

**الاتصال الإداري لدى مديري مدارس
المتميزين من وجهة نظر الهيئة التدريسية**

م.د. وقار يوسف عبد الخالق

dwaqaryousif@gmail.com

إعدادية الانصار للبنين/ المديرية العامة لتربية الرصافة الأولى

الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر الهيئة التدريسية

م.د. وقار يوسف عبد الخالق

مستخلص البحث:

يهدف البحث الى التعرف على :

١- مستوى الاتصال الإداري لمديري مدارس المتميزين من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

٢- الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الاتصال الإداري لمديري مدارس المتميزين من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية تبعاً للمتغيرين أ. الجنس ب. الاختصاص.

ويشمل مجتمع البحث مدرسي ومدرسات مدارس المتميزين في مديرية تربية الرصافة الأولى للعام الدراسي ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ والبالغ عددهم (٢٢٨) مدرس ومدرسة بواقع (١٣٠) مدرس و (٩٨) مدرسة، وقد اختيرت عينة البحث بالأسلوب الطبقي العشوائي وتألفت من (١٨٢) مدرس ومدرسة أي بنسبة ٨٠% من مجتمع البحث وبواقع (١٠٤) مدرس و (٧٨) مدرسة، وقد قامت الباحثة باستخراج الصدق بنوعيه (الظاهري، السايكومتري)، ثم تم استخراج الثبات للمقياس المعد للتعرف على مستوى الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المتميزين، وقد استعملت الباحثة الوسائل الإحصائية المناسبة لتحقيق اهداف البحث، وقد اظهرت نتائج البحث ما يلي :

- ١- مستوى الاتصال الإداري لمديري مدارس المتميزين كان جيداً .
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال الإداري تبعاً للمتغيرات أ . الجنس ب. الاختصاص.

وابرز التوصيات :

- ١- ضرورة تدريب المديرين على وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة .
- ٢- اختيار المديرين من ذوي الخبرة في المجال التربوي والإداري .

Research abstract:

The research aims to identify :

1. the level of administrative communication of outstanding school principals from the point of view of faculty members .
2. statistically significant differences in the level of administrative communication of outstanding school principals from the point of view of faculty members according to variables A. Gender B. Competence.

The research community includes distinguished school teachers in the first Rusafa Education Directorate for the academic year 2021 – 2022, numbering (228) a teacher and a school with (130) teachers and (98) schools, the research sample was selected by the random stratified method and consisted of (182) a teacher and a school, that is, 80% of the research community with (104) teachers and (78) teachers, and the researcher extracted the researcher has used the appropriate statistical means to achieve the research objectives, and the research results have shown the following :

1. The level of administrative communication of outstanding school principals was good .
2. There are no significant differences in the level of administrative communication depending on variables A. Gender B. Competence.

The most important recommendations :

1. the need to train managers on modern means and techniques of communication .
2. selection of managers with experience in the educational and administrative field .

مشكلة البحث:

يتوقف نجاح الإدارة المدرسية إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الآخرين وعلى مقدرة الآخرين على تفهم المدير، لان المدرسة كأى مجتمع إنساني يتركب من مجموعات مختلفة (مدير، مدرسين، تلاميذ وعاملين) وهذا المجتمع لا يخلو من بعض

الاختلافات والفروق الفردية بين أعضائه، وهنا يظهر دور الإدارة في خلق وتشكيل مناخ ملائم ومتوازن عن طريق تنظيم المدرسة من الداخل والخارج على نحو يكفل سير العمل المدرسي من خلال وسائل اتصال حديثة تساعد المدرسة في تحقيق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها (حسان العجمي، ٢٠٠٦، ٢٤٧) وقد ذكرت دراسة (الدراجي، ٢٠٠٣) من ان الكثير من الإدارات المدرسية مازالت تعاني من اشكالية عدم قدرتها على مواكبة الثورة العلمية والتقدم الحاصل في عملية الاتصال الاداري التي تشهدها المؤسسات العلمية من تطور في المفاهيم الإدارية وتطبيقاتها (الدراجي، ٢٠١٣، ٢٠). وإذا لم يتوافر نظام فاعل للاتصالات ستبقى المؤسسة التربوية منغلقة على نفسها ولا تتفاعل مع مثيلاتها او مع المجتمع المحلي على الرغم من توافر مقومات نجاحها كالبناء التنظيمي والتشريعات والإمكانات البشرية والمادية (إبراهيم، ٢٠٠١، ١٢)، لذلك إشارات مديرية تربية الرصافة الأولى في نتائج مؤتمرها الذي انعقد في ٢٠٠١/١١/١٣ ان مديري المدارس وخاصة مديري مدارس المتميزين يعانون من ضعف في مجال الاتصالات الإدارية وانخفاض مستوى معرفتهم باستعمالات التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال لأنهم لم يتلقوا إعداداً وتدريباً، ولذلك أكدت وزارة التربية على تنفيذ مشروعها الذي ينص على تدريب الإدارات المدرسية كافة في هذا المجال لمواكبة عصر التقدم والتطور العلمي. (وزارة التربية، ٢٠٢٠، ٣).

وقد اختارت الباحثة هذا المتغير بوصفه عاملاً رئيساً في نجاح المدارس، كتنظيم تربوي ورغبة منها في تطوير مستوى أداء الإدارات في هذا المجال. ولهذا يحاول البحث الحالي التعرف على مستوى الاتصال الإداري لمديري مدارس المتميزين من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية عملية الاتصال الإداري في انها توفر لدى الإدارة المدرسية صورة واضحة عن الخريطة الذهنية التي رسمها أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق الاهداف التي وضعتها وزارة التربية لمدارس المتميزين لتحقيق الاهداف العامة للمدرسة وكذلك الاهداف الشخصية لكل من يعمل في المدارس.

