AJEPS ISNI 0502828001 ISSN : 2789-1941
Vol 1, No 1, July 2021, pp 107 -124
مجلة علمية محكمة
مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية

تاريخ الإرسال (2021-07-1)، تاريخ قبول النشر (2021-07-28)

اسم الباحث الاول: د محمد عبد الكريم القطط Dr. Muhammad Abdel Karim Al-Qatati

[1] اسم الجامعة والبلد (للأول) دكتوراه علوم التربية-جامعة يحيى فارس- بالمدية الجزائر - Doctorate in Educational Sciences - Yahya Fares University - Medea, Algeria

* البريد الالكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: alqutati.mohammed@univ-medea.dz

مستوى استخدام المشرفين التربويين للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة من وجهة نظر المعلمين – دراسة ميدانية في مدارس وكالة الغوث الدولية

The level of educational supervisors 'use of the supervisory method based on critical friendship from the teachers' point of - view – Field study in UNRWA schools

الملخص:

هدفت التعرف إلى مستوى استخدام المشرفين التربويين في مدارس وكالة الغوث للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة، وكذلك الكشف عن اتجاه الفروق تبعاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وطبق الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، واستخدم الاستبانة على عينة قوامها (368) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحث استبانة لتحقيق أهداف الدراسة ، وكانت أهم النتائج: أن درجة تقدير المعلمين لاستخدام المشرفين التربويين للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة كبيرة بوزن نسبي (71.1%)، كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لباقي متغيرات الدراسة، تحسين جودة ممارسة المشرف التربوي للأدوار الإشرافية المطلوبة منه، وخاصة في مجال اللقاءات القبلية للزيارة الصفية، وإشراك المعلمين بغية التوصل لحلول نابعة من احتياجاتهم، وذلك من خلال: تطوير مهارات المشرف التربوي بما يجعله قادراً على توظيف الأساليب الإشرافية الحديثة كأسلوب الصديق الناقد بجودة عالية.

كلمات مفتاحية: المشرفين التربويين_ أسلوب إشرافي_ الصداقة الناقدة

The level of educational supervisors 'use of the supervisory method based on critical friendship from the teachers' point of view - Field study in UNRWA schools-

Abstract:

The aim was to identify the level of educational supervisors' use in UNRWA schools of the supervisory method based on critical friendship, as well as to reveal the direction of the differences according to the variable (gender, academic qualification, and years of service). The researcher applied the descriptive method in his analytical method, and used the questionnaire on a sample of (368) a teacher was chosen by the stratified randomized method, and the most important results were: The degree of teachers 'appreciation of the educational supervisors' use of the supervisory method based on critical friendship is large with a relative weight (71.1%). There are also statistically significant differences due to the gender variable in favor of females, and there are no differences attributable to the rest Study variables.

Keywords educational supervisors, supervisory style, critical friendship

مقدمة الدراسة:

مع بداية الألفية الثالثة، بدأت كثير من الأمم مراجعة حياتها، وتحليل نقاط القوة والضعف فيها، وتحديد فرص التطوير وخياراته، لتعمل على تعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات، وهذا ما يفسر اهتمام كثير من دول العالم بمراجعة أنظمتها التربوية والتعليمية مراجعة جذرية بشكل مستمر؛ للاطمئنان على قدراتها على إعداد الأجيال لمجتمع القرن الحادي والعشرين.

إلى ضرورة اعتماد مدخل الكفايات في إعداد المعلم والمشرف التربوي والمدير في ضوء الاتجاهات المعاصرة في تقويم الأداء باستخدام استراتيجيات وأدوات تقويم حديثة ومعاصر.

إن المشرف التربوي كقائد تربويّ يقع على كاهله التواصل مع المعلمين وإثارة دافعيتهم وتشجيعهم على النمو المهني، وتهيئة الظروف المناسبة، لتطوير أدائهم من خلال استخدام سلطة التأثير الشخصي، التي تقوم على النزاهة والصراحة والثقة، كما يعدّ قائداً تربويًّا يقع على كاهله تقويم عملية التعليم برُمّتها، وتقويم أداء المعلم كركن أساسي في عملية التربية والتعليم.

وعليه فإن تفعيل الإشراف التربوي أصبح مَطْلباً ملحّاً وضروريّاً باعتباره ممارسة قبل أن يكون علماً أو نظرية، أساسه البحث عن الكيفيات والاتجاهات التي يمكن بها تعديل المواقف التعليمية وتحسين مستوى الأداء، ولما كان الإشراف عملية تربوية ذات نشاطات تعاونية منظمة ومستمرة، صار التقدم في عمليات الإشراف التربوي مرهوناً بالبحث عن اتجاهات ونماذج معاصرة أكثر انفتاحاً ومرونة وابتكاراً، ومن هذه الاتجاهات والأساليب الحديثة الإشراف التشاركي والإشراف التنوعي اللذان يعدّان من التوجهات الإشرافية التعاونية، وكذلك الإشراف التأملي، وإشراف الأقران أو الزملاء، وإشراف الصديق الناقد؛ كسمة تشاركية تجمع بينهم، باعتبار أن العملية التربوية عملية تشاركية يشترك فيها جميع الأطراف: المشرف التربوي، ومدير المدرسة والمعلم.

