

المحاضرة التاسعة: الاتصال في الإدارة المدرسية.

أهداف المحاضرة

- يتعرف الطالب على مفهوم الاتصال عموماً ومفهوم الاتصال المدرسي على وجه الخصوص.

- التعرف على عناصر الاتصال المدرسي وأهميته في الإدارة المدرسية.

العناصر المستهدفة

1. مفهوم الاتصال المدرسي وأهميته

2. أهمية الاتصال المدرسي وعناصره

3. اتجاهات الاتصال المدرسي

4. وسائط الاتصال المدرسي

5. عوائق الاتصال

6. مقومات الاتصال الفعال

المراجع

1. مفهوم الاتصال المدرسي وأهميته

الاتصال المدرسي وظيفة أو مهمة من مهام مدير المدرسة، وهو عملية يتم خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والإرشادات والمقترحات من شخص لآخر أو لمجموعة أشخاص، وإحاطتهم علمًا بها وتبادلها بينهم بوسيلة أو أكثر من الوسائل الممكنة، ويصفه يعقوب نشوان (1982) بأنه: " وسيلة نقل المعلومات والقيم والاتجاهات ووجهات النظر". ويهدف هذا الاتصال، الذي يشكل المدير أحد طرفية بينما يشكل المعلمون أو المرؤوسون أو التلاميذ أو أولياء الأمور أو غيرهم - مجتمعين أو متفرقين - الطرف الآخر، إلى إيجاد نوع من التفاهم والتناغم بين الطرفين، وإلى التأثير على سلوكهم الوظيفي، وتوجيه جهودهم في الأداء.

2. أهمية الاتصال المدرسي وعناصره

عملية الاتصال ضرورية لمساعدة جميع أفراد المجتمع المدرسي على فهم أغراض المدرسة وواجباتهم، وعلى التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة، كما أنها ذات أهمية بالغة في تخطيط العمل في المدرسة، وتنظيمه، وتوجيهه، وتقويمه، وفي اتخاذ القرارات. ويقضي المدير كثيرًا من وقته العملي في الاتصال، أي في نقل أفكاره للآخرين أو في تلقي رسائلهم شفويًا وكتابيًا باستخدام رموز ووسائط مختلفة. وتسهم عملية الاتصال في ربط أفراد المجتمع المدرسي ببعضهم بعضًا، وبالبيئة الخارجية التي يتعاملون معها، وفي رفع روحهم المعنوية، وتنمية روح الفريق بينهم، وتقوية الشعور بالانتماء إلى المدرسة والاندماج فيها، كما أنها تسهم في أن يتعرف المدير القائد إلى حاجات المرؤوسين وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه أهداف المدرسة وسياستها. ويمكن الاتصال المدير من حماية البرامج في المدرسة من الدعايات الضارة والفهم غير السليم لها.

ولعملية الاتصال عدة عناصر مكوّنة لها، فهناك الشخص البادئ بها (المرسل)، وهناك الغرض الذي يؤمل تحقيقه (التأثير المرغوب إحداثه) نتيجة الاتصال، وهناك موضوع الاتصال أو المحتوى الذي يريد المرسل نقله إلى الطرف الآخر، وهناك وسيلة الاتصال أو واسطته المستخدمة لإحداث التواصل بين المرسل والمستقبل، وهناك الشخص أو الأشخاص الذين يتم الاتصال بهم (المستقبل)، وهناك استجابة المستقبل للرسالة أو الأثر الذي يتركه على مرسلها (التغذية الراجعة).

