

درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات*

أ. نهلة عبدالقادر ابراهيم قبيطة**
أ. داليا بشير اسحق الزيان***

* تاريخ التسليم: ١٦ / ١ / ٢٠١٣م، تاريخ القبول: ٢٣ / ٣ / ٢٠١٣م.
** ماجستير إدارة تربوية/ وزارة التربية والتعليم الفلسطينية/ غزة/ فلسطين.
*** ماجستير أصول التربية/ وزارة التربية والتعليم الفلسطينية/ غزة/ فلسطين.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف صممت استبانة وفقاً لأسئلة الدراسة ووزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (١٤٥) معلماً ومعلمة، من المدارس الحكومية في مديرية غرب غزة، استردت جميعها، وهي صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

♦ درجة ممارسة المشرفين لأساليب الإشراف التربوي هي درجة مقبولة، حيث وصلت النسبة الكلية للدرجة إلى (٥٢,٦٧%)، وحاز مجال العلاقات الانسانية (٥٥,٩١%) على المرتبة الأولى، وجاء مجال أساليب تنمية المعلمين مهنيّاً في المرتبة الأخيرة (٤٧,٠٥%).

♦ توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a > 0,05$) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي: تعزى لمتغير الجنس، والفروق كلها لصالح الذكور.

♦ لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a > 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي: تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

♦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a > 0,05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والفروق لصالح أصحاب سنوات الخدمة الأعلى.

أهم توصيات الدراسة:

١. تشجيع المشرفين التربويين على تنوع ممارسة أساليب الإشراف بما يخدم الموقف التعليمي، وبما يتناسب مع حاجات الفئة المستهدفة الحقيقية.

٢. إخضاع المشرفين التربويين لدورات مكثفة في أساليب الإشراف التربوي الحديثة، وإطلاعهم على وسائل الإشراف وأساليبها في الدول المتقدمة.

Abstract:

The study aims to investigate the extent of practice for the supervisory techniques for the supervisors in Gaza as perceived by teachers. To achieve this objective, a self-administrated questionnaire was designed and distributed over a classifying random sample, consisting of teachers in west Gaza amounting to (145).

(145) questionnaires were collected and analyzed.

The study concluded that

- ◆ *The extent of the practice of educational supervising methods is acceptable, it was (52,67%) , &the human relations domain got the first rank while the domain of developing the teachers professional skills got the last rank.*
- ◆ *There were statistical differences at ($\alpha < 0.05$) , in the means of the research sample assessments due to gender in favor of the males.*
- ◆ *There were no statistical differences at ($\alpha < 0.05$) , in the means of the research sample assessments due to qualifications.*
- ◆ *There were statistical differences at ($\alpha < 0.05$) , in the means of the research sample assessments to the extent of the educational supervising methods practice, due to the years of employment, in favor of the oldest ones,*
Finally the study recommends some suggestions.

Key words: *Educational Supervision, practice, manners*

مقدمة:

يعدّ الإشراف التربوي من أهم مدخلات النظام التعليمي، ومن أهم عناصره أيضاً، حيث أنه يؤثر، ويتأثر، ويتفاعل مع بقية المدخلات الأخرى مثل: المعلم، والطالب، والمنهاج، ومدير المدرسة، وتقع على عاتق المشرف التربوي مسؤولية كبيرة في تنمية مهارات المعلمين التدريسية وتحسينها، وزيادة خبرتهم، وذلك من خلال تنويع الممارسات والأساليب الإشرافية، وإضفاء الحيوية والنشاط للعمل الإشرافي، وقد أوضحت الرقاد (٢٠٠٩) أهمية دور المشرف التربوي فقالت: " يعدّ المشرفون همزة الوصل بين الإدارة والعاملين، الأمر الذي يفرض عليهم امتلاك القدرات الاتصالية التي تساعدهم على القيام بدورهم بفاعلية، وأضافت بأن المهارات الشخصية للمشرف تشتمل على قدرته على التعامل مع مختلف أنواع المعلمين، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم، وتحسين مهارات الاتصال لديهم، حيث تعد عملية الإشراف التربوي من العمليات المهمة والرئيسة في النظام التربوي وخصوصاً في عمليتي التعلم والتعليم التي تعني التواصل الفعال بين أربعة أطراف: المشرف، والمدير، والمعلم والطالب على التوالي". (الرقاد، ٤٣: ٢٠٠٩).

ونظراً لظهور أساليب جديدة ومتطورة وحديثة في عالم الإشراف التربوي، فقد اقتضت الضرورة الاعتماد والتنوع في توظيف أساليب إشرافية أكثر حيوية وفاعلية من أجل تحسين العملية التعليمية وتحسين نمو التلاميذ، فإن الأسلوب الإشرافي هو "مجموعة من أوجه النشاط التعليمي التي يقوم بها المشرف التربوي لتحقيق أهداف الإشراف التربوي، وهو نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتببط بطبيعة الموقف التعليمي ومتغير بتغيره في اتجاه الأهداف التربوية المنشودة". (سيسالم، والبنا، وعليان، ٢٠١: ٢٠٠٧).

فأساليب الإشراف التربوي متداخلة، ومتكاملة، ومطروحة أمام المشرف، والمدير، والمعلم، ويمكن اختيار ما يناسب الموقف التعليمي وما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة، ونوه عليان (٢٠٠٦) فإنه ليس هناك أسلوب واحد يستخدم في الإشراف التربوي يمكن أن يقال عنه أفضل الأساليب التي تستخدم في جميع المواقف والظروف، حيث إن لكل من هذه الأساليب استخداماته وميزاته، كما أن لكل منها شروطاً وضوابط. (عليان، ٢: ٢٠٠٦).

وقد شهد الإشراف التربوي تطوراً كبيراً على المستوى العالمي، وعلى المستوى الوطني، حيث تشير الدراسات إلى حدوث تطور كبير في أساليب الإشراف التربوي المستخدمة، وقد توصلت دراسة الشوا (١٩٩٨) إلى أن النمط الديمقراطي احتل المرتبة الأولى، وجاء

بعده النمط التعاوني، ثم النمط الدبلوماسي، وكانت المرتبة الأخيرة من نصيب النمط الديكتاتوري، وهذا يدل على وجود تنوع وتطور في الأساليب المستخدمة بما يتناسب مع تلك التي ينادي بها الفكر التربوي المعاصر في الإشراف، ولهذا باتت الحاجة ماسة إلى تقويم ممارسة المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية في مدارس الحكومة بغزة، للوقوف على درجة الممارسات لأساليب الإشراف فيها.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية دور المشرف التربوي الملازم للمعلمين، والقادر على رؤية الأبعاد المختلفة والحقيقية للمهام الموكلة إليه، التي عليه أن يتولاها ويمارسها بمهارة كافية، وحيث إن تنوع المشرف للأساليب الإشرافية التي يمارسها وإدراكه الكامل والواعي لأدواره ومهامه والمسؤوليات الملقاة على عاتقه بوصفه قائداً تربوياً، يسهم بشكل فاعل في تعزيز قدرته على التخطيط الهادف، كما أنه ييسر التعرف إلى نواحي القوة والضعف لدى المعلمين لتحسين أدائهم.

مشكلة الدراسة:

تمر الأراضي الفلسطينية بظروف صعبة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية، والتعليمية، والسياسية، وتواجه في الوقت ذاته تحديات التغيير السريع في التكنولوجيا، ووسائل التعليم ومصادر التعلم الحديثة، التي لم تواكبها أساليب الإشراف المستخدمة في فلسطين، هذا بالإضافة إلى ظهور التوجهات الحديثة في وسائل الإشراف التربوي وأساليبه التي ما زال يجهلها كثير من العاملين في الحقل التربوي، ومن الملاحظ أن المشرفين في غالبيتهم يستخدمون وسيلة واحدة ونمطية في الإشراف وهي الزيارة الصفية، لكتابة تقرير التقويم للمعلم مع غفغال باقي الأساليب، ومن هنا فقد وجدت الباحثة أن هذا الموضوع يستدعي البحث والدراسة بحكم توصلهما مع الحقل التربوي حيث إنهما تعملان في مجال التدريس.

تحددت مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p < 0,05$) في متوسط تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي تعزى للمتغيرات: (الجنس، ونوع المؤهل، وسنوات الخدمة)؟

الفرضيات:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a > 0,05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي، تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a > 0,05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي، تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.
3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a > 0,05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة كونها تتناول موضوعاً جديراً بالاهتمام وهو: «درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين»، وهي الفئة الأكثر أهمية التي توجه إليها الأساليب الإشرافية لتحقيق الفائدة بين المشرفين التربويين ومعلمي المدارس، وتعمل الدراسة على بيان نقاط القوة والضعف في طبيعة الأساليب الإشرافية المستخدمة في فلسطين، حيث من المتوقع أن تسهم الدراسة في تطوير الممارسات الفعلية في الإشراف التربوي، بما يعود بالفائدة على العملية التعليمية.

من المتوقع أن تعود الدراسة بالنفع على المشرفين التربويين، في تنمية ممارساتهم الإشرافية، وعلى الباحثين في مجال الإشراف التربوي، وربما تستفيد منها الوزارة في تقييم ممارسة الأساليب الإشرافية في فلسطين.

وتأمل الباحثتان أن يسترشد قسم الإشراف التربوي بمديريات غزة وقسم الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بهذه الدراسة، ليتم الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفين أنفسهم، ولعل دراسات لاحقة تكمل مسيرة البحث والتطوير.

الطريقة والاجراءات:

مجتمع الدراسة والعينة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمديرية غرب غزة والبالغ عددهم (٢٥٠٨) معلم ومعلمة منهم (١١٠٦) معلم، و (١٤٠٢) معلمة، حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم، وقد قُسم المجتمع إلى ذكور وإناث واختارت الباحثتان عينة عشوائية تتألف من (١٤٥) معلماً ومعلمة، من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمديرية غرب غزة، ووزعت الباحثتان (١٤٥) استبانة على أفراد عينة الدراسة، استردت جميعها،

وكانت صالحة لغايات التحليل الإحصائي، وبلغت نسبة الاسترداد (١٠٠٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة واختيار العينة:

لقد طُبقت أدوات الدراسة الميدانية على عينة عشوائية طبقية من: (معلمي المدارس ومعلماتها في مديرية غرب غزة)، ويوضح الجدول (١) توزيع معلمي ومعلمات المدارس في مديرية غرب غزة.

