

نحو اتصال تربوي على أسس علمية ووظيفية

Towards educational communication on fonctionnal basis

*د. وردة برويس

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة berouis.w@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/10/12 تاريخ القبول: 2022/04/18 تاريخ النشر: 2022/06/17

Abstract :

If communication is important in non-educational institutions because it represents a basic process of administratif processes in these institutions, it is more important in educational institutions ,not only an administrativ process but also an educational and educational tool in the school .This article is the most important scientific and functional basis for school communication so that it has an effective role in performing the functional tasks and achieving the goals assigned to the educational institution.

Keywords: contact, school

communication, school administration.

الملخص:

إذا كانت الاتصالات مهمة في المؤسسات غير التعليمية لأنها تمثل عملية أساسية من العمليات الإدارية بهذه المؤسسات ، فهي أكثر أهمية في المؤسسات التعليمية حيث لا تمثل عملية إدارية فقط، بل إنها تمثل الوسيلة التعليمية والتربوية في المدرسة، بالإضافة إلى أنها أداة لتحقيق المهام الإدارية، وسنتناول في هذه المداخلة أهم الأسس العلمية والوظيفية للاتصال المدرسي حتى يكون له دورا فعالا في أداء المهام الوظيفية وتحقيق الأهداف المنوطة بالمؤسسة التربوية .

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال المدرسي، الإدارة المدرسية.

*المؤلف المرسل: وردة برويس ، الإيميل: berouis.w@gmail.com

■ مقدمة:

أصبح الاتصال حقلا واسعا للدراسة حيث حظي باهتمام كبير في السنوات الأخيرة مع تعقد العلاقات الاجتماعية وتطور النظريات الإدارية، ونمو حجم المنظمات وزيادة التخصص وتقسيم الأعمال، وسرعة التغير والتطور العلمي والتكنولوجي وما صاحبه من ظهور أفكار وطرق جديدة لتحسين العمل وأصبحت عملية الاتصال في الآونة الأخيرة من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية. وترجع أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية إلى أننا لا نستطيع إنجاز أي جهد أو نشاط في أي جانب من الأمور التعليمية والإدارية في المدرسة بدون إجراء الاتصالات، ولذلك فإن توافر نظم الاتصالات في المدارس يعتبر شرطا رئيسيا ولازما لوجود المدرسة واستمرارها لأن تحقيق أهدافها لا يتم إلا من خلال هذه الاتصالات.

وقد اتخذت هذه المؤسسات الاتصال الفعال النهج الأبرر ولأنجح، لتحقيق نجاحها وللوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات جودة المنتج، وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة المدرسية هم الأفراد العاملون والمنتجون لبناء المجتمع، لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية، وعلى رأسهم مدير المدرسة يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود مخرج إلى المجتمع، لأن النجاح في الوصول إلى الأفراد في المؤسسة كالموظفين أو الأطراف المستفيدة من الخدمات التعليمية والتربوية للمؤسسة المدرسية، وكذا التعامل مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة والغير مباشرة والتي تؤثر في نجاح وصول المدرسة لتحقيق أهدافها، ولذا كان لزاما على الهيئة الإدارية أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بخدمات المؤسسة المدرسية، ومن ثم الإلمام بأنواع الاتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعامل معها. وكذا نلمس المعوقات في سبيل التغلب عليها.

وعليه نسعى من خلا هاته المقالة إلى التطرق إلى الأسس العلمية والوظيفية الفعالة للاتصال بالمؤسسة التربوية من خلال التطرق إلى ماهية العملية الاتصالية واهم العلاقات الاتصالية التي تضمها المؤسسة التربوية لنصل إلى أهم النقاط الفعالة للوصول إلى اتصال تربوي يقوم على أسس علمية ووظيفية.

أولا. تحديد المفاهيم :

1- مفهوم الاتصال:

أ- لغويا: للاتصال الفضل الأكبر فيما وصلت إليه البشرية وحققته من تطور وتقدم في مختلف الميادين الاجتماعية والاقتصادية والتربوية وغيرها. وكلمة الاتصال المترجم عن الإنجليزية communication، كلمة مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية (communis) التي تعني الشيء المشترك، وفعالها communicare أي يذيع أو يشيع (فضيل، 1998، ص 17)، كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل common، بمعنى عام أو مشترك، وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن: "المشاركة-التفاهم" حول "موضوع - فكرة" لتحقيق "هدف - برنامج" (بي، 2006، ص 23).

وكلمة اتصال تعني في أوسع معانيها نقلا لمفاهيم بقصد الإقناع والاقناع، وهي كلمة من جانبين أساسها خلق الترابط في الحركة إن لم يكن على الأقل المساندة (عبد الحق، 2007، ص.ص 78-87).

ب- اصطلاحا: لتوضيح المقصود بالاتصال بالمعنى العلمي، لا بد من الرجوع لمجموعة من التعاريف التي وضعها عدد من الباحثين، كي تساعدنا في إعطاء صورة واضحة لمعنى الاتصال:

ومن العلماء الغربيين توجد إسهامات عديدة منها:

يعرفه جورج لندبرج G.lundberg: "بأنه عملية استخدام للإشارة، والتفاعل بواسطة العلاقات والرموز، وقد يكون الرمز حركات، أو صورة أو لغة، أو أي شيء آخر، يعمل كمنبه للسلوك" (عبد الله، 2002، ص 55).

ويلاحظ على هذا التعريف بأن الاتصال عملية ديناميكية تتجسد من خلال التفاعل والعلاقات وتم بواسطة الرموز.

في حين يعرفه فلويد بروكر Floyd Broker: بأنه عملية لنقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر (عطية، 1991، ص 77).

بينما يعرفه هناك Hnnak: بأنه العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد، بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه (طارق، 2005، ص 146).

ويلاحظ على هذه التعاريف الثلاثة بأن الاتصال يعتبر وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التبادل للمعلومات بين الأفراد والجماعات لتحقيق علاقات حسنة.

