



جامعة المنصورة
كلية التربية



الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية مدخل لتحسين كفايات المعلمين بالمدرسة المتوسطة في دولة الكويت

إعداد

خديجة على دخيل شافى جزاع العنزي
معلمة بالكويت

إشراف

أ.د/ محمد حسنين عبده العجمي

أستاذ أصول التربية وعميد الكلية
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٤ - أكتوبر ٢٠٢٣

الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية مدخل لتحسين كفايات المعلمين بالمدرسة المتوسطة في دولة الكويت

فخره على دخيل شافي جراح العنزي

مستخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية مدخل لتحسين كفايات المعلمين بالمدرسة المتوسطة في دولة الكويت، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات في الاستبانة، تم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس بدولة الكويت. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي لدور الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية في تحسين كفايات المعلمين بالمدرسة المتوسطة في دولة الكويت، وأن هناك حرصاً كبيراً من قبل القيادات والمعلمين بمدارس المتوسطة بمحافظة الجهراء بالكويت لتحقيق متطلبات تفعيل دور الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدرسة المتوسطة في دولة الكويت. واتفق أفراد العينة على أهمية الحوكمة في المؤسسات التعليمية - أيضاً - أكدت العينة على أهمية تنمية كفايات المعلمين لما له من تأثير فعال في جودة التعليم . وأوصت الدراسة أنه يجب على القيادات العليا في مراكز اتخاذ القرارات في الوزارة بالكويت وضع خطة استراتيجية ورؤية مستقبلية لتفعيل دور الحوكمة الإدارية بصورة أكبر ، والعمل على رفع مستوى كفايات المعلمين بالمدارس من خلال الدورات والبعثات .

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية - القيادات المدرسية - كفايات المعلمين

Abstract:

The study aimed to identify the administrative governance of school leaders as a gateway to improve the competencies of teachers in the Middle School in the state of Kuwait .

The researcher used the descriptive analytical method to achieve the objectives of the study, and the main study tool for data collection was a questionnaire, a sample of faculty members in the state of Kuwait was selected. The study found that there is a positive impact of the role of administrative governance among school leaders in improving the competencies of middle school teachers in the state of Kuwait, and that there is great keenness by leaders and teachers in middle schools in Jahra governorate in Kuwait to achieve the requirements of activating the role of administrative governance among school

leaders to improve the competencies of middle school teachers in the state of Kuwait.

The respondents agreed on the importance of governance in educational institutions - also - the sample stressed the importance of developing teachers ' competencies because of its effective impact on the quality of Education .

The study recommended that senior leaders in the decision-making centers at the ministry in Kuwait should develop a strategic plan and a future vision to activate the role of administrative governance more, and work to raise the level of teachers ' competencies in schools through courses and missions .

Keywords: administrative governance-school leaders-teacher competencies

تمهيد:

تسعى النظم التربوية التوجه نحو الأنماط الإدارية الحديثة لتحقيق المزيد من الجودة في أداء المؤسسة التربوية، وقد ظهر مفهوم الحوكمة كأحد المصطلحات الحديثة نسبياً بعد ازدياد حالات الفشل والتعثر الإداري لدى العديد من المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، إذ تهدف الحوكمة إلى زيادة كفاءة اتخاذ القرار، وتحسين أداء المؤسسات المختلفة أنها تعزز من سلطة القانون، بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة. (محسن الخضيرى، ٢٠١٥، ٤٣).

فالحوكمة تعتبر بمثابة الأداة التنفيذية لتحقيق الهدف الرئيس للتعليم والمتمثل في توفير خريجين على مستوى عال من الجودة، وكذلك تحقيق جودة القيادة والإدارة والأداء، وجودة العمليات والمخرجات. (هناء فهمي، ٢٠١٨، ٢٣).

وتعد المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات التي تحتاج إلى الحوكمة لتنظيم عملها الداخلي وعلاقة العاملين ببعضهم البعض، ومن ثم نجد أن تطبيق الحوكمة في المدارس المتوسطة ينبثق من استخدام مبادئ الشفافية، والنزاهة، والمشاركة والوضوح، والمساءلة لتطوير المجتمعات وبنائها. (معتز خورشيد، ومحسن يوسف، ٢٠١٨، ٤١)

ونظراً للتطور المستمر فقد أصبح من الضروري أن يمتلك المعلم المهارة اللازمة لأداء مهنة التعليم، لذا ظهرت حركة تربية المعلمين القائمة على أساس الكفايات وهي تركز على أن عملية التدريس الفعال يمكن تحليلها إلى مجموعة من الكفايات التي إذا أتقنها المعلم زاد احتمال أن يصبح معلماً ناجحاً، ويذكر محمد العجمي (٢٠٠٧، ١٢١)، وقد أضاف عادل الشلحان (٢٠٢١، ١٢٦) أنه يجب أن تتسق تلك الكفايات مع مفهوم التربية المستمرة وقيامها بمعالجة أوجه القصور في البرامج التقليدية لإعداد المعلم، بالإضافة إلى تعدد الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها المعلم، مما يتطلب قدراً من الكفايات التي يجب أن يلم بها (سهيلة الفتلاوي، ٢٠٠٣، ٨٩)

ومن خلال الوضع الحالي للمعلمين بدولة الكويت وفي ظل التطور التكنولوجي السريع يتضح الدور الفعال للقيادات التعليمية التي تدرك أهمية تطوير كفايات المعلمين والتي أصبحت أمراً ضرورياً وذلك لضعف برامج التدريب وعدم كفاءتها في إكساب الأفراد المهارات اللازمة التي تساعد على تحسين أداء المدرسة. (هاني العمري ، ٢٠١٤ ، ٧٦).

مشكلة الدراسة:

لما كانت جودة النظام التعليمي وقوة مخرجاته وتطوير عناصر العملية التعليمية والتربوية من مناهج وجامعات ومدارس وهيئة تدريسية متطلباً مهماً للنهوض بالتعليم في بلادنا ومواكبة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية الحديثة، لذا لا بد من توافر كفايات تربوية يكتسبها المعلم بأعلى مستوياتها ليحقق الاتقان بأعلى صورة، من هنا جاءت مشكلة الدراسة لمعرفة الدور الذي يمكن أن تقوم به الحوكمة الإدارية للقيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدارس المتوسطة بالكويت. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :

ما دور الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية في تحسين كفايات المعلمين بالمدرسة المتوسطة في دولة الكويت؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار الفكري للحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية؟
٢. ما الأسس النظرية للكفايات التعليمية لبرامج إعداد المعلم ؟
٣. ما واقع تطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية في تحسين كفايات المعلمين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت؟
٤. كيف يمكن تفعيل دور الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية في تحسين كفايات المعلمين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة :

تمثل الهدف الرئيسي في وضع تصور مقترح لتفعيل دور الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية مدخل لتحسين كفايات المعلمين بالمدرسة المتوسطة في دولة الكويت .

أهمية الدراسة :

أ- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية مدخل لتحسين كفايات المعلمين بالمدرسة المتوسطة في دولة الكويت ، حيث تسعى الدراسة إلي تقديم مفهوم فكري وتطبيقي الحوكمة الإدارية في المؤسسات التعليمية.

