



## تطوير نموذج لتوظيف مديري المدارس في فلسطين بالإفادة من الخبرة الماليزية \_ دراسة تحليلية مقارنة

محمود إبراهيم عواد خلف الله\*

[me.khalafAlla@alaqsa.edu.ps](mailto:me.khalafAlla@alaqsa.edu.ps)

### الملخص بالعربية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الواقع الراهن لنظام توظيف مديري المدارس بفلسطين، والتعرف إلى ملامح نظام توظيف مديري المدارس في ماليزيا، واستعراض أوجه التشابه والاختلاف بين نظامي توظيف مديري المدارس في كل من فلسطين وماليزيا، واقتراح نموذج مطور لتوظيف مديري المدارس بفلسطين، بالإفادة من التجربة الماليزية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك من خلال تحليل بعض الوثائق ذات العلاقة، إلى جانب إجراء مقارنات مرجعية (بسيطة)، وإجراء مقابلات مفتوحة مع بعض مديري المدارس، وكذلك طريقة المجموعات البؤرية (المركزة). واستنتجت الدراسة عددًا من الاستنتاجات، أهمها: أن التجربة الماليزية - في توظيف مديري المدارس - تجربة رائدة، جديرة بأن يفاد منها. وأن نظام اختيار مديري المدارس في فلسطين نظام جيد، لكنه بحاجة إلى التطوير؛ بحيث يتحول من نظام اختيار إلى نظام توظيف متكامل يتضمن الاستقطاب والاختيار، بما يتضمنه ذلك من إجراءات إدارية وفنية، وقد طورت الدراسة نموذجًا للتوظيف، ينطلق من بعض المسوغات المعرفية والميدانية. وأوصى الباحث بتبني هذا النموذج من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

الكلمات المفتاحية: نموذج \_ توظيف \_ مديرو المدارس \_ فلسطين \_ الخبرة الماليزية.

\* أستاذ الإدارة التربوية المشارك- قسم أصول التربية والإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة الأقصى-فلسطين

للاقتباس: خلف الله، محمود إبراهيم عواد. (2025). تطوير نموذج لتوظيف مديري المدارس في فلسطين بالإفادة من الخبرة الماليزية \_ دراسة تحليلية مقارنة، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 7(1)، 367-409.

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.



## Developing a Model for Recruiting School Principals in Palestine: Insights from the Malaysian Experience – A Comparative Analytical Study.

Dr. Mahmoud Ebrahim Awad KhalafAllah\*

[me.khalafAlla@alaqsa.edu.ps](mailto:me.khalafAlla@alaqsa.edu.ps)

### Abstract

This study aimed to uncover the current system for recruiting school principals in Palestine, identifying Malaysia's recruitment system characteristics, analyzing the similarities and differences between the Palestinian and Malaysian systems and proposing an updated model for recruiting, selecting and appointing school principals in Palestine, inspired by the Malaysian experience. Adopting a descriptive methodology, the study relied on document analysis, simple comparative references, open interviews with school principals, and focus group discussions. The study key findings revealed that Malaysia's approach to recruiting school principals is exemplary and offers valuable lessons. While the selection system in Palestine is functional, it requires improvement to evolve into a more inclusive, comprehensive recruitment system encompassing both administrative and technical procedures. Based on theoretical and practical insights, the study presented a proposed model for recruitment. It recommended that the Palestinian Ministry of Education consider adopting this model for implementation.

**Keywords:** Model, Recruitment, School Principals, Palestine, Malaysian Experience

\* Associate Professor of Educational Administration, Department of Educational Fundamentals and Administration, Al-Aqsa University, Palestine

Cite this article as: KhalafAllah, Mahmoud Ebrahim Awad. (2025). Developing a Model for Recruiting School Principals in Palestine: Insights from the Malaysian Experience – A Comparative Analytical Study. *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies* 7(1) 367-409

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

## مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات وتطورات كبيرة في كافة الميادين، بما فيها الميدان التربوي، سيما مجال إدارة الموارد البشرية؛ الأمر الذي يفرض على الإدارة التربوية مجاراة ما يحدث، وإحداث تغييرات جوهرية في التوجهات والقناعات والممارسات؛ مما يستلزم الالتفات إلى حسن تجويد مدخلات العمل التربوي، بما فيها المدخلات البشرية، التي تشكل العمود الأساس، وذلك من خلال الاهتمام بآليات توظيفها استقطابًا واختيارًا وتعيينًا. ويشير المغربي (2016، ص. 113) إلى أن وظيفة التوظيف تهدف إلى اختيار الأفراد القادرين على أداء أعمال المنظمة بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة، وأقل مستوى ممكن من التكاليف. وعلى الرغم من بساطة هذا الهدف من الناحية النظرية، إلا أنه يمثل تحديًا عمليًا لإدارات الأفراد في كثير من المنظمات الحديثة، للعديد من الأسباب، أولها أن وظيفة التوظيف أو الاختيار والتعيين تمثل النقطة التي تتحول عندها أهداف الموارد البشرية وخططها إلى قرارات تنفيذية ذات تأثير ملحوظ على الأداء المستقبلي للمنظمة.

ومن المدخلات التي تعد من أهم الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية مديرو المدارس، الذين يمثلون محور العملية الإدارية، فيضطلعون بوظائف ومهام الإدارة المدرسية والارتقاء بمستواها؛ لتسيير العملية التعليمية التعلمية بأحسن وجه، فهم يشكلون المستوى التنفيذي للسياسات العليا. وفي هذا السياق أشارت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2017، ص. 4) إلى أن المدير القائد هو صاحب الرؤية ومصدر الإلهام وهو القدوة للمعلم والموظف والطالب، حتى لو لي الأمر، وهو المبادر والقادر على إدارة التغيير والتطوير وتنسيق أعمال الآخرين ومعرفة الأولويات والمحفز والمشجع والمتابع. كما أشارت شمس الدين (Shamsudin, 2023, p.60) إلى أن التدريس المستقبلي سوف يتأثر بأكثر من مجرد التقنيات الجديدة، ومراجعات المناهج الدراسية، والاستراتيجيات التعليمية. بل سيتم بتطوير المعلمين، وسيقوم مديرو المدارس بالدور الأهم في ذلك، من خلال إطلاق العنان لإمكانات المعلمين.

ونظرًا لأهمية دور مدير المدرسة فإنه من المهم وضع متطلبات وأساليب حديثة فعالة لمعايير انتقائه، فقد تطلب ذلك أن يكون مديرو المدارس على درجة عالية من الكفاءة الإدارية والعلمية، وكذلك سمات الشخصية ومقوماتها، لذا كان لابد أن يتم انتقاؤهم في ضوء مجموعة من المعايير تتفق مع ثقافة الجودة الشاملة ومعاييرها؛ حتى يستطيع القيام بعمله بشكل علمي ومهني (الباسل



ولاشين، ص. 2016). وقد أكد براون وسكوت (Brown & Scott. 2014) على ضرورة أن تعنى برامج إعداد مديري المدارس بتجويد اختيار معلمين فعالين، وذوي خبرة، وملتزمين بالتميز التعليمي، كمرشحين للقيادة المدرسية في المستقبل، وكذلك استمرارية مراقبة القبول في البرنامج التحضيري للمرشحين للوظيفة؛ للتأكد من اختيار المؤهلين.

وتعد التجارب العالمية إحدى المصادر التي يمكن الاستناد إليها والاستئناس بها لتطوير أداء المؤسسات التعليمية، من حيث اختيار المدخلات، وإدارة العمليات، ومواءمة المخرجات، وضبط كفاءتها وفعاليتها. ومن تلك التجارب العالمية تجربة ماليزيا، إذ أشارت حاجي (2014، ص. 685) إلى أن نجاح التجربة الماليزية في تحقيق مراكز متقدمة وسط مثيلاتها من الدول النامية على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، أدى إلى جعلها نموذجًا مثاليًا يحتذى به في كافة الدول النامية. ويعد النموذج الماليزي للتنمية من أكثر النماذج تميزًا على كافة المستويات والأصعدة، كما أحرزت ماليزيا تقدمًا واضحًا في عملية التعليم، مما كان له من مردود إيجابي على التنمية البشرية فيها معتمدًا في ذلك على مجموعة من السياسات التعليمية، وهو ما انعكس بشكل جيد على تنمية رأس المال البشري هناك.

وبالنظر إلى التجربة الفلسطينية في التعليم يلاحظ أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية قد أخذت على عاتقها - منذ توليها زمام التربية والتعليم - النهوض بهذا القطاع المهم الذي يبني الإنسان الفلسطيني فكرًا وسلوكًا ومعرفة وقيمًا، لأنه الركيزة الأساسية في بناء الوطن وهو أعلى ما تملك، فوضعت خططها المتعددة للنهوض بالمدرسة كونها الحاضنة للتعليم ممثلة بالمدير والمعلمين والطلبة، ليصل الجميع إلى تعليم فاعل يفضي إلى المعرفة التي تنطلق منها إلى البناء، بناء الإنسان والعقل والسلوك، كما البناء الوطني لنيل الحرية والتحرر من نير الاحتلال (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ص، 2020).

ويرى أرناؤوط (2017، ص. 315) أن نظام توظيف واختيار القيادة المدرسية المؤهلة والفعالة أكاديميًا ومهنيًا وإداريًا أصبح مجالًا رئيسًا للاهتمام ضمن العديد من الإصلاحات التعليمية في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، الأمر الذي فرض على نظم التعليم في البلدان المختلفة إعادة النظر في اختيار القيادات المدرسية بما يتوافق مع الاتجاهات العلمية في هذا الاتجاه.



وقد وقف الباحث على عدد من الدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع البحث، دراسات أجريت حول نظام اختيار المديرين في فلسطين، منها دراسة قشوع (2023) التي هدفت إلى تقديم تصور مقترح لاختيار مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين، واتبعت المنهج الوصفي والبنائي، واستخدمت استبانة، وأدوات تحليل المحتوى، والمقابلات، والمجموعة البؤرية، وتكونت عينة الدراسة من (702) مديرٍ للاستبانة، (19) مديرًا للمقابلة، و(6) خبراء للمجموعة البؤرية. وأظهرت النتائج أن مستوى موافقة عينة الدراسة على معايير اختيار مديري المدارس كان مرتفعًا، لكنه لم يرتق إلى المستوى (80%) كمستوى افتراضي. ودراسة مرة (2021) التي هدفت إلى تعرف واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم بفلسطين، واتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة وزعت على (118) مشرفًا تربويًا ومدير مدرسة، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة لواقع معايير الاختيار، وقد جاء بعد معيار المؤهل العلمي للمديرين الجدد أدنى المعايير أهمية. ودراسة سلامة (2021) التي هدفت إلى تعرف الفرق بين أسس اختيار مدير المدرسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفنلندا، واتبعت منهج التحليل المقارن بدراسة الوثائق، والمقابلة. وأظهرت النتائج أن هناك اختلافًا بين أسس اختيار مدير المدرسة في فلسطين وأسس اختياره في فنلندا، إذ تتميز فنلندا باختبارات نفسية، وتدرّس حصص، وإنجاز أوراق بحثية. وتتفق فلسطين وفنلندا في المقابلة الشخصية.

أما الدراسات التي أجريت حول التجربة الماليزية، فمنها دراسة سعدون، وآخرين (2022) التي هدفت إلى الكشف عن واقع أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر، ووضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر في ضوء الاستفادة من الخبرة الماليزية، واتبع المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، التي طبقت على (1006) من معلمي المدارس الثانوية، وأسفرت عن بناء تصور لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر في ضوء الاستفادة من الخبرة الماليزية، ودراسة كين، وآخرين (Kin, et al, 2020) التي هدفت إلى تطوير نموذج تجريبي لكفاءة القيادة المدرسية لعصر التعليم (4.0) لتحديد كفاءات القيادة المدرسية في ماليزيا. وأتبع التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لتحديد العوامل الأساسية، وأشارت النتائج إلى أنه يمكن تفسير كفاءة القيادة المدرسية بثمانية عوامل، وهي: الريادة في التعلم والذكاء العاطفي والتفكير النقدي، والتواصل والأخلاق والتعاون واتخاذ القرار وحل المشكلات والبراعة الرقمية وريادة الأعمال، ودراسة



عيداروس، وآخرين (2019) التي هدفت إلى وضع مجموعة من المقترحات لتطوير وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء الخبرة الماليزية، وأُتبع المنهج المقارن، وتوصلت إلى أن الخبرة الماليزية في مجال تفعيل وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم العام فريدة من نوعها، تتسم إدارتها باللامركزية، بالإضافة إلى توفير ميزانية مخصصة لتلك الوحدات، ودراسة سلمان (2018) التي هدفت إلى تعرف نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية، في ضوء خبرة كل من ماليزيا ومصر، وبناء تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن هناك قواعد تنظيمية وضعت لترشيح مديري المدارس الابتدائية وكذلك معايير الاختيار، ولكن لا تستند إلى دراسة علمية وموضوعية، ودراسة أحمد وجافيفكر (Ahmad & Ghavifekr, 2017) التي هدفت إلى بيان ما ينبغي أن تكون عليه القيادة في ماليزيا خلال القرن الحادي والعشرين، وكيفية تعزيز القيادة وبناء القدرات، وأُتبع المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة التي طبقت على عينة من مديري المدارس والمعلمين، وأسفرت عن بناء تصور لما يمكن أن تكون القيادة المدرسية الفعالة في الألفية الثالثة. ودراسة دون، وآخرين. (Don, et al, 2015) التي هدفت إلى تعرف تأثيرات الكفاءة الانفعالية على الممارسات القيادية لدى قادة المستوى المتوسط في المدارس الثانوية بولاية قدح، في تكوين وتطوير تخطيط التعاقب القيادي في المدارس. وأُتبع المنهج الوصفي، واستخدام مقياس الكفاءة العاطفية ومقياس ممارسات القيادة، وتوصلت إلى اعتبار عناصر الوعي الذاتي، والوعي الاجتماعي، وإدارة الذات، وإدارة العلاقات الجماعية عناصر مهمة في تخطيط البرامج الهادفة إلى رفع مستوى المهارات القيادية، مع تعزيز صفات القيادات المدرسية على المستوى الوطني.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة اتضح أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي بالمجمل، ولكن اختلفت مع بعضها في نوع المنهج الوصفي، فبعضها استند إلى المقارنة وبعضها لم يستند، وكذلك تنوعت الدراسات في أدواتها، ما بين الاستبانة، والمقياس، والمقابلات الشخصية، ودراسة الوثائق، وأدوات تحليل المحتوى، والمجموعة البؤرية، واتفقت الدراسة الحالية مع معظمها؛ إذ استخدمت المقابلات الشخصية، والمجموعة البؤرية، ودراسة الوثائق. وتميزت الدراسة الحالية في أنها تناولت التوظيف بعملياته الثلاث (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، في حين تناولت الدراسات الأخرى الاختيار فقط؛ على اعتبار أنه



يشمل العمليتين الأخرين بشكل ضمني. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين خلفية فكرية عن موضوع الدراسة، وتحديد محاور الإطار النظري، والتعرف إلى المنهج المستخدم والأسلوب المناسب للدراسة، وتحديد إطار المقارنة، وأدوات الدراسة المناسبة، وكذلك في تطوير النموذج المقترح.

