

ورقة عمل بعنوان

"نموذج اتصال في الدراسة الحديثة

ودور المدير في تفعيل التغيير الدراسي"

ورقة عمل مقدمة إلى اليوم الدراسي بعنوان

المدرسة الفاعلة "أسس وتطبيقات"

المنعقد في الجامعة الإسلامية بغزة يوم الأحد ٢٠٠٧/١/٢١م

إعداد

الدكتور / حاتم محمد دحلان

موجه علوم بوكالة الغوث الدولية

أستاذ مساعد غير متفرغ في الجامعات الفلسطينية

E-Mail: hdahlan@iugaza.edu.ps

مقدمة

إن النظر العميق في واقع المنظمات الإنسانية على اختلاف مسمياتها ووظائفها يوصل إلى أن إحدى الخصائص الأساسية لتلك المنظمات هو انتقال المعلومات والمشاعر والأفكار بين عناصرها المختلفة من جانب، ومن جانب آخر بينها وبين غيرها من المنظمات.

وفي الاتجاه المعاكس، لا يمكن تصور منظمة إنسانية بدون حدوث عملية الاتصال، حيث أصبح أحد عناصر البحث المتعلقة بكفاية أداء هذه المنظمات بأن يتم التركيز حول كفاية وفعالية تبادل المعلومات والأفكار والآراء "خلال" و"عبر" المنظمة، حيث أن الرسالة قد تكون لفظية - شفوية أو مكتوبة بالكلمات أو إشارية.

هذا الانتقال في صورة المدرسة، أنتج طبيعياً انتقالاً مُوازياً "في شبكة الاتصال" خلال وعبر المدرسة، حيث يرى (Robinson & Timperley, 1992: pp. 63-65) بأن الفلسفة التي تقف وراء طبيعة الاتصال في المدرسة الحديثة تتمثل في الانفتاح على مجمل المتغيرات داخل المدرسة وفي المجتمع، بحيث تستطيع الاستفادة من الخبرات المستقاة من آراء المعلمين والآباء والمؤسسات المجتمعية الأخرى، إضافة إلى تحسس المشكلات الأكاديمية والثقافية والقيمية التي تواجه الطلبة داخل المدرسة وخارجها.

ميررات ورقة العمل:

يستمد الباحث دافعيته في صياغة ورقة العمل من الميررات التالية:

- 1- عرض نموذج الاتصال في كل من المدرسة التقليدية والمدرسة الحديثة.
- 2- التعرف على الفوائد الكامنة في النموذج المفتوح في الاتصال على مستوى التعلم، حاجات المتعلم، حاجات المجتمع.
- 3- عرض أنماط من التغيير المدرسي ودور المدير في تفعيله.

أهداف ورقة العمل:

يسعى الباحث من وراء ورقة العمل إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- عرض مفهوم الاتصال وعناصره وأنماطه.
- 2- التعرف على طبيعة الاتصال في المدرسة التقليدية والمدرسة الحديثة.
- 3- إبراز الفوائد الكامنة في النموذج المفتوح في الاتصال في المدرسة الحديثة.
- 4- التعرف على مفهوم التغيير المدرسي وأنماطه.
- 5- إبراز دور المدير في تفعيل التغيير المدرسي المنشود.

يتم التعرض في ورقة العمل إلى محورين ذات علاقة وثيقة مع بعضهما البعض، حيث يتناول الباحث كل محور على حده من أجل إحداث التكامل العضوي بينهما.

٥ المحور الأول: نموذج الاتصال في المدرسة الحديثة

يتناول المحور الأول من هذه الورقة الفوائد الكامنة وراء تفعيل النموذج المفتوح في الاتصال ولإلى ما يمكن أن يوفره الاتصال المنفتح على المجتمع من صورة ايجابية للمدرسة في وعي المجتمع والذي من الممكن أن يعود على المدرسة بالفوائد المتنوعة على مستوى التعلم، وزيادة كفاية المدرسة في الاستجابة لحاجات المتعلمين، زيادة كفاية المدرسة في الاستجابة لحاجات المجتمع.