الجدول (١)

المصدر: احصاءات وزارة التربية للعام ٢٠١١-٢٠١٢

العدد	النوع
١١٠٦	عدد المعلمين
١٤٠٢	عدد المعلمات
٢٥٠٨	المجموع

ويتضح من الجدول (١) أن عدد المعلمين في مدارس مديرية غرب غزة هو (٢٥٠٨) معلم ومعلمة، منهم (١١٠٦) معلم، و (١٤٠٢) معلمة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس ومعلماتها بمديرية غرب غزة، (١٤٥) فرداً، ونسبتها (٥,٧٨٪) من أفراد مجتمع الدراسة البالغ عدد أفرادها (٢٥٠٨) معلم ومعلمة، واختيرت عينة عشوائية طبقية، والجدول (٢) يوضح توزيع أفراد العينة، وبلغ عدد أفراد العينة من حملة الدكتوراه (٢) بنسبة مئوية (١,٣٪)، بينما كان حملة الماجستير (١٠) بنسبة مئوية (٦,٨٪)، وأفراد العينة من حملة البكالوريوس (١٣٠) بنسبة مئوية (٨٩,٦٪)، وحملة الدبلوم (٣) بنسبة مئوية (٢,٠٦٪).

الجدول (٢)

توزيع أفراد العينة.

سنوات الخدمة			المؤهل		الجنس	
٥٧	أقل من ٥ سنوات	٣,١٪	٢	دكتوراه	٧١	٤٨,٩٦٪
١٤	٥ - ١٠	٨,٦٪	١٠	ماجستير	٧٤	٥١,٠٣٪
٢٩	١٠ - ١٥	٨٩,٦٪	١٣٠	بكالوريوس		
٤٥	أكثر من ١٥	٢,٠٦٪	٣	دبلوم		

ويوضح الجدول السابق أن عدد المعلمين (٧١) معلماً، بنسبة مئوية (٤٨,٩٦) %، بينما بلغ عدد أفراد العينة من المعلمات (٧٤) معلمة، بنسبة مئوية (٥١,٠٣) %، وبلغ عدد أفراد العينة من أصحاب سنوات الخدمة أقل من ٥ سنوات (٥٧) بنسبة مئوية (٣٩,٣) %، ومن أصحاب سنوات الخدمة من ٥ - ١٠ سنوات (١٤) بنسبة مئوية (٩,٦) %، وأصحاب سنوات الخدمة من ١٠ - ١٥ سنة (٢٩) معلماً، بنسبة مئوية (٢٠) %، بينما بلغ أصحاب الخدمة أكثر من ١٥ سنة (٤٥) بنسبة مئوية (٣١,٠٣) %.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار انه «يحاول الإجابة عن السؤال الآتي: ما هي طبيعة الظاهرة موضع البحث؟ ويشمل ذلك تحليل بنيتها وبيان العلاقات بين مكوناتها»

(أبو حطب وصادق، ١٩٩١: ١٠٢)

فالمنهج الوصفي التحليلي استخدم في إطار جمع البيانات والمعلومات، ثم تحليل هذه المعلومات والبيانات واستخلاص النتائج من حيث الدراسة النظرية والميدانية.

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان الاستبانة للتعرف إلى وجهة نظر المعلمين والمعلمات في درجة ممارسة المشرفين لأساليب الإشراف التربوي في غزة.

الاستبانة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، واستطلاع رأى عينة من المتخصصين في الإدارة التربوية، عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، قامت الباحثتان ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي شملت (٥٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وعرض الاستبانة على (٥) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في (الجامعات).

- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، حذفت (٩) فقرات من الاستبانة، وكذلك عدلت صياغة بعض الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (٤١) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، وأعطيت الأوزان الآتية (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) لمعرفة درجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي، وبذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة بين (٥٠ - ٢٥٠) درجة.

صدق الاستبانة:

قننت الباحثان الاستبانة، وذلك للتأكد من صدقها وذلك كما يأتي:

١. صدق المحكمين:

عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين متخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من الأبعاد، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء استبعدت بعض الفقرات، وعدّل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (٤١) فقرة موزعة كما في الجدول (٣)

الجدول (٣)

عدد فقرات الاستبانة حسب كل بعد من أبعادها

المجموع	أساليب العلاقات الانسانية	أساليب المعرفة	أساليب المتابعة	أساليب التنمية المهنية
٤١	٨	١٠	١١	١٢

صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية من ٣٠ طالبة، وحُسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك حُسب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والجدول الآتي تبين معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات كل بعد ومعامل ارتباطه مع الدرجة الكلية للبعد.

الجدول (٤)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (أساليب التنمية المهنية) مع الدرجة الكلية للبعد الأول

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١-	يعد برامج لتبادل الزيارات الصفية بين معلمي المبحث.	××٠,٦١٧	٠,٠٠٠
٢-	يوجه المعلمين لكيفية بناء الخطة الزمنية للمواد التي يدرسونها.	××٠,٤٤١	٠,٠٠٠
٣-	يعد المشرف خطة لتنفيذ دروس توضيحية بين المعلمين	××٠,٥٥١	٠,٠٠٠
٤-	يساعد المعلمين على وضع برامج تعليمية مدروسة للطلبة الموهوبين أو المتأخرين دراسياً	××٠,٥٠٤	٠,٠٠٠
٥-	يرسل نشرات تربوية موجّهة وفق خطة زمنية تبعاً لاحتياجات المهنة.	××٠,٧٤٣	٠,٠٠٠

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٦-	يتشارك مع المعلمين في إعداد نشرات تربوية في التخصص لكل فصل دراسي.	××٠,٧١٦	٠,٠٠٠
٧-	يخطط برامج تدريبية لسد الاحتياجات المهنية، وعلاج نواحي القصور في أداء المعلمين.	××٠,٧٢٠	٠,٠٠٠
٨-	ينقل المشرف الخبرات الناجحة بين المدارس لإفادة المعلمين.	××٠,٦٧١	٠,٠٠٠
٩-	يشترك في حضور الزيارات المتبادلة بين المعلمين في المدرسة.	××٠,٥٨٦	٠,٠٠٠
١٠	يشجع المعلمين على ممارسة التقويم الذاتي لأدائهم التعليمي.	××٠,٦٧٩	٠,٠٠٠
١١	يساعد المعلمين في إنتاج وسائل تعليمية مناسبة لمادة التخصص.	××٠,٧١٦	٠,٠٠٠
١٢	يقدم دورات تدريبية لتنمية المعلمين مهنياً.	××٠,٥٤٤	٠,٠٠٠

Correlation is significant at the .** level (٠,٠١ -٢) tailed جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) .

الجدول (٥)

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات البعد الثاني "أساليب المتابعة"

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١-	يحرص المشرف على تنفيذ التوصيات التي تتخذ في اجتماعاته بالمعلمين	××٠,٦٠٥	٠,٠٠٠
٢-	يتابع المشرف حل مشكلات المعلمين بعد زيارته لهم ولا يهملها	××٠,٦١٧	٠,٠٠٠
٣-	يبحث مع المعلمين أسباب انخفاض المستوى التحصيلي للطلبة بعد نهاية كل اختبار.	××٠,٥٧٩	٠,٠٠٠
٤-	يدرس ويحلل نتائج الاختبارات مع المعلمين في نهاية كل فصل دراسي.	××٠,٥٠٤	٠,٠٠٠
٥-	يتابع الأنشطة اللامنهجية المكلف به كل معلم.	××٠,٦٥٤	٠,٠٠٠
٦-	يتناقش مع المعلمين في مفردات تقويم الأداء الوظيفي بعد كل زيارة صفية.	××٠,٦٢٩	٠,٠٠٠
٧-	يشخص واقع المعلمين عن طريق معرفة مواطن القوة والضعف لدى كل منهم.	××٠,٦٤٩	٠,٠٠٠
٨-	يوجه المعلم المقصر في عمله إلى أساليب الارتقاء في مجال العمل.	××٠,٥٦٢	٠,٠٠٠
٩-	يوجه المعلمين إلى الطريقة الفاعلة في إدارة الصف.	××٠,٦٠٢	٠,٠٠٠
١٠-	يستفيد من المعلمين المتميزين في دعم وتطوير وتدريب زملائهم الآخرين.	××٠,٣٨٢	٠,٠٠٠
١١-	يحرص المشرف على تنفيذ التوصيات التي تتخذ في اجتماعاته بالمعلمين	××٠,٥٢٦	٠,٠٠٠

Correlation is significant at the .** level (٠,٠١ -٢) tailed جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) .

الجدول (٦)

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات البعد الثالث «أساليب المعرفة

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١-	يناقش المعلمين في أهداف المرحلة التعليمية التي يعملون بها.	xx٠,٦٨٣	٠,٠٠٠
٢-	يساعد المعلمين على الاستفادة من مصادر التعلم والمختبرات المدرسية	xx٠,٧٠٢	٠,٠٠٠
٣-	يطلع المعلمين على طرائق التدريس الحديثة والمتنوعة.	xx٠,٧٣٩	٠,٠٠٠
٤-	يطلع المعلمين على أنواع مختلفة من الاختبارات وإيجابياتها وسلبياتها	xx٠,٧٨٩	٠,٠٠٠
٥-	يساعد المعلمين على فهم خصائص نمو المرحلة التي يعيشها الطلبة.	xx٠,٧٢٢	٠,٠٠٠
٦-	يزود المعلمين بالأدلة والمناهج والكتب من الطبقات الحديثة.	xx٠,٥٦٦	٠,٠٠٠
٧-	يساعد المعلمين على صياغة وبناء الأهداف التربوية.	xx٠,٦٨٩	٠,٠٠٠
٨-	يناقش الأهداف الخاصة للمنهاج مع المعلمين.	xx٠,٦٥٨	٠,٠٠٠
٩-	يشجع المعلم على كتابة مقالات وأبحاث علمية وتربوية في مجال التخصص	xx٠,٥٥٩	٠,٠٠٠
١٠-	يساعد المعلمين في تحليل محتوى الكتاب المدرسي والنشاطات المرافقة له.	xx٠,٣٣٢	٠,٠٠٠

** Correlation is significant at the .٠٠١ level (٢-tailed). جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) .

الجدول (٧)

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات البعد الرابع «أساليب العلاقات الانسانية»

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١-	يوجه المعلم إلى أساليب التعامل الجيد مع الطلبة.	xx٠,٧٠٨	٠,٠٠٠
٢-	يعزز المعلمين المتميز ويوضح مواطن التميز.	xx٠,٦٨٨	٠,٠٠٠
٣-	يشجع معلمي المادة الواحدة على العمل بروح الفريق الواحد.	xx٠,٨٢٣	٠,٠٠٠
٤-	يساعد المعلمين المستجدين على التكيف مع ظروف العمل المختلفة.	xx٠,٧٣٧	٠,٠٠٠
٥-	يعزز الانتماء وحب المهنة لدى المعلمين.	xx٠,٧٣٦	٠,٠٠٠
٦-	يشجع المعلمين على توثيق صلتهم بأولياء أمور الطلاب.	xx٠,٥٧٦	٠,٠٠٠
٧-	يوفر قنوات تواصل فاعلة مع المعلمين لتلقي مقترحاتهم وآراءهم.	xx٠,٦٩٨	٠,٠٠٠
٨-	يحث المعلمين على عقد حوارات فاعلة وبناءة مع الطلبة.	xx٠,٧٥٩	٠,٠٠٠

** Correlation is significant at the .٠٠١ level (٢-tailed) جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) .

وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأبعاد حسب الباحثان معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة، والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (٨) يوضح ذلك.

