

## آراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة " في محافظة العاصمة عمان

د. محمد سليم الزبون و د. أمل محمد علمي بورشك دورسوه  
أستاذ مشارك/قسم الإدارة التربوية والأصول وزارة التربية والتعليم  
الجامعة الأردنية

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى معرفة آراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة " في الأردن وعلاقة ذلك بمتغير الجنس والمرحلة التي يقوم المعلم بتدريسها والخبرة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة البالغ عددهم (269) معلماً، وقد تم تطوير استبانته مكونة من (20) فقرة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن آراء معلمي المدارس الاستكشافية على مجالات الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المعلمين نحو البرنامج تعزى للجنس والمرحلة والخبرة. وفي ضوء النتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات منها تعميم تنفيذ مثل هذه البرامج التطويرية في المدارس عامة لتنمية العمل بروح الفريق، وتعزيز إدارة التغيير فيها.

**الكلمات الدالة:** (المدارس الاستكشافية، برامج التطوير التربوي، إداري المدرسة، معلم، برنامج "نحو اتجاهات مدرسية جديدة"، آراء).

### Exploratory Schools' Teachers' Opinions on the "Towards New School Attitudes" Program in Amman Governorate

**Abstract:** The study aimed at identifying the exploratory schools' teachers' opinions on the program "Towards New School Attitudes" in Jordan, and its relation with variables of gender, teaching grade and experience. A 20-item questionnaire was developed, administered to a sample of 269 teachers, and the data was duly analyzed. The study results revealed that the exploratory schools' teachers' opinions concerning the different study fields were high; there were significant differences in the teachers' opinions about the program, attributable to gender, teaching grade and experience variables.

In light of the results, the researcher offered a set of recommendations including the necessity of implementing such developmental programs in the schools to enhance team work spirit and promote the management of change.

**Key words:** (exploratory schools, educational development programs, schools officials, teacher, "Towards a New School Attitude" Program, opinions).

## المقدمة :

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة في كافة المجالات المعرفية التي بدورها تتطلب من كافة الإدارات التربوية مواصلة عملية تدريب الإداريين والمعلمين فيها، لمواكبة هذه التطورات العالمية في دمج تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية التعلمية في المدرسة (مبسلط، 2005) ، والتي تعتبر جزءاً أساسياً من عملية التنمية والتطوير، حيث يلعب التدريب دوراً كبيراً وأساسياً في تمكين الإدارات في المدارس من تحقيق أهدافها وإنجاح خططها ورفع مستوى أداء العاملين لديها (الخالد، 2006). والمدرسة بصفتها إحدى أبرز تلك المؤسسات لدورها الكبير في الاتصال والتواصل مع المجتمع ، وفي تنشئة الأجيال، وحتى تتمكن من زيادة فاعلية عملياتها، وتجويد أدائها وتحسين مخرجاتها (الشبول 2009)، لا بد أن يتم تنفيذ بعض برامج التدريب فيها، لمعالجة المشكلات التي قد تواجه إدارة المدرسة ومعلميها ، وفي اكتشاف العوائق التي تحول دون التطوير التربوي، إضافة إلى مسايرة المستجدات التربوية العالمية (عاشور، 2002)، مما يستدعي استمرارية التدريب للإداريين في المدرسة ليكونوا قادةً تربويين ناجحين لديهم القدرة للتأثير على الآخرين (نسور وآخرون، 2008) وليكسبوا تعاون العاملين معهم، بما يحقق التجانس بينهم، لتحقيق أهداف المدرسة ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات والصعوبات التي يمكن أن تواجههم في المستقبل (Huff, 2006).

ويجد المنتفع لنتائج العديد من البحوث والدراسات أن لبرامج التطوير التربوي في المدارس فائدة تعود بالنفع على المجتمع ومؤسساته بعامه، وعلى المدرسة بصفتها مؤسسة اجتماعية تربوية خاصة، وعلى إدارتها ومعلميها وطلبتها أيضاً (عبدالله، 2006)، إذا ما كان هناك اهتمام من قبل إدارات المدارس، وإذا ما أحسن توظيف نتائج هذه البرامج التدريبية بشكل سليم. إن تطوير وتحديث العاملين في المدرسة، يُعد عملية شاملة تقع في إطار تحديث جوانب العمل المدرسي كافة، وأن ملازمة هذا التطوير والتحديث للأفراد العاملين في جانب الإدارة المدرسية للإداريين لا يتم إلا من خلال برامج التدريب على العمل الإداري المدرسي في العملية التربوية (Goodlad, 2006).

ولقد أدت الحاجة إلى تطوير أداء إداريي المدارس ومعلميها، إلى تنفيذ العديد من برامج التطوير التربوي، لنقل الخبرات والمستحدثات التربوية الجديدة إليهم ومن هذه البرامج في الأردن برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة ".

آراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة "

برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة .

برنامج جديد من نوعه يستهدف التنمية المهنية للعاملين على مستوى المدرسة، ويعتمد في بنائه على توظيف مفاهيم إدارة التغيير ، ينفذ بشراكة بين المدارس المستهدفة ومبادرة التعليم الأردنية ومايكروسوفت والكادر العربي لتطوير وتحديث التعليم .

وينطلق البرنامج من بناء فريق تغيير مدرسي يكون أساسه المدير ومساعد المدير ومشرف مختبر الحاسوب ومدرب مقيم من مبادرة التعليم الأردنية وتسع معلمين من مباحث مختلفة ولكل من هؤلاء الأعضاء دور رئيسي في إحداث التغيير في المدرسة .

