



**مصفوفة معايير مقترحة لتطوير اختيار وممارسات  
قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك  
الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة**

**إعداد**

**د/ البندري بنت سعود بن عبد الله الرشود  
الأستاذ المساعد، بقسم الإدارة والإشراف التربوي، كليات  
الشرق العربي، الرياض.**

## مصفوفة معايير مقترحة لتطوير اختيار وممارسات قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة

البندري بنت سعود الرشود

قسم الإدارة والإشراف التربوي، كليات الشرق العربي، الرياض.

البريد الإلكتروني: [asalrashoud@arabest.edu.sa](mailto:asalrashoud@arabest.edu.sa)

### المستخلص:

هدفت الدراسة تقديم مصفوفة معايير مقترحة لتطوير اختيار وممارسات قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، من خلال التعرف على المعايير المعتمدة حالياً في اختيار قيادات التعليم بالوزارة، وكذلك الاستفادة من مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة في بناء مصفوفة المعايير العامة المقترحة لاختيار قيادات التعليم، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي لتحليل وتقصى المعايير الواردة في وثيقة ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته، وتحليل وتقصى المعايير الواردة في مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة المعمول بها في وزارة الموارد البشرية بالملكة، والوصول لمصفوفة من المعايير العامة المقترحة لتطوير اختيار قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، وتم الوقوف على صدق المعايير والحكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها بنائياً ولغوياً ومدى انتمائها للمجال الذي وضعت تحته، ومدى مناسبتها للمعيار الذي صممت لقياسه، بعرضها على (15) (محكما)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى اقتراح ثلاثة معايير رئيسية لاختيار قيادات التعليم بالوزارة، وهي: (المؤهلات والخبرات - المعارف والمهارات - السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة)، وتسعة معايير فرعية تنسند من المعايير الرئيسية وهي (التأهيل العلمي - الخبرة العملية التربوية - الخبرة العلمية - المعرفة الأكاديمية - المهارات والصفات الشخصية - السلوك والأخلاق العامة - السلوك والأخلاق اتجاه الجمهور - السلوك والأخلاق اتجاه الرؤساء والزلاء - السلوك والأخلاق اتجاه رؤوسيه - المحظورات)، ويضم كل معيار فرعي مجموعة من المعايير التفصيلية؛ كما أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بمصفوفة المعايير التي تم بناؤها في هذه الدراسة والتأكيد على ضرورة تحديث وثيقة ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته والتي ستساهم بمشيئة الله في الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية وتطويرها، والتأكيد على أهمية الأخذ بمعايير السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة في ترشيح واختيار القيادات باعتبارها تعد جزءاً هاماً من متطلبات العمل لموظفي وزارة الموارد البشرية التي يجب عليهم تطبيقها، وبناء أدوات ومقاييس شخصية لقياس السمات المطلوب توافرها في قيادات التعليم.

الكلمات المفتاحية: معايير، اختيار القيادات، التعليم، مدونة السلوك الوظيفي، أخلاقيات الوظيفة.



## Developing Education Leaders Selection Criteria in Light of Public Job Ethics and Code of Conduct

Albandari bint Saud Alrashoud

Department of Educational Administration and Supervision, Colleges  
of the Arab East, Riyadh.

**Email:** [asalrashoud@arabeast.edu.sa](mailto:asalrashoud@arabeast.edu.sa)

### Abstract

The study aimed at developing the general criteria for selecting the MOE's education leaders in light of the public job ethics and code of conduct through identifying the criteria currently adopted in selecting MOE's education leaders. Furthermore, the public job ethics and code of conduct can be utilized in building the proposed general criteria matrix for selecting education leaders. The researcher followed the documentary descriptive approach in analyzing and investigating the criteria included in the Regulation of Controls and Guidelines of Assigning Educational Job Holders. The criteria included in the Saudi Ministry of Human Resources' public job ethics and code of conduct were also analyzed and investigated. Then, a matrix of proposed general criteria to develop the selection of education leaders in light of the public job ethics and code of conduct was reached. Additionally, the validity of criteria, appropriateness of articles in terms of syntactic and linguistic structure, affiliation with the domain they were categorized under, and suitability to the criterion they were designed to measure all had been considered and reviewed by (15) arbitrators. The study findings reached three major criteria for selecting MOE's education leaders: (qualifications and experience, knowledge and skills, public job ethics and conduct). In addition, nine sub-criteria under the main ones were added as follows: (academic qualification, educational and practical experience, academic experience, academic knowledge, personal skills and attributes, general ethics and conduct, attitude and behavior toward the public, attitude and behavior toward superiors and coworkers, attitude and behavior toward subordinates, and prohibitions). Each sub-criterion also includes detailed criteria. The study also recommended that the criteria developed in this study should be taken into consideration. It also stressed the significance of updating the Regulation of Controls and Guidelines of Assigning Educational Job Holders, which will, God willing, efficiently contribute to enhancing and improving the level of educational services. The study highlighted the importance of enforcing the criteria of public job ethics and code of conduct in the process of nominating and selecting leaders since they are considered as an essential aspect of job requirements that the Ministry of Human Resources' employees must implement. Moreover, personal tools and metrics should be developed to measure the attributes required in education leaders.

**Keywords:** Education- Leaders- Criteria -- Job Ethics - Code of Conduct.

## المقدمة:

تعد وزارة التعليم المؤسسة التعليمية الأولى في المملكة، والدرع الواقى والأساس المتين لإنشاء وتكوين المواطن السعودي الصالح الذي يمتلك المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم، ولتحقيق الأهداف المنشودة، وبناء جيل واعٍ متعلم تعليماً نوعياً، يتطلب هذا توافر كوادر بشرية ذات كفاءة ومهارات فنية وإدارية عالية، وبخاصة في مستوياتها العليا والإشرافية والمدرسية، والتي تكون قادرة على تجسيد رؤية الوزارة المستقبلية، ومواكبة المستجدات والمتغيرات السريعة.

والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانات الانفتاح العالمي وما يصاحبها من ثورة الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً مبدعاً من القادة التربويين الذي ينبغي تدريبهم وتأهيلهم وتجديد كفاياتهم وتجويدها لأداء الدور التربوي المتوقع منهم (الشريفي والتنح، 2010، 1).

والقيادة ظاهرة اجتماعية تتمثل في علاقة تأثير بين قادة وتابعين لإنجاز أهداف تخدم مصالحهم، وهي ظاهرة معقدة من عدة جوانب: لأسباب عديدة، ومنها أن القيادة في إطارها العام تتضمن عناصر عديدة ذات علاقات تشابكية وهي: القادة، التابعون، التأثير، الإرادة، المسؤولية، الأمانة الذاتية، التغيير، الأهداف، والمصالح المشتركة، والبيئة المحيطة (الكبير، 2015، 12).

وتمثل القيادة المحرك الرئيس في حياة الأفراد والأمم والشعوب، فهي ظاهرة اجتماعية نلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة، في المؤسسات والأندية، والمصانع والشركات ومن دونها لا يمكن تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، لذا يمكن القول بأن القيادة تعد هامة وضرورية لجميع المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء من أجل تحقيق التقدم والتطور والنمو، كما أنها تحتل مكانة كبرى في المجال التعليمي على وجه الخصوص؛ لأنها تهتم بإعداد الإنسان وتنميته من جميع الجوانب: الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والنفسية.

وتعد القيادة الإدارية نقطة الانطلاق لكل ما من شأنه إنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، وهي تعد جزءاً مهماً في حياة المجتمعات؛ بتنوعها الاقتصادي والسياسي والتعليمي والاجتماعي؛ كونها العنصر الأهم في تقدم الأمم، كما أنها نشاط يهدف لتنسيق جهود الأفراد والجماعات؛ بهدف تحقيق غايات معينة بكفاءة وفاعلية، مع الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة (عابدين، 2014، 19).

ويتطلب الوقت الحالي قيادة نوعية مختلفة لتحقيق متطلبات التحول. لذا تعد القيادة محوراً مهماً تركز إليه مختلف الأنشطة في المنظمات خاصة في العصر الحديث، وما هو متوقع حدوثه في المستقبل من تحولاتٍ وتغيرات جذرية في كافة جوانب الحياة، وأساليب العمل (عيد، 2015، 388). وفي هذا العصر لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المتغيرات المتسارعة؛ لذا كان لا بد أن يطال التغيير القيادة في عصر تقدم علمي وتقني شعاره الإبداع، حيث أصبح ظهور قيادة تناسب المتغيرات، وتتسم بالإبداع حتماً (الغامدي، 2011، 2). والقيادة التربوية الواعية هي تلك القيادة التي تحقِّز الهمم، وتشجِّد الطاقات، وتدعم المبتكرات، والأفكار الحديثة البناءة، وهي التي تسعى دائماً للتطوير والتجديد، وتشجيع المبادرة، و طرح الأفكار (الحريري، 2015، 103).

وفي نفس السياق أكد شينغ (Cheng) على ضرورة اختيار المسؤولين التربويين وفق معايير نزيهة، لأن نجاح المؤسسات على يعتمد على وجود القائد الكفاء الذي يمتلك رؤية واضحة لما يجب أن تكون عليه مؤسسته في المستقبل وقادراً على تحديد مستلزمات الوصول إلى ذلك المستقبل، وتحفيز أفراد المؤسسة للعمل على ذلك (Cheng، 2010).

وتأتي أهمية المعايير المهنية بشكل عام في كونها تحدد جودة العمل في مهنة ما، ومن يحدد تلك المعايير هم القائمون على تنظيم تلك المهنة، وأصحاب الخبرة فيها؛ كالهيئات الرسمية الحكومية، وغيرها (المركز الوطني للقياس والتقويم، 2017).

ولقد ارتبطت حركة المعايير بحركتين كبيرتين هما: الجودة الشاملة، والاعتماد التربوي، مما شكل فكراً تربوياً مترابطاً في فترة التسعينيات، وذكر الصمادي (2008، 25) أن المعايير أصبحت مطلباً لتحقيق الجودة في التعليم، وأصبح الاعتماد هو الضمان والشهادة التي توثق بأن المؤسسة التعليمية حققت معايير الجودة المعلنة.

وانطلاقاً من الدور الذي تؤديه القيادات التربوية في وزارة التعليم في تطوير العملية التربوية والتعليمية وتقويمها، اقتضت ضرورة العمل اختبار الكفاءات المتميزة للقيام بمختلف المهام والأدوار التربوية والتعليمية في مختلف المواقع؛ لتحقيق الجودة النوعية، وذلك يتطلب وضع ضوابط محددة للتكليف تشمل جميع شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس وإدارات التربية والتعليم والوزارة؛ وقد قام الإشراف التربوي بإعداد ضوابط التكليف وإجراءاته بمشاركة وأخذ آراء جميع القطاعات الإشرافية، لتعكس تطلعاتها في اختيار وتكليف الكفاءات، ولتحقق التكامل بينها في توحيد الإطار العام لتلك الضوابط والإجراءات، ولتلي عددًا من الكفايات في المرشحين، سعيًا بذلك تحقيق تطلعات الوزارة في اختيار الكفاءات من شاغلي الوظائف التعليمية في مختلف المواقع، وفي مختلف الجهات الإشرافية؛ وقد اشتملت ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية جميع شاغلي الوظائف التعليمية على النحو التالي: الفئات في المدارس، والفئات الإشرافية، وإدارات التربية والتعليم، والوزارة وجميع الجهات الإشرافية بها؛ وقد أقرت هذه الضوابط التي اعتمدها نائب وزير التربية والتعليم لتعليم البنين الدكتور سعيد المليص خمسة متطلبات مهنية للترشيح على ضوءها وهي: التأهيل العلمي، والخبرة العملية والتربوية، والخبرة العملية، والصفات الشخصية بالإضافة إلى الضوابط الخاصة بكل فئة (وزارة التعليم، 2007).

كما جاءت العديد من الدراسات التي تؤكد على أهمية توافر المعايير الجيدة في اختيار قيادات التعليم كدراسة سلامة (2020) التي بينت سلبيات معايير اختيار قيادات التعليم وفي المقابل اقترحت سبلاً لمواجهتها؛ كما نجد أن دراسة كلاً من أبو شويمة (2016) والتي اقترحت ثمانية معايير تتعلق بالأخلاق والمهارات الأساسية والتربوية وكذلك المؤهلات العلمية التربوية والخبرة العملية والخصائص والسمات الشخصية و التقويم وطرائق الاختيار والكفايات؛ ودراسة ثلجي (2007) والتي اقترحت معايير المؤهلات العلمية، والتربوية ومعايير السمات الشخصية للقيادات التربوية ومعايير الخبرة العملية للقائد التربوي في مجال العمل الإداري؛ تؤكدان أيضاً على ضرورة وأهمية إعادة النظر والبحث المستمر في نظم اختيار قيادات التعليم.

وتأتي مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة والتي تم اعتمادها بعد قرار موافقة مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 1437/12/25هـ، باعتبارها إحدى مخرجات برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، والتي انطلقت من برنامج التحول الوطني 2020، ورؤية المملكة 2030، وإحدى المشاريع التي تبنتها وزارة الموارد البشرية قبل خمس سنوات تقريباً، وتمت دراستها بشكل وافٍ لتواكب المراحل التالية التي تعيشها التنمية الإدارية في كافة الأجهزة الحكومية، والمنطلقة من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف في العمل الذي

يقوم به المسلم وعليه يتقاضى الأجر، إلى جانب أنها تعد جزءاً أساسياً من متطلبات العمل لموظفي وزارة الموارد البشرية التي يستوجب عليهم تطبيقها (وزارة الموارد البشرية، 2016).

