

"دور برنامج القيادة المدرسية في تطوير أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله، ومقترحات تطويره"

إعداد الباحثان:

- ثائر علي رجا

طالب دكتوراه إدارة تربوية الجامعة العربية الأمريكية

- شيماء الحلواني

طالبة دكتوراه إدارة التربية الجامعة العربية الأمريكية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية المتحقين في البرنامج في محافظة رام الله.

ولتحقيق هذه الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي مسنودا إلى بيانات النوعية، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتطبيقها على عينة مكونة من (21) مديرا ومديرة من محافظة رام الله، ممن شاركوا في برنامج دبلوم القيادة المدرسية الذي تنفذه وزارة التربية والتعليم من خلال المعهد الوطني للتدريب التربوي في العام 2019-2020، ومجموعة بؤرية مكونة من 6 من مديري المدارس المتحقين بالبرنامج، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أبرزها: أن لبرنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية دور في تطوير أنماط الاتصال الإداري لدى المتحقين في البرنامج، وقد حل نمط الاتصال الشفهي، في المرتبة الأولى، ثم الاتصال من خلال لغة الجسد، يليه أنماط الاتصال بناء على اتجاهات اتصال مدير المدرسة، وأخير أنماط الاتصال الكتابية، ومن النتائج أيضا انه لا يوجد اختلاف بمستوى أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتحقين في برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية، باختلاف متغيرات كل من (الجنس، وعدد سنوات الخبرة الإدارية)، وفي ضوء هذه النتائج توصل الباحثان الى التوصيات الآتية: الاستمرار بتطوير برنامج دبلوم القيادة المدرسية، وخاصة في مجال الاتصالات الإدارية وقنواتها؛ لأهمية الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية. وتصميم المزيد من المهمات التقييمية في برنامج دبلوم القيادة التي تعزز أنماط الاتصال الإداري.

الكلمات المفتاحية: دبلوم القيادة، أنماط الاتصال

مقدمة:

إن الدور التقليدي للإدارة المدرسية بات لا يلبي الطموح، لمواجهة التحديات، ولبواب التطورات؛ لذلك على المؤسسات التربوية أن تكون مؤثرة وفاعلة في المجتمعات الإنسانية، إن القيادات التربوية في هذه المؤسسات تعتبر العنصر المحرك في تحقيق ما نيطت بها من أهداف وغايات تتعلق بالكفاءة والفعالية، انطلاقاً من ذلك لا بد من النظر إلى إدارة وإدارة واعية مدركة، ومرنة، ومبادرة ترتقي بالكفايات، وتلبي الاحتياجات، وهذا يقتضي بالضرورة إلى اختيار أفراداً، وقيادات لديهم الخبرة، والقدرة على مواكبة التغيير والتطورات، ولديهم القدرة على التأثير في العاملين في المؤسسة التربوية، والحديث عن السلوك الفردي والجماعي لتفسير السلوك القيادي لا يكتمل إلا بالحديث عن القيادة الإدارية، إذ أن للقائد التربوي تأثيراً كبيراً على مجريات الأمور في أي منظمة صغرت م كبرت، فالقيادة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداء من الأسرى وانتهاء بالدولة ومن المهم البحث بالمقومات التي تجعل شخصا ما قائداً، ولتحقيق ذلك لابد من الإهتمام بهم وإعدادهم وتنمية وتطوير قدراتهم و كفاياتهم، ومن أهم القضايا التي أولتها وزارة التربية والتعليم أهمية تطوير تلك القيادات من مديري المدارس في المؤسسات التربوية، وقد تم تصميم برنامج دبلوم مهني متخصص في القيادة المدرسية، تم بناءه وفق تلك المعايير وسميت معايير المدرسة الفلسطينية الفعالة، إذ تستمد المعايير التربوية في فلسطين مرجعيتها من وثيقة المناهج الفلسطينية، والخطط الخمسية الأولى والثانية وهذا يقضي الى ضرورة تطوير معايير الجودة والنوعية وتطوير قدرات الجهاز الرسمي (وزارة التربية والتعليم، 2015).

هدف برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية الى النهوض بمهام مديري المدارس، وتطوير كفاياتهم، والانتقال من الإدارة التقليدية الى القيادة الإبداعية، والى المفهوم الواسع في العمل الإداري القيادي، فالقيادة عملية إنسانية اجتماعية تربوية مسؤولة تتصف بالأمان والإخلاص والعدل والحزم تهتم بالمعلم والطالب والعاملين وترتقي بهما، وتعد المهارات القيادية والإدارية من العوامل المهمة في نجاح العمل في الإدارة التربوية والقائد الناجح ينبغي ان يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي تساعد في القيام بعمله بنجاح، ومن أهم هذه المهارات، القدرة على الاتصال والتفاعل وتنويع قنوات الاتصال وأنماطه لما فيه مصلحة المؤسسة، وقد عرف اسماعيل في دراسته(2003)، الاتصال بأنه عملية ديناميكية دائرية، يتفاعل خلالها فرد أو أكثر، أو نظم اجتماعية مع بعضها البعض، بغرض تبادل المعلومات والأفكار والآراء المختلفة، وتتم في وسط اجتماعي يساعد على المشاركة في المعلومات والانفعالات والصور الذهنية. إن هذه العملية لها أهداف وانعكاسات تفاعلية حالية ومستقبلية. إن عملية الاتصال تشمل تبادل المعلومات ما بين المرسل والمستقبل، يرى الكثير من علماء الإدارة أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هي مشكلة الاتصالات أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات.

ويعتبر مدير المدرسة القائد التربوي التنفيذي للسياسات التربوية التي صاغتها اللجان التربوية، وهو المسؤول مع جميع العاملين في المدرسة عن تحقيق أهداف المجتمع وفلسفته التربوية(عطير، 2009)، وقد قام المعهد الوطني للتدريب التربوي، بإعداد هذا البرنامج وتطويره وتصميمه، واعتماده من قبل وزارة التربية والتعليم، وأخذ على عاتقه القيام بعملية التدريب والتقييد بالتعاون مع الادارة العامة لمتابعة الميدان، يعتبر الاتصال من العناصر الهامة وذات المكانة الخاصة والضرورية للحياة وللاتصال الإنساني عامة، وللتنظيمات والمؤسسات الإدارية بشكل خاص وتتركز هذه الأهمية في المؤسسات التعليمية (المدارس)، إذ أن الاتصال بمثابة الروح للجسد في المنظمات، وبدونه لن يحقق النظام أهدافه، ولن يتطور أو يستمر في عملية الإنتاج والعطاء، والاتصالات تعتبر أساس العلاقات العامة التي تسيطر على أفراد المجتمع عامة والمجتمع المدرسي خاصة والمقصود بالاتصال هو عملية القيام بنقل وتبادل المعلومات والآراء والأنباء والرسائل الشفوية والكتابية بقصد التأثير على السلوك الإنساني وتحقيق التفاعل بين عناصر النظام من اجل تحقيق الأهداف المنشودة، إذ أن التربية تعتبر عملية اجتماعية فالفرد عليه أن يحيا مع الآخرين، فقد أصبح من الضروري التعبير عن العملية التربوية بأنها عملية إنسانية تقوم بفعل الأطراف المرتبطة بها والمشاركة فيه، ولهذا فان الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمؤسسين ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال ومن خلاله يمكن خلق التنسيق بين أقسام المنظمة بعضها البعض وكذلك التنسيق بين أعمال الأفراد، مما ينعكس على نجاح العملية المنشودة وتحقيق أهدافها بشكل فعال. وفي دراسة البديري(2016) التي هدفت التعرف الى أنماط الاتصال لمديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وفي سبيل تحقيق ذلك طبقت الدراسة على عينة مكونة(258) وتوصلت الى أن هناك علاقة طردية عالية بين المجموع الكلي لأنماط الاتصال الإداري والمجموع الكلي لمحاور الرضا الوظيفي، مما يعكس أهمية الاتصال وأنماط في الرضا الوظيفي، وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة، يسعى الباحثان الى معرفة الى دور برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير أنماط الاتصال لدى المديرين الملتحقين في البرامج. ومن خلال شبكة المفاهيم التي تم محاكمتها أعلاه فقد قام الباحث بصياغة المشكلة على النحو الآتي:

مشكلة الدراسة، وأسئلتها:

إن التطوير التربوي هو عملية مستمرة ، يقصد من ورائها التحسين من خلال التغيرات الفاعلة، إن التطورات التي حدثت في مجال الإدارة التربوية تغير الدور الذي يقوم به المدير، من إداري يقوم بأعماله الروتينية الجامدة إلى إداري وقائد تربوي يسعى إلى التطوير و التأثير في سلوك أعضاء المنظمة ويحفزهم على العمل ، ويعتبر الاتصال ضروري من ناحية إدارية ، فمن خلاله يمكن التواصل مع أعضاء النظام من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ، إن عملية الاتصال من الأسس الهامة لنجاح العملية التعليمية في المدارس و التي أخذت تحظى باهتمام كبير ، بل أنها تعتبر من المكونات الأساسية للعملية الإدارية والتعليمية وهي الوسيلة التي يتم عبرها التفاعل بين عناصر النظام فالإداريون يمارسون مختلف جوانب العملية الإدارية من خلال عملية الاتصال إذ أن الاتصالات الفعالة هي بمثابة الروح لأي مؤسسة أو نظام، تماشياً مع استراتيجية وزارة التربية في التطوير التربوي للعاملين في المؤسسات التعليمية وخاصة مديري المدارس، تقدم وزارة التربية والتعليم من خلال المعهد الوطني للتدريب التربوي دبلوماً مهنيًا متخصصاً في القيادة المدرسية لمديري المدارس الحكومية والخاصة، بهدف زيادة القدرات، والإرتقاء بالكفايات والمهارات القيادية لتمكين من قيادة مدارسهم نحو مدارس فاعلة. إن هذه البرنامج ، يعتمد على منهجية أنموذج التعلم المستند الى المهام، ودورة كولب في التعليم بالخبرة، تبنت وزارة التربية والتعليم هذه المنهجية، بعد عملية دراسة احتياجات مدير مدارس في الضفة الغربية، إذ أن البرامج التي تقدمها قصيرة، ونظرية بأغلبها ، أما هذا البرنامج انطلق من احتياجات مديري المدارس، وواقعهم، بهدف تهميتهم مهنيًا، ومدهم بالمهارات والكفايات القيادية، بهدف النهوض بالعملية التعليمية التعليمية، فهل استطاع هذا البرنامج المتخصص في القيادة المدرسية من تطوير هذه القيادات؛ وفق رؤية الوزارة لتؤدي دورها بفاعلية في الميدان. من هنا جاءت مشكله الدراسة، والتي تتلخص في معرفة ما إذا كان لبرنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية دور في تطوير أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الملحقين في البرنامج في محافظة رام الله ، باعتبار أن مهارة الاتصال وأنماطها ضرورية ولا غنى عنها للقائد الفعال.