ونجد من بين إسهامات العرب في تعريفهم للاتصال مايلي:

يعرفه الدكتور سعد إسماعيل: "الاتصال بمعناه العام والبسيط يقوم على نقل أو استيفاء أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة ، مصادر ومتلقين على التخصيص أو التعميم على نحو يقصد به ويترتب عليه تغيير في المواقف والسلوك" (إسماعيل، 2006، ص168).

ويشير هذا التعريف إلى أن أكثر العمليات الاتصالية قدرة على تحقيق الغرض منها هي تلك التي تربط بين المنبهات أي الإشارات الاتصالية ، التي تهدف إلى إحداث الأثر. في حين يعرفه الدكتور إباد شاكر البكري: "بأنه ببساطة نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية (إباد، 2003، ص17).

ويشير هذا التعريف إلى أن الاتصال عملية تفاعل بين طرفين ، حيث يصبح المرسل مستقبلاً والمستقبل مرسلًا وهكذا.

وعليه مما سبق نستطيع القول بأن أن الاتصال عملية يتم من خلالها نقل المعلومات بين الأفراد بهدف إحداث تأثيرات وتحقيق أهداف معينة.

2. مفهوم الاتصال المدرسي: يعرف محمد حسنين العجبي الاتصال المدرسي: " بأنه عملية

نقل وتبادل الآراء والخبرات والتوجيهات في المدرسة ، بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية (حسين، 2000، ص115).

3. تعريف الإدارة المدرسية: هناك عدة تعريف للإدارة المدرسية نأخذ منها:

يعرفها إبراهيم عصمت مطاوع: بأنها الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية ، ويقوم على رأسها ناظر أو مدير، ومسؤوليتها الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة.

ويعرفها البعض بأنها: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يمشى مع مآهدهم إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة ، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط

وتنسيق، وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها (جودت، 2004، ص 12).

ثانيا. ماهية عملية الاتصال

1. **أهداف ووظائف الاتصال:** إن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل ، وقد يكون هذا التأثير موجها إلى أفكاره لتعديلها أو تغييرها أو إلى اتجاهاته أو إلى مهاراته. ولذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى (مي، 2006، ص. ص 28-29):

- **هدف توجيهي:** يمكن أن يتحقق عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل مهارات أو مفاهيم جديدة.
- **هدف ترفيهي أو ترويحي:** ويتحقق من خلال توجيه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستماع إلى نفس المستقبل.
- **هدف إداري:** ويتحقق من خلال توجيه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات والهيئات .
- **هدف اجتماعي:** يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض ، وبالتالي تقوي الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

2. **عناصر العملية الاتصالية:** مما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلن تتم عملية الاتصال إلا إذا توافرت لها جميع العناصر الأساسية (المرسل ، المستقبل ، الرسالة ، الوسيلة ، التغذية الراجعة) وسنتناول مكونات العملية الاتصالية بشيء من التفصيل:

أ- المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة ، وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك (ماجدة، 2000، ص 30).

ب-الترميز: ويعني تحويل الفكرة إلى شكل يمكن فهمه بواسطة المستقبل وذلك كتابة الفكرة أو تسجيلها بالصوت ، والملاحظ أننا نقوم بعملية ترميز الرسالة عندما نختار الكلمات التي سنستخدمها في كتابة الخطابات أو في أحاديثنا الشخصية مع الآخرين ، وهو عملية ضرورية ومهمة جدا لتوصيل أفكارنا بوضوح إلى الآخرين (براون ، 2004 ، ص 347)

ج- الرسالة: وهي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم والاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة إليها ، من الأفراد أو الجماعات لاشتراكهم فيها ، ومن أمثلة ذلك مجموعة الحقائق العلمية التي يقدمها المدرس لتلميذه ، وكذلك الاتجاهات الفكرية التي يرغب المعلم في نقلها للناس (جمال ، 2006 ، ص 15).

د- تحديد وسيلة الاتصال: إن وسيلة الاتصال حسب التعريف اللغوي وسيط يتيح للإنسان التواصل مع الآخرين (مي 2006 ، ص 37)، وان طبيعة الفكرة أو الموضوع المراد إقناع أو إيصاله للمتلقي يعد أحد محددات اختيار الوسيلة ، وينبغي قبل ذلك تحديد الجمهور المستهدف بدقة ، إضافة إلى تحديد خصائصه ومن ثم يتم اختيار الوسيلة الأنسب في ضوء تلك الخصائص (علي ، 2007 ، ص 119).

ه- مستلم الرسالة: قد يكون فردا أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام ، وتوجد عوامل تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم ، حيث يجب أن يكون هذا الأخير على درجة من الثقافة والتعليم فيما يختص مع نوع الوسيلة الاتصالية لكي يكون قادرا على التعامل مع المعلومات المنقولة بكفاءة ، بحيث يكون على دراية بالختصرات اللفظية والمصطلحات الوظيفية المختلفة والقدرة على فك الرموز وفهمها تماما ، مما يكون له الأثر في الدقة والإنجاز الصحيح (طارق ، 2005 ، ص 147).

و- تحليل الرموز وفهمها (فك رموز الرسالة): عندما تصل الرسالة إلى المستقبل فإنه يبدأ بفك رموزها بمعنى إعادتها إلى شكلها الأساسي ، ويشتمل ذلك على العديد من العمليات الفرعية مثل: فهم الألفاظ المسموعة أو المقروءة ، وشرح تعبيرات الوجه... الخ ، وكلما استطاع المستقبل فك رموز الرسالة بدقة كلما زاد فهمه للرسالة بالطريقة التي أرادها المرسل ، وبالطبع فإن قدرتنا على فهم وشرح المعلومات التي وصلتنا من الآخرين قد لا تكون كاملة فقد تتأثر بعدم وضوح الرسالة أو بمهارتنا اللغوية ، ولذلك فكما هو الحال عند الترميز فإن قصور قدرتنا على فك رموز المعلومات المرسلتنا إلينا يعتبر ضعفا جوهريا في إجراءات الاتصال بالرغم من أنه من الممكن تنمية هذه المهارة أيضا (براون ، 2004 ، ص 347).