استنادًا إلى ذلك سعت الدراسة الحالية إلى إجراء مقارنة مرجعية للاستفادة من التجربة الماليزية في توظيف مديري المدارس، واقتراح نموذج للتوظيف، يمكن أن يساهم في تطوير آليات التوظيف المعمول بها في فلسطين.

### مشكلة الدراسة

إن الاهتمام بجودة عمليات توظيف القيادات المدرسية يشكل صمام الأمان لتجويد مدخل من أهم مدخلات العملية التعليمية، وهو مدير المدرسة؛ الأمر الذي يعزز التوجه نحو تبني المزيد من الجهود لتحقيق جودة تلك العمليات، والأخذ بكل ما هو جديد وناجح في هذا المجال. إلا أنه بالنظر إلى واقع التوجهات العالمية المتعلقة بالقيادة المدرسية يلحظ أنها فشلت في تجاوز اختبارين وظيفيين، وهما: تعزيز القيادة لتحسين التنظيمي، وتوفير الاستدامة لقيادة المدارس Marks & Printy, 2003, p. 393). الأمر الذي دفع دويل ولوك (Doyle & Locke, 2014, p.1) إلى القول بأن الحقيقة البديهية التي مفادها أن "قيادة المدارس مهمون" باتت تتحول الآن إلى عبارة مبتذلة تنطلق بسهولة من اللسان، ولكنها عادة ما تفشل في إحداث حركة في أي مكان في عوالم سياسة التعليم وممارساته، ونتيجة لذلك، فإن عددًا كبيرًا جدًا من المدارس الأميركية \_ على سبيل المثال \_ تفتقر إلى القادة الذين تحتاج إليهم، وأن عددًا كبيرًا من مديري المدارس يفتقرون إلى الإمكانيات، والسلطة، والموارد، والقدرة، ليصبحوا قادة فعالين. والكثير من المدارس لم تتوصل بعد إلى أفضل طريقة للعثور على أقوى المرشحين واستقطابهم للعمل كمديري مدارس.

ويمكن القول أن عملية توظيف مديري المدارس واختيارهم من قبل المسؤولين ليست عملية سهلة، لأن القيادة تتضمن عددًا من الخصائص المهنية والشخصية التي يجب أن تتوفر في مديري المدارس. وغالبًا ما يقع هؤلاء المسؤولون في مشكلة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمرشحين بناءً على معلومات غير كافية أو مبالغ فيها وكثيرًا ما يكونون فريسة للتأثر للاعتبارات الشخصية التي تؤدي إلى المبالغة في تقدير بعض الخصائص والمميزات، وفي الوقت نفسه التقليل من أهمية بعض الخصائص



والمميزات الأخرى (سالمان، 2018، ص. 396). ويشير أرنأؤوط (2017، ص. 303) إلى أن الاختيار العشوائي للقيادات المدرسية يتصف بالكثير من السلبيات في العمل والمشاكل التي ينعكس أثرها على نظام التعليم، حيث ارتفاع تكلفة التعيين والتدريب، وتدني مستوى أداء المديرين لافتقارهم إلى الكفايات اللازمة لهذه الوظيفة، وارتفاع معدلات الهدر نتيجة ارتفاع مستوى الإنفاق وضعف المخرجات، وقد تحدث اضطرابات في العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين ومديري المدارس، وسيادة جو المشاحنات والمشاكل وعدم الارتياح في المدرسة، كما قد تتدنى مستويات الطلبة وتراجع النتائج العامة للمدرسة.

وعلى الصعيد الفلسطيني فقد اهتمت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بأمر توظيف مديري المدارس، إذ عقدت لقاءات لمناقشة أسس ومعايير تعيين واختيار مدير المدرسة، منها اللقاء الذي عُقد بمقر الوزارة بغزة بحضور فريق من الوزارة بالصفة الغربية، وتم التأكيد على أن اختيار مدير مدرسة هو أمر بالغ الأهمية لأن الاختيار الجيد لمدير المدرسة سينعكس بالإيجاب على العمل داخل المدرسة والمنظومة التعليمية، وتم التطرق إلى العديد من الصفات والمعايير الواجب توافرها في مدير المدرسة خاصة العلاقة مع الطلبة والمعلمين والمشرفين والمناهج والمجتمع المحلي (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2018)، وكذلك نظّمت الوزارة من خلال هيئة تطوير مهنة التعليم المؤتمر السادس حول البحث العلمي للمعايير المهنية لمدير المدرسة. وبالرغم من ذلك كله فإن مزيداً من التحديات لا زالت تحول دون تحقيق المستوى المنشود فيما يتعلق بإدارة عمليات توظيف مديري المدارس في فلسطين. وقد أسفرت دراسة قشوع (2023) عن أن معايير اختيار مديري المدارس الفلسطينية لم ترتق إلى المستوى (80%) كمستوى افتراضي، وأوصت بضرورة الاهتمام بالجوانب العملية والتطبيقية عند تنفيذ برامج الاختيار.

لذا فإن الباحث وانطلاقاً من إحساسه بوجود مشكلة حقيقية في نظام توظيف مديري المدارس من خلال تماسه مع مديري المدارس الملتهقين ببرامج الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه)، الذين أشاروا إلى أنهم يطمحون إلى مزيد من التطوير والتجويد في نظام التوظيف، إلى جانب المؤشرات التي أظهرتها الدراسات المحلية السابقة، التي تعضد ما أشير إليه في السطور السابقة، فضلاً عن رؤية الباحث حول ضرورة الأخذ بالتجارب والخبرات العالمية لتطوير نظام التوظيف والاختيار. واستناداً إلى ذلك كله ارتأى تطوير نموذج مقترح لتوظيف مديري المدارس في



فلسطين بالإفادة من الخبرة الماليزية، من هنا تبلور مشكلة الدراسة الحالية من خلال الأسئلة البحثية الآتية:

- \_ ما الواقع الراهن لنظام توظيف مديري المدارس بفلسطين؟
- \_ ما ملامح نظام توظيف مديري المدارس في ماليزيا؟
- \_ ما أوجه التشابه والاختلاف بين نظامي توظيف مديري المدارس في كل من فلسطين وماليزيا؟
- \_ ما النموذج المطور لتوظيف مديري المدارس بفلسطين بالإفادة من التجربة الماليزية؟

#### أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى تحقيق:
- \_ الكشف عن الواقع الراهن لنظام توظيف مديري المدارس في فلسطين.
- \_ التعرف على ملامح نظام توظيف مديري المدارس في ماليزيا.
- \_ استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين نظامي توظيف مديري المدارس في كل من فلسطين وماليزيا.
- \_ اقتراح نموذج مطور لتوظيف مديري المدارس في فلسطين، بالإفادة من التجربة الماليزية.

#### أهمية الدراسة:

- وفقاً لتصوير الباحث، فإن أهمية الدراسة تنبع من:
- أولاً: الأهمية النظرية:
- \_ أهمية دور مدير المدرسة في إدارة مدرسة القرن الحادي والعشرين، والمهارات الضرورية الواجب توفرها لديه، وأهمية دوره القيادي ودوره الفني، وكذلك دوره التصوري والإداري؛ الأمر الذي يترتب عليه أهمية الاهتمام بتحري الدقة والمهنية في توظيف مديري المدارس.
- \_ أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، بعد أن عظمت أهمية الدور الإنساني الذي يضطلع به مدير المدرسة المعاصر.
- \_ أهمية الدراسات المقارنة مع بعض التجارب المشهود لها بالنجاح، كالنموذج الماليزي في التعليم.
- \_ قلة في إجراء هذا النوع من الدراسات محلياً.



\_ تحاول الدراسة الإسهام في إثراء المكتبة العربية بإطار مفاهيمي، يشكل جزءاً من النسق التربوي والإداري النظري.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

\_ يأمل الباحث أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمون على الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية (بجميع مستوياتهم) في فلسطين، وذلك في تجويد معايير توظيف مديري المدارس.

\_ يأمل أن يتخذ بعض الباحثين المهتمين من نتائج هذه الدراسة منطلقاً، لإجراء دراسات أخرى ذات علاقة.

### حدود الدراسة:

أجريت الدراسة وفق الحدود البحثية الآتية:

- ❖ **حد الموضوع:** تطوير نموذج مقترح لتوظيف مديري المدارس التي تتضمن عمليات (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) في فلسطين بالإفادة من الخبرة الماليزية.
- ❖ **الحد البشري:** مديرو المدارس الفلسطينية ومديراتها، وبعض الخبراء التربويين.
- ❖ **الحد المؤسسي:** وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم الماليزية.
- ❖ **الحد المكاني:** المحافظات الجنوبية لفلسطين.
- ❖ **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الأول، للعام الدراسي 2025/2024م.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من التعريفات الاصطلاحية والإجرائية، وهي على

النحو الآتي:

### عمليات التوظيف:

يعرفها المغربي (2016) بأنها: وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية تهدف إلى اختيار الأفراد القادرين على أداء أعمال المنظمة بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة، وأقل مستوى ممكن من التكاليف، عبر عمليات ثلاث: الاستقطاب، والاختيار، والتعيين.

ويعرف الباحث عمليات التوظيف إجرائياً بأنه: مجموعة عمليات وإجراءات يتم من خلالها استقطاب مديري المدارس في فلسطين واختيارهم وتعيينهم، وتتضمن تلك العمليات والإجراءات الوصف الوظيفي لوظيفة (مدير مدرسة)، وإجراءات الاستقطاب الداخلي لأنسب



المرشحين لوظيفة مدير المدرسة، وشروط اختيار المتقدم للوظيفة والكفايات الشخصية اللازم توفرها فيه، وجهة الإشراف على الاختيار، وبرامج الاختيار، وأساليب التدريب للاختيار، والمحتوى التدريبي، وتقويم المرشحين، وإجراءات تعيينهم في الوظيفة بشكل رسمي.

**النموذج المطور (المقترح):** يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مخطط تصوري يتضمن مجموعة مقترحة من العمليات والإجراءات التي تتضمن تطويراً لمعايير الاستقطاب الداخلي لأنسب المرشحين لوظيفة مدير المدرسة، وشروط اختيار المتقدمين لوظيفة (مدير مدرسة) في فلسطين، والكفايات الشخصية اللازم توفرها فيهم، وجهة الإشراف على الاختيار، وبرامج الاختيار، وأساليب التدريب للاختيار، والمحتوى التدريبي، وتقويم المرشحين، وإجراءات تعيينهم في الوظيفة بشكل رسمي.  
**طريقة الدراسة وإجراءاتها:**

فيما يلي الطريقة التي اتبعتها الدراسة وإجراءاتها:

1. **منهج الدراسة:** اتبع الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة المبحوثة من خلال جمع المعلومات والبيانات حول تلك الظاهرة، وذلك من خلال تحليل بعض الوثائق ذات العلاقة، إلى جانب إجراء مقارنات مرجعية (بسيطة)، وإجراء مقابلات مفتوحة مع (6) من مديري المدارس الفلسطينية ومديراتها (ملحق: 1)، وكذلك طريقة المجموعة البؤرية (المركزة) Focus Group؛ للاستفادة من خبرات (9) خبراء تربويين في تحكيم النموذج المقترح.

وسارت المنهجية وفقاً للخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بأدبيات إدارة الموارد البشرية، وتوظيف مديري المدارس.
2. إجراء مسح وثائقي؛ للاطلاع على كل ما أتيح للباحث من وثائق ونشرات ولوائح تتعلق بتوظيف مديري المدارس في كل من فلسطين وماليزيا، ومن ثم رصد أوجه التشابه والاختلاف والتميز، وإجراء المقارنة المرجعية البسيطة.
3. تصميم أداة (مقابلة)، والتأكد من صدقها من خلال عرضها على (3) من المختصين، ومن ثم إجراء المقابلات المفتوحة مع (6) من مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين، (3) مديرين، و(3) مديرات، حول رضاهم عن نظام توظيف مديري المدارس في فلسطين، إذ أخذت موافقة المبحوثين المستهدفين، والتنسيق معهم، وقد رافق تدوين في بروتوكول خطي مطبوع، مع تحري الدقة في تسجيل إجابة المشاركين، ثم تم تحليل للمقابلات.



4. تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمنظومة توظيف مديري المدارس، ولإجراء ذلك تم استخدام أنموذج (SWOT) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ويتضمن: (نقاط القوة، وجوانب الضعف، والفرص، والتهديدات)، وتمت الاستفادة من مديري المدارس المبحوثين.
5. بناء النموذج المقترح، وعرضه على المجموعة البؤرية (المركزة): من أجل ضبطه وتطويره.

#### نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول، ونصه: "ما الواقع الراهن لنظام اختيار مديري المدارس بفلسطين؟" وللإجابة عن هذا السؤال أجرى الباحث مسحاً للوثائق، واللوائح، والنشرات، والإعلانات الداخلية لوزارة التربية والتعليم، وديوان الموظفين العام، وتبين له ما يأتي:

#### موقع مدير المدرسة من الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

تشكل وزارة التربية والتعليم من هيكل تنظيمي يرأسه وزير التربية والتعليم، وخمسة من الوكلاء المساعدين، يندرج تحت نطاق اختصاص كل وكيل عدد من الإدارات العامة، وكذلك تدرج مديرات التربية والتعليم في تسلسل أدنى تلك الإدارات، وتشكل كل مديرية من مدير التربية والتعليم ونائبه: النائب الفني والنائب الإداري، بالإضافة إلى عدد من الأقسام التي تتبع الإدارات الوزارية سألقة الذكر، ومن هذه الأقسام قسم الإدارات التربوية الذي يتبع للنائب الإداري، ويتبع له مدير المدرسة بشكل مباشر (وزارة التربية والتعليم العالي، 2024). ويرى الباحث أنه بالرغم من تعدد مستويات الهيكل التنظيمي الخاص بوزارة التربية والتعليم، إلا أنه يتسم بالمرونة، وسهولة التواصل والتماس بين المسؤولين في الإدارات العامة، ومسؤولي مديريات التربية والتعليم، مع مدير المدرسة.

#### الوصف الوظيفي لوظيفة مدير مدرسة في فلسطين:

يتضح الوصف الوظيفي لوظيفة مدير مدرسة في فلسطين من خلال ما يأتي (ديوان الموظفين العام، ٢٠٢٣\_ ب):

- أ. ملخص الوظيفة: وتتلخص الوظيفة في: الإشراف الإداري، بما يحقق الأهداف التربوية المتعلقة في إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة، روحياً، وخلقياً، وجسمياً، واجتماعياً؛ ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعاتهم.
- ب. مهام الوظيفة: وتتضمن إعداد الخطة السنوية العامة للمدرسة وتنفيذها، ومتابعة للقوانين واللوائح والنظم والتعميمات الصادرة، وتوفير علاقات إنسانية طيبة في البيئة



المدرسية، وتوطيد العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور، وإنشاء المجالس المدرسية، وتحديد المستويات التعليمية المطلوب تحقيقها، والإشراف على وضع خطة التدريس في المدرسة وتنفيذها، ومتابعة تنفيذ العملية التعليمية بالمدرسة.

ولعل هذه المهام تتسق بشكل كبير مع رؤية وزارة التربية والتعليم، وحاجات المجتمع الفلسطيني، إلا أن نجاح مدير المدرسة في القيام بها على أكمل وجه يتطلب توفر مجموعة من المعايير المهنية، التي تشكل ضمن سياسات الوزارة موجهاً لنجاح مدير المدرسة وفعاليتها.

### المعايير المهنية لمدير المدرسة بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية

اعتمدت هيئة تطوير مهنة التعليم معايير مهنية لمدير المدرسة تغطي كافة المتطلبات الأساسية للعملية التربوية بشقيها الإداري والفني، وتم تصنيفها ضمن ثلاثة مجالات رئيسة متكاملة ومتربطة، هي: المجال الأول: قيادة عمليتي التعليم والتعلم. المجال الثاني: إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية. المجال الثالث: تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2014، ص. 12). وقد تضمن دليل المعايير المهنية لمدير المدرسة بوزارة التربية والتعليم العالي تسعاً وعشرين معياراً (وزارة التربية والتعليم العالي، 2014، ص. 17 \_ 19) (ملحق: 2).

وبالنظر إلى تلك المعايير يلحظ أنها مثالية، إلا أنها قد تصطدم بالواقع المتعلق بصعوبة أحوال منظومة التربية والتعليم، وضعف الخيارات في توظيف القيادات المدرسية، بالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم، لتحسين ذلك الواقع، وتجاوز الصعوبات والتحديات. وفي دراسة أجرتها قشوع (2023) كشفت عن أن مستوى موافقة عينة الدراسة على معايير اختيار مديري المدارس الفلسطينية في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة كان مرتفعاً، لكنه لم يرتق إلى المستوى (80%) كمستوى افتراضي. وكذلك اتفقت مع دراسة مرة (2021) التي أظهرت وجود درجة مرتفعة لواقع معايير الاختيار في فلسطين.

شروط التقدم لوظيفة مدير مدرسة في فلسطين (ديوان الموظفين العام بفلسطين،

2022)

يشترط في المتقدم لوظيفة مدير مدرسة ما يأتي:

• أن يكون المتقدم حاصلاً على الشهادة الجامعية الأولى على الأقل في حقل الاختصاص

ويحمل مؤهلاً تربوياً.



- أن يكون المتقدم من ضمن الفئة الثانية.
- أن يكون المتقدم قد عمل لمدة (10) سنوات على الأقل بوظيفة (معلم).
- أن لا يقل تقدير كفاية الأداء للسنوات الثلاث الأخيرة عن جيد جدا.
- أن لا يزيد عمر المتقدم عن (55) عاما.

ويرى الباحث أن هذه الشروط بالرغم من جديتها، إلا أن هناك ثغرات غير ظاهرة؛ قد تقلل من ضبطها لنظام التوظيف، فالشهادة الجامعية مهما كانت درجتها قد لا تشكل إضافة نوعية تؤثر في الأداء المهني للمتقدم للوظيفة، ما لم تعضد بشهادة مهنية يحصل عليها الراغب في الوظيفة، ويحصل عليها إما من جامعة تمنح درجة الدبلوم المهني في الإدارة التربوية، أو يحصل عليها من المعهد الوطني للتطوير المهني. وكذلك فإن الشرط المتعلق بضرورة أن يكون المتقدم قد عمل لمدة (10) سنوات على الأقل بوظيفة (معلم)، يلتف عليه بعض المعلمين ممن انتدبوا للعمل الإداري في الوزارة أو المديرية. وكذلك فإن الاشتراط بألا يزيد عمر المتقدم عن (55) عاما يمكن أن يشكل هدرا في تكاليف الإعداد والتدريب، وعليه فإن استقطاب من هم في سن الخمسين وأقل قد يشكل فرصة لخيارات أكثر حيوية. والأمر هنا - من منظور الباحث - يتطلب أن يتجاوز القائمون حدود الاختيار إلى استراتيجيات الاستقطاب، وعليه يتم تركيز المعلم المؤهل للتقدم لوظيفة المدير قبل أن يتقدم هو، وأن الشروط هنا تكون جزءا من وظيفة الاستقطاب قبل أن تكون شروطا للاختيار فحسب.

الكفايات الشخصية اللازم توفرها في المتقدم لوظيفة مدير مدرسة في فلسطين (ديوان الموظفين العام بفلسطين، 2022):

- إتقان للمهارات الإدارية والقيادية التربوية.
- الإلمام بالقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها.
- القدرة على تحديث وتطوير آليات العمل.
- القدرة على إدارة وتنظيم الوقت.
- القدرة على التعلم، وتطوير الذات.
- القدرة على التفكير الإبداعي، والتحليل المنطقي لحل المشكلات.
- القدرة على إدارة الاجتماعات.



- القدرة على تحمل ضغوط العمل.
- القدرة على الاتصال الفعال، والعمل بروح الفريق.
- تحمل المسؤولية، وحسن التصرف في المواقف الطارئة.
- معرفة باستخدام الحاسوب وخاصة MS Office .
- المعرفة باللغة الإنجليزية.

محاور الاختبار التحريري للمتقدم لوظيفة مدير مدرسة في فلسطين (ديوان الموظفين العام

بفلسطين، ٢٠٢٣ \_ أ):

حدد ديوان الموظفين العام محاور الاختبار التحريري في:

1- السياسات والأنظمة الإدارية والتربوية:

2- القيادة التربوية والإدارة المدرسية:

3- العلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي وبناء الشراكات:

ويشير الباحث هنا أن الاختبار الذي يخضع له المرشحون لوظيفة مدير المدرسة يشكل مرحلة تختلف في موضعها من عام لآخر ومن تشكيل وزارى لآخر، فمرة يكون الاختبار قبل التدريب، ومرة يكون بعد التدريب، وفي هذا أيضاً هدر واضح في الجهد والوقت والتكاليف، فما الفائدة من اختبار غير المؤهل، واختيار من نطن أنه مؤهل لكونه اجتاز اختبار موضوعي، احتمالات التخمين والمصادفة فيه واردة؟؛ وعليه فإن منظومة متكاملة تشمل آليات واعية للاستقطاب والتدريب والاختيار هي الخيار الأكثر فائدة وجدوى.

وقد أجرى الباحث مقابلات مع بعض مديري المدارس المعين حديثاً، وقد أفادوا بإفادات تشير إلى أن انطباعاتهم إزاء نظام التوظيف ليست كما ينبغي، فقد أشار م1 إلى أن: "إجراءات استقطاب العاملين للترشح عادةً لا تخضع لقوانين ثابتة، فعادةً ما يكون هناك الاتفاق المسبق على بعض الأسماء التي يكون لها بعض الاعتبارات، وبعضها يتم اختيارها بناءً على اختبار بالعادة يكون موضوعياً، وبعضها الآخر تلعب الصدفة نصيبها في اختياره، كما أن هناك بعض الشروط تتيح المجال لعدد كبير من المتقدمين رغم قلة الاحتياج، كما أن المقابلات يلعب فيها عامل الميول النفسي في بعض الأحيان، ففي نتيجة قد تختلف لو تغيرت لجنة المقابلات، وهناك اختلاف في آلية الاختبار ونوعية الأسئلة من عام لآخر بدون توفر مادة علمية يستند إليها، حتى لجان التدريب المتزامن مع الاختيار قد لا تتساوى في طريقة التقييم من مجموعة لأخرى". وأفاد م2 أن: "إجراءات الاستقطاب



تتغير في كل عام للأسف، ولا توجد إجراءات ثابتة ومحددة، وعادة تفرض الشروط والمعايير على حسب السنة، فكانت في السنوات السابقة تقتصر على الاختبار الموضوعي ثم مقابلة بناء على (10) سنوات خبرة تدريسية ومؤهل تربوي بكالوريوس مع الأخذ بعين الاعتبار بأن الدراسات العليا تزيد من الدرجات كخمس نقاط إضافية. وفي العام الدراسي 2020-2021م تم وضع برنامج للقبول في وظيفة مدير مدرسة من امتحان موضوعي ثم دورة تدريبية يشرح محتوياتها المتقدمون بتقييم يومي للانضباط والمشاركة والمناقشة، ثم تقديم بحث، ثم اختبار تطبيقي لعمل خطط وبرامج تربوية، ثم الذهاب إلى مقابلة. لكن في العام التالي عادوا لنظام الاختبار والمقابلة فقط"، وأشار م3 إلى أن: "الإجراءات بشكل عام جيدة ومناسبة، ويبقى أنه في بعض الأحيان يشترط أن يكون المتقدم نائب مدير مرة موجود وأحياناً لا يكون شرطاً، ومبرر الوزارة لذلك ندرة كفاءة نواب المديرين الموجودين، فتتخلى عن هذا الشرط لاختيار معلم ذلك مما يؤدي إلى خلل كبير، ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف تأهيل الكادر قبل وجود الشاغر الوظيفي". وأفاد م4: أن درجة الرضا متوسطة، بالنسبة لإجراءات الاستقطاب قبل الإعلان عن الوظيفة. والوزارة أحياناً تعتمد امتحان قدرات، يليه مقابلة شخصية، وبعد أن يستلم المديرين مهام عملهم، بفترة وجيزة تنفذ دورة تدريبية لهم خلال فترة عملهم. والحالة الأخرى؛ امتحان قدرات، ثم دروة تأهيلية ومن يجتازها يتأهل للمقابلة الشخصية. ويكون المتقدم غير ذي علم بأي طريقة سيتم استقطابه مما يزيد الضغط النفسي عليه". وأشار م5 إلى "عدم وضوح المعايير المستخدمة في تحديد الكفاءات المناسبة، وضعف التسويق لوظيفة مدير مدرسة وعدم وضوح آليات التقديم لها، وندرة عامل الحفز للعاملين، وتفتقر المقابلات والاختبارات للمهارات القيادية والإدارية اللازمة لإدارة المدرسة، والتدريب المتزامن مع الاختيار نادر الحدوث". وأفاد م6 أن "إجراءات وعمليات اختيار مديري المدارس قد تكون مقبولة بإجراءاتها المعلنة، إلا أنه قد يشوبها أحياناً بعض الإشكاليات من حيث عدم النظر لمعيار الأقدمية أو للسلمات أو المهارات وذات الفعالية العالية في الميدان مما يحدث إشكالية في الميدان لدى بعض المديرين غير المؤهلين نظراً لانطباق الشروط عليهم في بداية الأمر ومن ثم عدم امتلاك المهارات والخبرات في الميدان".

وقد استنتج الباحث من المقابلات التي أجريت مع المبحوثين ما يأتي:

– اثنان من المبحوثين (بما يعادل 33% تقريباً) من المجموع أفادوا برضاهم عن مستوى العدالة والشفافية التي تتسم بها إجراءات الاختيار والتعيين، والبقية لم يبدوا رضاهم؛ نظراً لأن الإعلان الداخلي عن الوظيفة يحرم الكثيرين من الترشح.