**مدة البرنامج :** فصل دراسي ، يبدأ من حيث انتهت المشاريع في الفصل السابق ، معتمداً على التغذية الراجعة من العاملين في المدرسة ، مستمر مع استمرار المدرسة طيلة العام الدراسي، ونقطة الانطلاق الأساسية في هذا البرنامج هي الالتزام المهني والشخصي لجميع أعضاء الفريق حيث يعتمد نجاح البرنامج على المشاركة الفاعلة لهؤلاء الأعضاء وحماسهم وتبنيهم للبرنامج وقدرتهم على تفعيل دور الإداريين و المعلمين في المدرسة لمساندتهم على إحداث التغيير .

ويتميز هذا البرنامج عن برامج التدريب الأخرى ، بأن عمل الفريق المدرسي يبدأ على أرض الواقع مع انتهاء التدريب على البرنامج ، وهنا يكمن تحدي الاستمرارية وتميز المدارس المشاركة عن بعضها البعض في تنفيذ المشاريع المستمدة من حاجات المدرسة .

وقد طبق البرنامج في (8) مدارس استكشافية في الأردن وبمشاركة (13) منتسب من كل مدرسة وتم اختيار مدارس متميزة في إدارتها ومعلميها و متميزة في التزامها التام بالبرنامج ، للبحث عن نماذج قيادية في المدارس ، ليقدموا نموذجاً نجاحاً حقيقياً لبقية المدارس في المملكة .

**التغيير الذي يستهدفه البرنامج :** جعل المدرسة تعمل كوحدة واحدة لقيادة عملية التعليم والتعلم في المدرسة انطلاقاً من رؤية خاصة للمدرسة تنبثق من رؤية وفلسفة وزارة التربية والتعليم ، و تمكين فريق التطوير المدرسي من التخطيط لتطوير المدرسة وتحويل الخطط إلى إجراءات عملية في المدرسة يتم تقييم تطبيقها في ضوء النتائج ، وتحسين عملية التعليم والتعلم في المدرسة بالاستفادة من الإمكانيات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تفعيل استخدام الأساليب التربوية الحديثة في المدرسة ، و الاستغلال الأمثل لجميع مواردها البشرية والمادية ، من خلال خلق فريق عمل قيادي ، ليقود المدرسة في تحديد ما تحتاجه وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها، بحيث يجعل هذا الفريق مدرسته متجددة دائماً ومعتمدة على نفسها في تلبية احتياجاتها.

### مراحل البرنامج:

يتألف البرنامج من (4) مراحل هي: بناء رؤية مدرسية ، وبناء فرق عمل مدرسية ، والتخطيط ، والتغيير .

**مرحلة تحديد الاحتياجات:** يتم زيارة كل مدرسة مشاركة لمدة يوم واحد للوقوف على الوضع الحالي للمدرسة والتحدث مع الفريق المختار ومناقشة احتياجاتها، و لبناء المشاريع وفقاً للنتائج الأولية وأن تكون مناسبة لاحتياجات المدارس المشاركة .

**مرحلة التدريب:** مدة البرنامج التدريبي (6) أسابيع ويتضمن ورشات عمل أسبوعية ، ورشتان أسبوعياً مدة كل واحدة منهما ساعتان ونصف ومتابعة ميدانياً، تأخذ شكل الزيارات الصفية واللقاءات الفردية والجماعية مع المشاركين ، حيث يتواجد المدرب في كل مدرسة على مدى يومين أثناء الدوام ويقوم المدرب المقيم من مبادرة التعليم الأردنية بالقيام بدور مماثل في بقية أيام الدوام المدرسي .

ويتم تدريب كل مدرستين معاً في فترة الأربع أسابيع الأولى من البرنامج ، مما يتيح الفرصة لمعلمي المدرستين لتبادل المعرفة والخبرات ويؤدي إلى خلق مجتمعات مهنية وتعليمية ، وبعد الأسبوع الرابع تعقد ورشات العمل لكل مدرسة على حدة مرة في الأسبوع حتى الأسبوع السادس وسيتيح هذا الإجراء إعطاء فرصة لمعلمي المدرسة الواحدة للعمل معاً على تطوير خطة التطوير لمدرستهم التي تتضمن رؤية المدرسة والاستراتيجيات اللازمة لإحداث التغيير المطلوب .

**مرحلة المتابعة:** بعد انتهاء البرنامج يتم متابعة أداء المدرسة وتقديمها في تطبيق خطتها وتحقيق التغيير الذي تم التخطيط له وتكون المتابعة منظمة وتتضمن الزيارات الصفية واللقاءات الفردية والجماعية لدعم الفريق .

**توثيق المشاريع المنجزة في الخطة التطويرية:** يزود القائمون على البرنامج بالتغذية الراجعة عن تطوير المدرسة وتطوير مهارات العاملين الشخصية والمهنية وينتهي بتكريم المدارس المشاركة في نهاية البرنامج بالشهادات والجوائز التقديرية ( المبادرة التعليمية الأردنية ، 2008).