ب- من المأمول أن تفيد نتائج هذه الدراسة في الكشف عن المتغيرات المؤثرة في مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية كمدخل لتحسين كفايات المعلمين بالمدرسة المتوسطة في دولة الكويت للاستفادة منها في تقييم هذا المستوى .

ت- قد تسهم نتائج الدراسة في إجراء دراسات أخرى حول الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية وأساليب مدخل لتحسين كفايات المعلمين في مدارس أخرى بدولة الكويت.

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي لوصف وتفسير الظاهرة المراد دراستها حيث من خلال ذلك يمكن جميع المعلومات حول الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية كمدخل لتحسين كفايات المعلمين بالمدرسة المتوسطة في دولة الكويت .

أداة الدراسة وعينتها :

تم إعداد استبانة موجهة لعينة قوامها (٤٢١) من بعض القيادات التعليمية ومعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة الجهراء بدولة الكويت، تم اختيارها عشوائياً من أصل مجتمع العينة والذي بلغ حجمه (٤٠١٦) للعام الجامعي الحالي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، أي بنسبة (١٠.٤%) من المجتمع الأصلي للعينة، بهدف التعرف للتعرف على دور الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدارس المتوسطة في دولة الكويت .

الاطار النظري:

أولاً: الحوكمة الإدارية:

أشار أحمد طهراوي وحزمة بسوس (٢٠٢٠، ٥٤) إلى أن مفهوم الحوكمة معني بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة بما يحافظ على الحقوق وذلك عن طريق الالتزام بتطبيق معايير الإفصاح والشفافية، ويستخدم لوصف العملية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات وتنفيذها في المؤسسة.

الحوكمة Governance تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: " عدد محدد مسبقاً من الإجراءات التي يتم صياغتها وفقاً لهدف محدد يتسق مع أهداف المؤسسة المعنية بتنفيذها، ينبثق من تلك الإجراءات تطبيق الشفافية، والمساءلة والمشاركة لجميع الأطراف ذوي الصلة في إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها."

أهداف الحوكمة:

يرى احمد الزائدي (٢٠٢٠، ٣٢٠) أن من أهم أهداف الحوكمة ما يلي:

١- تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

-
- ٢- مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
 - ٣- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة تعوق جودة الأداء.
 - ٤- تحسين سمعة المؤسسة في المجتمع.
 - ٥- تحسين الممارسات التربوية والإدارية للمؤسسة وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية، في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها.
 - ٦- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارية والرقابة على الأداء.
 - ٧- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أدائها وتعزيز المساءلة وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة الجامعية.
 - ٨- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء والمراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة.
- خصائص الحوكمة الإدارية:**

تتضمن خصائص الحوكمة في المؤسسات التربوية عدة جوانب تهدف إلى ضمان فعالية وشفافية إدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها التعليمية والتربوية ومنها ، المساءلة التربوية، والمشاركة المجتمعية، والشفافية والإفصاح، وتحقيق التوازن بين الأبعاد التربوية والإدارية، والتطوير المهني والقيادة. تلك الخصائص تعزز جودة التعليم وتحقق تطلعات الأطراف المعنية بالمؤسسة التربوية.

وتذكر أفنان الورهى (٢٠١٩ ، ٣٨) أن للحوكمة خصائص تتلخص فيما يلي:

- ١- الانضباط: أي اتباع الأسلوب الأخلاقي المناسب والصحيح.
 - ٢- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
 - ٣- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
 - ٤- المساءلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
 - ٥- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
 - ٦- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة.
- كما ذكر خليل العشماوي (٢٠٠٨ ، ٢٥) أن للحوكمة ثلاث خصائص رئيسية، تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- الشفافية: والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن.

- المساواة: وهي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير.
 - المشاركة: أي إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة.
- متطلبات الحوكمة الإدارية:**

الحوكمة الإدارية هي إطار عمل يهدف إلى تحسين عمليات اتخاذ القرار وتنظيم الإدارة في المؤسسات والمنظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، من أجل تحقيق أهدافها وتحسين أدائها. تتضمن متطلبات الحوكمة الإدارية عدة جوانب ومبادئ يجب مراعاتها، ومن بين هذه المتطلبات (Gobby & Wilkins, 2020, 7):

وقد ذكر (Abo-Aloal, 2017, 18) إلى ما سبق ما يلي:

- إصلاح الهياكل الإدارية: إن ما اصطلح على تسميته بالإصلاح الإداري يعتبر مدخلاً رئيساً من مداخل تحقيق أي سياسات عامة حقيقية في مجال التنمية الإدارية.
- إصلاح الهياكل الرقابية: وذلك بإعادة هيكلة المؤسسات الرقابية التي يتمثل دورها في مكافحة الفساد من خلال تطوير التشريعات بما يمكنها من ممارسة دورها بشكل كامل ومستقل ويحقق سرعة المحاسبة والعقاب.
- الشفافية الكاملة في العمل الإداري: ففي خلال السنوات القليلة الماضية أصبحت قضايا الشفافية والتصرف بشكل أخلاقي في الأداء الإداري بصفة عامة وبصفة خاصة، تشغل بال المجتمع الدولي، وذلك لما لهذا الأداء من انعكاسات كبيرة على مصير الشعوب.
- التخطيط: الاهتمام ببرامج التخطيط ومراعاة واقع المجتمع وظروفه والاستفادة من البرامج الناجحة في هذا المجال، والاهتمام بإعداد وتأهيل العناصر البشرية والاهتمام بالأولويات البيئية.

ثانياً: القيادة المدرسية:

يشير مبارك القحطاني (٢٠١٩ ، ١٥٦) إلى أنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكليف المشكلات الموجودة، وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمؤسسات التعليمية .

القيادة المدرسية Educational leadership يمكن تعريف القيادة المدرسية إجرائياً

بأنها سلوك الأشخاص شاغلي المناصب القيادية بالمؤسسات التربوية والتعليمية، والمسئول عن توجيه ودفع الأفراد داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة.

أهداف القيادة المدرسية:

يمكن تحديد أهداف القيادة المدرسية كما ذكرها فرحات ناصر، وسليم عمرو (٢٠١٥)،

(١٢٠) كما يلي:

- أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للمسئوليات والاختصاصات.
- أن يكون كل فرد في المدرسة على معرفة بواجباته ومسئوليته، وبالدور المطلوب منه.
- أن تكون كل طاقات المدرسة مجنّدة لخدمة العملية التعليمية.
- أن تكون الروح السائدة التي تعمل إدارة المدرسة على خلقها قائمة على فهم حقيقي.
- إظهار روح الود والاحترام وأن يكون أساس التفاهم محاولة الإقناع والاقتناع.
- أن يكون قائد المدرسة قدوة حسنة في مظهره وسلوكه، وتصرفاته وأن يكون هناك إحساس دائماً بالمسئولية الملقاة على عاتقه.