3. اتجاهات الاتصال المدرسي

يصنف العديد من المختصين الاتصال الذي يجري في المدرسة وفقاً لثلاثة اتجاهات:

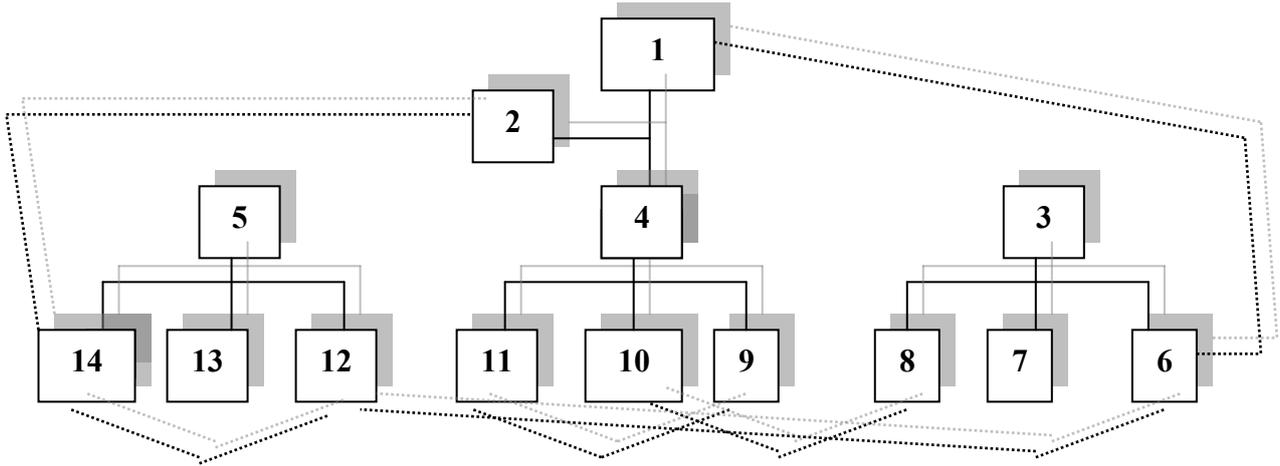
1.3 الاتصال الهابط : ويُقصد به الاتصال من أعلى الهرم أو الهيكل التنظيمي إلى أسفله، أي من المدير إلى المرؤوسين بشكل متدرج ملتزماً بالقواعد البيروقراطية. وهذا الشكل من الاتصالات ضروري وهام، ومن خلاله يتمكن المدير من توضيح أهمية المدرسة وسياستها وبرامجها للمعلمين، ومن إعلامهم باللوائح والأنظمة والقرارات والكتب الواردة. وبالرغم من الأهمية الكبيرة للاتصال الهابط، إلا أن الاكتفاء به و اتخاذه سبباً وحيداً من قبل المدير للاتصال مع المعلمين والعاملين والتلاميذ يمنع التواصل الحقيقي بين المدير والآخرين، ويحدّ من فرص فعالية المدرسة، ومن فرص بناء الثقة بين المدير والمجتمع المدرسي.

2.3 الاتصال الصاعد: هو الاتصال من الأسفل إلى الأعلى، أي من التلاميذ إلى المعلمين، ومن المعلمين إلى أمين المدرسة أو نائب المدير، ومنه إلى المدير وهكذا، ويكون ذلك عادةً في صورة تقارير أو مقترحات أو شكاوى ومذكرات ونحو ذلك، ومن فوائده أنه يوفر للمدير معلومات وفيرة وأساسية تمكنه من إصدار تعليمات واتخاذ إجراءات مناسبة، كما أنه يمكن المدير من الوقوف على حاجات المرؤوسين ومشكلاتهم أو أحاسيسهم نحو العمل والمدرسة ومديرها، وأنه يعين المدير على تقييم العمل ومدى فعاليته، ويعينه في تكوين صورة شاملة كاملة الأبعاد عن المدرسة وما يجري فيها.

3.3 الاتصال الأفقي: يشكّل هذا الأخير صورةً أخرى من اتجاهات الاتصال، ويكون عادةً بين المعلمين ، أو بين الأقسام في المدرسة، أو بين الفرد ونظرائه، أو بين المدرسة وأولياء الأمور. ويعتبر هذا الاتصال ضرورياً لإتمام التنسيق، ولتسهيل تدفق المعلومات والأفكار بين الأشخاص الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة، سواء أكانوا في مدرسة واحدة أو في مدارس مختلفة، ولتعزيز الروابط المهنية والشخصية والاجتماعية بين الأشخاص.