\_ تحفظ بعضهم تجاه إجراءات الاستقطاب، معللين ذلك بأن الوزارة تترك حرية الترشح للراغبين في الترشح، علمًا أن بعض المترشحين لا تتوفر فيهم السمات الشخصية اللازمة للتوظيف، لكنهم يكلفون الوزارة تكاليف مهدرة، وفي المحصلة لا يوفقون في الوظيفة، في حين أن بعض المعلمين لديهم الجدارات والكفايات اللازمة للتوظيف ولا يتقدمون إليها، وهذا يتطلب جهدًا استقطابيًا من قبل الوزارة لتعزيزهم وتشجيعهم للترشح. وبعضهم رأى بأن الذي يحول دون تقدم بعضهم للترشح ضغوط العمل الملقى على كاهل المدير، وتدني الحوافز المادية التي يحصل عليها مدير المدرسة نظير وظيفته.

\_ تدخل في اختبارات القدرات المصادفة، مما يفرز مرشحين غير مؤهلين.  
\_ أدوات التدريب المتزامن مع إجراءات الاختيار تفتقد للمعايير المهنية اللازمة، فضلًا عن افتقاد أدوات التقييم لتلك المعايير.

\_ تدني رضا المبحوثين عن عدم توفر الثبات النسبي لإجراءات اختيار مديري المدارس، فقد أشار خمسة منهم إلى ذلك (بما يعادل 83% تقريبًا)، مشيرين إلى أن التغيير المتكرر في الإجراءات في كل عام يؤثر على حالة الاستقطاب المثمر.

**إجابة السؤال الثاني: ونصه: " ما ملامح نظام اختيار مديري المدارس في ماليزيا؟"**  
فبعد إجراء الباحث العديد من المراجعات، والبحث في الأدب المقارن، لاستعراض جوانب التجربة الماليزية في توظيف مديري المدارس تبين ما يأتي:

#### مسوغات الإفادة من الخبرة الماليزية:

من المؤكد أن اختيار تجربة ما لاعتبارها إطارًا مرجعيًا لا تأتي اعتباطًا، وإنما تأتي انطلاقًا من مبررات ومسوغات علمية وميدانية؛ فقد أشار صقر (2019، ص. 108) إلى أن الأدبيات التي عنيت بالتجربة الماليزية تؤكد أن نجاح تلك التجربة يعود في المقام الأول إلى اعتماد ماليزيا على فكر التخطيط الاستراتيجي والاستفادة من آلياته، إذ أن الخمسين عامًا التي مضت كانت شاهدة على معالم كثيرة على تجربة المجتمع الماليزي، تلك التجربة الماهرة، التي أدهشت وما زالت تدهش العالم أجمع. وذهب يوسف (2010) إلى أن التجربة الإنمائية الماليزية قد أثبتت أن التعليم والتدريب وممارسة قوة العمل عناصر حاسمة في نجاح التنمية الاقتصادية في ماليزيا. وإن ازدهار ماليزيا اقتصاديًا هو انعكاس لهذا الاهتمام بالمنظومة التعليمية والسعي إلى التطوير.



وفي الوقت الحاضر تحتل ماليزيا المرتبة 52 عالمياً وفقاً لمؤسسة الأبحاث التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويعكس هذا الترتيب التطور الملحوظ الذي حققته ماليزيا في قطاع التعليم، ويؤكد الجهود المبذولة من قبل الحكومة والجهات التعليمية لتطوير النظام التعليمي وتحسين جودة المناهج وتقديم تعليم عالي المعايير (الحاشدي، 2024).

وفي ذات السياق قام معهد أمين الدين باكي (IAB)، الذي يمثل الهيئة الرائدة في التصميم وتنفيذ الدورات التدريبية لمديري المدارس، بتطوير نموذج كفاءة القيادة المدرسية باعتباره مقياس الكفاءة المعياري لقيادة المدارس. يتكون هذا النموذج من (26) كفاءة تم تصنيفها إلى ستة أبعاد مهمة: السياسة والتوجيه، والتدريس والإنجاز، وإدارة التغيير والابتكار، والموارد والتشغيل، والأشخاص والعلاقات والفعالية الشخصية (Institut Aminuddin Baki (IAB), 2012).

مما سبق يمكن الاطمئنان إلى المنطلقات التنموية التي تستند إليها ماليزيا في تطورها، وسعيها نحو العالمية. بما في ذلك رؤيتها الواعدة في مجال التربية والتعليم، وتطوير عناصر العمل التربوي، على الصعيد الإداري أو الفني.

### هيكلية التعليم في ماليزيا:

تنظيم الادارة التعليمية في ماليزيا مركزي وبنيتها الإدارية تتكون من أربعة مستويات هرمية مميزة: المستوى الفدرالي، ومستوى الولايات، ومستوى المناطق، ومستوى المدارس. الممثل المؤسسي لهذه المستويات الأربعة هي وزارة التعليم، وأقسام تعليم الولايات، ومكاتب التعليم في المناطق، والمدارس. أما على مستوى المناطق فهناك مكاتب التعليم التي يعهد لها الاتصال المباشر مع المدارس، كحلقة فاعلة بين المدارس وإدارات التعليم في الولايات. وأما على مستوى المدارس فيتولى مدير المدرسة إدارة التنظيم المدرسي (حمودي، 2009). وبالرغم من مركزية النظام التعليمي في ماليزيا فإن دراسة عيداروس، وآخرين (2019) أشارت إلى أن الخبرة الماليزية في مجال تفعيل وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم العام فريدة من نوعها، وتتسم إدارتها باللامركزية. ويمكن القول إن المركزية ليست رديفاً للدكتاتورية، فالمركزية الواعية هي الأنسب للدولة التي تتعدد فيها الأعراق، وتتعاظم فيها التحديات السياسية والجغرافية.

### مدير المدرسة في ماليزيا

قد أدت التحولات الأخيرة في السياسات الماليزية إلى تعزيز مسؤولية مديري المدارس، وشددت على محورية هذا الدور القيادي في ضمان فعالية المدرسة (Ahmad, & Ghavifekr, 2017). على أن



الدور القيادي لمدير المدرسة الماليزي بحسب وزارة التربية والتعليم الماليزية (Ministry of Education Malaysia, 2016) يتغير بما يتناسب مع توقعات التميز التعليمي. وعليه يتعين على قادة المدارس الاستجابة للاحتياجات في عصر التعليم 4.0 بكفاءات عالية حتى تكون فعالة.

وتشير وزارة التربية والتعليم الماليزية (2021، ص. 65) إلى أن جودة مديري المدارس تعد ثاني أكبر عامل مدرسي في تحديد نتائج الطلبة بعد جودة المعلمين، وتشير العديد من البحوث الدولية في إدارة المدرسة إلى أن المدير الممتاز هو الذي يركز على القيادة التعليمية وليس الإدارية، إذ يمكن لمديري المدرسة الفاعلين رفع نتائج الطلبة بنسبة تصل إلى (20%)، ويتم تقويم المديرين وفقاً لمستوى تحصيل الطلبة وذلك لتعزيز أدائهم (World Bank, 2013, p.2). وهذا يتسق من وجهة نظر الباحث مع الدور العصري المأمول، الذي تنشده الدول التي تستثمر في مواردها البشرية؛ بحثاً عن التميز والتنافسية.

### معايير توظيف مديري المدارس في ماليزيا:

هناك ضرورة لوجود قيادة مدرسية قوية لإنتاج تحسن ملحوظ في التحصيل العلمي للطلبة. ويقوم المديرون في أنظمة المدارس ذات الأداء العالي، بما هو أكثر من الأعمال الإدارية فقط لأنهم هم قادة تعليميون يركزون على تحسين جودة التعليم والتعلم في مدارسهم، وعليه تشمل التدابير المتخذة للتوظيف ما يأتي: (وزارة التربية والتعليم الماليزية، 2021، ص. 53\_55).

\_ تنقية معايير الاختيار وتوضيحها.

- بناء مجموعة من قادة المدارس المحتملين في المستقبل.

\_ تحسين التطوير المهني التحضيري والمستمر.

\_ تقديم نهج لإدارة الأداء، وإدارة الأداء على أساس الكفاءات.

وفد أظهرت دراسة كين، وآخرين (Kin, et al, 2020) التي حددت كفاءات القيادة المدرسية التي تحقق الفعالية في قيادة المدارس المستدامة في ماليزيا بثمانية محاور، وهي: الريادة في التعلم، والذكاء العاطفي، والتفكير النقدي، والتواصل والأخلاق، والتعاون، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، والبراعة الرقمية، وريادة الأعمال.

أبرز ملامح التجربة الماليزية فيما يخص توظيف مديري المدارس:



من خلال القراءات المتعددة للباحث، ومسحه لبعض الوثائق التي تخص التجربة الماليزية في توظيف مديري المدارس، تبين له ما يأتي (وزارة التربية والتعليم الماليزية، 2021، ص. 65):

\_ قامت الوزارة بإدخال برنامج التدريب التحضيري المسعى (التأهيل المهني الوطني للقادة التعليميين) للمرشحين الطامحين من ذوي الإمكانيات العالية ليصبحوا مديرين.

\_ النظر إلى التركيبة العمرية للمتقدمين، وذلك لأن التعيين المستند إلى الخدمة أدى سابقاً إلى تعيين مديري المدارس من فئة الكبار في العمر، إذ إن (40%) من المديرين من المقرر أن يتقاعدوا في غضون السنوات الخمس المقبلة. وهذا يمنع النظام من تأمين أفضل المواهب المتاحة في التدريس للمناصب القيادية فيه، وسيخدم المديرون الموهوبون لمدة أقصر.

\_ إلحاق المعلمين المتسمين بأدوار قيادية والمديرين المساعدين ببرنامج قادة المستقبل، وهو برنامج تنمية للمهارات القيادية لمدة ثلاث سنوات، ويتم اختيار المرشحين على وفق عملية التقييم والمقابلة الصارمة التي تقيم تفكيرهم، ومهارات القيادة، ومهارات التعامل مع الآخرين، ثم يتم وضعهم في برنامج مدته ثلاث سنوات تبدأ بتدريب صيفي للتدريب على القيادة، تليها سنة «الإقامة» في المدارس الصعبة؛ يتم بعد ذلك اعتماد المرشحين في التقدم للحصول على منصب قيادي بدوام كامل، وإذا نجحوا في ذلك، يستمر البرنامج في تقديم التدريب وجهاً لوجه، والتدريب خارج الموقع لسنتين أخريين بينما يقوم المرشحون بدورهم في القيادة المدرسية.

\_ أدخلت الوزارة برنامجاً تعريفيًا، هو (الإدارة التربوية والقيادة)؛ من أجل تزويد مديري المدارس بالمهارات اللازمة خلال السنوات الثلاث الأولى من عملهم كمديرين.

\_ إعفاء خريجي برنامج (التأهيل المهني الوطني للقادة التعليميين) من حضور برنامج (الإدارة التربوية والقيادة)؛ كون البرنامجين متشابهين تماما.

\_ تعيين المرشحين الذين لديهم ما لا يقل عن ثلاث سنوات من الخدمة قبل التقاعد، والذين أكملوا البرنامج التدريبي (التأهيل المهني الوطني للقادة التعليميين).

\_ توسيع مجموعة المرشحين المحتملين من خلال حملة تجنيد كثيفة. بما يؤدي إلى تحسين نشر المعلومات، وزيادة الفائدة، وتشجيع المرشحين الطامحين، مع إنشاء قاعدة بيانات تسمح بالتحديد المسبق للشواغر المقبلة، وتحديد من لديهم الإمكانيات العالية في المستقبل.



\_ طرح الوزارة للمسار السريع وخيارات التحول لمديري المدارس، وتوسيع الدعم لبناء القدرة للمديرين المساعدين واختصاصي المواد.

إجابة السؤال الثالث: ونصه: "ما أوجه التشابه والاختلاف بين نظامي اختيار مديري المدارس في كل من فلسطين وماليزيا؟". الجدول (1) يوضح ذلك.

### جدول (1)

أوجه التشابه والاختلاف بين نظامي اختيار مديري المدارس في كل من فلسطين وماليزيا

أوجه المقارنة	فلسطين	ماليزيا
موقع مدير المدرسة من الهيكل التنظيمي	تشكل وزارة التربية والتعليم من هيكل تنظيمي من يرأسه وزير التربية والتعليم، وعدد من الوكلاء المساعدين، ومديرون عامون، تنفرع من الإدارات العامة أقسام، ومن هذه الأقسام قسم الإدارات التربوية الذي يتبع للناائب الإداري، ويتبع له مدير المدرسة بشكل مباشر.	تنظيم الادارة التعليمية في ماليزيا مركزي وبنيتها الادارية تتكون من أربعة مستويات هرمية مميزة: المستوى الفدرالي، ومستوى الولايات، ومستوى المناطق، ومستوى المدارس. الممثل المؤسسي لهذه المستويات الأربعة هي وزارة التعليم، وأقسام تعليم الولايات، ومكاتب التعليم في المناطق، والمدارس، أما على مستوى المدارس فيتولى مدير المدرسة إدارة التنظيم المدرسي.
مكانة مدير المدرسة	أولت وزارة التربية والتعليم أهمية بالغة لمدير المدرسة، وعملت على تدريبه وتأهيله.	قد أدت التحولات الأخيرة في السياسات الماليزية إلى تعزيز مسؤولية مديري المدارس، وشدد على محورية هذا الدور القيادي في ضمان فعالية المدرسة.
الوصف الوظيفي لوظيفة مدير مدرسة في فلسطين:	تتلخص الوظيفة في الصبغة الإشرافية ذات البعد الإداري (متابعة اللوائح والقوانين، وضوابط الحضور والانصراف والغياب، والإجازات، واللجان المالية والقانونية)، والبعد التدريسي (متابعة الأداء التدريسي للمدرسين، وتطوير المناهج، ومستويات الطلبة التحصيلية)، والبعد الإنساني والعلاقات الداخلية والخارجية.	تتلخص الوظيفة في محاور: السياسة والتوجيه، والتدريس والإنجاز، وإدارة التغيير والابتكار، والموارد والتشغيل، والأشخاص والعلاقات والفعالية الشخصية.
المعايير المهنية لمدير المدرسة بوزارة التربية والتعليم	اعتمدت هيئة تطوير مهنة التعليم معايير مهنية لمدير المدرسة تغطي كافة المتطلبات الأساسية للعملية التربوية بشقيها الإداري والفني، وتم تصنيفها ضمن ثلاثة مجالات رئيسة متكاملة	وتشير وزارة التربية والتعليم الماليزية إلى أن جودة مديري المدارس تعد ثاني أكبر عامل مدرسي في تحديد نتائج الطلبة، بعد جودة المعلمين، لذلك يختار للمدرسة مدير عالي الأداء، يركز على



تحسين نتائج الطلبة سواء الأكاديمية أم غير الأكاديمية، وهم بمنزلة مرشدين للمجتمع الأوسع.