### الدراسات السابقة:

أجرى ( Hopkins,2001) بحثاً وصفيًا يهدف التعرف على العلاقة بين القيادة التعليمية للتطوير التربوي في أمريكا في ولاية نوتجهام وخلصت النتائج إلى أن التطوير التربوي المعاصر مبني بأعلى قيمة على القيادة التربوية التي تنظم البيئة المدرسية لتكون فعالة ، ومدارة بطريقة تعزز تعليم وتعلم الطلبة ، وتبين العلاقة القوية بين القيادة التعليمية وتحصيل الطلبة

## آراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة "

المتقدم ، و مهارات استخدام الطرق التربوية في التدريس ، من أجل تدريب المعلمين الذين لا يمتلكون مثل هذه المهارات و قدرته على التحدي لما يواجهه في تنظيم المدرسة وحل المشكلات .  
وقام الباحثان (Hovde and Rodriguez ، 2002) بدراسة حالات عدة مدارس في أميركا اللاتينية ، في التحدي الذي يواجهه مدراء المدارس عند تنفيذ برامج تدريب المديرين في المدارس الخاصة والعامه ، في أربعة برامج هي:- برنامج الإصلاح في المدرسة الإنجليزية ، وبرنامج مدرسة أدموتون في مقاطعة كندية ، وبرنامج الشراكة بين القطاع العام والخاص في بوجوتو في كولومبيا ، و برنامج شبكة مدرسة بيثاغورس في البرازيل ، وبينت الدراسة المقارنات بين الأنواع الأربعة ، وأظهرت النتائج يجب أن يكون الإداري ذا رؤية محددة ليحقق أهداف المدرسة ، و يركز على القيم والأخلاق و يشجع على التعليم والتعلم بإطلاعهم على المنهاج ويكون تشاركياً مع كافة العاملين في المدرسة ومؤثراً في العاملين في المدرسة ، ويكون له أثر واضح على النتائج التعليمية للطلبة و المناخ المدرسي وثقافة المجتمع، و مشاركاً لأولياء الأمور، ويعمل بروح الفريق ويتابع تدريب المعلمين ، و يقدم الدعم الإداري والتسهيلات لاستخدام الشبكة من قبل كافة العاملين في المدرسة .

وبين (Hausman,2002) أهم أدوار مدير المدرسة في حياته العملية في البيئة المدرسية ، في مدينة "مين" الأمريكية ، من حيث توزيع الوقت، وإدارة المجموعات وحل المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف الناتجة عن تخطيط المنهج وتنفيذه و مراقبة التعليم والإشراف عليه وتوزيع المصادر، والتطوير المهني للمعلمين ، والارتقاء بعلاقات إيجابية للمدرسة مع المجتمع المحلي، وتسهيل عملية التغيير . واستنتج أدوار المعلم في المدرسة :في أنهم يعملون مع الطلبة و يتعاونون مع المعلمين و يتحملون مسؤوليات متعددة كمختصين بالتعليم و أظهرت النتائج أن كثيراً من المعلمين يشككون في التغيير ، و يهتمون بإدارة المدرسة ، و يظهرون تدمرهم من الحمل الثقيل من الواجبات الجديدة التي تفرض عليهم بالإضافة إلى البرامج المدرسية الكثيرة ، ولكن عندما يلاحظ المعلمون التغيير يأخذ مكانه في المدرسة فإنهم يمتلكون تحديد اتجاه المستقبل لمدرستهم ، بيدؤون بالتقبل الإرادي للتحدي .

و توصل (Rayfield and Diamantes,2002) إلى تحليل المهام والواجبات المطلوب إنجازها من مديري المدارس الثانوية والوقوف على مستويات الرضا الوظيفي لدى المديرين، في مدينة بيرلنجتون من مقاطعة توليدا في الولايات المتحدة ، وأظهرت النتائج الحاجة الماسة لخضوع المديرين للتدريب ليتمكن مدير المدرسة من قيادة التطوير التربوي، و تنمية العلاقة

التعاونية بين العاملين ، والاهتمام بالمجتمع المحلي ، والإشراف على الفعاليات الإضافية اللامنهجية .

وأجرى علوي (2003) دراسة للتعرف على مجموعة المسائل الهامة المتعلقة بوضع المعلم المهني والعلمي وواقع تأهيله قبل وأثناء الخدمة وأنظمة وبرامج ومضامين إعداد المعلمين وتأهيلهم وتدريبهم ، مستخدماً الأسلوب الوصفي الذي اعتمد على جمع البيانات عن وضع المعلم المهني، وخلصت النتائج إلى أن نسبة كبيرة من المعلمين المؤهلين تربوياً هم بمستويات تأهيل لا تمكنهم من أداء مهامهم التدريسية بالمستوى المطلوب بسبب تدني مستوى مؤهلاتهم وهذا من أهم أسباب تدني مستوى مخرجات التعليم وتدني التحصيل لدى المتعلمين، وأوصى بوضع إستراتيجية لتطوير وإعداد وتأهيل المشرف والمدير والمعلم لرفع كفاءة التعليم.

وأما دراسة ( Janelle Cohn,2004 ) فقد هدفت إلى اختبار التطوير في قيادة الفريق في ثقافة المدرسة ، وتكون مجتمع الدراسة من ست مدارس استكشافية تابعة لمبادرة تطوير قيادة الفريق ، وتتميز بسمعتها بالتميز الأكاديمي ، وتحتوي فرق قيادية متميزة ، وأظهرت النتائج تشكل رؤية واضحة للفرق المشاركة ، ونمو مهارات القيادة القوية ، وخلق بيئة محفزة بين الآباء والمجتمع المحلي ، وتطور تعليم مرن محوره الطالب ، وساهمت الفرق المدرسية التشاركية في استمرارية وثبات التجديد .