في ضوء ما سبق يمكن إيجاز مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

ما دور برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الملحقين في البرنامج في محافظة رام الله؟

وقد انبثق عن السؤال الرئيس أسئلة الدراسة الفرعية الآتية:

- 1- ما دور برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الملحقين في البرنامج في محافظة رام الله من وجهة نظرهم.
- 2- هل تختلف مستوى أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الملحقين في برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية، باختلاف متغيرات كل من (عدد سنوات الخبرة الإدارية، والجنس) ؟
- 3- ما المقترحات لتطوير دبلوم القيادة ليكون أكثر فاعلية في تنمية أنماط الاتصال لدى مديري المدارس مستقبلاً؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى دور البرنامج المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الملتحقين في البرنامج في محافظة رام الله من وجهة نظرهم.
- 2- التعرف إلى مستوى الاختلاف في أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الملتحقين في برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية، باختلاف متغيرات كل من (الجنس، وعدد سنوات الخبرة الإدارية)
- 3- التعرف إلى أهم مقترحات تطوير دبلوم القيادة ليكون أكثر فاعلية في تنمية أنماط الاتصال الإداري مستقبلا من وجهة نظرهم؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبها النظري في معرفة دور برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الذين خضعوا للتدريب، ومن خلال عمل الباحث في الميدان التربوي لاحظ أن قنوات الاتصال الرسمية التي يتبعها الإداريون ضعيفة وليست متنوعة حيث أن المدير لا يتصل مع عناصر نظامه بمرونة وموضوعية، فالسمة الغالبة في الاتصالات الرسمية في المدارس الحكومية تتبع نمط الإتصال الهابط: من أعلى إلى أسفل، أي من الوزارة إلى مديرية التربية ومن ثم إلى المدير وأخيرا إلى المعلم والطالب ومن المدير إلى الطالب، فالمدير الناجح هو المدير الذي يجعل شبكات وقنوات الاتصال في المدرسة متعددة الاتجاهات ومنفتحة حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف دور برنامج القيادة المدرسية في تطوير أنماط، قنوات الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله، و الأهمية العملية أن الدراسة تزود المعهد الوطني للتدريب التربوي تغذية راجعة عن دور البرنامج في تنمية وتطوير أنماط الاتصال لدى المديرين المشاركين فيه، و تزود المسؤولين والقائمين على التربية والتعليم بأهمية تفعيل قنوات، وأنماط الاتصال والتواصل في المدارس الحكومية في فلسطين.

محددات الدراسة: تشمل الدراسة الحدود الآتية:

الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف إلى دور البرنامج المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الملتحقين في البرنامج في محافظة رام الله. من خلال استبانة تم تطويرها على ضوء أنماط الاتصال المنبثقة من الكفايات المهنية لمدير المدرسة الفلسطينية المبنية على المعايير.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة رام الله.

الحد الزمني: سوف تطبق هذه الدراسة على المجموعة التي خضعت للتدريب من مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2019-2020.

الحد المفاهيمي: ستقتصر الدراسة على المفاهيم التي تناولها الباحث وعرفها وأشار إليها بالدراسة (دبلوم المتخصص في القيادة المدرسية، أنماط الاتصال).

مصطلحات الدراسة:

برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية: برنامج معتمد من هيئة الاعتماد والجودة تقدمه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من خلال المعهد الوطني للتدريب التربوي لمديري المدارس، بواقع (340) ساعة تدريبية، تمتد لعام دراسي، تجمع بين التدريب النظري، والتطبيق الميداني والالكتروني يُمنح المدير بموجبها شهادة دبلوم مهني متخصص في القيادة المدرسية.

النمط: درجة ممارسة مدير أو مديرة المدرسة لأنماط الاتصال الإداري مع مجتمع المدرسي من خلال استجاباتهم على فقرات مقياس أنماط الاتصال الإداري .

إتصال إداري: "عملية ديناميكية تفاعلية تحدث بين مرسل ومستقبل، بإستخدام وسائل مختلفة، مثل: نبرات الصوت أو الحركات الجسدية أو لغة كتابية أو نظرات الوجه بهدف إيصال رسالة واضحة لتحقيق هدف ما (البدرى، 2016)". وإجرائياً : قنوات الاتصال التي يتبعها المديرون والمديرات في المدارس للتعرف على حاجات المجتمع بهدف الرقي بالمدرسة.

الإطار النظري:

أولاً: دبلوم القيادة المهني المتخصص في القيادة المدرسية:

ركز التربويون على جودة النظام التعليمي، في وضع معايير خاصة بعناصره المختلفة من معلم، ومدير، ومنهج، ومشاركة مجتمعية، ومدرسة فاعلة، وقد ارتأت وزارة التربية والتعليم بتحديد معايير المدرسة الفعالة انطلاقاً من أن التطوير يبدأ من المدرسة كوحدة التغيير والتطوير، والإعداد، وبعد تحديد معايير المدرسة الفعالة يمكن الحديث عن معايير أخرى تخدم فعالية المدرسة، مثل: معايير القيادة المدرسية، ومعايير المعلم، إذ أن التعامل مع المدرسة الفعالة كحاضنة للتطوير المدرسي. إذ تندرج معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة ضمن سبعة مجالات ، وتشكل هذه المجالات الإطار العام والأساس لهذه المعايير المرتبطة بأداء المدرسة، ويظهر الجدول رقم(1) المجالات السبع ومعاييرها الستة عشر المندرجة ضمن هذه المجالات ، ويمكن تحديد مستوى الأداء في كل منها بمقياس أداء متدرج، حيث يتم تقييم أداء المدرسة بناء على هذا المقياس، وبذلك يتم تحديد درجة تحقيق المدرسة لكل معيار وبالتالي المجال ، تستمد المعايير التربوية في فلسطين مرجعيتها من عدة مصادر أهمها وثيقة المناهج الفلسطينية، والخطط الخمسية للوزارة ، وتوجيهات الوزارة المعلنة في عدة وثائق وأوراق عمل وإتفاقات تعاون دولية، والموروث التربوي العالمي، ونظريات التعليم والتعلم المعاصرة وطرائق القيادة والإدارة الحديثة،(وزارة التربية والتعليم، 2015).ملحق(1)

الجدول (1)، مجالات التحسين المدرسي ومعاييرها

1- تقوم المدرسة بالتخطيط الجيد للتحسين المبني على رؤية ورؤية محددة: • وجود رؤية ورؤية رسالة للمدرسة • وجود خطة تطوير قائمه على أساس تحديد الاحتياجات بناء على تقويم ذاتي قائم على المعايير
2- تبني المدرسة علاقات داخلية وخارجية تساعد على أداء واجباتها بفاعلية • العلاقات الداخلية بين إدارة المدرسة والعاملين والطلبة • العلاقات الخارجية مع المجتمع المحلي والمؤسسات التربوية المحلية والدولية وكذلك العلاقة مع وزارة التربية والتعليم
3- تدير المدرسة مواردها بفعالية تخدم جودة التعليم والتعلم: • إدارة الموارد المادية • إدارة الموارد البشرية (الأفراد)
4- تدير المدرسة عملية التعليم والتعلم بجودة عالية • تطوير أداء الطلبة في العلوم والمعارف والقيم ومهارات التفكير العليا • النمو المهني للمعلمين • الأنشطة اللاصفية
5- توفر المدرسة بيئة صديقة للطلاب وتساعد على انتماء العاملين والطلبة • انتماء العاملين للمدرسة • انتماء الطلبة للمدرسة • المدرسة صديقة الطالب
6- تقوم المدرسة بالتنوع في أساليب وأدوات التقويم وتستخدم نتائجه في عملية التحسين المدرسي: • استخدام أدوات متعددة للتقويم لكل من الطلبة والمعلمين • استخدام نتائج التقويم في تحسين الأداء
7- تستخدم التكنولوجيا بفاعلية في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية: • استخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم

• استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية

(وزارة التربية والتعليم، 2015)

سعت وزارة التربية والتعليم الى تطوير القدرات، والإرتقاء بالكفايات القيادية، وقد عرفت الفار الكفاية (2013)، بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد والتي تساعد على القيام بمهامه بفاعلية وكفاءة، ولكي يمتلك تلك الكفايات كان لازماً أن يتم تدريبه وتطويره من خلال إعداد برامج تدريبية نوعية، ومن هنا حرصت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وبالتعاون مع المعهد الوطني للتدريب التربوي على إعداد برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية.

تعريف برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية:

الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية، برنامج تطوير قدرات مديري المدارس، ينفذ في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، من خلال المعهد الوطني للتدريب التربوي مُعتمداً من هيئة الإعتماد والجودة الفلسطينية، والغرض من البرنامج هو زيادة القدرات والارتقاء بالكفايات القيادية التي تعتمد معايير المدرسة الفعالة لجميع مديري مدارس فلسطين. ويمتد البرنامج على مدار عام دراسي وبما مجموعة ثلاثئة وأربعين ساعة تدريبية، يتوج بحصول المشارك على شهادة دبلوم متخصص في القيادة المدرسية.

أهداف دبلوم القيادة المدرسية: يهدف برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية إلى تحقيق الأهداف العامة الآتية، وفق ما وردت في المجمع التدريبي الأول (أ)، (المدرسة الفلسطينية الفعالة، ومجالات تطويرها، 2018):

- ❖ تنمية المهارات الإدارية والقيادية للمشاركين ليكونوا قادرين على إدارة المدارس التي سيتولون إدارتها.
- ❖ تنمية قدرات المدير لتمكينه من قيادة التعليم في المدرسة.
- ❖ التعرف إلى مجالات المدرسة الفعالة، ومعاييرها، ومستوياتها، وطرق تقييمها وتوظيفها في التطوير المدرسي.
- ❖ تعزيز اتجاهات إيجابية نحو مهنة الإدارة المدرسية.
- ❖ تنمية مهارة المشاركين في إعداد البحوث التربوية والإجرائية وتوظيفها في التخطيط للتطوير المدرسي.

موضوعات البرنامج التدريبي:

ويتكون برنامج الدبلوم المهني المتخصص من (12) وحدة تدريبية مبنية على أساس معايير المدرسة الفعالة تضمن المجالات السبع الآتية:

- ❖ تخطيط جيد للتحسين المبني على رؤية ورسالة محددة
- ❖ إدارة علاقات داخلية وخارجية تساعد المدرسة على أداء واجباتها بفاعلية
- ❖ إدارة الموارد بفاعلية وبما يخدم جودة التعليم والتعلم

❖ إدارة عمليتي تعليم وتعلم تهتمان بمستوى عال من الأداء ويديرها معلمون مؤهلون

❖ انتماء العاملين والطلبة للمدرسة ضمن بيئة صديقة للطفل

❖ تنوع أساليب وأدوات التقويم واستخدام نتائجه في عملية التحسين المدرسي

❖ تفعيل التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

هذا برنامج تطبيقي بعيد عن التنظير والنظرية يخدم المديرين الممارسين والذين هم على رأس عملهم، لذلك يجب أن تكون منهجية العمل فيه مرنة وتعظم الاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى المديرين، وكما هو معروف فإن برنامج القيادة لا يمكن أن يقوم على أساس القيادة الفردية وإنما يتطلب رؤية واسعة من المدير ليعرف أنه ليس اللاعب الوحيد في التطوير المدرسي، بل هناك مجموعات أخرى كالمعلمين والطلبة والأهالي ومديرية التربية الذين لا يمكن الاستغناء عنهم إذا أردنا أن يكون التطوير المدرسي حقيقة قائمة وفاعلة. لذا يجب أن يتيح البرنامج فترة تجريب للأفكار المطروحة وملاءمتها لتقل الممارسة من الواقع للمأمول، وهذا يحتاج بناء مجتمعات تعلم مع المديرين الآخرين في المنطقة المجاورة.