ومترابطة هي: المجال الأول: قيادة عمليتي التعليم والتعلم. المجال الثاني: إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية. المجال الثالث: تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية. وتضمن دليل المعايير المهنية لمدير المدرسة بوزارة التربية والتعليم العالي تسعًا وعشرين معيارًا.

الفلسطينية

يشترط في المتقدم لوظيفة مدير مدرسة ما يأتي:  
\_ ماليزيًا.

يشترط في المتقدم لوظيفة مدير مدرسة ما يأتي:  
\_ فلسطينيًا.

شروط التقدم

لوظيفة مدير

مدرسة

\_ عمل معلمًا.

\_ عمل معلمًا.

\_ ألا تكون قد وقعت عليه عقوبات.

\_ أن يكون المتقدم حاصلًا على الشهادة الجامعية

ألا تقل سنواته المتبقية في الخدمة قبل التقاعد عن ثلاث سنوات من الخدمة.

الأولى على الأقل في حقل الاختصاص ويحمل مؤهلا تربويًا.

ويستند الاختيار في المقام الأول على تحقيق الحد الأدنى من درجة الخدمة المدنية وطول مدة

\_ أن يكون المتقدم من ضمن الفئة الثانية.

الخدمة. وإحلال معايير الكفاءة بدلًا من معيار الحيازة أو المدة.

\_ أن يكون المتقدم قد عمل لمدة (10) سنوات على الأقل بوظيفة (معلم).

\_ يتم اختيار المرشحين على وفق عملية التقييم

\_ أن لا يقل تقدير كفاية الأداء للسنوات الثلاث الأخيرة عن جيد جدًا.

والمقابلة الصارمة التي تقيم تفكيرهم، ومهارات القيادة، ومهارات التعامل مع الآخرين.

\_ أن لا يزيد عمر المتقدم عن (55) عامًا.

اجتياز برنامج مدته ثلاث سنوات تبدأ للتدريب على القيادة، تليها سنة «الإقامة» في المدارس

الصعبة.

يتم اعتماد المرشحين في التقدم للحصول على منصب قيادي بدوام كامل وإذا نجحوا في اجتياز

ذلك البرنامج.

يستمر في الحصول على التدريب وجهًا لوجه بعد نجاحه في البرنامج.

الحصول على المؤهلات المهنية الوطنية للقيادة التربويين.

\_ مستوى التفكير

• إتقان للمهارات الإدارية والقيادية التربوية.

\_ مهارات القيادة.

• الإلمام بالقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها.

\_ مهارات التعامل مع الآخرين.

• القدرة على تحديث وتطوير آليات العمل.

الكفايات

الشخصية اللازم

توفرها في المتقدم لوظيفة مدير مدرسة	• القدرة على إدارة وتنظيم الوقت. • القدرة على التعلم وتطوير الذات. • القدرة على التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لحل المشكلات. • القدرة على إدارة الاجتماعات. • القدرة على تحمل ضغوط العمل. • القدرة على الاتصال الفعال والعمل بروح الفريق. • تحمل المسؤولية وحسن التصرف في المواقف الطارئة.	_ مستوى الكفاءة الإدارية والتربوية، والأداء العالي _ الاستقلالية في اتخاذ القرار. _ تحسين نتائج الطلبة سواء الأكاديمية أم غير الأكاديمية. _ الدور الإرشادي للمجتمع الأوسع. _ مهارات التخطيط. _ القدرة على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها. _ المشاركة في المناهج اللاصفية، والعلاقات الشخصية. _ توثيق أنشطة المدرسة. _ توثيق الصلة باتحادات الآباء والمعلمين _ نسج علاقات مناسبة مع السلطات المحلية ومع الادارات الحكومية والهيئات الأخرى.
---	--	--

محاو الاختبار التحريري للمتقدم لوظيفة	السياسات والأنظمة الإدارية والتربوية. القيادة التربوية والإدارة المدرسية. العلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي وبناء الشراكات.	_ الفلسفة التربوية. _ العمل المدرسي (الإداري والتربوي)، والأداء العالي. _ الشراكة المجتمعية والعلاقات والإرشاد المجتمعي.
---	---	---

من العرض السابق للمقارنة بين نظامي التوظيف في كل من فلسطين وماليزيا يتبين بعض من أوجه

التشابه والاختلاف، وهي فيما يأتي:

\_ تتفق الوزارتان - نسبيًا - في الهيكل التنظيمي الذي يعمل ضمنه مديرو المدارس، فكلتا النظامين يتسمان بالمركزية الواعية.

\_ كل من الوزارتين توليان الاهتمام بمديري المدرسة، وتعمل على تدريبهم وتأهيلهم، إلا أن وزارة التربية الماليزية تبدأ بهذا الاهتمام قبل الإعلان عن الوظيفة من خلال استقطاب بعض المعلمين الذين تتوفر فيهم السمات القيادية، إذ تبدأ عملية التخطيط للخلافة مبكرًا، وتحدد أفراد ذوي الإمكانيات العالية لضمان أن تكون هناك مجموعة جاهزة من المرشحين يمكن تعيينهم في أقرب وقت متاح.

\_ تتفق في الوصف الوظيفي لوظيفة مدير المدرسة، إلا أن مدير المدرسة في ماليزيا يطلب منه إلى جانب أدواره الإدارية والفنية والإنسانية وظيفة التدريس.

\_ تتفق الوزارتان في معايير إعداد مدير المدرسة وكفاياته الشخصية، المتعلقة بكل من قيادة عمليتي التعليم والتعلم، وإدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية، وتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية، إلا أن المدير الماليزي يتوقع منه أن يكون مرشدًا للمجتمع كافة.



\_ تختلف الوزارتان في شروط اختيار مدير المدرسة، إذ تعاضم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الشروط الإدارية من قبيل أن يكون المتقدم فلسطينيًا، وعمل معلمًا، وحاصلاً على الشهادة الجامعية الأولى على الأقل في حقل الاختصاص ويحمل مؤهلاً تربويًا، وضمن الفئة الثانية، وعمل لمدة (10) سنوات على الأقل بوظيفة (معلم)، ولا يقل تقدير كفاية الأداء للسنوات الثلاث الأخيرة عن جيد جدًا، ولا يزيد عمر المتقدم عن (55) عامًا. وهذه الشروط كما يراها الباحث هي شروط للاختيار لا تضمن مستوى الكفاءة للمتقدم، وهو ما أكده المبحوثون من خلال المقابلة، وكذلك الخبراء، في حين أن وزارة التعليم الماليزية تأخذ بإجراءات الاستقطاب قبل الإعلان عن الوظيفة من خلال استقطاب بعض المعلمين الذين تتوفر فيهم السمات القيادية، واجتياز المرشحين لبرنامج مدته ثلاث سنوات تبدأ للتدريب على القيادة، تليها سنة «الإقامة» في المدارس الصعبة، ويتم اعتماد المرشحين في التقدم للحصول على منصب قيادي بدوام كامل وإذا نجحوا في اجتياز ذلك البرنامج، ويستمر في الحصول على التدريب وجهًا لوجه بعد نجاحه في البرنامج، فضلًا عن الحصول على المؤهلات المهنية الوطنية للقيادة التربويين.

\_ التشابه في محاور الاختبار التحريري للمتقدم لوظيفة.

من هنا يمكن للباحث الإشارة إلى أن آليات الاختيار في فلسطين\_ مع أنها جيدة\_ إلا أنها تحتاج مزيدًا من التطوير، ويمكن استلهام بعض جوانب التجربة الماليزية، بحيث يتحول النظام من نظام اختيار إلى نظام توظيف يتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين، ولعل البرنامج المطور سيتضمن بعضًا من الاقتراحات التي تعزز ذلك التوجه.

إجابة السؤال الرابع: ونصه: "ما النموذج المطور لاختيار مديري المدارس بفلسطين بالإفادة من التجربة الماليزية؟".

قام الباحث في ضوء المسح الوثائقي والدراسة المقارنة، والتحليل البيئي، والمقابلات المفتوحة ببناء النموذج المقترح، وفيما يأتي بيان جوانبه:

### 1. فلسفة النموذج المقترح ومرتكزاته

يقوم النموذج المقترح على فلسفة مستمدة من خصوصية المجتمع الفلسطيني والتحديات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، التي تواجهه، فضلًا عن التطورات الإدارية والتنظيمية والمتغيرات العالمية التي أثرت في أداء المؤسسات التعليمية عامة، بما فيها أداء مديري المدارس ومسارات تطويره. لذا فالنموذج يبني على فلسفة تشكل أساسًا لتطوير آليات توظيف



مديري المدارس في فلسطين، لضمان جودة كفاءتهم وجداراتهم؛ بما ينعكس على مستوى جودة أدائهم وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، بما يواكب الخبرات العالمية الناجحة ومنها خبرة ماليزيا، وتتمثل مرتكزات هذه الفلسفة على ما يأتي:

- 1- الاستقطاب والاختيار يمثلان رافداً حيويًا مهمًا للتنمية البشرية وضمان جودة مدخلات القيادة المدرسية.
- 2- الرؤية المستقبلية لوزارة التربية والتعليم التي تركز على تطوير القيادات المدرسية، لتحسين مستوى الجودة التعليمية والمدرسية، بما ينعكس على البيئة المدرسية والمجتمع.
- 3- القيادة المدرسية ليست بعيدة عن تأثيرات الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والإدارية الحاصلة، لذا بات لزامًا عليها التعامل مع المستجدات، والاستفادة منها في التغيير والتطوير وتحسين آليات التوظيف.

2. مسوغات النموذج المقترح: من مسوغات بناء النموذج ما يأتي:

## أ. المسوغات المعرفية:

- يمثل النموذج إسهامًا علميًا منشودًا، يرصد الأدبيات ذات العلاقة، لتطوير عمليات توظيف مديري المدارس في فلسطين.
- لسد الفجوات المعرفية والمعلوماتية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، فإنه مازال هناك مجال للمزيد من التحسين والتطوير في ضوء الخبرات العالمية ومنها خبرة ماليزيا.
- تزامم الخبرات وتعارضها، وسعة قنوات نشرها، أحدث حالة من الإرباك والتعارض.
- غياب ثقافة التعلم التنظيمي، وتعارض رؤى المسؤولين أحدث حالة من الحيرة، انعكست سلبيًا على إجراءات توظيف القيادات المدرسية.
- في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الحالية من وجود قصور في إجراءات توظيف مديري المدارس، على الرغم من بذل الجهود من قبل وزارة التربية والتعليم لتحسين تلك الإجراءات.
- بعض الدراسات السابقة اقترحت نماذج وتصورات لتطوير عمليات الاختيار والتوظيف لمديري المدارس، منها: دراسة قشوع (2023)، ودراسة سعدون، ومحمود، وعلي (2022)، ودراسة كين، وآخرين (Kin, et al, 2020).



## ب. المسوغات الميدانية:

- يقدم دليلاً إجرائياً لوزارة التربية والتعليم لضبط وتحسين وتطوير عمليات توظيف مديري المدارس.
  - تشجيع أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم للمضي قدماً في تطوير منظومة توظيف القيادات المدرسية، وذلك انسجاماً مع منطلقات الخطة الاستراتيجية للوزارة، والتي عظمت من أهمية توظيف وتدريب الكوادر العاملة.
  - يشكل محاولة للانتقال من فلسفة الاختيار إلى فلسفة التوظيف الأشمل، بما يتضمنه هذا من عمليات (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين).
3. أهداف النموذج المقترح: تتحدد أهداف النموذج المقترح فيما يأتي:

## - الهدف العام:

تطوير آليات توظيف مديري المدارس في فلسطين، بما يسهم في ضمان جودة أداء المديرين مستقبلاً، وينعكس على مخرجات العملية التعليمية، وتشخيص المتطلبات المتوفرة وغير المتوفرة، واللازمة لعمليات التطوير، مع توقع التحديات والمعوقات، واقتراح الحلول.

## - الأهداف الخاصة:

يتفرع من الهدف العام الأهداف الخاصة الآتية:

- تعزيز المسارات المعرفية والتطبيقية لتوظيف مديري المدارس.
- الارتقاء بالعمليات الإدارية للهيئات القائمة على التوظيف، وتعزيز مبادئ الشفافية والعدالة أثناء التوظيف.
- تعزيز الشراكة مع الجامعات الفلسطينية ومؤسسات المجتمع لتجويد عمليات التوظيف.
- التغلب على المشكلات المرتبطة بواقع نظام توظيف مديري المدارس.
- التحول من فلسفة الاختيار إلى فلسفة التوظيف الأشمل، بما يتضمنه هذا من عمليات (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين).