الجدول (٨)

مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى لها، وكذلك مع الدرجة الكلية:

العلاقات الانسانية	المعرفة	المتابعة	التنمية المهنية	الأبعاد
			١	أساليب التنمية المهنية
		١	××٠,٤٩٧	أساليب المتابعة
	١	××٠,٥٧٨	××٠,٦٢٢	أساليب المعرفة
١	××٠,٤١٢	××٠,٠٩٩	××٠,٢٢٥	أساليب العلاقات الانسانية
××٠,٥٩٧	××٠,٨٧١	××٠,٧٣٧	××٠,٧٧٢	الدرجة الكلية

**دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها بعضاً، وكذلك ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة:

أجرت الباحثان خطوات التحقق من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت الباحثتان على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل، والجدول (٩) يوضح ذلك.

الجدول (٩)

معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل:

معاملات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد
٠,٨٥٩	١٢	أساليب التنمية المهنية
٠,٨١٦	١١	أساليب المتابعة

الأبعاد	عدد الفقرات	معاملات ألفا كرونباخ
أساليب المعرفة	١٠	٠,٩١٦
أساليب العلاقات الإنسانية	٨	٠,٧١٨
المجموع	٤١	٠,٨٣٣

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (٠,٨٣٣) ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثين لإمكانية تطبيقها على عينة الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

١. أساليب الإشراف التربوي:

أورد العطوي أن: «الأسلوب هو مجموعة من أوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي، والمعلم، والتلاميذ، ومديرو المدارس، من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي، وكل أسلوب من أساليب الإشراف التربوي ماهو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتبطة بطبيعة الموقف ومتغير بتغيره في اتجاه الأهداف التربوية المنشودة». (عطوي، ٢٧: ٢٠٠١).

وتعرفه الباحثتان على أنه الطريقة التي يتبعها المشرف التربوي، والإجراءات التي يتخذها في توجيه المعلم وتنميته مهنيًا، وفي تقويم أعمال المعلم الصفية واللاصفية، لتطوير العملية التعليمية وتحسينها.

٢. الممارسة:

وهي «مزاولة المشرف التربوي لمهامه ومسؤولياته تجاه المعلم لتنميته مهنيًا» (الشمراني وآخرون، ٢٠: ٢٠٠٤).

وتعرفها الباحثتان إجرائيًا، أنها الدرجة التي يحصل عليها الأسلوب الذي يستخدمه المشرف في تنمية المعلمين مهنيًا كمشرف تربوي.

٣. الإشراف التربوي:

أورد الحلو أن الإشراف التربوي: «هو العملية المخططة والمنظمة والهادفة لمساعدة المديرين والمعلمين والمشرفين التربويين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم التلاميذ بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية». (الحلو، ٨٥: ٢٠٠٨).

وتعرفه الباحثتان على أنه جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لقيادة المعلمين والعاملين في الحقل التربوي، في مجال تحسين التعليم مهنيًا، وما يقومون به من نشاطات منظمة لتوجيه المعلمين وتشخيص نقاط الضعف والقوة، وإعداد البرامج، لتنمية المعلمين مهنيًا رغبة في تمكينهم من النمو المهني والثقافي والسلوكي، وكل ما من شأنه أن يرفع مستوى عملية التعليم والتعلم، ويزيد من الطاقات الإنتاجية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً - مفهوم الإشراف التربوي:

أورد حسين و عوض الله، (٢٠٠٦) «الإشراف في التعليم هو عملية توجيه وتقييم نافذ للعملية التعليمية، وهو عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تتطلب الثقة والتقدير المتبادل بين المشرف والمعلم، وتعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره، من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف للنهوض بعملية التعليم والتعلم، وتُدرس من خلالها العوامل المؤثرة في الموقف التعليمي وتقوم للعمل على تحسينها وتنظيمها، من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم.» (حسين و عوض الله، ١٥ - ١٧: ٢٠٠٦)

وعرفه الأفندي (١٩٧٦)، “ بأنه الجهود الدائمة المنظمة التي ترمي لمساعدة المدرس وتوجيهه وتشجيعه على تنمية ذاته، التي تتحقق بعمله الدائب المتواصل على أسس سليمة مع تلاميذه لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة” (الأفندي، ٥١: ١٩٧٦)

ويعمل الإشراف على تمكين المعلم من المعرفة العلمية المطلوبة والمهارات الأدائية اللازمة، على أن تقدم هذه المساعدة بطريقة إنسانية تكسب ثقة المعلمين، وتزيد من تقبلهم، وتحسن في اتجاهاتهم.

ثانياً - أهداف الإشراف التربوي:

أورد شعلان (١٩٨٧)، العديد من الأهداف التي يسعى الإشراف التربوي لتحقيقها ومنها:

- توفير متطلبات المدارس من الكفايات البشرية والتجهيزات اللازمة.
- مساعدة المعلم على النمو المهني، وتحسين مستوى أدائه وتعزيزه، وتبادل الخبرات معه.
- الاهتمام بالنمو الكامل للتلميذ علمياً، وحياتياً، ومعرفياً، والتأكد من تحقق الأهداف التربوية.

- إثراء المنهاج بالوسائل والتدريبات والمواد المساعدة.
- التغلب على الصعوبات والعقبات التي تواجه المسيرة التعليمية أحيانا.
- الإسهام في معالجة المشاكل الطارئة لدى المدارس والمعلمين والطلاب.
- الإشراف على سلامة اختبارات تقويم الطلاب.
- وضع خطط علاجية للطلاب ضعيفي التحصيل.
- إعداد التقارير الدورية وإجراء الدراسات والإحصاءات للتقويم والمعالجة.(شعلان، ١٩٨٧: ٦٠)

ويتضح من كل ما سبق أن ما ورد في الأدب التربوي من أهداف ركزت في مجملها على تطوير كل عناصر العملية التعليمية وتنميتها وتحسينتها، إضافة إلى التعرف إلى خصائص المعلمين وميولهم وحاجاتهم، لتحقيق أفضل النتائج والوصول إلى تنمية المعلمين مهنياً، وحل مشكلاتهم وتطوير أدائهم، بالإضافة إلى تطوير المناهج وإثرائها، وتحقيق الفائدة المرجوة في رفع جودة التعليم المقدم للطلاب وكفاءته.

ثالثاً - مجالات ومهام الإشراف التربوي:

وتشمل ميادين العملية التربوية والتعليمية وجوانبها كافة، عبر الإشراف على أمور عديدة، وقد صنف سيسالم (٢٠٠٧) مجالات الإشراف إلى خمسة هي:

”تنمية العلاقات الإنسانية، تنمية القيادة بين الآخرين، والتنسيق بين أوجه النشاط، وتقديم المعونة الفنية، وتوجيه العمل الجمعي“.(سيسالم وآخرون، ١٤٠: ٢٠٠٧)

ويتضح مما سبق أنه يدخل في نطاق الإشراف التربوي البيئة المدرسية من حيث المباني، والمرافق، والصيانة، والنظافة، ومسح احتياجات المعلمين، وتوجيههم، وإبداء الرأي في توزيع مدرسي المادة حسب الحاجة والقدرات، ومتابعة دفاتر التحضير للمعلمين، وأعمال الطلاب التحريرية والاختبارات وسجل رصد الدرجات، بالإضافة إلى تطوير المقررات والمناهج، ومتابعة مدى تحقق الأهداف السلوكية للمادة وللعملية التربوية التعليمية، ووضع خطة لتبادل الزيارات بين المعلمين وإقامة الدروس النموذجية والإشراف والمشاركة في البرامج التنشيطية والدورات التدريبية وورش العمل وعقد الندوات واللقاءات والمؤتمرات التربوية والتعليمية وإعداد النشرات التربوية والبحوث التعليمية.

رابعاً - أنواع الإشراف:

وضع المهتمون في مجال الإشراف التربوي تصنيفات متنوعة للإشراف، والطعان (٢٠٠٤) حيث صنف أنواع الإشراف كما يأتي:

١. الإشراف التفتيشي: الذي يعتمد على المفاجأة وتصيد الأخطاء، ويتخذ من الزيارة الصفية وسيلة وحيدة، وتنتهي مهمته بكتابة التقرير.

٢. الإشراف العلاجي أو التصحيحي: تتلخص مهمة المشرف بالإشارة إلى الأخطاء التعليمية التي يقع بها المعلمون، ومعالجة الموقف، ومساعدتهم على التخلص من هذه الأخطاء، وبالتالي تتمثل فائدة هذا النوع من الإشراف في العناية البناءة لتصحيح الخطأ، وعدم الإساءة إلى المعلم.

٣. الإشراف القيادي: يعتمد هذا الأسلوب على تعاون جميع الأطراف المعنية بعملية الإشراف، وهذا الأسلوب الإشرافي يعد الطالب محور العملية الإدارية والتربوية والتعليمية.

٤. الإشراف الوقائي: هو أسلوب يهدف إلى التنبؤ بالصعوبات والمعوقات التي قد تواجه المعلمين، والعمل على التقليل من آثارها الضارة، ومساعدة المعلم على تقويم نفسه، ومواجهة هذه الصعوبات من خلال المناقشات والاقتراحات.