### مشكلة الدراسة:

تعد عملية اختيار قيادات التعليم من أهم العمليات الإدارية على الإطلاق، فالقيادي في المنظمات التعليمية هو من يبني شخصية قائد المستقبل ومخطط السياسات وموجه المجتمع، ومن الضروري جداً وضع المعايير والأسس المناسبة لاختيار القيادي في التعليم وحتى نضمن بناءً صحيحاً لقيادة المستقبل.

حيث نجد أن بعض الدراسات أشارت نتائجها إلى وجود معوقات تواجه تطبيق معايير اختيار قيادات التعليم كدراسة حسن (2017) وكانت أبرز تلك المعوقات محدودية الضوابط والمعايير الخاصة بترشيح المديرات وأن المقابلات الشخصية لا تبرز جميع الجوانب السمات القيادية للمرشحة وفي المقابل اقترحت الدراسة مجموعة من المعايير المقترحة في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية، وأوصت بضرورة إجراء دراسات بهدف تطوير معايير اختيار مديرات المدارس بوزارة التعليم.

لذلك سعت العديد من الدراسات إلى إعادة النظر في معايير اختيار القيادات والعمل على بناء معايير تواكب التطورات والمتغيرات الحديثة، حيث نجد أن دراسة الأحمري (2020) هدفت إلى تحليل أوجه الاستفادة من الخبرات الدولية والعربية في بناء معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وكذلك دراسة الزهراني (2019) التي هدفت إلى بناء مصفوفة معايير وفق أسس علمية لاختيار المشرف التربوي المقيم في المدارس الأهلية بمحافظة الطائف التعليمية في ضوء تجارب بعض الدول الأوروبية وبعض الدول العربية، وأيضاً هدفت دراسة القحطاني (2020) إلى تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

وبما أن مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة تعد الإطار العام الذي يجب على قيادات التعليم التقيد والعمل به، لأنها تؤكد على المعايير والأخلاق والقيم التي يجب أن يتحلى بها قيادات التعليم أثناء أدائهم واجباتهم، ومن ثم فهي القواعد التي يؤمل أن تساهم على نحو فاعل في الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية وتطويرها؛ وتأسيساً على ما سبق ولأهمية الموضوع، وحيث إن شاغلي القيادات بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من موظفي وزارة الموارد البشرية وتطبق في حقهم قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، وأنه -على حد علم الباحثة- لا توجد دراسات سبقت في هذا المجال لذلك هدفت هذه الدراسة إلى وضع مصفوفة معايير مقترحة لتطوير اختيار وممارسات قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما مصفوفة المعايير المقترحة لتطوير اختيار وممارسات قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة؟

### أسئلة الدراسة:

1. ما واقع المعايير المعتمدة في اختيار قيادات التعليم بالوزارة؟

2. ما أوجه الإفادة من مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة في بناء مصفوفة معايير اختيار قيادات التعليم؟
  3. ما المعايير المقترحة لاختيار قيادات التعليم بالوزارة في ضوء الواقع ومدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة؟
- أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة بشكل رئيس وضع مصفوفة معايير مقترحة لتطوير اختيار وممارسات قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:
1. التعرف على واقع المعايير المعتمدة في اختيار قيادات التعليم بالوزارة..
  2. التعرف على أوجه الإفادة من مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة في بناء مصفوفة معايير اختيار قيادات التعليم.
  3. بناء مصفوفة مقترحة من المعايير العامة لاختيار قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.

### أهمية الدراسة:

**الأهمية العلمية:** تتضح الأهمية العلمية للدراسة الحالية من خلال الجوانب التالية:

- أهمية القيادة بوجه عام وفي المجال التربوي بوجه خاصة وما يترتب على فاعليتها من آثار إيجابية.
  - تتناول الدراسة أحد المفاهيم التنظيمية المهمة في مواجهة التحديات المرتبطة بالقيادة وهي معايير اختيار القيادات التعليمية بوزارة التعليم.
  - كما تناولت الدراسة معايير السلوك والأخلاق الوظيفي العامة وربطها بمعايير اختيار القيادات التعليمية.
  - من المأمول أن تكون الدراسة الحالية إضافة علمية للمكتبة الجامعية المتخصصة في القيادة بشكل خاص وبالإدارة التربوية بشكل عام.
- الأهمية العملية:** تتضح الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال الجوانب التالية:
- الخروج بنتائج وتوصيات يؤمل أن يستفيد منها أصحاب القرار والمسؤولين في وزارة التعليم في تطبيق معايير اختيار القيادات التعليمية.
  - التغذية الراجعة للمسؤولين عن تطوير القيادات التعليمية بالاستفادة من مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.
  - يمكن أن تسهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد وزارة التعليم في تطبيق معايير اختيار القيادات التعليمية.

## منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي لملاءمته لمشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، والذي يعرف بأنه الأسلوب الذي يهتم بتحليل محتوى السجلات التعليمية وتشخيص وضعها الراهن وتحليل الوثائق التربوية المختلفة كالأحكام والقوانين واللوائح وذلك بهدف على الوصول إلى النتائج المناسبة المرتبطة بموضوع البحث الوثائقي (القحطاني وآخرون، 2020، ص56)

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تحددت الحدود الموضوعية في بناء معايير عامة لاختيار قيادات التعليم (قيادات مدرسية – قيادات إشرافية- قيادات إدارات التعليم – القيادات العليا بالوزارة) - كما هو موضح في الجدول رقم (1) - في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة فيما يتعلق بالسلوك والأخلاق العامة وسلوكه وأخلاقه اتجاه الجمهور واتجاه رؤسائه وزملائه مرؤوسيه والمحظورات.

**الحدود الزمانية:** الفصل الثاني من العام الدراسي 1443هـ- 2022م.

جدول رقم (1):

قيادات التعليم

المنصب القيادي	الفئة القيادي
مدير مدرسة ووكيل مدرسة	القيادات المدرسية
المشرفون التربويون في جميع الجهات الإشرافية	القيادات الإشرافية
مدراء الشؤون التعليمية والشؤون المدرسية والإدارات التربوية في الجهات الإشرافية ومدراء مراكز الإشراف التربوي ومساعد مدراء الإشراف التربوي	القيادات بإدارات التعليم
مشرفو العموم، ومساعدو مديري التعليم، ومديرو الإدارات، ومشرفو المناهج، وتطوير تقنيات التعليم، والتقويم والجودة، والمدارس السعودية في الخارج، والتخطيط والبحوث، والبرامج والمشروعات	القيادات بالوزارة

## مصطلحات الدراسة:

1. **المعايير:** تعرف بأنها محصلة لكثير من الأبعاد السيكولوجية والاجتماعية والعلمية والتربوية يمكن من خلال تطبيقها أن تعرف الصورة الحقيقية للموضوع المراد تقويمه أو الوصول إلى أحكام على الشيء الذي تقومه (اللحاني والجمل، 2000، ص21).

وتعرف إجرائياً: بأنها المحكات أو الأسس التي يمكن الاستفادة منها في عملية اختيار قيادات وزارة التعليم بمختلف مستوياتها العليا والإشرافية والمدرسية.



2. القيادات التعليمية: تعرف القيادة التعليمية بأنها مقدرة القائد في المنظمة التعليمية على التأثير في سلوك العاملين معه، للعمل برغبة من أجل تحقيق أهداف محددة (السعود، ٢٠١٥، ص ٥).

ويمكن تعريف قيادات التعليم إجرائياً: بأنهم الأشخاص شاغلي المناصب القيادية بوزارة التعليم، والمسئولون عن توجيه ودفع الأفراد داخل الوزارة بمختلف مستوياتها العليا والإشرافية والمدرسية نحو تحقيق أهداف الوزارة.

3. معايير اختيار القادة: وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من الضوابط والشروط التي في ضوئها يتم اختيار شاغلي المناصب القيادية داخل المؤسسات بمختلف مستوياتها العليا والإشرافية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 4. التطوير:

يُعرف تطوير الأداء المؤسسي بأنه: "استراتيجية مخططة لأجل طويل، تعتمد على الجوانب السلوكية والعملية، وتهدف إلى تطوير المؤسسة: لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها" (جاد الرب، 2009، 18).

ويُعرفه ماهر (2007، 35) بأنه: "خطة طويلة المدى لتطوير ممارسات وأنشطة متكاملة للمؤسسة: لتحسين أدائها. وتعتمد الخطة على مجهود تعاوني بين أطراف عديدة تُراعي البيئة التي تعمل فيها المؤسسة".

ويعرف التطوير إجرائياً بأنه: خطة مدروسة ومنظمة تتضمن خطوات وإجراءات ومتطلبات محددة للنهوض بمعايير اختيار قادة المدارس في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.

#### الإطار النظري:

##### 1. مفهوم القيادة التعليمية:

تعددت مفاهيم القيادة وتنوعت بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية حيث يمكن النظر إليها كدور اجتماعي تربوي أو كوظيفة اجتماعية أو كسمة شخصية كما يمكن النظر إليها كعملية سلوكية، إلا أن ثمة قاسماً مشتركاً بينهما، وفيما يلي عرض موجز لبعض التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة بصفة عامة وفي مجال التعليم بصفة خاصة:

تعرف القيادة لغة من الفعل (ق و د) وهو ضد السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف، والقائدة من الإبل: التي تقدم الإبل وتألّفها، والاسم من ذلك كله القيادة، والانقياد هو الخضوع (ابن منظور، 1994، ص 533).

وإصطلاحاً تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة، وهي السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة. وتعني كذلك السلوك الذي يقوم به الفرد، حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك (فلية والزكي، 2004م، ص 199)، وتعرف بأنها التأثير على سلوك الأفراد وتدعيمهم بالشكل الذي يحفزهم على الحفاظ على المستوى المطلوب لتحقيق رؤية محددة (هاشم، 2001، ص 425)

وتعرف القيادة التعليمية بأنها مجموعة من العمليات القيادية على المستوى التنفيذي والفني، والتي تتم عن طريق عمل المجموعات المتعاونة والتي تسعى إلى توفير مناخ فكري ونفسي ومادي مناسبة، محفزاً ومرغباً في العمل الفردي والجماعي المنظم من أجل تحقيق أهداف تربوية محددة بالمنظمات التعليمية (الغامدي، ٢٠١٣، ص ٤)

## 2. مبررات وجود معايير واضحة لترشيح القادة:

ترتبط أهمية توفير معايير و آليات تعيين واختيار القيادات في المؤسسات التعليمية، بما تتميز به من أدوار فتنفيذ الأعمال الأكاديمية والإدارية ومتابعتها بالشكل الأكبر تقع مسؤوليتها على قائد المؤسسة، ويعتبر أدائه الخطوة الأولى للتحسين والتطوير والتنمية، ومن أجل تنفيذ هذه الأعمال بمنهج واضح، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها، والارتقاء بمستوى أداء القيادة والمؤسسة، يجب أن يكون القائد على قدر عال من الكفاءة، ووفق تلك الرؤية تؤكد دراسة محمد (2017) أن توفير معايير مؤسسية موضوعية لاختيار القيادات يساعد على تحقيق الأهداف، وعلى تحقيق جودة الأداء في مؤسسات التعليم، وتحقيق رضا المستفيد، فتوفر بعض الكفايات لدى القادة، سيساهم في رفع أداء المنظمات.

ويذكر بريك ويل وتاثيرلي (Breakwell, G. M., & Tytherleigh, M. Y. 2010) في نتائج دراستهم أن هناك رابط بين أداء المؤسسة و خصائص وسمات ومهارات القائد، حيث إن أغلب المؤسسات عينة الدراسة تقوم بتعيين قادة لديهم مهارات تتناسب مع أهداف المؤسسة، بالتالي يكون التميز أمراً مؤكداً، لذا يجب على المؤسسات التعليمية تحديد المهارات اللازمة للقائد والتي تخدم أهدافها، وأن يتم تصميم برامج تدريبية تتناسب مع هذه الاحتياجات، ويجب تطبيق أدوات مختلفة لتقويم أداء المتقدمين للمناصب القيادية، من أجل التعرف على نقاط الضعف والقوة والتميز للعضو. ومن المهارات اللازم تدريب القادة عليها هي مهارات عمليات تقييم الأداء، ولما كانت عملية توفير معايير مؤسسية لاختيار القيادات مهمة، فقد نشرت إدارة المعايير في نيويورك نتائج اختبار تم إجراؤه على القيادات، والتي أكدت أهمية وضع معايير موضوعية لاختيار القادة وتدريبهم على أسس القيادة والحوكمة (محمد، 2017).