ز- التغذية العكسية: وتعرف أيضا برجع الصدى ، وهي العملية التي من خلالها يدرك القائم بالاتصال نمط استجابة المتلقي لرسالته ، وتعتبر الوسيلة هي العنصر الحاسم في تدفق رجع الصدى (مكي، 2005، ص18)، وهناك نوعان من الاستجابة أو رد الفعل للرسالة هما: الاستجابة العلنية وهي التي يمكن ملاحظتها واكتشافها وهي استجابة عامة ، والاستجابة المستترة أو الخفية وهي التي لا يمكن ملاحظتها بسهولة ويصعب اكتشافها وهي استجابة خاصة (محمود، 2003، ص133).

- الضوضاء: تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال ، وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة ، فالضوضاء إذن هي كل ما يعيق عملية الاتصال من عوامل خارجية كالأصوات المتداخلة (الياس، 2007، ص241).

3. الاتصالات المدرسية ووسائلها:

أ- الاتصال والتواصل التربوي: إن مجتمع المدرسة يتكون من الذين يعطون العلم ويستقبلونه، أي أن هذا المجتمع له استقراره النسبي وتنظيمه الاجتماعي، الذي يظهر بصورة واضحة من توزيع أفرادها على أساس العمر الزمني بين الطلاب من جانب والمعلمين من جانب آخر، أيضا عملية توزيع أفرادها على أساس الوظائف التي يقومون بها والأدوار التي يؤديونها، وجميع العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة تحدث على أساس هذا التنظيم، ويضم هذا الإطار التنظيمي الاجتماعي جميع العلاقات الإنسانية القائمة بين أفراد وأعضاء المجتمع المدرسي، والتي تقوم جميعها من أجل تحقيق أهداف فردية وجماعية مختلفة، ويتم حدوثها عن طريق التفاعلات الاتصالية بأنواعها المتعددة، والتي يكون لها الأثر الكبير على التعاون والترابط والعيش بسلام بين أفرادها (عبد الرحيم، 2001، صص 266-267)

والاتصالات بين الأطراف الفاعلة والمتعاملة مع المؤسسة كثيرة ومتنوعة نذكر منها:
ب- اتصال المدير مع نائب المدير للمدراس: باعتبار ذراع الأمين بحكم مهامه وصلاحياته، يساعده في النشاطات الإدارية والتربوية ، كما ينوب عنه في حالات التعذر في جميع المهام باستثناء الأمر بالصرف ، وعلى هذا الأساس يقدم هذا الأخير تقارير وعروض حال دورية عن النشاطات الجارية في المؤسسة.

كما ترتبط بنائب المدير للدراسات علاقات مع مقتصد المؤسسة في المجالين التربوي والبيداغوجي والمادي والمالي ، وترطبه أيضا علاقات مع مستشاري التوجيه الذين يساعدونه في مختلف النشاطات الإدارية، التربوية والبيداغوجية ، ويقدمون له تقارير يومية وعروض حال عن نشاطات الفاعلين في المؤسسة من التلاميذ والأساتذة.

كما أن لنائب المدير للدراسات علاقات مع التلاميذ وأولياءهم في ظل متابعة نشاطاتهم وتأجهم المدرسية ، وتبقى علاقاته مع الأساتذة وطيدة ومباشرة إذ يتابع نشاطاتهم التربوية ومواظبتهم في العمل وتنفيذ التوجيهات والتعليقات التربوية، أما علاقته بالسادة مفتشي التربية والتكوين فهي علاقة محدودة جدا، تتمثل في تقديم معلومات عن الأساتذة ونشاطاتهم التربوية (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ،وحدة التسيير الإداري، دس، ص107).

ج- العلاقة الاتصالية مع المقتصد:

علاقة المدير بالمقتصد علاقة متينة لكونه يساعده في تسيير المستخدمين تحت إشرافه وأعاون الخدمات ، كما تقدم له تقارير وعروض حال دورية في إطار ممارسة مهامه وصلاحياته : ويعمل على توفير كل الظروف المادية والتعليمية والاجتماعية ، ومسك الحسابات وتأمين الهياكل وتوظيفها كما يسهر على متابعة العمليات التقنية ، وهو عضو في المجالس الإدارية والبيداغوجية باستثناء الأقسام.

ولهذا الأخير علاقات مع نائب المدير للدراسات ومستشاري التربية في المجالات التربوية والمالية وتحسين الظروف المالية والمعنوية التي يتم فيها التمدرس ، وكذا الحياة الداخلية وصيانة المرافق التربوية والاجتماعية، وله أيضا علاقات بالأساتذة والتلاميذ كتوفير الإمكانيات والوسائل التعليمية ، أما التلاميذ فتتمثل علاقته بهم ، في متابعة حقوق التمدرس والمنح المدرسية والجمعية الثقافية والرياضية ، وأما علاقاته بالهيئات الاجتماعية والاقتصادية تتمثل في الصفقات وتموين المؤسسة بمختلف المواد وكذا الحماية المدنية والمراقبة المالية.

د- الاتصال مع المستشار في التربية: تتمثل علاقته بالمدير في النشاطات التربوية والبيداغوجية وتنظيم الحياة بالمؤسسة ومتابعة نشاطات التلاميذ ، ويقدم له تقارير وعروض حال دورية عن نشاطات التلاميذ والأساتذة ، وله علاقة بنائب المدير للدراسات في المجالات التربوية ،

والبيداغوجية والإدارية، كما له علاقة بالمقتصد في تحسين الظروف المادية والمعنوية للتلاميذ ومحاربة الإلتلاف.

أما علاقته بالتلاميذ فتتجلى في متابعة مواظبتهم وسلوكهم ونتائجهم ، كما أن له علاقة بالأساتذة من حيث متابعة غيابات التلاميذ وفرض انضباطهم واستدعاء أوليائهم عند الطلب ، ورصد علاقاتهم في الكشوف ، زيادة على هذا علاقاته اليومية المبنية على الاحترام المتبادل بين الطرفين.

