وأن تخلو من اللهجة التى تنم عن الأمر والضغط والتهديد^(١).

٨- الشكاوى:

نظراً لأهمية الشكاوى كأداة اتصال ورقى فى الإدارة التعليمية على المستوى الإجرائى أو اللامركزى أو المركزى، فقد ألحق مكتب الشكاوى بمكتب السيد وزير التربية والتعليم عام ١٩٦٨م.

(١) إميل فهمى شنودة وأحمد إسماعيل حجبى. مرجع سابق، ص ١٨٣.

ويهدف مكتب الشكاوى إلى ما يلى^(١):

- العمل على إزالة أسباب الشكاوى بصورة جيدة حاسمة.
- انتهاز فرصة بحث الشكاوى لكشف عما يعترض النظام من عيوب واقتراح العلاج المناسب لها.
- تلقى الشكاوى التى ترد من الصحف والمجلات أو من رئاسة الجمهورية أو مجلس الشعب أو الوزارات والهيئات المختلفة إلى إدارة الشئون العامة بوزارة التربية والتعليم وعرض نتيجة الفحص على الوزير، ثم إخطار الجهات المشار إليها بالنتيجة.
- تلقى الشكاوى التى يرسلها المواطنون أو العاملون بديوان الوزارة أو المديريات التعليمية عن الموضوعات التى تدخل فى اختصاص ومسئوليات وزارة التربية والتعليم مع متابعة بحثها داخل الإدارة المختصة.
- اقتراح إجراء تحقيق فى المخالفات والوقائع التى يتكشف عنها بحث الشكاوى لتحديد المسؤولية قبل البت فيها.
- تحليل الشكاوى التى يكثر تقديمها عن موضوع واحد بقصد استخلاص العيوب التى يحتمل وجودها فى نظام معين بالمقترحات التى تكفل علاجها.
- تلخيص وعرض المشكلات الجماعية التى تكشف عنها الشكاوى التى يتلقاها المكتب بعد جمع المعلومات عن أسبابها.
- إعداد جداول إحصائية بعدد الشكاوى التى وردت للمكتب من الجهات المختلفة وتحليل اتجاهاتها كل ثلاثة شهور.

(١) إميل فهمى. مرجع سابق، ص ٤٢.

خطوط اتصال الشكاوى^(١):

- يقوم المكتب بفحص الشكاوى المقدمة من أو ضد أحد العاملين بديوان الوزارة أو مديريات التربية والتعليم، والرد على الشاكي بنتيجة الفحص خلال عشرون يوماً من تاريخ ورودها.
- تحال الشكاوى التي تصل للمكتب ضد أحد أجهزة المديريات التعليمية أو المدارس التابعة لها أو أحد العاملين بأى منها إلى المديرية المختصة في ظرف ثلاثة أيام من تاريخ ورودها لفحصها والرد على الشاكي بنتيجة الفحص خلال عشرون يوماً من تاريخ ورودها لمديرية التربية والتعليم.
- مع عدم الإخلال بحق المكتب في فحص الشكاوى المتعلقة باختصاص الوزارة في التخطيط والمتابعة، تحال الشكاوى التي تصل للمكتب ضد تصرفات المديريات التعليمية أو مدارسها إلى المحافظة المختصة خلال ثلاثة أيام من تاريخ ورودها بوصفها الجهة الرئاسية لتتولى فحصها والبت فيها، وإخطار الشاكي بنتيجة الفحص.
- إذ تبين من فحص الشكاوى أنها تتضمن انحرافاً من أحد أجهزة الوزارة أو أحد العاملين بها، يعد تقرير عن أوجه الانحراف المنسوبة إلى هذه الأجهزة أو العاملين بها، ويحال إلى الرقابة الإدارية لبحثها تمهيداً للبت فيها.
- تحفظ الشكاوى المقدمة من مجهول إذا كانت لا تتضمن أية وقائع يمكن التحرى عن مدى صحتها.
- فيما عدا الشكاوى المجهولة لا يجوز حفظ أى شكوى أو الرد على الشاكي بالرفض دون أن يكون قرار الحفظ أو الرفض مسبباً، ويصدر القرار من رئيس المكتب.

(١) المرجع السابق، ص ٤٢-٤٣.

وقد أصبح من حق المدارس كمؤسسات تربوية أن تنشئ مكتباً للشكاوى أو صندوقاً للشكاوى يتلقى فيه شكاوى أسرة المدرسة، لذا يجب على الإدارة المدرسية أن تشجع المعلمين بتقديم شكاوهم والاهتمام ببحثها، حيث أن هذه الشكاوى تعكس شعور المعلمين تجاه الإدارة المدرسية والعمل داخل المدرسة، كما يجب على الإدارة المدرسية ألا تكتفى بقراءة الشكاوى، بل استدعاء الشاكي ومناقشته فى شكواه، وجمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن الشكاوى قبل أى قرار بشأنها، ولذا يجب الاهتمام بالشكاوى، فالمعلم الذى يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب، والمعلم الذى يقوم بتنفيذ أمر وتوجيه غير مقتنع بصحته يتعذر عليه أن يؤديه بالصورة التى أرادها مصدر الأمر.

ثانياً: أدوات الاتصال غير الورقى (الشفهى)

الاتصال غير الورقى ويسمى أيضاً الاتصال غير الرسمى والذى يعتبر فى كثير من الإدارات وسيلة فعالة لتنفيذ الأعمال وتحقيق الإنجازات، ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على وجود علاقات إنسانية ومتطورة بين عناصر الإدارة التربوية أو التعليمية أو المدرسية وبينها وبين المؤسسات والمنظمات الأخرى فى المجتمع⁽¹⁾.

وبمعنى آخر، فإن هذا النوع من الاتصالات وتبادل المعلومات يعتمد على مدى تنمية العلاقات الشخصية بين عناصر الإدارات المختلفة، وعلى مدير/ ناظر المدرسة أو الإدارى الناجح أن يستخدم هذا النوع من الاتصالات بإتقان ومهارة إذا رغب فى رؤية عمله وما تم إنجازه.

