

الاستعداد لمباراة الإدارة التربوية



2026

6 ستة أشهر من التكوين المكثف



www.Formationathome.com

دورة تكوينية عن بعد إستعداداً لمباراة أطر الإدارة التربوية



• متصرف تربوي
خالد حمام



• مفتش تربوي
خالد شوكر



• متصرف تربوي
هشام يامسو

التدبير الإداري والتنظيمي

القيادة والتواصل المؤسسي

الإطار القانوني والتنظيمي

الوضعيات المهنية ودراسة الحالة

عدد المقاعد محدد مسبقاً



0694777159



القيادة ومشروع المؤسسة

التدبير المالي والمادي والموارد

الرقمنة في التدبير

المقابلات الشفوية

من بداية شهر نونبر 2025

At Home
Formation

*الاستعداد لمباراة الإدارة التربوية

التواصل في الإدارة التربوية: رافعة أساسية للحكامة الجيدة وتحسين أداء المؤسسة التعليمية



محاوَر العرض

- تقديم عام
- مفهوم التواصل
- أنواع التواصل وأشكاله
- مكونات التواصل
- معوقات التواصل
- أهداف التواصل ووظائفه
- سيورته و ديناميته ودوره الاستراتيجي في المؤسسة التربوية
- وضعية للمناقشة.

تقديم عام:

يشكل التواصل العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية ويمكن من خلاله تبادل المعلومات والحقائق والانفعالات ، فالتواصل الجيد يؤدي إلى التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم ، حيث أن عملية التواصل من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها ، وحتى يحقق العمل الإداري النتائج الإدارية المرجوة، فإن من الواجب إيجاد نظام تواصل فعال يكفل توصيل المعلومات والبيانات في قنوات الوحدات الإدارية ، والتي تشكل النظام الإداري العام لأن تأثر التواصل يعني شلل الإدارة واختلالها



مفهوم التواصل



مفهوم التواصل

لغة:

التواصل من مادة (و ص ل) وتدل على ضم شيء إلى آخر ، وهو ضد الهجران. وصل فلاناً رحمه، يصلها صلة. والتواصل ضد التصارم والانقطاع.

وعموماً، فهو يفيد الاقتران والصلة والالتئام والجمع والإبلاغ والإعلام.

المصدر:

لسان العرب لابن منظور.

اصطلاحاً:

الميكانيزم الذي بواسطته توجد العلاقات وتتطور، إنه يتضمن كل رموز الذهن مع وسائل تبليغها عبر المجال وتعزيزها في الزمان، ويتضمن أيضاً تعابير الوجه وهيئات الجسم والحركات ونبرة الصوت والكلمات والكتابات والمطبوعات والقطارات والتلغراف والتلفون وكل ما يشملها آخر ما تم في الاكتشافات في المكان والزمان.

شارل كولي Charles cooley

✓ المفهوم الآلى للتواصل: هي عملية تبادل للأفكار والآراء والمعلومات والقناعات والمشاعر عبر وسائط متنوعة لفظية **وغير لفظية**، كالكلام والكتابة والأصوات والصور والألوان والحركات والإيماءات أو بوساطة أي رموز مفهومة (ذات دلالات) لدى الأطراف المشاركة فيه.

✓ المفهوم التربوي للتواصل: عمليات تحدث في موقف تعليمي / تعليمي ويشترك فيها أطراف الموقف وعناصره المختلفة، من أجل تحقيق أهداف تعليمية علمية محددة ومرغوب فيها

✓ المفهوم السيكلوجي (النفسي) للتواصل: عملية فردية ذاتية تحدث بين الفرد ونفسه في نطاق أحاسيسه ومشاعره وخبراته وفي حدود خصائصه وسماته الشخصية

✓ المفهوم الاجتماعي للتواصل: العملية التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء الجماعة بصرف النظر عن طبيعة تكوينها وحجمها، ويجري تبادل المعلومات والآراء والأفكار والخبرات فيما بينهم من خلالها.

التواصل الفعال

التواصل الفعال هو أكثر من مجرد تبادل للمعلومات؛ إنه فهم ما وراء هذه المعلومات من مشاعر وانفعالات.