وله علاقة أيضا بمساعدي التربية باعتبارهم أعوانه ومساعدوه في تأطير التلاميذ وتربيتهم، وهم بدورهم يقومون بنشاطات تربوية وبيداغوجية وينسق معهم العمل ويبلغهم كل التعليمات والتوجيهات التي استقهاها من النصوص المعمول بها ، ومن تجربته الخاصة ويسهر كذلك على تكوينهم (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ،وحدة التسيير الإداري، دس، ص.ص 106-107).

ه- علاقة المدير بالمعلمين والاتصال بهم (عبد الرحيم ، 2001، ص.ص 277-278):إن العلاقة التي تربط بين مدير المدرسة مع المعلمين والطلاب يتحدد عليها مدى تطور المدرسة بصورة عامة وتطور المعلمين المهني والاجتماعي ، والعلاقة مع مدراء المدارس تتكون وتتطور على أساس مراكزهم التي يشغلونها والأدوار التي يقومون بها في المجتمع المدرسي، حيث من الصعب أن يكون اتصال المدير بصورة مباشرة مع جميع المعلمين والطلاب، بل تأخذ أشكالا مختلفة تكون في معظم الحالات غير مباشرة، وهذه العلاقة تتأثر بنوعيتها في العوامل الذاتية مثل : السن والخبرة والتجربة الشخصية التي مر بها ويمر بها كل شخص ، ويجب على المدير ألا يقلل من وضع المعلمين وجهودهم وأدوارهم ومكانتهم كأعضاء في الهيئة التدريسية التعليمية، وفي المقابل يجب ألا يحبط المعلمين من قيمة المدير ومركزه وأساليبه الإدارية أو يعملوا على عرقلة قراراته وإضعافها.

وحتى نضمن عدم حدوث مثل هذه الأمور والأحداث ، يجب أن تكون علاقة المدير والمعلمين علاقة زمالة وأخوة ، وتقوم على أساس ضمان حرية الجميع واحترامهم ، ويجب التذكر دائما أن مدير المدرسة هو القائد والموجه للمعلمين وجميع الجماعات المدرسية ، لذا يطلب منه أن يكون ذلك القائد الناجح الذي يعي ويدرك جميع وظائف القيادة .

وحتى يستطيع المدير القيام بالوظائف التي يجب عليه القيام بها على أفضل ما يكون يجب أن يتصف بالمهارات الأساسية الآتية:

- مهارة تكوين العلاقات والقيام بالاتصالات التي تحقق الأهداف التي يسعى إليها المدير في المدرسة ، وهذا يعني أن على المدير أن يتصف بمهارة كسب وقبول المعلمين له ، والقدرة على تكوين علاقات واتصالات بينه وبين المعلمين على أساس مهني إيجابي ، وهذا إذا كان أهلاً لمنصب المدير لمؤسسة تربوية تعليمية ، أيضا يتوجب على المدير أن يعمل على مساعدة المعلمين وإرشادهم ويسعى إلى تطوّرهم ونموهم المهني والشخصي ، وإذا كان يملك القدرات المهنية التي على أساسها يساعد المعلمين والطلاب، ويحافظ على كرامة كل واحد منهم ، ويعمل على تقوية العلاقة والترابط بينهم، بالإضافة إلى ما ذكر يجب أن تكون لديه المهارة التي تقوي العلاقات و الاتصالات الإنسانية بينهم ويجعلهم يتقبلون بعضهم البعض ويعملون على إنجاز ما فيه مصلحة المدرسة ومعلميها وطلابها .

- مهارة الاشتراك مع الجماعة : وهذا يعني أن على مدير المدرسة أن تكون لديه مهارة تحديد

التفسيرات والتعديلات، التي لها علاقة بدوره في الجماعة المدرسية ، أي أن على المدير أن يشرح للمعلمين جميع آرائه التربوية ويفسرها لهم بصورة واضحة ، كما ويجب على مدير المدرسة أن يخبر المعلمين بالتعديلات التي تكون ضرورية وتخدم مصلحة العمل ، وكذلك على مدير المدرسة أن يقوم بمساعدة المعلمين على التخلص من الاتجاهات السلبية التي من الممكن أن تعطل أداءهم للعمل بأفضل ما يكون ، وأن تكون له القدرة الاتصالية والاجتماعية التي تمكنه من حل المشاكل التي تنشأ بين المعلمين أو بين الطلاب أو بين المعلمين أو الطلاب .

- مهارة الاستفادة من إمكانيات المدرسة : وتعني أن المدير يستطيع الاتصال مع المعلمين، ويساعدهم على معرفة الموارد والإمكانيات التي يستفيدون منها في تحقيق نشاطهم المدرسي، بالإضافة إلى مساعدتهم على الاستفادة من الخدمات التي تقدمها الجهات والمؤسسات الأخرى للمدرسة (عبد الرحيم، 2001، ص.ص 278-279)، أيضا إذا كان يملك الخبرة والمعرفة والقدرة على الاتصال المثمر مع الجهات والمسؤولين الإداريين فيجب عليه أن يساعد المعلمين على معرفة حقوقهم والحصول عليها.

- مهارة التقييم : أن هذه المهارة ضرورية ولازمة ، ويجب أن تكون من الصفات التي يتصف بها مدير المدرسة حتى يستطيع تسجيل نمو وتطور الهيئة التدريسية من خلال متابعتها لجهودها.

أيضا يجب أن تكون التقارير التي يكتبها عن المدرسين بعيدة عن الأغراض والتوجيهات والرغبات الشخصية ، وإنما يجب أن تكون موضوعية وغير حاقدة بحيث يستطيع المعلم أن يحصل على حقوقه كاملة (عبد الرحيم، 2001، ص280).