ومنهجية التدريب في الدبلوم، وفق ما يأتي:

❖ لقاءات وجاهية face to face (مرة كل شهر مدة يوم كامل مدته 6 ساعات تدريبية): يجتمع المديرون ضمن مجموعات لا يتجاوز عدد المديرين المشاركين في كل منها (25 مديرا ومديرة) في 12 لقاءً وجاهيا. ينفذون فعاليات وأنشطة في أحد موضوعات المجموعات التدريبية المرتبطة بقيادة المدرسة نحو تحقيق معايير المدرسة الفاعلة، ويدير اللقاء التدريبي ميسرين من ذوي الخبرة والمؤهلات التربوية المناسبة.

❖ حلقات تعلم learning circles (مرتين كل شهر مدة كل لقاء 3 ساعات): يتم تقسيم كل مجموعة تدريبية إلى مجموعتين لا يتجاوز عدد الأفراد فيها 12 مديرا ومديرة، وتجتمع كل مجموعة ضمن حلقة تعليمية مرتين بعد كل لقاء وجاهي على ألا تقل المدة الزمنية بين اللقاء الوجيه وحلقة التعلم عن أسبوع، حتى يتمكن المديرون من تنفيذ المهام المطلوبة منهم في مدارسهم ومناقش المديرون المهام التي نفذوها ويتبادلون الخبرات ويتأملون فيها ما أنجز لتقييم المهام.

❖ عمل ميداني (تجريب وممارسة ما تم تعلمه في اللقاء الوجيه)

❖ واجبات مرتبطة بالتدريب (على الأقل واجب واحد بعد كل لقاء وجاهي)، يطلب من المديرين في كل لقاء وجاهي الرجوع إلى مدارسهم وتطبيق مهام مرتبطة بموضوع المجمع التدريبي ضمن اللقاء الوجيه، بمشاركة فاعلة لفرق التطوير في مدارسهم إن من أساسيات البرنامج أن يعد المدير فريق تطوير في المدرسة التي يقودها، يتكون الفريق من معلمين وأولياء أمور وطلبة، يتم اختيارهم بناءً على معايير، ويعملون بناءً على ميثاق عمل يتفقون عليه.

❖ تعلم الكتروني "تعلم عن بعد" (من خلال التواصل الإلكتروني بين المشاركين وبينهم وبين الميسرين وإدارة البرنامج) بهدف تفعيل عملية التواصل والمتابعة والتقييم للمهام والأنشطة المرتبطة بالبرنامج

❖ مناقشة مشروع التخرج: من خلال تطبيق البرنامج وقوفاً عند المجمع الرابع مجمع التخطيط يقدم كل مدير خطته الاستراتيجية والإجرائية، يُطلب منه بناء خطة لمشروع إجرائي يتم تنفيذه في مدرسته، وتتعلق فكرة المشروع من الاحتياج في المدرسة بناءً على

نتائج التقييم الذاتي الذي قام به مسبقاً، ويتوجب أن يرتبط المشروع بمجالات المدرسة الفاعلة انطلاقاً من الخطة الإجرائية، مما يساهم في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، ويشرف على المشاريع ميسر لكل مجموعة في حلقات التعلم وفي نهاية البرنامج يعرض المديرون مشاريعهم أمام لجنة مناقشة ممثلة بإدارة المعهد والإدارة العامة لمتابعة الميدان، ومدير التربية والتعليم في المنطقة التعليمية التي تتبع إليها المدرسة المشاركة وهو متطلب أساس للتخرج من البرنامج.

تقويم البرنامج: تجرى العديد من أساليب التقويم خلال تنفيذ البرنامج بهدف تحسينه، من أبرز إجراءات التقويم:

1- تحديد مستوى الكفايات القيادية للمديرين: تتم في بداية البرنامج ونهايته، وهو مقياس مستوى كفايات المدير التي تمكنه من

قيادة المدرسة نحو المدرسة الفاعلة، وتعتبر النتائج المنبثقة عن بيانات الاستبانة بمثابة الأساس لقياس مقدار التحسن في مستوى كفايات المديرين لاحقاً، حيث يتم تعبئة الاستبانة ذاتها عند الإنتهاء من البرنامج لمعرفة مقدار التغير على المهارات القيادية.

2- تقويم المدرسة ذاتياً: يهدف التقييم الذاتي للمدرسة لتعديل الممارسات، والإرتقاء بمستوى أدائها، وتطوير البنية التحتية اللازمة

لعملية التطوير، ويتميز التقييم الذاتي عن غيره من أساليب التقييم، بأنه ينفرد بميزة الملكية المطلقة للعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور والطلبة مما يعطي مساحة أكبر للتأمل في الممارسات ورؤيتها كما هي في الواقع دون وضع العاملين في موضع الدفاع عن

ممارساتهم، بل يعطيهم الفرصة لتقديم الحلول والتي عادة تكون أنجح من الحلول الوافدة للمدرسة من جهات رسمية أو غير رسمية.

يشجع التقييم الذاتي الشراكة الإيجابية بين المدرسة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، ويمتلك المجتمع المحلي بدوره الحق في تقييم

المدرسة بناءً على معايير المدرسة الفعالة ليساهم في تطويرها من منظوره، وتصبح صورة مصغرة للمجتمع، تحقق دورها في تنميته من

خلال توثيق الصلة، وتوفير وسائل الاتصال والتواصل بين العاملين في المدرسة مع المجتمع، لإقامة علاقات إيجابية وتعاونية بين

الطرفين.

التقويم الرباعي: تتم كل ثلاثة لقاءات وجاهية من خلال استبانات ولقاءات مع مجموعات بؤرية، بهدف التعرف على رأيهم حيال

البرنامج ومكوناته **والتقويم التكويني:** تستطلع آراء المشاركين بداية كل لقاء للتعرف على رضاهم في مجالات إدارية وفنية تتعلق

بالبرنامج حلقات التعلم يقوم المتدربون بتعبئة ورقة تأمل حول الموضوعات في حلقات التعلم بهدف تحسين ممارستهم خلال الحلقات

اللاحقة مما يعزز خبراتهم.

نظرية التعلم بالخبرة: هي نظرية تعليمية تجريبية قدمها العالم كولب مركزاً على أن التجربة هي مصدر التعلم والتطور، معتبراً أنها

أنموذجاً للتطبيق العملي في كل مجتمع من الأشخاص. ويرتكز البيان التفصيلي لأسلوب كولب التعليمي على ضرورة بناء التعلم

على أساس التجربة، أي أنها منظور تكاملي شمولي على التعلم يجمع بين الخبرة والإدراك، والإدراك والسلوك

(Mahoney, Retallick, 2015).

يمر المتعلم حسب دورة كولب بأربعة مراحل، وهي كالآتي:

1- التجربة الحسية: تقوم على أساس أن المتعلم يندمج في العمل وممارسة الخبرة والتطبيق العملي وأن الأفراد والجماعات

والمؤسسات يقومون بأداء الأعمال وليس التأمل.

2- الملاحظة التأملية: التأمل هنا يتضمن العودة إلى نقطة البداية في المهام التي قام بها، وملاحظة ما تم عمله وتجريبه ويميز بين الفروق والاختلافات ويبدأ بالمقارنة بين المراحل ويطبق الأفكار التي تساعده على إيجاد نتائج ويشارك هذه الأفكار مع الآخرين. (يجمع المعلومات ويقارنها ويناقشها مع الآخرين وتعديل المعلومات ويحدد القيم والمعتقدات التي تؤثر في النتائج المعينة).

3- مرحلة المفاهيم: تتضمن تفسير النتائج، وفهمها وفهم العلاقة بين هذه النتائج، وتفسيرها موضحاً تأثير القيم والمعتقدات في تفسير النتائج. أي يقوم المتعلم في هذه المرحلة بفهم واستيعاب الملاحظات وتفسيرها ضمن إطار مفاهيمي جديد ويفسر معنى الخبرة ويحاول استخلاص النظرية أو النموذج الذي يفسر النتائج بها، ويطرح العديد من الأسئلة النقدية لتفسير النتائج والتأمل فيها، وبالتالي يتم استخلاص المفاهيم والإطار النظري والتعميمات بناء على النتائج.

4- التجريب الفعال (التخطيط): في هذه المرحلة تترجم المفاهيم إلى معرفة قابلة للتنفيذ يتم تطبيقها في خبرات جديدة أي أن المتعلم يحاول أن يخطط لاستخدام النظرية أو النموذج الذي توصل إليه لاستخدامه بخبرات جديدة (Kolb, & Kolb, 2008).

ثانياً: أنماط الاتصال الإداري:

يقول المصري (2000) أن الإدارات بمختلف عملياتها الإدارية تحتاج إلى نظام اتصالات فعال بها، حتى يتم العمل بصورة مناسبة، لذلك تعد الاتصالات مهمة لنجاح المؤسسة، وتحقيق التعاون بين أفرادها، إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات استطاعت المؤسسات بمختلف أنواعها إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات، إذ تكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في العملية الإدارية. ويعرف عزب (2008)، الاتصال التربوي بأنه: "تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين الوحدات المختلفة في مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وعرضية عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية وكذا بينهما وبين المجتمع الخارجي وبالعكس.

وفق أبو ناصر (2008)، تتكون عملية الاتصال من العديد من العناصر المتكاملة حيث لا تتم تلك العملية إلا بوجود تلك العناصر، ومهما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلن تتم عملية الاتصال غلا إذا توافرت لها جميع العناصر الأساسية الخمس الآتية: 1- المرسل 2- المستقبل 3- الرسالة 4- الوسيلة 5- التغذية الراجعة.

المشكلة الأولى التي تواجه الإدارة عامة وخاصة التربوية منها في الوقت الحاضر هي مشكلة الاتصالات، وذلك بسبب الأهمية الكبرى والسريعة للقيام بجمع البيانات والمعلومات اللازمة والضرورية للعملية الإدارية، والتي بدونها لن يحقق النظام أهدافه، لذا فإن مشكلة الاتصال أساساً هي مشكلة إيجاد طرق ووسائل خاصة، للقيام بعملية نقل البيانات من جميع المستويات الموجودة والمتفاعلة مع بعضها البعض في النظام والتي تؤثر وتتأثر في معظم الجوانب سواء في التفاعلات الخارجية أو الداخلية للنظام.

بينما يصنف نصر الله (2000) الاتصالات الرسمية على النحو الآتي:

1- الاتصال الهابط: من أعلى إلى ، من الرئيس إلى عامل الإنتاج أو من المدير إلى المعلم.