وقد قام غبور (2013) بمقارنة لبعض جوائز التميز عالمياً وعربياً وهي: (النموذج الأمريكي "مالكوم بالدريج"، ونموذج الجائزة الأوروبية "EFQM"، نموذج دبي للأداء الحكومي، الشيخ خليفة للتميز، الملك عبد الله الثاني، الملك عبد العزيز)، وقد كان معيار القيادة هو أول معيار في المقارنة، ويلاحظ وجوده كمعيار للتقييم في كل الجوائز وبمعدل نقاط مرتفع، وبذلك أنه من المعايير الهامة وذو دور مؤثر لأداء متميز (الطلاق، 2017)، ويحتوي المعيار على عدد من المعايير الفرعية، من ضمنها معيار اختيار القيادات. ووفق تلك الرؤية فإن الاعتماد على المعايير العلمية الموضوعية لاختيار القادة له أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات، حيث أنه يؤكد مبدأ الشفافية، ويسهل عمليات المساءلة والمحاسبية، ويساعد على التعرف على الاحتياجات التدريبية للقيادات، ويساعد في التعرف بمستوى الأداء المتوقع للقائد، ويساعد أيضاً في التدريب من أجل عملية التعاقب القيادي. ويجب أن تبنى المعايير استناداً على المعايير المهنية الحديثة، وأن تكون هي المحك لاختيار وتقييم القيادات (الجيلي، 2019). وتتفق مع ذلك بن زرعة (2016) أن التحديد الدقيق لمهام القيادات، وتحديد مؤشرات دقيقة لقياس الأداء، يفيد في تحسين الأداء.

3. أهمية معايير اختيار قيادات التعليم (وزارة التعليم، 2007): تتضح أهمية معايير اختيار قادة التعليم من خلال عدة نقاط يمكن إيجازها على النحو التالي:

- إيجاد نظام شامل وموحد لاختيار قيادات التعليم المختلفة.
  - التكامل بين مستويات وقطاعات التعليم في ترشيح واختيار قياداتها.
  - توحيد إجراءات الضوابط العامة في القطاعات التعليمية، وتكاملها.
  - تحديد متطلبات التكليف في المرشح القيادي في جوانب معينة.
  - ضمان توافر الضوابط العامة في القياديين بمختلف الجهات بالوزارة.
  - التأكيد على أعلى معايير المهنية لاختيار قيادات التعليم، وضمان كفاءتهم النوعية المتميزة.
  - ارتباط كفاءة الأداء في النظام التعليمي بارتفاع الكفاءة المهنية في أداء القيادات العاملة به.
  - دور قيادات التعليم في تحقيق الأهداف التربوية والبرامج التربوية التي يتبناها النظام التعليمي.
  - الحاجة إلى قيادات ذات كفاءة مهنية عالية قادرة على مواجهة التحديات التربوية المعاصرة.
4. فوائد تطبيق المعايير في اختيار قيادات التعليم (وزارة التعليم، 2007): تتعدد فوائد تطبيق المعايير في اختيار قيادات التعليم ويمكن تناولها بإيجاز على النحو التالي:
- المهنية: إن العمل على تطبيق معايير اختيار قيادات التعليم يسهم في دعم نظام التعليم بالكفاءات التي تتمتع بقدر عالي من المهنية في الأداء القيادي المدعوم بالخبرات العملية والعلمية، مما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية.
  - الكفاءة: إنه عند العمل والأخذ بمعايير وضوابط اختيار قيادات التعليم سيضمن ترشيح قيادات تتمتع بقدر عالي من الكفاءة في الأداء والتي من شأنها الرفع من إنتاجية العمل.
  - المعيارية: بحيث يضمن تطبيق المعايير توافر ضوابط وصفات محددة من حيث الجدارة والكفاءة في القيادات التعليمية؛ مما سيرفع من مهنية قيادات النظام التعليمي؛ مما سيكون له الأثر الإيجابي على مخرجات التعليم.
  - الشمولية: إن توحيد معايير وضوابط وإجراءات اختيار القيادات التعليمية لتشملهم جميعاً على المستويات المختلفة بالوزارة، سيسهل التكامل في الأدوار القيادية وتبادل المواقع بين القيادات عند الحاجة.
  - التفاعلية: يؤمل أن تكون هذه القيادات التي تتمتع بمستوى عالي من المهنية والتأهيل والتميز، أن تكون قادرة -بإذن الله- على مواجهة المستجدات والمتغيرات المعاصرة والتفاعل معها من خلال المبادرات الذاتية أو من خلال البرامج التي تنظمها الوزارة، مما يسهل تحقيق أهداف الوزارة في مساندة التطورات العلمية والتقنية في مجال التعليم.

##### 5. المعايير المعتمدة حالياً في اختيار قيادات التعليم بالوزارة (وزارة التعليم، 2007):

حددت ضوابط شاغلي الوظائف التعليمية الجديدة مدة التكليف بمهام قيادية وإشرافية تربوية بأربع سنوات فقط قابلة للتجديد مرة واحدة على أن تكون أول سنة تجريبية للتحقق من صلاحية المكلف في إنجاز مهام العمل المكلف به قبل تثبيته. وأقرت الضوابط التي اعتمدها نائب وزير التربية والتعليم لتعليم البنين الدكتور سعيد المليص خمسة متطلبات مهنية جديدة للترشيح على ضوءها وهي: التأهيل العلمي، والخبرة العملية والتربوية، والخبرة العملية، والصفات الشخصية بالإضافة إلى الضوابط الخاصة بكل فئة.

وتم إعداد ضوابط شاغلي الوظائف التعليمية مصنفيين وفق ثلاثة مجالات هي جهاز الوزارة وتشمل مديري الإدارات التربوية ومشرفي العموم والبرامج والمشروعات المؤقتة، أما داخل المدرسة فتشمل مدير المدرسة ووكيلها والمرشد الطلابي وأمين مصادر التعلم ومعلم الموهوبين ورائد النشاط، والمجال الثالث يخص العاملين المكلفين في إدارة التربية والتعليم من مشرفين تربويين ومديري إدارات تربوية ومراكز إشراف تربوي، ومديري الشؤون التعليمية والمدرسية، ومساعد مدير التربية والتعليم أما الفئات التي تشملها الضوابط في إدارات التربية والتعليم فهي: الإشراف التربوي، والتدريب والابتعاث، والتوجيه والإرشاد، والتوعية الإسلامية، والتقويم الشامل، والنشاط الطلابي، والتربية الخاصة، والتجهيزات المدرسية، والتعليم الآلي، وبرامج محو الأمية، والموهوبين، والاختبارات والقبول، وشؤون المعلمين، والتخطيط والتطوير التربوي، والتخطيط المدرسي، والإعلام التربوي

وستقتصر الباحثة على ذكر الضوابط التي تتعلق بمجتمع الدراسة. حيث كما جاء في الفصل الثاني الضوابط الخاصة لتكليف شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس (مدير المدرسة ووكيلها): أن يكون المرشح مديراً قد عمل وكيلاً لمدرسة مدة لا تقل عن سنتين بأداء لا يقل عن (ممتاز) في السنتين الأخيرتين - أن يقبل المرشح لوكالة المدرسة العمل مديراً عند الحاجة، أو العودة معلماً في إحدى المدارس - أن تتوفر في المرشح الكفايات القيادية: (التخطيط والمتابعة والتقويم، إدارة الاجتماعات، مهارات الاتصال، تقويم التدريس وتطويره، إعداد التقارير والخطابات، وتطبيق مفاهيم ومعايير الجودة الشاملة).

وجاء في الباب الرابع بالفصل الثاني الضوابط الخاصة للتكليف بالعمل في الإشراف التربوي وهي على النحو التالي: ألا تقل خدمة المرشح في مجال العمل المرشح له عن عامين دراسيين في المرحلة الثانوية، وأما مجالات العمل التي لا تتوفر في المرحلة الثانوية فيكتفى بخبرة المرشح في مرحلتها - أن يكون المرشح لإشراف الإدارة المدرسية على رأس العمل مديراً لمدرسة لمدة لا تقل عن ست سنوات، منها سنتان على الأقل في المرحلة الثانوية - أن يكون مدير المدرسة المرشح لإشراف المواد قد مارس عملية التدريس مدة لا تقل عن ست سنوات، منها سنتان في المرحلة الثانوية.

كما تطرقت الوثيقة في الفصل الرابع على ضوابط وآليات تكليف كلاً من مديري الشؤون التعليمية ومديري الشؤون المدرسية ومديري الإدارات التربوية في الجهات الإشرافية ومديري مراكز الإشراف التربوي ومساعد مدير الإشراف التربوي حيث أشارت أن لا بد أن تتوفر فيه ضوابط التكليف بالعمل الإشرافي في إدارات التربية والتعليم السابقة الذكر، إضافة إلى: أن يكون على رأس العمل مشرفاً تربوياً في القطاعات الإشرافية المختصة في إدارة التربية والتعليم لمدة لا تقل عن أربع سنوات - أن يكون تقدير أدائه الوظيفي في السنوات الأربع الأخيرة (ممتاز) - أن يكون في متميزاً في عمله، وله نشاطات وإسهامات بارزة في الميدان، كالبحوث التربوية، والتخطيط للبرامج التربوية

وتنظيمها وتقويمها - أن يجيد استخدام الحاسب الآلي - أن تتوفر فيه السمات القيادية ، والقدرة على التأثير - اجتياز الاختبارات التحريرية ، والمقابلة الشخصية من جهة الاختصاص - خلو ملفه من أي ملحوظات وظيفية مدة خدمته ، وألا يكون قد صدر بحقه عقوبة تأديبية ، وألا تكون قد ثبتت إدانته في قضية قائمة - الضوابط الخاصة بالجهة الإشرافية التي تطلب تكليفه .

وفي الفصل الخامس تم عرض ضوابط تكليف مساعدي مديري التربية والتعليم حيث أشارت أن لا بد أن تتوفر فيه ضوابط التكليف بالعمل الإشرافي في إدارات التربية والتعليم السابقة الذكر، إضافة إلى: أن تكون خدمته في التعليم (12) ثنتي عشرة سنة فأكثر ، منها (4) أربع سنوات على الأقل في المجال الإشرافي - أن يكون تقدير الأداء الوظيفي في السنوات الأربع الأخيرة ( ممتاز ) - خلو ملفه من أي ملحوظات وظيفية مدة خدمته ، وألا يكون قد صدر بحقه عقوبة تأديبية ، وألا يكون مداناً في قضية قائمة - اجتيازه للمقابلة الشخصية في الوزارة - أن يكون متميزاً في عمله، وله نشاطات وإسهامات بارزة في الميدان ، كالبحوث التربوية والتخطيط للبرامج التربوية وتنظيمها وتقويمها - أن تتوفر فيه السمات القيادية ، والقدرة على التأثير - أن يكون واسع الثقافة وكثير الاطلاع - القدرة على الإبداع والابتكار واستشراف المستقبل ، والإنجاز والدقة ، ومراعاة معايير الجودة النوعية - القدرة على ترجمة الخطط العامة إلى خطط تشغيلية ، ورسم الآليات اللازمة لتنفيذها- يفضل من سبق أن ترأس أحد إدارات أو أقسام الإدارة التعليمية - يفضل حملة المؤهلات التربوية الأعلى المعتمدة رسمياً - أخذين في الاعتبار السمات القيادية - يصدر قرار تكليف من يتم اختياره من صاحب الصلاحية بالوزارة - تحدد مدة التكليف بأربع سنوات قابلة للتجديد ؛ بقرار من صاحب الصلاحية بالوزارة .

وفي الباب الخامس تم عرض الضوابط العامة لتكليف شاغلي الوظائف التعليمية للعمل الإشرافي في الوزارة، حيث أكدت أن لا بد أن تتوفر فيه ضوابط التكليف بالعمل الإشرافي في إدارات التربية والتعليم السابقة الذكر، إضافة إلى: أن تكون خدمته في التعليم ( ١٢ ) ثنتي عشرة سنة فأكثر ، منها ( ٤ ) أربع سنوات على الأقل في المجال الإشرافي - أن يكون تقدير الأداء الوظيفي في السنوات الأربع الأخيرة ( ممتاز ) - خلو ملفه من أي ملحوظات وظيفية طوال خدمته ، وألا يكون قد صدر بحقه عقوبة تأديبية ، وألا يكون مداناً في قضية قائمة - اجتيازه للمقابلة الشخصية في الوزارة - أن يكون متميزاً في عمله ، وله نشاطات وإسهامات بارزة في الميدان ، كالبحوث التربوية والتخطيط للبرامج التربوية وتنظيمها وتقويمها- أن تتوفر فيه السمات القيادية ، والقدرة على التأثير - أن يكون واسع الثقافة وكثير الاطلاع- القدرة على الإبداع والابتكار واستشراف المستقبل ، والإنجاز والدقة ، ومراعاة معايير الجودة النوعية - القدرة على ترجمة الخطط العامة إلى خطط تشغيلية ، ورسم الآليات اللازمة لتنفيذها - يفضل من سبق أن ترأس أحد إدارات أو أقسام الإدارة التعليمية - يفضل حملة المؤهلات التربوية الأعلى المعتمدة رسمياً ، أخذين في الاعتبار السمات القيادية - يصدر قرار تكليف من يتم اختياره من صاحب الصلاحية بالوزارة - تحدد مدة التكليف بأربع سنوات قابلة للتجديد ؛ بقرار من صاحب الصلاحية بالوزارة.

## 6. مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة (وزارة الموارد البشرية، 2016):

هي وثيقة رسمية والتي صدرت بقرار موافقة مجلس الوزراء برقم (555) وتاريخ 1437/12/25هـ وتضمنت في بابها الأول على مجموعة من المصطلحات والتعريفات التي تناولت مفردات وعبارات ترتبط وتتعلق بالعمل وأخلاقياته كالأخلاقيات العامة والموظف العام والسلوك الوظيفي وقواعده والنزاهة والشفافية.