والاتصال غير الورقى سريع التعبير دائب الحركة، ولا يخضع لرقابة الإدارة المدرسية ويعتبر متنفساً للمعلمين يعبرون من خلاله عن مشاعرهم وصراعاتهم وقلقهم وانفعالاتهم، فالمعلم مثلاً الذى وقع تحت وطأة الصراع الشديد لسوء سلوكه مع

(1) R. Stewart. The Reality of Management. New York: Pon Piper, 1967, p.16.

مدير/ ناظر المدرسة يجد في الاتصال ببعض من يثق بهم من المعلمين وتوصيل بعض أفكاره إليهم راحة ومتنفساً لشكواه فتهدأ نفسه كثيراً، كما أن بعض المعلمين يجدون في الاتصال بغيرهم من المعلمين ممن تربطهم بهم روابط اجتماعية وصدقات فرصة تكسر حدة الملل والسأم في جو العمل^(١).

عيوب الاتصال غير الورقى^(٢):

- يعتمد على قدر من الشائعات والأكاذيب والمعلومات غير الحقيقية.
 - يشتت انتباه المعلمين، ويقلل من تركيزهم في العمل، ويعمل على تضییع وقتهم فيما لا يفيد كثيراً.
 - الاتصال غير الورقى قد يخلق جواً من البلبلة وسوء الفهم في أنحاء المدرسة.
 - يؤدي إلى وجود تنافس بغیض وتشاحن بين المعلمين والعاملين في المدرسة.
 - يؤدي إلى تحقيق أغراض شخصية لا عامة ويحمل الأعضاء على احتجاج أو تشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائهم، ورجال الإدارة التعليمية.
- ويمكن تلافي هذه العيوب عن طريق تزويد المعلمين بأكبر قدر من المعلومات والحقائق عن العمل وكل ما يتصل به ميدانياً وإجرائياً.

مزايا الاتصال غير الورقى:

- يساعد الاتصال غير الورقى على معرفة معلومات مهمة وأفكار قد لا يتعين ذكرها بصورة رسمية.
- يساعد على تنمية الروابط والصدقة والعلاقات الإنسانية بين أسرة المدرسة، ولعل أكثر الأخبار والمعلومات انتشاراً بين المعلمين هي التي تخص المعلمين أنفسهم.

(١) إميل فهمى. مرجع سابق، ص ٢٨.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٨-٢٩.

ومن أهم أدوات الاتصال غير الورقي، ما يلي:

١ - المقابلات الشخصية:

وهي وسيلة اتصال تحدث وجهاً لوجه، يتم فيها تبادل الأفكار ومناقشتها للوصول إلى نتيجة إيجابية، ومن هنا كانت أهم وسائل الاتصال التربوي فعالية وأقواها أثراً، وأقدرها على إقناع الآخرين بوجهة نظر المتصل أو اقتناعه بوجهة نظرهم.

وتتم المقابلات الشخصية عادة بين مدير/ ناظر المدرسة وبين رؤسائه في العمل، أو بينه وبين المعلمين، أو الطلاب، أو أولياء أمورهم، أو بين الموجه الفني والمعلمين أو بين المعلمين وأولياء أمور الطلاب.

ومن أهم مزايا المقابلات الشخصية، ما يلي^(١):

- المقابلات الشخصية تبدو أكثر إقناعاً من الاتصالات المكتوبة، ولذلك فإنها تميل إلى التقليل من مظاهر الاحتجاج أو النقد.
- يمكن للحوار من خلال هذه الوسيلة أن يجلي كثيراً من الأمور الغامضة التي لا تحاول وسائل الاتصال المكتوبة إيضاحها.
- تؤمن الصوت الإنساني بالتواصل وتبادل المعلومات من خلال طائفة واسعة من المعاني والإشارات، والتوصل إلى أعلى مستوى من الفهم والعمق المشترك.

وتعقد المقابلات الشخصية لمدير/ ناظر المدرسة في مكتبه، وعلى الرغم من هذه الحقيقة فإنه يجب أن تعقد بعض المقابلات في مقر عمل الشخص الذي يقابله، فمثلاً أحياناً يفضل المعلم مقابلة مدير/ ناظر المدرسة داخل الفصل الدراسي، ويجد في ذلك راحة أكثر من مقابله في مكتبه، وفي مواقف أخرى يجد مدير/ ناظر المدرسة راحة في

(١) أحمد عبد الباقي يستان وحسن جميل طه. مرجع سابق، ص ١١٤-١١٥.

مناقشة مشكلاته مع المعلمين أثناء اجتماعهم في مكتبه، وكذلك يجد مدير/ ناظر المدرسة راحة أكثر في مناقشة رؤسائه في المكان الذى يعمل فيه.

ولكى تكون المقابلات الشخصية ناجحة، ينبغي مراعاة ما يلي^(١):

- يجب تحديد أهداف المقابلة، وأن تركز المناقشات أثناء المقابلة على هذه الأهداف، مع مراعاة أن تكون هذه الأهداف واضحة في ذهن الشخص الذى تجرى معه المقابلة.

- تحديد موعد المقابلة مسبقاً، على أن تتم فعلاً في الموعد المحدد، كما يجب تخصيص الوقت المناسب للمقابلة التى ستجريها، وذلك بتقدير كمية الوقت التى تحتاجها فى إجراء هذه المقابلة.

- يجب التفرغ التام للمقابلة وتجنب الانشغال بأعمال أو ممارسة نشاط آخر وتركيز كل الانتباه للمقابلة، فإذا لم يكن لديك الوقت لتركز كل انتباهك على الشخص الذى أمامك فينبغي ألا تجرى المقابلة، حتى لا تعطى انطباعاً لدى الشخص بأنه وموضوعه غير ذى أهمية.