من خلال التواصل الفعال يمكن أن تحسن العلاقات في المنزل أو العمل، وفي المواقف الاجتماعية من خلال تعميق روابطك مع الآخرين وتحسين العمل الجماعي، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات. والذي يمكنك من توصيل حتى الرسائل السلبية أو الصعبة دون خلق صراع أو تدمير للثقة.

التواصل الفعال يجمع بين مجموعة من المهارات من بينها التواصل الغير اللفظي، والاستماع الفعال، والقدرة على إدارة الضغوط في لحظات، والقدرة على إدراك وفهم مشاعرك الخاصة وأيضا مشاعر الشخص الذي تتواصل معه



أنواع التواصل

□ حسب الوسيلة نميز بين:

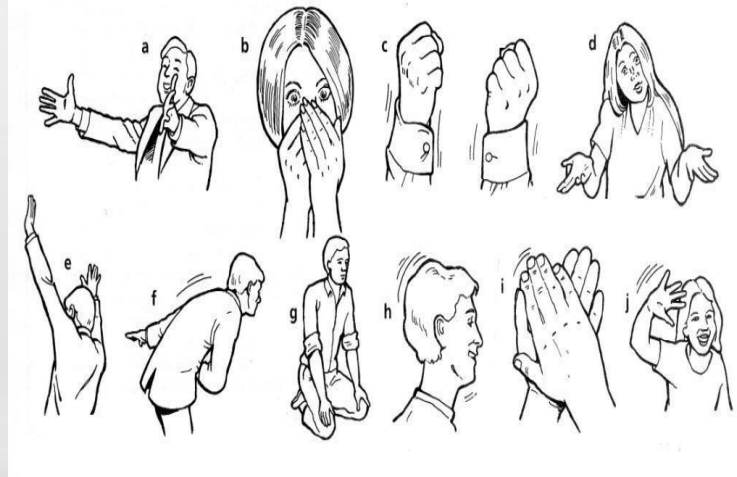
1. التواصل الكتابي: يتم تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى...ألخ) ، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب الإدارات الحكومية.



2. التواصل اللفظي: أو المنطوق الفعال يشمل الخطب، والعروض، والمناقشات، وهو نقل المعلومات من خلال الموجات الصوتية، وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية التحكم في نبرة الصوت، بحيث تكون مناسبة لنوعية الرسالة، وذلك لإحداث التأثير المطلوب في المستقبل، ويجب أن تكون اللغة المستخدمة تتلاءم مع نوعية المستقبل ودرجة ثقافته.



3. التواصل غير اللفظي : هو عملية توصيل المعنى في شكل رسائل غير منطوقة. وتشمل بعض أشكال التواصل غير اللفظي اللمس، الإيماءة، أو لغة الجسد، وتعبيرات الوجه والتواصل البصري. ويعتبر التواصل كائن مثل الملابس وتسريحات الشعر، والهندسة المعمارية، والرموز، والرسوم البيانية، ونبرة الصوت.



□ حسب معيار المتلقي

1. **التواصل الذاتي** وهو عبارة عن الأفكار التي تجول في نفس وعقل الفرد، وهو أيضاً صوت الضمير في داخله، كما أنه عبارة عن التماور بين العقل والقلب.
2. **التواصل المباشر**، ويسمى أيضاً بالاتصال الشخصي، وهذا الاتصال يكون بين شخصين أمام بعضهما البعض، أو أكثر من شخص، وهذا الاتصال يتيح للأشخاص التعرف على بعضهم البعض عن قرب، كما أن هذا الاتصال يسمح للشخص بكل سهولة أن يعدل رسالته ويعتذر من المستقبل إذا أخطأ،
3. **التواصل الجمعي**: وفي هذا الاتصال تكون الرسالة موجهة لمجموعة من الأفراد المعروفين على المستوى الشخصي للمرسل، مثل نقاشات زملاء الدراسة، أو زملاء العمل، وكذلك بين أفراد الأسرة.