وقد أضاف إبراهيم الصباطي (٢٠١٧، ١٤٩) لما سبق ما يلي:

- بناء علاقات إنسانية: تتميز القيادة المدرسية الفعالة بقدرتها على بناء علاقات قوية ومؤثرة مع أعضاء المدرسة، وذلك من خلال تعزيز روح الأخوة والإخلاص بين الجميع.
- التعامل مع المواقف والأزمات: يتطلب دور القائد المدرسي القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة والأزمات بثقة وهدوء. يجب أن يكون القائد قدوة للمعلمين والطلاب في التعامل مع التحديات، وأن يكون لديه مهارات إدارة الأزمات واتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات الصعبة.

مقومات القيادة المدرسية:

لا تقوم القيادة المدرسية دون توفر مجموعة من المقومات المرتبطة بشخصية القائد، ومقومات أخرى مرتبطة بالمرؤوسين، ومجموعة ثالثة مرتبطة بالمنظمة، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

١- المقومات المرتبطة بشخصية القائد:

ترتبط أول مجموعة من مقومات القيادة المدرسية بشخصية القائد نفسه، كم حددها محمد

الحربي (٢٠٠٥، ٦٦-٦٧) فيما يلي:

أ- أن يتسم بالإخلاص والأمانة والصدق.
ب- أن يمثل القدوة الحسنة: حيث يعد القائد مثل يحتذى به من قبل مرؤوسيه، لذا فمن واجبه التمسك بالمبادئ والقوانين والعمل بها قبل أن يدعو إليها غيره.
ت- الاتصال الفعال وإتاحة الفرص لمناقشة الأنظمة والقوانين والاعتراف بقيمة الفرد واحترامه .

ث- حرية القرار الذي يملك حق اتخاذه بفضل مستواه الوظيفي ومسئوليته.

ج- القدرة على التعامل مع الأزمات .

٢- المقومات المرتبطة بالمرؤوسين :

حتى يتمكن القائد المدرسي من قيادة وتوجيه مرؤوسيه، ينبغي توافر مجموعة من المقومات لدى أعضاء الجماعة التي يرأسها، وقد حددها راتب السعود (٢٠١٥، ١٥) فيما يلي:
أ- أن يعترف المرؤوسون بالقائد، وبأهليته على قيادتهم وتحقيق أهدافهم.
ب- أن يتوافر لدى المرؤوسين الحد الأدنى من الكفاءات اللازمة لإنجاز العمل .
ت- أن يتوافر لدى المرؤوسين الاستعداد لإطاعة القائد.
ث- أن يؤمن المرؤوسون بأهداف المنظمة.

٣- المقومات المرتبطة بالمؤسسة:

ينبغي على المؤسسة توفير الظروف المهيأة للقائد التربوي للقيام بمهامه، وكذلك ينبغي أن تحدد المؤسسة للمرؤوسين إطار العمل المناسب لأداء أعمالهم، وفقاً لرؤية المؤسسة، وتوجيهات القائد المدرسي، وقد حدد راتب السعود (٢٠١٥، ١٥) هذه الظروف فيما يلي:
أ- أن يكون للمنظمة رسالة واضحة، وأهداف محددة تتسجم مع فلسفة المجتمع.
ب- أن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي، محدد المعالم، وواضح المهام والتسلسل الوظيفي.
ت- أن يتوافر في المنظمة نظام اتصال فعال.

لذا تجد الباحثة أن مقومات القيادة المدرسية تتمثل في مجموعة من الظروف والسمات، التي ينبغي أن يتسم بها القائد ومرؤوسيه وكذلك المؤسسة التي يعملون من خلالها، والتي تهيئ الظروف المناسبة للقائد التربوي، التي تمكنه من أداء مهامه وفقاً لرسالة ورؤية المؤسسة المسئول عنها.

أنماط القيادة المدرسية:

يتوقف نجاح المؤسسات على النجاح الذي يحققه القادة بها في إنجاز أعمالهم، فالقيادة عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة (2016, Cogaltay, et al (30

Cogaltay, et al (30

وتنقسم أنماط القيادة المدرسية إلى ثلاثة أنماط رئيسية، وفقا للخصائص السلوكية للقائد التربوي، وأسلوبه في ممارسة التأثير على مرؤوسيه، وتتمثل فيما يلي:

١- القيادة الديمقراطية:

يعمل القائد في النمط الديمقراطي على إتاحة الفرصة للعاملين للقيام بالعمل بأنفسهم دون تهريب أو إكراه، ولكن على أساس العلاقات الإنسانية الودية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتبادل الآراء، وتفويض السلطات إلى العاملين معه. (أحمد الشافعي وعمر إسماعيل، ٢٠١٣، ٥)، وتتمثل أهم السمات المميزة لهذا النمط فيما ذكره محمد آل ناجي (٢٠٠٥، ٣٠٣):

- احترام المرؤوسين، والاهتمام بحل ما يواجهون من مشكلات.
- احترام الوقت والالتزام بالمواعيد.
- تقبل النقد البناء.
- قوة الشخصية المغلفة بالتواضع والود.

٢- القيادة الأوتوقراطية:

وتعرف أيضا بالقيادة الدكتاتورية أو المستبدة أو المتسلطة، حيث تعتمد على أسلوب الرجل الواحد، وفيها تتركز كل السلطات في يد القائد، ولا مجال لمناقشة قراراته من قبل مرؤوسيه، وإلا تعرضوا للجزاء والتعسف. (أحمد الشافعي وعمر إسماعيل، ٢٠١٣، ٦)، ويتسم هذا النمط بعدة خصائص، من أهمها ما ذكره وليد أسعد (٢٠٠٥، ١٢٣):

- قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم وتهديد المرؤوسين.
- حب التحكم والهيمنة في جميع الأمور الإدارية، وبالتالي سلب الكثير من حقوق ومسئوليات الآخرين.
- عدم تقبل النقد حتى البناء منه.

٣- القيادة السلبية:

وتعرف أيضا بالقيادة الحرة أو المتساهلة أو الفوضوية، حيث يترك القائد لمرؤوسيه كامل الحرية في التصرف واتخاذ القرارات التي تروق لهم، ويتسبب هذا النمط في تنامي

الصراعات على الزعامة والقيادة غير الرسمية بين العاملين (أحمد الشافعي وعمر إسماعيل، ٢٠١٣، ٧). ومن سمات هذا النمط، ما ذكره محمد آل ناجي (٢٠٠٥، ٣٠٥):

- التردد في اتخاذ القرارات.
- عدم الانتظام في الحضور للعمل في المواعيد الرسمية المحددة، مما يتسبب في حالة من التسبب.
- افتقاد الحسم في تنفيذ القرارات واللوائح.

٤- القيادة التشاركية الإبداعية:

تعرف القيادة التشاركية بأنها مشاركة قائد المدرسة في القرارات الإدارية المدرسية للعاملين بها كما أنها نمط قيادي قائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في جميع الوظائف الإدارية، وحل المشكلات مما يحقق الأهداف المدرسية. (سارة آل حسين، ٢٠١٨، ١٠٦).

ثالثاً: الكفايات التعليمية للمعلمين:

مفهوم الكفايات التعليمية:

تعرفها بدرية الزهراني (٢٠٢٠، ٣٨٩) بأنها "مجموعة من المهارات التي يتعين أن تتوفر لدى معلمي غرف المصادر لكي يستطيعوا أداء عملهم بنجاح". ويرى البحث الحالي أن الكفايات التعليمية "مدى قدرة المعلم وتمكنه من أداء عمل أو وظيفة محددة مرتبطة بمهامه التدريسية، ومدى ما يمتلك من قدرات ومهارات تساهم في نجاح العملية التدريسية لتحقيق أقصى قدر من التعلم لدى الطلاب".