- ساعد الشخص الذى تقابله على أن يشعر بالراحة فى الحديث معك، على أن يبدأ الحديث فى شئ من الود والبساطة والجمالة، فالمعلم نادراً ما ينسى أن مدير/ ناظر المدرسة أو الوكيل لهما تأثير هام عليه فى تقييم عمله، والتلميذ نادراً ما ينسى أن مدير/ ناظر المدرسة أو المعلم له سلطة عليه فى مسائل مثل الدرجات والنجاح والعقوبة والمكافأة.

- ومما لا شك فيه أن الود والدفء اللذان يظهرهما مدير/ ناظر المدرسة بالمعلم فى مكتبه سيؤديان إلى جو مريح، كما أن الحديث حول اهتمامات وقدرات الزائر يجعله يحس بالراحة عندما يتحدث مدير/ ناظر المدرسة فى أمور تهم المعلم.

(١) وهيب سمعان ومحمد منير مرسى. الإدارة المدرسية الحديثة. الطبعة الثانية. القاهرة: عالم

الكتب، ١٩٨٥م، ص ص ١٧٣-١٨٢.

- استخدم الجمل والاصطلاحات التي تتناسب مع مستوى الشخص الذى تقابله من حيث مستواه: التعليمى والإدراكى، واستعمل الأسئلة بحذر ومهارة وكن واعياً لما تسأل عنه والنتائج التى قد تترتب على الطريقة التى تسأل بها أى شخص.
- ألا تتأخر فى إجراء المقابلة حتى لا يتولد الشعور بالملل، أو الشك بأن الشخص الآخر ليس راغباً فى المقابلة، وأن تهيئ الظروف المادية مثل المقاعد المناسبة، مع مراعاة أن تكون هذه المقاعد فى مستوى واحد، الأمر الذى يساعد على نجاح المقابلة.
- استمع بحرص عندما يتحدث الطرف الآخر والانتباه التام لما يقول، لأن الإنصات والإصغاء فى المقابلة أمر مطلوب وهام، وتجنب المشكلات التالية:
 - ميل بعض المديرين/ النظار إلى أخذ المناقشة لحسابهم بسبب رغبتهم فى إشباع بعض الحاجات النفسية والشخصية.
 - الانشغال بالمشكلات الشخصية والإدارية، فأحياناً يجرى مدير/ ناظر المدرسة مقابلات ولديه ضغوط أو تهديد لمشكلاته الشخصية والمهنية لدرجة تجعله غير قادر على تركيز انتباهه لما يقوله الشخص الآخر.
 - الفرق الكبير بين سرعة التفكير وسرعة الكلام، لذا يجب على الشخص المستمع أن يركز كل قوة انتباهه ليتجنب التشويش والتداخل الذى قد ينتج، وبمعنى آخر إذا أراد المستمع أن يخصص كل قوة انتباهه لما يقوله الشخص الآخر، يجب عليه أن يبذل مجهوداً واعياً لتحقيق ذلك.
- استمع بحرص لما يقوله الشخص الذى تجرى معه المقابلة وما يظهر من سلوكه ومظهره وكن حريصاً أثناء المقابلة على الحديث غير المقصود من جانب الشخص الذى تقابله، فربما يعطيك ذلك استبصاراً أكثر من الحديث المصرح به.
- سجل بعض المذكرات التى تحتاجها أثناء المقابلة دون أن يشعر الشخص بأنه مهمل أو دون أن يخاف من تسجيلها، فربما يرى الشخص الذى تقابله أن

تسجيل بعض المذكرات دليل حقيقى على اهتمامك بمشكلاته، أما إذا لاحظت أن تسجيل بعض المذكرات يؤثر على حديث الشخص الذى تقابله، يجب التوقف عن التسجيل وتركيز كل انتباهك إلى أقصى حد ممكن على كل ما يقول، وسجل هذه المذكرات بعد انتهاء هذه المقابلة مباشرة.

- تجنب المقاطعة وعدم السماح للآخرين بالدخول أو المقاطعة، واحذر من التعصب أو التبرم أو عدم الوضوح.
- أن تشعر الشخص الذى قابلته بأنك أحسنت الاستماع إليه فى كل ما قاله، وذلك بسرد الحقائق الأساسية أو النقاط الهامة التى جاءت فى حديثه.
- البدء فى اتخاذ الإجراءات المتعلقة بموضوع المقابلة، والتى تطمئنه إلى اهتمام مدير/ ناظر بكل ما قاله المعلم أثناء المقابلة.

٢- الاجتماعات المدرسية:

تلعب الاجتماعات المدرسية دوراً هاماً فى الإدارة المدرسية، فهى من الوسائل الأساسية الضرورية للإشراف الإدارى التى لا يستغنى عنها مدير/ ناظر المدرسة أو الموجه وغيرهم فى ممارستهم لمناشطهم وواجباتهم، ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدى الغرض الحقيقى منها، ومع زيادة فعالية الإشراف وزيادة قدرة المعلمين وتحسين البرنامج المدرسى، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاونى البناء وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج، ويدلّى فيها ذو المعرفة بالآراء الحافزة المثيرة، وفيها تتاح الفرصة لتعرف المعلمين على أحوال العمل فى المدرسة وما يجرى فيها من أمور.

وهناك نوعية من العاملين فى مجال التعليم تؤمن بعدم جدوى الاجتماعات أو فشلها فى تحقيق الهدف منها، وهو ما يمكن أن يعزى إلى الخبرات الفاشلة غير الناجحة فى تنظيم الاجتماعات بطريقة تضمن نجاحها وفعاليتها^(١).

(١) محمد منير مرسى. مرجع سابق، ص ٢١١-٢١٢.