حيث تم وصف الصداقة الناقدة على أنها شكل أقلُّ جموداً من التعليم أو التدريب، واستشهاداً بما قاله Gardner(2008) "فإن مبدأ الصديق الناقد هو طريقة للتطوير المستمر لمجتمع متعلم، وزيادة الفرص الاحترافية من خلال إعطاء الفرصة لأفراد المجتمع، للتواصل مع بعضهم البعض على الرغم من بعد المسافة.

مشكلة الدراسة:

رغم الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني لتحسين وتطوير أساليب الإشراف التربوي من خلال اتباع أساليب متنوعة، في تقويم جميع عناصر العملية التعليمية، حيث لا تقتصر عملية التقويم على نتائج الزيارة الصفية فقط، وإنما يتبعها ويرافقها عمليات تقويم عديدة تظهر مدى مشاركة المعلمين في عمليات التعليم والتعلم المدرسي، إلا أن العديد من الدراسات أظهرت رسوخ المفاهيم التقليدية في الإشراف التربوي في أذهان العديد من المشرفين التربويين، وأن الدورات التدريبية تركز على الجانب النظري، وتهمل الناحية الفنية في تحسين

ممارسات المشرفين التربوىين، كما أظهرت نتائج الدراسات أن العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربوىين والمعلمين سطحية وضعيفة، كما وأن الحوار المتبع بينهم تسلطي وغير ديمقراطي (حلس، 2010).

كشفت العديد من الدراسات أنه رغم الجهود المستمرة لتحسين وتطوير الممارسات الإشرافية إلا أن الإشراف التربوي ظل بحاجة إلى المزيد من الدراسات لتحسين الممارسات الإشرافية التي تؤدي إلي تحسين العملية التعليمية التعلّمية وضمان النمو المهني للمعلمين والمعلمات، حيث إن الدراسات أظهرت أن الزيارات الصفية كثيراً ما تعتمد على الزيارات الصفية المفاجئة لتقويم المعلمين والمعلمات دون الاكتراث لمشكلات المعلمين والمعلمات المهنية، ومن تلك الدراسات التي اكدت على ذلك دراسة ملياري (2013)، ودراسة أبو شملة(2009).

ومن خلال مراجعة الباحث للأدب التربوي واستشعاره لأهمية المشرف التربوي في العملية التعليمية ودوره وظهور العديد من الأساليب والتوجهات المعاصرة وخاصة أسلوب الصديق الناقد، تولدت الأهمية لإجراء دراسة يقاس من خلالها "مستوى استخدام المشرفين التربويين للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة من وجهة نظر المعلمين".

يتميز أسلوب الصديق الناقد محل الدراسة كونه عمليه تعاونية تشاركية هادفة لتحسين وتطوير الأداء المهني للمعلمين من خلال مساعدتهم على تخطي المشكلات ومساندتهم في التوصل إلى الحلول المناسبة لمشكلاتهم من خلال ترتيب أفكار وأولويات المعلمين وطرح الأسئلة الحافزة عليهم، وهذا كله يؤدي بطبيعة الحال إلى تجويد عملية التعليم وتحسينها،

وللصديق الناقد المتمثل في المشرف التربوي دوراً بارزاً في عملية تطوير أداء المعلمين بحيث يتميز هذا الصديق بأنه مستمع جيد يساعد في حل المشاكل، ويساند الآخرين في ترتيب أفكارهم واتخاذ القرارات الصائبة، فهو يسأل أسئلة حافزة، ويساعد الآخرين في تحديد نواياهم وتعريف توقعاتهم، وفي إدراك متى تكون توقعاتهم أقل من المستوى المطلوب، ومتى لا تتطابق أعمالهم مع نواياهم، ويساعد الحوار مع الآخرين في تطورهم مهنياً بطريقة لا تحققها القراءة الذاتية أو المؤتمرات أو التعلم في الصفوف (الغتم، 2007).