خصائص الكفايات التعليمية:

للکفايات التعليمية العديد من الخصائص، ذكرتها خديجة بلهامل (٢٠١٥، ٢٥) على النحو التالي:

- العمومية: ويرجع ذلك إلى وظائف المعلم التي تكاد تكون واحدة في كل المراحل التعليمية المختلفة وفي كل المواد الدراسية، فطبيعة المواد الدراسية فيها متشابهة إلا أن سلوك التدريس كأسلوب لدى كل معلم يختلف باختلاف المراحل التعليمية المختلفة وكذلك المواد الدراسية المختلفة، أي في ضوء اختلاف المحتوى التعليمي الذي يدرسه، كما تعود العمومية لوجود كفايات عامة لكل تخصص معين دون الأخر.

• **التغيير:** إذا كانت أهم أهداف المناهج الدراسية متغيرة، فإن جميع خبرات المنهج التي تعكس هذه الأهداف وتحققها في ضوء كثير من المصادر التي يتم الرجوع إليها عند بناء أو تطوير المناهج الدراسية والمتمثلة في أوضاع المجتمع وفلسفته وطبيعة التلاميذ والتغيرات التي يمكن أن تحدث لهم وكذلك التطور في بنية المادة الدراسية، مما يجعلنا نبحث عن المزيد من كفايات التدريس التي يمكن أن تحقق هذه الأهداف.

• **التفاعل:** السلوك التدريسي بطبيعته معقد ومركب، بمعنى أنه لا يمكن عزل نمط محدد من أنماط السلوك التدريسي دون غيره، ولذلك يكون من الصعب فصل كفاية تدريسية معينة عن غيرها من الكفايات التعليمية الأخرى.

مصادر اشتقاق الكفايات التعليمية:

- يمكن تحديد مصادر اشتقاق الكفايات التعليمية في المصادر الآتية (خالد عبد الله، ٢٠٢١، ٤٨):
- **الخبرة الشخصية:** يقصد بالخبرة الشخصية رجوع الباحث التربوي إلى خبرته السابقة لاستقضاء المهام والأدوار التي ينبغي أن يقوم بها المعلم داخل الفصل الدراسي، والتي يتوقع أن تكون لها أثر فعال في ناتج العملية التعليمية، وبما أن اشتقاق الأهداف وتحديد مجالاتها وصياغتها يتم وفق رؤية منهجية تستند على تقييم الواقع، وعلى فهم وإدراك العلاقات بين الوسائل والأهداف، فإنه كلما كانت خبرة الباحث معمقة ومتنوعة في مجالات التدريس والإشراف التربوي كلما كانت أحكامه أقرب إلى الدقة والموضوعية.
 - **الملاحظة الموضوعية:** وتعني الأسلوب العلمي المنظم الذي يلجأ إليه الباحث في تسجيل مشاهداته لأنماط السلوك والأداءات التي يقوم بها المعلم أثناء عملية التدريس داخل الفصل الدراسي بهدف استنتاج الأداءات ذات الأثر الفعال في نمو التلاميذ.
 - **التحقق التجريبي:** ويأتي ذلك بالرجوع إلى المتغيرات التي أثبتت التجربة أهميتها في الأداء التدريسي للمعلم، حيث إن النتائج التجريبية تتميز بالدقة والموضوعية في التنبؤ بأهمية متغيرات محددة في حالة تشابه ظروف التجربة، وتم التحكم في المتغيرات.
 - **مراجعة قوائم الكفايات السابقة:** تعتبر بطاقات وقوائم الملاحظة التي أعدت من قبل باحثين سابقين في المجال التربوي مصدراً من المصادر التي لا يمكن الاستغناء عنها في اشتقاق الكفايات التعليمية، فهي تمثل خبرات الآخرين التي يجب الاستفادة منها على أن يؤخذ في الاعتبار الأطر النظرية التي استندت عليها تلك القوائم.

• **فلسفة وأهداف التعليم:** تتضمن كل مرحلة من مراحل النظام التعليمي في المجتمع مجموعة من الأهداف التي يرجى الوصول إليها وتحقيقها، وتعتبر هذه الأهداف على اختلاف مستوياتها مصدراً لاشتقاق الكفايات التعليمية الأساسية والفرعية.

وترى الباحثة أن اشتقاق الأهداف وتحديد مجالاتها وصياغتها يتم وفق رؤية منهجية تستند على تقييم الواقع، وعلى فهم وإدراك العلاقات بين الوسائل والأهداف، فإنه كلما كانت خبرة الباحثين معمقة ومتنوعة في مجالات التدريس والإشراف التربوي كلما كانت أحكامهم أقرب إلى الدقة والموضوعية.

أهمية الكفايات التعليمية:

وتتمثل أهمية الكفايات التعليمية بالنسبة للمعلم فيما يلي (Jeltshen. K, 2021):

- التحول من الاعتماد على مفهوم الشهادة أو المؤهل العلمي إلى الاعتماد على فكرة المهارة أو بمفهوم أشمل على فكرة الكفاية.
- اتساقها مع مفهوم التربية المستمرة وقيامها بمعالجة أوجه القصور في البرامج التقليدية لتربية المعلمين.
- تعدد الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها المعلم؛ مما يتطلب قدراً من الكفايات التي يجب أن يلم بها.
- تطور مهنة التعليم ذاتها؛ فقد تفرعت العلوم التربوية والنفسية، واتسعت مجالاتها، وترتب على ذلك أن أصبح التعليم مهنة معقدة، تضم كثيراً من العناصر المتشابكة التي تحتاج إلى مهارات عديدة.
- اكتشاف تقنيات جديدة تساعد على تحقيق تعلم أفضل بأسرع وقت وأقل كلفة؛ وهذا فرض على المعلم أدواراً جديدة تتطلب قدرات وكفايات تدريسية معينة. يتضح للباحثة مما سبق ان الكفايات التعليمية وبرامج إعداد المعلم القائمة على مدخل الكفايات لها أهمية في إعداد وتدريب المعلمين وتنمية اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس بأدواتها المختلفة.