2- الاتصال الصاعد: من أسفل إلى أعلى، من عمال الإنتاج إلى رئيس مجلس الإدارة، أو من المعلم إلى المدير .

3- الاتصالات الأفقية: التي تحدث بين المعلمين أنفسهم أو بين العاملين مع اعتبار المسؤوليات المختلفة .

4- الاتصالات في خطوط مائلة: التي تحدث بصورة فجائية وغير منظمة بين أفراد المستويات المختلفة وفي مواقف خاصة ومحددة .

الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء استعراضاً لأبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي استطاع الباحث جمعها والحصول عليها ، والتي هدف من خلالها الى معرفة دور البرامج التدريبية في تطوير مهارات مديري المدارس، وبعض الدراسات التي تناولت أنماط الاتصال الاغداري وقنواته، البرامج التدريبية للمديرين تساعد في إكسابهم سلوكيات ايجابية مما تجعلهم يحصلون على معرفة جديدة، وتحسن أدائهم للعمل وتنمية قدراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم للقيام بأعمال مستقبلية ، في مجال الإدارة المدرسية تعتبر البرامج التدريبية أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع كفايات المدير لاداء لمهامهم الوظيفية (أبو علي، 2010) اذ استقصى ابو علي في دراسة قان بها آراء 134 مديرا/ة مدرسة ثانوية في محافظات غزة لرصد أهم العوامل المؤثرة في مهاراتهم، في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية في أربعة مجالات أهمه: الاجتماعية، والمادية والبشرية، والسياسية، ووجد أهم العوامل تأثيرا الاجتماعية، كالحرص على بناء علاقات ايجابية مع المجتمع المحلي وكسب دعمهم، وفي مجال العوامل المادية: البيئة المادية للمدارس وجاهزيتها، أما في مجال العوامل البشرية ، فبرز وجود عدد كاف من المعلمين الأكفاء، و أكد (المسعودي، 2007)، في دراسته الذي طبقها على (191) مدير ووكيل موزعا عليهم الاستبانة المقسمة لثلاثة أجزاء حيث الجزء الأول المعلومات الديموغرافية، والجزء الثاني قياس فاعلية البرنامج، والجزء الثالث فاعلية البرنامج لدورة مديري المدارس ، وكان للدورات التدريبية أيضا تأثير ايجابي وفعال في تطوير علاقات المدير بين العاملين والمجتمع المحلي من أولياء أمور ومؤسسات المجتمع، مما ساهمت في تطوير النمو المهني الذاتي للمديرين مما تجعلهم أكثر قدرة على إيجاد حل المشكلات مما رفع قدرة القيادة والحوار لديهم. وفي دراسة (القيسي، 2010)، التي أجراها على (157) مديرا ومديرة وطبقت عليهم الاستبانة التي شملت على الإدارة المدرسية والعلاقة مع المعلمين والعلاقة مع الطلاب والنمو المهني الذاتي، مكان من نتائجها أن للدورات التدريبية تأثير ايجابي وفعال في تطوير علاقات المدير بين العاملين والمجتمع المحلي من أولياء أمور ومؤسسات المجتمع، مما ساهمت في تطوير النمو المهني الذاتي للمدراء مما تجعلهم أكثر قدرة على إيجاد حل المشكلات مما رفع قدرة القيادة والحوار لديهم.

أظهرت نتائج الدراسة التي قامت بها بشرى (2012)، أنه لا يوجد اختلاف في علاقة أساليب القيادة التربوية بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس حسب جنسهم، ولا يوجد اختلاف في علاقة أساليب القيادة التربوية بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس حسب خبرتهم، وقد أظهرت النتائج أنه توجد علاقة إيجابية بن أنماط الاتصال الصاعد، والأفقي وفي الاتجاهين والتفاعلي وبين النمط القيادة الديمقراطي. وكذلك وجود علاقة ايجابية بين أساليب القيادة التربوية ، وأنماط الاتصال لدى مدير المدارس؛ هذا يتطلب من المدير القائد يتبنى أنماطاً قيادية تلائم طبيعة المؤسسة، ويعمل على تفعيل عملية الاتصال مع العاملين والمجتمع المحلي، و يتضح أن الأسلوب الديمقراطي يهتم بالعلاقات الإنسانية ويرفع أروح المعنوية للعاملين ذكور كانوا أو أناثا، ونجاح المؤسسة يتوقف على كفاءة العاملين وحسن تدبير القائد والتعاون الفاعل فيما بينهم، وأضافت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة الديكتاتوري، ونمط الاتصال النازل عند كلا الجنسين، وبين أسلوب القيادة التربوية الديمقراطية وأنماط الاتصال الصاعدة والاتصال الأفقي والاتصال في الاتجاهين عند الجنسين مع وجود علاقة ضعيفة بين أسلوب القيادة التربوية الديكتاتورية وأنماط الاتصال الصاعدة والاتصال الأفقي، والاتصال في الاتجاهين والاتصال التفاعلي عند كلا الجنسين، وقد بينت دراسة طبش (2008)، أن أكثر وسائل الاتصال فعالية هي الاتصالات الكتابية ثم الاتصالات الشفوية يليها الاتصالات الالكترونية، بينما الاتصالات غير اللفظية أقل فعالية.

وفي الدراسة التي أجراها شحادة (2008)، والتي هدفت إلى التعرف إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وكذلك التعرف إلى نمط الاتصال الإداري السائد لدى الإداريين الأكاديميين، وقد تكونت عينة الدراسة من (400) من العاملين في الهيئات الإدارية والتدريسية ما يشكل (26.4%) من مجتمع الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة كانت أن نمط لغة الجسد أكثر أنماط الاتصال استخداماً (61.6%) يليه النمط الشفهي بنسبة (58%) ثم النمط الكتابي (54%) زحل أخيراً نمط الاتصال بناء على اتجاهات الاتصال (53.2%) وخرجت بمجموعة من التوصيات أهمها تعزيز الاتصال الشفوي من خلال تشجيع حرية الاتصال في جميع الاتجاهات.

وأضافت دراسة أوكولي وأبويني (Okoli & Abonyi, 2014) أن للتعليم بالخبرة أثر على تحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في مادة الأحياء، وتأثيره على متوسط تحصيل الطلبة الذكور والإناث، فاستخدم الباحثان المنهج شبه التجريبي، وطبقت الدراسة على (a) non-equivalent control group quasi-experimental design وتكونت العينة من (74) مدرسة ثانوية في ولاية أنامبرا في نيجيريا واختير منها طالب من كل صفين بطريقة عشوائية أي (34 طالباً و40 طالبة)، فالمجموعة التجريبية تعلمت الأحياء بأسلوب التعلم بالخبرة والمجموعة الضابطة بالأسلوب التقليدي. فتوصلت الدراسة إلى أن التعلم بالخبرة كان أفضل من التعلم باستراتيجيات التدريس التقليدية فقد عزز تحصيل كل من الإناث والذكور في مبحث الأحياء وزود الطلبة فرصة ممتازة لاكتساب خبرة حقيقية حول العالم الواقعي أثناء دراستهم الأحياء يعزى للتجارب المتعلقة بالمادة في المختبر العلمي. وتشابهت معها دراسة ماهوني وريتاليك (Mahoney & Retallick, 2015) التي هدفت للكشف عن أثر المشاركة في برنامجين متكاملين يتبع التعلم بالخبرة في كلية الزراعة والعلوم الحياتية من وجهة نظر الخريجين، حول اختي

ار المهنة المستقبلية والجامعة، ومستوى تحسين المهارات، والتطوير المهني، والتحضير للمهنة والتخرج. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي الإحصائي، ولتحقيق هدف الدراسة فاستخدما الباحثان الاستبانة التي شملت جميع الطلاب في كلا الكليتين، وبينت الدراسة أن التعلم بالخبرة من قبل البرنامجين كان له أثر إيجابي على اختيار المهنة بالإضافة أن البرنامجين ساعدا الخريجين للتحضير للمهنة من خلال توفير الخبرة الواقعية حول مهنتهم التي أتاحت لهم الفرصة الانتقال كدورهم من طلاب إلى موظفين، وكان له دور فعال في تحسين مهاراتهم الكتابية وخاصة في برنامج الزراعة، وكذلك عززت لدى الطلبة الثقة والجرأة والارتياح عند دخولهم جو العمل.

وهدف الدراسة التي قام بها زيك (Zeki, 2009) إلى الكشف عن تصورات الطلبة حول الاتصال غير اللفظي الصفي، مع التركيز على الاتصال البصري، والإيماءات والإشارات، وبلغ أفراد العينة (67) طالباً اشتركوا في مجموعة إدارة الغرفة الصفية، واستخدموا أسلوب تحليل المحتوى وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم الاتصال اللفظي بين الطلبة أنفسهم لغايات المرفقة أو الرفض على ما يمارس المعلم الاتصال غير اللفظي لضبط النقاشات أو في حالات التعزيز.

هدفت هذه الدراسة التي قامت بها Wragg (1995) إلى التعرف على فعالية الإدارة في بريطانيا للمدارس الابتدائية مع تركيز منفرد على كيفية اهتمام المعلمين والمديرين بالطلبة المشاكسين وقد استخدم أسلوب الملاحظة والمقابلة كأداة للدراسة. حيث لاحظ 229 درساً ومقابلة 60 معلماً و20 مديراً وقد تمت مقابلة 340 طالباً.

وقد كانت نتائج الدراسة على النحو، الآتي:

1- إن هناك نقصا في الانسجام والاتصال ما بين المعلمين والطلاب-2 وأن الطلبة لا يحبون المعلم الذي يرفع صوته عليهم 3- وإن المدير والمعلمين لا يسمعون للطلبة نقاشاتهم، و الطلاب لا يتحدثون الى المدير والمعلم بأمان بسبب الخوف من العقوبة. 4- لا يوجد اتصال وتفاعل بين الطلبة والمعلمين.

آرلستيج (Arlestig, 2008) دراسة، بحثت في التفاعل بين الهيكل التنظيمي والثقافة واتصالات المديرين مع معلمهم في بيئة مدرسية في السويد، وخاصة التواصل حول القضايا المرتبطة بالتعليم والتعلم، ونتائج الطلاب وتحسين المدارس، وغيرها مثل هذه القضايا، واشتملت الدراسة على أربع مقالات نشرت عن التواصل فيما يتعلق بالشروط الأساسية والأهداف التنظيمية، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن النتيجة الإجمالية تبين أنه ترتبط الاتصالات في المدارس للأنشطة اليومية والفردية، وكذلك أن عنلية التواصل بين المعلمين ومديري المدارس غير معقدة ومباشرة.

توصلت دراسة بيلتون (Belton, 2010) الذي أجراها على (6) طالبات لم يكن لهن الهوية القيادية من خلال استطلاع رأيهن باستخدام المقابلات، الى أن هذه المنهجية في التدريب لها أثر ايجابي وفعال، ومن أبرز الايجابيات إعطاء فهم واضح للمفهوم النظري للقيادة، وتخلق جوا من المشاركة والتفاعل بين الطلبة واتجاهاتهم نحو الفهم العميق الصحيح.