٥. الإشراف العلمي: وهو نوع من الإشراف يتبع أساليب علمية في القياس ولا يتبع ذاتية المشرف.

٦. الإشراف الديمقراطي: ويحترم شخصية المعلم وقدراته وإمكاناته، ويعمل على تذليل الصعاب التي تواجهه.

٧. الإشراف الإبداعي: ويهتم بالتعاون واستخدام البحث العلمي، ويشجع على الابتكار والتميز والإبداع. (الطعان، ٣٦-٤١: ٢٠٠٤)

خامساً - نظريات الإشراف التربوي:

- نظرية الإشراف البيروقراطي: تؤمن هذه النظرية بأن لكل طفل حاجاته التربوية والعاطفية والاجتماعية المتميزة عن حاجات غيره من الأطفال. (أبو السعود، ١٣٢-١٣٩: ٢٠٠٢)

- نظرية الإشراف بالنواتج: تستخدم هذه النظرية مستوى تحصيل الطلاب أداة لتحديد كفاءة المعلم، أي أن للمعلم حرية اختيار النمط التعليمي أو الأسلوب التدريسي الذي يراه مناسباً لزيادة تحصيل الطلاب.

- نظرية الإشراف بالأهداف: تركز تلك النظرية على الطريقة الفردية في التقويم، وفيها مشاركة بين المعلم والمدير والمشرف في وضع الأهداف التي سيدور حولها العمل. (الرقاد، 2009: www.ul.um.nl)

- نظرية الإشراف العيادي: تقوم على مجموعة من الفروض والممارسات التي

تصمم لتحسين أداء المعلم داخل الصف، ومن ثم جمع المعلومات من خلال النشاطات والوقائع التي تجرى داخل غرفة الصف ومن ثم تحليل هذه المعلومات والعلاقات بين المشرف والمعلم.

- نظرية الإشراف بالقياس: تهتم بالسلوك الصفي للمعلم.

سادساً - أساليب الإشراف التربوي:

أصبح الإشراف التربوي في ظل المفهوم الحديث عملية تربوية تعاونية فنية وديمقراطية تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم وتنوعت أساليب الإشراف التربوي تبعاً لتغير مفهوم العملية الإشرافية وتطورها، وحدد دليل الإشراف التربوي الذي أصدرته وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام (٢٠٠٧ - ٢٠٠٨) الأساليب التي يستخدمها المشرف التربوي لتنمية المعلم مهنيًا، وهي: (إعطاء الدروس التطبيقية، وعقد الاجتماعات الدورية والأيام الدراسية، والدورات المختلفة، وتنظيم تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين في المدرسة الواحدة وبين المدارس) وعلى صعيد المنهاج ذكر الدليل: (إغناء المنهاج بتوزيع النشرات وتحليل لوحات مختارة من المقررات الدراسية واقتراح أنشطة معينة) وبهذا ربما تكون الوزارة أعطت مؤشراً واضحاً للمشرف التربوي عن الأساليب التي يستطيع أن يمارسها، ولكن هذا لا يعني أن يتقيد المشرف التربوي بهذه الأساليب فقط، فقد يختار أساليب أخرى يجد أنها مناسبة بشكل أكبر، وقد نالت الأساليب الإشرافية اهتماماً كبيراً بسبب التطورات التي طرأت على مفهوم الإشراف التربوي، وظهرت أساليب أكثر فعالية وعناية لما تحققه من أهداف رئيسة تتركز في تحسين العملية التربوية، وتساعد المعلمين على النمو المهني. (السلمي، ٣٧: ٢٠٠٠) ويفترض في المشرف التربوي أن يكون مدركاً للأساليب والطرق كافة، التي يمكن أن تساعد المعلمين على التغيير والتطوير والسير نحو الأفضل وأن يكون منطلق اختيار الأسلوب المناسب للموقف. ويمكن تقسيم الأساليب الإشرافية إلى أساليب فردية كالزيارة الصفية واللقاء الفردي بالمعلم وأساليب جمعية كالندوة والمشغل التربوي والنشرة الإشرافية، كما يمكن تقسيمها إلى أساليب مباشرة كالزيارة الصفية، وأساليب غير مباشرة كالنشرة التربوية.

أبرز الأساليب الإشرافية:

◆ أولاً- الزيارة الصفية:

هي أحد الأساليب الإشرافية الفردية المباشرة الفعالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى على الطبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم: « ليرى التحديات التي تواجه

المعلمين في تدريسهم، والاطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ، واكتشاف المهارات، والقدرات، والمواهب التي يتميز بها المعلمون، للاستفادة منها وتنمية جوانب القصور وتحديد نوعية العون التربوي الذي يحتاجه المعلم لتحسين مخرجات التعليم». (المنيف، ١٩: ١٩٩٧).

ولا بد من الإعداد الواعي للزيارة الصفية، إذ يجب "تحديد الهدف من الزيارة الصفية بدقة ومتابعة المعلم ومراجعة المشرف للنظريات والحقائق التربوية والعلمية التي يمكن أن يطبقها في هذه الزيارة وأن يحصل المشرف على معلومات عن الطلاب الذين سيزورهم، وأن يكون الوقت ملائماً وفي جو نفسي طيب وأن يعقد المشرف التربوي لقاءً فردياً مع المعلم المزار بعد الزيارة مباشرة، ويبرز له جوانب القوة ويعمل على تعزيزها، ويعرض نقاط الضعف بأسلوب غير مباشر للعمل على تلافيتها، وأن يترك للمعلم الفرصة لإبداء آرائه ومقترحاته" (عطوي، ٢٧٢-٢٧٣: ٢٠٠١).

♦ ثانياً- المداولات الإشرافية:

يقصد بالمداولات الإشرافية هو «ما يدور من مناقشات بين المشرف التربوي وأحد المدرسين حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة التي يشترك في ممارستها سواء كانت هذه المناقشات موجزة أم مفصلة، عرضية أم مرتبة لها». (الأفندي، ١٢٩: ١٩٧٦)

♦ ثالثاً- تبادل الزيارات بين المعلمين (الزيارات التبادلية):

هو «أسلوب إشرافي فعال مرغوب فيه يترك أثراً في نفس المعلم، ويزيد من ثقته بنفسه ويطلق إبداعه خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها» (المسار، ٧٢: ١٩٨٦).

♦ رابعاً- الدروس التطبيقية:

الدرس التطبيقي هو نشاط علمي يقوم به المشرف التربوي أو أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف العادية، وبحضور عدد من المعلمين، وذلك لمعرفة ملاءمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العلمي في الميدان أو لتجريب طريقة تعليمية مبتكرة لمعرفة مدى فاعليتها، أو شرح أساليب تقنية فنية أو استخدام وسائل تعليمية حديثة أو توضيح فكرة أو طريقة يرغب المشرف التربوي في إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية تجريبها، ومن ثم استخدامها. (طافش، ٨١: ١٩٨٨)

♦ خامساً- المشغل التربوي (الورشة التربوية):

المشغل التربوي من الأساليب الإشرافية الجماعية المباشرة، وهو نشاط تعاوني عملي

لمجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة، يعمل فيها المشتركون أفراداً وجماعات في وقت واحد متعاونين تحت إرشاد منسق، من أجل تجريب أحسن طرق التدريس أو دراسة مشكلة تربوية مهمة، أو إنجاز عمل تربوي محدد مثل تحليل محتوى وحدات دراسية، أو إنتاج وسيلة تعليمية معينة في مادة، أو وحدة معينة لصف معين، أو التخطيط للقيام بإحدى التجارب، ويرى بعضهم أنه نشاط تحسيني يتم في أثناء الخدمة.(الطعان، ٧٣: ٢٠٠٤)

◆ سادساً- النشرات الإشرافية:

«هي وسيلة اتصال إشرافية كتابية يقوم المشرف التربوي أو يساهم في إعدادها وتوزيعها للمعلمين الذين يشرف عليهم، ويتضمن عادة مجموعة من التعليمات والمعلومات التي تهدف إلى اطلاع المعلمين على صور من المقررات الدراسية أو الأنشطة التعليمية المعنية وغيرها من الأمور التعليمية المهنية».(اليزان، ٩٢: ١٩٦٧)

◆ سابعاً- القراءة الموجهة:

هي أسلوب إشرافي مهم يهدف إلى تنمية كفايات المعلمين في أثناء الخدمة من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءة الخارجية وتبادل الكتب واقتنائها وتوجيههم إليها توجيهاً منظماً مدروساً حيث يوجه المشرف التربوي معلميه من وقت لآخر إلى قراءات تتعلق بالمشكلات التربوية التي يواجهونها كما يعرفهم بالكتب والمجلات المهنية التي تظهر بشكل دوري بالإضافة إلى المقالات التربوية التي تناقش العديد من المواضيع التي تهم المعلمين.

◆ ثامناً- الاجتماعات واللقاءات الإشرافية:

اللقاء الإشرافي هو اجتماع هادف يعقده المشرف مع معلم أو مجموعة من المعلمين الذين يقومون بتدريس مادة ما، ويكون في الغالب قبل الزيارة الصفية أو بعدها أو في بداية العام الدراسي للتعرف إلى المعلمين ومناقشة خططهم الفصلية أو السنوية.

◆ تاسعاً- الندوات التربوية:

وهي عبارة عن عرض عدد من القادة التربويين لقضية أو موضوع محدد، ثم فتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة المثمرة للحاضرين.

◆ عاشراً- البحث الإجرائي:

البحث الإجرائي هو نشاط إشرافي تشاركي يهدف إلى تطوير العملية التربوية وتلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العملية خاصة من خلال المعالجة العلمية الموضوعية للمشكلات المباشرة التي يواجهونها، ويهدف إلى تجربة الأفكار والبرامج والأساليب

الجديدة، والتأكد من مدى صحتها وصلاحيتها.

♦ أحد عشر- التعليم المصغر:

«هو لقاء تعليمي مصغر، مدته قصيرة بين ٤- ٢٠ دقيقة، ومجموعة صغيرة من التلاميذ من ٣- ١٠ تلميذ ويركز على مهارة تعليمية محددة، ويستعمل التسجيل المرئي لتوفير تغذية راجعة فورية». (فيفر ودنلاب، ٢٥: ١٩٩٧)

♦ اثنا عشر- المعارض التعليمية:

وهي المعارض التي تقيمها الوزارات المختلفة بما فيها وزارة التربية والتعليم حيث تتوافر فيها كتب ونشرات ووسائل تعليمية تعمل على تجديد خبرة المعلم، ولا بد للمشرف التربوي أن يحث المعلمين على إقامة المعرض أو حضورها، مما يتيح تبادل الخبرات وزيادة الثقة بالنفس.