ولقد أثير اهتمام الباحث بدراسة مستوى استخدام المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد؛ انطلاقاً من الرغبة في النهوض بالعملية التعليمية، حيث كان من الواجب الإلمام بمحاور الجودة، حيث إن أهم محاور الجودة هو الإشراف التربوي وللعمل علي تحسين الأداء المهني للمعلمين لابدّ من إعادة النظر في عملية الإشراف التربوي وأساليبها واستناداً لما سبق يعتقد الباحث أن أسلوب الصديق الناقد في الإشراف التربوي هو أسلوب حديث لم تُقس درجة ممارسته من قبل المشرفين التربويين، على الرغم من أهمية الأسلوب خاصة وأنه يشرك المعلمين في عملية الإشراف ويخلق نوع من حب العمل والإبداع والثقة في النفس، ويعزز روح التواصل ويقلل فجوة التوتر بين المعلمين والمشرفين وخاصة وأنه قائم على البناء والدعم والتشاور في اتخاذ القرارات التربوية، ويبعد عن أساليب الإملاء والسيطرة، بالإضافة لأهميته في برامج التعليم والتعلم وتطوير الأداء التعليمي في الوطن العربي والمجتمع الفلسطيني على وجه الخصوص، ولذلك استوجبت الضرورة إلى كشف درجة ممارسة المشرفين التربويين لهذا الأسلوب. **وعلى ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما مستوى استخدام المشرفين**

التربويين في مدارس وكالة الغوث للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة من وجهة نظر المعلمين؟ وتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كما يلي:

1. مستوى استخدام المشرفين التربويين في مدارس وكالة الغوث للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لاستخدام المشرفين التربويين في مدارس وكالة الغوث للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى مستوى استخدام المشرفين التربويين في مدارس وكالة الغوث للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة مستوى استخدام المشرفين التربويين في مدارس وكالة الغوث للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة تعزى لمتغيرات:(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

قد تساعد هذه الدارسة مركز التطوير التربوي أثناء عقد الدورات التدريبية، وقد تفيد أقسام الإشراف التربوي بمديريات التربوية والتعليم بمحافظات الوطن عن طريق اعتماد أسلوب الصديق الناقد كأسلوب لرفع أداء المعلمين والمشرفين التربويين، كما وتحاول هذه الدراسة أن تضع بين أيدي المسئولين في الإشراف التربوي معلومات عن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب إشرافيه حديثة، إضافة بأنها في ضوء علم الباحث من الدراسات الأولى التي تقيس مستوى استخدام المشرفيين التربويين للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة في مدارس وكالة الغوث، مما أكد على حاجة البيئة الفلسطينية لمثل هذا النوع من الدراسات.

فروض الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لاستخدام المشرفين التربويين في مدارس وكالة الغوث للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

مصطلحات الدراسة:

المشرف التربوي: يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: واحد من المختصين والمختصات التربويين سواء في مبحث معين أو إشراف مرحلة دنيا، والذي يتم تعيينه استناداً لمعايير مهنية للقيام بالمهام الإشرافية بهدف تحسين العملية التعليمية التعلمية.

الصديق الناقد: ويعرفه الباحث أسلوب الصديق الناقد إجرائياً بأنه: أحد الأساليب الإشرافية الحديثة المتمثلة في المشرف التربوي الداعم المساند الذي يسعى لمساعدة المعلم في اتخاذ القرارات التربوية عن طريق طرح الأسئلة المثيرة وتقديم الملاحظات البنائية، وانطلاقاً من هذه الأسئلة والملاحظات ومناقشة القضايا المطروحة وتقديم البدائل والتقدم في الإنجاز.

الدراسات السابقة:

1. **دراسة كويكر وآخرون (Kiewkor and Others:2013) في تايلاند بعنوان: "تمكين المعلمين من المهارات التعليمية ورفع أدائهم من خلال طريقة الصديق الناقد".**

هدفت إلى تحديد آليات لتعزيز المفاهيم التعليمية للمعلمين من خلال المشرف التربوي كصديق ناقد، وطبقت الدراسة على عينة من المعلمين مقدارها(24) معلماً ومعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحثون الاستبانة والملاحظة العلمية والمقابلة وحلقات النقاش كـــأدوات لجمع المعلومات والبيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: ضرورة تشجيع مفهوم التدريس للمعلمين من خلال تبنّي المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد.

2. **دراسة أبو شرار (2009) بعنوان: "درجة التزام المشرفيين التربويين بتوظيف خصائص الإشراف التربوي الحديث في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين".**

هدفت التعرف إلى درجة التزام المشرفين التربويين بتوظيف خصائص الإشراف التربوي الحديث في مدارس وكالة الغوث بالأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (455) معلماً، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: درجة التزام المشرفين التربويين بتوظيف خصائص الإشراف التربوي الحديث كانت متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة التزام المشرفين التربويين بتوظيف خصائص الإشراف التربوي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح الأقل خبرة.