نتائج الدراسة الميدانية:

- نتائج المحور الأول: واقع تطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدارس المتوسطة

سيتم توضيح استجابات عينة الدراسة الكلية حول واقع تطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدارس المتوسطة من خلال الجداول التالية:

جدول (٨)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول واقع تطبيق الشفافية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدارس المتوسطة (ن=٤٢١)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا	الوزن النسبي	درجة التحقق						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	٠.٠١	٣٠٠.٧٢	٧٣.٦٧	٣.٨	١٦	٧١.٣	٣٠٠	٢٤.٩	١٠٥	١
٢	٠.٠١	٤٠٧.١٦	٧١	٤	١٧	٧٩.١	٣٣٣	١٦.٩	٧١	٢
٣	٠.٠١	٣٩٦.٩٥	٧٢	٢.٩	١٢	٧٨.١	٣٢٩	١٩	٨٠	٣
٨	٠.٠١	٥٨٢.٧٥	٦٩.٣٣	١.٧	٧	٨٨.٦	٣٧٣	٩.٧	٤١	٤
٤	٠.٠١	٤٢٧.٦٤	٧١	٣.٦	١٥	٨٠.٣	٣٣٨	١٦.٢	٦٨	٥
٩	٠.٠١	٥٦٤.٨٧	٦٩	٢.٨	١٢	٨٧.٦	٣٦٩	٩.٥	٤٠	٦
٧	٠.٠١	٤٧٥.٨٧	٧٠	٣.٦	١٥	٨٣.١	٣٥٠	١٣.٣	٥٦	٧
٣	٠.٠١	٤٠٣.٢٨	٧١.٦٧	٣.٣	١٤	٧٨.٦	٣٣١	١٨.١	٧٦	٨
١٠	٠.٠١	٤٨٩.٨٧	٦٨.٣٣	٥.٢	٢٢	٨٤.١	٣٥٤	١٠.٧	٤٥	٩
٦	٠.٠١	٤٥٩.٣٤	٧٠.٣٣	٣.٦	١٥	٨٢.٢	٣٤٦	١٤.٣	٦٠	١٠

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول العينة الكلية للدراسة حول واقع تطبيق الشفافية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدارس المتوسطة، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسطة)، حيث جاءت قيم كا^٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) "تتيح القيادة المدرسية الفرصة للمعلمين والمعلمات والإداريين الفرصة للاطلاع على خططهم وإشراكهم في صياغتها بما يتلاءم مع أهدافهم." في المرتبة الأولى في ترتيب واقع تطبيق الشفافية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدارس المتوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٣.٦٧%).

- جاءت العبارة رقم (٩) " تتعاون القيادة المدرسية مع (المعلمين والمعلمات) لتحسين نوعية الخدمة المقدمة." في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع تطبيق الشفافية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدارس المتوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦٨.٣٣%).

جدول (٩)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول واقع تطبيق المشاركة لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدارس المتوسطة (ن=٤٢١)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الوزن النسبي	درجة التحقق						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١٠	٠.٠١	١٢٠.٣٢	٥٥	٤٣.٢	١٨٢	٤٨.٥	٢٠٤	٨.٣	٣٥	١
٩	٠.٠١	٨٣.٤٩	٥٦.٦٧	٤٢.٥	١٧٩	٤٥.١	١٩٠	١٢.٤	٥٢	٢
٧	٠.٠١	١٦٨.٧٧	٥٧	٣٥.٦	١٥٠	٥٨	٢٤٤	٦.٤	٢٧	٣
م٧	٠.٠١	١٢٦.٠٨	٥٧	٣٨	١٦٠	٥٣	٢٢٣	٩	٣٨	٤
١	٠.٠١	٨٤.٨٦	٥٩.٣٣	٣٦.١	١٥٢	٥٠.١	٢١١	١٣.٨	٥٨	٥
م٤	٠.٠١	١١٠.٧٧	٥٧.٣٣	٣٨	١٦٠	٥١.٥	٢١٧	١٠.٥	٤٤	٦
٢	٠.٠١	٨٦.٨	٥٨.٣٣	٣٨.٢	١٦١	٤٨.٩	٢٠٦	١٢.٨	٥٤	٧
٤	٠.٠١	١١٠.٧٧	٥٧.٣٣	٣٨	١٦٠	٥١.٥	٢١٧	١٠.٥	٤٤	٨
م٤	٠.٠١	١١٥.٧٦	٥٧.٣٣	٣٨	١٦٠	٥٢	٢١٩	١٠	٤٢	٩
٣	٠.٠١	١٠٨.٣٢	٥٧.٦٧	٣٨	١٦٠	٥١.٣	٢١٦	١٠.٧	٤٥	١٠

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول العينة الكلية للدراسة حول واقع تطبيق المشاركة لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدارس المتوسطة، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسطة)، حيث جاءت قيم كا^٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٥) "تتبع القيادة المدرسية أسلوب الحوار للوصول لقرارات" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع تطبيق المشاركة لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدارس المتوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٥٩.٣٣%).

- جاءت العبارة رقم (١) " يؤخذ بوجهات نظر المعلمين والمعلمات والإداريين فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً". في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع تطبيق المشاركة لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدارس المتوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٥٥%).

جدول (١٠)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول واقع تطبيق المساءلة لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدارس المتوسطة (ن=٤٢١)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الوزن النسبي	درجة التحقق						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٩	٠.٠١	١١٨.٣	٥٧.٣٣	٣٨	١٦٠	٥٢.٣	٢٢٠	٩.٧	٤١	١
٨	٠.٠١	٦٩.٠٧	٥٩	٣٨	١٦٠	٤٧	١٩٨	١٥	٦٣	٢
١٠	٠.٠١	١٣٩.٦٢	٥٦.٦٧	٣٨	١٦٠	٥٤.٢	٢٢٨	٧.٨	٣٣	٣
٦	٠.٠١	١١٥.٧٩	٦١	٣٠.٤	١٢٨	٥٦.١	٢٣٦	١٣.٥	٥٧	٤
٥	٠.٠١	٢١٧.٧٧	٦٢.٦٧	٢٢.٨	٩٦	٦٦.٥	٢٨٠	١٠.٧	٤٥	٥
٧	٠.٠١	٣١٠.٤١	٦٠.٦٧	٢٢.٨	٩٦	٧٢.٤	٣٠٥	٤.٨	٢٠	٦
٣	٠.٠١	١٤٥.٦	٦٤.٦٧	٢٢.٨	٩٦	٦٠.٨	٢٥٦	١٦.٤	٦٩	٧
٢	٠.٠١	١٢٠.٣٨	٦٥.٣٣	٢٢.٨	٩٦	٥٨.٤	٢٤٦	١٨.٨	٧٩	٨
٤	٠.٠١	١٧٩.٦٣	٦٣.٦٧	٢٢.٨	٩٦	٦٣.٧	٢٦٨	١٣.٥	٥٧	٩
١	٠.٠١	١٠٢.٢٥	٦٦	٢٢.٨	٩٦	٥٦.٥	٢٣٨	٢٠.٧	٨٧	١٠

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول العينة الكلية للدراسة حول واقع تطبيق المساءلة لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدارس المتوسطة، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسطة)، حيث جاءت قيم كا^٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٠) "تعتمد القيادة المدرسية على نظام داخلي فعال لمراقبة السلوك المهني" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع تطبيق المساءلة لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدارس المتوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦٦%).

- جاءت العبارة رقم (٣) " تلتزم القيادة المدرسية بتطبيق المساءلة بعيداً عن المحسوبية." في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع تطبيق المساءلة لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين بالمدارس المتوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٥٦.٦٧%).

- نتائج المحور الثاني: معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية. سيتم توضيح استجابات عينة الدراسة الكلية حول معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية من خلال الجداول التالي.