و- الاتصالات بين المعلمين: إن عملية تحضير جميع التقارير و الملفات بصورة كاملة يعطي المعلمين الذين يعملون سوية الفرصة ليكونوا كفريق واحد يعمل بصورة مشتركة في تخطيط التدريس والعلم والقيام بالاتصال مع بعضهم البعض ومع الطلاب والعاملين الآخرين وهذا العمل يوفر لكل منهم المعلومات اللازمة والضرورية للقيام بعمله المستقبلي والذي يعتمد على ما يوفره المعلمين الآخرين من معلومات عن الطلاب الجدد ، ومدى صحتها وواقعيتها خصوصا عند مناقشة أحوال الطلاب خلال السنة الدراسية. كما يمكن القول أن العلاقة بين المعلمين تتشكل وتقوم على الأسس التالية:

- الدور القيادي الذي يقومون به في العملية التعليمية والاتصالية فهم يقومون من خلال عملهم واتصالهم مع بعضهم البعض ، يقدمون العلم والمهارات والمعرفة على أنواعها للطلاب ، ويزودونهم بالخبرة المهدبة لهم أثناء تواجدهم داخل غرفة الصف وخارجها، ومن خلال عملهم وعلاقتهم المشتركة أيضا يقومون بالعمل على تكييف خطة الدرس والدراسة لظروف الطلاب وحاجاتهم النفسية والضرورية، ولتي تلعب الدور الفعال في توجيه عملية الاتصال والتفاهم والتفاعل الذي يقومون به، بالإضافة إلى تكييف هذه الخطة مع ضغوط المجتمع الخارجي على المدرسة ، والذي يكون له في العادة (عبد الرحيم، 2001، ص.ص171-172) دورا لا بأس به ، ويستطيع التأثير بصورة واضحة على ما يحدث داخل المدرسة في الحالات التي يكون فيها الاتصال دائم ومباشر مع المدرسة والتي من خلاله يأخذ المجتمع دورا فاعلا في تخطيط الدراسة والمواضيع التي يتعلمها الطلاب ، لذلك يجب أن تقوم العلاقة بين المدرسة والمجتمع على أساس الرغبة في العمل المثمر الذي يتمثل في التخطيط المشترك، والقيام بالتنفيذ السليم والاستقبال في نفس الوقت ، وجميع هذه الجوانب تنطبق على العلاقات التي تجمع بين المعلمين في المدرسة.

- يجب على المعلمين أن يسعوا دائما إلى إقامة علاقات ود وتعاون ومشاركة في تحمل مسؤوليات العمل ، بدلا من العلاقات التي تقوم على أساس التنافر والعداء أمام الطلاب، بالإضافة إلى إقامة قنوات اتصالية مباشرة صريحة وواضحة لا تترك مجالا أمام أي إنسان للتدخل والعمل على إفساد العلاقات الاجتماعية الشخصية الجديدة التي تجمع بينهم ، لأنه من الضروري

أن نذكر هنا أن الطلاب يرون في المعلمين المثل الأعلى الذي يقلدونه في معظم الأحيان، الأمر الذي يؤثر بصورة واضحة في تكوين الاتجاهات لديهم ويؤثر على أنماط السلوك التي تصدر منهم.

- يؤثر اختلاف المؤهلات والتخصصات والمراكز على بناء وإقامة العلاقات بين المعلمين، وخصوصا المعلمين من ذوي النفوس الضعيفة الذين يعانون من عقدة الدوني وعدم المقدرة على التكيف والتواصل مع الآخرين والوقوف أمام الضغوط المهني ، فمثلا نرى أن المعلمين من نفس التخصص ، توجد بينهم علاقات واتصالات تختلف عن العلاقات التي تربطهم مع معلمين آخرين (عبد الرحيم، 2001، ص.ص 272-274).

أيضا هناك المعلمين الذين توجد لديهم نفس المؤهلات التعليمية ، تجمعهم علاقات واتصالات والتي تختلف اختلافا واضحا وملحوظا عن العلاقات التي تربطهم مع معلمين تكون مؤهلاتهم التعليمية أعلى أو أقل. كذلك الأمر بالنسبة للعلاقات التي تكون بين المعلمين أصحاب المراكز القيادية والوظائف المختلفة والتي تجمعهم علاقات تختلف في جوهرها ومضمونها عن علاقاتهم مع بقية المعلمين وعليه فإن العلاقات بين المعلمين تتباين وتتوتر إلى الحد الذي يؤثر فيه على نشاطهم وفعاليتهم العملية ، بالدرجة التي تنعكس آثارها على الطلاب ، وحتى تغلب على جميع هذه المشاكل والصعاب يجب العمل على تهيئة الفرصة للزيارات خارج المدرسة في المناسبات المختلفة ، لأن مثل هذه الزيارات والفعاليات تؤدي إلى تقوية العلاقة وتطويرها بين المعلمين ، مما ينعكس إيجابا على المدرسة وطلابها ، ويؤدي بصورة مباشرة إلى رفع المستوى التحصيلي لديهم.

ز- الاتصال مع التلاميذ: يعتبر التلاميذ محور العملية التربوية ، إذ يجب الاهتمام بهم من حيث متابعة الدروس والمواظبة عليها وتهذيب سلوكياتهم ، ونظرا لهذه الأهمية يعمل المدير على تكييف الاتصالات بهم ، وتحسيسهم بمدى حرصه على مصلحتهم ، وتتجلى علاقته بهم من خلال مجالس الأقسام ونتائجهم المدرسية والنشاطات الثقافية المنظمة لصالحهم ، كما لهؤلاء التلاميذ علاقات بمستشاري التربية ومساعدتي التربية، تتجلى في المواظبة وحسن السلوك وتوفير الظروف المادية والمعنوية لهم.

كما لهم علاقات بالمقتصد من خلال المنح المدرسية والحقوق المثبتة على العائلات والجمعية الثقافية والرياضية .

كما لهم علاقات بالأساتذة في متابعة الدروس المنظمة والنتائج المدرسية المتعلقة بهم ، وحسن السلوك وتبادل الاحترام والتقدير ، وتبقى علاقاتهم وطيدة مع نائب المدير للدراسات

ومدير المدرسة، والمتمثلة في التسجيلات وتوفير الظروف المادية والمعنوية وتنظيم مختلف الأنشطة الثقافية والرياضية.

ح- الاتصال مع جمعية أولياء التلاميذ:

تعتبر الجمعية همزة وصل بين المدرسة والأسرة ، وتمثل علاقتها بالمؤسسة في دعمها المادي والمعنوي، والمساهمة في حل بعض المشاكل، وفي ترقية جو العمل بها في إطار التنسيق والتشاور المستمرين.