## 4. مصادر بناء النموذج المقترح: تم بناء النموذج المقترح في ضوء المصادر الآتية:

- نتائج الدراسة المقارنة التي أجريت بمقارنة نظام توظيف مديري المدارس في كل من ماليزيا وفلسطين، مع الاطلاع على الخطط الاستراتيجية للنظامين فيما يخص اختيار مديري المدارس.

- الدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.
- الوثائق والقوانين والنشرات، الواردة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- استجابات بعض مديري المدارس للمقابلات التي أجريت حول موضع البحث.
- آراء المختصين والخبراء، وتحكيمهم للنموذج المقترح.
- 5. ضبط النموذج المقترح: لضبط النموذج وتعضيده والتأكد من اتساقه مع أهداف الدراسة، واستنتاجاتها، وصلاحيته للتنفيذ في البيئة الفلسطينية، استخدم الباحث طريقة المجموعات البؤرية (المركزة) Focus Groups، بمشاركة عينة من الخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية، وعددهم (9) خبراء، وقد تم تقسيم الخبراء إلى مجموعتين، وتم إطلاع كل مجموعة على الصورة المبدئية النموذج المقترح متضمنة مصفوفة التحليل الاستراتيجي وفق نتائج المسح الوثائقي والمقابلات، وطلب من المجموعات تحكيم النموذج، وتوقع المعوقات التي قد تواجه تنفيذها ومقترحات التغلب عليها في ضوء خبرتهم ورؤاهم.
- 6. مراحل بناء النموذج المقترح: اتساقا مع رغبة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في تطوير آليات اختيار مديري المدارس، وما تتضمنه خطتها الاستراتيجية من توجهات تعزز تلك الرغبة، إلى جانب مواكبة الخبرات العالمية في الأخذ بأنجع وسائل توظيف مديري المدارس وأساليبه، وخصوصاً تجربة ماليزيا؛ فإنه تم بناء هذا النموذج المقترح، متضمناً أربع مراحل للوصول، وهي فيما يأتي:  
المرحلة الأولى: الإعداد:
- الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمجال الدراسة الحالية، والاستفادة منها في بناء النموذج، والاستئناس بالخطط الاستراتيجية والتقارير والنشرات والقوانين الصادرة عن كل من وزارة التعليم في فلسطين وماليزيا؛ مما يسهم في بناء النموذج.
- الاستفادة من استجابات مديري المدارس على بنود المقابلة المعدة لغرض الدراسة الحالية.
- التحليل البيئي: وتتطلب هذه المرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمنظومة توظيف مديري المدارس، وإجراء ذلك تم استخدام أنموذج (SWOT) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ويتضمن: (نقاط القوة، وجوانب الضعف، والفرص، والتهديدات). وذلك لتلافي



جوانب الضعف، والإفادة من نقاط القوة عند بناء النموذج المقترح. والجدول (2) يوضح ذلك:

## جدول (2)

### مصفوفة (SWOT) للتحليل البيئي

جوانب الضعف	نقاط القوة
اجترار الرؤى المتضمنة في الخطة الاستراتيجية.	وجود خطة استراتيجية للوزارة.
ضعف نظم التدريب وبرامج التنمية المهنية.	رغبة العاملين في الترقى الوظيفي.
ضعف نظام الأجور والحوافز.	الشفافية الإدارية المعلنة كأساس للاختيار.
الصورة الذهنية السلبية إزاء منظومة التوظيف.	تنفيذ برامج الاختيار في أوقاتها المحددة.
التهديدات	الفرص
الاحتلال وعدوانه المتكرر	وجود شبكة علاقات تربط المدرسة بمؤسسات محلية ودولية
شح التمويل، وضعف الميزانيات.	اهتمام وزارة التربية والتعليم بأليات اختيار مديري المدارس.
الانقسام السياسي	إمكانية التعاون والشراكة مع مؤسسة (الأونروا)
انخفاض معدلات التنمية الاجتماعية	إمكانية الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية.

### 7. متطلبات تطبيق النموذج المقترح: يرى الباحث ضرورة توفر المتطلبات الآتية:

- تعظيم معايير توظيف القيادة المدرسية من منظر دولي، بهدف اكتساب القيادات المدرسية المستقبلية المعايير المناسبة خلال قيادتهم لمدارسهم.
- تقبل التغيير الإيجابي وعدم مقاومته، وتقبل الآليات الجديدة لتوظيف مديري المدارس، وعدم التقوقع حول الشروط التقليدية كالأقدمية.
- توفير التمويل اللازم لتوظيف مديري المدارس، وتمويل برامج التدريب المتزامن مع عمليات التوظيف.
- الانفتاح على الخبرات والتجارب العالمية المتعلقة بعمليات التوظيف، والتشبيك مع المؤسسات الوطنية ذات العلاقة للاستفادة من رؤاها حول ذات الخصوص.

### 8. مراحل تطبيق النموذج المقترح:

إن معايير توظيف مديري المدارس الفلسطينية يجب أن تتسم بالمنهجية العلمية، وتتسق مع الاحتياجات الوطنية، والتغيرات والتجارب والخبرات العالمية، وعليه يجب أن تمر عمليات التوظيف وفقاً للمراحل الآتية:



المرحلة الأولى (مرحلة ما قبل الاختيار): وفيها تحدد معايير وضوابط شغل وظيفة مدير

المدرسة، وفيها يقترح الباحث ما يأتي:

1. تحديد سياسات التوظيف: وتتضمن: أن يتم الترشيح بناء على الطاقة الاستيعابية للمدارس مع الأخذ بالاعتبار أن يرشح المديرون الذكور لمدارس الذكور، والمديرات الإناث لمدارس الإناث، ولا يرشح من لم يحصل على مؤهل جامعي (دبلوم القيادة لسنة واحدة)، ولا يرشح من وُجّهت له عقوبة في العامين السابقين من وقت الترشيح "لفت نظر فأعلى"، ولا يرشح من كان تقريره في الأعوام الثلاثة السابقة على الترشيح دون الجيد جدًا، ولا يرشح من قل سنه عن (30) عامًا ومن زاد سنه عن (50) عامًا، ولا يرشح من تحول حالته الصحية دون النهوض بأعباء منصب مدير المدرسة، وعليه يجب عرضه على (الكومسيون الطبي)، ويجرى الترشيح طبقاً لأولوية مجموع الدرجات الحاصل عليها المتقدم. ومن المهم أن ينتدب المرشح الذي يتجاوز إجراءات الترشيح انتداباً لمدة عام كامل، ومن ثم يقيّم فيما أن يثبت أو يحرم من الاستمرار، وألا يترك الترشيح الأولي ابتداءً بمبادرة الموظف المتقدم للوظيفة، وإنما بناء على تزكية مديره ومشرفه يتم إبلاغه بأحقيته بالترشح فيما يوافق ويستمر في إجراءات الترشيح أو يرفض، وفي حال رفضه تسقط أولويته في حق الترشيح للمنصب ذاته مدة عام دراسي كامل.

2. تحديد المرشحين واستقطابهم: إذ يتم تحديد المرشحين الواعدين قبل عملية الإعلان خلال الفصل الدراسي الثاني، وذلك من خلال تكوين قاعدة بيانات يشترك فيها كل من مديري المدارس والمشرفين التربويين وأخصائي الإدارات التربوية وضمان الجودة في مديريات التعليم، بحيث يتم تحري الدقة في ذلك، وأن يرشح المرشحون بناء على جداراتهم الشخصية والعلمية والقيادية.

المرحلة الثانية: وضع الوصف الوظيفي لوظيفة مدير المدرسة، على ألا يختلف الوصف المراد عن الوصف الذي أقرته وزارة التربية والتعليم الوارد في طيات الدراسة سابقاً. وأن يتم نشر الوصف الوظيفي بين المعلمين بشكل دائم، ليشكل موجهًا ومحفزًا لهم.

المرحلة الثالثة: تحديد معايير الاختيار (المؤهلات والكفاءات والمهارات المطلوبة): وتتضمن

المحاور الآتية:

الكفاءة المهنية: ويشترط أن يتوفر في المرشح ما يأتي:



\_ الحصول على مؤهل جامعي تربوي (بكالوريوس تربوي، أو دبلوم عام في التربية مع ليسانس الآداب أو العلوم).

\_ الحصول على دبلوم جامعي (القيادة المدرسية)، مدته سنة واحدة.

\_ العمل منسقاً في مبحثه لمدة لا تقل عن عامين.

\_ ألا تقل تقارير كفاية الأداء خلال السنوات الثلاث السابقة عن الجيد جداً.

الشروط الوظيفية: ويشترط أن يتوفر في المرشح ما يأتي:

• أن يكون المتقدم من ضمن الفئة الثانية.

• أن يكون المتقدم قد عمل لمدة (10) سنوات على الأقل بوظيفة (معلم) فعلياً، مع استثناء المعلمين الذين تم ندمهم للوظائف الإدارية (في المديرية أو الوزارة) خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

• ألا يقل تقدير كفاية الأداء للسنوات الثلاث الأخيرة عن جيد جداً.

• ألا يقل عمر المتقدم عن (30) عاماً، ولا يزيد عن (50) عاماً.

السمات الشخصية والصحة البدنية: وهي التي يحددها كل من مديري المدارس والمشرفين التربويين، بحيث يراعون أن يتوفر في المرشح حسن الخلق، والقدوة الحسنة، والذكاء وسرعة البديهة، والثقة بالنفس، والاتزان الانفعالي والصحة النفسية، والنضج الاجتماعي، وحب المبادرة، والرغبة في الإنجاز، والمظهر اللائق، في حين يتم التأكد من أهلية المترشح للوظيفة من عرضه على (الكومسيون الطبي) في مرحلة لاحقة بعد ترشحه رسمياً.

المرحلة الرابعة: الإعلان عن وظيفة مدير المدرسة بحسب الشواغر، ونشر قائمة بأسماء من يحق لهم التقدم للوظيفة (بنشرة داخلية): ويرفق مع الإعلان استمارة طلب الالتحاق بالعمل تتضمن معلومات شخصية، والمؤهلات، والميول، وتاريخ العمل الحكومي، ومكان العمل.

المرحلة الخامسة: جمع طلبات الالتحاق وفرزها وتدقيقها وغربلتها: وذلك عن طريق قسم شؤون الموظفين والموارد البشرية: إذ يتم تحديد المرشحين المؤهلين وفقاً للضوابط والمعايير السابقة؛ للعود إلى مرحلة المقابلة المبدئية، وإشعارهم بمكان المقابلة وزمانها، والاعتذار من غير المقبولين.

المرحلة السادسة: تقييم المرشحين: وتتم هذه المرحلة عبر الخطوات الأربع الآتية:

1. **المقابلة المبدئية:** وتقوم على مقابلة لجنة معتبرة تشكل من مديري مديريات التعليم، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية، وأحد الخبراء في القيادة التربوية، وأحد أخصائيي الصحة النفسية المعترين، وتتم المقابلة لقياس سمات المترشحين وقدراتهم واستعداداتهم الكامنة، واتجاهاتهم الفلسفية والتربوية والقيادية. وبعد الانتهاء من المقابلة يتم رصد الدرجات والتقديرية وغربلتها بحيث يتم قبول أفضل المرشحين أداء في المقابلة والاعتذار من الباقين.
2. **الاختبار التحريري والواقعي:** إذ يتم إلحاق المرشحين الذين اجتازوا المقابلة المبدئية لدورة تدريبية مهنية مكثفة، ينفذها مديرو مديريات التعليم، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية، وخبراء جامعيون في القيادة التربوية، ومديرو مدارس حاصلين على تقييمات عالية خلال الخمس السنوات الأخيرة، إذ يطرح خلال الدورة موضوعات حول الإدارة المدرسية والتربوية واتجاهاتها المعاصرة، والعلاقة مع المجتمع المحلي والشراكة المجتمعية، والشؤون الادارية والشؤون المالية، والمناهج والإشراف على العاملين وتقومهم، واللوائح والضوابط والأنظمة، والانضباط المدرسي، والمدرسة الفعالة، والبحث الإجرائي، والتحول الرقمي، والتفكير والتخطيط الاستراتيجي، واستراتيجيات الاتصال والتواصل، وإدارة الأزمات والطوارئ، وغيرها من موضوعات مستجدة. وبعد الانتهاء من الدورة المكثفة يتم إخضاع المرشحين لاختبار تحريري تشرف عليه دوائر شؤون الموظفين، وإدارة الموارد البشرية، والإدارات التربوية، والجودة المدرسي؛ بحيث يقيس الاختبار الموضوعات التي طرحت خلال الدورة على أن تخصص نسبة (80%) للاختبار التحريري، ونسبة (20%) للاختبار الواقعي الذي يقيس المشاركات والمبادرات وملف الإنجاز للمرشح. وبعد تصحيح الاختبار، يتم رصد الدرجات، وتحديد معيار النجاح بما لا يقل عن جيد جداً (80%) وما أعلى.
3. **المقابلة النهائية:** تقوم على المقابلة ذات اللجنة المعتبرة المشكلة من مديري مديريات التعليم، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية، وأحد الخبراء في القيادة التربوية، وأحد أخصائيي الصحة النفسية المعترين، وبعد الانتهاء من المقابلة يتم رصد الدرجات والتقديرية وغربلتها بحيث يتم قبول أفضل المرشحين أداء في المقابلة النهائية والاعتذار من الباقين.
4. **جمع الدرجات ورصدها وتحديد الفائزين بالوظيفة:** إذ يتم خلال هذه المرحلة جمع درجات الاختبار التحريري والواقعي، بحيث يخصص له نسبة (60%)، ويخصص للمقابلة النهائية



نسبة (30%)، في حين توزع الـ(10%) المتبقية على شروط الوظيفة المحددة سابقاً، (5%) في حال كان المرشح حاصلًا على درجة البكالوريوس فقط، و(6%) في حال كان المرشح حاصلًا على الدبلوم الخاص في التربية بجانب درجة البكالوريوس، و(8%) في حال كان المرشح حاصلًا على درجة الماجستير في التربية، و(10%) في حال كان المرشح حاصلًا على درجة الدكتوراه في التربية.