والإدارة الفاعلة هي الإدارة التي تتمكن من استثمار الإمكانيات البشرية والمادية في المدرسة وتحقيق الأهداف وتحسين المخرجات كمّاً ونوعاً، فللاتصال الإداري دور مهم في جميع العمليات الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتقييم وغيرها لأنها تساعد في تسهيل انتقال المعلومات والبيانات بانسيابية داخل قنوات التنظيم مما يساعد على كفاءة الأداء فيها (عوايض، ٢٠١١، ٤)، وكذلك إن للاتصال الإداري دور فعال في السلوك الوظيفي داخل المؤسسة التربوية إذ يساعد على توجيه أداء الهيئة التدريسية ويرفع الروح المعنوية لديهم ويحفزهم نحو الأداء المميز فضلاً عن أنه يساعد على تقوية شعورهم بالانتماء نحو المؤسسة والاندماج فيها ويتعرف من خلاله مدير المدرسة على حاجات المدرسين وردود أفعالهم اتجاه أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها وكذلك كيفية تفكير مدير المدرسة والطريقة التي يتبعها لتحقيق الأهداف تلك.

(كنعان، ١٩٩٢، ٢١٥).

إن وجود نظام اتصال ناجح في المؤسسات التربوية يساعد في الارتقاء بأدائها لأنه يساعد أيضاً في وصول القرارات والرسائل الإدارية في الوقت المناسب مع وضوح المحتوى وقابلية التنفيذ وشرعيته وهذا كله يعطي رؤياً واضحة عن المسارات التربوية لكل مكونات التنظيم ومن ثم يساعد على ضبط النظام المدرسي وتوجيه الأداء نحو الأهداف المرسومة (الخرابشة، ٢٠٠١، ٦).

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف على :

١- مستوى الاتصال الإداري لمديري مدارس المتميزين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

٢- الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الاتصال الإداري لمديري مدارس المتميزين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً للمتغيرين أ . الجنس ب. الاختصاص.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بـ:

مدرسي ومدرسات مدارس الثانوية (المتميزين) للعام الدراسي ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى.

تحديد المصطلحات:

وردت تعريفات عدة اختارت الباحثة منها :

الاتصال الإداري: **Broad well (1990)** : هو إيصال الرسالة إلى الهدف الصحيح بأسلوب جيد. (Broad well, 1990:46)

٢ . العجمي (٢٠٠٠): نقل الخبرات والتوجيهات بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية لغرض تحقيق الأهداف. (العجمي، ٢٠٠٠، ١١٥) .

٣ . القريوتي (٢٠٠١): ان عملية الاتصال الإداري تحدث عندما يكون المعنى في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي يفسره المتلقي. (القريوتي، ٢٠٠١، ٣٣٥)

التعريف الادبي (النظري) :

هي العملية الادارية التي بواسطتها يتم ايصال المعلومات والتوجيهات وحتى الافكار بين مدير المدرسة وجميع المدرسين والموظفين والعاملين في المدرسة لغرض تحقيق الاهداف التربوية وكذلك الاهداف الشخصية لكل من مدير المدرسة واعضاء الهيئة التدريسية.

التعريف الاجرائي :

الدرجة الكلية التي تحصل عليها عينة البحث من خلال الاستجابات على المقياس المعد لقياس الاتصال الاداري.

مفهوم الاتصال الاداري :

يمثل الاتصال عصب العمل التربوي والإداري في المؤسسات، إذ من خلاله يتم نقل المعلومات والمقترحات والخطط لتنفيذها، وهنا يجب ان تحرص الإدارة المدرسية على ان يكون الاتصال ايجابياً يعتمد على الإقناع والرضا وهذا ما تصبو إليه المؤسسات التي تتشد النجاح وتحقيق الأهداف (الحري، ٢٠٠٧، ٦٥) . فالالاتصال من الناحية

اللغوية منشق من المصدر "وصول" بمعنى ربط أو اوجد علاقة بين طرفين أو بلغ الهدف (الرازي، ١٩٨٣، ٤).

وفي الانكليزية (communication) مشتقة من الكلمة اللاتينية (communes) وتعني المشاركة (sharing) في الرأي أو الحديث أو اتخاذ القرار أي ان الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادلها (الصيرفي ٢٠٠٩، ١٤).

تعد عملية الاتصال قلب (الإدارة إذ من الصعب اتمام وانجاز المهام والمسؤوليات إذا لم يتوافر نظام ذا اتصال فاعل)، ومشكلة الاتصال أساساً هي مشكلة إيجاد طرائق ووسائل للقيام بنقل البيانات بين المستويات سواء أكان من الخارج إلى الداخل أو من الداخل إلى الخارج أو من الداخل إلى الداخل، وفي حالة وقوع خلل في عملية الاتصال الإداري ووسائله يؤدي إلى خلل في عملية توصيل البيانات الصحيحة والدقيقة وإلى كل تلك المستويات والجهات.

أهمية الاتصال الإداري:

تكمن أهمية الاتصال في المشاركة وتبادل المعلومات التي تزيد من فرص النجاح، لذا فإن إقامة علاقة اتصالية مع الآخرين هي في حد ذاتها محاولة لتخطي الحواجز التي تفصلنا عنهم بهدف الاقتراب منهم ومن عوالمهم (الموسى، ٢٠٠٩، ٢٠).

وترجع أهمية الاتصال إلى النقاط التالية:

١. توفر فرص لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات التربوية واقتراح الحلول المناسبة لها.

٢. عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرارات السليمة وهذا يعتمد على سرعة تدفق المعلومات والبيانات وسلامتها.

٣. ترسم صورة واضحة عن الأهداف والخطط التربوية وسبل تحقيقها (عليان، الرئيس، ٢٠٠٣، ٢٥).

٤. تساعد على بناء شبكة من العلاقات الإنسانية وإشاعة روح المحبة بين المديرين والمدرسين بل وبين الجميع.