ط- الاتصال بهيئة التدريس:

تمثل العلاقة بالسادة المفتشين من خلال متابعة نشاطات الأساتذة والإداريين ومتابعة أعمالهم مع توجيههم وتكوينهم ، ومع السهر على تجسيد وترجمة إرشاداتهم وتوجيهاتهم، وينعكس مجهودهم بالفائدة على الأشخاص والمؤسسة في آن واحد (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ،وحدة التسيير الإداري، دس، ص.ص 107-108).

ي- مديرية التربية:

تعتبر مديرية التربية امتدادا طبيعيا لوزارة التربية وفي إطار اللامركزية الإدارية والمالية وعمليا تتمثل علاقاتها بها في تنفيذ التعليمات الصادرة عن مصالحها ، مع مراعاة احترام الرزنامة الإدارية ، وتقديم الأعمال في آجالها هذا ويكون الاتصال بالهيئات والسلطات خارج القطاع عن طريقها.

ك- النقابة: علاقتها بالفرع النقابي ،صاحب التمثيل القانوني للموظفين والعمال بالمؤسسة ، والتي لها حق الممارسة النقابية في القضايا الاجتماعية والمهنية تقتضي منه توفير كل الظروف المادية والمعنوية وتقديم التسهيلات اللازمة لممارسة نشاطها طبقا للقانون.

2- أنواع وسائل الاتصال المدرسي: داخل المدرسة تتم اتصالات متنوعة في الاتجاهات

المختلفة، والتي تتم من خلال وسائل اتصالية متعددة ، ومن بين الوسائل المهمة داخل المدرسة مايلي:

أ- المجالس التعليمية: تشكل المجالس في الأساس لغرض الاتصال وتبادل وجهات النظر وتميز المجالس بغرض التبادل بين الرأي والرأي والآخر ، وتبادل الخبرات المتنوعة وتناول المشكلات من عدة أبعاد.

وفي المؤسسة التربوية هناك مجالس المدارس التي يوحي بوجودها مشاركة الأطراف المختلفة في شؤون المدرسة ، وبالاتجاه التعاوني الذي يخلق وعيا مشتركا بتحمل المسؤولية ، وبعزز الالتئام إلى المدرسة ومجتمعها، مثال ذلك: مجلس إدارة المدرسة ، ويتألف من المدير والهيئة التدريسية والمرشد النفسي والاجتماعي ومسؤول النشاط ، ويبحث في أمور النظام والدراسة الأكاديمية ، والنشاط المدرسي والامتحانات وما إلى ذلك (أميرة، 2006، ص114)، وكذلك آخر للمجالس داخل المدرسة نجد مجلس النشاط التربوي والذي يتكون من مدير المدرسة رئيسا ومجموع معلمي المدرسة ومفتش التربية والتعليم المشرف على القطاع الذي تنتمي إليه المدرسة والمستشار التربوي ورئيس جمعية أولياء التلاميذ ، ومن بين المهام لهذا المجلس : تقديم اقتراحات بخصوص المشروع التربوي للمؤسسة ، وتحليل التعليمات التربوية والبرامج الرسمية قصد تكييفها وتطبيقها... الخ (بن سالم، 2000، ص.ص179.180).

ب- التقارير: التقارير في الإدارة المدرسية كثيرة منها مايقوم المدير بكتابته عن عمل المعلم ويرسله إلى التفتيش ، أو ما يقوم المفتش بكتابته عن المعلم والمدير، أو مايقوم الموجه بكتابته عن المعلمين تقارير أسبوعية أو شهرية ، وهذه التقارير تكون عن مدير المدرسة والمدرسين بعد كل زيارة يقوم بها للمدرسة ، وهذه التقارير ترسل إلى الجهات المعنية والتي تهتم في وضع المدرسة والمعلم ، وخصوصا قيام المعلم بأداء عمله بصورة جيدة ومقبولة ، وفي بعض الأحيان تكون تقارير موجمة فقط لعملية الإرشاد والتوجيه للمعلم ، لكي يقوم بعمله بالشكل والصورة المطلوبة أو المرغوب فيها.

وبما ن هذا النوع من التقارير يلعب دور فعالا في تحديد مستقبل المعلمين واستمرار عملهم، لذلك يجب أن يكون موضوعي وبعيد عن التأثيرات الشخصية (عبد الرحيم، 2001، ص253).

ج- الاجتماعات: تلعب الاجتماعات في المدرسة دورا هاما لتبادل الاتصالات ، وتبادل لمعلومات والخبرات وبحث المشكلات التي كثيرا ما يستفيد منها المعلمون في النمو بعملهم ، ويقدم فيها القدامى خبراتهم ويوظف من خلالها المدير المعلومات والتعليمات في خدمة العملية التعليمية. وتلعب الاجتماعات المدرسية دورا هاما ، فهي من الوسائل الضرورية للإشراف الإداري التي لا يستغني عنها المدير أو الناظر أو الموجه أو غيرهم ، في ممارستهم لمناشطهم وواجباتهم ، ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها وفي

سيادة فعالية الإشراف وزيادة مقدره المدرسين وتحسين البرنامج المدرسي ، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني في البناء ، وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج ، ويدلي فيها ذووا لمعرفة الآراء الحافزة والمثيرة، وفيها أيضا تتاح الفرص لتعرف المدرسين على أحوال العمل في ميدان التربية (أميرة، 2006، ص.ص121-122).

د- المقابلات المدرسية: تحدث داخل المدرسة العديد من المقابلات المدرسية، التي من أهمها المقابلة التي تتم بين المدير والمعلم وبين المعلم والتلميذ ، وبين المدير وولي الأمر، ويمكن استخلاص الكثير من الأمور الهامة في جوانب المقابلة بين المدير وأحد تلاميذه ، وتوضح أهمية المقابلة من عدة أمور أهمها:

- تستخدم المقابلات الشخصية لتعرف على المشكلات التعليمية والتربوية التي تتعلق بحالات فردية (معلمين أو تلاميذ) لمحاولة التوصل إلى أفضل الحلول ولهذا تتسم المقابلات عن غيرها من أنواع الاتصالات الإدارية بأهميتها لدراسة مشكلات وأمور فردية وليست جماعية.