4. التواصل الجماهيري: وهو عبارة عن إرسال رسالة إلى مجموعة كبيرة من المستقبلين، وهؤلاء المستقبلين في العادة مجهولين بالنسبة للمرسل، والمرسل يقوم بإرسال رسالته من خلال وسائل الإعلام الجماهيرية، مثل التلفاز والراديو، كما أنّ هذا النوع من الاتصال يمتاز بسرعته الفائقة، وقدرته الكبيرة في تشكيل الرأي العام.

5. التواصل الوسيط: هذا الاتصال يكون بين المرسل والمستقبل من خلال الهاتف الأرضي، أو من خلال الهواتف النقالة،

6. التواصل العام: يمثل هذا الاتصال الندوات والمؤتمرات والمحاضرات، بحيث تكون الرسالة متخصصة في موضوع معين، والجمهور يهتم بصورة كبيرة بهذا الموضوع، يقوم المرسل بإرسال المعلومات ويستقبلها المستقبل، ثمّ يردّون على المرسل ببعض الأسئلة وهكذا.

□ حسب الموضوع نميز بين :

1. التواصل الإداري : في المؤسسات تشكل عملية التواصل جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء ونظام التواصل الفعال في المؤسسة يقود ويساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة حيث إن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الاتصال الفعال.



ويكون التواصل الإداري داخليا و خارجيا:
❖ التواصل الاداري الداخلي: يتم بين العناصر في المؤسسة لأغراض العمل

❖ التواصل الاداري الخارجي: بين المؤسسة ومحيطها

2. التواصل الشخصي: هو تبادل المعلومات والاتجاهات و العواطف بين الأفراد و لا يتعلق بالعمل لكنه يؤثر فيه إيجابا و سلبا



1.

التواصل الرسمي: وهو يحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وهي بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي :

☐ التواصل الرسمي العمودي النازل : من الرئيس إلى المرؤوسين ،

☐ التواصل الرسمي العمودي الصاعد: ويكون من الموظف إلى مديره

☐ التواصل الرسمي الأفقي : ويكون بنفس المستوى

2.

التواصل الغير الرسمي: هو ينشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات العشاء ، الشكاوي).

يمتاز هذا النوع بسرعته قياساً بالاتصالات الرسمية، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية .



عناصر التّواصل

✓ عند جاكبسون: تقوم نظرية التواصل على مبدأ مهم وهو أنّ كلّ حدث لغوي يتضمّن ستة عناصر أساسية وهي:



1. المُرسل: destinateur هو الذي ينتج الرسالة، ويبعثها إلى المُرسل إليه، ومصطلح "مُرسل" لا يُطلق على الأشخاص فقط، بل أيضا على الأجهزة (مذياع يُعدُّ مرسلاً؛ فهو يرسل إشارات ذات دلالات لغوية معينة).

2. المُرسل إليه: destinataire هو الطرف الذي يستقبل رسالة المُرسل، ويقوم بمهمة أخرى تتمثل في فهم الرسالة، وفك رموزها وتأويلها.

3. الرسالة: message مضمون ما قاله ونقله المرسل من معلومات إلى المُرسل إليه.

4. قناة الاتصال: canal تمثل صلة الوصل بين المرسل والمرسل إليه، ومن مهامها إنشاء الاتصال والحفاظ عليه قائماً.

5. السنن أو الشيفرة: code هي مجموعة العلامات المركبة والمرتبة في قواعد والتي يستعين بها المرسل في تكوين رسالة، ولا يمكن للمرسل إليه أن يفهم هذه المجموعة من العلامات إلا إذا كان لديه المعجم اللساني نفسه الموجود لدى مُرسل الرسالة

6. السياق: contexte لا بد لكل رسالة من سياق معين نُظمت فيه، ولا يمكن فهم مكوناتها، أو تحليل رموزها وسننها إلا بالرجوع إلى السياق الذي قيلت فيه وذلك لفهم الملاحظات والأجواء التي أدت إلى تأليف الرسالة على هذه الطريقة أو تلك.