وتوصل دروزة (2003) إلى التحقق من مدى اتخاذ مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية القرارات التطويرية في أربعة مجالات تتعلق بعناصر العملية التعليمية ، والبيئة المدرسية والمعلم والطالب والمنهاج ، وبينت النتائج أن أعلى القرارات التطويرية كانت المتعلقة بمجال الطالب يليه على التوالي القرارات المتعلقة بمجال المعلم ، ثم مجال البيئة المدرسية حين كانت أدنى القرارات التطويرية هي التي تتعلق بمجال المنهاج المدرسي ، وأظهرت النتائج من ناحية أخرى أن الخبرة في مجال الإدارة المدرسية لها أثر في اتخاذ المدير للقرارات التطويرية ، حيث وجد أن المدير الذي مضى عليه في الإدارة المدرسية وفي سلك التربية والتعليم بعامة عشر سنوات فأكثر ، كان الأقدر على اتخاذ القرارات التطويرية من المدير حديث العهد الذي لم يمض عليه في مركزه أكثر من تسع سنوات .

وأجرى ( Burton and Schneider,2005 ) دراسة هدفت إلى فهم الدور الجديد لمدير المدرسة والمعلم من خلال بحث نوعي تقصى إعداد وتطوير المديرين والمعلمين عن طريق تخصيص برامج مطورة لتفهم الدور الجديد لديهم في الولايات المتحدة ، ومقارنة حاجات التدريب والتطوير لمجموعة من المدراء و المعلمين من ذوي الخبرة ، وأكدت النتائج على أهمية التطوير

## آراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة "

بالعمل الجماعي ، والذي يتطلب قيادة تحسن عملية التعليم والتعلم ، ويدعو إلى الابتكار والإبداع والتغيير، وأن نوع القيادة التي تتطلبها المدارس خلال العشر سنوات القادمة تكون بإعداد المديرين السابقين في هذه المدارس لمثل هذه القيادة المتطورة والتي تتحلّى بالثقة بالنفس والعمل بروح الفريق والتأكيد على قياس مخرجات التعليم و تقييمها لإحداث النقلة النوعية في عمل المدرسة للسنوات العشر المقبلة .

وبينت نتائج دراسة الخالد (2006) أن ارتباط التطور الوظيفي للمعلم من حيث المؤهل العلمي والدورات التدريبية في مجال تكنولوجيا الحاسوب بالحافز المادي للمعلم ، ضاعف عند المعلم الرغبة والإرادة والدافعية لامتلاك هذه الكفايات التكنولوجية التعليمية ، وأن ممارسات المعلمين وأداءهم الإيجابي لأدوارهم الجديدة في الغرفة الصفية عكس مدى الامتلاك الحقيقي للكفايات التكنولوجية التعليمية ، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المعلمين للكفايات التكنولوجية التعليمية تعزى لعامل الجنس ، أما ممارسة المعلمين لأدوارهم الجديدة في الغرفة الصفية فقد وجد أن المعلمين يمارسون هذه الأدوار بدرجة عالية جداً من وجهة نظر المعلمين .

وأجرى (Wong and shen,2007) دراسة بهدف الكشف عن المسائل الهامة التي يعاني منها القادة عند تنفيذ برامج التطوير التربوي الحكومية وتضمنت دراسة لحالات المدارس في العينة المختارة من (100) مقاطعة في الولايات المتحدة ، حيث أظهرت النتائج أن هيئة المدرسة أظهرت تدمرها من متطلبات التغيير التربوي، و أن التحسن الأكاديمي للطلبة ارتبط مع أسلوب قيادة فريق المدرسة على أساس واضح ليحقق أهدافاً إستراتيجية ، و العمل بشكل جماعي مع الإدارة وتطوع المدير بالبحث عن الخبرات المتعددة والمتنوعة ، ليكون الفريق جاهزاً لاحتواء ما يحدث من صعوبات أثناء التغيير ، ويسيطر على نقاط الضعف الموجودة في المدرسة .

ولقد بينت دراسة (Kidron and Darwin ,2007) أثر برامج التطوير التربوي على المدرسة ككل وعلى تحصيل الطلبة ، من خلال دراسة أجريت لعدة نماذج لبرامج تطويرية تم تنفيذها في (6800) مدرسة عبر الولايات المتحدة ، ولقد تم مراجعة (22) برنامجاً تطويرياً للمدارس الأساسية ، و(18) برنامجاً تطويرياً للمدارس المتوسطة والثانوية ، و(7) برامج تطويرية تخدم المدرسة الأساسية والثانوية ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لبرامج التطوير التربوي على تزويد المدرسة بالدعم اللازم للتنمية المهنية لدى المديرين والمعلمين والدعم التقني للمساعدة في تنفيذ هذه البرامج التي تؤثر على المناخ المدرسي بشكل عام وتزيد من تحصيل الطلبة واندماج المدرسة مع المجتمع المحلي ، مؤكدة فعالية برامج

## د. محمد الزبون و د. أمل دورسوه

التطوير التربوي من خلال دعم الحاجات المدرسية الضرورية مثل تهيئة المعلمين لإعادة التفكير والبناء والتقييم وبينت النتائج مقاومة المعلمين لآثار التطوير ناجم عن العجز في الدعم المادي ، وأن أثر برامج التطوير كان إيجابياً على المدارس الأساسية الصغيرة ، كما تم ملاحظة أن القليل من المديرين الذين ينفذون هذه البرامج حققوا تصنيفاً نوعياً ذا دليل إيجابي ، وهذا لا يشكل عينة ممثلة لتعميم النتيجة على كافة المدارس وذلك قد يكون بسبب الدعم القوي المقدم لهذه المدارس من قبل منفذي البرامج التطويرية .

### تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

يتضح من الدراسات السابقة أنها تكاد تجمع على الأثر الإيجابي لبرامج التطوير التربوي على العاملين في المدرسة ، وأنها تساعد على تطوير ممارسات الإداريين والمعلمين لتحسين مخرجات العملية التعليمية التربوية ، ومن الملاحظ أن معظم الدراسات تشير إلى الأدوار الجديدة لدى الإداريين والمعلمين وخاصة بعد توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعليم والتعلم (الخالد، 2006)، و المزج بين النظرية والتطبيق في ممارسة التغيير في المدرسة بتنفيذ برامج جديدة من أجل التطوير لتساعد المدرسة في الخروج من عزلتها ويساهم كل من الإداريين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور في دفع عملية التغيير والتواصل بين كافة العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي (Goodlad، 2006) .

### أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد أسئلة الدراسة بالآتي:

1. ما آراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة " في محافظة العاصمة عمان ؟ .
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في آراء معلمي المدارس الاستكشافية نحو برنامج " اتجاهات مدرسية جديدة " تعزى لمتغير الخبرة والمرحلة والجنس؟ .

### أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من الآتي :

- تعرف آراء معلمي المدارس الاستكشافية في الأردن نحو برنامج " اتجاهات مدرسية جديدة " ، حيث لم تجر أي دراسة تستقصي ذلك .
- التغذية الراجعة والخروج بعدد من التوصيات والمقترحات بناء على مناقشة نتائج الدراسة.



## آراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة "

. فتح المجال أمام الباحثين لتقصي مواطن الضعف والقوة عند تنفيذ مثل هذه البرامج التطويرية .

### محددات الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على آراء معلمي المدارس الاستكشافية الحكومية في محافظة العاصمة ، الذين شاركوا في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة " خلال العام الدراسي 2010/2009م.

### تعريف المصطلحات إجرائياً :

\* آراء : الدرجة التي يحصل عليها أفراد الدراسة بموجب المقياس الذي صمم لهذه الغاية.  
\* برنامج نحو اتجاهات مدرسية جديدة : برنامج يبنى إدارة التغيير في المدرسة بناء على دراسة حاجات المدرسة الفعلية ، وينفذ من خلال بناء رؤية مدرسية محددة ، وتشكيل فرق مدرسية تشاركية تطوعية مبنية على الرغبة ، والتخطيط للمشاريع المتنوعة، موظفا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعليم والتعلم ، ودمج المؤسسات المجتمعية مع المدرسة من خلال تنفيذ المشاريع المدرسية التربوية (مبادرة التعليم الأردنية،2009).  
\* المدارس الاستكشافية : هي مجموعة المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم ضمن محافظة العاصمة عمان وتشرف عليها مبادرة التعليم الأردنية وتتميز بالبنية التحتية التي تخدم مختبرات الحاسوب لتفعيل تنفيذ المناهج المحوسبة فيها (وزارة التربية والتعليم،2007)، ويشترط في إداريتها ومعلميها الحصول على دورات مهارات الحاسوب الأساسية ، التي تؤهلهم للعمل فيها ، ويتم تنفيذ برامج التطوير التربوي فيها قبل تعميمها على مدارس المملكة لاحقاً (المبادرة التعليمية الأردنية،2004).

### منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ثمانية مدارس استكشافية في محافظة العاصمة عمان في الأردن والتابعة لوزارة التربية والتعليم والتي تشرف عليها مبادرة التعليم الأردنية للفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2009/2008 م) ، والبالغ عددهم (269) معلماً ومعلمة . ونفذ فيها برنامج "نحو اتجاهات مدرسية جديدة" ، أما عينة الدراسة فتكونت من جميع أفراد مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (269) معلماً ومعلمة، وبين الجدول رقم (1) مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة ، الجنس والخبرة ومرحلة الدراسة في المدرسة.

الجدول (1):

خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات ( الجنس والخبرة والمرحلة) ونسبهم المئوية .

المتغير	الصنف	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	13%
	أنثى	236	87%
الخبرة	1-5 سنوات	78	30%
	5-10 سنوات	72	26%
	أكثر من 10 سنوات	119	44%
المرحلة	أساسي	24	9%
	ثانوي	52	19%
	أساسي و ثانوي	193	72%
المجموع الكلي		269	100%

أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة ببرامج التطوير التربوي ، فقد تم تطوير أداة الدراسة (استبانة ) مكونة من (29) فقرة تعكس آراء معلمي المدارس نحو برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة " ، والمقترحات والتوصيات التي تسهم في الإفادة من نتائج البرنامج . وبعد عرض الأداة على مجموعة من المحكمين التربويين في الجامعة الأردنية ، تم إدخال التعديلات على الأداة ، وتم اعتمادها بصورتها النهائية بحيث اشتملت على :

1- المجال الأول : معلومات عامة .

2- المجال الثاني : تضمن خمسة مجالات وهي : بناء الفرق المدرسية ، وبناء رؤية مدرسية ، والتخطيط، والتغيير ، وأثر البرنامج على المدرسة بشكل عام .