٥. يكون المدير عن طريق الاتصال صورة واضحة عن حاجات ورغبات العاملين والعمل قدر الإمكان على تحقيقها وبذلك يزيد من انتمائهم الوظيفي للمؤسسة.
٦. مد جسور التواصل بين المؤسسات التربوية ومديريات التربية يسهل عليه انتقال الأنظمة والقوانين والتعليمات في الوقت المناسب ومن دون تأخير (المغربي، ٢٠٠٤، ٢٣٤).

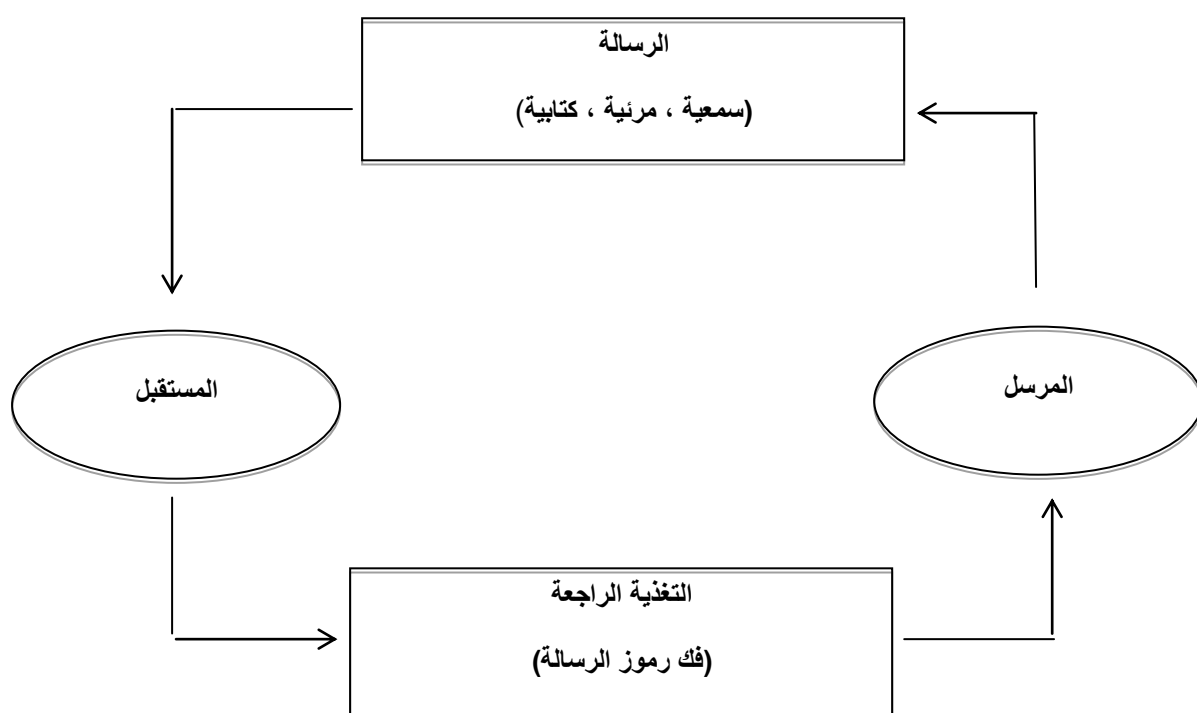
عناصر عملية الاتصال الإداري:

تتكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر الأساسية والمرتبطة والمكملة لبعضها البعض وهي:

١. المرسل: يعد العنصر الأساسي في عملية الاتصال والخطوة الأولى وهو مصدر الرسالة والنقطة التي تبدأ منها عملية الاتصال والمرسل قد يكن شخصاً أو عدد من الأشخاص مزوداً بالأفكار ولديه قدر من المعلومات يسعى لإيصالها للآخرين (السكرانة، ٢٠١٠، ٣٧١).
٢. الرسالة: من المعاني والأفكار التي يتم تحويلها إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل وهي جوهر عملية الاتصال فبدونها لا يكون هناك اتصال، لذا يجب ان تكون واضحة من حيث الهدف ولا تتحمل التفسيرات المختلفة وان تكون لغتها سليمة وتتناسب مع قدرات المستقبلين لتلك الرسالة (العميان، ٢٠١٠، ٢٤١).
٣. الوسيلة (قناة الرسالة): هي الوسيلة التي تستعمل في إيصال الرموز والأفكار والمعاني التي تحملها الرسالة لذا تتعدد الوسائل فقد تكون سمعية أو مرئية أو كتابية أو جميعها معاً اختيار، القناة المناسبة يعتمد على المرسل وعلى طبيعة الرسالة وظروف المستقبل لها فكفاءة وسيلة الاتصال والاختيار الموفق لوسائله يعد من المقومات الأساسية لنجاح عملية الاتصال (البياتي، ١٩٩١، ١٤٠).
٤. المستقبل: ان الهدف الحقيقي والنهائي لعملية الاتصال هو التأثير على سلوك المستقبل من خلال تحقيق الاهداف العامة التي يعمل فيها داخل المؤسسة (الحديثي، ١٩٩٧، ١٦).

٥. التغذية الراجعة: هي عملية الاستجابة أو ردة الفعل في الاتصال ويطلق عليها أحياناً (رجع الصدى) أو الأثر لما يتلقاه المستقبل من كلمات وألفاظ وأفكار ومقترحات بعد إرسال رسالته.

والتغذية الراجعة هي (الرسالة العكسية من المستقبل إلى المرسل يبدي المستقبل عن طريقها مدى إدراكه وفهمه ووجهة نظره نحو الرسالة التي تلقاها) (الصيرفي، ٢٠٠٩، ٥٠).