هدفت دراسة براير (Prayor, 1994) إلى وضع برنامج لتزويد الطلاب طرقا لتحسين عملية الاتصالات الخاصة بالعلاقات بينهم وبين الكبار والمسؤولين، حيث أجريت هذه الدراسة في ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية عام 994 على عينة من طلاب مدرسة ابتدائية بلغت 237 طالبا، وشملت 12 معلما. و 8 مديرين، وقد تضمن البرنامج طرقا لحل المشاكل بين الطلاب والمعلمين والعلاقات السائدة ما بين الطلبة أنفسهم، وقد أظهرت نتائج التحليل أن تعامل الطلاب مع الكبار والمسؤولين قد تحسن، بالإضافة إلى أن الطلاب تعلموا حل مشاكلهم بأنفسهم بطرق إيجابية، وقد قل صدامهم مع المديرين والمعلمين والمسؤولين.

تعقيب على الدراسات السابقة:

لقد أوضحت الأدبيات والدراسات السابق أهمية دور مدير المدرسة. وأهمية تطويره وإعداده، والعوامل المؤثرة في رفع كفايات المدير لاداء لمهامهم الوظيفية مثل دراسة أبو علي (2010) ودراسة المسعودي (2007) والقيسي (2010) حيث ركز على فاعلية البرامج التدريبية في تطوير كفايات وقدرات المديرين وتنميتهم، وكذلك دراسة بشرى (2012)، التي أكدت على وجود علاقة بين أنماط اساليب القيادة وفعالية ظانماط الاتصال، ومعظم هذه الدراسات كشفت عن هذا الدور، وعن أهميته وأهمية عملية الاتصال التي يجب إن يتمتع بها مدير المدرسة. وقد تنوعت هذه الدراسات حيث أن بعضها حاول تحديد الأدوار المثالية التي يقوم بها مدير المدرسة، وبعضها حاول الكشف عن واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الإنسانية في المدرسة وعلاقة ذلك على مستوى أدائه الإداري، وتنوعت أهداف الدراسات الي تناولت موضوع أنماط الاتصال الإداري فبعضها هدف الى الكشف عن أنماط الاتصال الإداري السائدة في المجتمع التعليمي مثل دراسة شحادة (2008)، وطبش (2008) والغزالي (1998)، وبعضها تناول اختبار العلاقة بين المناخ المدرسي مع متغيرات أخرى مثل دراسة زيكي (2009)، وقد طرحت بعض الدراسات مقترحات اعتبرتها هامة في اختيار مدير المدرسة، وقد تناولت بعض الدراسات قنوات الاتصال، وأنماطه والصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة، إذ يجب إن يكون مدير المدرسة قيادي في مدرسته لديه القدرة على الاتصال والتواصل مع نظامه، يتضح مما سبق من الدراسات ومن وجهة نظر

الباحث أن للبرامج التدريبية دوراً فعالاً، وإيجابياً في تحسين مهارات وأداء المديرين ، وتنمية قدراتهم في المهارات المختلفة وخاصة مهارة الاتصال وأنماطه.

المنهجية والإجراءات:

منهجية الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور البرنامج المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الملحقين في البرنامج في محافظة رام الله، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي الكمي، وأسنداه بمنهج نوعي من خلال مقابلة مجموعة بؤرية ، ليعبر كل منهم عن رأيه حول دور برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير أنماط الاتصال الإداري

مجتمع الدراسة وعينتها: عينة الدراسة غرضية مستهدفة، تكونت من جميع مديري المدارس الثانوية الذي خضعوا لبرنامج دبلوم القيادة المدرسية في مديرية رام الله 2019-2020 وهو نفسه مجتمع الدراسة، وعددهم (21) مديراً ومديرة.

يبين الجدول رقم(2) عينة الدراسة، وتوزيعهم حسب متغيرات الجنس، والخبرة في الإدارة.

جدول (2): توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة في الإدارة)

جدول (2): توزيع أفراد الدراسة			
المتغير المستقل	الوصف	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	15	71.4
	إناث	6	28.6
	المجموع	21	100.0
سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من 5 سنوات	3	14.3
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	2	9.5
	10سنوات فأكثر	16	76.2
	المجموع	21	100%

أدوات الدراسة: استخدم الباحثان أداتين في الدراسة، لضمان مصداقية النتائج، وهي:

أولاً: تم استخدام استبانة الدراسة بعد الرجوع للأدب التربوي وبالإستعانة بالكفايات القيادية لمدير المدرسة التي حددها المعهد الوطني في ضوء الأدبيات ذات العلاقة بأنماط الاتصال الإداري(مقياس أنماط الإتصال الإداري وقنواته)، ودراسة زيدان (1998) ودراسة شحادة(2008)، التي تناولت مجالاتها من مقياس Alexander حيث تم حذف وإضافة بعض الفقرات لكي تتلاءم وطبيعة الدراسة ليصبح عدد فقرات الاستبانة (28) فقرة موزعة على أربعة محاور : المحور الأول: أنماط الاتصال بناء على اتجاهات مدير

المدرسة وتشمل (6) فقرات. المحور الثاني: أنماط الاتصال الكتابية وتشمل (7) فقرات المحور الثالث: أنماط الاتصال الشفهية وتشمل (8) فقرات، المحور الرابع: أنماط الاتصال من لغة الجسد وتشمل (7) فقرات. اقتصر على الاتصال وأنماطه من خلال مقياس ليكرت الخماسي المدرج بدرجة كبيرة جداً (5) وكبيرة (4) ومتوسطة (3) ومنخفضة (2) ومنخفضة جداً (1)، ولتفسير نتائج الاستبانة تم استخدام المعادلة الآتية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس، وبالتطبيق على القانون أعلاه نجد أن طول الفئة = $5 - 0.80$ (1) وبذلك يكون تفسير المتوسط الحسابي الموزون كالتالي: (2,57 - 1,77): موافقة منخفضة، (أقل من 1,77): منخفضة جداً. (4,19): درجة موافقة كبيرة، (2,58 - 3,38): متوسطة، (1,77 - 2,57): موافقة منخفضة، (أقل من 1,77): منخفضة جداً.

ثبات الأداة وصدقها : يوضح جدول: (3) معامل الثبات لفقرات الاستبانة

جدول (3): معامل الثبات	
كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
.886	28

يوضح جدول رقم (3) ثبات الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة، حيث كانت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا (.886) وهي قيمة عالية وهذه القيمة تدل على أنه يوجد ثبات عال جداً لجميع فقرات الاستبانة.

صدق الأداة: : قام الباحث بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في المجال التربوي للتأكد من صدق المحتوى وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام الصدق العاملي من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين فقرات المجال والنتيجة الكلية للمجال، حيث تظهر النتيجة أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النتيجة الكلية لكل مجال وفقرات المجال وهذا يدل على أنه يوجد صدق عال لأداة الدراسة وأنها تقيس ما وضعت لأجله، كما يظهر في جداول (4):

جدول: (4) الصدق العاملي من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين النتيجة الكلية للمجال وجميع فقرات المجال

جدول رقم (4): الصدق العاملي من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين النتيجة الكلية للمجال وجميع فقرات المجال				
المجال	فقرات المجال	معامل ارتباط بيرسون	Sig. (2-tailed)	النتيجة
أنماط الاتصال بينه والمجال الأول:	يتواصل مدير المدرسة بكل أعضاء الهيئة التدريسية بنفسه	.238	.149	غير دالة إحصائياً
	يتواصل مدير المدرسة بالمستويات الإدارية الأدنى أكثر من الاتصال بالمستويات الإدارية الأعلى	.572	.003	دالة إحصائياً

يفضل مدير المدرسة أن يكون لاتصال حرا في جميع الاتجاهات	.571	.003	دالة إحصائياً
يتواصل مع مكونات المجتمع المحلي كافة	.541	.006	دالة إحصائياً
يرى مدير المدرسة أن الاتصال باتجاه واحد أسرع من الاتصال باتجاهين	.439	.023	دالة إحصائياً
يفضل مدير المدرسة الاتصال بنائبة، على أن يتواصل نائبه مع أعضاء الهيئة التدريسية	.769	.000	دالة إحصائياً
يستخدم المدير المذكرات لإيصال التعاميم والتعليمات للعاملين في المدرسة	.557	.004	دالة إحصائياً
يستخدم المدير لوحة الاعلانات لنشر المعلومات الإدارية	.821	.000	دالة إحصائياً
يحفظ المدير المذكرات في ملفات خاصة كي يعود عليها عند اتخاذ القرارات	.684	.000	دالة إحصائياً
يفوض المدير من ينوب عنه لمراجعة الأعمال الكتابية وأنجازها	.423	.028	دالة إحصائياً
يتواصل مع المجتمع المحلي من خلال التقارير والرسائل المكتوبة	.493	.012	دالة إحصائياً
يلبغ المعلمين عن أجندة الاجتماعات من خلال اعلان مكتوب	.604	.002	دالة إحصائياً
يتواصل المدير من خلال المراسلات الكترونية	.150	.258	غير دالة إحصائياً
يحل الصرعات بين العاملين في المدرسة بمهنية	.449	.021	دالة إحصائياً
يفضل المدير استخدام المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات.	.626	.001	دالة إحصائياً
أنماط الاتصال الشفهية [يفضل المدير المقابلة الشخصية على المراسلات	.800	.000	دالة إحصائياً
يستغل المدير المقابلات الشخصية لتحسين الروابط الاجتماعية مع العاملين	.538	.006	دالة إحصائياً
يفضل الاصغاء للآخرين أكثر من التحدث معهم	.499	.011	دالة إحصائياً
يجتمع المدير مع كل معلم بشكل منفرد لمعرفة مشكلاته	.746	.000	دالة إحصائياً
يدعو المعلمين الى اجتماعات لتبادل الأفكار والمقترحات	.686	.000	دالة إحصائياً
يتواصل المدير مع أولياء الأمور من خلال اجتماعات منظمة	.512	.009	دالة إحصائياً

المجال الثاني: أنماط الاتصال الكتابية

المجال الثالث: أنماط الاتصال الشفهية

المجال الرابع: أنماط الاتصال من خلال لغة الجسد	يرى المدير أن لغة الجسد وسيلة من وسائل الاتصال مع المعلمين	.488	.038	دالة إحصائية
	يجلس المدير بجانب المعلمين بدلا من الجلوس مقابلهم	.618	.009	دالة إحصائية
	ينوع المدير من نبرات صوته وفقا للمواقف	.831	.000	دالة إحصائية
	يرى المدير أن اللغة الإنفعالية تلعب دورا كبيرا في الاتصال مع المعلمين	.689	.003	دالة إحصائية
	يرى المدير أن مراقبة وجه المتكلم يزيد من عملية التواصل معه	.595	.012	دالة إحصائية
	يرى المدير أن اللمس وسيلة قوية لنقل الود وبوحي بإيجابية الرسالة	.349	.110	غير دالة إحصائية
	يرى المدير أن الاتصال البصري إشارة غير لفظية قوية تنظم حركة الاتصال وتسبب وتراقب التغذية الراجعة	.783	.000	دالة إحصائية