- شروط الاجتماعات المدرسية^(١):
- أن تتناول موضوعات تهم المعلمين والعاملين.
- أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم إعداده مسبقاً قبل الاجتماع ويشارك فيه كل العاملين وأعضاء هيئة التدريس.
- أن يكون لهؤلاء العاملين أو المعلمين الحرية الكاملة في تغيير أو ترتيب أولوية الموضوعات التي وردت في جدول الأعمال بطريقة منظمة ويستحسن أن يتم ذلك في بداية الاجتماع ويتفق عليه.

- إيجابيات وسلبيات الاجتماعات المدرسية: أ- الإيجابيات:

- لاشك في أن الهدف الرئيسي لأي اجتماع إنما هو الوصول إلى قرار يتسم بالرشد والمثالية، لذا نرى من المفيد أن نذكر بعض الإيجابيات التي تحققها الاجتماعات لأي تنظيم إداري، ومنها^(٢):
- تنمية روح التعاون بين العاملين وخلق فرص العمل المتجانسة.
 - القضاء وتقييد الانحرافات الفردية في معالجة الأمور.
 - إيجاد التنسيق والترابط الرأسي والأفقى داخل التنظيم الإداري.
 - إتاحة الفرصة للعمل التدريبي من خلال الاجتماعات الدورية.

(١) راجع المصادر التالية:

- إمبل فهمي. مرجع سابق، ص ٦١.
- محمد منير مرسى. مرجع سابق، ص ٢١٢.
- (٢) أحمد سعيد درياس. "إدارة الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الطائف: دراسة ميدانية". المجلة التربوية: مجلة فصلية تخصصية محكمة. كلية التربية - جامعة الكويت. المجلد الثامن - العدد الحادي والثلاثون، ربيع ١٩٩٤م، ص ١٧٨.

- تجميع السلطات وحسن توجيهها لخدمة أهداف التنظيم.
- توفير التكامل المعرفي لإثراء عملية بحث المواضيع المطروحة للنقاش.
- توفر الفرصة العملية للإدارة العليا للتنظيم، لتقويم مديري الإدارات (رؤساء الأقسام) من خلال طرحهم ومناقشتهم للمواضيع مدار البحث.
- وفي ضوء ما سبق، يمكن أن نلخص مزايا الاجتماعات المدرسية كما يلي^(١):
- تساعد الاجتماعات المدرسية على رفع الروح المعنوية للمعلمين نظراً لإشراك الإدارة المدرسية لهم في الرأي وسماع وجهات نظرهم.
- تعتبر الاجتماعات المدرسية من الوسائل المساعدة على الاتصال إلى أعلى أى تشجيع المعلمين على الاتصال بمديري/ نظار المدارس ومن فوقهم في الإدارة التعليمية العليا، وتوصيل وجهات نظر ومشاكل المعلمين إليهم.
- تعتبر الاجتماعات المدرسية من وسائل تبادل الرأي ووجهات النظر حول المشكلات التربوية والتعليمية المختلفة، وهذا يسهل الوصول إلى أحسن الحلول وأيسرها بالنسبة لهذه المشاكل.
- تساعد الاجتماعات المدرسية على اتخاذ قرارات سليمة، نظراً لوضع الآراء ووجهات النظر في الاعتبار قبل اتخاذ مثل هذه القرارات.
- تساعد على إقناع المعلمين بالقرارات المتخذة بأسلوب ديمقراطي جماعي بما يدعو المعلمين إلى احترام هذه القرارات وتنفيذها.
- تساعد الاجتماعات المدرسية في نقل المعلومات والبيانات بين أقسام المدرسة العلمية المختلفة.

ب- السلبيات:

يؤخذ على الاجتماعات الدورية مواطن ضعف من أهمها ما يلي^(٢):

(١) إميل فهمي. مرجع سابق، ص ٦٤.

(٢) أحمد سعيد درباس. مرجع سابق، ص ١٧٨-١٧٩.

- تفتيت المسؤولية داخل التنظيم.
- البطء في اتخاذ القرار وارتفاع التكلفة من حيث الوقت والجهد.
- الخوف من اللجوء إلى القرار الوسط على حساب القرار الرشيد.
- توظيف مبدأ الأغلبية لعملية تقرير القرارات.
- التأجيل والتلكؤ وعدم الوصول إلى قرار في بعض الأحيان.
- احتمال سيطرة أحد المشاركين في الاجتماع.
- ظهور مجموعة ذات نفع خاص تضغط لتمرير القرارات التي تخدم مصالحها.
- الإطالة والإطناب من بعض المشاركين وفقدان المشاركة من آخرين (السلبية).
- ضعف الإعداد والتجهيز للاجتماع من جهة، وطول مدة الاجتماع من جهة أخرى.
- الخروج عن موضوع الاجتماع وإهدار الوقت.
- ولتلافي عيوب الاجتماعات والحد من تأثيرها السلبي يمكن اتباع ما يلي:
- طرح أكبر عدد من الأفكار (البدائل) لحل المشكلة مجال البحث.
- تحديد وقت معين قصير جداً لطرح هذه الأفكار.
- إبداء الرأي بحرية تامة.
- عدم توجيه النقد للأفكار المطروحة.
- تسجيل كل هذه الأفكار، واستبعاد غير الصالح منها وحصر الصالح منها بغية اختيار الأمثل.

إدارة الاجتماعات المدرسية:

هى نوع من الإدارة الجماعية التي تضع نصب عينها لتحقيق العديد من الأمور التي لابد من الإلمام بها، من أهمها ضرورة تيقن رئيس الاجتماع من حقيقة مؤداها: أنه يتعامل مع محورين رئيسيين في إدارة الاجتماع، أولهما: موضوع الاجتماع، وثانيهما: المجتمعون، أن ثمة واجبين عليه التعامل معهما بكل حرص ومسؤولية حتى يضمن تحقيق

الغاية من الاجتماع، حيث إن من الصعوبة الحكم على كفاءة أى إدارى وفعاليته، ما لم يتمكن من إدارة اجتماعاته بكفاءة.