معيقات التواصل

معيقات مرتبطة بالمرسل

معيقات مرتبطة بالمستقبل

معيقات مرتبطة بوسيلة الاتصال

معيقات مرتبطة بالرسالة

معيقات مرتبطة بالتغذية العكسية

معيقات
التواصل
بشكل
عام



وظائف التواصل

عقد الشراكات مع الجماعات المحلية
وأصحاب المقاولات وغيرها من الأطراف المهمة

مد جسور التواصل بين
مختلف المؤسسات

تجميع المعلومات
الإدارية والتربوية

تحفيز الآباء والأولياء على المشاركة
في تسيير المدرسة

توجيه وتحفيز الأطراف
المنفذة للمناهج المدرسي

وظائف التواصل الإداري

عقد اللقاءات والندوات والمنظرات
الثقافية والتربوية

صيانة ممتلكات الدولة

التدبير العقلاني للموارد البشرية
والتدبير الجيد لشؤون المؤسسة

الحرص على جودة التربية والتكوين وتحفيز التلاميذ والأساتذة
على التكوين المستمر وتحسين المعرفة

تمرير الخطاب وقبول الاختلاف



أهداف التواصل

أهداف التواصل

الإقناع والتغيير الإيجابي للسلوك العام و
تحسين المبادئ والقناعات والقيم المترسقة في العقل

تسهيل عملية اتخاذ القرارات

تحسين عملية الفهم والاستيعاب

التعبير والإفصاح عن كل ما يجول في النفس
من مشاعر وأفكار

تبادل المعلومات المختلفة وقيادة التغيير نحو الأفضل

تسهيل عملية التدريب وتعلم المهارات الجديدة

التقويم والتشخيص والعلاج

البحث والاستقصاء

التوجيه والإرشاد وإسداء النصيحة التي تزيد من فعالية العمل

تشخيص المشاكل وحلها بالطرق المناسبة

يشكل التواصل في الإدارة التربوية آلية استراتيجية لتفعيل الحكامة الجيدة داخل المؤسسة التعليمية، باعتباره وسيلة لبناء الثقة، وتعزيز الانخراط، وتحقيق التنسيق الفعال بين مختلف الفاعلين. فالمدير، باعتباره قائداً تربوياً، لا يمارس مهامه فقط عبر القرارات والتنظيم، بل من خلال تواصل مؤسساتي منظم يضمن الشفافية، ويعزز المشاركة، ويسهم في تجويد الأداء وتحقيق أهداف مشروع المؤسسة

❖ يلعب التواصل داخل الإدارة التربوية أدوارا رئيسية على مستويات متكاملة:

مستوى التنسيق

➤ خلق شبكة تنسيق فعالة داخل الإدارة التربوية والمدرسة بصفة عامة، ففي غياب التواصل الناجع لا يمكن للإدارة والمتدخلين أن يتبادلوا المعلومات والآراء، وأن يتخذوا القرارات المناسبة

مستوى التنظيم

➤ إن الإدارة المنظمة بنائيا ووظيفيا، أي نسقيا، هي الإدارة التي تتكون من عناصر فاعلة ومتفاعلة في شكل كلية دينامية .

مستوى التخطيط

➤ توفير المعطيات ورصد الحاجيات وتحديد الإمكانيات خلال كل سنة دراسية، وعلى شكل خريطة مدرسية

مستوى صنع القرارات

➤ تنظيم العلاقات التفاوضية والمشاورات الفردية والجماعية داخل الإدارة التربوية .
➤ إنه حوار مبني على التشاور وتبادل الرأي واتخاذ القرارات بطريقة تشاركية