3. **دراسة أبو شملة (2009) بعنوان "فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها".**

هدفت للتعرف إلى فعالية بعض الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرفون التربويون في تحسين أداء معلمي وكالة الغوث الدولية في غزة وسبل تطويرها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت هذه الدراسة على عينة طبقية بلغت (275) معلماً ومعلمة، وقام بجمع البيانات من خلال الاستبانة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) عند مستوى الدلالة بين متوسط

استجابات المعلمين حول فعالية بعض الأساليب، تعزى لمتغير التخصص لصالح معلمي اللغة العربية، ومتغير الخبرة لصالح ذوي الأقل من 5 سنوات، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات السابقة أسلوب الصديق الناقد كطريقة لتطوير أداء المعلمين كدراسة كويكر وآخرون (2013)، ومنها من تناول الأساليب الإشرافية الحديثة ودرجة ممارستها من قبل المشرفين التربويين كدراسة أبو شرار (2009)، وقد اتفقت الدراسة الحالية من حيث الموضوع مع دراسة كويكر وآخرون (2013)، في تناول موضوع الصداقة الناقدة، ومع دراسة أبو شرار (2009)، ودراسة أبو شملة (2009)، في تناولها موضوع الممارسات الإشرافية الحديثة للمشرفين التربويين.

الجانب الميداني للدراسة:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يبحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين للعام الدراسي 2017/2016 والبالغ عددهم (8166) معلماً ومعلمة، منهم (2820) معلماً، و(5643) معلمة. (دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث، 2016).

عينة الدراسة: استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية، حيث تم مراعاة تمثيل الجنس وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وقام الباحث بتوزيع (368) استبانة وهو ما شكّل (4.5%) من مجتمع الدراسة، وهي عينة كافية إحصائياً للحصول على نتائج تمثل مجتمع الدراسة، منهم (127) من المعلمين بنسبة (34.5%)، و(241) من المعلمات بنسبة (65.5%)، والجدول التالي يبين التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لعدد من المتغيرات المستقلة التصنيفية، وذلك كما يلي:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التصنيفية

البيان	المتغير	العدد	%
الجنس	ذكور	127	34.5
	إناث	241	65.5
المؤهل العلمي	دبلوم	30	8.2
	بكالوريوس	311	84.5

	دراسات عليا	27	7.3
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	60	16.3
	5 – 10	160	43.5
	أكثر من 10 سنوات	148	40.2

أداة الدراسة:

استبانة درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد: إعداد (الباحث):

بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة ومنها دراسات، وحلس(2010)، وأبو شرار(2009) ، والغتم(2007)، فقد قام الباحث بإعداد استبانة درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد، والتي تكونت من (20) فقرة، وتتم الاستجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (كبيرة جداً – كبيرة– متوسطة– ضعيفة– ضعيفة جداً) وتصحح على التوالي بالدرجات (5 – 4 – 3 – 2 –1)، وجميع الفقرات إيجابية التصحيح، ويتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته على كل مجال وجمع درجاته على جميع المجالات لحساب مستوى استخدام المشرفين التربويين في مدارس وكالة الغوث للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة من وجهة نظر المعلمين، وتتراوح الدرجة بين (20 – 100 درجة)، وتعبر الدرجة المنخفضة عن تدني المستوى.

صدق وثبات الاستبانة:

أ- **صدق المحكمين:** للتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحكمين، قام الباحث بعرض الصورة الأولية للاستبانة على عدد من المحكمين من الأساتذة المختصين، وذلك بهدف معرفة آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مجالات الاستبانة وفقراتها ومدى وضوحها، وترابطها، ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة، وتم تفريغ الملاحظات التي أبداها المحكمون وفي ضوئها قام الباحث بإعادة صياغة بعض الفقرات وحذف وإضافة بعض الفقرات، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (20) فقرة.

ب- **صـــدق الاتساق الداخلي:** لحساب الصدق قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، والجداول التالية تبين ذلك.

جدول (2) ارتباط درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يوضح لي المشرف التربوي دوره كصديق ناقد.	0.820	دالة عند 0.01
2	يناقشني بخطوات تنفيذ الموقف التعليمي.	0.508	دالة عند 0.01

3	يثري الموقف التعليمي من خلال إثارة بعض الأسئلة المهمة.	0.651	دالة عند 0.01
4	يبدي تجاوباً واضحاً عند تقديمه المساعدة لي.	0.745	دالة عند 0.01
5	يناقشني في الموقف التعليمي بعد ملاحظته وتحليل أبعاده.	0.588	دالة عند 0.01
6	يقدم الحلول والبدائل للمشكلات التي تواجهني بالأدلة والشواهد.	0.739	دالة عند 0.01
7	يعرض ليكون صديق ناقد منذ الزيارة الأولى.	0.762	دالة عند 0.01
8	يصدر أحكامه بعد تفهم موضوع النقاش بشكل كامل.	0.809	دالة عند 0.01
9	يبدي احتراماً للآخرين ويتقبلهم كل حسب عمله.	0.766	دالة عند 0.01
10	يهيئ جو خالٍ من الضغط والتوتر حتى يضمن الإنجاز في العمل.	0.805	دالة عند 0.01
11	يقدر ظروفي حال غيابي عن موعد الزيارة المقررة.	0.689	دالة عند 0.01
12	يستمع لمشكلاتي باهتمام حتى وإن كانت بسيطة.	0.768	دالة عند 0.01
13	يؤكد لي بأن زيارته تطوير لا زيارة تقييم.	0.805	دالة عند 0.01
14	يتيح لي فرصة المشاركة في تحديد الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف.	0.729	دالة عند 0.01
15	يعقد لقاءً قبلياً معي للتخطيط للزيارة الصفية لتحديد الأهداف والمواقف المراد ملاحظتها.	0.637	دالة عند 0.01
16	يحفزني للتوصل إلى حلول نابعة من قدراتي.	0.765	دالة عند 0.01
17	يبادلني العلاقات الاجتماعية.	0.655	دالة عند 0.01
18	يتعامل معي بمهنية حسب الأنظمة والقوانين	0.407	دالة عند 0.01
19	يشجعني على اتخاذ القرارات التربوية اللازمة.	0.734	دالة عند 0.01
20	ينقل خبرات المعلمين الآخرين لي	0.598	دالة عند 0.01