ولكى يستطيع مدير/ ناظر المدرسة النجاح فى إدارة اجتماع فعال، أن يتبع ما يلى:

- أن يهيب الأجراء بعرض ملخص سريع لكل نقطة، وبذلك يساعد فى تركيز الانتباه وتحديد النقاش.
- إعطاء الفرصة لمعارضيه فى المشاركة فى صلب الاجتماع، إذ لا سبيل لاتخاذ أسوأ القرارات الإدارية فى حال وجود واحد لديه ما يكفى من الشجاعة الأدبية لإعلان رفضه ومعارضته.
- أن يلجأ فى بعض الأحيان إلى أن يتحمل مسئولية إدارة الاجتماع شخص غيره، بحيث يتمكن من الحفاظ على برودة أعصابه والنجاح فى تقويم مجريات الأمور، وهذا بدوره ما يشجع النقاش والبحث معا.

ويوضح لنا "داى Day" بملخصة تجربته فى إدارة الاجتماعات، وذلك بذكر العوامل التى تؤدى فى مشاركة العاملين فى الاجتماعات، والمبادئ التى يرى أنها ضرورية لتحقيق الاستفادة القصوى من الاجتماعات⁽¹⁾.

- من العوامل التى تؤثر فى مشاركة العاملين:
- مدى ميل المدير وتحمله للمشاركات الجزئية.
- وضع جلوس المجتمعين (ترتيب الجلوس) فى الاجتماع، إذ يرى أن تقبل المدير للمشاركات الجزئية من قبل المجتمعين وبخاصة أولئك المتحفظين عن طريق أن يطلب منهم التعليق والمشاركة بأفكارهم وآرائهم يحقق درجة من التفاعل اللازم، إذ أن تجاهلهم لا يعد أفعالا.

(1) Dave Day. "Make the Most of Meetings", Personnel Journal. Vol. 69, No. 3, 1990, pp. 34-39.

أما طريقة جلوس المجتمعين ووضعهم، فيقترح أن تكون على شكل دائرى أو بيضاوى، إذ ثبت أن ذلك يؤدى إلى مشاركة الجميع على نحو أفضل.

أما المبادئ والأسس إلى يرى أنها تحقق الفائدة القصوى من الاجتماعات، فهي:

- الأخذ بأفكار العاملين ومقترحاتهم، وتبنيها فى عملية اتخاذ القرار، إن كانت مناسبة، وبخاصة تلك التى تؤثر فى عملهم.

- ينبغي ألا يتردد فى طلب الأفكار والمقترحات من الحاضرين فى صيغة استفهام.

- لابد من استثمار السلوك غير اللفظى فى التعرف على مشاعر العاملين تجاه الاجتماع.

- عليه أن يدفع المتحفظين على المشاركة إلى التعليق على الموضوعات غير الحساسة.

ويقترح «هسو» بعض مفاتيح النجاح لإدارة الاجتماعات المدرسية الفعالة، من أهمها ما يلى^(١):

- تهيئة جو الاجتماع بعرض ملخص سريع لكل موضوع (جدول الأعمال)، وبذلك تساعد فى تعزيز الانتباه وتحديد النقاش.

- إدخال الأعضاء الذين يمثلون المعارضة فى صلب الموضوع، إذ لا سبيل لاتخاذ أسوأ القرارات الإدارية فى حال وجود واحد له ما يكفى من الشجاعة الأدبية لإعلان رفضه ومعارضته.

- تولى رئاسة الاجتماع المدرسى شخص غير مدير/ ناظر المدرسة مثل وكيل المدرسة أو أحد معلمى المدرسة مثلاً، بحيث يتمكن هذا الأخير من الحفاظ على هدوء أعصابه، والنجاح فى تقويم مجريات الأمور، وهذا بدوره ما يشجع النقاش والبحث معاً.

(١) فاروق شوقى البوهى. الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م، ص ٢٦٩-٢٧٠.

- الأخذ بأفكار كافة الأعضاء المجتمعين ومقترحاتهم، وتبنيها في عملية اتخاذ القرار إن كانت مناسبة وبخاصة تلك التي تؤثر في عملهم التربوي.
- عدم التردد في طلب الأفكار والمقترحات من الأعضاء المشاركين في صيغة استفهام.
- استثمار السلوك اللفظي في التعرف على مشاعر الأعضاء المشاركين تجاه الاجتماع المدرسي.
- دفع الأعضاء المتحفظين على المشاركة في التعليق على الموضوعات غير الحساسة مثل محابة مدير/ ناظر المدرسة لبعض المعلمين في المدرسة.

٣- المجالس التربوية والتعليمية:

تعتبر المجالس التعليمية وسيلة من وسائل الاتصال التربوي المعروفة في الإدارة التعليمية، وهي تلعب دوراً هاماً في العملية الإدارية، أما عن طريق التنسيق بين الأجهزة المختلفة أو عن طريق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التربوية، وقد تكون هذه المجالس استشارية أو تنفيذية أو عامة أو نوعية.

أما المجالس الاستشارية فمهمتها تقديم المشورة والنصح في الموضوعات المطروحة، وإلقاء الضوء عليها من خبراتها المختلفة، ولعل أهم ما يميز هذه المجالس أنها وإن كانت تبدى رأيها فيما يعرض عليها، إلا أن هذا الرأي غير ملزم، وليس معنى هذا تقليلاً لأهمية دور هذه المجالس. فمما لا شك فيه أن الآراء والأفكار التي تطرح في المناقشة تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الشكل النهائي أو النتيجة النهائية للمشكلة المطروحة. وبمعنى آخر أن المجالس التعليمية الاستشارية وإن كانت لا تملك سلطة اتخاذ القرار إلا أنها تساهم مساهمة إيجابية في تحديد الشكل الذي سيكون عليه القرار^(١).

(١) محمد منير مرسى. مرجع سابق. ص ١٥٠.