جدول (١١) استجابات العينة الكلية للدراسة حول معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية (ن=٤٢١)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا	الوزن النسبي	درجة التحقق						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١٧	٠.٠١	٢٩١.٢٥	٨٥.٣٣	١٦.٢	٦٨	١١.٤	٤٨	٧٢.٤	٣٠.٥	١
١٦	٠.٠١	٣٠٨.٥	٨٦.٣٣	١٥	٦٣	١١.٤	٤٨	٧٣.٦	٣١.٠	٢
١٤م	٠.٠١	٣٥٩.٠٦	٨٧.٣٣	١٤.٧	٦٢	٨.٦	٣٦	٧٦.٧	٣٢٣	٣
١٨	٠.٠١	٢٣٠.١٦	٨٤.٣٣	١٥	٦٣	١٦.٩	٧١	٦٨.٢	٢٨٧	٤
١٩	٠.٠١	١٨٤.٢٢	٨٣	١٥.٢	٦٤	٢٠.٤	٨٦	٦٤.٤	٢٧١	٥
٩	٠.٠١	٣٥٥.١٧	٨٩.٦٧	٦.٩	٢٩	١٦.٩	٧١	٧٦.٢	٣٢١	٦
٥	٠.٠١	٣٨٨.٤	٩٠.٣٣	٦.٩	٢٩	١٤.٧	٦٢	٧٨.٤	٣٣٠	٧
٢م	٠.٠١	٤٣٢.٤٦	٩١.٣٣	٦.٧	٢٨	١٢.٤	٥٢	٨١	٣٤١	٨
١١	٠.٠١	٢٩١.٧٧	٨٨.٣٣	٧.١	٣٠	٢١.١	٨٩	٧١.٧	٣٠٢	٩
١٤	٠.٠١	٢٥٧.٤	٨٧.٣٣	٧.١	٣٠	٢٤	١٠.١	٦٨.٩	٢٩٠	١٠
٥م	٠.٠١	٣٧٣.٨٩	٩٠.٣٣	٦.٧	٢٨	١٥.٩	٦٧	٧٧.٤	٣٢٦	١١
٤	٠.٠١	٤١١.٨٢	٩١	٦.٩	٢٩	١٣.٣	٥٦	٧٩.٨	٣٣٦	١٢
١	٠.٠١	٤٥٦.٧٦	٩١.٦٧	٧.٨	٣٣	٩.٧	٤١	٨٢.٤	٣٤٧	١٣
١٠	٠.٠١	٣٠٨.٤	٨٩	٥.٩	٢٥	٢١.٤	٩٠	٧٢.٧	٣٠٦	١٤
١٣	٠.٠١	٢٦٦.٦	٨٧.٦٧	٦.٩	٢٩	٢٣.٥	٩٩	٦٩.٦	٢٩٣	١٥
٧	٠.٠١	٣٨٦.٤	٩٠	٨.١	٣٤	١٣.٥	٥٧	٧٨.٤	٣٣٠	١٦
٧م	٠.٠١	٣٨٢.٥٢	٩٠	٨.١	٣٤	١٣.٨	٥٨	٧٨.١	٣٢٩	١٧
٢	٠.٠١	٤٤٣.٦٦	٩١.٣٣	٨.١	٣٤	١٠.٢	٤٣	٨١.٧	٣٣٤	١٨
١٢	٠.٠١	٢٩٨.٠٤	٨٨	٨.١	٣٤	١٩.٥	٨٢	٧٢.٤	٣٠٥	١٩

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (كبيرة)، حيث جاءت قيم كاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٣) " ضعف مستوى الشفافية من خلال ضعف قدرة المؤسسة التعليمية على إتاحة المعلومات ونشرها أمام الرأي العام" في المرتبة الأولى في ترتيب معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٩١.٦٧%).

- جاءت العبارة رقم (٥) " قيام المعلمين بإعطاء دروس خصوصية للطلاب مما يؤثر على الدور الحيوي للمدرسة" في المرتبة الأخيرة في ترتيب معوقات تطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٨٣%).

- نتائج المحور الثالث: المتطلبات اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين.

سيتم توضيح استجابات عينة الدراسة الكلية حول المتطلبات اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين من خلال الجداول التالية:

جدول (١٢)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات التخطيط اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين (ن=٤٢١)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الوزن النسبي	درجة التحقق						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٧	٠.٠١	١١٨.١٢	٩٢	٠	٠	٢٣.٥	٩٩	٧٦.٥	٣٢٢	١
٥	٠.٠١	١٣٧.٩٦	٩٣	٠	٠	٢١.٤	٩٠	٧٨.٦	٣٣١	٢
١	٠.٠١	٢٦٦.٥٨	٩٦.٦٧	٠	٠	١٠.٢	٤٣	٨٩.٨	٣٧٨	٣
٨	٠.٠١	١٣٥.٦٨	٧٤	٠	٠	٧٨.٤	٣٣٠	٢١.٦	٩١	٤
١م	٠.٠١	٢٦٣.٤	٩٦.٦٧	٠	٠	١٠.٥	٤٤	٨٩.٥	٣٧٧	٥
٦	٠.٠١	١٣١.١٨	٩٢.٦٧	٠	٠	٢٢.١	٩٣	٧٧.٩	٣٢٨	٦
٤	٠.٠١	١٨٢.٢٥	٩٤.٣٣	٠	٠	١٧.١	٧٢	٨٢.٩	٣٤٩	٧
٣	٠.٠١	٢٠٩.٥٢	٩٥	٠	٠	١٤.٧	٦٢	٨٥.٣	٣٥٩	٨

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات التخطيط اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين، على أنه يوجد فروق ذات دلالة

إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (كبيرة)، عدا العبارة رقم (٤) لصالح البديل (متوسطة)، حيث جاءت قيم كاذبة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ ودرجات حرية = ٢. أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت كلاً من العبارة رقم (٣) "يحدد المعلم المعارف والخبرات السابقة لدى الطلبة لمشاركتهم التعرف على مستواهم" والعبارة رقم (٥) "يصوغ المعلم الأهداف التعليمية صياغة سلوكية صحيحة" في المرتبة الأولى في ترتيب متطلبات التخطيط اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٩٦.٦٧%).
- جاءت العبارة رقم (٤) "يحدد المعلم القيم التربوية والمفاهيم التي ينبغي أن يكتسبها الطلبة" في المرتبة الأخيرة في ترتيب متطلبات التخطيط اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٤%).