وتؤكد على أن الآداب والأخلاق الإسلامية هي الأساس لسلوك الموظف العام، وأما فيما يتعلق بأهدافها فإنها ضمن إطار تنمية روح المسؤولية لدى الموظف العام ونشر المبادئ والقيم الأخلاقية والالتزام بها وتعزيز ثقة المواطنين بالخدمات التي تقدمها الدولة وسعيها الحثيث على مكافحة الفساد والقضاء عليه، مع تعزيز القيم المهنية والأخلاقية في تعامل الموظف وعلاقته بالرؤساء والمرؤوسين.

### وتتضمن هذه المدونة الأحكام التالية:

- النزاهة: ويشمل الباب الثاني للواجبات العامة التي تؤكد على تجنب كل ما يخل بشرف الوظيفة وتخصيص أوقات العمل لأداء الواجبات الوظيفية، والعمل خارج وقت العمل متى ما دعت الحاجة إلى ذلك، والتأكيد على خدمة أهداف منظمته التي يعمل بها وغايتها، وأن يكون الموظف ملم باللوائح والأنظمة وتطبيقها والتحلي بالنزاهة في أي دعوى قضائية أو تحقيق رسمي يشارك فيه، ويتخذ الإجراءات الرسمية حتى يضمن سرية المعلومات الشخصية للآخرين، ويتوخى الموضوعية في جميع تصرفاته ويعمل بحيادية دون تمييز.
- واجبات الموظف اتجاه الجمهور: تؤكد المدونة على احترام حقوق الآخرين، ومراعاة مصالح الجميع دون استثناء، وأن يتعامل مع الجمهور بلباقة واحترام وبزاهة لكسب ثقته، وكذلك يتعامل مع الوثائق والمعلومات بسرية وفقاً للتعليمات والأنظمة وأن يمتنع عن أي عمل يؤثر بشكل سلبي على ثقة الجمهور بالوظيفة العامة.
- واجبات الزملاء والرؤساء والمرؤوسين: وجهت مدونة السلوك الموظف العام إلى تنفيذ أوامر الرؤساء وفق التسلسل الإداري، وفي حال كانت هذه الأوامر مخالفة للتعليمات والأنظمة فإن عليه بيان ذلك لرئيسه خطياً، وكذلك فعليه التعامل مع الزملاء بلباقة واحترام وتأسيس علاقة إيجابية معهم و المشاركة معهم بأراء مهنية وموضوعية عالية وتقديم يد العون لهم لحل مشكلاتهم التي تواجه عملهم، كما أشارت المدونة على عدد من المعايير التي تخص المرؤوسين بأن يكون قدوة حسنة من حيث الالتزام بالتعليمات والأنظمة وتنمية المهارات عن طريق التدريب وينقل الخبرة التي حاز عليها إلى المرؤوسين ويحترمهم ويتعامل معهم بدون تمييز أو محاباة.
- محظورات عامة: تضمن الباب الثالث للمدونة المحظورات العامة على الموظف كإساءة استخدام السلطة الوظيفية واستغلال نفوذها الوظيفي وقبول الرشاوي أو طلبها أو ممارسة أي صورة من صورها، وكذلك التزوير والانشغال بالتجار والجمع بين الوظيفة وممارسة الأخرى بدون رخصة بذلك؛ أو رفع الشكاوى الكيدية ضد جهات أو أشخاص، أو المشاركة بالشكاوى الجماعية أو جمع أي وثائق أو معلومات شخصية إلا إذا كانت ضمن المتطلبات

الضرورة للعمل وفي الإطار النظامي، كما تمنع المدونة إفشاء أي معلومات أو وثائق أو مستندات ذات طابع سري حصل عليها من خلال وظيفته حتى بعد انتهاء خدمته.

كما تحظر الإدلاء لوسائل الإعلام بأي معلومات أو تعليق أو تصريحات أو مداخلات في موضوعات تحت التحقيق أو البحث والدراسة، أو توجيه النقد إلى الحكومة بوسائل الإعلام المحلية أو الدولية، وكذلك تحضر نشر بيانات أو خطابات تناقض سياسة الدولة أو تتعارض مع نظمها السياسية أو إصداراتها أو توقعاتها.

وتناولت المدونة حظر اختلاس المال العام أو التفريط فيه أو تبديده أو التصرف به في غير وجه حق وحظر التفريط بأي حق من حقوق الدولة أو استغلال مصالحها لمصلحته الشخصية أو عدم تسليم الممتلكات التي تخص عمله والاحتفاظ بها بعد انتهاء الانتفاع بها أو استخدام تلك الممتلكات التي بحوزته لمنفعة شخصية أو منفعة أطراف أخرى.

• الهدايا والامتيازات: تحظر مدونة السلوك قبول هدايا أو مميزات أو خدمات تقدم للموظف تؤثر بأي شكل من الأشكال على نزاهة الموظف سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة؛ أيضاً يحضر الحصول على تكريم أو جائزة أو وسام من أي جهة خارجية دون الحصول على موافقة رسمية، أو استخدام المعلومات الخاصة بعمله للحصول على الخدمات أو معاملات خاصة من جهات أخرى، أو قبول تسهيلات خاصة أو خصومات مشتريات من الموردين المستفيدين من جهة عمله.

• الإنترنت والتقنية: تضمن الباب الرابع من المدونة رزمة من الواجبات التي تضبط استخدام الموظف للتعامل مع الإنترنت بأن على الموظف أن يلتزم باستخدام شبكة الانترنت لأغراض العمل، والالتزام بحقوق وشروط الملكية الفكرية للبرامج والملفات، كما حضرت الاستخدام الغير أخلاقي أو النشاط غير النظامي؛ وتناولت المدونة أيضاً أنه على الموظف العمل بالإجراءات اللازمة للمحافظة على جهاز الحاسب الخاص به أو غيره من الأجهزة التقنية، وحضر تحميل أي برنامج على الأجهزة إلا بعد مراجعة الإدارة المختصة، وألا يستخدم الجهاز إلا لأغراض العمل مع المحافظة على المعلومات السرية الموجودة في جهازه الخاص أو ما يتعلق به ككلمة السر وغيرها؛ وتشير المدونة إلى انه يجب على الموظف استخدام بريده الإلكتروني الذي خصصته له جهة عمله وأن يكون لإنشاء الرسائل الخاصة بالعمل وتجنب استخدامه لغير ذلك، وكذلك تجنب فتح الرسائل مجهولة المصدر إلا بعد توجيهات الإدارة المختصة.

• محاربة الفساد: تضمنت المدونة في الباب الخامس موضوع التعارض بين المصالح ومحاربة الفساد حيث أكدت المدونة على إفصاح الموظف بكتاب خطي للجهة أو الإدارة التي تحددها جهة عمله عن ذلك التعارض، وعدم المشاركة في القرارات التي تؤثر بأي شكل من الأشكال سواءً مباشرة أو غير مباشرة على إرساء أي عقود يكون لأقاربه علاقة به. ومن سبل محاربة الفساد يجب على الموظف رفع بلاغ خطي لرئيسه المباشر عن أي تجاوزات للتعليمات والأنظمة وإبلاغ الجهات المختصة عن أي فساد يواجهه أثناء العمل بوظيفته.

• ما يلزم الجهة الحكومية: يجب على الجهات الحكومية نشر هذه المدونة والتعريف بها في المنصات الإعلامية لهم المتعلقة بالموظفين، وإبلاغ الموظفين بوجوب الالتزام بما جاء بها من أحكام، والتهيئة الآمنة والصحية للموظف في بيئة عمله وتلبية متطلباته الأساسية لأداء

العمل، وتحقيق العدالة والإنصاف دون تمييز من خلال تطبيق القرارات واللوائح والأنظمة ذات الصلة بذلك.

- أحكام ختامية: يجب على الموظف بعد تعيينه أن يطلع على جميع اللوائح والأنظمة والتعليمات بعمله وعلى هذه المدونة وما ورد بها من واجبات وأحكام ومحظورات وأن يلتزم بها أثناء أداءه لعمله، وأن تكون إدارة الموارد البشرية بالجهات الحكومية معنية بنشر ما ورد في هذه المدونة وتزويد الموظفين بها.

وكما هو ملاحظ أن هذه المدونة اشتملت على المبادئ العامة لجميع الجهات الحكومية بالدولة، ولم تتضمن المعايير الخاصة بكل جهة؛ وبالتالي يستوجب الأمر مراعاة المعايير والقواعد المهنية والوظيفية الخاصة بتلك الجهات؛ كما أن الباحثة اقتصرته على المعايير المتعلقة بالواجبات باعتبار أن المرشح للمنصب القيادي مطلوب منه فعلها والعمل بموجبها ويحاسب من قبل جهة عمله في حال تركها أو التقصير بها، أما ما يتعلق بالمحظورات فهي السلوكيات التي يجب أن يتجنبها وعند فعله لها فإنه الصعب على لجان الترشيحات الحكم على المرشح وإدانتها؛ وهو بذلك يعرض نفسه للمحاسبة القانونية والمساءلة من الجهات المختصة لذلك لم تتطرق لها الباحثة في هذه الدراسة.

### الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية وترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، واستخلص منها هدف الدراسة، ومنهجها، والأداة، والعينة، وما توصلت إليه نتائج وتوصيات، ثم جاء بعد ذلك التعقيب على الدراسات السابقة فيما تتفق وتختلف فيه معها، وفيما يلي تفصيل ذلك:

1. دراسة سلامة (2020): هدفت الوقوف على أبرز سلبيات معايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي وكيفية مواجهتها، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم العرض التحليلي لمعايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي، وتوصل البحث إلى مجموعة من السلبيات أبرزها: غلبة المكون البيروقراطي وغياب البعد الديمقراطي، وافتقاد المشاركة في مناقشة السياسة التعليمية واتخاذ القرار، ويتمثل ذلك في القيادات التعليمية المسئولة عن اختيار القيادات التعليمية، حيث يكون القطاع الأكبر من أعضاء هذه القيادات التعليمية يحكم مناصبهم، ومن ثم فإن معظم القيادات التعليمية تم بالتكليف أي بالاختيار وليس بلجنة قيادات وإن تم يكون الاختيار حسب رغبة المستوى القيادي الأعلى، و ضعف أو قلة مشاركة التنظيمات الشعبية على المستوى القومي، أو حتى على مستوى المحليات في اتخاذ القرارات التربوية المتعلقة باختيار القيادات التعليمية، مما يعني أن السلطة التعليمية المركزية تستأثر في أكثر الأحوال بتحديد الأشخاص الذين يتولون المناصب القيادية في التعليم قبل الجامعي دون مراعاة الأهداف المجتمعية للسياسة التعليمية، كما أنها لا تتيح الفرصة للمجالس والهيئات والأجهزة الاستشارية الفنية القومية للمشاركة، أو تقديم مشورتها الفنية والعلمية باختيار القيادات التعليمية.
2. دراسة القحطاني (2020): هدفت بيان معايير اختيار المشرف التربوي وبيان مرتكزات تطوير معايير اختياره واتبع الباحث المنهج الاستقرائي والاستنباطي لمناسبته للدراسة كما توصل الدراسة للنتائج التالية: وجود خمس مرتكزات لتطوير اختيار المشرف التربوي وفق

روية 2030، فيما يتعلق بعضها بالمشرف ذاته وشخصيته وعلميته، وبعضها يتعلق بمعايير الاختيار ذاتها. وأوصى الباحث بالعمل على مواكبة المتغيرات والمستجدات المعاصرة في مجال الإشراف التربوي من خلال مراجعة معايير اختيار المشرفين التربويين باستمرار، والعمل على تأهيل المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم بما يتواءم مع المستجدات التربوية الحديثة.

3. دراسة الزهراني (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات معيار السلطة والإدارة للاعتماد المدرسي لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وكذلك التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات معيار السلطة والإدارة للاعتماد المدرسي لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، والدورات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد، والخبرة في مجال التدريس)، وقد أتبع الباحث المنهج الوصفي لإتمام هذه الدراسة، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمدارس مكتبي التعليم (السويدي، والوسط) بمدينة الرياض والبالغ عددهم (1310) معلماً، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (238) معلماً. وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: حصل المحور الخامس: المناخ التنظيمي على درجة توافر عالية، بمتوسط، حصلت بقيت المحاور (نزاهة الأعمال الإدارية - عمليات التخطيط - تنفيذ القيادة - تفعيل مجلس المدرسة) على درجة توافر متوسطة.

4. دراسة حسن (2017): هدفت التعرف إلى واقع تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن معوقات تطبيقها، والوصول إلى معايير متطورة لاختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية من خلال الاستفادة من الخبرات المحلية والعالمية، وطبقت الدراسة على جميع مشرفات الإدارة المدرسية والبالغ عددهم (290) من المجتمع الأصلي (319)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات وكانت النتائج كالتالي: جاءت درجة تطبيق معايير اختيار المديرات متحققة بدرجة عالية، وجاءت المعوقات التي يتحول دون تطبيق معايير اختيار المديرات بدرجة متوسطة، في حين بلغت درجة الموافقة على المعايير المقترحة عالية بين استجابة مشرفات الإدارة المدرسية.

5. دراسة أبو شويمة (2016): هدفت اقتراح معايير اختيار مديري الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (154) فرداً من مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة ولجمع البيانات تم جمع البيانات وإجراء المقابلات الشخصية مع بعض القادة التربويين في إدارات التربية والتعليم والرجوع إلى القوانين والوثائق المعتمدة في عملية اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وخلصت الدراسة إلى أن درجة استجابة جميع عينة الدراسة كانت مرتفعة. وبناءً على ذلك جاءت مرحلة اقتراح ثمانية معايير وهي: الأخلاق - المهارات الأساسية والتربوية - المؤهلات العلمية التربوية - الخبرة العملية - الخصائص والسمات الشخصية - التقييم - طرائق الاختيار - الكفايات.