أولاً : مفهوم عملية الاتصال

إن عملية الاتصال في المدارس تعني أي تبادل في المعلومات (لفظي - غير لفظي) من مستوى نقاشات العاملين غير الرسمية إلى مستوى الاجتماعات الرسمية أو كتابة التقارير للمسؤولين والآباء. إنها تأخذ أشكالاً مختلفة، وأغراضاً متنوعة، ودرجات متباينة من النجاح، معتمداً في ذلك على مهارة الذي يجري الاتصال. تعتبر نقطة البداية في فهم الاتصال في مدرستك بالشعور بمجال وتنوع الاتصال (9, Abu-Duhou).

ثانياً : عناصر عملية الاتصال

يمكن التمييز بين ثلاث عناصر جوهرية في عملية الاتصال (9, Abu-Duhou):

أ- المرسل ("S") (The sender).

ب- المستقبل ("R") (The receiver).

ج- الرسالة المنقولة ("M") (The message).

ثالثاً : أنماط الاتصال

إن غياب أي عنصر من العناصر السابقة، فإن ذلك يقود إلى تعطيل عملية الاتصال، وفي حين حدوث عملية الاتصال، فإنها تأخذ أحد الأنماط التالية (9, Abu-Duhou):

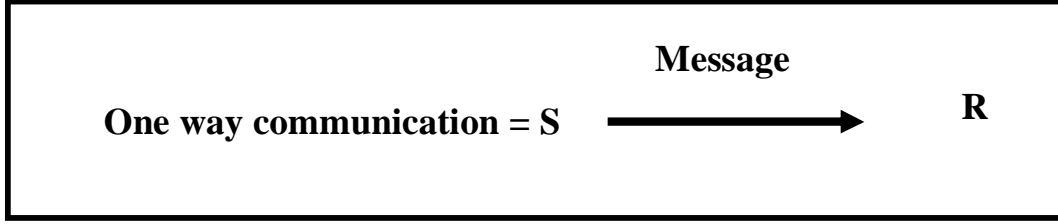
١- اتصال في اتجاه واحد ("*One way only Telling*"):

يحدث هذا الشكل من الاتصال عندما يقوم المرسل بإخبار المستقبل برسالة معينة ولكن بدون تغذية راجعة من المستقبل فيما يتعلق باستلام الرسالة.

مثال: يعرض كتيب المدرسة بشكل واضح أهداف المدرسة، السياسات، الإجراءات، لكن عدد قليل من العاملين قرأ هذا الكتيب.

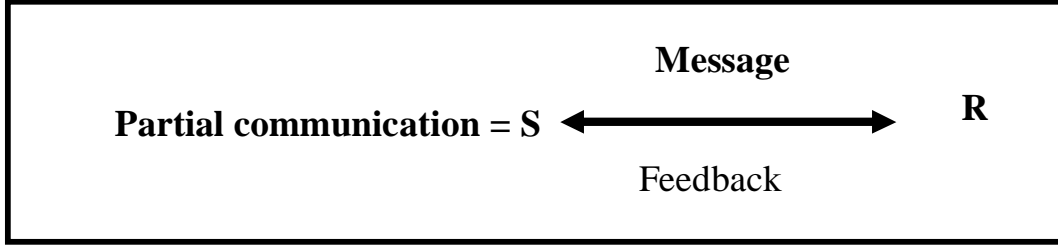
هذا النمط من الاتصال شائع الاستخدام عند إعطاء التعليمات، وبعبارة أخرى، عندما تخبر

شخص ما بما يفعل، والمخطط التالي يبين طبيعة الاتصال في هذا النمط:



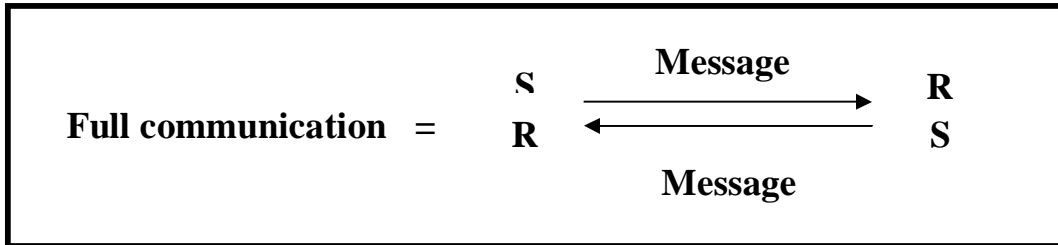
٢- اتصال جزئي ("*Partial Acknowledging*"):