صدق الأداة :

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عدد من المحكمين التربويين في الجامعات الأردنية وعدد من المشرفين التربويين وعدد من مدراء ومعلمي المدارس الاستكشافية ذوي العلاقة ببرامج التطوير التربوي ، وطلب منهم إبداء رأيهم في الاستبانة من حيث مدى مناسبة الفقرات وانتمائها للفقرة والمجال ، ومدى دقة الصياغة اللغوية للفقرات ووضوحها وأية مقترحات أخرى ، وكانت

## آراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة "

موافقة أغلبية المحكمين على الأداة في صورتها النهائية دليلاً ومؤشراً على صدق محتوى هذه الفقرات .

### ثبات الأداة :

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا ) ، حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة (0.97) ، بينما تراوحت معاملات الثبات للأبعاد الفرعية بين (0.86، و0.93) و هذه قيمة مقبولة لمعامل الاتساق الداخلي في حدود أغراض هذه الدراسة وطبيعتها .  
نتائج الدراسة ومناقشتها :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها : "ما آراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة " في محافظة العاصمة عمان ؟ .

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة " ، حسب كل بعد من أبعاد الجزء الثاني للاستبانة ومجالاته ، ويبين الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة " على المستويات مجتمعة . مرتبة حسب الأهمية.

### الجدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة " على الاستبانة ككل مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر
2	أثر البرنامج على المدرسة بشكل عام	4.063	0.795	مرتفع
3	بناء رؤية مدرسية	3.979	0.776	مرتفع
1	بناء فرق عمل مدرسية	3.954	0.766	مرتفع
5	التغيير	3.874	0.836	مرتفع
4	التخطيط	3.858	0.790	مرتفع
	الكلية	3.946	0.708	مرتفع

يتبين من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لآراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو إتجاهات مدرسية جديدة على الأداة ككل بلغ (3.95) وبدرجة مرتفعة . ولمعرفة آراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو إتجاهات مدرسية جديدة على كل مجال على حدة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال ولكل فقرة ، والجدول (3) يوضح ذلك .

### الجدول(3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة " على مجالات الأداة مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر
<b>المجال الاول : بناء فرق عمل مدرسية</b>				
1	ساهم البرنامج في تنمية روح الفريق لدي	4.20	0.968	مرتفع
4	نمي لدي روح المسؤولية الجماعية	4.05	0.905	مرتفع
2	أتاح لي فرصة العمل ضمن فريق	3.95	1.023	مرتفع
3	حفزني على العمل و الإنجاز	3.90	0.908	مرتفع
5	استقطب اهتمام معلمين آخرين غير مشتركين للانضمام للفرق المدرسية	3.67	0.929	متوسط
<b>المجال الثاني : بناء رؤية مدرسية</b>				
1	نمي لدي أهمية الرؤية المدرسية المشتركة	4.08	0.892	مرتفع
4	أكسبني القدرة على استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الرؤية المستقبلية	4.02	0.973	مرتفع
3	نمي لدي الشعور بالمسؤولية الشخصية من خلال المشاركة في بناء الرؤية المدرسية المستقبلية المشتركة	3.98	0.932	مرتفع
5	ساعدني في إيجاد خطط بديلة لتوظيف تقنيات التعليم	3.96	0.926	مرتفع

آراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة "

مرتفع	0.824	3.85	أكسبني القدرة على بناء رؤية مدرسية مشتركة وتطويرها	2
<b>المجال الثالث : التخطيط</b>				
مرتفع	0.912	3.99	نمي قدرتي على تحديد المشاكل التي تواجهها مدرستي .	1
مرتفع	0.855	3.87	نمي قدرتي على تحديد أولويات حل المشاكل التي تواجه مدرستي	2
مرتفع	0.937	3.82	نمي قدرتي على التخطيط الأمثل للموارد المادية والبشرية	4
مرتفع	0.878	3.81	ساهم في تنمية كفاءتي في تخطيط المشاريع لحل المشاكل	3
مرتفع	0.927	3.79	نمي لدي القدرة على التنويع في أساليب تنفيذ التخطيط	5
مرتفع	0.912	3.99	نمي قدرتي على تحديد المشاكل التي تواجهها مدرستي	1
<b>المجال الرابع : التغيير</b>				
مرتفع	0.938	4.13	حسن رؤيتي للتغيير والحاجة إليه في مدرستي	1
مرتفع	0.934	3.96	نمي قدرتي على تحديد وفهم طبيعة التغيير الذي أطمح إليه	3
مرتفع	0.842	3.84	ساعدني في تحديد دوري في عملية التغيير في مدرستي	2
مرتفع	1.009	3.83	نمي قدرتي على استخدام أدوات التكنولوجيا لتحقيق التغيير الذي نطمح إليه في المدرسة	4
متوسط	1.263	3.62	أتاح لي التواصل مع خبرات جديدة من مدارس أخرى	5
<b>المجال الخامس : أثر البرنامج على المدرسة بشكل عام</b>				
مرتفع	0.957	4.28	ساهم في تغيير فكرة الزملاء غير المشاركين	1

			في التغيير نحو التغيير والعمل على تحقيقه	
مرتفع	0.837	4.19	ساهم في تحفيز الطلبة على العمل في المشاريع المدرسية وتوثيقها	5
مرتفع	0.894	4.05	ساهم في الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة في المدرسة ودمج المجتمع المحلي	3
مرتفع	1.021	3.92	أثر على دوري في المدرسة والصف بطريقة إيجابية	4
مرتفع	1.013	3.88	أثار جواً من الحيوية والنشاط والتشويق في المدرسة	2