#### المرحلة السابعة: مزاولة وظيفة مدير مدرسة (تحت التدريب):

وذلك من خلال العمل مع مدير مدرسة (فعلي) خلال الفصل الدراسي الثاني، وفي فترة دوام تختلف عن فترة دوام المرشح المزاوِل، على ألا تزيد مدة المزاولة عن ثلاث حصص، بحيث يحضر المرشح المزاوِل الطابور الصباحي والحصص الثلاث الأولى، وفترة الاستراحة، على أن يتم إطلاعُه خلال هذه الفترة على جميع الأعمال الإدارية والمالية، وتقديم التهيئة المعرفية والارشادية من قبل الجهات المختصة بما يوفر الارشاد والدعم الفني والمعنوي للمدير المزاوِل، ومساعدته على فهم كل ما له علاقة بالعمل المدرسي، ويطلب من كل مزاوِل بتقديم تصور عملي حول تطوير الأداء المدرسي في ضوء معايير الجودة والفكر الإداري المعاصر، ويمكن أن يمنح المزاوِل المرشح مبلغاً رمزياً من قبل الوزارة. في هذه المرحلة يتم تقييم المزاوِلين من قبل المدير المتعاون، والإدارات التربوية، والاستئناس بالتقييمات للإعلان عن المديرين المعيّنين، وتوزيعهم على المدارس حسب سماتهم وقدراتهم القيادية، وبما يتناسب مع طبيعة المدارس والمراحل التدريسية وخصائص الطلبة. على أن يؤخذ في الاعتبار أن بعض الفائزين سيقعون على قائمة الانتظار لحين ظهور شواغر خلال العام الدراسي (هي بالأساس معلومة لدى جهات التخطيط التربوي).

#### المرحلة الثامنة: التعيين شبه الفعلي لمديري المدارس:

وفي هذه المرحلة يتم توزيع المديرين الفائزين بالوظيفة على أماكن الشواغر، على أن يكون التعيين تعييناً مؤقتاً لمدة عام، يتم خلاله تقييم أداء المدير من قبل الإدارات التربوية والجودة المدرسية، وتقييمات المعلمين العاملين معه، وتقييمات أعضاء مجلس أولياء الأمور. وبعد الانتهاء من العام الدراسي يتم الإعلام بالتقييمات وإشعار المُقيّمين، وتحديد محاور التدريب اللازمة للمديرين عامة وللمديرين ضعاف الأداء في مجالات محددة، وفي حال أن أحد المديرين لم يحصل على التقدير

اللازم (دون المستوى المطلوب)، يتم تجميد تعيينه، على أن تتاح له فرصة التنافس على الوظيفة في مرحلة لاحقة.

ويؤكد الباحث على أن هذه المراحل المقترحة، بما تتضمنه من إجراءات يؤخذ بها بالمرونة التي تفرضها ظروف الميدان، وخصوصية المنطقة التعليمية، واحتياجات المدارس، لكن غياب مثل هذه المعايير والضوابط قد يؤدي إلى سيادة الاعتبارات غير الموضوعية في عملية الاختيار؛ وبالتالي لن تتوفر الجدارات والكفاءات اللازمة التي يعول عليها في تحقيق الإصلاح المدرسي والتميز التعليمي.

## 9. معوقات محتملة قد تحول دون نجاح تطبيق النموذج المقترح:

يتوقع الباحث وجود ما يحول دون نجاح تطبيق النموذج:

- مقاومة بعض القيادات التربوية للتغييرات الجديدة، لاعتبارات شخصية أو حزبية.
- قصور في توفير الميزانيات اللازمة لعمليات الاختيار، والتدريب المتزامن واللازمة لنجاح النموذج.
- ضعف تعاون الجامعات الفلسطينية فيما يخص جودة برامج الإعداد المتعلقة بمؤهلات الإدارة التربوية، المستحدثة (اقتراحًا).

## 10. مقترحات للحد من المعوقات التي قد تحول دون نجاح تطبيق النموذج المقترح:

- أن تقتنع القيادات التربوية وأصحاب القرار بأن الأساليب والمعايير المعمول بها لترشيح واختيار مديري المدارس \_ مع بذل الجهد الملاحظ من قبل الوزارة لتطويرها\_ إلا أنها لا زالت دون المستوى العالمي المنشود.
- توفير الميزانيات اللازمة لعمليات الاختيار، والتدريب المتزامن واللازمة لنجاح النموذج، وتضمن ذلك في الخطط التشغيلية، وأوجه الإنفاق الحكومي.
- أن يأخذ تطوير معايير الاختيار صبغة النظام المتكامل، مع ما يرافقه من تفاعلات داخلية وخارجية، وما يتضمنه من مدخلات وعمليات ومخرجات يمكن توظيفها في عملية الاختيار للمرشحين، على أن تكون الجامعات الفلسطينية وكليات التربية فيها جزءًا أصيلًا في هذا النظام المتكامل، الأمر الذي يضمن الاستدامة في جودة عمليات الاختيار.



- توفير الإمكانيات والكوادر العلمية اللازمة لإنجاح عمليات الاختيار، وتطوير الأدوات والاختبارات والمقاييس العلمية الدقيقة التي تضمن دقة تلك العمليات وموضوعيتها.

### الاستنتاجات:

استنتج الباحث ما يأتي:

\_ أن التجربة الماليزية في توظيف مديري المدارس تجربة رائدة، جديرة بأن يفاد منها.  
\_ نظام اختيار مديري المدارس في فلسطين نظام جيد، لكنه بحاجة إلى التطوير، إذ أن المعمول به نظام اختيار مختزل، يغفل فلسفة الاستقطاب وإجراءاته، التي لا تقل أهمية عن الاختيار.

\_ معايير وظيفة مدير المدرسة جيدة، لكن شروط الاختيار تحتاج إعادة نظر.  
\_ قلة التشبيك مع المؤسسات والجهات ذات العلاقة حول تطوير نظام توظيف مديري المدارس، تشكل نقطة قوة مفقودة.

\_ كثرة التغييرات التي تطرأ على نظام الاختيار، التي تسبب إرباكاً وتشويشاً لدى الراغبين في الترشح.

\_ أدوات التدريب المتزامن وأساليبه تتصف بالاجترار، وكذلك أدوات التقييم يشوبها القصور.  
\_ المعلمون كمدخلات محتملة للعمل كقادة مدارس يحتاجون تحفيزاً وتشجيعاً للعمل كمديري مدارس.

\_ مديرو المدارس يعانون العديد من المشكلات والصعوبات، المتعلقة بأوضاعهم الإدارية والمالية.

### التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات، يوصي الباحث بما يأتي:
- \_ تبني النموذج المقترح من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؛ بما يسهم في تطوير آليات توظيف مديري المدارس، والذي يتضمن:
- \_ إعادة النظر في معايير وشروط اختيار مديري المدارس، بما يتسق مع التطورات المعرفية، والإدارية، والميدانية.



- \_ التحول من نظام اختيار إلى نظام توظيف متكامل يتضمن الاستقطاب والاختيار، بما يتضمنه ذلك من إجراءات إدارية وفنية.
- \_ التنسيق مع ذوي العلاقة؛ لتطوير آليات توظيف مديري المدارس الفلسطينية.
- \_ الوصول إلى حالة من الاستقرار والثبات النسبي في نظام الاختيار، إذ إن التغييرات الكثيرة تسبب إرباكاً وتشويشاً لدى الراغبين في الترشح.
- \_ تطوير أدوات التدريب المتزامن مع إجراءات التوظيف، وتطوير أدوات التقويم وتقنياتها.
- \_ تحفيز المعلمين وتشجيعهم على الترقى لوظيفة مدير مدرسة، فضلاً عن تحسين أوضاع مديري المدارس، الإدارية والمالية.

## المراجع العربية والانكليزية

### أولاً: المراجع العربية

- أرناؤوط، أحمد إبراهيم. (2017). تصور مقترح لتطوير نظام اختيار القيادات المدرسية في مصر في ضوء خبرتي سنغافورة وفنلندا. *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد ديسمبر (الجزء الأول)*. 299 \_ 386.
- الباسل، ميادة ولاشين، سمر. (2016). *استراتيجيات اختيار مديري المدارس: مدخل لإدارة الجودة، المنصورة*. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- حاجي، فطيمة. (2014). واقع السياسات التعليمية في ماليزيا ومدى استفادة الجزائر من هذه التجربة. *مجلة الدراسات الأفريقية، 36*(36)، 685-714.
- الحاشدي، محسن. (2024). *اكتشف لماذا نظام التعليم في ماليزيا هو الأفضل في آسيا، متاح عبر: <https://linksshortcut.com/zU1qH>*، تم الاسترجاع بتاريخ: 2024/11/26م.
- حمودي، أحمد. (2009). *السياسة التعليمية في ماليزيا، متاح عبر: <https://2u.pw/TYhAulm4>*، تم الاسترجاع بتاريخ: 2024/11/26م.
- ديوان الموظفين العام بفلسطين (2022). *إعلان داخلي (2022/37) عن الحاجة لشغل بعض الوظائف للعام الدراسي 2022/2023*، رام الله، فلسطين.
- ديوان الموظفين العام بفلسطين. (2023 \_ أ). *محاو الامتحان المحوسب لوظيفة مدير مدرسة وفق الإعلان الداخلي رقم (2023/1)*، غزة، فلسطين.
- ديوان الموظفين العام بفلسطين. (2023 \_ ب). *إعلان داخلي (2023/1) حول بطاقة الوصف الوظيفي لمدير المدرسة، رام الله، فلسطين.*



- سالمان، علي أحمد. (2018). تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 34 (2) \_ الجزء الثاني، 391 \_ 456.
- سعدون، محمد ومحمود، محمد وعلي، محمد. (2022). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر في ضوء الخبرة الماليزية. *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، 193(5)، 194-230.
- سلامة، هدى أحمد. (2021). أوجه الشبه والاختلاف بين أسس اختيار مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفنلندا. *المجلة العربية للنشر العلمي (A/SP)*، العدد (30)، 834 \_ 861.
- صقر، أحمد محيي. (2019). *العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الاستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم دراسة تحليلية وميدانية، الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.*
- عيداروس، أحمد نجم الدين وعبد، فيولا منير وفراج، تامر إسماعيل. (2019). الخبرة الماليزية في تطوير وحدات التدريب بمدارس التعليم العام وإمكان الإفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية. بنها، العدد (117) \_ الجزء (1)*، 255-309.
- قشوع، إسماء حسين. (2023). تصور مقترح لاختيار مديري المدارس وتدريبهم في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة والتجارب العالمية كمدخل لإدارة الجودة الشاملة. *(رسالة دكتوراه غير منشورة)*، الجامعة العربية الأمريكية.
- مرة، زينب. (2021). واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم. *(رسالة ماجستير غير منشورة)*، جامعة القدس بفلسطين.
- المغربي، محمد. (2016). *إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.*
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2014). *المعايير المهنية لمدير المدرسة، هيئة تطوير مهنة التعليم. رام الله، فلسطين.*
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2017). *مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة، هيئة تطوير مهنة التعليم، رام الله، فلسطين.*
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2020). *الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، الإدارة العامة للمتابعة الميدانية، رام الله، فلسطين.*
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2024). *هيكلية وزارة التربية والتعليم، متاح عبر: (https://moe.edu.ps/structure)*، تم الاسترجاع بتاريخ: 2024/12/2.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2018). *أسس تعيين مدير مدرسة، متاح عبر: (https://2u.pw/p3ASVGIW)*، تم الاسترجاع بتاريخ 2024/12/13 م.
- وزارة التربية والتعليم الماليزية. (2021). *خطة التعليم في ماليزيا (2013 \_ 2025) \_ مرحلة ما قبل المدرسة إلى ما بعد الثانوي، الجزء الثاني، ترجمة مركز البيان للدراستات والتخطيط، بغداد.*



يوسف، ناصر. (2010). دينامية التجربة اليابانية في التنمية المركبة "دراسة مقارنة بالجزائر وماليزيا". بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