قيمة (ر) الجدولية (د.ح=64) عند مستوى دلالة 0.05= 0.250، وعند مستوى دلالة 0.01= 0.325

يتبين من الجدول السابقة أن جميع فقرات الاستبانة (20 فقرة) حققت درجات ارتباط دالة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة 0.01.

وتبقى الاستبانة في صورته النهائية يتكون من (20) فقرة، وبذلك تتراوح الدرجة الكلية على الاستبانة في صورته النهائية بين (20 – 100 درجة)، مما يدلل أيضاً على أن الاستبانة في صورتها النهائية تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي. كما يشير ذلك إلى أن جميع فقرات الاستبانة تشترك في قياس مستوى استخدام المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد لدى أفراد العينة.

- **ثبات الاستبانة:**

أ. **باستخدام التجزئة النصفية:** قام الباحث بحساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية، وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة الاستطلاعية على الفقرات الفردية (10 فقرة)، ودرجاتهم على الفقرات الزوجية (10 فقرة)، والمكونة لاستبانة درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد (مجموع الفقرات = 20 فقرة)، وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين النصفين (ر = 0.780) ثم استخدم الباحث سبيرمان–براون، وقد بلغت قيمة معامل الثبات بعد التعديل بتلك المعادلة (ر= 0.877) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، الأمر الذي يدلل على درجة جيدة من الثبات تفي بمتطلبات تطبيق استبانة درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد على عينة الدراسة.

ب. باستخدام معادلة ألفا كرونباخ: كما قام الباحث كذلك بتقدير ثبات استبانة درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد بحساب معامل كرونباخ ألفا لفقرات المقياس (عدد الفقرات = 20)، وقد بلغت قيمة ألفا (0.944)، وهي قيمة تدلل على مستوى جيد من الثبات، وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01، وتفي بمتطلبات تطبيق المقياس على أفراد العينة. مما سبق اتضح للباحث أن استبانة مستوى استخدام المشرفين التربويين لأسلوب الصداقة الناقدة موضوع الدراسة يتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ تعزز النتائج التي سيتم جمعها للحصول على النتائج النهائية للدراسة.

نتائج الدراسة:

لتحديد درجات إجابات أفراد العينة قام الباحث بتحديد محك للدراسة: وذلك بإيجاد مدى التدرج الخماسي (5–1=4) ونقسم (4÷5=0.8) وهي القيمة المقابلة للوزن النسبي (16%) والجدول التالي يوضح محكات الدراسة:

جدول (3) يوضح محكات الدراسة

	الوزن النسبي	درجة التقدير
1–أقل من 1.8	من 20–أقل من 36%	ضعيفة جداً
1.8 –أقل من 2.6	من 36 – أقل من 52%	ضعيفة
2.6 – أقل من 3.4	52 – أقل من 68%	متوسطة

3.4 – أقل من 4.2	68 – أقل من 84%	كبيرة
4.2 –5	84 –100%	كبيرة جداً

وذلك للحكم على نوع التقدير ودرجته.

أولاً: نتائج التساؤل الأول: ما مستوى استخدام المشرفين التربويين في مدارس وكالة الغوث للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على الاستبانة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة مستوى استخدام المشرفين التربويين لأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة

الاستبيان	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
الدرجة الكلية للاستبانة	20	71.14	12.73	71.1	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن تقدير **مستوى استخدام المشرفين التربويين لأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة** الناقد من وجهة نظر المعلمين يقع عند (71.1%) وهي كبيرة. ويعزو الباحث هذه الدرجة انحسار المفهوم القديم للإشراف التربوي وتطوره من مرحلة التفتيش إلى التوجيه ثم الإشرافي حيث أن العملية أصبحت تبادلية في المنفعة، وكذلك زيادة دور المدير كمشرف مقيم خفف من عبء الإشراف على المشرف التربوي كما أتاح له فرصة التعاون مع المعلم كأساس للتبادل وليس الإشراف بمفهومه القائم على تصيد الأخطاء والانتقادات اللاذعة، بالإضافة إلى فعالية الدورات التدريبية التي يتلقاها المشرف التربوي أثناء الخدمة والتي تمكنه من مجموعة من الأساليب الإشرافية الحديثة الذي يعد أسلوب الصديق الناقد أحدها، وهذا ما يتفق مع ما أوصت به دراسة كويكر وآخرون (2013) في ضرورة تشجيع تبني المشرفين لأسلوب الصديق الناقد.