يبين الجدول (3) آراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة " على فقرات مجالات الدراسة كل على حدة ومرتباً تنازلياً ، ففي مجال بناء فرق عمل مدرسية تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.20) في حدها الأعلى وكانت لفقرة ( ساهم البرنامج في تنمية روح الفريق لدي) وبين (3.67) في حدها الأدنى وكانت لفقرة (أستقطب اهتمام معلمين آخرين غير مشتركين للانضمام للفرق المدرسية . وفيما يتعلق بالمجال الثاني (بناء رؤية مدرسية) ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.08) في حدها الأعلى وكانت لفقرة (نمى لدي أهمية الرؤية المدرسية المشتركة ) وبين (3.85) في حدها الأدنى وكانت لفقرة (أكسبني القدرة على بناء رؤية مدرسية مشتركة وتطويرها) وفيما يتعلق بالمجال الثالث (التخطيط) ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99) في حدها الأعلى وكانت لفقرة ( نمى قدرتي على تحديد المشاكل التي تواجهها مدرستي ) وبين (3.79) في حدها الأدنى ، وكانت لفقرة (نمى لدي القدرة على التنوع في أساليب تنفيذ التخطيط). وفيما يتعلق بفقرات المجال الرابع (التغيير)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.13) في حدها الأعلى وكانت لفقرة (حسن رؤيتي للتغيير والحاجة إليه في مدرستي)، وبين (3.62) في حدها الأدنى وكانت لفقرة (أتاح لي التواصل مع خبرات جديدة من مدارس أخرى) . وفيما يتعلق بالمجال الخامس (أثر البرنامج على المدرسة بشكل عام) ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.82) في حدها الأعلى وكانت لفقرة (ساهم في تغير فكرة الزملاء غير المشاركين في التغيير نحو التغيير والعمل على تحقيقه ) ، وبين (3.88) في حدها الأدنى وكانت لفقرة ( أثار جواً من الحيوية والنشاط والتشويق في المدرسة).

#### آراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة "

ويعزى ذلك إلى العمل بروح الفريق وإنتاج مشاريع مدرسية جديدة بناء على حاجات المدرسة الفعلية، وتنمية المهارات الحاسوبية لدى المعلمين بتوظيف تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية ، خلق بيئة محفزة للعمل خارج الإطار التقليدي للعمل ، والتواصل مع المجتمع المحلي، وتوثيق إنجاز المشاريع قبل العمل وبعد الإنتهاء منه لعرضها على الفرق المشاركة في المدرسة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Shirely and Angela، 2007) التي أظهرت أن المدارس التي مرت بعملية التغيير يزداد عطاء المعلمين فيها ، ويساهمون في تنفيذ التغيير في المدرسة. كما أظهرت النتائج في دراسة (Janelle ، Cohn، 2004) أن تشكيل رؤية واضحة للفرق المدرسية يساهم في نمو مهارات القيادة القوية لدى الفرق المدرسية، ويهيئ بيئة محفزة للتواصل بين الآباء والمجتمع المحلي ، وتطور بيئة تعليم مرنة محور الطالب ، كما تساهم الفرق المدرسية التشاركية في استمرارية وثبات التجديد. كما أشارت نتائج دراسة ( Burton and Schneider، 2005) إلى أهمية التطوير بالعمل الجماعي . وأشارت نتائج دراسة (Wong 2007، shen) إلى أن يكون الفريق المدرسي جاهزاً لاحتواء ما يحدث من صعوبات أثناء التغيير ، ويسيطر على نقاط الضعف الموجودة في المدرسة .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في آراء معلمي المدارس الاستكشافية نحو برنامج " اتجاهات مدرسية جديدة " تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمرحلة ؟.

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الرباعي لتأثير المتغيرات الجنس والخبرة والمرحلة في آراء معلمي المدارس الاستكشافية نحو برنامج " اتجاهات مدرسية جديدة"، والجدول (4) يوضح ذلك .

#### جدول (4)

نتائج تحليل التباين الرباعي لدلالة الفروق في آراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة " وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمرحلة

مصدر لتباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	6.285	1	6.285	15.061	0.000
الخبرة	16.987	2	8.493	20.351	0.000

0.000	1.157	0.483	2	0.966	المرحلة
		0.417	342	142.727	الخطأ
			348	172.585	الكلية

يوضح الجدول (4) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمرحلة في آراء معلمي المدارس الاستكشافية نحو برنامج " اتجاهات مدرسية جديدة " حيث بلغت قيمة ف (15.061) و (20.351) و (1.157) ومستوى الدلالة (0.000) على التوالي. ولمعرفة مصادر الفروق بين الأوساط الحسابية لآراء معلمي المدارس الاستكشافية نحو برنامج " اتجاهات مدرسية جديدة " حسب متغير الخبرة، فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول (5).

#### الجدول (5)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية بين آراء إداريي ومعلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة " وفقاً للخبرة

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فروق المتوسطات بين المتغيرات (2*1)	متغير الخبرة للعينة الكلية	
			1	2
0.000	0.10558	- 0.6822*	5-1	10-5 *
0.002	0.08630	- 0.3083*	5-1	10 *
0.000	0.08884	0.3739*	5-1	10 < *

يبين الجدول (5) نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية ، حيث أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية في الآراء بين الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين (5-1) و للأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين (10-5) وقد كانت هذه الفروق لصالح الأفراد التي تتراوح خبرتهم من (10-5).