- تسهم المقابلات الشخصية في المساعدة في حل الكثير من المشكلات التعليمية ، والتعرف على أسبابها سواء أكانت مدرسية أو نفسية أو اقتصادية أو عائلية ، ولهذا تعتبر المقابلة الشخصية من وسائل الاتصال الهامة داخل المدرسة، عندما تظهر بعض المشكلات أو الأمور الخاصة بأحد أفراد المدرسة (معلم، تلميذ) والتي تتضمن الكثير من الأمور الشخصية التي لا يمكن الكشف عنها أمام أكثر من شخص.

- تعمل المقابلات الشخصية الناجحة على محاولة حل العديد من المشكلات التربوية داخل المدرسة بدلا من تصعيدها إلى مستويات إدارية أعلى مثل (الإدارة التعليمية أو المنطقة التعليمية) (حسنين، 2000، ص140)

ه-النشرات الداخلية ولوحات النشر والإعلام: هي وسيلة من وسائل الاتصال التي يعتمد عليها رئيس المؤسسة لتبليغ مختلف التعليمات والتوجيهات الصادرة منه أو من السلطات السليمة إلى الموظفين قصد تنفيذها والعمل بمقتضاها.

و-المجلة المدرسية والنوادي الثقافية: تعد هي الأخرى أداة هامة للتبليغ والاتصال في أوساط التلاميذ والموظفين ، شريطة أن تحظى بالعناية والتأطير الكفء الذي يضمن لها الدوام والاستمرار ويجعلها تعبر حقا عن حياة المؤسسة وانشغالات التلاميذ وأعضاء الجماعة التربوية ، ونفس الدور يمكن أن تلعبه مختلف النوادي الثقافية والرياضية في التحسيس ونشر الوعي في الوسط المدرسي

والمحافظة على المحيط (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ،وحدة التسيير الإداري، دس، ص 50).

ح-اللجان التربوية:وهذه من وسائل الاتصال المعروفة في الإدارة التعليمية ، واللجنة هي مجموعة من الأفراد المتخصصين تكلف بعمل معين أو يوكل إليها القيام بمسؤولية محددة ، وتمارس نشاطها عادة في صورة اجتماعات دورية ، وقد تكون اللجان التربوية استشارية أو تنفيذية ، ودائمة لمتابعة النظر في موضوع ما ، أو مؤقتة لدراسة مشكلة معينة ذات طابع وقتي ، وهناك عناصر كثيرة مشتركة ومتشابهة بين اللجان التربوية والمجالس التعليمية (طارق، 2005، ص 152).

ويمكن كذلك أن يتحقق الاتصال الفعال داخل المدرسة وخارجها مع البيئة المحلية باستخدام عدة أدوات أخرى منها:

- المكالمات الداخلية والخارجية ومذكرات العمل الداخلية (محمد، دس، ص 225).
- الدراسات العلمية والتقارير التي يرفعها المعلمون إلى مدير المدرسة.
- المجلات والصحف المدرسية والتي تستطيع الإدارة المدرسية نشر ما تود نشر فيها من توجيهات وتعليمات.

- الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة للمعلمين داخل الصفوف الدراسية.

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار الوسيلة المناسبة يعود إلى عدة أمور أهمها:

- السرعة المطلوبة في الاتصال.
- السرية الواجب توفرها خلال عملية الاتصال. عدد الأفراد المطلوب الاتصال بهم.
- طبيعة الرسالة الاتصالية ودرجة أهميتها (،صلاح، دس، ص 147).

وأخيرا يمكن القول بان وسائل الاتصال في المدرسة تشكل دعامة أساسية لها وعليه يجب على مدير المدرسة أن يلم بهذه التقنيات الماما واسعا بما يساعده على حسن توظيف آلياته وتقنياته واستغلالها بما يعود بالفائدة على المؤسسة.

4. **الأسس العلمية والوظيفية للاتصال التربوي:**بعد الشرح المستفيض لعملية الاتصال

في المؤسسة التربوية ومدى أهمية العلاقات الاتصالية التي تربط بين اعضاءها من مدير ونائبه

ومعلمين وتلاميذ ومستشار توجيه ومستشاري التربية بالإضافة إلى أهمية جمعية أولياء التلاميذ في العملية التربوية، وتطرفنا أيضا إلى أهم محددات كل علاقة حتى تكون العلاقات الاتصالية فعالة بين أطراف العملية الاتصالية، سنتطرق في هذا العنصر أيضا بتحديد معالم اتصال تربوي على أسس علمية ووظيفية انطلاقا مما توصل إليه الدكتور "إميل فهمي"، وتمثل هذه المعالم فيما يلي (عبد الحافظ، 1996، ص.ص 69-70):

- إن استقرار العمل في المدرسة وتحديد معلمه جيدا وسيادة التعاون بين أسرة المدرسة، وقوة أواصر الصداقة بين العاملين فيها، كل ذلك يؤدي إلى عملية اتصال سهلة وفعالة.
- إن انسياب المعلومات والحقائق من الإدارة المدرسية إلى المعلمين أو العكس يحقق هدف الاتصال، سواء أكان الهدف يتعلق بالعملية التربوية أو التعليمية أو المناهج... الخ، وبذلك يصبح الاتصال هو الذي ينسق بين أوجه النشاط الفعلي للمعلمين والعاملين في المدرسة كفريق واحد.
- الاتصال هو الذي يحدد ويعين الأعمال التي يجب إنجازها للوصول إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمدرسة، أي هو الذي يوضح ماذا يفعل وكيف ومتى، وهذا يتناسب طرديا مع حجم المدرسة، أي انه كلما كبر حجم المدرسة كانت عملية الاتصال أكثر صعوبة وتعقيدا، ولذلك فانه من الضروري أن يكون في المدارس الكبيرة مصدرا واحدا للمعلومات والتعليمات، وان تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح.
- إن اتجاهات المدراء نحو المعلمين ونحو القيادة والسلطة هي التي تحدد نمط العمل بالمدرسة، فالمدراء الذين يتبعون النمط التسلسلي والدكتاتوري في الإدارة قلما يقبلون المشاركة في الرأي والنصح وهذا يؤثر في عملية الاتصال بالمدرسة وقد يؤدي إلى توقف العملية أو عدم أداءها لوظيفتها وعلى العكس من ذلك من القيادة الديمقراطية.
- مدير المدرسة الناجح هو الذي ينفق الجزء الأكبر من وقته في الاتصالات بصورها المختلفة لما لذلك من اثر ايجابي على عملية الاتصال.