شكل (١)

يبين تأثير الاتصال الاداري بتكوين التغذية الراجعة

أنواع الاتصال الإداري:

للاتصال أنواع متعددة يعكس التفاعلات داخل وخارج المؤسسة التربوية ومنها الآتي:

١. الاتصالات النازلة: ويقصد بها الرسائل والكتب الرسمية المتدفقة من الإدارة العليا باتجاه المستويات الأدنى أي انها تتجه من مصادر القرار الإداري لأغراض التنفيذ إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي ، ويشمل الأوامر والتوجيهات والقرارات والتعليمات وعليه يجب

ان تكون واضحة ومفهومة وقابلة للتنفيذ واي خلل في تلك الرسائل والكتب الرسمية ينتج عنه إخفاق في التنفيذ وإرباك في العمل (عبود، ٢٠٠٩، ٢٦٥).

٢. الاتصالات الصاعدة: يكون اتجاه هذه الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى أي من المدرسين إلى المديرين وتأخذ أشكال الشكاوى وتقديم التقارير والمقترحات والذي يساعد في تحسن هذا النوع من الاتصالات سياسة الباب المفتوح وصندوق الاقتراحات لإتاحة الفرصة أمام المرؤوسين للتعبير عن آرائهم.

(طويل، ٢٠٠٦، ٢٣٩).

الاتصالات الأفقية: يحدث هذا النوع من الاتصالات بين المستويات الإدارية والتعليمية المتشابهة فالإتصال بين المدارس ومديري الأقسام في مديريات التربية أو بين المشرفين أو بين المدرسين كل هذه هي اتصالات أفقية (حريم، ٢٠١٠، ٢٦١).

غاية هذه الاتصالات التنسيق بين الجهود وتبادل الخبرات والمعلومات بغية خلق أداء متناغم لتهيئة ارض خصبة للإبداع وتحقيق أهداف كل مكونات المؤسسة (الطويرقي، ١٩٩٧، ٢٢٨).

مهارات الاتصال الإداري:

كي نجعل الاتصال أكثر فاعلية يجب توفر بعض المهارات لدى مديري المدارس ومنها:

١. مهارة التحدث : قدرة المدير على توصيل ونقل الأفكار بصورة مفهومة واضحة.
٢. مهارة الاستماع : من مقومات نجاح الاتصال قدرة المدير في الإنصات الجيد إذ توفر فرصة للحصول على الأفكار والمعلومات من الآخرين.
٣. مهارة القراءة: الهدف منها الوصول إلى المعنى بسرعة لان الذي يفهم بسرعة يكون أكثر قدرة على التعلم والنمو. (الشرقاوي، ٢٠٠٨، ١٢١-١٢٢).

معوقات الاتصال الإداري:

الاتصال عملية تفاعلية تتأثر بمجموعة من العوامل التي تعيق نجاحه لذا التعرف على تلك المعوقات ومعالجتها يؤدي إلى رفع كفاءة الاتصال ومنها:

١. المعوقات الشخصية: وتقسم إلى:

أ. الفروق الفردية : إذ يختلف العاملون في المؤسسات التعليمية في حكمهم على المواقف ومدى فهمهم لعملية الاتصال والاستجابة لها.

ب. تباين الإدراك : يختلف الأفراد في إدراكهم وفهمهم للأمور ومن ثم تباين تفسيراتهم للمواقف. (القاضي، حمدان، ٢٠١٠، ١٥٦).

٢. المعوقات التنظيمية: عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال إذ ضعف الهيكل التنظيمي وأدائه يؤدي إلى ضعف الاتصال وفشله في بعض الأحيان. (المغربي ، ٢٠٠٤، ٢١٤)

٣. معوقات بيئية: إذ يعد تشتت الجغرافي وبعد المسافة بين مراكز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ من العوامل المؤثرة في نجاح عملية الاتصال فضلاً عن واقع الظروف الأمنية الصعبة التي يعيشها البلد، إذ يؤدي إلى عرقلة وتأخير وصول التعليمات والقرارات إلى مراكز التنفيذ (هلال، ١٩٩٩، ٨٣).

دراسات سابقة:

هناك العديد من الدراسات اختارت الباحثة منها :

١. دراسة عبد الحسن، ٢٠١٤:

مهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية"

يهدف البحث الحالي التعرف على:

١. مستوى مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم.

٢. الفروق في مهارات الاتصال الإداري لدى المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم تبعاً لمتغير الجنس والتخصص.

٣. مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم.

٤. العلاقة بين مهارات الاتصال الإداري والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم.

ويتكون مجتمع البحث من (١٢٧٠) معاون مدير مدرسة ثانوية موزعين على (٣٥٦) مدرسة ثانوية في بغداد وكانت عينة البحث الأساسية (٣٠٠) معاون من أعضاء الهيئة الإدارية وبواقع (١٢٢) معاوناً و (١٧٨) معاونة. استعملت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية في البحث وتحقيقاً لأهداف البحث استعملت الباحثة الوسائل الإحصائية الآتية (الاختبار كا ٢ والاختبار التائي لعينتين مستقلتين ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي لعينة واحدة).

وأظهرت النتائج الآتي:

١. ان توافر مهارات الاتصال يعد عاملاً أساسياً لنجاح المدير مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الانجاز .

٢. ان مهارات الاتصال والقيادة الإبداعية على مسار واحد فكلما كانت مهارات الاتصال الإداري تمارس بفاعلية في الإدارة كانت هناك قيادة إبداعية.

٣. امتلاك المديرين لمستوى عال من مهارات الاتصال يساعدهم على إدارة المدرسة.

٢. دراسة الزاملي ٢٠١٥:

الاتصال الفاعل وعلاقته بالإبداع الإداري لعمداء كليات جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسين.

يهدف البحث الحالي التعرف على:

١. مستوى الاتصال الفاعل لعمداء كليات جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسين.

٢. مستوى الإبداع الإداري لعمداء كليات جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسين.