الدراسات السابقة:

تعد البحوث والدراسات السابقة خير عون للباحثين في تصميم دراستهما، واختيار الأداة، والإفادة منها في توجيه الدراسة لتكملة الجهود المبذولة في هذا المضمار، حيث اطلعت الباحثتان على بعض الدراسات العربية والمحلية والأجنبية التي بحثت في مجال الإشراف التربوي، ومن هذه الدراسات: دراسة تيم، حسن محمد عبد الله، (٢٠٠٨)، واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات التي هدفت إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وأشارت نتائج الدراسة بصورة عامة إلى أن واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين كانت ضعيفة، وأن واقع الممارسات الإشرافية يختلف باختلاف المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية ومكان السكن. وفي ضوء تلك النتائج اقترح الباحث توصيات عدة لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظات شمال فلسطين، منها توجيه المشرفين التربويين من خلال التدريب المستمر، وعدم إشغال المشرفين التربويين بالعبء الإداري، وتطوير معايير اختيار المشرف التربوي، وإجراء دراسة مشابهة في محافظات فلسطين الأخرى، وإجراء دراسات مشابهة تشتمل على متغيرات أخرى. أما دراسة أبو سمرة وآخرون: (٢٠٠٧)، الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظات الخليل من وجهة نظر المعلمين فقد هدفت الدراسة للتعرف إلى هذه الممارسات والتعرف إلى متغيرات الدراسة

في واقع هذه الممارسات وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في الخليل للعام الدراسي ٢٠٠٥-٢٠٠٦، وأظهرت النتائج أن واقع الممارسات الإشرافية كان بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين، تعزى لمتغيرات جنس المعلم وتخصصه ومؤهله العلمي، ولكن اتضح وجود فروق ذات دلالة لتقديرات متوسطات أفراد العينة لواقع الممارسات الإشرافية، تعزى لمتغيري المديرية، ولصالح جنوب الخليل وسنوات خبرة المعلم، ولصالح المعلمين الذين تزيد خبرتهم عن ١٥ سنة.

بينما هدفت دراسة القحطاني، لطف محمد، (٢٠٠٦) ، تقويم ممارسة المشرفين للأساليب الإشرافية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، التعرف إلى متوسط درجة ممارسة المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية من وجهة نظر أفراد العينة، ومعرفة الفروق الدالة إحصائياً في متوسط تقدير أفراد العينة لممارسة المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية تعزى للمتغيرات: الجنس، ونوع المؤهل، والخبرة، والتدريب، والوظيفة؟ وأظهرت الدراسة أن درجة الممارسة الإشرافية كانت من وجهة نظر أفراد العينة نتيجة غير مقبولة بعلامة المحك (٣) من الدرجة (٥) كحد أدنى للقبول ، بمتوسط (٢,٣٦) من (٥) وأن أعلى درجة للممارسة الإشرافية من وجهة نظر أفراد العينة كانت في مجال الإشراف بالأهداف حيث حصل على (٢,٤٧٪) من الدرجة (٥) وبنسبة (٤٣,٦٥٪) ، ثم الإشراف الإكلينيكي الذي حصل على (٢,٣٤٪) من الدرجة (٥) وبنسبة (٤٦,٩٢٪) ، ثم أسلوب الإشراف التشاركي الذي حصل على (٢,٢٧٪) من الدرجة (٥) وبنسبة (٤٥,٥٧٪) . وأشارت الدراسة إلى وجود فروق إحصائية بين متوسطات الاستجابات لأفراد العينة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، و متغير الوظيفة لصالح المشرفين ولكن لم تشر النتائج إلى وجود فوارق دالة إحصائية عن مستوى الدلالة (٠,٥) تعزى لمتغير التدريب، والخبرة، ونوع المؤهل لمستوى تقديرات أفراد العينة لممارسة المشرف للأساليب الإشرافية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، وفي ضوء تلك النتائج استنتج الباحث أن الإشراف التربوي في اليمن لم يساير الاتجاهات العالمية المعاصرة، ولم يأخذ بمفهوم الإشراف التربوي الشامل الذي يتعامل مع أطراف العملية التعليمية، وأن التغيير في مفهوم الإشراف التربوي من تفتيش إلى توجيه كان شكلياً فقط. ودراسة رايك، (٢٠٠١) ،

The relationship of supervisor and trainee gender match and gender attitude match to supervisory style and the supervisory working alliance

هدفت إلى التعرف إلى اتجاهات المشرفين التربويين نحو عملية الإشراف التربوي وعلاقتها بمتغير الجنس للمشرفين المتدربين والمشرفين القائمين وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المشرفين المتدربين والقائمين نحو عملية الإشراف التربوي عامة، في حين أشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين المتدربين والقائمين في القضايا التي تتمحور حول الجوانب المهنية الرسمية التي تتعلق بمهماتهم الإشرافية ولصالح المشرفين القائمين الذين كانوا أكثر حرية وانطلاقاً في التعبير عن آرائهم الإشرافية من المشرفين نحو المسؤوليات المناطة بهم.

ويلاحظ مما سبق أن بعض الدراسات مثل دراسة تيم (٢٠٠٨) التي هدفت لدراسة واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين في المدارس الحكومية في شمال فلسطين قد اتفقت مع الدراسة الحالية في اختيار المجتمع الفلسطيني، لكنها اقتصرت على محافظات الشمال، وأكدت الدراسة على ضرورة توجيه المشرفين التربويين من خلال التدريب المستمر، وعدم إشغال المشرفين التربويين بالعبء الإداري، وتطوير معايير اختيار المشرف التربوي، واتفقت دراسة القحطاني مع الدراسة الحالية، في الاهتمام بالإشراف التربوي، لكنها اختلفت مع الدراسة الحالية في التوجه، حيث كانت دراسة القحطاني (٢٠٠٦)، وأبو سمرة (٢٠٠٧) عن واقع الممارسات، بينما اهتمت هذه الدراسة بأساليب الإشراف، وفي الدراسة الحالية كان المجتمع هو المعلمون والمعلمات في مدارس الحكومة، وأما دراسة راريك فقد اهتمت باتجاهات المشرفين التربويين نحو عملية الإشراف التربوي، وقد استفادت الباحثتان من الدراسات السابقة وتوصياتها وأسلوب تنفيذها وأدواتها، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث اهتمامها بدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي في فلسطين، من وجهة نظر معلميه، ومن حيث اهتمامها بمديريات غزة بشكل خاص، حيث تحاول الدراسة فهم مكامن الضعف في هذه الممارسات، للعمل على علاجها وذلك بتقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة، لكن الباحثتين استفادتتا من الدراسات السابقة في اختيار أداة الدراسة الحالية، وفي بناء الاستبانة، إضافة إلى التعرف إلى الأساليب الإحصائية الممكن استخدامها، وطريقة تحليل النتائج.

إجراءات الدراسة:

١. إعداد الأداة بصورتها النهائية

٢. ورّعت الباحثتان (٣٠) استبانة أولية للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.
٣. بعد إجراء اختبار الصدق والثبات ورّعت الباحثتان (١٤٥) استبانة على أفراد عينة الدراسة، ونسبتها (٥,٧٨٪) من أفراد مجتمع الدراسة، وأُسترجعت بالكامل، ونسبتها (١٠٠٪)، ثم رُقمت أداة الدراسة ورُمّزت، كما ورّعت البيانات حسب الأصول وعولجت إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

- لقد فرغت الباحثتان الاستبانات وحلّلتها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) ، واستخدمتا الأساليب الإحصائية الآتية:

التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لمعرفة درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة، والوقوف على درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة، ومقارنتها بالدرجة الكلية للأبعاد.

- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وأستخدم معامل ألفا كرونباخ لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، وأستخدم اختبار (T) للعينات المستقلة لبيان الفروق بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير: الجنس. واختبار تحليل التباين الأحادي لعينة واحدة لبيان الفروق بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير: سنوات الخدمة، ومتغير المؤهل، وجمعت الباحثتان البيانات، حيث عرضت وحلّلت وفسّرت ونوقشت نتائجها، ثم عرضتا التوصيات التي توصلت إليها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

◀ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة وتفسيرها:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على:

ما درجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

وللإجابة على التساؤل استخدمت الباحثتان التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية والجدول الآتية توضح ذلك:

١. البعد الأول أساليب التنمية المهنية:

الجدول (١٠)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي
لكل فقرة في البعد الأول وترتيبها = (١٤٥)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	١	٢	٣	٤	٥	الفقرات
١٠	%٤١,٢٤	١,٠٥	٢,٠٦	٢٩٩	٨٠	٣٢	٣٧	١٦	٠	يعد برامج لتبادل الزيارات الصفية بين معلمي المبحث.
٦	%٤٧,٧٢	٠,٩٥١	٢,٣٨	٣٤٦	٢٢	٧١	٢٦	٢٦	٠	يوجه المعلمين لكيفية بناء الخطة الزمنية للمواد التي يدرسونها
٩	%٤٤,٨٢	٠,٨٧٦	٢,٢٤	٣٢٥	٢٦	٧٤	٢٩	١٦	٠	يعد المشرف خطة لتنفيذ دروس توضيحية بين المعلمين
٥	%٤٩,٦٥	٠,٩٠٦	٢,٤٨	٣٦٠	١٢	٨٠	٢٤	٢٩	٠	يساعد المعلمين على وضع برامج تعليمية مدروسة للطلبة الموهوبين أو المتأخرين دراسياً
٨	%٤٦,٢٨	١,٠٨	٢,٣١	٣٣٥	٤٤	٣٧	٣٩	٢٥	٠	يرسل نشرات تربوية موجهة وفق خطة زمنية تبعاً لاحتياجات المهنة.
١٢	%٣٤,٠٦	٠,٨٣٤	١,٧٠	٢٤٧	٧٤	٤٤	٢٣	٤	٠	يتشارك مع المعلمين في إعداد نشرات تربوية في التخصص لكل فصل دراسي.
٧	%٤٦,٤٨	١,١١	٢,٣٢	٣٣٧	٤٣	٤٠	٣٦	٢٤	٢	يخطط برامج تدريبية لسد الاحتياجات المهنية ، وعلاج نواحي القصور في أداء
١	%٥٦,١٣	٠,٩٣٧	٢,٨٠	٤٠٧	١٢	٤٤	٤٩	٤٠	٠	ينقل المشرف الخبرات الناجحة بين المدارس لإفادة المعلمين.
١١	%٣٧,١٠	٠,٩٦٦	١,٨٠	٢٦٢	٧٢	٤١	٢٠	١٢	٠	يشارك في حضور الزيارات المتبادلة بين المعلمين في المدرسة.
٣	%٥٣,٣٣	٠,٩٤٥	٢,٦٩	٣٩١	١٥	٤٨	٤٨	٣٤	٦	يشجع المعلمين على ممارسة التقويم الذاتي لأدائهم التعليمي.
٤	%٤٥,٦	١,٠٩	٢,٦٢	٣٨١	٢٨	٤٠	٣٥	٤٢	٠	يساعد المعلمين في إنتاج وسائل تعليمية مناسبة لمادة التخصص.
٢	%٥٥,١٧	١,٠٥	٢,٧٥	٤٠٠	٢٠	٤٢	٣٦	٤٧	٠	يقيم دورات تدريبية لتنمية المعلمين مهنيًا.