6. أجرى الخميسي(2016): دراسة هدفت إلى بناء المعايير لاختيار القيادات التربوية بمكاتب التربية والتعليم في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين في المعايير التالية (معايير مؤسسية، معايير مهنية، معايير شخصية، معايير قيادية). بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير المشرفين التربويين لأهمية المعايير المقترحة والدرجة الكلية للأهمية التي تُعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة، وآخر مؤهل علمي تم الحصول عليه، والدورات التدريبية بمجال القيادة التربوية، ونوع الإشراف. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم بناء استبانة مكونة من جزأين: الأول تناول البيانات الأولية والجزء الثاني المعايير المقترحة من حيث أهميتها وهي (المؤسسية، المهنية، الشخصية، القيادية)، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمحافظة جدة حيث بلغ عددهم (135) مشرفاً، وتكوّنت عينة الدراسة من (85) مشرفاً وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة أهمية المعايير المقترحة في اختيار القيادات التربوية بمكاتب الإشراف في الإدارة العامة للتربية والتعليم بجدة كانت هامة بدرجة عالية جداً من وجهة نظر المشرفين التربويين وظهرت جميع المعايير بدرجة أهمية عالية جداً باستثناء المعايير المؤسسية بدرجة أهمية عالية فقط، وقد جاءت المعايير الشخصية بالرتبة الأولى من حيث الأهمية ثم تبعها المعايير القيادية ثم المعايير المهنية وأخيراً المعايير المؤسسية.
7. دراسة Suwat Julsuwan (سوات جولسوان 2016): هدفت إلى: (1) دراسة المبادئ والصفات والمهارات اللازمة لمديري المدارس الثانوية، (2) التحقق في الأوضاع الراهنة، والظروف والاحتياجات المرغوبة لمديري المدارس الثانوية الاستراتيجية، (3) وضع برنامج تحسين إداري للمدرسة الثانوية الاستراتيجية، و (4) مستوى كفاءة برنامج تحسين إدارة المدارس الثانوية الاستراتيجية باستخدام عملية البحث التنموي. وكان جمع العينات كالتالي، أجريت مقابلات متعمقة مع 7 مستجيبين في حين تم التحقق من عناصر القيادة الاستراتيجية من قبل 7 من المدرء. الخطوة 2: تم استشارة 369 مدير ونائب مدير ورؤساء برامج التخطيط لدراسة الظروف الحالية للقيادة الاستراتيجية والاحتياجات في تطوير برنامج تحسين إدارة المدرسة الثانوية الاستراتيجية. الخطوة 3: توزيع الاستبانات على العينة لتقييم والتعليق على البرنامج. وكانت أدوات البحث عبارة عن استمارة مقابلة، واستبيان، واستمارة تقييم. وأظهرت نتائج البحث أن القيادة الاستراتيجية لبرنامج تعزيز مدرء المدارس الثانوية تتألف من 3 وحدات كمحور 1- مبادئ القيادة الاستراتيجية، وحدة 2- سمات القيادة الاستراتيجية وحدة 3- مهارات القيادة الاستراتيجية. وأظهر تطبيق البرنامج أن المشاركين الذين حصلوا على تطوير برنامج تعزيز مدرء المدارس الثانوية كان لديهم قيادة استراتيجية أعلى بعد التطوير من ذي قبل، وأداروا المدرسة بشكل أكثر كفاءة.
8. دراسة اللان، وبولا Allan & Paula (2012): هدفت إلى التعرف إلى الاستراتيجيات أو الطرق من قبل الأعضاء الرئيسية للجان لاختيار أفض مرشح لمنصب مدير المدرسة، واستخدم البحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (93) مشرفاً، و(71) مديراً م (200) مدرسة ثانوية في هونج كونج، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم المعايير الرئيسية التي يضعها لجان الاختيار هي لكفاءة ومستوى المشاركة في الأنشطة الهامة والعلاقات الترابطية، والالتزام الديني والانسجام الأخلاقي.

9. دراسة ثلجي (2007): هدفت إلى تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة، ولتحقيق هذا الهدف سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية: ما المعايير المعتمدة حالياً في اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟ ما المعايير التي يجب اعتمادها لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر القياديين التربويين؟ ما المعايير المستخدمة في اختيار القيادات التربوية في بعض الدول المتقدمة؟ ما المعايير المقترحة لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء واقع وتجارب بعض الدول المتقدمة؟ تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ومديري المدرجات في مركز الوزارة ومن مديري التربية والتعليم في الميدان، وعددهم (111) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من (21) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من هذا المجتمع، ولجمع البيانات استخدمت الباحثة الأسئلة المفتوحة، والمقابلات الشخصية، والملاحظة المباشرة توصلت نتائج الدراسة إلى اقتراح معايير لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تمثلت في أربع مجالات هي: معايير المؤهلات العلمية، والتربوية ومعايير السمات الشخصية للقيادات التربوية ومعايير الخبرة العملية للقائد التربوي في مجال العمل الإداري.

### التعليق على الدراسات السابقة:

بناءً على عرض وتحليل الدراسات السابقة يمكن أن نلخص أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- من حيث الموضوع: جميع الدراسات السابقة ناقشت معايير اختيار القيادات المختلفة في التعليم من المشرفين التربويين ومدراء المدارس ومديري الإدارات، وتشابهت دراسة سلامة (2020)، واتفقت دراسة ثلجي (2007) مع الدراسة الحالية في أنها شملت قيادات التعليم واختلفت معهما في أن الدراسة الحالية محلية، بجانب توجه الدراسة الحالية المتمثل في بناء مصفوفة المعايير وهي مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.
- من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة بأن منهجها وصفي، وكذلك اتفقت مع دراسة سلامة (2020)، ودراسة القحطاني (2020)، ودراسة أبو شويمة (2016) بأنها استخدمت المنهج الوثائقي.
- من حيث النتائج: توصلت معظم الدراسات السابقة إلى بناء مصفوفة المعايير مقترحة تتعلق (بمعايير المؤهلات العلمية، والتربوية ومعايير السمات الشخصية للقيادات التربوية ومعايير الخبرة العملية للقائد التربوي في مجال العمل الإداري) والتي تتفق مع الدراسة الحالية.
- من حيث الاستفادة: تمت الاستفادة من جميع الدراسات السابقة التي بحثت حول معايير اختيار القيادات سواءً المحلية أو العربية في تحديد بعض أهداف الدراسة، وتحديد المنهج المناسب، وفي بناء مصفوفة المعايير المقترحة.

## خطوات إجراء الدراسة:

1. لبناء معايير اختيار قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة قامت الباحثة بالإجراءات التالية:
1. الاطلاع والبحث عن معايير اختيار قيادات التعليم المعمول بها حالياً في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
2. دراسة وتحليل وتقصى المعايير الواردة في وثيقة ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته.
3. دراسة وتحليل وتقصى المعايير الواردة في مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة المعمول بها في وزارة الموارد البشرية بالمملكة.
4. بناء مصفوفة المعايير المقترحة لاختيار قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.
5. الوقوف على صدق المعايير والحكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها بنائياً ولفوياً ومدى انتمائها للمجال الذي وضعت تحته، ومدى مناسبتها للمعيار الذي صممت لقياسه، بعرضها على (15) محكماً اشتملت على أعضاء هيئة تدريس في الجامعات السعودية تخصص إدارة وتربوية، ومدراء بالمدارس، ومشرفون تربويون، مدراء عموم، ومدراء إدارات بوزارة التعليم.
6. بعدما أعطى المحكمون ملاحظاتهم وتوصياتهم، تم تعديل مصفوفة المعايير المقترحة بناءً على هذه الملاحظات.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

للإجابة على السؤال الأول للدراسة قامت الباحثة باستخلاص الضوابط والمعايير العامة لاختيار قيادات التعليم في الوزارة من الوثيقة المعلنة على موقع وزارة التعليم وجاءت على النحو التالي (وزارة التعليم، 2007م):

### أ- معايير اختيار القيادات المدرسية:

#### أولاً: المؤهلات العلمية:

- أن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس بتقدير لا يقل عن جيد في التخصص.
- أن يحمل مؤهلاً تربوياً، ويقصد بالمؤهل التربوي: الحصول على درجة البكالوريوس مع إعداد تربوي، أو الحصول على دبلوم في التربية لمدة لا تقل عن عام دراسي بعد البكالوريوس.

#### ثانياً: الخبرات العملية:

- وجود خبرة تدريسية لا تقل عن أربع سنوات.
- ألا يقل أداؤه الوظيفي تقدير عن ممتاز في آخر سنتين
- أن تكون له مشاركات فاعلة في المجال الذي سيرشح له.

• إجادة استخدام الحاسب الآلي في مجال عمله.

• التعاون مع إدارة المدرسة.

### ثالثاً: الخبرات العلمية:

• الإلمام بغايات وأهداف التربية والتعليم.

• المعرفة العميقة بالنظام واللوائح المدرسية والمجال الذي سيرشح له.

• أن يكون لديه عدة دورات تدريبية في المجال الذي سيرشح له.

• اجتياز الاختبارات التحريرية والمقابلات الشخصية.

### رابعاً: الصفات الشخصية:

أن يكون قدوة حسنة لغيره وسليم الفكر والمنهج، وعدم وجود ملاحظات سلبية على سيرته الشخصية أو المهنية، ويمتلك القدرة على الحوار والإقناع وتحديد الأولويات المهنية، ويتمتع بالانحياز الانفعالي وسلامة الحواس والجسم من الإعاقات والأمراض المعيقة عن أداء العمل، وقادراً على تكوين اتجاهات إيجابية مع الآخرين، ولديه الرغبة في تطوير ذاته، وإيجابي في التعامل مع المواقف التربوية، ويمتلك أفكار تطويرية في عمله ويحافظ على أخلاقيات مهنة التعليم، ولم يسبق أن كان طرفاً في قضية قائمة أو ثبتت إدانته في قضية تتعارض مع المصلحة التعليمية.

### ب- معايير اختيار القيادات الإشرافية:

#### أولاً: المؤهلات العلمية:

• أن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس بتقدير لا يقل عن جيد في التخصص.

• أن يحمل مؤهلاً تربوياً، ويقصد بالمؤهل التربوي: الحصول على درجة البكالوريوس مع إعداد تربوي، أو الحصول على دبلوم في التربية لمدة لا تقل عن عام دراسي بعد البكالوريوس.

#### ثانياً: الخبرات التعليمية:

• أن يمتلك خبرة تدريسية لا تقل عن ست سنوات.

• أن لا يقل أداءه الوظيفي عن تقدير ممتاز في آخر سنتين

• أن يكون على رأس العمل في المجال المرشح له.

#### ثالثاً: الخبرات العملية:

• المشاركة في الإعداد والتخطيط أو التنفيذ لبعض البرامج التربوية كتجارب ميدانية وإلقاء المحاضرات وعمل مشاغل تربوية،، وكتابة بحوث أو أوراق عمل، وإعداد تقارير عنها.

- تطبيق عملي للقاءات التربوية المصغر ويكون دوره مناقشاً.
- تحليل المقررات الدراسية وانتقادها.
- أن يمتلك المهارات الأساسية في الإدارة كالتخطيط والمتابعة والتوجيه والتقييم، وإدارة الحوار والاجتماعات، وتحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، ومهارات الاتصال الاجتماعي، وكتابة التقارير، ولديه مهارات إعداد الخطابات والمحاضر الإدارية الرسمية، والقدرة على الملاحظة وتشخيص الواقع.
- إجادة استخدام الحاسب الآلي في مجال عمله.

#### رابعاً: المعارف الأكاديمية والمهارات التربوية:

- اجتياز الاختبار التحريرية لقياس تمكن المرشح من التخصص العلمي.
- اجتياز الاختبار التحريرية لقياس جوانب المعارف والمهارات التربوية ومدى إلمامه باللوائح والأنظمة التربوية والإدارية اللازمة للعمل الذي سيرشح له.
- اجتياز الاختبار تحريرية في المجال المرشح له للجهات الإشرافية المختصة ذات المتطلب والضوابط الخاصة.

#### خامساً: أن تتوافر فيه الصفات الشخصية:

أن يكون قدوة حسنة وقائداً ومؤثراً لغيره، وسليم الفكر والمنهج، ويمتلك القدرة على التعبير عما يريد بطلاقة وبلغة عربية سليمة، ويتمتع بالشجاعة الأدبية ويبدى رأيه بصراحة، وقادراً على الحوار والإقناع وعرض الأفكار بتسلسل منطقي، ويتمتع بالانزان الانفعالي وسلامة الحواس والجسم من الإعاقات والأمراض المعيقة عن أداء العمل، ويمتلك مظهرًا مناسبًا، ويتحلى بالحلم والأناة والصبر وبعد النظر والتبصر في الأمور والفطنة واليقظة، وقادر على استثمار المواقف التربوية، ولديه الثقافة العامة وسعة الاطلاع.

سادساً: ألا يكون للمرشح أي سوابق تدل على تقصير في العمل، أو سلوك مشين يخل بالشرف، وألا يكون طرفاً في قضية قائمة.