٣. تعرف العلاقة بين مستوى الاتصال الفاعل والإبداع الإداري لعمداء كليات جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسين.

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال الفاعل لعمداء كليات جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين تبعاً لمتغيرات اللقب العلمي والتخصص.

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لعمداء كليات جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين تبعاً لمتغيرات اللقب العلمي والتخصص.

وشمل مجتمع البحث رؤساء الأقسام والتدريسيين في جامعة واسط وللعام الدراسي (٢٠١٣ - ٢٠١٤) والبالغ عددهم (٦٨٢) رئيس قسم وتدرسي وقد اختيرت عينة البحث بالأسلوب الطبق العشوائي وتألفت من (٤٥٠) رئيس قسم وتدرسي استعمل الباحث الوسائل الإحصائية الآتية (معادلة الفاكرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، اختبار t -test لعينة واحدة تحليل التباين الثنائي اختبار شيفيه للمقارنات البعدية). وأظهرت النتائج :

١. إن مستوى الاتصال الفاعل لعمداء كليات جامعة واسط كان جيداً.
 ٢. إن مستوى الإبداع الإداري لعمداء كليات جامعة واسط كان جيداً.
 ٣. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الفاعل والإبداع الإداري.
- الإفادة من الدراسات السابقة

تعد مراجعة الدراسات السابقة القاعدة الرئيسة لبناء أي جهد بحثي رصين لأنها لا تبني من فراغ بل هي معرفة تراكمية إذ ساعدت الباحثة في بلورة المشكلة وتحديد أبعادها وأهدافها وجعلها تركز على جانب مهم الا وهي مدارس المتميزين لأنها تضم شريحة مهمة من الطلبة وهم المتفوقون علمياً وهذا لا يدل على وجود ثغرة في الدراسات السابقة بل هو نوع من التنوع والاختلاف الذي يثري المعرفة ويطورها وزودت الباحثة أيضاً بالمصادر والمراجع المهمة مما وفرت لها إلماماً شبه كامل بالموضوع.

منهجية البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي كوسيلة للوصول الى تحقيق اهداف البحث.

مجتمع البحث

يتكون المجتمع في البحث الحالي من مدرسي ومدرسات مدارس المتميزين في محافظة بغداد مديرية التربية الرصافة الأولى وللعام الدراسي (٢٠٢٠-٢٠٢١) والبالغ عددهم (٢٢٨) مدرس ومدرسة وبواقع (١٣٠) مدرس و (٩٨) مدرسة اما من ناحية التخصص فقد كانت (١٤٤) تخصص علمي و(١٠٤) تخصص انساني والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١) مجتمع البحث موزعاً حسب الجنس والنسب المئوية

الرصافة الاولى	ذكور	اناث	المجموع
	١٣٠	٩٨	٢٢٨

الرصافة الاولى	تخصص علمي	تخصص انساني
	١٢٤	١٠٤
المجموع	٢٢٨	

ثانياً: عينة البحث:

تم اختيار العينة بأسلوب الطبقيّة العشوائية ونسبة ٨٠% من مجتمع البحث البالغ (٢٢٨) مدرساً ومدرسة إذ بلغت العينة (١٨٢) مدرس و مدرسة وبواقع (١٠٤) مدرس و (٧٨) مدرسة وتم اختيار العينة وحسب التخصص بواقع (٩٩) من التخصص العلمي و (٨٣) من التخصص الانساني. وتم اختيار العينة من مدارس المتميزين [ثانوية كلية بغداد (الأعظمية)، ثانوية المتميزين (شارع فلسطين تقاطع الصخرة)، ثانوية المتميزات (شارع المغرب)، ثانوية القيروان للبنين (حي أور)، ثانوية في الاعتزاز للبنات (البنوك) في مديرية تربية بغداد الرصافة الأولى والجدول (٢) يمثل أفراد العينة على وفق الجنس.

الجدول (٢) عينة البحث موزعاً حسب الجنس

تربية الرصافة الاولى	ذكور	اناث	المجموع
	١٠٤	٧٨	١٨٢
	علمي	انسائي	
	٩٩	٨٣	

قامت الباحثة بمجموعة من الإجراءات لإعداد استبانة الاتصال الإداري وهي كالآتي:

١. المراجعة المستفيضة للأدبيات (الكتب والدوريات التي تناولت موضوع البحث).
٢. الاطلاع على الدراسات السابقة الرسائل والأطاريح ذات الصلة بالبحث أو المقاربة له.

٣. الاطلاع على الاستبيانات ذات الصلة.

٤. قراءة محاور وفقرات (معايير لتقييم المدرسة وهو عبارة عن كراس زودت به إدارات المدارس سنة ٢٠١٢ فيه محاور لتقييم كل مكونات المؤسسة التعليمية، والتقييم الخارجي الذي يجري في المدارس حالياً جزء منه والذي اعد من قبل وزارة التربية).

بعد اجراء كل الخطوات اللازمة تم إعداد الاستبانة، وبلغت عدد فقراتها (٢٢) فقرة وارتأت الباحثة اعتماد تدرج خماسي أمام كل فقرة (تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً، تنطبق عليه بدرجة كبيرة، تنطبق عليه بدرجة متوسطة، تنطبق عليه بدرجة قليلة، تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً) يقابل هذا المستويات أوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي. الصدق الظاهري للأداة:

يتحقق الصدق الظاهري بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين في المجال الإداري والتربوي إذ بلغ عددهم (٨) محكمين ملحق (١) وطلب منهم إبداء آرائهم حول فقرات الاستبانة من حيث الوضوح والصياغة وملائمتها لقياس المتغير فضلاً عن إمكانية حذف ما يروونه مناسباً.