دور المدير في تفعيل التواصل لتحقيق الحكامة

بناء رؤية مشتركة

تدبير الاجتماعات والمجالس

التواصل أثناء الأزمات

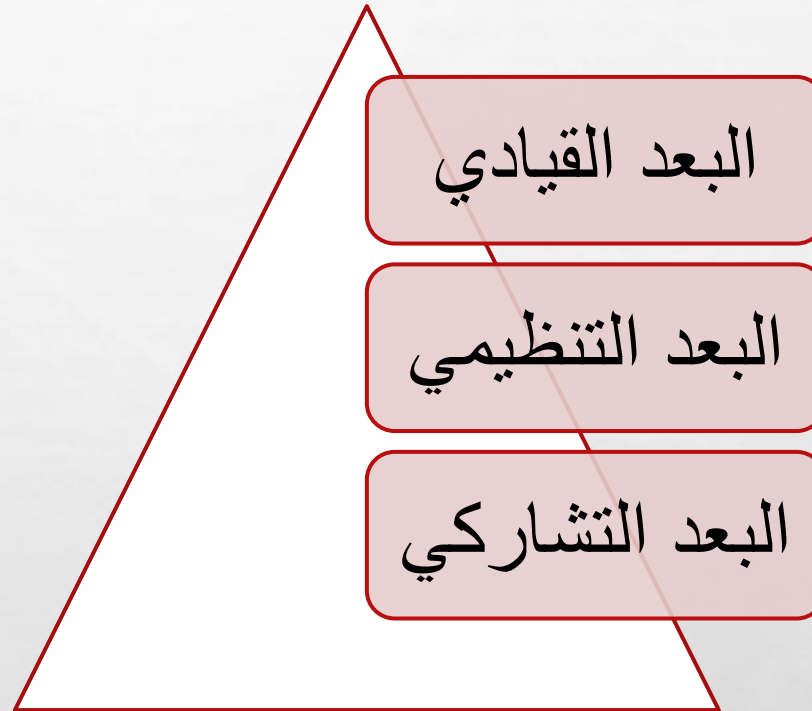
توظيف الوسائط الرقمية

المدير هو المحور الأساسي في العملية التواصلية،
ويقوم بـ:

- ❖ بناء قنوات تواصل منتظمة
- ❖ اعتماد المقاربة التشاركية
- ❖ تدبير الاجتماعات بفعالية
- ❖ التحكم في التواصل أثناء الأزمات
- ❖ توظيف الوسائل الرقمية

فالمدير الناجح هو من يجمع بين الصرامة القانونية
والمرونة التواصلية.

أبعاد التواصل في الإدارة التربوية





سيرورة التواصل و ديامية و دوره الاستراتيجي في المؤسسات التربوية



سيرة التواصل

سيرورة التواصل

مفهوم السيرورة :

سلسلة من الإجراءات و العمليات التي تتميز بتغيرات تدريجية تقود الى نتيجة معينة. مثل عملية نمو كائن حي، أو عمليات ووظائف العقل، أو معالجة المعلومات.

فيليب طومبكينس - PHILIPS TOMPKINS : "إن التواصل سيرورة

تتطلب إعطاء معنى وغاية لأفعال الآخرين".

سيرة التواصل التربوي

العملية التواصلية داخل المؤسسة تتسم بكونها مسرحا للحياة، حيث التفاعلات الإنسانية، والتنمية البشرية .

سيرة التواصل تخضع لطبيعة الدلالات المتبادلة، ولأسباب هذا التبادل وتأثيراته

عملية التواصل المرحلة الحاسمة التي تحدد كل العمليات التي يمكن أن يقوم بها المدير لإنجاح استراتيجية تدبيره وطرق تسييره، وتحليله لمشاكل الإدارة



دينامية التواصل

دينامية التواصل

مفهوم الدينامية:

مجموعة من المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة في المواقف المختلفة التي تمر بها.

دينامية التواصل داخل المؤسسة:

- يشترط في التواصل داخل المؤسسة ، توفر عنصر الدينامية من خلال تبادل المعلومات على نحو فعال وموحد ، حيث تتفاعل العناصر المكونة للسيرورة التواصلية فيما بينها لإنجاح هذه العملية. لذلك فدينامية التواصل تستند بالضرورة لتفاعل مستمر بين المسؤول وبقية الأطر العاملة بالمؤسسة لتحقيق أدوار التواصل.