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة

م	فقرات مجال أسلوب الصديق الناقد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
9	يبدي احتراماً للآخرين ويتقبلهم كل حسب عمله.	3.98	0.82	79.5	1	كبيرة
2	يناقشني بخطوات تنفيذ الموقف التعليمي.	3.94	0.79	78.8	2	كبيرة
5	يناقشني في الموقف	3.92	0.78	78.5	3	كبيرة

	التعليمي بعد ملاحظته وتحليل أبعاده.					
18	يتعامل معي بمهنية حسب الأنظمة والقوانين	3.86	0.77	77.2	4	كبيرة
4	يبدي تجاوباً واضحاً عند تقديمه المساعدة لي.	3.75	0.86	74.9	5	كبيرة
14	يتيح لي فرصة المشاركة في تحديد الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف.	3.72	0.85	74.3	6	كبيرة
10	يهيئ جو خالٍ من الضغط والتوتر حتى يضمن الإنجاز في العمل.	3.68	0.90	73.7	7	كبيرة
13	يؤكد لي بأن زيارته تطوير لا زيارة تقييم.	3.61	0.98	72.2	8	كبيرة
11	يقدر ظروفي حال غيابي عن موعد الزيارة المقررة.	3.58	0.91	71.5	9	كبيرة
1	يوضح لي المشرف التربوي دوره كصديق ناقد.	3.55	0.88	71.1	10	كبيرة
6	يقدم الحلول والبدائل للمشكلات التي تواجهني بالأدلة والشواهد.	3.55	0.90	71.1	11	كبيرة
19	يشجعني على اتخاذ القرارات التربوية اللازمة.	3.54	0.88	70.9	12	كبيرة
20	ينقل خبرات المعلمين الآخرين لي	3.54	1.00	70.8	13	كبيرة
8	يصدر أحكامه بعد تفهم موضوع النقاش بشكل	3.54	0.91	70.7	14	كبيرة

	كامل.					
3	يثري الموقف التعليمي من خلال إثارة بعض الأسئلة المهمة.	3.51	0.87	70.2	15	كبيرة
12	يستمع لمشكلاتي باهتمام حتى وإن كانت بسيطة.	3.49	0.93	69.8	16	كبيرة
7	يعرض ليكون صديق ناقد منذ الزيارة الأولى.	3.47	0.96	69.3	17	كبيرة
16	يحفزني للتوصل إلى حلول نابعة من قدراتي.	3.39	1.01	67.9	18	متوسطة
15	يعقد لقاءً قبلياً معي للتخطيط للزيارة الصفية لتحديد الأهداف والمواقف المراد ملاحظتها.	2.92	1.22	58.5	19	متوسطة
17	يبادلني العلاقات الاجتماعية.	2.60	1.24	51.9	20	ضعيفة

يتضح من الجدول السابق أن مظاهر استبانة مستوى استخدام المشرفين التربويين لأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (51.9 – 79.5%).

وجاءت أعلى الفقرات كما يلي: جاءت الفقرة رقم 9 " يبدي احتراماً للآخرين ويتقبلهم كل حسب عمله." في أعلى المراتب بوزن نسبي (79.5%). ثم الفقرة رقم 2 " يناقشني بخطوات تنفيذ الموقف التعليمي " بوزن نسبي (78.8%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية الإشراف قائمة على مبدأ الاحترام وتقبل الأخر، لأن ذلك يبدد كل أنواع التوتر بين المعلمين والمشرفين، بالإضافة إلى أن إشراك المعلمين ومناقشتهم في الموقف التعليمي واتخاذ القرارات يهيئ نوع من الإبداع وحب العمل ويعزز روح التواصل التي بمقدورها تقليل الفجوة والتوتر وهذا كله يتطلب مشرف تربوي يتميز بروح الإبداع والتجديد والأخلاق النبيلة، وهذا ما أكدته دراسة أبو شرار (2009).