ونظراً لما تتطلبه طبيعة عمل هذه المجالس الاستشارية من كفاءة عالية فإنه يشترط في أعضائها أن يكونوا من الرجال المتخصصين ذوي الخبرة الواسعة المتنوعة.

أما المجالس التنفيذية فهي تقوم بمهمة وضع القرار التربوي موضع التنفيذ، وهي لهذا تتمتع بسلطة عملية تمكنها من البت في الأمور في حدود الاختصاصات والسلطات الممنوحة لتلك المجالس، وقد تضم المجالس التنفيذية في تشكيلها أعضاء استشاريين إلا أنهم يمثلون أقلية فيها.

وفي ضوء ما سبق، يتضح تنوع هذه المجالس في طبيعتها ومستوياتها، فمنها ما هو على مستوى الدولة كالمجالس العليا للتعليم، ومنها ما هو على مستوى الأقاليم أو وحدات الحكم المحلي كمجالس التعليم في المحافظات ومراكزها.

وهناك مجالس خاصة بالإدارة التربوية تقع عادة في إطار الوزارة المستولة عن التعليم في البلاد كمجلس وكلاء الوزارة أو رؤساء أو مديرو الإدارات التعليمية وغيرها.

وتعتبر المجالس التربوية والتعليمية وسيلة فعالة في رسم السياسات العليا للتربية، وفي تقديم المشورة الفنية، ودراسة المشكلات التي تواجه عمليات الإدارة، كما أنها مجالات ممتازة وقنوات اتصال تربوية هامة تتيح الفرصة لتفاعل الأفكار وتبادل المعلومات على مستويات جادة من المسؤولية وخدمة المجتمع.

وتلعب المجالس التربوية والتعليمية دوراً هاماً في العملية التربوية من النواحي الإدارية والفنية على السواء، فهي تقوم بعمليات التنسيق بين الأجهزة المختلفة، كما تبصر المسؤولين عن اتخاذ القرارات بالآثار المترتبة على اتخاذ كل قرار، وبالجوانب الفنية لهذه العملية، وقد تكون هذه المجالس استشارية أو تنفيذية، كما أن أعضاؤها قد يعينون من قبل السلطات التعليمية أو ينتخبون انتخاباً حراً كما في بعض النظم ذات النمط الإداري اللامركزي^(١).

(١) أحمد عبد الباقي يستان وحسن جميل طه. مرجع سابق، ص ١١٦-١١٧.

٤ - اللجان التربوية:

تعتبر اللجان التربوية - سواء الاستشارية منها أو التنفيذية - من قنوات الاتصال وتبادل المعلومات الهامة لأنها تفتح المجال لمشاركة أكبر من قبل طائفة متنوعة من الخبرات التربوية والفنية والإدارية، وميزة هذه اللجان البارزة هي أنها تأخذ الوقت الكافي لدراسة المشكلات أو المهمات المنوطة بها، كما تقوم بجمع وتوزيع طائفة كبيرة من المعلومات تسهل على المسؤولين فيما بعد اتخاذ القرارات المناسبة، غير أن هذه الميزة يمكن أن تنقلب إلى سيئة إذا ما استغرق عمل اللجان وقتاً طويلاً جداً لا يتناسب مع مدى إلحاح المشكلة أو المهمة التي يناط باللجان دراستها، وإيجاد الحلول لها.

وهناك نوعان رئيسيان من اللجان التربوية: اللجان الدائمة واللجان المؤقتة التي ينتهي عملها بمجرد تقديم تقريرها الختامي، كما يوجد في بعض النظم التربوية شكل آخر من أشكال اللجان التربوية يناط بها الدراسة المتعمقة لظاهرة خطيرة أو خدمة تربوية كبرى أو مشروع شامل للتطوير، وعند ذلك تأخذ هذه اللجان صورة لجان كبرى ذات صلاحيات تشريعية أى اقتراح القوانين والنظم الكفيلة بإصلاح الخلل أو تطوير الخدمات المتوفرة^(١).

الجوانب الإيجابية للجان^(٢):

- جماعية القيادة، وهو مبدأ ديمقراطى سليم يقوم على أساس عدم انفراد شخص واحد بسلطة اتخاذ القرار.
- التنسيق بين أقسام المدرسة المختلفة وتيسير سبل الاتصال بين هذه الأقسام.

(١) المرجع السابق، نفس الصفحات.

(٢) محمد منير مرسى. مرجع سابق، ص ١٥٢-١٥٣.

- التعاون بين الأعضاء باشتراكهم جميعاً في نوع التفكير الجماعي الذي يلقي الضوء على أبعاد المشكلة من وجهات نظر مختلفة ويمهد السبل للوصول إلى قرار سليم بشأنها.
- الدراسة العلمية للموضوعات بما يسهم به الأعضاء من خبرة عالية ومعرفة متخصصة في دراسة وتحليل المشكلة.
- التدريب والنمو المهني بما يتيح لأعضائها من اكتساب خبرات جديدة عن طريق تلاقى الأفكار والممارسات العملية لحل المشكلات.
- تسمح وتساعد على التفكير المبدع.

الجوانب السلبية للجان^(١):

- تشتيت المسؤولية وتجزئتها والتنصل منها بحكم أن القرار لا يمثل فرداً معيناً
- أن الحلول التي تصل إليها اللجان هي الحلول الوسط، وربما كان هذا طيباً في حد ذاته، في الظروف العادية إلا أن بعض الحلول الطرفية قد تكون عظيمة الجدوى، ومع ذلك لا تأخذ بها اللجان.
- البطء الشديد في أعمال اللجان نظراً لكثرة المناقشات والمداولات.
- سلبية بعض الأعضاء نتيجة للجو العام الذي يسيطر على اللجنة أو ربما نتيجة لعدم شعور العضو بالمسؤولية الشخصية، وقد يضطر بعض الأعضاء الإحجام عن إبداء رأيهم بحرية في حضور رؤسائهم خوفاً من نتيجة مخالفتهم في الرأي.
- كثرة الأموال والنفقات بما يصرف على أعضاء اللجان، ولذلك تعتبر اللجان من المسائل المرتفعة التكاليف.
- سوء تشكيل اللجان، من حيث كثرة عدد الأعضاء، ومن حيث الجاملة والחסوية في الاختيار، ومن حيث تعدد عضوية الأفراد في أكثر من لجنة.