عدت موافقة المحكمين بنسبة ٨٠% فأكثر على فقرات الاستبانة دالة على صدقها، هذا وقد اتفق المحكمين على جميع الفقرات ولم يتم تغيير أي فقرة وإنما تم التعديل اللغوي فقط.

الخصائص السايكومترية لمقياس الاتصال الإداري:

الصدق: لا بد لكل مقياس ان يتسم بالصدق لكي يكون اكثر موضوعية ودقة لأغراض الاستخدام (ابو لبة، ٢٠٠٩، ٤٨)، تحققت الباحثة من الصدق وحسب المؤشرات الاتية :

الصدق الظاهري: ويقصد به المظهر العام للمقياس من جانب شكل المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوح هذه المفردات والتأكد من وضوح التعليمات الموضوعية في المقياس (الجلبي، ٢٠٠٥، ٥٢)، ولهذا يمكن التأكد من هذا النوع من الصدق بواسطة عرضها على مجموعة من المحكمين، فإذا حصلت الفقرات على نسبة اتفاق ٨٠% كانت الفقرة صادقة لقياس ما وضعت لأجله لهذا فقد حصل مقياس الاتصال الإداري على نسبة اتفاق (٩٧%) وبذلك تكون جميع الفقرات دالة ويمكن استخدامها.

القوة التمييزية للفقرات:

تكشف القوة التمييزية للفقرات عن تمكن او قدرة كل فقرة على قياس الفروق الفردية في السمة او الخاصية المقاسة لذلك ينبغي استبقاء الفقرات المميزة واستبعاد الفقرات غير المميزة، ولأجل تحليل الفقرات احصائياً في سبيل التعرف على القوة التمييزية لكل فقرة فقد رتبنا الدرجات التي حصل عليها افراد عينة التحليل السايكومتري والتي كان عددها (١٠٠) تدريسي (اختارت الباحثة هذا العدد من افراد العينة لأنه مناسب للبحث وكذلك عدم سقوط اي فقرة في الصدق الظاهري)، واخذت نسبة (٢٧%) العليا وكان عددهم (٢٧) تدريسياً وتدرسية، ثم استخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على مدى التمايز بين الفقرات للمقياس الواحد.

لهذا بعد استخدام القيمة التائية المحسوبة للفقرات وبعد مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية تبين ان جميع الفقرات لمقياس الاتصال الإداري دالة احصائياً حيث ان جميعها لها قيمة اعلى من (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٥٢)، فقد استخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على مدى التمايز بين فقرات المقياس الواحد (الاتصال الإداري) وبعد مقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة التائية الجدولية تبين ان جميع الفقرات دالة احصائياً وان جميع الفقرات اعلى من (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٥٢).

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس:

يبين معامل ارتباط كل فقرة بمعك خارجي او داخلي لتبيان مدى صدق الفقرات، ولأنه لا يوجد معك خارجي فيستخدم الباحث معك داخلي وهو الدرجة الكلية للمقياس، وقد

الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر الهيئة التدريسية

تم التحقق من هذا النوع من الصدق من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون، لهذا فقد اختبرت دلالة الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وتبين انها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٥٢)، لان القيمة الجدولية (٠,١١٣) اصغر من قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة، ولهذا فأن جميع فقرات مقياس الاتصال الاداري دالة احصائياً والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الاتصال الاداري

رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس
١	٠,٣٧٥	١٢	٠,٤٥٢
٢	٠,٣٢١	١٣	٠,٣٦٦
٣	٠,٤٨٣	١٤	٠,٣٧٣
٤	٠,٣٦٥	١٥	٠,٤٢٦
٥	٠,٣٥٥	١٦	٠,٣٥٨
٦	٠,٤٦٧	١٧	٠,٤٩٤
٧	٠,٣٦٣	١٨	٠,٤٤٨
٨	٠,٣٦٥	١٩	٠,٤٣٧
٩	٠,٣٦٣	٢٠	٠,٧٥٥
١٠	٠,٣٩٦	٢١	٠,٨٣٤
١١	٠,٤٦٧	٢٢	٠,٨٧٤

ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار

تم التحقق من ثبات الأداة بطريقة إعادة الاختبار test-Test طبقت الأداة على عينة خارج عينة البحث الأساسية والبالغ عددها (٥٠) مدرس ومدرسة وبعد أسبوعين أعيد التطبيق على العينة نفسها تم حساب العلاقة بين التطبيق الأولى والثاني باستعمال معادلة ارتباط بيرسون إذ بلغ الثبات (٠,٨٦) وهو معامل ثبات جيد ويمكن الركون إليه.

وصف المقياس بصيغته النهائية:

بعد ان تحققت الباحثة من صدق وثبات المقياس اصبح المقياس جاهز للتطبيق على عينة البحث، ولهذا فقد تكون مقياس الاتصال الاداري من (٢٢) فقرة، وبهذا يكون المقياس جاهز للتطبيق.

تطبيق الاستبانة :

بعد ان اكملت الباحثة كافة متعلقات اعداد المقياس بصورته النهائية قامت الباحثة بتوزيع المقياس على عينة البحث بواقع (١٨٢) نسخة لكل مقياس، وقد بدء التطبيق يوم ٢٠٢٢/١٠/٥ واستمر ثلاث اسابيع.

عرض النتائج ومناقشتها:

في ضوء النتائج الاحصائية توصلت الباحثة الى النتائج التالية:

الهدف الأول : التعرف على مستوى الاتصال الإداري لمديري مدارس المتميزين من وجهة نظرا

اعضاء الهيئة التدريسية.

بلغ متوسط درجات أفراد العينة البالغ عددها (١٨٢) تدريسي وتدرسية على مقياس الاتصال الاداري (١٢٣ و٣٢) درجة وبانحراف معياري (١٢ و٤١) درجة وهي اكبر من الوسط الفرضي للأداة البالغة (٦٦) درجة ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي (T-test) لعينة واحدة وبلغت القيمة التائية المحسوبة (١٠,٥٤) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٨١) . الجدول (٤) يوضح ذلك .