والاتصالات الفعالة تأخذ شكل التحوار باتجاهين أو أكثر، وليس على شكل أوامر هابطة فقط، أو شكاوى صاعدة فحسب، بل تجري بتواصل حقيقي بين طرفي عملية الاتصال بحيث ينتبه مدير المدرسة لردّ الفعل عند الطرف الآخر ولتعبيرات وجهه، وينصت جيداً، ويصيغ عباراته بدقة ووضوح، ويختار الوقت المناسب الذي يسمح بقبول الرسالة عند أكبر عدد من العاملين في المدرسة.

وإضافة إلى هذه الاتجاهات الثلاثة، هناك ما يعرف بالاتصال الرسمي الذي يتم في إطار القواعد الرسمية التي تحكم عمل المدرسة وفقاً للقنوات والأنظمة المرعية وللبناء التنظيمي الرسمي، وهناك الاتصال غير الرسمي الذي يحدث خارج المسارات الرسمية، كحديث المعلم أو المدير مع زملائه عن مشكلات تهمه أو مواقف تسترعي اهتمامه، وكنحو تبادل المعلومات خارج الإطار الرسمي، أي في الجلسات الخاصة وغيرها.



1. شبكة الاتصالات الرسمية: خطوط مستمرة تربط بين مراكز الهيكل التنظيمي.

2. شبكة الاتصالات غير الرسمية: خطوط متقطعة تربط بين أشخاص يحتلون مراكز غير مرتبطة ببعضها مباشرة بعلاقة وظيفية والهيكل التنظيمي.

شكل (11) يبين شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

4. وسائط الاتصال المدرسي

تتنوع وسائط الاتصال المتاحة لمدير المدرسة، فمنها المجالس المدرسية واللجان، والاجتماعات، والتقارير، والمقابلات، وغيرها. ويقسمها رجال الإدارة والعلاقات العامة إلى ثلاثة أصناف: وسائط اتصال شفوية، ووسائط اتصال كتابية، ووسائط اتصال مصورة. ويتوقف اختيار واسطة الاتصال أو وسيلتها على عدة اعتبارات منها: السرعة المطلوبة في إجراء الاتصال، وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم، ونوع الرسالة (المحتوى) المطلوب نقلها وأهميتها، ومدى وضوح الرسالة أو غموضها وحاجاتها إلى الشرح والتفسير، والدرجة الواجب توافرها، والتكلفة المالية للوسيلة المستخدمة.

- ومن أهم وسائل الاتصال في الإدارة المدرسية في مدارسنا الابتدائية يمكن أن نشير إلى:
- ✓ الاجتماعات المختلفة التي يعقدها مدير المدرسة مع الفريق التربوي، وقد تكون هذه الاجتماعات عادية، أو استثنائية بسبب بعض الظروف الطارئة.
 - ✓ إجراء المقابلات مع المرؤوسين أو التلاميذ وحتى أفراد المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
 - ✓ كتابة التقارير التي يتم من خلالها نقل المعلومات، والبيانات، والأفكار، والمقترحات من مدير المدرسة إلى السلطات التعليمية ذات المستوى الأعلى بهدف تسهيل مهمتها في المتابعة والتوجيه والتقويم، ولزيادة معرفتها بالأحداث في الميدان بما يساعدها على استمرارية التخطيط والتطوير.
 - ✓ المراسلات الإدارية التي تتم بين الإدارة المدرسية والسلطات الإشرافية ممثلة بالإدارة التعليمية، والسلطات المحلية ممثلة بالبلدية.