دور التواصل الاستراتيجي

في المؤسسة التعليمية

التواصل الإستراتيجي

هو نمط أو أسلوب من التواصل الذي تقوم به مؤسسة أو منظمة أو جماعة مهنية بخصوص شأن سياسي أو اجتماعي أو تربوي، بشكل مباشر أو من خلال وسائل وسيطة، بهدف تحقيق التغيير المنشود على مستوى الفئة المستهدفة

أسلوب أو طريقة من التواصل يرمي من خلاله القائد أو المشرف إلى تحقيق أهداف محددة بشكل يجعل المستهدفين أو المكونين محتفظين بها في النهاية، و متحمسين في الآن ذاته للعمل في إطار منظم و دائم في الوصول إليها

اهداف التواصل الاستراتيجي

- ✓ الاشتغال وفق برامج محددة وليس بطريقة عفوية تجعل الفاعلين يشعرون بالملل
- ✓ الحد من الهدر المادي و البشري
- ✓ تنويع قنوات التواصل
- ✓ تواصل مفتوح بمرتبط بالمؤسسة و بمحيطها
- ✓ تصنيف الاهداف حسب الاولويات و العمل على التخطيط لتنفيذها

وظائف التواصل بين الفاعلين داخل المؤسسة:

القسمة العادلة : المتواصلون يتقاسمون المكان والزمان والكلام والاهتمام...

التبادل : المعلومات الأفكار الانطباعات ووجهات النظر

الكسب المزدوج: التواصل يقوم بالأساس على جعل المتواصلين يكسبون جميعا.

النقل : تبليغ فكرة أو معلومة أو خبر أو تجربة،...

الأثر : الأثر الإيجابي الذي يحدثه مضمون التواصل

دور التواصل الاستراتيجي في المؤسسة التربوية

- تيسير وتنشيط تدبير الشأن التربوي والإداري والمالي والمادي للمؤسسة في ظل المستجدات.
- تعزيز وتفعيل وتنويع الشراكات .
- التفاعل الإيجابي مع المحيط السوسيو ثقافي والسوسيو اقتصادي للبيئة المحلية .
- تجديد وظائف المؤسسة .
- خلق مناخ تسوده الثقة و الود.

- تعزيز دور الأسرة في مواكبة الشأن التربوي .
- مواكبة المفهوم الجديد للحياة المدرسية.
- احترام الآخر والمرونة في التواصل.
- تعبئة الموارد البشرية و تشجيعها على الانخراط في مسار اتخاذ القرارات و التدبير و التسيير .
- حسن الانصات والاستيضاح والتأكد.

خاتمة

أكثر الأمور تحدياً في الإدارة التربوية هو تأسيس نظام فعال للتواصل، والمحافظة على استمرارية فعاليته. فالتواصل هو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف القيادة الإدارية الأساسية. لأن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية التواصل.

وضعية للمناقشة



تم تعيين السيدة أمينة مديرة جديدة بالثانوية الاعدادية المستقبل تتواجد بوسط حضري وتضم حوالي 1250 تلميذا لكن خلال منتصف الموسم الدراسي، لاحظت ما يلي:

- تأخر وغياب بعض الأطر التربوية عن الاجتماعات.
- انتشار معطيات غير دقيقة حول نتائج مجلس القسم في مجموعات غير رسمية.
- شكاية من جمعية أمهات وآباء وأولياء التلاميذ حول "ضعف التواصل" و"غياب التوضيح" بشأن إجراءات الدعم التربوي.
- توتر بين الحارس العام وبعض الأساتذة بسبب سوء تنسيق في تدبير الغياب وظاهرة اخراج التلاميذ من القسم.
- أصبح المناخ العام يتسم بنوع من الاحتقان، وبدأت صورة المؤسسة تتأثر داخل محيطها.

1. حلل طبيعة الاختلالات التوصلية الواردة في الوضعية.
2. صنفها حسب مستوياتها (داخلي - خارجي - تنظيمي - رقمي -).
3. وضح الأسباب المحتملة لضعف التنسيق والتواصل.
4. بيّن آثارها على الحكامة وجودة الأداء.
5. اقترح خطة شاملة لإعادة تنظيم التواصل داخل المؤسسة.
6. وضح الكفايات القيادية التي ستوظفها في المعالجة.