يحدث هذا الشكل من الاتصال في اتجاه واحد مع زيادة قيام المستقبل بتقديم تغذية مرتدة للمرسل حول وصول الرسالة، فإنه من المحتمل فقط أن يكون هناك بعض الإيماءات أو الابتسامة، تعليق مختصر سواء شفوي أو كتابي حيث تعتبر بعض الاستجابات دليل. هذا النمط من الاتصال يعتبر أيضاً ذو اتجاه واحد، حيث هناك شخص اتصال رئيسي، وما زال لديه فكرة بسيطة حول رد فعل المستقبل حول الرسالة، والمخطط التالي يبين طبيعة الاتصال في هذا النمط:



٣- اتصال في اتجاهين ("*Full Reacting*"):

يتم هذا الشكل من الاتصال عندما يتم تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل من أجل تبادل الرسائل والاستجابات، حيث يعتبر الطرفين فاعلين في عملية الاتصال. هذا النمط من الاتصال ملائم عندما يكون من الهام أن يعرف كل طرف ردود أفعال الطرف الآخر على الرسائل التي يتم إرسالها، والمخطط التالي يبين طبيعة الاتصال في هذا النمط:



رابعاً : طبيعة الاتصال في المدرسة

في سياق هذه الورقة، يتم دراسة طبيعة الاتصال في المدرسة التقليدية والمدرسة الحديثة، وبناء نموذج اتصال في ضوء معطيات صورة المدرسة الحديثة التي يوردها الفكر التربوي الحديث، ومن ثم محاولة استجلاء الفوائد التي من الممكن أن تعود على المدرسة من جراء تبني ذلك النموذج.

؛ طبيعة الاتصال في المدرسة التقليدية

تعرف المدرسة التقليدية بأنها تلك "المؤسسة التربوية التي يقف وراء صياغتها الفكر التربوي التقليدي، حيث ترى في دور المدرسة مجرد ناقل للمعارف والمهارات والقيم، وأن دور المعلم مخزناً للمعرفة ويقوم تدريسه أساساً على التلقين.

في ضوء هذا التصور للمدرسة التقليدية يمكن أن نميز بين نمطين من أنماط الاتصال (Gillespie, 1981):

أ- نمط رسمي: السمة المميزة لصورة الاتصال في المدرسة التقليدية، ويحدث طبقاً للتسلسل البيروقراطي "التسلسل الرأسي".

ب- نمط غير رسمي: وهو الأقل شأنًا، فإنه يحدث بشكل تفاعلي ولكنه يبقى منضبطاً بقواعد السلوك "القاسية" المعمول بها في المدرسة.

؛ طبيعة الاتصال في المدرسة الحديثة

تعرف المدرسة الحديثة بأنها تلك "المؤسسة التربوية التي يقف وراء صياغتها الفكر التربوي الحديث، من حيث أهدافها وطرق التدريس المتبعة فيها، وطبيعة الأدوار التي تناط بكل عنصر من عناصر المدرسة من إدارة ومعلمين وطلاب.

- من حيث الأهداف: تغير دور المدرسة من مستوى تلقين المعلومات والتدريب على المهارات الأساسية، إلى مستوى إعداد المتعلم للحياة بشكل فاعل خارج المدرسة، بما يتضمنه ذلك من إكسابه معرفة "أ ن" ومعرفة "كيف"، والتدريب على استخدام المهارات الذهنية العليا، وحل المشكلات، واستخدام المنطق العلمي في ذلك.

- من حيث طرق التدريس: لم تعد تعتمد طرق التدريس على التلقين، بل أصبحت تعتمد بشكل أساسي على النشاط والعمل التعاوني بين الأقران.

- من حيث الأدوار: يعتبر "الطالب ب" متعلم للمعرفة والمهارة والقيم والاتجاهات، وأصبح دور المعلم يتمحور حول التعلم عن الطالب، وعن نفسه جراء تأمله في أدائه التعليمي، سواء على مستوى المعرفة الأكاديمية نفسها أو طرائق التدريس التي يستخدمها والمصادر التي يوظفها.