5. عوائق الاتصال

- إن عملية الاتصال هي في حقيقتها عملية تواصل، أي أنها عملية تفاعلية وليس مجرد نقل للأفكار والبيانات والمعلومات، وتقف بعض العوامل في طريق حدوث اتصال فعال أو تواصل تفاعلي بين المدير والآخرين. ومن تلك العوامل:
- ✓ عوائق تتعلق باللغة من خلال استخدام كلمات غير محددة وغير متعارف عليها، مما يؤدي إلى سوء الفهم بحيث يقصد بها المرسل شيئاً بينما يفهمها المستقبل بمعنى مغاير، وبالتالي لا يتطابق سلوكه أو أدائه الجديد مع ما يتوقعه المرسل، ويتبع ذلك أفعالاً وردود فعل غير مناسبة أو غير متلائمة بفعل الفهم الواقع.
 - ✓ عوائق تتعلق بالاتجاهات والقيم: من المعلوم أن الاتجاهات والقيم لدى الأفراد ذات أثر واضح في سلوكهم المنظمي، ونظراً لاختلاف تلك الاتجاهات والقيم، وكذا الإدراكات لدى المدير والمرؤوسين وأولياء الأمور وغيرهم، فقد تتأثر المعاني المقصودة في الاتصال تبعاً لذلك، وتعطى معانٍ غير مقصودة فتتعرّض عملية الاتصال وتفقد الغرض منها.
 - ✓ عوائق تتعلق بالانطباعات والآراء المسبقة: فنتيجة للاختلافات المفاهيمية واختلاف الانطباعات والتصورات بين الأفراد، فإنهم يفهمون الرسائل التي يتلقونها بأشكال مختلفة، بحيث يبني الفهم على مواقف وأحكام مسبقة فتقل فرص التأثير في سلوكهم.

✓ عوائق تتعلق بالمستوى الثقافي والتخصّص: ذلك أن يستخدم المدير عبارات أو رموزاً نابغةً من تخصّص معيّن ولا تتلاءم والمستوى الثقافي للطرف الآخر، سواء أكانوا معلّمين أو أولياء أمور أو طلبةً أو خلاف ذلك، وهذا يعني أنّ ما قد يظنّه المدير أمراً بديهياً من مصطلحات أو سلوكيات قد يكون غير ذلك الآخرين، وفي هذه الحالة ينعدم التواصل والتفاعل.

✓ عوائق تتعلق بحجم المدرسة وتعدد قنوات الاتصال: إذ قد يكون حجم المدرسة سبباً في عدم إتاحة الفرصة للمعلمين والتلاميذ للتواصل مع المدير، أو العكس، فيكون الاتصال عبر قنوات وسيطة أو أشخاص آخرين، مع ما قد يرافق ذلك من تحريف للرسالة أو المعنى المقصود لقلّة الانتباه أو عدم التركيز.

6. مقومات الاتصال الفعّال

قد يتساءل المديرون عن كيفية مواجهة العوائق التي تقلّل من فعالية عملية الاتصال. وللإجابة عن ذلك التساؤل فإننا نقترح الأمور التالية:

✓ التخطيط الجيد لعملية الاتصال وذلك بتحديد الهدف المنشود من عملية الاتصال، ثمّ بتحويل المعنى المقصود إلى كلمات، أو رموز، أو إشارات ذات دلالات معروفة، وواضحة، ومحدّدة، و متناسقة.

✓ اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال و نقل الموضوع إلى الطرف الآخر، بحيث تتناسب الوسيلة المستخدمة مع خصائص المستقبل من جهة، ومع الموضوع الذي تجري عملية الاتصال من أجله، ومثال ذلك أنّ تنظيم العمل و تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين لا يصلح لها الاتصال الشفوي، بل لا بدّ له من توثيق وكتابة.

✓ إعطاء المستقبل الفرصة المناسبة والكافية ليستوعب موضوع الاتصال ويفهمه جيّداً، ويتطلب ذلك إتاحة الفرصة له للاستفسار والاستيضاح والحصول على التوجيهات أو التغذية الراجعة (feedback) الملائمة.

✓ عدم التسرع في فهم الرسالة موضوع الاتصال من قبل المستقبل، والنظر إلى الموضوع نظرة كليّة تساعد في فهمه.

✓ ابتعاد المدير دوماً عن السلوك التهديديّ.

✓ النظر إلى الاتصال على أنّه عملية تأثير هادفة، وليس مجرد نقل رسالة أو معلومة.

المراجع

1. محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله فلسطين، 2001.
2. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة المدرسية، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص129.