(١) المرجع السابق، ص ١٥٣-١٥٤.

٥- زيارة مدير/ ناظر المدرسة للمعلمين داخل الفصول:

تعتبر زيارة مديري/ناظر المدارس للمعلمين في فصولهم من وسائل الاتصال غير الورقي الشائعة في الإدارة المدرسية في مصر، حيث نجد المدير/ الناظر يمر على المعلمين ويوقع على دفاتر تحضير الدروس، ويتناول معهم الحديث في شئون التعليم والمواد والمناهج الدراسية المختلفة، وهو إن كان حديثاً سريعاً، إلا أنه يرفع من معنويات المعلمين ويجعلهم يعبرون بما لديهم من آراء ومشاكل بسهولة ويسر دون خوف أو تردد من مدير/ ناظر المدرسة.

ومن جانب آخر فهذه الزيارة ضرورية للاتصال بالمعلم حديثي التخرج سواء ذلك الذي لم يسبق له اكتساب خبرات بميدان العمل التربوي، أو يكون تخرجه من معهد أو كلية تربوية أعدته ليكون معلماً.

٦- الندوات:

غالباً ما تقام الندوات في مدارس التعليم قبل الجامعي، ومن أهم الموضوعات التي تتناولها هذه الندوات مناقشة مشكلات التلاميذ والامتحانات، وفي بعض الأحيان يدعى إليها أولياء أمور التلاميذ، وتُعقد الندوات في مناسبات مختلفة سواء كانت دينية أو وطنية أو سياسية.

وفي بعض الأحيان تفقد الندوات تأثيرها كأداة من أدوات الاتصال غير الورقي عندما يساء اختيار موضوعات الندوات والمتحدثين فيها، أو سوء اختيار وقت عقد هذه الندوات.

لذا يجب أن يراعى في الندوات ما يلي^(١):

- وضع خطة للندوة.
- تحديد موضوع الندوة إعداد جدول أعمال مختصر.

(١) إميل فهمي. مرجع سابق. ٥٢.

- أن يلم من سيتولى رئاسة الندوة إلماماً تاماً بالموضوع، وأن يدرسه دراسة شاملة وأن يعد البيانات والمعلومات الأساسية.
- أن يقتصر حضور الندوة على الأشخاص الذين يهمهم الأمر أو الذين لديهم معلومات أو خبرات أو إمكانيات تساعد على النجاح.
- أن تعقد الندوات في وقت ومكان مناسبين حتى يتحقق إسهام أكبر عدد ممكن من المدعوين.

٧- الحفلات:

تعتبر الحفلات وسيلة هامة من وسائل الاتصال غير الورقي والتي تساعد على الاتصال والالتقاء بين المديرين/ النظار والمعلمين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في جو بعيد عن رسميات وشكليات اليوم الدراسي، والحفلات تعقد في عدة مناسبات مختلفة: دينية أو قومية والمهرجانات الرياضية والثقافية والتمثيلية والسمر بأنواعه المختلفة.

وفي الحفلات تتم الاتصالات بين المديرين/ النظار والمعلمين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في جو بعيد عن الشكليات، وتعمل على توطيد الصداقة والعلاقات الإنسانية مما يؤدي في النهاية لزيادة العمل حسناً وكفاءة وعدلاً.

٨- الرحلات التعليمية:

ويقصد بها كل جولة تعاونية ذات هدف تعليمي أساساً ويقوم بها التلاميذ باعتبارها جزءاً متكاملًا مع العمل المدرسي المألوف، وعلى هذا فلا بد لنجاح الرحلات التعليمية، من توافر التعاون بين التلاميذ مع بعضهم البعض، ولا بد من وجود عنصر التنظيم إذ بدونونه تفقد ركنًا هاماً من أركان نجاحها، ويتمثل التنظيم في الرحلة عمليات الإعداد، وتقويمها.

ومن ميزات الرحلات التعليمية أنها تتيح الفرصة للمعلم أو مدير/ ناظر المدرسة المشترك في التعرف الحقيقي على نفسيات زملائه، حيث يجدهم منطلقين على سجيبتهم أثناء الرحلة، وهنا لا يتوافر عادة في داخل المدرسة بحكم تقاليدها المعروفة^(١).

٩ - الأوامر:

إن العمل التربوي والتعليمي كغيره من أنواع العمل الأخرى لا ينجز بدون إصدار الأوامر من المدير/ الناظر للمعلمين، لذلك ينبغي الاهتمام بالأوامر وتوصيلها في التوقيت المناسب، وعلى هذا فالأمر وسيلة إرشاد وتوجيه من المدير/ الناظر للمعلم بهدف القيام بعمل أو العدول عن عمل في وقت معين، وهناك بالطبع شخص من حقه أن يصدر الأمر وآخر عليه أن يطيع الأمر، وكلمة أمر لا تعني السيطرة والتسلط، إنما الأمر يكون في صورة طلب فعل شيء ما ولا يخرج الأمر عن ذلك إلا في حالات قليلة، أهمها^(٢):

- للمعلم أو الموظف الإداري أو العامل المتراخي غير المهتم.
- للشخص المتردد.
- للمعلم أو الموظف الإداري أو العامل الذي يتصف بعدم الطاعة.
- في حالات الامتحان وما يتعلق بمشاكلها من لجان أو أسئلة أو أوراق إجابة.. إلخ.

شروط إصدار الأمر:

- ينبغي أن يصدر الأمر من شخص له الحق في إصداره وأن يكون هذا الحق معروفاً من كل المحيطين بهذا الشخص.