- فيما يتعلق بالإداريين: يتعلمون عن الطلاب والمعلمين من حيث أساليب الإدارة المستخدمة أو على مستوى معتقداتهم تجاه عناصر المدرسة، حيث يرى (Holly & Sowthworth, 1989) بأن المدرسة كمؤسسة مجتمعية هي متعلمة (Learning School) وذلك من خلال ما يجري في

المدرسة من تطور في مناهجها وطرائق التدريس المتبعة فيها، والقواعد الثقافية والسلوكية المتبعة فيها.

خامساً : نموذج الاتصال في المدرسة الحديثة

بناء على ما تقدم من وصف لواقع المدرسة الحديثة، فإنه يمكن وصف "صورة الاتصال" التي يمكن أن يحدث داخل هذه المدرسة، على أنها تتجاوز التمييز بين ما يسمى بالاتصال الرسمي وغير الرسمي، وعلى النقيض من ذلك، فإن هذه الصورة يجب أن يكون جوهرها ضمان أوسع لقنوات الاتصال داخل المدرسة وخارجها على حد سواء (Parish & Prager, 1992). لفهم لطبيعة الاتصال داخل المدرسة الحديثة، فإن هذا يقودنا إلى نموذج مفتوح في الاتصال (Brown, 1995: p.347) والذي يقوم على أساس تنظيم عدد من "قنوات الاتصال" خلال وعبر المدرسة.

يمكن اختصار أبعاد النموذج المفتوح في الاتصال داخل المدرسة بالأنماط التالية:

- ١- الاتصال فيما بين الطلبة.
 - ٢- الاتصال فيما بين المعلمين والطلبة.
 - ٣- الاتصال فيما بين المعلمين.
 - ٤- الاتصال فيما بين المدير والمعلمين.
 - ٥- الاتصال فيما بين المدير والطلبة.
 - ٦- الاتصال فيما بين المدرسة وأولياء الأمور.
 - ٧- الاتصال بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية الأخرى.
- من الجدير ذكره، بأن أنماط الاتصال سالفة الذكر، لا بد أن تتم على أساس تفاعلي "في اتجاهين على الأقل".

سادساً : الفوائد الكامنة في النموذج المفتوح في الاتصال

إضافة إلى ما يمكن أن يوفره الاتصال المنفتح على المجتمع من صورة ايجابية للمدرسة في وعي المجتمع وما يعنيه ذلك من رواج في ذلك المجتمع فإن النموذج المفتوح يمكن أن يعود على المدرسة من حيث كونها ذات رسالة تعليمية بالفوائد التالية:

١- فوائد على مستوى التعلم

يوفر الاتصال التفاعلي داخل المدرسة بيئة مناسبة لحدوث الأنماط التعاونية من التعلم سواء على مستوى "الطلبة" فيما بينهم في الجانب الأكاديمي أو في الجانب الثقافي القيمي، من تعزيز روح الحوار المسئول والهادف، أو على مستوى "المعلمين" بما يوفره من فرصة لحدوث حوارات هادفة

فيما بينهم في الجوانب الأكاديمية والمهنية، وما يحملونه من معتقدات إلى غير ذلك من نماذج التعلم الممكنة لكل عنصر من عناصر المجتمع المدرسي (Holly & Sowthworth, 1989).

٢- زيادة كفاية المدرسة في الاستجابة لحاجات المتعلم

نظراً لما يوفره النموذج المفتوح في الاتصال من فرصة للتفاعل مع الطالب نفسه من جهة، ومع أولياء الأمور من جهة أخرى، فإنه يوفر قدراً وافراً من المعلومات حول ميول ورغبات الطالب، إضافة إلى المشكلات التي تواجهه وبناءً عليه، فإن هذا يشكل فرصة ثمينة أمام المدرسة كي تفعل تعلم هذا الطالب من خلال "تفريد التعلم".

(Wolf & Stephens, 1989:2٨).