جدول (١٣)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات التنفيذ اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين (ن=٤٢١)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا	الوزن النسبي	درجة التحقق						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٧	٠.٠٠١	١٣١.١٨	٩٢.٦٧	٠	٠	٢٢.١	٩٣	٧٧.٩	٣٢٨	١
٩	٠.٠٠١	٩٤.٠٦	٧٥.٣٣	٠	٠	٧٣.٦	٣١٠	٢٦.٤	١١١	٢
١	٠.٠٠١	٢٣٨.٦٩	٩٦	٠	٠	١٢.٤	٥٢	٨٧.٦	٣٦٩	٣
٤	٠.٠٠١	٢٠١.١٤	٩٥	٠	٠	١٥.٤	٦٥	٨٤.٦	٣٥٦	٤
٥	٠.٠٠١	١٧٩.٦٣	٩٤.٣٣	٠	٠	١٧.٣	٧٣	٨٢.٧	٣٤٨	٥
٣	٠.٠٠١	٢١٥.٢	٩٥.٣٣	٠	٠	١٤.٣	٦٠	٨٥.٧	٣٦١	٦
٢	٠.٠٠١	٢٣٢.٧١	٩٥.٦٧	٠	٠	١٢.٨	٥٤	٨٧.٢	٣٦٧	٧
٦	٠.٠٠١	١٤٠.٢٦	٩٣	٠	٠	٢١.١	٨٩	٧٨.٩	٣٣٢	٨
٨	٠.٠٠١	٢٧.٢	٨٧.٦٧	٠	٠	٣٧.٣	١٥٧	٦٢.٧	٢٦٤	٩

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات التنفيذ اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين، على أنه يوجد فروق ذات دلالة

إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (كبيرة)، عدًا العبارة رقم (٢) لصالح البديل (متوسطة)، حيث جاءت قيم كاذبة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجات حرية = ٢. أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٣) "يراعي المعلم الفروق الفردية بين الطلاب أثناء التدريس" في المرتبة الأولى في ترتيب متطلبات التنفيذ اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٩٦%).
- جاءت العبارة رقم (٢) "يستطيع المعلم ربط الدرس الحالي بالدروس السابقة" في المرتبة الأخيرة في ترتيب متطلبات التنفيذ اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٥.٣٣%).

جدول (١٤)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات ضبط الصف اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين (ن=٤٢١)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا	الوزن النسبي	درجة التحقق						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٧	٠.٠١	٤٤.٥٨	٧٨	٠	٠	٦٦.٣	٢٧٩	٣٣.٧	١٤٢	١
٣	٠.٠١	١٦١.٨١	٩٣.٦٧	٠	٠	١٩	٨٠	٨١	٣٤١	٢
٦	٠.٠١	٤٢.٠٢	٨٨.٦٧	٠	٠	٣٤.٢	١٤٤	٦٥.٨	٢٧٧	٣
١	٠.٠١	٢٠٩.٥٢	٩٥	٠	٠	١٤.٧	٦٢	٨٥.٣	٣٥٩	٤
٤	٠.٠١	١٠٩.٥٢	٩٢	٠	٠	٢٤.٥	١٠٣	٧٥.٥	٣١٨	٥
١م	٠.٠١	٢٠٩.٥٢	٩٥	٠	٠	١٤.٧	٦٢	٨٥.٣	٣٥٩	٦
٥	٠.٠١	٥٢.٧٣	٨٩.٣٣	٠	٠	٣٢.٣	١٣٦	٦٧.٧	٢٨٥	٧

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات ضبط الصف اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (كبيرة)، حيث جاءت قيم كاذبة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارتان رقم (٤) " يقدم المعلم الإجابة في المواقف التي تستحق ذلك" و(٦) "يتوخى المعلم العدل والحيادية في التعامل مع الطلاب" في المرتبة الأولى في ترتيب متطلبات ضبط الصف اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٩٥%).
- جاءت العبارة رقم (١) " يهيئ المعلم البيئة المادية المناسبة لتعلم الطلاب" في المرتبة الأخيرة في ترتيب متطلبات ضبط الصف اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٨%).

جدول (١٥)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات التقويم اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين (ن=٤٢١)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا	الوزن النسبي	درجة التحقق						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٠.٠١	٢١٢.٣٥	٩٥.٣٣	٠	٠	١٤.٥	٦١	٨٥.٥	٣٦٠	١
٩	٠.٠١	٧٦.١١	٩٠.٣٣	٠	٠	٢٨.٧	١٢١	٧١.٣	٣٠٠	٢
م٢	٠.٠١	٢٣٨.٦٩	٩٦	٠	٠	١٢.٤	٥٢	٨٧.٦	٣٦٩	٣
٦	٠.٠١	١٧١.٨٨	٩٤	٠	٠	١٨.١	٧٦	٨١.٩	٣٤٥	٤
١٠	٠.٠١	٢٠١.١٤	٧١.٦٧	٠	٠	٨٤.٦	٣٥٦	١٥.٤	٦٥	٥
م٤	٠.٠١	٢٢٣.٨٧	٩٥.٣٣	٠	٠	١٣.٥	٥٧	٨٦.٥	٣٦٤	٦
٢	٠.٠١	٢٤٤.٧٥	٩٦	٠	٠	١١.٩	٥٠	٨٨.١	٣٧١	٧
١	٠.٠١	٢٩٢.٦٤	٩٧.٣٣	٠	٠	٨.٣	٣٥	٩١.٧	٣٨٦	٨
٧	٠.٠١	١٥٦.٨٩	٩٣.٦٧	٠	٠	١٩.٥	٨٢	٨٠.٥	٣٣٩	٩
٨	٠.٠١	١١٨.١٢	٩٢	٠	٠	٢٣.٥	٩٩	٧٦.٥	٣٢٢	١٠

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات التقويم اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (كبيرة)، عدًا العبارة رقم (٥) لصالح البديل (متوسطة)، حيث جاءت قيم كا دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٨) "يقدم المعلم ملاحظات حول أداء الطلبة وكيفية تطوير هذا الأداء بمشاركة الطلاب" في المرتبة الأولى في ترتيب متطلبات التقويم اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٩٧.٣٣%).
 - جاءت العبارة رقم (٥) " يستخدم المعلم التقويم الختامي في نهاية كل موقف تعليمي." في المرتبة الأخيرة في ترتيب متطلبات التقويم اللازمة لتطبيق الحوكمة الإدارية لدى القيادات المدرسية لتحسين كفايات المعلمين، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧١.٦٧%).
- توصيات الدراسة:

تقترح الباحثة أن يتم تفعيل دور مديري المدارس في تطبيق الحوكمة الإدارية كمدخل لتحسين كفايات المعلمين من خلال القيام بالتالي:

١. اتباع جميع الإدارات المدرسية لتطبيق مبادئ الحوكمة من خلال توفير الامكانيات اللازمة والموارد المادية والبشرية والتقنية واصدار التشريعات اللازمة للتطبيق.
٢. ضرورة منح مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم، وتمكينهم في أداء واجباتهم.
٣. تنمية إدراك مديري المدارس لقدراتهم، ومهاراتهم، ومنحهم حرية التصرف بمهامهم الوظيفية، وتشجيعهم علي إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل التي تواجههم.
٤. تفعيل اللامركزية في اتخاذ القرار.
٥. مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة ومدى تطبيقها، ونتائجها، سنوياً من أجل تعديل البنود البالية، ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الإدارة المدرسية ومتطلبات الموظفين بوضوح.
٦. البعد عن النمط التسلسلي والتوجه إلى المنهج الديمقراطي اللامركزي.
٧. عقد ورش عمل ولقاءات تربوية للمدراء والمعلمين وللطلبة وللمجتمع المحلي لتفعيل مبادئ الحوكمة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم الصباطي (٢٠١٧): البنية العاملية للذكاء الوجداني لدى القيادة التربوية المدرسية الفعالة، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العدد ١٨، ص ١٤٣ - ١٧٦.