يتضح من استعراض بيانات الجدول (١٠) ما يأتي:

- جاءت الفقرة (٨) ، وتنص على (ينقل المشرف الخبرات الناجحة بين المدارس

لإفادة المعلمين) في المرتبة الأولى بمجموع (٤٠٧) ، ومتوسط (٢,٨٠) ، وانحراف معياري (٩٣٧) ، وبلغ ثقلها النسبي (٥٦,١٣)٪ ، وتعدّ نقل الخبرات الناجحة بين المدارس من الممارسات المهمة لتنمية المعلمين مهنيًا.

- جاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأخيرة، وتنص على: (يتشارك مع المعلمين في إعداد نشرات تربوية في التخصص لكل فصل دراسي) ، وبلغ مجموع الفقرة (٢٤٧) ، ومتوسطها (١,٧٠) وانحرافها (٨٣٤) وبلغ ثقلها النسبي (٣٤,٠٦)٪ ، وقد يعزى هذا لاعتقاد المشرف أن هذه النشرات يضعها المسئول، ولكن هذا لا يمنع أن يستعين المشرف بالمعلمين ذوي الخبرة والمعرفة لوضع نشرات هادفة.

٢. البعد الثاني أساليب المتابعة:

الجدول (١١)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة في البعد الثاني وترتيبها. (١٤٥)

م	الفقرات	٥	٤	٣	٢	١	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يحرص المشرف على تنفيذ التوصيات التي تتخذ في اجتماعاته بالمعلمين	٠	٣٦	٤٥	٤٩	١٥	٣٩٢	٢,٧٠	٠,٩٥٨	٥٤,٠٦٪	٥
٢	يتابع المشرف حل مشكلات المعلمين بعد زيارته لهم ولا يهملها	٠	٢٤	٤١	٥٧	٢٣	٣٥٦	٢,٤٥	٠,٩٤٩	٤٩,١٠٪	١٠
٣	يبحث مع المعلمين أسباب انخفاض المستوى التحصيلي للطلبة بعد نهاية كل اختبار.	٠	٢٠	٣٨	٤٢	٤٥	٣٢٣	٢,٢٢	١,٠٣	٤٤,٥٥٪	١١
٤	يدرس ويحل نتائج الاختبارات مع المعلمين في نهاية كل فصل دراسي.	٠	٣٦	٤٦	٤٧	١٦	٣٩٢	٢,٧٠	٠,٩٦٥	٥٤,٠٦٪	٤
٥	يتابع الأنشطة اللامنهجية المكلف به كل معلم.	٠	٤٤	٤٣	٢٨	٣٠	٣٩١	٢,٦٩	١,١١	٥٣,٩٣٪	٦
٦	يتناقش مع المعلمين في مفردات تقويم الأداء الوظيفي بعد كل زيارة صفية.	٠	٣٦	٣٩	٥٤	١٦	٣٥٨	٢,٦٥	٠,٩٧٤	٥٣,١٨٪	٧
٧	يشخص واقع المعلمين عن طريق معرفة مواطن القوة والضعف لدى كل منهم.	٠	٣٩	٣٧	٤٠	٢٩	٣٧٦	٢,٥٩	١,٠٨	٥١,٨٦٪	٩
٨	يوجه المعلم المقصر في عمله إلى أساليب الارتقاء في مجال العمل.	٠	٤٢	٥٦	٣٦	١١	٤١٩	٢,٨٨	٠,٩١٣	٥٧,٧٩٪	٣

م	الفقرات	٥	٤	٣	٢	١	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
٩	يوجه المعلمين إلى الطريقة الفاعلة في إدارة الصف.	٠	٤٥	٧٤	٢١	٥	٤٤٩	٣,٠٩	٠,٧٦٦	٪٦١,٩٣	٢
١٠	يستفيد من المعلمين المتميزين في دعم وتطوير وتدريب زملائهم ا	٢	٤٢	٧٠	٣١	٠	٤٥٠	٣,١٠	٠,٧٤٢	٪٦٢,٠٦	١
١١	يحرص المشرف على تنفيذ التوصيات التي تتخذ في اجتماعاته بالمعلمين	٠	٣١	٥٤	٣٨	٢٢	٣٨٤	٢,٦٤	٠,٩٨٢	٪٥٢,٩٦	٨

يتضح من استعراض بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- جاءت الفقرة (١٠)، وتنص على (يستفيد من المعلمين المتميزين في دعم وتطوير وتدريب زملائهم الآخرين). في المرتبة الأولى بمجموع (٤٥٠)، ومتوسط (٣,١٠)، وانحراف معياري (٠,٧٤٢)، وبلغ ثقلها النسبي (٦٢,٠٦٪)، مما يعني أن المشرف يركز على تمرير الخبرة بين المعلمين، وهذه الممارسة جيدة لو نظمت في خطة مدروسة.

- جاءت الفقرة (٣) في المرتبة الأخيرة وتنص على (يبحث مع المعلمين أسباب انخفاض المستوى التحصيلي للطلبة بعد نهاية كل اختبار)، وبلغ مجموع الفقرة (٣٢٣)، ومتوسطها (٢,٢٢) وانحرافها (١,٠٣) وبلغ ثقلها النسبي (٤٤,٥٥٪) وترى الباحثتان أن هذه من أهم الأساليب التي يجب على المشرف الاهتمام بها وأن التقصير في هذا الجانب يؤثر سلباً على العملية التعليمية.

٣. البعد الثالث الأساليب المعرفية:

الجدول (١٢)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي
لكل فقرة في البعد الثالث وترتيبها ن = (١٤٥)

م	الفقرات	٥	٤	٣	٢	١	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يناقش المعلمين في أهداف المرحلة التعليمية التي يعملون بها.	٠	٣٣	٥٤	٣٩	١٩	٣٩١	٢,٦٩	٠,٩٦٦	٪٥٣,٩	٥

م	الفقرات	٥	٤	٣	٢	١	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
٢	يساعد المعلمين على الاستفادة من مصادر التعلم والمختبرات المدرسية	٤	١٩	٢٥	٧٤	٢٣	٣٤٢	٢,٣٥	٠,٩٩٠	٤٧,١%	٨
٣	يطلع المعلمين على طرايق التدريس الحديثة والمتنوعة.	٠	٥٣	٤١	٣٩	١٢	٤٢٥	٢,٩٣	٠,٩٨٣	٥٨,٦%	٣
٤	يطلع المعلمين على أنواع مختلفة من الاختبارات وإيجابياتها وسلبياتها	٠	٣٠	٥٥	٣٧	٢٣	٣٨٢	٢,٦٣	٠,٩٨٤	٥٢,٦%	٧
٥	يساعد المعلمين على فهم خصائص نمو المرحلة التي يعيشها الطلبة.	٠	١٥	٤٠	٦٠	٣٠	٣٣٠	٢,٢٧	٠,٩٠٨	٤٥,٥%	٩
٦	يزود المعلمين بالأدلة والمناهج والكتب من الطبقات الحديثة.	٠	٣٢	٥٧	٢٩	٢٧	٣٨٤	٢,٦٤	١,٠٢	٥٢,٩%	٦
٧	يساعد المعلمين على صياغة وبناء الأهداف التربوية	٠	٥٥	٤٣	٣٢	١٥	٤٢٨	٢,٩٥	١,٠٠	٥٩,٠%	٢
٨	يناقش الأهداف الخاصة للمنهاج مع المعلمين	٠	٣٠	٦٦	٢٦	٢٣	٣٩٣	٢,٧١	٠,٩٧١	٤٥,٢%	٤
٩	يشجع المعلم على كتابة مقالات وأبحاث علمية وتربوية في مجال التخصص	٠	٢٤	٢٥	٦١	٣٥	٣٢٨	٢,٢٦	١,٠٠	٤٥,٢%	١٠
١٠	يساعد المعلمين في تحليل محتوى الكتاب المدرسي والنشاطات المرافقة له.	٠	٥٤	٤٢	٣٩	١٠	٣٤٠	٢,٧١	٠,٩٧١	٥٩,٣%	١

يتضح من استعراض بيانات الجدول السابق ما يأتي:

- جاءت الفقرة (١٠) ، وتنص على (يساعد المعلمين في تحليل محتوى الكتاب المدرسي والنشاطات المرافقة له..). في المرتبة الأولى بمجموع (٠٤٣) ، ومتوسط (٢,٧١) ، وانحراف معياري (٠,٩٧١) ، وبلغ ثقلها النسبي (٥٩,٣%) ، مما يعني أن هناك مساعدة من المشرفين التربويين للمعلمين في مجال المنهاج، وهذا يساعد المعلمين الجدد خاصة.

- جاءت الفقرة (٩) في المرتبة الأخيرة وتنص على: (يشجع المعلم على كتابة مقالات وأبحاث علمية وتربوية في مجال التخصص..). وبلغ مجموع الفقرة (٣٢٨) ، ومتوسطها (٢,٢٦) وانحرافها (١,٠٠) وبلغ ثقلها النسبي (٤٥,٢%) ، وهذا يدل على أن هناك فجوة بين الإشراف والبحث العلمي، مع أن المجتمعات اليوم تركز على البحث العلمي ولكن قد يعزى هذا إلى قلة خبرة بعض المشرفين في أسس البحث العلمي وأساليبه.