وهذا مؤشر على ان المديرين يمتلكون مستوى جيد في الاتصال الإداري وبرأي الباحثة يعكس هذا مستوى إدراكهم لأهمية الاتصالات في تفعيل الأداء الإداري والذي يوفر فرص للتفاعل الإداري والوظيفي بين كل مكونات المؤسسة ويسمح بتبادل الأفكار والمعلومات ووجهات النظر والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا بغية تحقيق الأهداف. جدول (٣) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات أفراد العينة على أداة الاتصال الإداري

الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر الهيئة التدريسية

المتغير	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	عند مستوى ٠,٠٥
الاتصال الإداري	١٨٢	١٢٣,٣٢	١٢,٤١	٦٦	١٠,٥٤	١,٩٧	دالة

الهدف الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال الإداري لمديري مدارس المتميزين من وجهة نظر الهيئة التدريسية تبعاً للمتغيرين الآتيين: أ. الجنس. ب. الاختصاص.

ولتحقيق هذا الهدف تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات فكانت النتائج كما موضحة في الجدول (٥)

الجدول (٥)

يبين الفروق في مستوى الاتصال الإداري على وفق متغير الجنس

الجنس	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	١٠٤	٥٤,٢	٩,٠٢	١٨٠	٠٠,٠٨٤	١,٩٧	غير دالة
إناث	٧٨	٣٧,٦٣	٧,٦٦				

من قراءة الجدول يبين لنا ان الوسط الحسابي للذكور بلغ (٥٤,٢) درجة والانحراف المعياري (٩,٠٢) أما الإناث فكان المتوسط الحسابي (٣٧,٦٣) درجة والانحراف المعياري (٧,٦٦) درجة وبعد تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ظهرت ان القيمة التائية المحسوبة كانت (٠,٠٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٨٠) وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية والبالغة (١,٩٧) وجد انها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين بحسب آراء المدرسين أفراد عينة البحث متغير وبحسب الجنس. اما متغير الاختصاص تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري له فكانت النتائج كما موضحة في الجدول (٦).

الجدول (٦)

يبين الفروق في الاستجابات على وفق متغير الجنس

الاختصاص	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
العلمي	٩٩	٤٧,٢٢	٨,٧١	١٨٠	٠,٠٩٤	١,٩٧	غير دالة
الانساني	٨٣	٣٩,٨٧	٦,٩٩				

قراءة الجدول يبين لنا ان الوسط الحسابي لذوي الاختصاص العلمي (٤٧,٢٢) درجة والانحراف المعياري (٨,٧١) درجة اما الاختصاص الإنساني فكان الوسط الحسابي له (٣٩,٨٧) درجة والانحراف المعياري (٦,٩٩) درجة وبعد تطبيق الاختبار التائي لعينين مستقلتين ظهر ان القيمة التائية المحسوبة كانت (٠,٠٩٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٨٠) وعند مقارنتها بالجدولية البالغة (١,٩٧) وجد انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين بحسب آراء المدرسين أفراد عينة البحث وبحسب متغير الاختصاص وهذا يدل على تكافؤ مكوني عينة البحث.

الاستنتاجات :

على وفق نتائج البحث تم التوصل الى الاستنتاجات الاتية :

١. أكدت النتائج توافر التقنيات الحديثة يفعل الاتصال الإداري.
٢. ان التخصص سواء كان علمياً أو إنسانياً لا يكون عائقاً أمام تواصل المديرين.
٣. نتائج الدراسة كانت مؤشراً على نجاح مدارس المتميزين في التواصل مع المؤسسات التربوية الأخرى.
٤. أظهرت النتائج عدم وجود فجوة بين آراء المدرسين والمدرسات في تقييم مستوى الاتصال الإداري لدى المديرين.

التوصيات :

١. ضرورة تدريب المديرين على وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة.
٢. زيادة الاهتمام بالمدارس أسوةً بمدارس المتميزين عن طريق التنسيق والتعاون الجدي بين الطرفين لتبادل الخبرات.

٣. ان يتم اختيار المديرين من ذوي الخبرة في المجال التربوي والإداري.

المقترحات:

١. الاتصال الإداري على وفق نظرية كوهلر وعلاقته بالتنظيم الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة.
٢. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.
٣. الاتصال الإداري وفق نظرية بارسونز وعلاقته بالقيم التنظيمية على وفق نظرية فدلر لدى مديري المدارس الثانوية.

المصادر

١. إبراهيم، كاظم (٢٠٠١)، المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه القيادات في التعليم العالي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (١)، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.
٢. البياتي، حسين ذنون، (١٩٩١)، العلاقات العامة المفاهيم والتطبيقات دار الحكمة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
٣. الحديثي، زينات فاضل محمد، (١٩٩٧)، اثر برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال الإرشادية في المقابلة، أطروحة دكتورا غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية التربية.
٤. الحريري، رافدة، (٢٠٠٧)، الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
٥. . حريم، حسين، (٢٠١٠)، إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. حسان، حسن محمد، العجمي، محمد حسنين، (٢٠٠٦) الإدارة التربوية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٧. الخرابشة، عمر محمد عبد الله، (٢٠٠١)، بناء برنامج لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ابن رشد.