في حين كانت أدنى الفقرات كما يلي: الفقرة رقم 17 " يبادلني العلاقات الاجتماعية " في أدنى المراتب بوزن نسبي (51.9%). ويعزو الباحث ذلك إلى زيادة الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على كاهل المشرف التربوي، بالإضافة إلى زيادة نصيب المشرف التربوي من عدد المعلمين مما يحول من إقامة علاقات اجتماعية خارج طبيعة العمل،

ولمحدودية العلاقة وانحسارها في العلاقة الرسمية بين المعلم والمشرف الذي لا يتجاوز زيارته مرتين في العام الدراسي الواحد. ثم الفقرة رقم 15 " يعقد لقاءً قبلياً معي للتخطيط للزيارة الصفية لتحديد الأهداف والمواقف المراد ملاحظتها " بوزن نسبي (58.5%). وقد يكون السبب هو قصر وقت الزيارة الميدانية التي يقوم بها المشرف التربوي للمعلم، حيث لا يتيح له المجال لعقد لقاءً مع المعلم قبل الزيارة الصفية، وكذلك ضعف قناعة بعض المشرفين التربويين بأهمية تلك اللقاءات وبالتالي اقتصارهم على لقاء المعلم بعد الانتهاء من الزيارة الصفية، وهذا يوافق دراسة أبو شرار (2009).

ثانياً: نتائج السؤال الثاني: الذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لاستخدام المشرفين التربويين في مدارس وكالة الغوث للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟ وللإجابة عن السؤال سيتم التحقق من الفرضيات التالية:

1. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لاستخدام المشرفين التربويين في مدارس وكالة الغوث للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة تعزى إلى متغير الجنس (ذكور-إناث).**

للتحقق من هذه الفرضية تمت المقارنة بين متوسط درجات المعلمين الذكور (ن= 127) ومتوسط درجات المعلمات من الإناث (ن= 241) على استبانة موضوع الدراسة باستخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين، واستخدم الباحث هذا الاختبار الإحصائي البارامتري بسبب اعتدالية توزيع الدرجات في كل من مجموعتي التطبيق، إضافة إلى أن عدد أفراد العينة يزيد عن ثلاثين فرداً (علام، 2005: 210)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (5) اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة لمستوى استخدام المشرفين التربويين للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة تعزى للجنس (ذكور إناث)

الاستبانة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لاستبانة درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد	الذكور	68.33	12.91	3.105	دالة عند 0.01
	الإناث	72.61	12.40		

قيمة (ت) الجدولية (د.ح= 366) عند مستوى دلالة 0.05= 1.96، عند مستوى دلالة 0.01= 2.58

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين الذكور ومتوسطات درجات تقدير المعلمات الاناث على الدرجة الكلية لاستبانة مستوى استخدام المشرفين التربويين للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة من وجهة نظر المعلمين، لصالح الاناث من أفراد العينة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب الاجتماعات التربوية تعقد في مدارس الإناث مما يتيح لهن فرصة أكبر للاستفادة من الخدمات الإشرافية،

بالإضافة إلى ميل المعلمات إلى الحذر في إبداء رأيها فهي أقل صراحة من المعلم كما تغلب عليها العاطفة، وقد يكون السبب عائد إلى طبيعة التفاعل القائم بين المشرفين التربويين والمعلمات حيث تعتبر أكثر رفقاً وتساهلاً، بعكس طبيعة التفاعل القائم بين المشرفين والمعلمين التي تتصف بالجدية، بالإضافة إلى أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور. وهذه النتيجة أكدت عليها دراسة أبو شملة (2009).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لاستخدام المشرفين التربويين في مدارس وكالة الغوث للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الأحادي للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى استخدام المشرفين التربويين للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (6) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لفقرات الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لاستبانة درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد	بين المجموعات	549.90	2	274.95	1.704	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	58903.30	365	161.38		
	المجموع	59453.21	367			

قيمة (ف) الجدولية عند (د.ح=2، 365) عند مستوى دلالة 0.05= 3.00، وعند مستوى دلالة 0.01= 4.61

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في على الدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أي أن أفراد العينة لديهم تقديرات متقاربة العينة لمستوى استخدام المشرفين التربويين للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة تبعاً للمؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشرفين التربويين خلال زياراتهم يقومون بتقديم الخدمة الإشرافية بدرجة واحدة لجميع المعلمين، ولا ينظرون إلى مؤهلاتهم العلمية في أثناء زياراتهم، مما أدى إلى أن تكون تقديرات المعلمين واحدة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، بالإضافة إلى أن ظروف العمل متشابهة مع جميع المعلمين بغض النظر عن مستوى مؤهلهم العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لاستخدام المشرفين التربويين في مدارس وكالة الغوث للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

تم إجراء تحليل التباين الأحادي للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى استخدام المشرفين التربويين للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والجدول التالي يبين قيمة اختبار (ف) ومستوى الدلالة للفروق بين المتوسطات:

جدول (7) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى استخدام المشرفين التربويين لأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة تعزى لسنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لاستبانة درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد	بين المجموعات	149.00	2	74.50	0.459	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	59304.21	365	162.48		
	المجموع	59453.21	367			

قيمة (ف) الجدولية عند (د.ح=2، 365) عند مستوى دلالة 0.05= 3.00، وعند مستوى دلالة 0.01= 4.61