#### ج- معايير اختيار قيادات إدارات التعليم:

- أن تتوفر فيه معايير اختيار القيادات الإشرافية.
- أن لا تقل مدة عمله في الإشراف التربوي عن أربع سنوات ولا زال على رأس العمل.
- أن لا يقل تقدير الأداء الوظيفي له عن ممتاز في الأربع سنوات الأخيرة.
- أن يكون في متميزاً في عمله، وله نشاطات وإسهامات بارزة في الميدان. كالبحوث التربوية، والتخطيط للبرامج التربوية وتنظيمها وتقييمها.
- أن يجيد استخدامات الحاسب الآلي في مجال عمله.
- أن يكون قادراً على التأثير، وتتوفر فيه سمات القائد.

- اجتياز المقابلات الشخصية والاختبارات التحريرية من جهة الاختصاص.
- خلو سجله الوظيفي من أي ملحوظات مدة الخدمة، وألا يكون قد صدر بحقه أي عقوبة تأديبية، وألا تكون قد ثبتت إدانته في قضية قائمة.
- استيفاء الضوابط الخاصة بالجهة الإشرافية التي تطلب تكليفه.

#### د- معايير اختيار القيادات بالوزارة:

- أن تتوفر فيه معايير اختيار القيادات الإشرافية.
  - أن تبلغ خدمة المرشح في التعليم (١٢) سنة فأكثر، على أن تكون أربع سنوات منها على الأقل بالإشراف التربوي.
  - أن يحصل المرشح على تقدير ممتاز في أدائه الوظيفي في الأربع سنوات الأخيرة.
  - خلو سجله الوظيفي من أي ملحوظات مدة الخدمة، وألا يكون قد صدر بحقه أي عقوبة تأديبية، وألا تكون قد ثبتت إدانته في قضية قائمة.
  - اجتياز المرشح للمقابلات الشخصية بالوزارة.
  - أن يكون متميزاً في عمله، وله نشاطات وإسهامات بارزة في الميدان، كالبحوث التربوية والتخطيط للبرامج التربوية وتنظيمها وتقويمها.
  - أن يكون قادراً على التأثير، وتتوفر فيه سمات القائد.
  - أن يكون واسع الثقافة وكثير الاطلاع.
  - أن يكون المرشح مبدعاً ومبتكر، ويستطيع واستشراف المستقبل، والإنجاز والدقة، ويراعي معايير الجودة النوعية.
  - أن يكون قادراً على ترجمة الخطط العامة إلى خطط تشغيلية، ورسم الآليات اللازمة لتنفيذها.
  - الأفضلية لمن كانت له خبرة سابقة في رئاسة أحد الإدارات أو الأقسام العلمية.
  - يفضل حملة المؤهلات التربوية الأعلى المعتمدة رسمياً، آخذين في الاعتبار السمات القيادية يصدر قرار تكليف من يتم اختياره من صاحب الصلاحية بالوزارة.
  - تكون مدة الترشيح أربع سنوات، وهي قابلة للتجديد؛ بقرار من صاحب الصلاحية بالوزارة.
- إجابة السؤال الثاني: ما أوجه الإفادة من مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة في بناء مصفوفة معايير اختيار قيادات التعليم ؟
- للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتحليل مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة واستخراج المعايير التي تحويها ووهي كالتالي (وزارة الموارد البشرية، 2016):

### أولاً: المعايير التي تتعلق بسلوكه وأخلاقه العامة

- أن يترفع عن كل ما يخل بشرف وظيفته وكرامتها.
- أن يخصص أوقات العمل لأداء واجباته الوظيفية والعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا تطلب منه ذلك.
- أن ينفذ ما يصدر إليه من أوامر رؤسائه بدقة وأمانه وفي حدود الأنظمة والتعليمات
- يؤدي الواجبات والمهام الموكولة إليه بنشاط وفاعلية وبزاهة وأمانة ومهنية
- أن يعمل على خدمة أهداف الوزارة وغاياتها ويسعى إلى تحقيق المصلحة العامة دون سواها.
- إنجاز المعاملات بالسرعة والدقة المطلوبة.
- أن يكون مُطلعاً ومُلم بالأنظمة واللوائح والتعليمات وكل ما يستجد منها ويطبّقها من غير إهمال أو تجاوز أو مخالفات.
- يسعى باستمرار على أن يطور معارفه ومهاراته حتى يرفع من كفايته وقدراته التعليمية.
- أن يكون قدوة لغيره ويتحلّى بالقيم والأخلاق الحميدة.
- أن يكون مخلصاً ويحمل الولاء لدولته.
- أن يحافظ على رسالة وتوجهات الوزارة ويعزز ثقة الجمهور بها.
- يحرص على الاهتمام بمكان العمل ويحافظ على سلامته.
- التصرف بموضوعية وحيادية في عمله ودون تمييز.
- القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وتحمل المسؤوليات المنوطة به.
- يحافظ على حسن مظهره العام ويحرص على ملاءمته مع متطلبات وظيفته والعادات والتقاليد السائدة.
- يتحلّى بالنزاهة في أي تحقيق رسمي أو دعوى قضائية أو الإدلاء بشهادته متى ما طلب منه.

- يحافظ على سرية المعلومات الشخصية للآخرين ويحميها ويمتنع عن استخدامها أو كشفها أو استخدامها من غير تفويض من رؤسائه

### ثانياً: المعايير التي تتعلق بسلوكه وأخلاقه اتجاه الجمهور:

- يحترم ويدون استثناء حقوق الآخرين ومصالحهم.
- يعامل الجمهور باحترام وإنصاف وموضوعية دون تحيز.
- العمل على كسب ثقة الجمهور من خلال النزاهة وحسن الخلق بما لا يتعارض مع بالأنظمة والتعليمات.
- الإجابة عن تساؤلات واستفسارات الجمهور.
- مراعاة الدقة والموضوعية والسرعة في إنجاز معاملات الجمهور.
- الرفق في تعامله مع الجمهور وتقديم العون والمساعدة لذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن.
- تجنب العمل الذي قد يؤثر بشكل سلبي على ثقة الجمهور بالوظيفة العامة.

### ثالثاً: المعايير التي تتعلق بسلوكه وأخلاقه واتجاه رؤسائه وزملائه

- تنفيذ أوامر رؤسائه وفق التسلسل الإداري.
- يُعلم رئيسه خطياً في حين كانت هناك أوامر مخالفة للأنظمة والتعليمات النافذة.
- يتعامل مع رؤسائه باحترام وتقدير.
- يزود رؤسائه بالرأي والمشورة والخبرة التي يمتلكها بكل موضوعية وصدق.
- يحترم زملاؤه ويتعامل معهم باحترام ولباقة وصدق.
- يسعى إلى بناء علاقات سليمة مع زملائه قائمة على المحبة والمودة دون تمييز.
- يحترم خصوصية زملائه ويحرص عليها.
- يمتنع عن استغلال المعلومات الخاصة بحياتهم الشخصية بقصد الإساءة لهم.
- يتعاون مع زملائه ويشاركهم آراءه بمهنية وموضوعية عالية.
- يحرص على حل المشكلات التي تواجهه زملائه ويقدم المساعدة لهم.

### رابعاً: المعايير التي تتعلق بسلوكه وأخلاقه تجاه مرؤوسيه

- يعتبر قدوة لمن يرأسهم من حيث الالتزام بالتعليمات والأنظمة.
  - تنمية قدرات المرؤوسين وتحفيزهم على تحسين أدائهم ومساعدتهم.
  - يسعى على تبادل المعارف والخبرات التي اكتسبها مع مرؤوسيه.
  - تشجيع مرؤوسيه على زيادة تبادل المعلومات.
  - يتابع أعمال مرؤوسيه ويشرف عليهم.
  - تقويم أداء مرؤوسيه بموضوعية وتجرد.
  - مساءلة المقصر من مرؤوسيه وفقاً للأنظمة والتعليمات.
  - توفير فرص التدريب والتطوير مرؤوسيه.
  - يحترم حقوق مرؤوسيه ويتعامل معهم دون تمييز أو محاباة.
  - الحرص على إعطاء مرؤوسيه تعليمات وتوجيهات مكتوبة ما أمكن ذلك.
- وبعد اطلاع الباحثة على معايير وضوابط ترشيح قيادات التعليم بوزارة التعليم لاحظت ما يلي:

- أن ضوابط ومعايير تكليف شاغلي الوظائف التعليمي قديمة وهي في عام 2007م وما زال يعمل بها ومعلنة على موقع وزارة التعليم وفي بوابة الرياض التعليمية الخاصة بإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض-حسب علم الباحثة -، وبالتالي فهي تسبق إصدار مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة والتي هي لعام 2016م.
- أنها تحوي بعض بنود المدونة والتي تمت الإشارة إليها في معيار الخبرات العملية لمنصب القيادات المدرسية في المعيار الثاني "الخبرة العملية" بعبارة "أن يكون متعاوناً مع إدارة المدرسة"، وفي المعيار الرابع "الصفات الشخصية" بالعبارات التالية: "القدوة الحسنة- عدم وجود ملحوظات سلبية على سيرته الشخصية السلوكية والتربوية والمهنية- الرغبة في تطوير الذات- التعامل التربوي الإيجابي في المواقف التربوية - القدرة على تكوين

علاقات إيجابية مع الآخرين- أن يكون لديه أفكار تطويرية في مجال العمل- أن يكون محافظاً على أخلاقيات مهنة التعليم- ألا يكون طرفاً في قضية قائمة أو ثبتت إدانته في قضية تتعارض مع المصلحة التربوية والتعليمية".

• كما تمت الإشارة لبنود المدونة في الخامس لمنصب القيادات الإشرافية "الصفات الشخصية" في عبارة "التمتع بالمظهر المناسب"، وكذلك المعيار السادس في عبارة "" ألا يكون للمرشح أي سوابق تدل على تقصير في العمل، أو سلوك مشين يخل بالشرف، وألا يكون طرفاً في قضية قائمة" وفي المعيار الثامن لمنصب قيادات إدارة التعليم وأيضاً المعيار الرابع لمنصب قيادات الوزارة وهو: "خلو سجله الوظيفي من أي ملحوظات مدة الخدمة، وألا يكون قد صدر بحقه أي عقوبة تأديبية، وألا تكون قد ثبتت إدانته في قضية قائمة".

• أن لائحة ضوابط ومعايير تكليف شاغلي الوظائف التعليمي تفتقر إلى الكثير من معايير مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة فيما يتعلق بسلوك المرشح وأخلاقه العامة وما يتعلق بسلوكه وأخلاقه اتجاه الجمهور واتجاه رؤسائه وزملائه مرؤوسيه.

### إجابة السؤال الثالث: ما المعايير العامة المقترحة لاختيار قيادات التعليم بالوزارة في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة؟

بعد اطلاع الباحثة على معايير وضوابط ترشيح قيادات التعليم بالوزارة ومعايير مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة والاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة خرجت بمجموعة مقترحة من المعايير لاختيار قيادات التعليم بالوزارة ثلاثة معايير رئيسية هي: (المؤهلات والخبرات – المعارف والمهارات - السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة)، وتسعة معايير فرعية تنسدل من المعايير الرئيسية وهي (التأهيل العلمي - الخبرة العملية التربوية- الخبرة العلمية-المعرفة الأكاديمية- المهارات والصفات الشخصية - السلوك والأخلاق العامة- السلوك والأخلاق اتجاه الجمهور- السلوك والأخلاق اتجاه الرؤساء والزملاء- السلوك والأخلاق اتجاه مرؤوسيه- المحظورات)، وهي على النحو الآتي:

#### أولاً: المؤهلات والخبرات

- التأهيل العلمي
- الخبرة العملية التربوية
- الخبرة العلمية

#### ثانياً: المعارف والمهارات

- المعرفة الأكاديمية
- المهارات والصفات الشخصية

#### ثالثاً: السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة

- السلوك والأخلاق العامة
- السلوك والأخلاق اتجاه الجمهور
- السلوك والأخلاق اتجاه الرؤساء والزملاء

- السلوك والأخلاق اتجاهه مرؤوسيه
- المحظورات

ويضم كل معيار فرعي مجموعة من المعايير التفصيلية كما هو مبين بالجدول رقم (2).

جدول رقم (2):

المعايير المقترحة لاختيار قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.