٨. الدراجي، علي حطاب كاظم (٢٠١٣)، إدارة المعرفة وعلاقتها بالقيادة الإبداعية في جامعات محافظة بغداد، اطروحة دكتورا غير منشورة ، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
٩. الرازي، محمد ابو بكر، (١٩٨٣)، مختار الصحاح، مكتبة لبنان، بيروت.
١٠. السكارنة، بلال خلف، (٢٠١٠)، القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. الشرقاوي، أنور محمد (٢٠٠٨)، الاستراتيجيات المعرفية والقدرات العقلية الإبداعية، كلية التربية - جامعة عين الشمس، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، مصر.
١٢. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٩)، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
١٣. الطويرقي، عبد الله، (١٩٩٧)، علم الاتصال المعاصر، البعikan للنشر والتوزيع، ط١، رياض، المملكة العربية السعودية.
١٤. الطويل، هاني عبد الرحمن، (٢٠٠٤)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي الأفراد والجماعات في النظم ، ط٤ ، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. عبود، حارث، (٢٠٠٩)، الاتصالات التربوي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
١٦. العجمي، محمد حسنين، (٢٠٠٠)، الإدارة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر.
١٧. عليان، ربحي مصطفى والدبس، محمد عبد، (٢٠٠٣)، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٨. العميان، محمود سلمان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٩. عوايض، شريف نايف، (٢٠١١)، الاتصالات التنظيمية (الحوار المتمدن).
٢٠. القاضي، علاء محمد وحمدان، بكر محمد، (٢٠١٠)، مهارات الاتصال، دار الإعمار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر الهيئة التدريسية

٢١. القيروتي، محمد قاسم، (٢٠٠١)، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
٢٢. كنعان، نواف، (٩٩٢)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٢٣. المغربي، كمال محمد، (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٤. الموسى، عصام سليمان (٢٠٠٩)، المزمّل في الاتصال الجماهيري، الاثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
٢٥. هلال، محمد عبد الغني حسن (١٩٩٩)، مهارات إدارة الأداء، مركز تطور الأداء والتنمية، ط٢، القاهرة، مصر.

26. Broad well: Martin M. (1990), The New Supervisor, Faun Edition (Reading, Addison– Wesley pulolishing Company, Inc.

الملاحق

ملحق (١)

اسماء المحكمين وتخصصهم ومكان عملهم

ت	الاسماء	الاختصاص	مكان العمل
١.	أ.د. سامي عبد الفتاح رؤوف	أدارة تربوية	جامعة بغداد / كلية التربية ابن الرشد للعلوم الانسانية
٢.	أ.د. باسم احمد علي	أدارة تربوية	جامعة بغداد / كلية التربية ابن الرشد للعلوم الانسانية
٣.	أ.م.د. منتهى عبد الزهرة	أدارة تربوية	جامعة بغداد / كلية التربية ابن الرشد للعلوم الانسانية
٤.	أ.د. منتهى جاسم عبد	أدارة تربوية	جامعة بغداد / كلية التربية ابن الرشد للعلوم الانسانية
٥.	أ.د. مقداد اسماعيل الدباغ	فلسفة التربية	جامعة بغداد / كلية التربية ابن الرشد للعلوم الانسانية

الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر الهيئة التدريسية

٦. أ.د. عبد السلام لفتى سعيد	أدارة موارد بشرية	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
٧. أ.د. غني دحام الزبيدي	أدارة موارد بشرية	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
٨. أ.م.د. علي حسون الطائي	السلوك التنظيمي وموارد بشرية	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأستاذ الفاضل الأستاذة الفاضلة

تروم الباحثة إجراء دراستها الموسومة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر الهيئة التدريسية ونظر لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال ولكونكم المعنيين في مجتمع البحث، لذا تتقدم الباحثة بهذه الاستبانة راجية تعاونكم وتفضلكم بالإجابة عليها بدقة وموضوعية مع ملاحظة ما يأتي:

١. عدم ذكر الاسم.

ضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

- | | |
|------------------|------------|
| ٢. الجنس ذكر () | أنثى () |
| التخصص علمي () | إنساني () |

مع خالص الشكر والامتنان لتعاونكم

الباحثة

م.د. وقار يوسف عبد الخالق

الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر الهيئة التدريسية

استمارة استبيان

ت	الفقرات	تنطبق عليـة بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
١	يتبادل وجهات النظر مع المدرسين.				
٢	يناقش الأفكار الجديدة مع المدرسين.				
٣	يتحدث دائماً كممثل للمجموع الاجتماعيات الخارجية.				
٤	يستمع إلى آراء المدرسين عند حدوث مشكلة قبل اتخاذ أي إجراء.				
٥	يهيئ بيئة تسهل عملية الاتصال بين المدرسين.				
٦	يحدد محتوى الاتصال بوضوح لتجنب سوء الفهم لدى المدرسين.				
٧	يعمل على وضع الاوامر والتعليمات في لوحة الاعلانات.				
٨	يواكب ما يستجد في مجال الاتصال لتطبيقه في المدارس.				
٩	يمنح الحرية للمدرسين لاختيار المواد والمراحل التي يرغبون في تدريسها.				
١٠	يشارك المدرسين في مناسباتهم الاجتماعية.				
١١	يتعامل بمرونة مع المدرسين.				
١٢	يستعمل عبارات المدح والتشجيع لتحفيز المدرسين.				
١٣	يأخذ بنظر الاعتبار مستوى المدرسين عند توزيع المهام.				
١٤	يوفر للمدرسين التغذية الراجعة.				
١٥	يخبر المدرسين بمستوى ادائهم بعد انتهاء الزيارة الصفية.				
١٦	يؤكد على المدرسين الالتزام بمواعيد الدوام والحصص الدراسية.				
١٧	ينفذ التعليمات والاورام الصادرة من مديرية التربية.				
١٨	يعمل على نقل اراء ومقترحات المدرسين الى الجهات العليا.				
١٩	يلتزم بمواعيد الدوام الرسمي.				
٢٠	يقوم بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع المدرسين.				
٢١	يشجع اقامة علاقات ثقافية مع المدارس الاخرى.				
٢٢	يقوم بتنظيم رحلات علمية للطلبة والمدرسين لتنمية خبراتهم وقابليتهم.				