٣- زيادة كفاية المدرسة في الاستجابة لحاجات المجتمع

النموذج المفتوح في الاتصال يوفر الإمكانية لمتابعة التطورات التي تحل في المؤسسات المجتمعية المتعددة، سواء أكانت اقتصادية، اجتماعية، سياسية. هذا الدافع يوفر الإمكانات المعلوماتية لتجاوب المدرسة مع تلك التطورات (Holly & Sowthworth, 1989). علاوة على ذلك فإن ما يوفره النموذج المفتوح للاتصال داخل المدرسة نفسها يمهد البيئة لحدوث "الجدل النقدي" الذي يمثل الاقتراب الصحيح لإحداث "التغيرات الهيكلية" في المدرسة إذا اقتضى الأمر ذلك.

٥ المحور الثاني: التغيير المدرسي ودور المدير في تفعيله

يتم التعرض في المحور الثاني من هذه الورقة إلى موضوعين ذات علاقة وثيقة ببعضهما البعض هما:

- الموضوع الأول: يتناول "التغيير في المدرسة" من خلال مراجعة الفصلين الثالث والرابع من كتاب: (R.L.Larson, Changing Schools from the inside out).
- الموضوع الثاني: يتطرق إلى "دور المدير في تفعيل التطوير المدرسي" مراجعة للفصل الرابع من كتاب: (M.G. Fullan, Successful School Improvement).

أولاً : مفهوم التغيير المدرسي

هنالك العديد من المصطلحات التي تستخدم في الدراسة للدلالة على مفهوم التغيير المدرسي منها:

(Change, Innovation, Development,...)، حيث يمكن تمييز نسقين من هذه المفاهيم:

- النسق الأول: يتضمن معنى التغيير التلقائي الذي يحدث في المدرسة كغيرها من المؤسسات الاجتماعية المختلفة على أن التغيير هو سمة جوهرية لها.
- النسق الثاني: يتضمن المعنى القسري الذي يحدث في المدرسة بفعل قوى اجتماعية وإدارية خارج المدرسة نفسها، وهذا النوع من التغيير عادة ما يكون هادفاً و"مخططاً" له.

ثانياً : تصنيفات التغيير المدرسي

يقدم "لارسون" (Larson) تصنيفين مختلفين للتغيير المدرسي:

§ التصنيف الأول: يتم تبعا لمعيار "مدى التحكم المتاح"، حيث يورد ثلاثة أنماط من التغيير المدرسي:

١- التغيير الأسموزي (Osmotic Change):

هذا ناتج عن تجاوز المدرسة مع التغيير الحادث في البيئة الاجتماعية المحيطة بالمدرسة، وهذا الصنف من التغيير حتمي، على الرغم من أن المدارس المختلفة تختلف في درجة التجاوب.

٢- التغيير القسري: يحدث على شكلين:

أ- التغيير التشريعي (Mandated Change):

يحدث انسجاما مع ما يتم إنفاذه من تشريعات متعلقة بالمدرسة داخل المجتمع.

ب- التغيير المدفوع (Enabled Change):

يحدث بفعل الحوافز المقدمة من السلطة الاجتماعية من أجل إحداث شكل محدد من التغيير.

٣- التغيير الطوعي (Voluntary Change):

يحدث بفعل الديناميات الذاتية الكامنة في المدرسة نفسها.

§ التصنيف الثاني: يتم تبعا لعلاقة التغيير بأهداف المدرسة وهو ثنائي.

١- التغيير من الدرجة الأولى (1st Order Change):

يستهدف هذا النمط من التغيير تحسين أداء المدرسة قياساً لأهداف المدرسة ذاتها.

٢- التغيير من الدرجة الثانية (2nd Order Change):

يستهدف هذا النمط من التغيير أهداف المدرسة نفسها.

يرى "لارسون" (Larson) أن كل تغيير في المدرسة لا بد أن يتناول أحد الوجوه التالية:

١- الجانب التقني (Technical Perspective):

يتعلق بطبيعة البنية الإدارية للمدرسة وآليات القيادة وصناعة القرارات المدرسية.

٢- الجانب السياسي (Political Perspective):

يتعلق بتحيز المدرسة في إتجاه التغيير الذي يحدث في بؤرة التوازن بين القوى الاجتماعية وجماعات المصالح المختلفة.