٤. البعد الرابع أساليب العلاقات الانسانية:

الجدول (١٣)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي
لكل فقرة في البعد الأول وترتيبها ن = (١٤٥)

م	الفقرات	٥	٤	٣	٢	١	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يوجه المعلم إلى أساليب التعامل الجيد مع الطلبة.	٥٤	٤٢	٤٠	٩	٤٣١	٢,٩٧	٠,٩٤٩	٥٥,٤٤%	٢	
٢	يعزز المعلمين المتميز ويوضح مواطن التميز.	٤٥	٥٤	٣٥	١١	٤٢٣	٢,٩١	٠,٩٢٤	٥٨,٣٤%	٥	
٣	يشجع معلمي المادة الواحدة على العمل بروح الفريق الواحد.	٥٧	٤٣	٢٥	١٨	٤٣٥	٣,٠٠	١,٠٦	٦٠%	١	
٤	يساعد المعلمين المستجدين على التكيف مع ظروف العمل المختلفة.	٥٤	٣٩	٣٩	١٣	٤٢٤	٢,٩٢	١,٠٠	٥٨,٤٨%	٤	
٥	يعزز الانتماء وحب المهنة لدى المعلمين.	٥٧	٣٩	٣٦	١٣	٤٣٠	٢,٩٦	١,٠٠	٥٩,٣١%	٣	
٦	يشجع المعلمين على توثيق صلتهم بأولياء أمور الطلبة	١٧	٦٤	٤٤	٢٠	٣٦٨	٢,٥٣	٠,٨٧٤	٥٠,٧٥%	٨	
٧	يوفر قنوات تواصل فاعلة مع المعلمين لتلقي مقترحاتهم وآراءهم.	٢٤	٥٤	٤٤	٢٣	٣٦٩	٢,٥٤	٠,٩٤٩	٥٠,٨٩%	٧	
٨	يحث المعلمين على عقد حوارات فاعلة وبناءة مع الطلبة	٣٩	٢٤	٥٨	٢٣	٣٧٢	٢,٥٦	١,٠٧	٥١,٣١%	٦	

يتضح من استعراض بيانات الجدول (٣١) ما يأتي:

- جاءت الفقرة (٣) وتنص على: (يشجع معلمي المادة الواحدة على العمل بروح الفريق الواحد.) في المرتبة الأولى بمجموع (٤٣٥) ، ومتوسط (٣,٠٠) ، وانحراف معياري (١,٠٦) ، وبلغ ثقلها النسبي (٦٠%) ، مما يعني أن العلاقة ودية بين المشرفين والمعلمين ، وأن المشرفين يشجعون المعلمين على التعاون ، وهذا يشجع جو من التفاهم يسهم في نجاح العملية التعليمية.

- جاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأخيرة وتنص على (يشجع المعلمين على توثيق صلتهم بأولياء أمور الطلبة.) ، وبلغ مجموع الفقرة منهما (٣٦٨) ، ومتوسط (٢,٥٣) وانحراف معياري (٠,٨٧٤) وبلغ ثقلها النسبي (٥٠,٧٥%) ، وهذا يدل على أن المشرفين

يهملون العلاقة مع المجتمع المحلي على أهميته، وما له من دور معزز للعملية التعليمية. ولإجمال النتائج حسبت الباحثتان التكرارات، والمتوسطات، والنسب المئوية، والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة، والجدول (١٤) يوضح ذلك:

الجدول (١٤)

التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة، ن = (١٤٥)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	الأبعاد
٤	٪٤٧,٠٥	٠,٦١٨	٢,٣٥	٣٤١,١٧	١٢	التنمية المهنية
٢	٪٥٤,٨٥	٠,٧١٣	٢,٧٤	٣٩٧,٧٣	١١	المتابعة
٣	٪٥٢,٨٦	٠,٦٣١	٢,٦٤	٣٨٣,٣٠	١٠	المعرفة
١	٪٥٥,٩١	٠,٧٠٩	٢,٧٩	٤٠٥,٣٨	٨	العلاقات الانسانية
	٪٥٢,٦٧	٠,٤٩٤	٢,٦٣	٣٨١,٨٩	٤١	الدرجة الكلية

ويتضح من استعراض بيانات الجدول (١٤) ما يأتي:

- أن البعد الرابع: «العلاقات الانسانية» قد حاز على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري (٠,٧٠٩)
- أما البعد الأول (التنمية المهنية) فقد حصل على المرتبة الأخيرة، بمجموع (٣٤١,٧١) ومتوسط حسابي (٢,٣٥)، وانحراف معياري (٠,٦١٨)
- ولقد كان الوزن النسبي للمجموع الكلي للاستبانة (٥٢,٦٧٪) بمتوسط حسابي (٢,٦٣)، وانحراف معياري (٠,٤٩٤)، وتعد الدرجة الكلية إيجابية مقبولة لكنها ليست عالية ولا إيجابية بدرجة كافية، وهي بهذا تختلف قليلا عن دراسة تيم، (٢٠٠٨)، التي توصلت إلى أن واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين كانت ضعيفة، وأن واقع الممارسات الإشرافية يختلف باختلاف المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية ومكان السكن، وكذلك اختلفت نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة أبو سمرة وآخرون (٢٠٠٧)، وأظهرت النتائج أن واقع الممارسات الإشرافية كان بدرجة مرتفعة وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى لمتغيرات جنس المعلم وتخصصه ومؤهله العلمي، ولكن اتضح وجود فروق ذات

دلالة لتقديرات متوسطات أفراد العينة وترى الباحثتان أن الممارسات الإشرافية تحتاج إلى تطوير وتحديث وتنوع بحيث تعمل على النهوض بالعملية التعليمية التعلمية وتنمية المعلمين مهنيًا، وربما يعزى هذا الضعف إلى عدم تنوع الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرفون التربويون في مدارس الحكومة بغزة، ربما لعدم الاطلاع الكافي على أنواع الإشراف وأساليبه، وربما لعدم توافر الميزانيات الكافية لتدريب المعلمين وتنميتهم مهنيًا، لكن ترى الباحثتان أن هذه الأساليب تتكامل مع بعضها، ولا يمكن الاهتمام بأسلوب وإهمال الآخر، فلا بد من إعطاء جميع الأساليب الأهمية الكافية، ولا بد من اتباع الأساليب على تنوعها بما يتناسب مع الموقف التعليمي ونوع المعلم ونوع الطالب والمنهاج وطبيعة الدرس؛ أي لا بد من أخذ جميع عناصر العملية التعليمية بعين الاعتبار لتحقيق أعلى فائدة من الإشراف.

◀ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني (اختبار فرضيات الدراسة) وتفسيرها:

الفرضيات:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a > 0,05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي، تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a > 0,05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي، تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.
3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a > 0,05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

التحقق من صحة الفرض الأول:

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a > 0,05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي، تعزى لمتغير الجنس (معلمون، معلمات).

للتحقق من صحة الفرض استخدمت الباحثتان اختبار (T) للعينات المستقلة لبيان الفروق في متوسطات العينة يعزى لمتغير الجنس، والجدول (١٥) يوضح نتائج الاختبار.

الجدول (١٥)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة وضح الفروق في تقديرات متوسطات العينة تعزى لمتغير الجنس

اختبار ليفين لفحص تباين التباين		اختبارات								
		٩٥٪ فترة الثقة								
total	تجانس التباين	٠,٣٣٢	٠,٥٦٦	٥,٩٣٦	١٤٣	٠,٠٠٠	٠,٤٣٧٨٨	٠,٠٧٣٧٧	٠,٢٩٢٠٧	٠,٥٨٣٧٠
	عدم تجانس التباين			٥,٩٣٤	١٤٢,٥٣١	٠,٠٠٠	٠,٤٣٧٨٨	٠,٠٧٣٧٩	٠,٢٩٢٠١	٠,٥٨٣٧٥

يشير اختبار ليفين لفحص تجانس التباين أن قيمة (ف) هي (٠,٣٣٢) وهذه القيمة دالة عند (٠,٥٦٦) مما يعني أن هناك تجانساً في التباين، ويتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) هي (٥,٩٣٦)، والقيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) أصغر من (٠,٠٥) وقيمة ت المحسوبة أكبر من ت الجدولية (١,٩٨) اذن لا نقبل الفرض الصفري، أي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي، تعزى لمتغير الجنس، والجدول (١٦) يبين الفروق.

الجدول (١٦)

الفروق في المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس

المتوسط	العينة	الجنس	البعد
٢,٦٣٧٣	٧١	ذكور	التنمية المهنية
٢,٠٨٠٠	٧٤	إناث	
٢,٨٣٤٨	٧١	ذكور	المتابعة
٢,٦٥٤٨	٧٤	إناث	
٢,٩٢٦٨	٧١	ذكور	المعرفة
٢,٣٧١٦	٧٤	إناث	

العلاقات الانسانية	ذكور	٧١	٣,٠٢٩٩
	إناث	٧٤	٢,٥٧٠٩
المجموع	ذكور	٧١	٢,٨٥٧٢
	إناث	٧٤	٢,٤١٩٣

يتضح من استعراض بيانات الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a > 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي، تعزى لمتغير الجنس والفروق لصالح الذكور، وقد يعزى ذلك لوجود علاقة قوية بين المشرفين التربويين والمعلمين الذكور، بينما تميل العلاقة مع المعلمات للرسمية، مما يرجح الموضوعية في استجابات المعلمات، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية عن ما توصلت اليه دراسة القحطاني، (٢٠٠٦)، التي أظهرت وجود فروق إحصائية بين متوسطات الاستجابات لأفراد العينة، تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وقد يعزى الاختلاف في النتائج لاختلاف البيئة التي طبقت فيها الدراسة الحالية وهي غزة عن البيئة التي طبقت فيها الدراسة السابقة.

التحقق من صحة الفرض الثاني:

وينص الفرض الثاني على أنه: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a > 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي، تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، للتحقق من صحة الفرض استخدمت الباحثة اختبار (ONE WAY ANOVA) لبيان الفروق في متوسطات العينة، يعزى لمتغير، والجدول (١٧) يوضح ذلك:

الجدول (١٧)

مصدر التباين، والمربعات ومجموعها، ودرجات الحرية، وقيمة (ف) ومستوى الدلالة لمتغير المؤهل.