- من خلال عملية الاتصال يمكن للمدراء والمعلمين ممارسة التوجيه والتعليم والتدريب الذي يؤدي إلى زيادة المهارات الفردية والجماعية لأسرة المدرسة وتحسين طرق أدائهم للأعمال وتشكيل سلوكهم بما يتفق وأهداف العملية التربوية والتعليمية.

- إن الاختلاف في البيئة الاجتماعية وما يترتب على ذلك من اختلاف القيم والعادات والتقاليد يؤثر ذلك في عدم إتمام الاتصال بنجاح (عبد الحافظ، 1996، ص.ص 70-71).
كما تم تحديد بعض النقاط حتى تكون هناك جودة للعملية الاتصالية بالمؤسسة التربوية من خلال ماتم التوصل إليه في الدورة التكوينية الموجهة للمدراء نذكر منها مايلي (e-proftechnique.com/files<monsite.com بتاريخ: 2018-06-02 الساعة : 13:42):

- ضرورة تواجد خلية الإعلام و التوثيق في كل مؤسسة.
- ضرورة التخطيط العلمي لممارسة النشاط الإعلامي داخل المؤسسة.
- التشخيص الكامل لوضعية العاملين بالمؤسسة.
- مشاركة كل الأطراف الفاعلة في العملية التربوية في الإعلام و الاتصال.
- توفير الإمكانيات و الوسائل المادية لمساعدة الفاعلين في المؤسسة.
- تزويد المؤسسة بوسائل الاتصال الحديثة وخاصة الربط الأتريناقي.
- تفعيل العمل بسجل التبليغ ودفتر المراسلة.
- تنظيم حصص إعلامية بالمؤسسة.

■ الخاتمة:

من منطلق العرض التحليلي لما سبق ، اتضح ما للاتصال المدرسي الفعال من دور في أداء المهام الوظيفية وتحقيق الأهداف، نستطيع أن نقول أن العلاقات الاتصالية والمهنية تكتسي أهمية بالغة داخل المؤسسات التربوية ،والمدير البارع هو الذي يسهر على بناء وتنمية العلاقات بين الفاعلين والشركاء بخلق جو تسوده المحبة والتعاون والانسجام.وفي المجالس البيداغوجية والتربوية والإدارية إلى جانب مهامها الإنسانية فهي عبارة عن خلاياهامة ومجال خصب لتوطيد هذه العلاقات وإرساء أسسها.

قائمة المراجع:

- 1- إسماعيل سعد، نظرية القوة في الاتصال الإنساني، الأزريلة: دار المعرفة الجامعية، 2006؛
- 2- أميرة علي محمد، الإتصال التربوي، دار العالمية، شارع الملك فيصل، 2006؛
- 3- إياد شاكر البكري، تقنيات الاتصال بين زمنين، عمان، الأردن: دار الشروق، 2003؛
- 4- بن حمودة محمد، علم الإدارة المدرسية وتطبيقات في النظام التربوي الجزائري، دار العلوم، الجزائر، دس؛
- 5- ثروت مكي، الإعلام والسياسة (وسائل الاتصال والمشاركة السياسية)، القاهرة، دار عالم الكتب، 2005؛
- 6- جمال محمد أبو شنب: نظريات الاتصال والإعلام - المفاهيم - المداخل النظرية - القضايا، دط، الأزريلة: دار المعرفة، 2006؛
- 7- جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي - أصولها وتطبيقاتها-، الأردن: دار الثقافة، 2004؛
- 8- جيرالد جرينبرج-روبرت براون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2004؛
- 9- طارق عبد الحميد البديري، أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، عمان، الأردن: دار الفكر، 2005؛
- 10- الطاهر لبيب، اليأس بيضون، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة البعد الاجتماعي، المجلد الثالث، بيروت: دار العربية للعلوم، 2007؛
- 11- عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم، سلسلة المصادر التعليمية، الأردن: دار الفكر، 1996؛
- 12- عبد الرحمان بن سالم، المرجع في التسيير المدرسي الجزائري، عين مليلة: دار الهدى، 2000؛
- 13- عبد الرحيم نصر الله عمر، مبادئ الاتصال التربوي، دار وائل، عمان، الأردن، 2001؛
- 14- عبد الله عبد الرحمان: سوسيولوجيا الإعلام والاتصال - النشأة التطورية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية، دط، دار المعرفة الجامعية، الأزريلة، 2002؛
- 15- علي بن برغوث، العلاقات العامة، كلية: الإعلام، جامعة الأقصى: قسم العلاقات العامة، 2007؛
- 16- فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998؛
- 17- ماجدة السيد عبيد، الوسائل التعليمية في التربية الخاصة، عمان: دار الصفاء، 2000؛
- 18- محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، 2000؛
- 19- محمد سلامة محمد غباري، السيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1991؛
- 20- محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، شارع الملك فيصل: دار العالمية، 2003؛
- 21- مي العبد الله، التلفزيون وقضايا الاتصال في عالم متغير، بيروت، لبنان: دار النهضة العربية، 2006؛
- 22- مي عبد الله، نظريات الاتصال، بيروت، لبنان: دار النهضة العربية، 2006؛
- 23- عبد الحق بن جديد، الاتصال وإدارة المنازعات الدولية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، 2007؛

- 24- المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ،وحدة التسيير الإداري ، سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي والإكمالي، شارع أولاد سيدي الشيخ الحراش ، الجزائر ، دس؛
- 25- الاتصال والتواصل في الوسط المدرسي ، ملتقى تكويني لفائدة مديري المؤسسات، 2014-2015، نقلا

عن الموقع :

بتاريخ: 2018-06-02 الساعة : 13:42 >files/2012-ppt proftechnique.e-monsite.com