المعايير التفصيلية	الفئة القيادي	المعيار الفرعي	المعيار الرئيس
1. أن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس بتقدير لا يقل عن جيد في التخصص.	القيادات المدرسية	التأهيل العلمي	المؤهلات والخبرات
2. أن يحمل مؤهلاً تربوياً.	القيادات الإشرافية		
3. يفضل حملة المؤهلات التربوية الأعلى المعتمدة رسمياً.	القيادات بإدارات التعليم		
* يقصد بالمؤهل التربوي: الحصول على درجة البكالوريوس مع إعداد تربوي، أو الحصول على دبلوم في التربية لمدة لا تقل عن عام دراسي بعد البكالوريوس.	القيادات بالوزارة		
1. وجود خبرة تدريسية لا تقل عن أربع سنوات.	القيادات المدرسية	الخبرة العملية التربوية	
2. أن لا يقل أداءه الوظيفي تقدير عن ممتاز في آخر سنتين			
3. أن تكون له مشاركات فاعلة في المجال الذي سيرشح له.			
4. إجادة استخدام الحاسب الآلي في مجال عمله.			
1. أن يمتلك خبرة تدريسية لا تقل عن ست سنوات.	القيادات الإشرافية		
2. أن لا يقل أداءه الوظيفي عن تقدير ممتاز في آخر سنتين			
3. أن يكون على رأس العمل في المجال المرشح له.			
1. أن لا تقل مدة عمله في الإشراف التربوي عن أربع سنوات ولا زال على رأس العمل.	القيادات بإدارات التعليم		
2. أن لا يقل تقدير الأداء الوظيفي له عن ممتاز			

المعايير التفصيلية	الفئة القيادي	المعيار الفرعي	المعيار الرئيس
في الأربع سنوات الأخيرة.			
1. أن تبلغ خدمة المرشح في التعليم (١٢) سنة فأكثر، على أن تكون أربع سنوات منها على الأقل بالإشراف التربوي. 2. أن يحصل المرشح على تقدير ممتاز في أداءه الوظيفي في الأربع سنوات الأخيرة.	القيادات بالوزارة		
1. الإلمام بغايات وأهداف التربية والتعليم 2. المعرفة العميقة بالنظام واللوائح المدرسية والمجال الذي سيرشح له. 3. أن يكون لديه عدة دورات تدريبية في المجال الذي سيرشح له 4. اجتياز الاختبارات التحريرية والمقابلات الشخصية.	القيادات المدرسية	الخبرة العلمية	
1. المشاركة في الإعداد والتخطيط أو التنفيذ لبعض البرامج التربوية كتجارب ميدانية وإلقاء المحاضرات وعمل مشاغل تربوية،، وكتابة بحوث أو أوراق عمل، وإعداد تقارير عنها. 2. تطبيق عملي للقاءات التربوية المصغر ويكون دوره مناقشًا. 3. تحليل المقررات الدراسية وانتقادها. 4. أن يمتلك المهارات الأساسية في الإدارة كالتخطيط والمتابعة والتوجيه والتقويم، وإدارة الحوار والاجتماعات، وتحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، ومهارات الاتصال الاجتماعي، وكتابة التقارير، ولديه مهارات إعداد الخطابات والمحاضر الإدارية الرسمية، والقدرة على الملاحظة وتشخيص الواقع. 5. إجادة استخدام الحاسب الآلي في مجال عمله.	القيادات الإشرافية		



المعايير التفصيلية	الفئة القيادي	المعيار الفرعي	المعيار الرئيس
<p>1. المشاركة في الإعداد والتخطيط أو التنفيذ لبعض البرامج التربوية كتجارب ميدانية وإلقاء المحاضرات وعمل مشاغل تربوية، وكتابة بحوث أو أوراق عمل، وإعداد تقارير عنها.</p> <p>2. تطبيق عملي للقاءات التربوية المصغر ويكون دوره مناقشًا.</p> <p>3. تحليل المقررات الدراسية وانتقادها.</p> <p>4. أن يمتلك المهارات الأساسية في الإدارة كالتخطيط والمتابعة والتوجيه والتقييم، وإدارة الحوار والاجتماعات، وتحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، ومهارات الاتصال الاجتماعي، وكتابة التقارير، ولديه مهارات إعداد الخطابات والمحاضر الإدارية الرسمية، والقدرة على الملاحظة وتشخيص الواقع.</p> <p>5. إجادة استخدام الحاسب الآلي في مجال عمله.</p> <p>6. أن يكون في متميزاً في عمله، وله نشاطات وإسهامات بارزة في الميدان، كالبحوث التربوية، والتخطيط للبرامج التربوية وتنظيمها وتقييمها.</p> <p>7. يفضل من سبق أن ترأس أحد إدارات أو أقسام الإدارة التعليمية.</p>	القيادات بإدارات التعليم		
<p>1. أن يكون المرشح مبدعاً ومبتكر، ويستطيع واستشراف المستقبل، والإنجاز والدقة، ويراعي معايير الجودة النوعية.</p> <p>2. أن يكون قادراً على ترجمة الخطط العامة إلى خطط تشغيلية، ورسم الآليات اللازمة لتنفيذها..</p> <p>3. المشاركة في الإعداد والتخطيط أو التنفيذ لبعض البرامج التربوية كتجارب ميدانية وإلقاء المحاضرات وعمل مشاغل تربوية، وكتابة بحوث أو أوراق عمل، وإعداد تقارير عنها.</p>	القيادات بالوزارة		

المعايير التفصيلية	الفئة القيادي	المعيار الفرعي	المعيار الرئيس
<p>4. أن يكون له تطبيق عملي للقضاء التربوية المصغر ويكون دوره مناقشاً.</p> <p>5. القدرة على تحليل المقررات الدراسية وانتقادها.</p> <p>6. أن يمتلك المهارات الأساسية في الإدارة كالتخطيط والمتابعة والتوجيه والتقويم، وإدارة الحوار والاجتماعات، وتحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، ومهارات الاتصال الاجتماعي، وكتابة التقارير، ولديه مهارات إعداد الخطابات والمحاضر الإدارية الرسمية، والقدرة على الملاحظة وتشخيص الواقع.</p> <p>7. إجادة استخدام الحاسب الآلي في مجال عمله.</p>			
<p>1. اجتياز الاختبارات التحريرية لقياس تمكن المرشح من التخصص العلمي.</p> <p>2. اجتياز الاختبارات التحريرية لقياس جوانب المعارف والمهارات التربوية ومدى إلمامه باللوائح والأنظمة التربوية والإدارية اللازمة للعمل الذي سيرشح له.</p> <p>3. اجتياز الاختبار تحريرية في المجال المرشح له للجهات الإشرافية المختصة ذات المتطلب والضوابط الخاصة.</p>	القيادات الإشرافية		المعارف والمهارات
<p>1. اجتياز الاختبارات التحريرية لقياس جوانب المعارف والمهارات التربوية ومدى إلمامه باللوائح والأنظمة التربوية والإدارية اللازمة للعمل الذي سيرشح له.</p> <p>2. اجتياز الاختبار تحريرية في المجال المرشح له للجهات الإشرافية المختصة ذات المتطلب والضوابط الخاصة.</p> <p>3. اجتياز المقابلات الشخصية من جهة الاختصاص.</p>	القيادات بإدارات التعليم	المعرفة الأكاديمية	
<p>1. اجتياز الاختبارات التحريرية لقياس جوانب المعارف والمهارات التربوية ومدى إلمامه باللوائح</p>	القيادات		

بالمعيار

المعايير التفصيلية	الفئة القيادي	المعيار الفرعي	المعيار الرئيس
والأنظمة التربوية والإدارية اللازمة للعمل الذي سيرشح له. 2. اجتيازه لاختبار مشرفي العموم بالوزارة.			
أن يكون قدوة حسنة وقائداً ومؤثراً لغيره، وسليم الفكر والمنهج، ويمتلك القدرة على التعبير عما يريد بطلاقة وبلغة عربية سليمة، ويتمتع بالشجاعة الأدبية ويبدى رأيه بصراحة، ويمتلك ثقافة عامة وسعة اطلاع، وقادراً على الحوار والإقناع وعرض الأفكار بتسلسل منطقي، ويتمتع بالاتزان الانفعالي وسلامة الحواس والجسم من الإعاقات والأمراض المعيقة عن أداء العمل، ويمتلك مظهرًا مناسبًا، ويتحلى بالحلم والأنانة والصبر وبعد النظر والتبصر في الأمور والفتنة واليقظة، وقادر على استثمار المواقف التربوية وتحديد الأولويات المهنية و اجتياز المقابلة الشخصية من جهة الاختصاص.	القيادات المدرسية القيادات الإشرافية القيادات بإدارات التعليم القيادات بالوزارة	المهارات والصفات الشخصية	
1. أن يترفع عن كل ما يخل بشرف وظيفته وكرامتها. 2. أن يخصص أوقات العمل لأداء واجباته الوظيفية والعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا تطلب منه ذلك. 3. أن ينفذ ما يصدر إليه من أوامر رؤسائه بدقة وأمانه وفي حدود الأنظمة والتعليمات. 4. يؤدي الواجبات والمهام الموكولة إليه بنشاط وفاعلية وبتزاهة وأمانة ومهنية. 5. أن يعمل على خدمة أهداف الوزارة وغاياتها ويسعى إلى تحقيق المصلحة العامة دون سواها. 6. انجاز المعاملات بالسرعة والدقة المطلوبة . 7. أن يكون مُطلَعًا ومُلمًم بالأنظمة واللوائح والتعليمات وكل ما يستجد منها ويطبقها من غير إهمال أو تجاوز أو مخالفات.	القيادات المدرسية القيادات الإشرافية القيادات بإدارات التعليم القيادات بالوزارة	السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة السلوك والأخلاق العامة	

المعايير التفصيلية	الفئة القيادي	المعيار الفرعي	المعيار الرئيس
8. يسعى باستمرار على أن يطور معارفه ومهاراته حتى يرفع من كفاياته وقدراته التعليمية.			
9. أن يكون قدوة لغيره ويتحلى بالقيم والأخلاق الحميدة.			
10. أن يكون مخلصاً ويحمل الولاء لدولته.			
11. أن يحافظ على رسالة وتوجهات الوزارة ويعزز ثقة الجمهور بها.			
12. يحرص على الاهتمام بمكان العمل ويحافظ على سلامته.			
13. التصرف بموضوعية وحيادية في عمله ودون تمييز.			
14. القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وتحمل المسؤوليات المنوطة به.			
15. يحافظ على حسن مظهره العام ويحرص على ملاءمته مع متطلبات وظيفته والعادات والتقاليد السائدة.			
16. يتحلى بالنزاهة في أي تحقيق رسمي أو دعوى قضائية أو الإدلاء بشهادته متى ما طلب منه.			
17. يحافظ على سرية المعلومات الشخصية للآخرين ويحميها ويمتنع عن استخدامها أو كشفها أو استخدامها من غير تفويض من رؤسائه			
1. يحترم وبدون استثناء حقوق الآخرين ومصالحهم.	القيادات المدرسية	السلوك والأخلاق	
2. يعامل الجمهور باحترام وإنصاف وموضوعية دون تحيز.	القيادات الإشرافية	اتجاه الجمهور	
3. العمل على كسب ثقة الجمهور من خلال النزاهة وحسن الخلق بما لا يتعارض مع الأنظمة والتعليمات.	القيادات بإدارات التعليم		



المعايير التفصيلية	الفئة القيادي	المعيار الفرعي	المعيار الرئيس
<p>4. إجابة عن تساؤلات واستفسارات الجمهور.</p> <p>5. مراعاة الدقة والموضوعية والسرعة في إنجاز معاملات الجمهور.</p> <p>6. الرفق في تعامله مع الجمهور وتقديم العون والمساعدة لذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن.</p> <p>7. تجنب العمل الذي قد يؤثر بشكل سلب على ثقة الجمهور بالوظيفة العامة.</p>	القيادات بالوزارة		
<p>1. تنفيذ أوامر رؤسائه وفق التسلسل الإداري.</p> <p>2. يُعلم رئيسه خطياً في حين كانت هناك أوامر مخالفة للأنظمة والتعليمات النافذة.</p> <p>3. يتعامل مع رؤسائه باحترام وتقدير.</p> <p>4. يزود رؤسائه بالرأي والمشورة والخبرة التي يمتلكها بكل موضوعية وصدق.</p> <p>5. يحترم زملاؤه ويتعامل معهم باحترام ولباقة وصدق.</p> <p>6. يسعى إلى بناء علاقات سليمة مع زملائه قائمة على المحبة والمودة دون تمييز.</p> <p>7. يحترم خصوصية زملائه ويحرص عليها.</p> <p>8. يمتنع عن استغلال المعلومات الخاصة بحياتهم الشخصية بقصد الإساءة لهم.</p> <p>9. يتعاون مع زملائه ويشاركهم آراءه بمهنية وموضوعية عالية.</p> <p>10. يحرص على حل المشكلات التي تواجه زملائه ويقدم المساعدة لهم.</p>	<p>القيادات المدرسية</p> <p>القيادات الإشرافية</p> <p>القيادات بإدارات التعليم</p> <p>القيادات بالوزارة</p>	السلوك والأخلاق اتجاه الرؤساء والزملاء	
<p>1. يعتبر قدوة لمن يرأسهم من حيث الالتزام بالتعليمات والأنظمة.</p> <p>2. تنمية قدرات المرؤوسين وتحفيزهم على تحسين أدائهم ومساعدتهم.</p>	القيادات المدرسية	السلوك والأخلاق اتجاه مرؤوسيه	

المعيار الرئيسي	المعيار الفرعي	الفئة القيادي	المعايير التفصيلية
المحظورات	*لمن كانت لديه خبرة سابقة	القيادات الإشرافية	3. يسعى على تبادل المعارف والخبرات التي اكتسبها مع رؤوسيه.
		القيادات بإدارات التعليم	4. يتابع أعمال رؤوسيه ويشرف عليهم.
			5. تقويم أداء رؤوسيه بموضوعية وتجرد.
			6. توفير فرص التدريب والتطوير رؤوسيه.
		القيادات بالوزارة	7. يحترم حقوق رؤوسيه ويتعامل معهم دون تمييز أو محاباة.
			8. الحرص على إعطاء رؤوسيه تعليمات وتوجيهات مكتوبة ما أمكن ذلك.
		القيادات المدرسية	ألا يكون للمرشح سلوك مشين يخل بالشرف أو أي سوابق تدل على تقصير في العمل، وخلو ملفه من أي ملحوظات وظيفية مدة خدمته، وألا يكون قد صدر بحقه عقوبة تأديبية، وألا تكون قد ثبتت إدانته في قضية قائمة.
		القيادات بإدارات التعليم	
	القيادات بالوزارة		

### التوصيات:

- ضرورة الأخذ بمصفوفة المعايير التي تم بناؤها في هذه الدراسة والتي ستساهم بإذن الله بفاعلية في الرقي بمستوى جودة الخدمات التعليمية وتطويرها.
- التأكيد على أهمية الأخذ بمعايير السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة في ترشيح واختيار القيادات باعتبارها تعد جزءاً أساسياً من متطلبات العمل لموظفي وزارة الموارد البشرية التي يستوجب عليهم تطبيقها.
- التأكيد على ضرورة تحديث وثيقة ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته، لما لها من أهمية بالغة في تطوير عملية اختيار القيادات التعليمية وترشيحاتهم.