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لاستبانة العينة لمستوى استخدام المشرفين التربويين للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لأفراد العينة. أي أن أفراد العينة لديهم تقديرات متقاربة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد تبعاً لسنوات الخدمة. قد يكون من المنطقي وحسب رأي الباحثون أن يكون المعلمون من أصحاب الخدمة الطويلة أكثر قدرة على تحديد درجة ممارسة المشرفين لأسلوب الصديق الناقد من زملائهم أصحاب الخدمة القصيرة، ولكن النتيجة جاءت غير ذلك حيث لم يظهر أي دور لسنوات الخدمة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التفسير السابق وهو كون المشرفين التربويين يقدمون نفس الخدمات الإشرافية للمعلمين بغض النظر عن مدة خدمتهم العملية، بالإضافة إلى أن المشرفين التربويين يقدمون نفس الأساليب والأنماط لجميع المعلمين خلال الزيارات الصفية. وهذا ما اكدت عليه دراسة أبو شملة (2009).

خلاصة النتائج:

1. أن تقدير مستوى استخدام المشرفين التربويين لأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة الناقد من وجهة نظر المعلمين يقع عند (71.1%) وهي كبيرة

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لاستخدام المشرفين التربويين في مدارس وكالة الغوث للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، لصالح الاناث من أفراد العينة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لاستخدام المشرفين التربويين في مدارس وكالة الغوث للأسلوب الإشرافي القائم على الصداقة الناقدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري الجنس المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبالاستناد إلى ما ورد في الأدبيات السابقة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي يأمل أن تساعد المهتمين بإدارة الإشراف التربوي على تطوير مستوى أداء المشرفين التربويين، وتطوير كفاياتهم المهنية بشكل يضمن تحقيق تميزهم في أداء مهامهم الإشرافية بما يحقق الارتقاء بهذه الوظيفة الهامة، ويمكن تحديد هذه التوصيات فيما يلي: تحسين جودة ممارسة المشرف التربوي للأدوار الإشرافية المطلوبة منه، وخاصة في مجال اللقاءات القبلية للزيارة الصفية، وإشراك المعلمين بغية التوصل لحلول نابعة من احتياجاتهم، وذلك من خلال: تطوير مهارات المشرف التربوي بما يجعله قادراً على توظيف الأساليب الإشرافية الحديثة كأسلوب الصديق الناقد بجودة عالية، وإعفاء المشرف التربوي من المهام الإدارية البعيدة عن دوره الإشرافي ليتمكن من ممارسة أسلوب الصديق الناقد بطريقة أكثر فعالية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. أبو شرار، عدنان (2009) درجة التزام المشرفيين التربويين بتوظيفي خصائص الإشراف التربوي الحديث في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
2. أبو شملة، كامل (2009) فاعلية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
3. حلس، ماجد (2010) الممارسات الإشرافية وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة غزة في ضوء معايير الجودة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الأزهر، فلسطين.
4. الغتم، نورة (2007) رؤية جديدة للإشراف التربوي في ضوء متطلبات تطوير المرحلة الإعدادية، **ورقة علمية مقدمة للمؤتمر "التربوي السنوي الحادي والعشرون"**، المنعقد في وزارة التربية والتعليم قسم الإشراف التربوي، يناير 2007، البحرين.
5. مليباري، نجلاء (2013) تطوير الممارسات الإشرافية في ظل اقتصاد المعرفة لدى مشرفات اللغة العربية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة أم القرى، السعودية.

المراجع العربية الانجليزية

1. Abu Sharar, A. (2009) The degree of commitment of educational supervisors to employ the characteristics of modern educational supervision in UNRWA schools in Jordan from the point of view of teachers (in Arabic), unpublished master's thesis, Middle East University for Postgraduate Studies, Jordan.

2. Abu Shamla, K. (2009) The effectiveness of supervisory methods in improving the performance of teachers of UNRWA schools in Gaza from their point of view and ways to develop them (in Arabic), an unpublished master's thesis, the Islamic University, Palestine.

3. Helles, M. (2010) Supervisory practices and their relationship to the professional growth of teachers of the lower basic stage in Gaza governorate in light of quality standards (in Arabic), unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Palestine.

4. Al-Ghatam, N. (2007) A New Vision for Educational Supervision in Light of the Requirements for the Development of the Preparatory Stage, a scientific paper presented to the "Twenty-first Annual Educational Conference" (in Arabic), held at the Ministry of Education, Department of Educational Supervision, January 2007, Bahrain.

5. Malibari, N. (2013) Developing Supervisory Practices in Light of the Knowledge Economy of Female Arabic Language Supervisors" (in Arabic), unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Gardner, M. (2008): **Building the SCDN learning Community: Using the Critical Friend's Model to Explore RTI** "**An approach meet the needs of all student**, USA.

2. Kiewkor, S. Wongonich, S and Piromsombat, C. (2013): "Empowerment of Teachers through Critical Friend Learning to Encourage Teaching Concepts" **Paper Presented at World Conference on Educational Sciences**, Bangkok-Thailand.