ثانيا- المجموعة المركزة (البؤرية): تم استخدامها للكشف عما يجول في نفس المشاركين، اتجاه البرنامج ولاستطلاع آرائهم، سوف يعمل الباحثان على تدوين ملاحظات المشاركين في المجموعة وعددهم (6) مديرا/ة، وتسجيل إجاباتهم أثناء المقابلة البؤرية بعد موافقتهم، ومن خلال الإجابة على عدد من الأسئلة التي تم تطويرها بالاستعانة بالأدب التربوي، وعرضت أسئلة المجموعات البؤرية على مجموعة من خبراء في الإدارة التربوية للتأكد من صدقها، وتم تجربتها قبل المقابلة الفعلية للتأكد من ثباتها والأسئلة هي:

1- ما أنماط الاتصال الأكثر فاعلية في العمل الإداري المدرسي والتي اكتسبتها من دبلوم القيادة من وجهة نظر؟

2- ما مقترحاتك لتطوير دبلوم القيادة ليكون أكثر فاعلية في تنمية أنماط الاتصال لدى مديري المدارس مستقبلا؟

تحليل المعلومات، والنتائج:

تم تحليل البيانات وفق التحليل الإحصائي الكمي، وذلك بإدخال البيانات على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الانسانية، والاجتماعية (spss)، **للإجابة السؤال الأول:** ما دور برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الملتحقين في البرنامج في محافظة رام الله من وجهة نظرهم. **والسؤال الثاني:** هل تختلف مستوى أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الملتحقين في برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية، بإختلاف متغيرات كل من (عدد سنوات الخبرة الإدارية، والجنس)؟ حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. سوف يعمل الباحثان على تدوين ملاحظات المشاركين في المجموعة وعددهم (6) مديرا/ة، وتسجيل إجاباتهم أثناء المقابلة البؤرية بعد موافقتهم، وذلك لتحليلها ومناقشتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يتضمن هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS للإجابة على أسئلة الدراسة، وللإجابة هذه الأسئلة تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لجميع فقرات الاستبانة.

تمت الإجابة على السؤال الرئيس: ما دور برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الملتحقين في البرنامج القيادية في محافظة رام الله. من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية للدراسة بشكل متتابع، وذلك بالاعتماد بشكل أساسي إلى استجابات المديرين على أسئلة الدراسة للأداة الرئيسة، وهي الاستبانة، علما أن الذين استجابوا للاستبانة (21) مديرا ومديرة من أصل (21).

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما دور برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية في تطوير أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الملتحقين في البرنامج في محافظة رام الله من وجهة نظرهم.

للإجابة على هذا السؤال تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المحور، كما يظهر في الجداول الآتية:

المحور الأول: أنماط الاتصال بناء على اتجاهات اتصال مدير المدرسة، جدول: (5)

جدول (5): المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ووصف للنتيجة

جدول (5): المجال الأول " أنماط الاتصال بناء على اتجاهات اتصال مدير المدرسة "					
رقم الفقرة	المحور الأول: أنماط الاتصال بناء على اتجاهات اتصال مدير المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصف النتيجة	النسبة المئوية
1	يتواصل مدير المدرسة بكل أعضاء الهيئة التدريسية بنفسه	4.67	.48	يحدث بدرجة كبيرة جداً	93.4
2	يتواصل مدير المدرسة بالمستويات الإدارية الأدنى أكثر من الاتصال بالمستويات الإدارية الأعلى	3.67	.97	يحدث بدرجة كبيرة	73.4
3	يفضل مدير المدرسة أن يكون لاتصال حراً في جميع الاتجاهات	4.57	.51	يحدث بدرجة كبيرة جداً	91.4
4	يتواصل مع مكونات المجتمع المحلي كافة	4.48	.60	يحدث بدرجة كبيرة جداً	89.6
5	يرى مدير المدرسة أن الاتصال باتجاه واحد أسرع من الاتصال باتجاهين	3.86	.73	يحدث بدرجة كبيرة	77.2
6	يفضل مدير المدرسة الاتصال بنائبه، على أن يتواصل نائبه مع أعضاء الهيئة التدريسية	3.05	.74	يحدث بدرجة متوسط	61.0
	أنماط الاتصال بناء على اتجاهات اتصال مدير المدرسة	4.05	0.67	يحدث بدرجة كبيرة	81.0

يتضح من جدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لأنمط الاتصال الإداري في محور اتجاهات اتصال مدير المدرسة كبيرة، وقد بلغ (4.05) وكانت فقرة (1) أكبر فقرة "يتواصل مدير المدرسة بكل أعضاء الهيئة التدريسية بنفسه" وقد حصلت على متوسط حسابي (4.67) بدرجة كبيرة جداً، تليها بمستوى إجابة كبيرة جداً الفقرة (3) "يفضل مدير المدرسة أن يكون لاتصال حراً في جميع الاتجاهات" بمتوسط حسابي (4.57) في حين حصلت الفقرة (6) على أدنى مستويات الاتصال الإداري بمتوسط حسابي (3.05) وهو أدنى متوسط حسابي في هذا المحور. ويمكن تفسير وجود درجة الاستجابة الكبيرة في محور "أنماط الاتصال بناء على اتجاهات اتصال مدير المدرسة" بوسط حسابي كلي لهذا المحور (4.05)، ودرجة الاستجابة الكبيرة جداً للفقرة (1) "يتواصل مدير المدرسة بكل أعضاء الهيئة التدريسية بنفسه بمتوسط حسابي (4.67) بدرجة كبيرة جداً، بأن مدير المدرسة يسمح ويهتم بالاستماع لجميع العاملين بالمدرسة، وبحرية، بمعنى أن برنامج دبلوم القيادة أسهم بدور كبير في تطوير هذا المحور والتأكيد على أهميته لما له أهمية في تبادل الآراء والأفكار، وتنوع المهمات الميدانية التي كان يعملها المديرون الملتحقون في البرنامج، وهذا يلتقي مع دراسة أبو علي (2010)، والقيسي (2010)، والمسعودي (2007).

المحور الثاني: أنماط الإتصال الكتابية، جدول: (6)

جدول (6): المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ووصف للنتيجة

جدول (6): المحور الثاني " أنماط الاتصال الكتابية "					
رقم الفقرة	المحور الثاني: أنماط الاتصال الكتابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصف النتيجة	النسبة المئوية
1	يستخدم المدير المذكرات لإيصال التعاميم والتعليمات للعاملين في المدرسة	3.38	.86	يحدث بدرجة متوسط	67.6
2	يستخدم المدير لوحة الاعلانات لنشر المعلومات الإدارية	3.90	1.00	يحدث بدرجة كبيرة	78.0
3	يحفظ المدير المذكرات في ملفات خاصة كي يعود إليها عند اتخاذ القرارات	4.24	.77	يحدث بدرجة كبيرة جداً	84.8
4	يفوض المدير من ينوب عنه لمراجعة الأعمال الكتابية وأنجازها	3.76	.70	يحدث بدرجة كبيرة	75.2
5	يتواصل مع المجتمع المحلي من خلال التقارير والرسائل المكتوبة	3.71	.56	يحدث بدرجة كبيرة	74.2
6	يبلغ المعلمين عن أجندة الاجتماعات من خلال اعلان مكتوب	3.90	.70	يحدث بدرجة كبيرة	78.0

79.0	يحدث بدرجة كبيرة	.67	3.95	يتواصل المدير من خلال المراسلات الإلكترونية	7
78.2	يحدث بدرجة كبيرة	0.73	3.91	أنماط الاتصال الكتابية	

يتضح من جدول (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لنمط الاتصال الإداري في محور أنماط الاتصال الكتابية مدير المدرسة كبيرة، وقد بلغ (3,91) وكانت فقرة (3) أكبر فقرة " يحفظ المدير المذكرات في ملفات خاصة كي يعود إليها عند اتخاذ القرارات " وقد حصلت على متوسط حسابي (4,24) بدرجة كبيرة جداً، تليها بمستوى إجابة كبيرة جداً الفقرة (7) " يتواصل المدير من خلال المراسلات الإلكترونية " بمتوسط حسابي (3.95) تلاها بعد ذلك الفقرات (6 و 2) بمتوسط حسابي (3,90) بدرجة كبيرة في حين حصلت الفقرة (1) يستخدم المدير المذكرات لإيصال التعاميم والتعليمات للعاملين في المدرسة على أدنى مستويات الاتصال الكتاب متوسط حسابي (3,38)، ويمكن تفسير ما ورد في جدول (6) أن لبرنامج دبلوم القيادة دور كبير في تطوير هذا المحور أنماط الاتصال الكتابية (3,91) يحدث بدرجة كبيرة ، وقد حل هذا النمط بالمرتبة الأخيرة من وجهة نظر عينة الدراسة، وتفسير ذلك أن هذا النمط يحتاج إلى استراتيجيات أكثر مهارات ومهام مقارنة مع باقي أنماط الاتصال، حيث يحتاج إلى جهد ووقت، حتى يتم توصيل الرسالة بصورة صحيحة، غير مشوشة ويحتاج إلى عملية عقلية مختلفة من قبل المستقبل. حتى يتفاعل مع الرسالة. وهذا يتفق مع دراسة شحادة (2008) ويختلف مع بشرى (2012).

المحور الثالث: أنماط الاتصال الشفهية ،جدول: (7)

جدول: (7) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ووصف للنتيجة

جدول (7): المحور الثالث " أنماط الاتصال الشفهية "					
رقم الفقرة	المحور الثالث: أنماط الاتصال الشفهية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصف النتيجة	النسبة المئوية
1	يحل الصراعات بين العاملين في المدرسة بمهنية	4.62	.50	يحدث بدرجة كبيرة جداً	92.4
2	يفضل المدير استخدام المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات.	4.57	.51	يحدث بدرجة كبيرة جداً	91.4
3	أنماط الاتصال الشفهية [يفضل المدير المقابلة الشخصية على المراسلات	4.43	.51	يحدث بدرجة كبيرة جداً	88.6
4	يستغل المدير المقابلات الشخصية لتحسين الروابط الاجتماعية مع العاملين	4.52	.60	يحدث بدرجة كبيرة جداً	90.4

5	يفضل الاصغاء للآخرين أكثر من التحدث معهم	4.05	.59	يحدث بدرجة كبيرة	81.0
6	يجتمع المدير مع كل معلم بشكل منفرد لمعرفة مشكلاته	4.33	.80	يحدث بدرجة كبيرة جداً	86.6
7	يدعو المعلمين الى اجتماعات لتبادل الأفكار والمقترحات	4.71	.46	يحدث بدرجة كبيرة جداً	94.2
8	يتواصل المدير مع أولياء الأمور من خلال اجتماعات منظمة	4.10	.70	يحدث بدرجة كبيرة	82.0
	أنماط الاتصال الشفهية	4.36	0.61	يحدث بدرجة كبيرة جداً	87.1

يتضح من جدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لنمط الاتصال الإداري في محور "أنماط الاتصال الشفهية"، (4,36) بدرجة استجابة كبيرة جداً، وكانت فقرة (7) أكبر فقرة "يدعو المعلمين الى اجتماعات لتبادل الأفكار والمقترحات" وقد حصلت على متوسط حسابي (4,71) بدرجة كبيرة جداً، تليها بمستوى إجابة كبيرة جداً الفقرة (1) "يحل الصراعات بين العاملين في المدرسة بمهنية" بمتوسط حسابي (4,62) بدرجة استجابة عالية جداً، يليها بعد ذلك الفقرات (2 و3 و4 و5 و6) بدرجة كبيرة جداً في حين حصلت الفقرة (8) "يتواصل المدير مع أولياء الأمور من خلال اجتماعات منظمة" على أدنى مستويات أنماط الاتصال الشفهية متوسط حسابي (4,10).