ويعزى ذلك إلى تعرض هؤلاء الأفراد إلى دورات تدريبية متعددة نمت لديهم مهارات القيادة والعمل بروح الفريق ، ورغبتهم في العمل لإجراء تغيير في بيئة المدرسة ، وتلبية الحاجات المتجددة للعملية التعليمية ، لإثارة الحيوية والتفاعل بين الطالب والمعلم والتواصل البناء مع المجتمع المحلي .



## آراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة "

### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي :-
1. عقد مثل هذه الدورات التدريبية التي تساهم في إدارة التغيير من خلال العمل ضمن فرق تشاركية ، و تحرص على تنفيذ المشاريع المدرسية التي تركز على تعلم الطالب من خلال انخراطه الفعال بخدمة المجتمع المحلي ، وتعود بالنفع على كافة العاملين في المدرسة دون استثناء لتحسين البيئة المدرسية .
  2. عمل المزيد من الدراسات في المدارس الاستكشافية و التي تم تنفيذ البرنامج فيها ، للوقوف على أثر هذا البرنامج واستخدام متغيرات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة .

### المراجع

#### المراجع العربية :

1. الخالد ، محمود (2006) ، مدى امتلاك المعلم الأردني للكفايات التكنولوجية التعليمية وأدواره في ضوء المناهج المبنية على اقتصاد المعرفة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان.
2. دروزة ، أفنان (2003)،مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ،العدد41، عمان ، الأردن.
3. الشبول ، منذر (2009) اتجاهات مديري المدارس الثانوية في الأردن نحو البحوث التربوية ونتائجها،مجلة دراسات ، العلوم التربوية ،المجلد 36 ، العدد 1 .
4. علوي ، أحمد (2003) ، وضع المعلم المهني والعلمي وسبل تطويره لمواكبة التطور العلمي والتقني ، مجلة البحوث والدراسات التربوية ،العدد(18)، السنة التاسعة، مركز البحوث والتطوير التربوي ، الجمهورية اليمنية .
5. عبدالله ، أدبية (2006) ، أثر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الكفايات التعليمية التعليمية التي يمتلكها معلمو وطلبة المدارس الاستكشافية الأردنية واتجاهاتهم نحو توظيف هذه التكنولوجيا . رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الأردنية ، عمان الأردن .
6. عاشور، محمد (2002) ، مدى مساهمة برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن.

د. محمد الزبون و د. أمل دورسوه

7. النصور، زياد و قعوار، رنا و عياش، أحمد و هديب، طلال (2008) ، القيادة الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قسم التدريب الالكتروني ، وزارة التربية والتعليم ، مديرية التدريب والتأهيل، عمان الأردن .
8. ميسلط، ملك (2005) ، واقع استخدام معلمي المرحلة الثانوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس في المدارس الثانوية الحكومية في عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن .
9. مبادرة التعليم الأردنية (2004) ، مبادرة التعلم الالكتروني .
10. وزارة التربية والتعليم (2003)، دليل التدريب لبرامج التنمية المهنية والشخصية المستدامة لموظفي وزارة التربية والتعليم، إدارة التدريب والتأهيل والإشراف التربوي، مديرية التدريب التربوي، عمان، الأردن .
11. وزارة التربية والتعليم (2006)، وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية لسنة (2006)، عمان ، الأردن.
12. وزارة التربية والتعليم (2007)، المدارس الاستكشافية، قسم التخطيط ، عمان ، الأردن.

المراجع الأجنبية :

1. Burton, Neil and Schneider , Alex (2005) , **The characteristics of effective school principals as perceived by aspiring principals both within education and those from an alternet career path**, MIE, 19 (2), 1-23.
2. Goodlad, John, (2006), **Kudzu, Rabbits, and school Reform, USA**, Retrieved from Ebisco , November, 29, 1-4.
3. Hausman , Charles , (2002), **The worklife of the assistant principal**, Journal of Educational Administration , 40 (2) , 136-157.
4. Huff , Jason , (2006), **Measuring a Leader's Practice: Past Efforts and present , Opportunities to Capture What Educational Leaders Do**. Vanderbilt University, 1-25.
5. Hopkins, Davi ، 4- Faculty of Education (2001) **Instructional leadership and school improvement** ، ، University of Nottingham. National College for school leadership Hovde, Kate and Rodriguez, Albert , (2002), **The challenge of school autonomy supporting principals**, The world bank , Latin America and Caribbean regional office.

آراء معلمي المدارس الاستكشافية في برنامج " نحو اتجاهات مدرسية جديدة "

6. Rayfield,Robin and Diamantes,Thomas , (2002) ,**Task analysis of the duties performed in secondary school adminstration**.Educational ,1,(124),4, 1-5.
7. Kindron , Yael and Darwin , Marlene J , (2007) , **A Systemic review of whole school improvement models** , Journal of education for students plased at risk , 12 (1),9-35.
8. Janelle , Cohn, (2004) **Signs of change: the role of team leader ship and culture in the science education reform**, Main university Oxford Ohio.
9. Jordan Education Initiative, (2009), **Computing in Discovery schools (Part1)**, p:1-31, August.
10. Jordan education Initiative, (2008),**Synthesis report ,Overview and recommendations to the jordan education initiative**, Retrieved April 30, 2008 from, [www.jei.org.jo.com](http://www.jei.org.jo.com)
11. Wong,Kenneth and Shen, Francis ,(2007),**Mayoral Leadership Matters, Lessons Learned From Mayoral Control of Large Urban School Systems** , Peabody Journal Of Education ,82(4) , 737-768,Brown University.