٣- الجانب الثقافي (Cultural Perspective):

يتعلق بالتغيير الذي يحدث في النسيج القيمي للمدرسة.

ثالثاً : دور المدير في تفعيل التغيير المدرسي

يتعرض (M.G.Fullan) في هذا الفصل لدور المدير إزاء عملية التغيير في المدرسة منطلقاً من

فرضيتين أساسيتين:

١- التغيير المدرسي يحدث بشكل تطوري (Developmental).
٢- بالإمكان إحداث نوع من السيطرة (Control) والتخطيط (Planning) إزاء التغيير الحادث في المدرسة.

يتم بحث هذا الموضوع في إطار ثلاثة أنماط:

١: النمط الأول: يتعلق بنتائج الدراسات الأمبريقية

تم عرض أبرز الدراسات من خلال عرض نتائجها على النحو التالي:

١- دراسة (Hall.et.al, ١٩٨٦):

أبرزت هذه الدراسة اهتمام المدير ودافعيته تجاه التغيير المدرسي في تفعيل هذا التغيير المقصود إحداثه.

٢- دراسة (Hall &Hard, ١٩٨٧):

أثبتت هذه الدراسة بأنه يمكن تصنيف مدراء المدارس إزاء دورهم في تفعيل عمليات التغيير المدرسي إلى ثلاثة أصناف:

أ- المدير المبادر.

ب- المدير الإداري.

ج- المدير المستجيب السلبي.

٣- دراسة (Mortimier, et.al.,1988):

أثبتت هذه الدراسة بأن المدير الهادف هو الذي يستطيع توفير المناخ المناسب لتفعيل عمليات التطوير المدرسي والأكاديمي وغير الأكاديمي.

٤- دراسات (Teddlie,et.al.,1987):

أثبتت هذه الدراسة بأن المدير له دورا أساسيا لا يتم بدونه في عمليات التغيير المدرسي.

١: النمط الثاني: يتعلق بصورة المدير إزاء قضية التغيير المدرسي

يرى (M.G.Fullan) بأن صورة المدير إزاء قضية التغيير المدرسي قد تطورت وذلك من خلال متابعة صورة المدير إزاء تلك القضية في دراسات (Leithwood) المتعلقة بهذا المضمار خلال عقد الثمانينات وحتى بداية التسعينات.

٢- دراسة (Leithwood & Monto, ١٩٨٦):

يرى الباحثان بأن المدير إزاء قضية التغيير المدرسي يتقمص دور الشخص القادر على حل المشكلات التي تستدعي التغيير على اعتبار أنها من المشكلات المتقدمة من حيث تعقيدها، حيث

أن المدراء يتمايزون تبعا للعوامل التالية:

أ- مدى اهتمام المدير بالتغييرات ورؤى الآخرين كالمعلمين حول مشكلة التغيير.

- ب- مدى إدراك المدير لمشكلة التغيير في السياق الواسع لفعالية المدرسة.
ت- درجة الوضوح في الإدراك لمشكلة التغيير، ودرجة مقدرة المدير على تبرير رؤيته أو الدفاع عن "خطة محددة" لإحداث التغيير المنشود.

٣- دراسة (Leithwood & Steinbach, ١٩٨٩ a):

يرى الباحثان بأن المدراء يتمايزون من حيث فعاليتهم في تناول قضية التغيير بناءً على المحركات التالية:

- ب- إدراك أهداف التغيير (البحث عن نوع من الإجماع حول الأهدا ف).
ت- مدى الإلمام بدور القيم في إحداث التغيير المدرسي المرغوب.
ث- إدراك العقبات التي تقف أمام مشروع التغيير المدرسي المطلوب.
ج- مدى اعترافه بدور الآخرين في إحداث عملية التغيير المنشود.
ح- مدى مقدرته على مقاومة الاحباطات، وتشجيع الآخرين.

٤- دراسة (Leithwood & Jantzi, ١٩٩٠):

يرى الباحثان بأن المدير الفاعل إزاء قضية التغيير المدرسي يستخدم الاستراتيجيات التالية:

- ب- دعم ثقافة التغيير في مجتمع المدرسة.
ت- استخدام إمكاناته البيروقراطية في دعم التغيير الثقافي المنشود في المدرسة.
ث- دعم برامج تطوير الموظفين في المدرسة.
ج- المشاركة في المناقشات التي تدور حول المعايير والقيم والمعتقدات الثقافية.
ح- إشراك الآخرين في السلطة والمسؤولية.