نجد أن النمط الشفهي جاء بالمرتبة الأولى من أبين أنماط الاتصال الأربعة، ويمكن تفسير وجود درجة كبيرة جداً في اتجاهات عينة الدراسة الى دور برنامج القيادة في تطوير هذا النمط من الاتصالات ويعزى ذلك الى طبيعة الاتصالات داخل المنظمة التعليمية التي تعتمد التوجيهات الشفهية المباشرة مع مكونات المجتمع المدرسي، لكون العملية التعليمية عملية تحتاج الى قرارات وتوجيهات وتعليمات مباشرة في كثير من الأحيان، حيث تناول برنامج القيادة العديد من المهام التي تعزز هذا النمط، ويتفق طبش (2008)، واختلفت مع دراسة شحادة (2008) التي أظهرت أن الاتصالات الجسدية حلت بالمرتبة الاولى، يليها الاتصالات الشفهية.

المحور الرابع: أنماط الاتصال من خلال لغة الجسد، جدول: (8)

جدول: (8) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ووصف للنتيجة

جدول (8): المحور الرابع " أنماط الاتصال من خلال لغة الجسد "					
رقم الفقرة	المحور الرابع: أنماط الاتصال من خلال لغة الجسد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصف النتيجة	النسبة المئوية
1	يرى المدير أن لغة الجسد وسيلة من وسائل الاتصال مع المعلمين	4.14	.57	يحدث بدرجة كبيرة	82.8

2	يجلس المدير بجانب المعلمين بدلا من الجلوس مقابلهم	3.90	1.04	يحدث بدرجة كبيرة	78.0
3	ينوع المدير من نبرات صوته وفقا للمواقف	4.29	.64	يحدث بدرجة كبيرة جداً	85.8
4	يرى المدير أن اللغة الإنفعالية تلعب دورا كبيرا في الاتصال مع المعلمين	3.76	.94	يحدث بدرجة كبيرة	75.2
5	يرى المدير أن مراقبة وجه المتكلم يزيد من عملية التواصل معه	4.48	.51	يحدث بدرجة كبيرة جداً	89.6
6	يرى المدير أن اللمس وسيلة قوية لنقل الود ويوحي بإيجابية الرسالة	3.86	1.03	يحدث بدرجة كبيرة	77.2
7	يرى المدير أن الاتصال البصري إشارة غير لفظية قوية تنظم حركة الاتصال وتسبب وتراقب التغذية الراجعة	4.36	.63	يحدث بدرجة كبيرة جداً	87.2
	أنماط الاتصال من خلال لغة الجسد	4.11	0.80	يحدث بدرجة كبيرة	82.2

يتضح من جدول (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لنمط الاتصال الإداري في محور أنماط الإتصال من خلال لغة الجسد كبيرة ، وقد بلغ (4,11) وكانت فقرة (5) " يرى المدير أن مراقبة وجه المتكلم يزيد من عملية التواصل معه ، حصلت على متوسط حسابي (4.48) بدرجة كبيرة جدا، تليها بمستوى إجابة كبيرة جدا الفقرة (7) " بمتوسط حسابي (4.36) في حين حصلت الفقرة (4) على أدنى مستويات الاتصال في لغة الاتصال الجسدي بمتوسط حسابي (3.76) بدرجة كبيرة، يتضح من خلال النتائج أن نمط الاتصال الجسدي، حل بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.11) بعد نمط الاتصال الشفهي، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك اتجاهات ايجابية من قبل العينة الى دور برنامج القيادة المدرسية في تطوير نمط الاتصال الجسدي، فالإتصال الجسدي يقوم على الاشارات والإيماءات، والحركات والرموز حيث أن طبيعة البشرية تميل الى هذا النمط من الاتصالات بشكل لا إرادي، و برنامج القيادة ركز على اهمية هذا النمط ضمن داخل المؤسسة بعيدا عن الإشارات والحركات الانفعالية غير المرغوب فيها داخل المجتمع المدرسي، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة شحادة (2008) الي اشارت الى أن الاتصال غير اللفظي اتصال تلقائي لا إرادي لا يحتاج إلى إعداد واستعداد مسبق، فهي حركات تتصل بطبيعة الانسان البشرية ،والانسان يتواصل بشكل تلقائي مع محيطه من خلالها.

ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، جدول (9):

جدول، (9): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمحاور أنماط الاتصال من الأكبر الى الأدنى، وفق استجابات عينة الدراسة

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصف النتيجة	النسب المئوية
1-	أنماط الاتصال الشفهية	4.36	0.61	يحدث بدرجة كبيرة جداً	87.1
2-	أنماط الاتصال من خلال لغة الجسد	4.11	0.80	يحدث بدرجة كبيرة	82.2
3-	أنماط الاتصال بناء على اتجاهات اتصال مدير المدرسة	4.05	0.67	يحدث بدرجة كبيرة	81.0
4-	أنماط الاتصال الكتابية	3.91	0.73	يحدث بدرجة كبيرة	78.2
	أنماط الاتصال الإداري كافة	4.10	0.70	يحدث بدرجة كبيرة	82.12

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف مستوى أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الملتحقة في برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية، باختلاف متغيرات كل من (الجنس، عدد سنوات الخبرة الإدارية)؟

للإجابة على هذا السؤال تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات أنماط الاتصال الإداري تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة في الإدارة، كما في الجداول رقم (10) و(11).

جدول رقم (10): مستوى أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الملتحقين في برنامج الدبلوم المهني التخصصي في القيادة المدرسية تبعاً لمتغير الجنس

جدول رقم (10): مستوى أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الملتحقين في برنامج الدبلوم المهني التخصصي في القيادة المدرسية تبعاً لمتغير الجنس			
المجال	المتغير المستقل الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أنماط الاتصال بناء على اتجاهات	ذكر	4.08	.39

29.	3.97	أنثى	اتصال مدير المدرسة
48.	3.82	ذكر	أنماط الاتصال الكتابية
25.	3.88	أنثى	
32.	4.39	ذكر	أنماط الاتصال الشفهية
45.	4.48	أنثى	
47.	4.00	ذكر	أنماط الاتصال من خلال لغة الجسد
53.	4.35	أنثى	

يوضح جدول رقم (10) عدم وجود اختلافات في مجالات الاتصال الإداري بين مديري ومديرات المدارس الملتحقين في برنامج الدبلوم المهني المتخصص في محافظة رام الله، حيث كانت متوسطات إجاباتهم متقاربة جداً، فكانت في اتجاهات اتصال المدير لصالح الذكور بمتوسط حسابي (4,08) والشفهية لصالح الاناث (4.48) ولغة الجسد كانت لصالح الاناث بمتوسط حسابي (4.35). ويمكن تفسير أن كل من مديري ومديرات المدارس يمارسون أنماط الاتصال الإداري في جميع المجالات بدرجة كبيرة، اذ يظهر أن برنامج القيادة المدرسية أسهم في تعزيز وتطوير أنماط الاتصال دون تمييز بالمواد التدريبية وما تحتويه من مهمات تقييمية في الجنس. وهذا يتفق مع دراسة (Okoli & Abonyi, 2014) ودراسة بشرى (2012).

جدول رقم (11): مستوى أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الملتحقين في برنامج الدبلوم المهني التخصصي في القيادة المدرسية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الادارة

جدول رقم (11): مستوى أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الملتحقين في برنامج الدبلوم المهني التخصصي في القيادة المدرسية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الادارة			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير المستقل	المجال
38.	3.78	أقل من 5 سنوات	أنماط الاتصال بناء على اتجاهات اتصال مدير المدرسة
24.	4.00	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	
36.	4.10	10سنوات فأكثر	
22.	3.76	أقل من 5 سنوات	أنماط الاتصال الكتابية
10.	3.79	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	

47.	3.86	10 سنوات فأكثر	أنماط الاتصال الشفهية
19.	4.21	أقل من 5 سنوات	
27.	4.19	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	
37.	4.48	10 سنوات فأكثر	أنماط الاتصال من خلال لغة الجسد
22.	4.05	أقل من 5 سنوات	
40.	4.29	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	
56.	4.08	10 سنوات فأكثر	

يستنتج من جدول رقم (11) وجود إختلافات بسيطة في أنماط الاتصال بناء على اتجاهات اتصال مدير المدرسة بين مديري المدارس لصالح المديرين الذين سنوات خبراتهم في الادارة 10 سنوات فأكثر بمتوسط حسابي (4,10)، وفي مجال الأنماط الكتابية كانت إختلافات بسيطة جداً بين المديرين لصالح المديرين الذين سنوات خبراتهم في الادارة 10 سنوات فأكثر بمتوسط حسابي (3,86)، وكذلك في مجال أنماط الاتصال الشفهية كانت إختلافات بسيطة بين المديرين لصالح المديرين الذين سنوات خبراتهم 10 سنوات فأكثر بمتوسط حسابي (4,48)، وفي مجال أنماط الاتصال من خلال لغة الجسد كانت الإختلافات بسيطة بين مديري المدارس لصالح المديرين الذين سنوات خبراتهم في الادارة كانت من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات بمتوسط حسابي (4,29). ويمكن تفسير هذا بأن برنامج القيادة بنية بناء على خبرة المديرين في الميدان ولم يهملها، بل عمل على التعرف على هذه الخبرات، واحتياجاتهم التدريبية شجع المديرين المشاركين على الربط بين المدير القائد وتحقيق اهداف المؤسسة وبين أنماط الاتصال الإداري، لا سيما أن برنامج القيادة المدرسية قام على عملية التعلم بالخبرة وفق دورة كولب، وهذا يتفق مع Okoli، و Abonyi (2014).