### المقترحات:

- إعداد دراسات علمية مستفيضة حول مستفيضة حول تطوير معايير اختيار قيادات التعليم في ضوء التجارب العالمية.
- إعداد دراسات علمية حول تطوير المعايير الخاصة لاختيار قيادات التعليم (قيادات مدرسية – قيادات إشرافية- قيادات إدارات التعليم – القيادات العليا بالوزارة) كلاً على حده.
- بناء أدوات ومقاييس شخصية لقياس السمات المطلوب توافرها في قيادات التعليم.
- تصور مقترح لتطوير معايير اختيار قيادات التعليم في ضوء خبرات بعض الدول.
- واقع امتلاك المعايير المطلوبة لقيادات التعليم من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور، جمال الدين. (1996م). لسان العرب. (تحقيق: عامر أحمد حيدر). بيروت: دار الكتب العالمية.
- أبو شويمة، هاني. (2016). معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 43، الملحق 2، الجامعة الأردنية، ص 929-947.
- الأحمري، عبد الله بن مشيب. (2020). معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية، ص 61-114.
- بن زرة، سوسن (2016) تقويم الأداء الوظيفي لرئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (7). مجلة العلوم التربوية. 151-207.
- ثلجي، رويل نور. (2007). تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة (رقم المنشور 571546) [ أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية -الأردن]. قاعدة بيانات دار المنظومة، الرسائل الجامعية.
- جاد الرب سيد محمد. (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، ط1، القاهرة: دار الكتب المصرية.
- الجبيلي، أحمد (2019) تفعيل دور القيادات الجامعية من خلال معايير الاختيار وتقويم الأداء. المؤتمر الدولي الأول لتقويم أداء عضو هيئة التدريس في ضوء التوجهات الوطنية والدولية الحديثة. جامعة القصيم. 22-1-2019م.
- الحريري، رافدة عمر. (2015). فنون معاصرة في القيادة التربوية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسن، نوف نشعي. (2017). تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة. دار سمات للدراسات والأبحاث. مجلد (6)، العدد (4)، ص 82-97.
- الخميسي، عبد الرحيم حميد حامد. (2016). معايير اختيار القيادات التربوية بمكاتب الإشراف في الإدارة العامة للتربية والتعليم بجدة من وجهة نظر المشرفين التربويين رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الزبيدي، وفاء. (٢٠١٨). نموذج مقترح لبناء معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى.
- الزهراني، عبد الرحمن محمد. (2019). معايير اختيار المشرف التربوي المقيم في المدارس الأهلية بمحافظة الطائف التعليمية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 113، ص 241-256.

- الزهراني، هشام بن مفرح البحيري. (2019). درجة توافر متطلبات معيار السلطة والإدارة للاعتماد المدرسي لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (20)، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- السعود، راتب. (٢٠١٥). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحسب (الإدارة بفطرة الأمومة)، المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية (التربية - آفاق مستقبلية)، جامعة الباحه.
- سلامة، وجيه عوض. (2020). معايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي، مجلة تطوير الأداء الجامعي، ص 58-69
- الشريفي، عباس عبد مهدي. التنج، منال محمود محمد. (2010). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، مجلة العلوم الإنسانية، 7(45)، 1 - 21.
- الصمادي، مصطفى أحمد. (2008). "تصورات القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس لالتزام الجامعات الأردنية الخاصة بتطبيق معايير الاعتماد والجودة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، الإدارة التربوية.
- الطلاح، سليمان (2017) أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة: دراسة ميدانية بالتطبيق علي الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية. (8) 36-69.
- عابدين، محمد عبد القادر. (2012). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق.
- عيد، هالة فوزي. (2015). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 9 (61)، 387-426.
- الغامدي، علي بن محمد. (٢٠١٣). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مجلد (٤٠)، ملحق (٣)، ص ١٠٦٨-١٠٩٦.
- الغامدي، فهد هزاع. (2011). درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحه. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.
- غبور، أماني (2013) تصور مقترح لتقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي المصري في ضوء الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء. مجلة دراسات تربوية واجتماعية. 19 (3). 409-534.
- فلية، فاروق عبده؛ الزكي، أحمد عبد الفتاح. (2004م). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل منهدب، معدي؛ العمر، بدران. (2020م). منهج البحث في العلوم السلوكية. ط5، الرياض: العبيكان.

القحطاني، عبد الهادي ناصر. (2020). تطوير معايير اختيار المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 م. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (رقم المنشور 1022572)، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. قاعدة بيانات دار المنظومة، بحوث ومقالات.

الكبير، أحمد عبد الله. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

ماهر، أحمد. (2007). تطوير المنظمات- الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية.

محمد، وفاء (2017) معايير اختيار القيادات الجامعية في ضوء متطلبات الجودة. مجلة الخدمة الاجتماعية. (57) 6. 242-215.

المركز الوطني للقياس والتقويم. (2012). المعايير المهنية الوطنية للمعلمين بالمملكة العربية السعودية، الرياض: مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم.

وزارة التعليم. (2007). ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس وآلياته. مسترجع بتاريخ 2022/2/17م. على الرابط التالي:

<https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/DocumentCentre/Pages/default.aspx?DocId=608f4273-2f81-437a-9115-013246d3d553>

وزارة الموارد البشرية. (2016). مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة. مسترجع بتاريخ 2022/2/17م. على الرابط التالي: <https://hrsd.gov.sa/ar/policies>

#### ثانياً: المراجع العربية باللغة الانجليزية:

Ibn Manzur, Jamal al-Din. (1996 AD). Arabes Tong. (Investigation: Amer Ahmed Haider). Beirut: International Book House.

Abu Shuwayma, Hani. (2016). Suggested criteria for selecting managers of middle departments in the Jordanian Ministry of Education, Journal of Educational Sciences Studies, Volume 43, Appendix 2, University of Jordan, pp. 929-947.

Al-Ahmari, Abdullah bin Mushabab. (2020). Criteria for selecting academic leaders in Saudi universities in light of some international and Arab experiences: a field study, Journal of the College of Education - University of Alexandria, pp. 61-114.

Bin Zara'a, Sawsan (2016) Evaluation of the job performance of female heads of academic departments at Princess Nourah Bint Abdul Rahman University from the point of view of faculty members. (7). Journal of Educational Sciences. 151-207.

Snowy, Roel Nour. (2007). Developing criteria for selecting educational leaders in the Jordanian Ministry of Education in the light of reality and experiences of developed countries (Publication No. 571546) [PhD thesis, Amman Arab University - Jordan]. House of the system database, university theses.



- Gad Elrab Syed Muhammad. (2013). Creativity and Competitive Excellence Department, 1st Edition, Cairo: Egyptian Book House.
- Al-Jubaili, Ahmed (2019) Activating the role of university leaders through selection criteria and performance evaluation. The first international conference for evaluating the performance of a faculty member in the light of modern national and international trends. Al Qussaim university. January 22, 2019 AD.
- Hariri, Rafida Omar. (2015). Contemporary Arts in Educational Leadership. Amman: Dar Al-Murajab for Publishing and Distribution.
- Hassan, Nouf Nashmi. (2017). Developing criteria for selecting principals of secondary schools in the Ministry of Education in the light of a number of local and international experiences, the Specialized International Educational Journal. Dar features for studies and research. Volume (6), Number (4), pp. 82-97.
- Al-Khamisi, Abdel Rahim Hamid Hamid. (2016). Criteria for selecting educational leaders in supervision offices in the General Administration of Education in Jeddah from the point of view of educational supervisors, an unpublished master's thesis, College of Education, Umm Al-Qura University.
- Al-Zubaidi, Wafa. (2018). A proposed model for building criteria for selecting academic leaders in Saudi universities in light of some international experiences. An unpublished doctoral thesis. Umm Al Qura University.
- Al-Zahrani, Abdul Rahman Muhammad. (2019). Criteria for selecting the educational supervisor residing in private schools in the Taif educational governorate. Journal of Arab Studies in Education and Psychology, No. 113, pp. 241-256.
- Al-Zahrani, Hisham bin Mufreh Al-Bhairi. (2019). The degree of availability of the requirements of the authority and management standard for school accreditation among secondary school leaders in Riyadh, Journal of Scientific Research in Education, No. (20), College of Girls, Ain Shams University.
- Al-Saud, Ratib. (2015). Contemporary Trends in Educational Leadership: Leadership with Love (Management by the Instinct of Motherhood), the First International Conference of the College of Education (Education - Future Prospects), Al Baha University.
- Salama, Wajeeh Awad. (2020). Criteria for selecting educational leaders in pre-university education, University Performance Development Journal. pp. 69-58
- Salama, Wajeeh Awad. (2020). Criteria for selecting educational leaders in pre-university education, University Performance Development Journal. pp. 69-58

- Sharifi, Abbas Abd Mahdi. Al-Tannah, Manal Mahmoud Mohamed. (2010). The degree to which private secondary school leaders in the United Arab Emirates practice transformational leadership from the point of view of their teachers. Middle East University for Graduate Studies, Journal of Humanities, 7 (45), 1-21.
- Al-Smadi, Mustafa Ahmed. (2008). "Academic leaders and faculty members' perceptions of the commitment of private Jordanian universities to apply accreditation and quality standards", unpublished PhD thesis, Amman Arab University for Graduate Studies, College of Higher Educational Studies, Educational Administration.
- Al-Tala'a, Suleiman (2017) The impact of the leadership standard on university performance results within the framework of international quality standards: a field study by application to Palestinian universities, the Scientific Journal of Business and Environmental Studies: Suez Canal University - College of Commerce in Ismailia. (8) 36. 36-69.
- Abdeen, Muhammad Abdul Qadir. (2012). Modern School Administration, Amman: Dar Al-Shorouk.
- Eid, Hala Fawzy. (2015). A proposed conceptualization to achieve creative leadership among university leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. Arab Studies in Education and Psychology, 9 (61), 387-426.
- Al-Ghamdi, Ali bin Mohammed. (2013). The degree of quality performance of educational leadership and human resource development in secondary and intermediate schools in Madinah, Studies, Educational Sciences, University of Jordan, Volume (40), Supplement (3), pp. 1068-1096
- Al-Ghamdi, Fahad Hazaa. (2011). Degrees of practical practice and training needs for creative leadership as perceived by academic leaders at Al-Baha University. Master's thesis (unpublished), Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah.
- Ghabbour, Amani (2013) A proposed conception for evaluating the institutional performance of Egyptian university education institutions in the light of recent trends of performance evaluation. Journal of educational and social studies. 19 (3). 409-534.
- Flea, Farouk Abdo; Zaki, Ahmed Abdel-Fattah. (2004 AD). Dictionary of education terms idiomatically. Alexandria: Dar Al-Wafaa for the world of printing and publishing.
- Al-Qahtani, Salem; Al-Amri, Ahmed; Al Madhab, contagious; Omar, Badran. (2020 AD). Research method in behavioral sciences. 5th floor, Riyadh: Obeikan.



- Al-Qahtani, Abdul-Hadi Nasser. (2020). Developing criteria for selecting the educational supervisor in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the 2030 vision. The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, (Publication No. 1022572), The Arab Foundation for Education, Science and Arts. House of the system database, research and articles.
- The Great, Ahmed Abdullah. (2016). Ethical leadership from an Islamic perspective: a comparative theoretical study. Riyadh: Cataloging of King Fahd National Library during publication.
- Maher, Ahmed. (2007). Organizational Development - A Practical Guide to Restructuring, Administrative Excellence and Change Management, Alexandria: University House.
- Muhammad, Wafaa (2017) Criteria for selecting university leaders in light of quality requirements. Social Service Journal. (57) 6. 215–242.
- The National Center for Measurement and Evaluation. (2012). National Professional Standards for Teachers in Saudi Arabia, Riyadh: King Abdullah Education Development Project.
- Ministry of Education. (2020). Evaluation and Training Authority, Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia.
- Ministry of education. (2007). Controls and mechanisms for assigning educational positions in schools. Retrieved on February 17, 2022 AD. On the following link: <https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/DocumentCentre/Pages/default.aspx?DocId=608f4273-2f81-437a-9115-013246d3d553>
- Ministry of Human Resources. (2016). Code of Conduct and Ethics for Public Service. Retrieved on February 17, 2022 AD. On the following link: <https://hrsd.gov.sa/ar/policies>

### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Allan, W.& Paula, K. (2012).Principal selection panels: strategies, preferences and perceptions. Journal of Educational Administration, 50 (2), 188 – 205.
- Breakwell, G. M., & Tytherleigh, M. Y. (2010). University leaders and university performance in the United Kingdom: is it 'who' leads, or 'where' they lead that matters most? *Higher Education*, 60(5), 491-506.
- Cheng. Y. 2010. A Topology of Three -Wave Models of Strategic Leadership in Education. ISEA .(38): 1.
- Julsuwan, Suwat & Srisa-ard, Boonchom. (2016), Development Of Program To Enhance Strategic Leadership Of Secondary School Adminstrators, Canadian Center of Science and Education.