١- النمط الثالث: يتعلق بالتوصيات الإجرائية للمدير إزاء قضية التغيير المدرسي

- ١- عدم اللجوء لاستخدام جملة "لو....." من أجل تبرير العجز.
٢- البدء بالصغير والتفكير بالكبير، مع عدم المبالغة في الاعتماد على الخطط المرسومة.
٣- تحديد الأولويات في جوانب التغيير المدرسي المطلوب إحداثه.
٤- التركيز على الأمور الأساسية في المدرسة كالثقافة المهنية السائدة.
٥- الإقدام والأخذ بالمخاطرة.
٦- تفويض السلطات والمسؤوليات للآخرين في المجتمع الإداري المدرسي.
٧- بناء رؤية واضحة لأهداف وعمليات وخطط التغيير المنشودة.
٨- تحديد الجوانب البعيدة عن التغيير المدرسي المطلوب من أجل توفير الجهد.
٩- بناء الأهداف من الأشخاص الذين يؤمنون بالتغيير الهادف داخل وخارج المدرسة.
١٠- إدراك متى يكون الحذر.

في الختام، فإن ما تم طرحه حول النموذج المفتوح في الاتصال خلال وعبر المدرسة، ليس إلا ما تقتضيه معطيات التصور الحديث للمدرسة في ضوء الفكر التربوي الحديث، هذا الطرح لا بد أن لا يفهم على أنه يمثل واقع الاتصال في المدرسة حتى ولو كانت تحمل فكراً تربوياً حديثاً. إن مجرد وجود الفكر في أذهان المجتمع المدرسي يترتب عليه وجود ذلك النموذج المفتوح في الاتصال، وينبغي أن تفهم الأمور على أساس أن النموذج المفتوح في الاتصال خلال وعبر المدرسة هو الأكثر انسجاماً مع معطيات الفكر التربوي الحديث، وليس نتيجة مباشرة لها، وأن تبني هذا النموذج -في مدارسنا الفلسطينية مثلاً- يتطلب منا تبني حركة إصلاح لما هو قائم، أو إعادة بناء نموذج اتصال جديد إن تطلب الأمر ذلك. الأمر الذي يقودنا إلى تبني ثقافة التغيير المدرسي وتفعيل دور المدير إزاء قضية التغيير المدرسي وأن يكون قادراً على إحداث التغيير من الدرجة الأولى أو الثانية والقدرة على رسم الاستراتيجيات الفاعلة في إحداث التغيير المنشود

المراجع

- 1- Abu-Duhou (1995):Communication: Section Two Communication (Material for workshop conducted in Pakistan),.
- 2- Brown, Dave F.,. (1995): "Experiencing School Leadership, Teachers Reflections", Journal of school leadership, vol. 5, No. 5, pp. 334-338.
- 3- Fullan, M.G. (1992): Successful School Improvement, Open University Press, Buckingham, Philadelphia.
- 4- Gillespie, K.r., (1981): Creative Supervision, Harcourt Brace Jovanovich. Inc. New York.
- 5- Holly, p & Scuthwoth, G.(1984): The development school, Flamer press, Chapter 1: The learning School.
- 6- Larson, R.L. (1992): Changing school from the Inside Out, Teaching Publishing Co. Inc. Lancaster . Base.
- 7- Newman, Fred M.,: (1993): What is restructured school?, Principal, No. 2, pp. 1- 4.
- 8- Parish, Jack & Prager, Dianne :(1992): Communication: The key to effective leadership, Educational Leadership, Vol. 72, No. 3, pp. 37- 39.
- 9- Robinson, V. & Timperley, H. (1996): Learning to be Responsive, Educational Management and Administration, vol. 24, No.1,pp. 62-78.
- 10- Wolf, J & Stephens, T. (1989): Parent / Teacher conference: Finding Common Ground, Educational Leadership, vol. 47, No. 2, pp. 28-31.