الدلالة	ف	مربعات المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
٠.٤٣٦	٩١٤	٠,٢٢٣	٣	٠,٦٧٠	بين المجموعات
		٠,٢٤٤	١٤١	٣٤,٤٧٤	داخل المجموعات
			١٤٤	٣٥,١٤٤	المجموع

يتضح من الجدول السابق يتضح أن قيمة (ف) المحسوبة للدرجة الكلية هو (٩١٤)، ودرجات الحرية (٣،١٤١)، والقيمة الاحتمالية (٠,٤٣٦)، وهي أكبر من ($a > 0.05$) اذن

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أن قيمة (ف) المحسوبة أصغر من قيمة (ف) الجدولية (٢,٦٧) عند مستوى دلالة ($a > 0.05$)، في الدرجة الكلية، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى أن الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين هي ذاتها ولا تتغير، ولا تتنوع ولا يتم فيها مراعاة نوع المعلم ونوع حاجاته، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية عن ما توصلت إليه دراسة القحطاني، (٢٠٠٦)، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية عن مستوى الدلالة (٠,٥) تعزى لمتغير التدريب، والخبرة، ونوع المؤهل لمستوى تقديرات أفراد العينة لممارسة المشرف للأساليب الإشرافية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مما يعزز نتائج الدراسة الحالية.

التحقق من صحة الفرض الثالث:

وينص الفرض الثالث على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a > 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الجدول (١٨)

اختبار الفروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الدلالة	ف	مربعات المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
٠,٠١٣	٣,٧٢٩	٠,٨٦١	٣	٢,٥٨٤	بين المجموعات
		٠,٢٣١	١٤١	٣٢,٥٦٠	داخل المجموعات
			١٤٤	٣٥,١٤٤	المجموع

يتضح أن قيمة (ف) المحسوبة للدرجة الكلية هو (٣,٧٢٩)، ودرجات الحرية (٣,١٤١)، والقيمة الاحتمالية (٠,٠١٣)، وهي أصغر من ($a > 0.05$) اذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

- ويتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية (٢,٦٧) عند مستوى دلالة ($a > 0.05$)، في الدرجة الكلية، مما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (١٩) يوضح اتجاه الفروق:

الجدول (١٩)

لبيان اتجاه الفروق في المتوسطات، تعزى لمتغير سنوات الخدمة

أ	ب	فروق المتوسطات (أ-ب)
٥-١	١٠-٥	٠,١٣٦٨٤
	١٥-١٠	-٠,٢٩٣٤٩
	أكثر من ١٥ عام	-٠,١٥٧٢٠
١٠-٥	١٥-١٠	-٠,٤٣٠٣٣
	أكثر من ١٥ عام	-٠,٢٩٤٠٥
١٥-١٠	أكثر من ١٥ عام	٠,١٣٦٢٨

- يتضح من الجدول أن هناك فروقاً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث يتضح أن الفرق بين متوسطات تقديرات أصحاب سنوات الخدمة، لصالح أصحاب الخدمة الأعلى، وقد يعزى ذلك إلى أن أصحاب الخدمة الأعلى يكونون على علاقة أفضل بالمشرف، كما أن المشرف تختلف معاملته مع الجدد.

التعليق:

ولإجمال النتائج فإن درجة ممارسة المشرفين لأساليب الإشراف التربوي هي درجة مقبولة حيث وصلت النسبة الكلية للدرجة إلى (٥٢,٦٧%) وجاء في المرتبة الأولى مجال العلاقات الإنسانية (٥٥,٩١%) ، وجاء مجال أساليب تنمية المعلمين مهنيًا في المرتبة الأخيرة (٤٧,٠٥%) ، كما أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥>a) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي: تعزى لمتغير الجنس، والفروق كلها لصالح الذكور، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥>a) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والفروق لصالح أصحاب سنوات الخدمة الأعلى، ولكن لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥>a) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي: تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، وترى الباحثتان أن المشرفين التربويين يعتمدون في غالبيتهم على الزيارة الصفية كوسيلة إشرافية فاعلة في تقويم أداء المعلم، دون الالتفات للوسائل الإشرافية الأخرى والاتجاهات الحديثة التي تحاول النهوض بالمعلم وتحسين أدائه، فيقوم المشرف بزيارة المعلم لمرة واحدة في الفصل، ويقوم أداءه في الزيارة الصفية، ويرسل له

التقرير الإشرافي، ولهذا يعد كثير من المعلمين أن حضور المشرف عبء يحتاج لإزاحته عن كاهله، فالغرض هنا ليس تحسين أداء المعلم، ولا النهوض بمستوى المعلم، بل بات الهدف مجرد كتابة تقرير للمعلم، وانتقاد أدائه في الحصة، مع غض الطرف عن قدرات المعلم وإمكاناته وخبراته ومبادراته، وهذا يؤدي بالضرورة إلى احباط المعلم، وتراجع مستوى أدائه، ولهذا لا بد من تطوير أداء المشرفين التربويين، والارتقاء بأساليب الإشراف التربوي، وممارسات المشرفين التربويين بما يضمن النهوض بالعملية التعليمية.

التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة توصي الباحثان بالتوصيات الآتية:

١. تشجيع المشرفين التربويين على تنوع ممارسة أساليب الإشراف بما يخدم الموقف التعليمي وبما يتناسب مع حاجات الفئة المستهدفة الحقيقية.
٢. إخضاع المشرفين التربويين لدورات مكثفة في أساليب الإشراف التربوي الحديثة، واطلاعهم على وسائل وأساليب الإشراف في الدول المتقدمة.
٣. حث مسؤولي قسم الإشراف في الوزارة على متابعة وتصحيح ممارسة أساليب الإشراف لدى المشرفين التربويين بما يخدم المصلحة العامة.
٤. تشجيع المشرفين التربويين على تنوع أساليب التدريب وتنمية المعلمين مهنيًا، لتحسين أداءهم.
٥. بناء خطة إستراتيجية على أسس علمية تنهض بالإشراف التربوي في الوزارة توظف الأساليب الحديثة في الإشراف وتلبي الاحتياجات الحقيقية للمعلمين، وتنهض بالعملية التعليمية التعليمية.
٦. تعميم نشرات على المعلمين لتوضيح أسس تقويم الأداء التي يركز عليها المشرفون التربويون، مع وضع خطة عملية لإدارة أداء المعلمين بما يضمن الارتقاء والنهوض بالعملية التعليمية التعليمية.
٧. عقد ورش عمل للمشرفين التربويين، يشارك فيها أساتذة الجامعات والخبراء التربويين، لمناقشة الممارسات الإشرافية، وتنوع الأساليب الإشرافية الحديثة وبلورة رؤية واضحة للنهوض بأداء المشرفين التربويين.
٨. تقترح الباحثان تطوير نظام تقويم الأداء بحيث يسمح للمعلم المشاركة في تقويم أداء المشرف المقيم (مدير المدرسة) والمشرف التربوي، لضمان الجودة والشفافية في العمل.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. أبو سمرة، محمود، وآخرون.(٢٠٠٧). واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظات الخليل من وجهة نظر المعلمين.مجلة جامعة الخليل.مجلد٣، عدد١، ص ص١٦١- ١٨٨
٢. الأفندي، محمد حامد.(١٩٧٦م). الإشراف التربوي.عالم الكتب.القاهرة.الطبعة الثانية.
٣. البزان، حكمت عبد الله،(١٩٦٧م). تقويم التفتيش الابتدائي في العراق.رسالة ماجستير منشورة.جامعة بغداد.مطبعة الإرشاد.
٤. تيم.حسم محمد عبد الله.(٢٠٠٨). واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. جامعة النجاح متوفرة على الموقع في -29-3-2009 [http:// blogs.najah.edu](http://blogs.najah.edu)
٥. الحلو، غسان،(٢٠٠٨): اتجاهات مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية/ فلسطين نحو عملية الإشراف التربوي، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (٣) العدد (٢) ص (٧٦- ١٠٥)
٦. الرقاد، (٢٠٠٩) : العلاقة بين المشرف التربوي ومعلمي المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين.مجلة علوم انسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد ٤٣: خريف 7th Year,;: July issue43 2009-
٧. السلمي، مبروك عبد الله علي، (١٤٢١هـ) : دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي المواد الإجتماعية في المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المناهج وطرق التدريس، شعبة الإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.الأول لعام ١٤٢١هـ.
٨. سيسالم، روضة، وآخرون،(٢٠٠٧) : الإشراف التربوي في فلسطين،، مكتبة آفاق، غزة.
٩. الشمراني، محمد حسن وآخرون، (١٤٢٥) : مدى إدراك وممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي في تنمية المعلمين مهنيًا بتعليم العاصمة المقدسة، وزارة التربية والتعليم، السعودية.
١٠. الشوا، أحمد على أحمد، (١٩٩٨) : الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة،

نابلس.

١١. شعلان، محمد سليمان وآخرون، (١٩٨٧) : الإدارة المدرسية والإشراف الفني. القاهرة: مكتبة الأنجلو مصرية.

١٢. طافش، محمود، (١٩٨٨م) : قضايا في الإشراف التربوي. دار البشير، عمان، الطبعة الأولى.

١٣. عطوي، جودت عزت، (٢٠٠١م) : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن.

١٤. عليان، عبد الفتاح، (٢٠٠٦) : أساليب إشرافية مساندة ودور القائد التربوي في توظيفها، فلسطين: وزارة التربية والتعليم، الادارة العامة للإشراف والتأهيل.

١٥. فيفر ودنلاب، ايزابيل وجين، ١٩٩٧. الإشراف التربوي. ترجمة محمد ديراني، منشورات الجامعة الأردنية، توزيع روائع مجدلاوي، عمان.

١٦. القحطاني، لطف محمد، (٢٠٠٦). تقويم ممارسة المشرفين للأساليب الإشرافية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، جامعة تعز، اليمن.

١٧. المساد، محمود أحمد، (١٩٨٦م) : الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح، دار الأمل، الأردن.

١٨. المنيف، محمد صالح عبدالله، (١٤١٨هـ) : الزيارات الصفية أصولها وآدابها، الطبعة الأولى، الرياض.

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Jones,L., (2000) ,*supervisory beliefs and behaviors associated veteran teacher motivation Dissertation Abstract International 61 (02) ,441*
2. RARICK,S., (2001) .*The relationship of supervisor and trainee gender match and gorger attitude match to supervisory style and the supervisory working Alliance Dissertation Abstract International,61 (IIA) ,4299*