(١) المرجع السابق، نفس الصفحة.

(٢) المرجع السابق، ص ٥٤-٥٥.

- يجب أن يكون الأمر واضحاً، ويذكر بالأمر طبيعة العمل المراد تنفيذه من حيث نوعه ومن حيث كميته أيضاً.
- ينبغي أن يتحاشى صاحب الأمر تكراره وتعارضه، لأن هذا يقلل من فعالية الأمر.
- إذا صدرت أوامر جديدة تلغى أوامر قديمة يجب أن يذكر ذلك بوضوح في الأمر الجديد.
- يجب التأكد بأن الشخص الذى يتلقى الأمر قد فهمه جيداً.
- يجب متابعة تنفيذ الأمر للتأكد من أن ما تم جاء مطابقاً للأمر.
- ينبغي أن يكون الأمر مقبولاً وفي استطاعة الذين يتلقونه القيام بتنفيذه.

١٠- الحديث التليفونى:

الحديث التليفونى من أهم أنماط الاتصال عن طريق سماع الأصوات. وفي ذات الوقت تعتبر الوسيلة البديلة للاتصال الشخصى وعن طريق التليفون يكون المتصل أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في حالة الاتصال الرسمى.

ويفتقر الحديث التليفونى إلى ميزة التعبير الذى يظهر على وجه الإنسان من جراء المقابلة الشخصية، ومن مزايا الحديث التليفونى السرعة، ومعرفة رد الرسالة على المتصل به لها، فمن الممكن توجيه الأسئلة وتلقى الإجابات في نفس الوقت.

١١- الإذاعة المدرسية المحلية:

الإذاعة المدرسية المحلية وسيلة اتصال ذات اتجاه واحد، ويتم عن طريقها الاتصال بواسطة حاسة السمع فقط، وتفيد الإذاعة المدرسية المحلية في تسهيل اتصال مدير/ ناظر المدرسة بالمعلمين جميعاً في وقت واحد إذا أراد تبليغهم بعض الأمور الهامة، وغالبا ما يكون نقل ما يريده معبراً عن مدى وكيفية تفاعله بهذه الأمور من نبرات صوته، ولكن الإذاعة المدرسية تعتمد على حاسة استقبال واحدة فقط هى حاسة السمع فإنها تقتصر إلى التدعيم والتأكيد بما ينقله، بعكس أدوات الاتصال الأخرى

التي تستخدم أكثر من حاسة في نقل المعلومات، كما أن الاستفادة منها يتطلب مستمعاً واعياً ناقداً لما يسمع قادراً على التركيز بصفة خاصة.

ويمتاز هذا الأسلوب من أدوات الاتصال التربوي بالسهولة والسرعة في توصيل الأخبار والمعلومات والآراء والتوجيهات لكافة العاملين في المدرسة، لذا تفيد الإذاعة المدرسية المحلية في تسهيل اتصال مدير/ ناظر المدرسة بالتلاميذ أو المعلمين جميعاً في وقت واحد بهدف تبليغهم بعض الأمور الهامة والمستعجلة. إلا أنه يعاب على الإذاعة المدرسية المحلية أنها تعتمد على حاسة استقبال واحدة هي حاسة السمع، كما أن الرسالة الموجهة للمعلمين أو التلاميذ قد يساء فهمها نتيجة انشغال بعض المعلمين بالعمل المدرسي أو عدم تركيز بعض التلاميذ عما تتضمنه مضمون هذه الرسالة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد سعيد درباس. "إدارة الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الطائف: دراسة ميدانية". المجلة التربوية: مجلة فصلية تخصصية محكمة. كلية التربية - جامعة الكويت. المجلد الثامن - العدد الحادى والثلاثون، ربيع ١٩٩٤م.
- ٢- أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه. مدخل إلى الإدارة التربوية. الطبعة الأولى. الكويت: دار القلم، ١٩٨٣م.
- ٣- إميل فهمى شنودة وأحمد إسماعيل حجي. إدارة المدرسة الابتدائية. القاهرة: وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع الجامعات المصرية، ١٩٨٩/٨٨م.
- ٤- إميل فهمى. الاتصال التربوى دراسة ميدانية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٦م.
- ٥- حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ. إدارة المؤسسة التربوية. القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٣م.
- ٦- صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه. الإدارة التربوية - مفهوما - نظرياتها - وسائلها. الطبعة الأولى. الإمارات العربية: دار القلم، ١٩٨٦م.
- ٧- صلاح عبد الحميد مصطفى. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٢م.
- ٨- عبد الباقي زيدان. وسائل وأساليب الاتصال. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٩م.
- ٩- عبد الغفار يونس. تنظيم وإدارة الأعمال. القاهرة: دار المعارف بمصر، ١٩٦٥م.
- ١٠- عبد الكريم درويش ولبلى تكللا. أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠م.
- ١١- فاروق شوقي البوهى. الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.

- ١٢- ماجد راغب الحلو. علم الإدارة العامة. الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، ١٩٨٧م.
- ١٣- محمد منير مرسى. الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاته. الطبعة الثانية. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٧م.
- ١٤- نبيل نوفل. التعليم والتنمية الاقتصادية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٩م.
- ١٥- وهيب سمعان ومحمد منير مرسى. الإدارة المدرسية الحديثة. الطبعة الثانية. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٥م.

ثانياً: المراجع العربية:

- 16- Dave Day. "Make the Most of Meetings", Personnel Journal. Vol. 69, No. 3, 1990.
- 17- Keith Davis. Human Relation at Work. New York: Hill Book, Co., Inc., 1962.
- 18- R. Brown. Judgment in Administration. New York: Mc Graw-Hill, 1966.
- 19- R. Corton. School Administration and Supervision. Dubuque, Iowa: Brown, Co., 1972.
- 20- R. Stwart. The Reality of Management. New York: Pon Piper, 1967.