#### Arabic References

- Arnā'ūt, Aḥmad Ibrāhīm. (2017). Taṣawwur muqtarah li-taṭwīr Nizām ikhtiyār al-qiyādāt al-madrasīyah fi Miṣr fi ḍaw' khbrty Sanghāfūrah wfnlndā. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi'at Banī Suwayf, 'adad Dīsimbir (al-juz' al-Awwal), 299\_386.*
- al-Bāsil, Mayyādah wlāshyn, Samar. (2016). *Istirāṭijīyāt ikhtiyār mudīrī al-Madāris : madkhal li-idārat al-jawdah*, al-Manṣūrah : al-Maktabah al-ṣrīh lil-Nashr wāltwz ḥ'.
- Ḥājji, Faṭīmah. (2014). wāqī' al-Siyāsāt al-tā'limīyah fi Mālīziyā wa-madā istifādāt al-Jazā'ir min Hādhihi al-tajribah. *Majallat al-Dirāsāt al-Afrīqīyah, 36 (36), 685-714.*
- al-Ḥāshidī, Muḥsin. (2024). *aktshf Li-mādḥā Nizām al-Ta'lim fi Mālīziyā huwa al-afḍal fi Āsiyā, mtāḥ 'abra : https://linkshortcut.com/zU1qH*), tamma alāstrjā' bi-tāriḥ : 26/11/2024m.
- Ḥammūdī, Aḥmad. (2009). *al-siyāsah al-tā'limīyah fi Mālīziyā, mtāḥ 'abra : (https://2u.pw/TYhAulm4)*, tamma alāstrjā' bi-tāriḥ : 26/11/2024m.
- Dīwān al-muwazzāfin al-āmm bi-Filasṭīn (2022). *i' lān dākhili (37/2022) 'an al-ḥājah lshghl ba'ḍ al-wazā'if lil-āam al-dirāsī 2023/2022*, Rām Allāh, Filasṭīn.
- Dīwān al-muwazzāfin al-āmm bi-Filasṭīn. (2023 \_ U). *Maḥāwir al-imtīhān almḥwsb li-wazīfah mudīr Madrasat wafqa al-I' lān al-dākhili raqm (1/2023)*, Ghazzah, Filasṭīn.
- Dīwān al-muwazzāfin al-āmm bi-Filasṭīn. (2023 \_ b). *i' lān dākhili (1/2023) ḥawla Biṭāqat al-waṣf al-wazīfī li-mudīr al-Madrasah*, Rām Allāh, Filasṭīn.
- Sālīmān, 'Alī Aḥmad. (2018). Taṣawwur muqtarah li-taṭwīr Nizām ikhtiyār wa-tadrīb mudīrī al-Madāris al-ibtidā'iyah fi al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdiyah fi ḍaw' khibrāt ba'ḍ al-Duwal. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi'at Asyūt, 34 (2) \_ al-juz' al-Thānī, 391\_456.*
- Sa'ḍūn, Muḥammad wa-Maḥmūd, Muḥammad wa-'Alī, Muḥammad. (2022). tṭwyr adā' mdyry al-Madāris althānwyh alsnā'yh bmsr fi ḍw' alkhbrh almālyzyh. *Majallat al-Tarbiyah, Jāmi'at al-Azhar, 193 (5), 194-230.*
- Salāmah, Hudā Aḥmad. (2021). awjuh al-shubah wa-al-ikhtilāf bayna Usus ikhtiyār mudīrī al-Madāris fi Wizārat al-Tarbiyah wa-al-tā'lim al-Filasṭīniyah wfnlndā. *al-Majallah al-'Arabiyah lil-Nashr al-'Ilmī (AJSP), al-'adad (30), 834\_861.*



- Şaqr, Aḥmad Muḥyī. (2019). *al-‘awāmil al-Thaqāfīyah wa-al-Ijtīmā‘īyah wa-ta‘thīruhā ‘alā al-Khiṭaṭ al-Istirātījīyah li-taṣḥīl al-Shabāb fi ba‘ḍ duwal al-‘ālam dirāsah taḥlīlīyah wa-maydānīyah*, al-Iskandarīyah : Dār al-Ta‘līm al-Jāmi‘ī.
- ‘Aydārūs, Aḥmad Najm al-Dīn w‘bdh, fywla mnyr wfrāj, Tāmīr Ismā‘īl. (2019). *al-Khibrah al-Mālīzīyah fi taṭwīr waḥadāt al-Tadrīb bi-madāris al-Ta‘līm al-‘āmm w’makān al-Ifādah minhā fi Miṣr. Majallat Kullīyat al-Tarbiyah. Banhā, al-‘adad (117) \_ al-juz’ (1), 255-309.*
- Qashū‘, Isrā’ Ḥusayn. (2023). *Taṣawwūr muqtarāḥ lākhtyār mudīrī al-Madāris wa-tadribihim fi Filasṭīn fī ḍaw’ Ittijāhāt al-Idārah al-Tarbawīyah al-ḥadīthah wa-al-tajārib al-‘Ālamīyah kamadkhal li-idārat al-jawdah al-shāmilah.* (Risālat duktūrāh ghayr manshūrah), al-Jāmi‘ah al-‘Arabīyah al-Amrīkīyah.
- Marrah, Ranīm. (2021). *wāqī‘ ma‘āyīr ikhtiyār mudīrī al-Madāris al-khāṣṣah wa-al-ḥukūmīyah fi Muḥāfaẓat Bayt Laḥm wa-ṭuruq taṭwīrihā min wijhat naẓar almshrfyn al-Tarbawīyīn wālmḍryrn anfusahum.* (Risālat mājistūr ghayr manshūrah), Jāmi‘at al-Quds bi-Filasṭīn.
- al-Maghribī, Muḥammad. (2016). *Idārat al-mawārid al-basharīyah, al-Urdun* : Dār al-Jinān lil-Nashr wa-al-Tawzī‘.
- Wizārat al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm al-‘Ālī. (2014). *al-ma‘āyīr al-mihniyah li-mudīr al-Madrasah, Hay‘at taṭwīr mihnat al-Ta‘līm.* Rām Allāh, Filasṭīn.
- Wizārat al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm al-‘Ālī al-Filasṭīnīyah. (2017). *Mudawwanat al-sulūk wa-akhlaqīyāt mihnat mudīr al-Madrasah, Hay‘at taṭwīr mihnat al-Ta‘līm,* Rām Allāh, Filasṭīn.
- Wizārat al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm al-‘Ālī al-Filasṭīnīyah. (2020). *al-Dalīl al-ijrā‘ī li-mudīr al-Madrasah, al-Idārah al-‘Āmmah lil-mutāba‘ah al-maydānīyah,* Rām Allāh, Filasṭīn.
- Wizārat al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm al-‘Ālī. (2024). *Haykalīyat Wizārat al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm,* mtāḥ ‘abra : (<https://moe.edu.ps/structure>), tamma alāstrjā‘ bi-tārīkh : 2/12/2024.
- Wizārat al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm al-Filasṭīnīyah. (2018). *Usus ta‘yīn mudīr Madrasah,* mtāḥ ‘abra : (<https://2u.pw/p3ASVGIW>), tamma alāstrjā‘ bi-tārīkh 13/12/2024m.
- Wizārat al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm al-Mālīzīyah. (2021). *khiṭṭah al-Ta‘līm fi Mālīziyā (2013 \_ 2025) \_ marḥalat mā qabla al-Madrasah ilā mā ba‘da al-thānawī,* al-juz’ al-Thānī, tarjamat Markaz al-Bayān lil-Dirāsāt wa-al-takhtīṭ, Baghdād.



Yūsuf, Nāšir. (2010). *Dīnāmīyat al-tajribah al-Yābānīyah fi al-tanmiyah al-murakkabah "dirāsah muqāranah bi-al-Jazā'ir wa-Mālīziyā"*. Bayrūt: Markaz Dirāsāt al-Waḥdah al-<sup>ʿ</sup>Arabīyah.

ثانيًا: المراجع الانجليزية:

- Ahmad, R. H., & Ghavifekr, S. (2017). School leadership for the 21st century: A conceptual overview. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 2(1), 48-61.
- Brown, C. G., & Scott, J. A. (2014). Who Are We Choosing for School Leaders? A Review of University Admissions Practices. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(2), 1-9.
- Don, Y., Raman, A., Daud, Y., Kasim, K., & Omar Fauzee, M. S. (2015). Educational leadership competencies and Malaysia education development plan 2013-2025. *Humanities and Social Sciences Review*, 4(3), 615-625.
- Doyle, D., & Locke, G. (2014). *Lacking Leaders: The Challenges of Principal Recruitment, Selection, and Placement*. Thomas B. Fordham Institute.
- Institute Aminuddin Baki (IAB). (2012). *Laporan Tahunan IAB 2012 [IAB Annual Report 2012]*. Genting Highlands: Institute Aminuddin Baki.
- Kin, T. M., Kareem, O. A., Musa, K., Ghouri, A. M., & Khan, N. R. (2020). Leading sustainable schools in the era of Education 4.0: Identifying school leadership competencies in Malaysian secondary schools. *International Journal of Management in Education*, 14(6), 580-610.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational administration quarterly*, 39(3), 370-397.
- Ministry of Education Malaysia. (2016). *Malaysia education blueprint 2013–2025: 2016 annual report*. Putrajaya: Ministry of Education Malaysia.
- Shamsudin, S. (2023). Malaysian Principals Leadership Model: The Quest in Developing Future-Ready School Leaders. *Global Journal of Education Research & Management (GERMANE)*, 3(3), 55-63.
- World Bank. (December 2013). *Malaysia Economic Monitor HighPerforming Education*. Bangkok: World Bank Office-Bangkok.



## ملحق (1)

### استمارة المقابلة

السيدة/ المدير/ة: ..... حفظه/يا الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

### الموضوع: اجراء مقابلة

أهديكم أفضل الأمانى والتحيات، وأرجو لكم السلامة، وأن يزيل الله عنا غمة الحرب وويلاتها. وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه فإن الباحث ينوي إجراء دراسة ميدانية حول: "واقع توظيف (استقطاب، واختيار، وتعيين) مديري المدارس في فلسطين"، إذ تم تصميم أداة (مقابلة) تناولت أداء وزارة التربية والتعليم خلال توظيف مديري المدارس، والتي تضمنت (4) أسئلة، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالاستجابة لأسئلة المقابلة بما ترونه مناسباً، مع التأكيد على أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص شكري وتقديري لسيادتكم

الباحث: د. محمود إبراهيم خلف الله

### أسئلة المقابلة:

1. ما درجة رضاك عن إجراءات الاستقطاب التي تتخذها الوزارة لجذب العاملين في المدارس للترشح لوظيفة مدير مدرسة، وما توصياتك التي تتوقع أن تسهم في تطوير تلك الإجراءات؟

.....  
.....  
.....  
.....

2. ما درجة رضاك عن إجراءات الاختيار التي تتخذها الوزارة لانتقاء المرشحين لوظيفة مدير مدرسة، بما في ذلك (الإجراءات الإدارية للترشح، وشروط الترشح، والإعلان، والمقابلات، والاختبارات، والتدريب المتزامن مع الاختيار (إن وجد)، وما توصياتك التي تتوقع أن تسهم في تطوير تلك الإجراءات؟



3. ما درجة رضاك عن إجراءات التعيين والتسكين التي تتخذها الوزارة للمدير الذي اجتاز مسابقة الوظيفة بنجاح، بما في ذلك (الأجور، والامتيازات المتعلقة بقانون الخدمة المدنية)، وما توصياتك التي تتوقع أن تسهم في تطوير تلك الإجراءات؟

4. ماذا يمكنك أن تقترح من إجراءات وتحسينات (لم يشر إليها أعلاه) لتطوير نظام توظيف مديري المدارس؟



ملحق (2):

المعايير المهنية لمدير المدرسة بوزارة التربية والتعليم العالي

- المعيار (1): يمتلك معرفةً وفهماً بالمعايير المهنية الوطنية الفلسطينية للمعلمين.
- المعيار (2): يمتلك معرفةً، وفهماً بفلسفة المنهاج الفلسطيني، وأهدافه، وخطوطه العريضة.
- المعيار (3): يمتلك معرفةً، وفهماً بنظريات التعلم، وبمبادئ التعلم النشط، والفعال، واستراتيجياته.
- المعيار (4): يمتلك معرفة، وفهماً بأنماط التقويم التربوي وأساليبه.
- المعيار (5): يمتلك معرفةً، وفهماً بمفاهيم التخطيط التربوي، وخصائص الخطط الإدارية التربوية.
- المعيار (6): يسعى إلى تحقيق فلسفة المنهاج الفلسطيني، وأهدافه.
- المعيار (7): يوفر فرص النمو المهني لطاقتهم العاملين في المدرسة.
- المعيار (8) يؤدي مهماته الفنية، والإشرافية بفاعلية.
- المعيار (9) يتبنى برامج ومشاريع تعليمية وتطويرية.
- المعيار (10) يوظف البيانات على اختلاف أنواعها، ومصادرها لتطوير عمليتي التعليم والتعلم.
- المعيار (11) يؤمن بحق كل فرد في التعليم.
- المعيار (12) يحرص على مستويات إنجاز عالية.
- المعيار (13): يمتلك معرفة، وفهماً بالهيكلية الإدارية والفنية لنظام التعليم، وفلسفته الوطنية.
- المعيار (14): يمتلك معرفة وفهماً بالمسؤولية القانونية، ومفاهيم المساءلة في النظام التربوي الفلسطيني.
- المعيار (15): يمتلك معرفة، وفهماً في التخطيط التربوي، وإدارة المشاريع.
- المعيار (16) يمتلك معرفة، وفهماً بمفاهيم القيادة، والإدارة التربوية، ونظرياتها.
- المعيار (17) يمتلك معرفة، وفهماً بالتقنيات التربوية، وتكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.



- المعيار (18) يعمل على توفير بيئة صحية آمنة، وداعمة للعملية التربوية.
- المعيار (19) يشرك العناصر البشرية ذات العلاقة في صنع القرارات التربوية الخاصة بالمدرسة.
- المعيار (20): يعمل على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.
- المعيار (21) يوظف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في إدارة العملية الإدارية.
- المعيار (22): يتأمل ممارسته الإدارية والفنية وقيمتها.
- المعيار (23) يقدر الأعمال الإبداعية، والمتميزة لمجتمع المدرسة.
- المعيار (24): يمتلك معرفة، وفهماً في الإمكانيات، والموارد المجتمعية المتاحة.
- المعيار (25) يمتلك معرفة، وفهماً بالعلاقات المجتمعية، واستراتيجيات التواصل.
- المعيار (26): يعزز المسؤولية المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي في دعم تعلم الطلبة، ودعم النظام التعليمي.
- المعيار (27) يبني برامج تشاركية، وعلاقات تكاملية مع المجتمع المحلي، والمؤسسات المجتمعية.
- المعيار (28) يلتزم بإبراز الشخصية الوطنية، والهوية الفلسطينية. المعيار (29) يؤمن بتكامل الأدوار بين مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي في تطوير العملية التربوية