-
٢. أحمد الزائدي (٢٠٢٠): واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة. https://maed.journals.ekb.eg/article_132410_1fe6c9b9d274353504cfbee729d0d8fa.pdf
٣. أحمد الشافعي وعمر اسماعيل (٢٠١٣): نمط القيادة لدى عينة من القيادات التربوية في مصر والإمارات وعمان: دراسة عبر ثقافية في ضوء الفروق بين الجنسين، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (٢٣)، العدد (٨١)، (١-٢٦).
٤. أحمد العتيبي (٢٠١٦): درجة ممارسة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية، الاردن.
٥. أحمد طهراوي، وحمزة بوسوس (٢٠٢٠): مدى تطبيق الإدارة المدرسية الجزائية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة بمدينة الوادي "دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية الوادي"، رسالة ماجستير، قسم علم النفس المدرسي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد محمد لخضر بالوادي.
٦. أفنان الورهى (٢٠١٩): واقع تطبيق الحوكمة بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
٧. بدرية الزهراني (٢٠٢٠): دور التربية العملية في تطوير الكفايات التدريسية للطالبات المعلمات من وجهة نظرهن (دراسة ميدانية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية)، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مجلد ٤، عدد ١٦.
٨. بشري أبو صلاح (٢٠٢١): واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
٩. بيان أبو سرور (٢٠٢٢): درجة امتلاك معلمات رياض الأطفال للكفايات التدريسية في ضوء مبادئ التعلم الإلكتروني من وجهة نظر مديرات المدارس ومعلماتها. المجلة العربية للإعلام وثقافة الطفل. مج. ٥، ع. ٢٠، أبريل ٢٠٢٢. ص ص. ٤٥-٩٤.
-

١٠. حسام العزاوي (٢٠١٨): أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر ذوي المدرسين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية، الأردن.
١١. خالد عبد الله (٢٠٢١): الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير الكفايات المهنية لأساتذة الجامعات السودانية، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم أنموذجاً، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مج. ١، ع. ٩، يونيو ٢٠٢١. ٤٤-٦٣ تم استرجاعه من search.shamaa.org.
١٢. خديجة بلهامل (٢٠١٥): تقدير مستوى الكفايات التدريسية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدرسة محمد نحوي شتمة بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة خيضر، الجزائر.
١٣. خليل العشماوي (٢٠٠٨): الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
١٤. راتب السعود (٢٠١٥): اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة): المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية (التربية - آفاق مستقبلية)، جامعة الباحة.
١٥. راوية الشبول (٢٠١٧): واقع حوكمة المؤسسات التربوية في المدارس الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية. مجلة البحث في التربية وعلم النفس. مج. ٣١، ج. ١، يوليو ٢٠١٧. ص ٣١٩-٣٤٦.
١٦. رهام زغير (٢٠٢٠): واقع برامج إعداد المعلمين في كليات العلوم التربوية: دراسة نوعية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج. ٢٨، ع. ٣، مايو ٢٠٢٠. ص ٧٠٨-٧٢٤.
١٧. سارة آل حسين (٢٠١٨): القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد ١٥، ٩٧-١٧٩.
١٨. سلطان الديحاني (٢٠١٧): تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الدولية للبحوث التربوية جامعة الامارات، (العدد ٢) المجلد ٤١ يونيو.
١٩. سميرة المحمدي (٢٠١٩): درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، مجلة العلوم التربوية. مج. ٣١، ع. ٢، ٢٠١٩. ص ٣٦٣-٣٨٧.

٢٠. سهيلة الفتلاوي (٢٠٠٣): الكفايات التدريسية (المفهوم - التدريب - الأداء)، القاهرة، دار الشروق للطباعة والنشر.
٢١. عادل الشلفان (٢٠٢١): دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، مج ١، عدد ١.٢ ص ١١٧-١٤١.
٢٢. عالية المغربي (٢٠١٩): واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج. ع. ٦٨، ديسمبر ٢٠١٩. ص ١٥٩٤-١٦٤٣ إنما ١٦٦٩-١٧٢٠.
٢٣. فرحات ناصر، وسليم عمرو (٢٠١٥): واقع العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط دراسة ميدانية ببعض متوسطات مدينة المسيلة. دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، (١٥)، ١١٧-١٢٩.
٢٤. مبارك القحطاني (٢٠١٩): درجة جاهزية القيادة المدرسية لتطبيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م من وجهة نظر القيادات التربوية بتعليم محافظة الخرج، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣٠(١٢٠)، ص ١٥٠-١٧٠.
٢٥. محسن الخضير (٢٠١٥). حوكمة الشركات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
٢٦. محمد آل ناجي (٢٠٠٥): الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات، المملكة العربية السعودية، ط ١، دون ناشر.
٢٧. محمد الحربي (٢٠٠٥): الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة الدفاع المدني بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
٢٨. محمد العجمي (٢٠٠٧): التطور الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٢٩. محمد المومني (٢٠١٩): الكفايات التدريسية لدى معلمي الكفايات المهنية من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بمحافظة عجلون في الأردن، مجلة روافد، مجلد ٣٠، العدد ١.
٣٠. معتز خورشيد، ومحسن يوسف (٢٠١٨): حوكمة الجامعات وتعزيز منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، الإسكندرية، مكتبة إسكندرية للنشر والتوزيع.
٣١. هاني العمري (٢٠١٤): أثر منهجية الجودة الشاملة في تقويم الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية، من بحوث مؤتمر الجودة المنعقدة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، في الفترة من: ١٠-١٣ مارس، الكويت.

٣٢. هناء فهمي (٢٠١٨): درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٣٣. وليد أسعد (٢٠٠٥): الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، ط١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abo-Alola, L. M. (2017): A strategy for developing the leadership Practice through wise governance from the viewpoint of al taif University members, **Journal of Education & Psychological Studies**, 11, (1), 17-35.
2. Cogaltay, N., Yalcin, M., & Karadag, E. (2016): Educational leadership and job satisfaction of teachers: A meta-analysis study on the studies published between 2000 and 2016 in Turkey. **Eurasian Journal of Educational Research**, 16(62).
3. Gobby, B& Andrew Wilkins (2020): **Governance and educational leadership**, <https://www.researchgate.net/>
4. Güven, Meral;Et, Al., (2022) Multicultural Teacher Competencies Scale for Primary Teachers: Development and Implementation Study, **International Journal of Curriculum and Instructional Studies**, v12 n2 p441-472 2022
5. Ilanlou, M.; Zand, M. (2017): Professional Competencies of Teachersand the Qualitative Evaluation. **International Conference on Education and Educational Psychology**, Science Direct,Procedia - Social and Behavioral 29, 1143 – 1150
6. Jeltshen. K, (2021): **Competency Based Assessment, CBQT/Class**. <https://www.scribd.com/>
7. Redding, S. (2016): Competencies and personalized learning. In Murphy, S. Redding, & J. Twyman (Eds.), Handbook on personalized learning for states, districts, and schools(3–18).Philadelphia, PA: **Temple University, Center on Innovations in Learning**. Retrieved from www.centeril.org.
8. Thao, Nguyen Phuong; Et Al., (2022): Teachers' Competencies in Education for Sustainable Development in the Context of Vietnam, **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v23 n7 p1730-1748 2022