النتائج المتعلقة بأسئلة المجموعة البؤرية، ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الاول:

للإجابة عن هذا السؤال تم تجميع الإجابات، وترميزها والتأكد منها من خلال المقارنة بين ما هو مدون، ومسجل صوتياً، حيث تنوعت الإجابات التي ذكرها المديرون من خلال المقابلة مع المجموعة المركزة،

1- ما أنماط الاتصال الأكثر فاعلية في العمل الإداري المدرسي والتي اكتسبتها من دبلوم القيادة المدرسية من وجهة نظرك؟

بعض الإجابات التي ظهرت لدى المديرين كانت متشابهة، قال أحد مديري: "تعدّ أنماط الاتصال الإداري من الكفايات الأساسية التي اكتسبناها من دبلوم القيادة، خاصة ما يتعلق بالاتصالات الشفوية، ولغة الجسد". وأكدوا على أهمية الاتصال الإداري في لدى مدير المدرسة باتجاهاته المختلفة". قال أحد المديرين: "نجد أنّ لكلّ مدير مدرسة مهارات اتصال مرتبطة بشخصيته، جاء دبلوم القيادة لينظم الاتجاهات الإيجابية في عملية الاتصال وخاصة ما يتعلق بالاتصالات الشفوية، ولغة الجسد". يؤكد المديرون أن دبلوم القيادة له دور في اكساب المديرين الملتحقين العديد من المهارات المرتبطة بأنماط الاتصال مع عناصر المجتمع المدرسي وبهذا الصدد قالت إحدى المديرات: "مدير المدرسة يتعامل مع طلبة ومعلمين وأهلي، ويجب على المدير المدرسة أن يتعامل معهم مع مراعاة الفروقات

الثقافية بينهم، وحل الصرعات بأنواعها بمهنية فكان لبرنامج القيادة دورا فاعلا في تعزيز هذا الاتجاه ". واتفق المديرون أن المهمات التقويمية يجب أن تعزز بنمط الاتصال الكتابي وأكد ذلك 5 من 6 من مدير المدارس التي أجريت المقابلات معهم قال أحد المديرين "زودنا دبلوم القيادة بالعديد من المهارات وأنماط الاتصال الإداري، ولكنه بحاجة إلى مزيد من الأنشطة والمهام التي تتناول النمط الكتابي لأهميته في العمل لإداري ". تقول إحدى المديرات: "نوع البرنامج بمهارات الاتصال الشفوي، وعزز الاتجاهات الإيجابية في عملية الاتصال الإداري، وبالرغم من أهمية الاتصال الشفوي وما يحتويه من مهارات كالمقابلات، وحل الصرعات، والاصغاء وإدارة الاجتماعات، إلا أننا أيضا بحاجة إلى المزيد من أنماط الاتصال الكتابي". واتفق المديرون الست على أن المدير يلعب دورا محوريا في عملية الاتصال الإداري وقد عزز دبلوم القيادة ذلك من خلال عدد الأنشطة التي ارتبطت بأنماط الاتصال الإداري وخاصة النمط الشفوي ولغة الجسد، واتجاهاتهم نحو عملية الاتصال، وأكد المديرون جميعهم (6) على أن برنامج الدبلوم أعطى أهمية للاتصال والإداري وأنماطه المختلفة وكان له دور فاعل في تنمية مهارات الاتصال لديهم، وقد وجد اتفاق بين المديرين على أن الدبلوم ساهم في تطوير ممارسة أنماط الاتصال الإداري مما انعكس ذلك على تحقيق الأهداف المدرسية، الإدارية والتعليمية منها، وأكدوا على أن سيعملون على تطبيق ما اكتسبوه من أنماط اتصال إداري بأنواعه مستقبلا،

وأكد المديرون أن البرنامج التدريبي كان له دور فاعل في تعزيز أنماط الاتصال وتنميتها لديهم خاصة النمط الشفوي، والنمط الجسدي، وأكدوا على أهمية تنمية قدراتهم في الاتصال الإداري، ولكنهم أكدوا على أهمية تطوير نمط الاتصال الكتابي، ومهاراته المختلفة، ويلاحظ من ذلك أن هذه النتائج تتوافق مع النتائج الكمية، حيث النمط القيادي جاء بالترتيب الأخير في أنماط الاتصال الإداري التي لها فاعلية، بناء على وجهة نظرهم المكتسبة من البرنامج التدريبي، وهذا يتفق مع دراسة شحادة (2008) و دراسة كارولين، (Caroline.1995) ويختلف مع بشرى (2012).

2- ما مقترحاتك لتطوير دبلوم القيادة ليكون أكثر فاعلية في تنمية أنماط الاتصال لدى مديري المدارس مستقبلا؟

من خلال الاستماع إلى آراء المديرين الملتحقين في برنامج القيادة وتغذيتهم الراجعة، قدموا اقتراحات لتحسين وتنمية أنماط الاتصال، وأهمها: 1- تطوير المهام التقويمية في البرنامج التدريبي التي تركز على أنماط الاتصال الكتابية، مثل: كتابة التقارير، والمراسلات، تقول إحدى المديرات: "دبلوم القيادة ساعدنا في تنمية الكفايات القيادية، وخاصة في مهارات الاتصال، وأنماطه، ولكن أقترح تطوير أنماط الاتصال الكتابي وخاصة كتابة التقارير".

2- التأكيد على المهمات المشتركة بين المديرين، لتعزيز أنماط الاتصال كافة، وخاصة الشفوي ومهاراته، مثل: المقابلات الشخصية، والندوات، والاجتماعات. يقول أحد المديرين: "دبلوم القيادة جعلنا نتبادل الخبرات العملية في المدارس، أقترح أن يكون مهارات تعزيز أنماط الاتصال الشفوي بأنواعه، لأن هذا النوع من الاتصال نحن بحاجة إليها في مجتمعنا المدرسي".

3- التركيز على إعداد البحوث الإجرائية المدرسية التي ترتبط بأنماط الاتصال الإداري بأنواع، حيث أجمع أغلبهم على أهمية البحوث الإجرائي تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس، يقول أحد المديرين: "إن الممارسة العملية إلى الجانب النظري يسهم إلى حد بعيد في تحقيق الأهداف، ومن المهم جد نقل ما نكتسبه من البرنامج وتوظيفه في الميدان، بل وعمل أبحاث إجرائية لتعزيز الممارسة العملية والعلمية وخاصة ما يتعلق بمهارات الاتصال وأنماطه

التوصيات: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي :

- 1- الاستمرار بتطوير برنامج دبلوم القيادة المدرسية، وخاصة في مجال الاتصالات الإدارية وأنماطه؛ لأهمية الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية وتطويرها.
- 2- تصميم المزيد من المهمات التقييمية في برنامج دبلوم القيادة التي تعزز أنماط الاتصال الإداري.
- 3- الاستمرار بالإعتماد على منهجية التدريب القائم على المهام والتعلم بالخبرة في البرامج التدريبية لمديري المدارس، حيث الدمج بين النظرية والتطبيق.
- 4- إجراء أبحاث إجرائية ميدانية تعزز أنماط الاتصال وأنواعه.

قائمة المراجع العربية:

- أبو علي، عبد القادر. (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الادارية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.
- ابو ناصر، فتحي. (2008).. مدخل إلى الإدارة التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- اسماعيل، حسن محمود(2003). مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة : ط1 ص 62.
- البدرى، سامية. (2016). أنماط الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الاساسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. رسالة منشور غير منشورة كلية العلوم والآداب، جامعة نوى.
- بشرى، مزيان. (2012). العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر الأساتذة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، الجزائر
- شحادة، رائف (2008). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح.
- طيش، مصعب إسماعيل(2008). دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 67.
- عزب، محسن(2008). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكز القومي للبحوث التربوية والتنمية، الإسكندرية، مصر.
- عطير، نهى اسماعيل عبد الله. (2009). تطوير نظام لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الفار، شهناز. (2013). **كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس (برنامج تدريبي مقترح)**. عمان، الأردن: دار الشروق.

القيسي، هناء (2010). **درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس بلمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس**

المصري، أحمد محمد. (2000). **الإدارة الحديثة-معلومات، واتصالات، اتخاذ القرارات، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.**

نصر الله، عمر عبد الرحمن. (2000). **لغة الجسم والاتصال. حوار، العدد (1)، 42-50.**

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2015). **التحسين المدرسي المبني على المعايير الفلسطينية للمدرسة الفاعلة**. رام الله.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، (2018 أ)، **المدرسة الفاعلة ومجالات تطويرها: برنامج الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية**. رام الله، فلسطين: المعهد الوطني للتدريب التربوي

قائمة المراجع الأجنبية:

Arlestig, H. (2008). **communication between principal and teachers in successful schools**. Academic dissertation, Faculty of Social Science. Umea university, Sweden .

Belton. (2010). **The impact of experiential learning on leadership identify in female college graduate**. A Doctoral Dissertation in Philosophy. University of North Carolina-Greensboro_Creasingly Involved In Decision - Making (parent Involvement) Dissertation Abstracts International ,A(58 - 01)P.4230. Education and Development, London: Sage Publication.

Okoli, Josephin, & Abonyi, Okechukwu. (2014). **The Effects of the Experiential Learning Strategy on Secondary School Students' Achievement in Biology**. US-China Education Review A, ISSN 2161-623X, 4(2), 96-101

Kolb, A. & Kolb, D. (2008). **Experiential learning theory: A Dynamic, holistic Approach to management learning, education and development**, In S. J. Armstrong & C. Fu kami (Eds.), Handbook of Management Learning,

Mahoney, & Retallick, Michael. (2015). **The Impact of Two Experiential Learning Programs: The Graduates' Perspective**. JOWA State University

Prayor, Lena-Allegro. (1994). **Improving Students ,Social Interaction With** Retrieved from: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2411007

Zeki, P Canan. (2009). **The importance of non-verbal communication in classroom management**. Science Direct , Article. (North Cyprus, Jan, Volume 1, Issue 1, 2009, Pages 1443-1449)

Wragg , Caroline .M(1995). **Classroom Management : The Perspectives of Principals , Teachers Pupils , and Researcher** . Paper .U.K . England. (San Francisco , ca , April 17-22. P23. ERIK Docomunt .

“The Role of the Leadership Professional Diploma in Developing Administrative Communication Types of High School Principals Participating in the Program from Ramallah District”

Prepared by:

Thaer Ali Raja

PHD student – Educational Administration – AAU

Shayma' Mohammad Fahmi Halwani

PHD student – Educational Administration - AAU

ABSTRACT:

This study sought to identify the role of the professional diploma program specializing in school leadership in developing patterns of administrative communication among secondary school principals enrolled in the program in Ramallah Governorate.

To achieve this goal, the study used the quantitative descriptive approach based on quality data, and the questionnaire was used to collect data and information, applying it to a sample of (21) Director and Director from Ramallah Governorate, who participated in the School Leadership Diploma Programme implemented by the Ministry of Education through the National Educational Training Institute in the 2019-2020 year, and a focal group consisting of 6 school principals enrolled in the programme. The study reached a series of results, including: The professional diploma programme specializing in school leadership has a role to play in the development of management communication patterns among those enrolled in the programme, a delegation that resolves the pattern of oral communication, first, then communication through body language, followed by communication patterns based on directors' contact trends, and last written communication patterns. (Gender, number of years of managerial experience) In the light of these findings, the researchers made the following recommendations: Continue to develop the School Leadership Diploma Programme, especially in the field of administrative communications and its channels; of the importance of administrative communication in educational institutions. And designing more evaluation assignments in the leadership diploma programme that reinforce management communication patterns.

Key words: Leadership Professional Diploma administrative communications types