

"أوجه الشبه والاختلاف بين أسس اختيار مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفنلندا"

إعداد الباحثة:

هدى أحمد عبدالله سلامة

مسؤول المعايير المهنية/ وزارة التربية والتعليم الفلسطينية/ هيئة تطوير مهنة التعليم

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف على الفرق بين أسس اختيار مدير المدرسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفنلندا. للخروج بالفروق الجوهرية، ومعرفة استجابات أصحاب القرار في نتائج الدراسة من حيث مناسبة إضافتها لعام (2020-2021). وتمثلت المشكلة بالسؤال: ما أوجه الشبه والاختلاف بين أسس اختيار مدير المدرسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لعام (2019-2020) وأسس اختياره في فنلندا؟

استُخدم منهج (التحليل المقارن) بدراسة الوثائق، والمقابلة، وأداتين، الأولى نموذج، لمقارنة أوجه التشابه والاختلاف بين أسس اختيار مدير المدرسة لعام (2019-2020)، وفنلندا، والثانية مجموعة أسئلة لمقابلة أصحاب القرار. وأهم نتائج الدراسة، هناك اختلافاً بين أسس اختيار مدير المدرسة في فلسطين وأسس اختياره في فنلندا، تتميز فنلندا (باختبارات نفسية، تدريس حصص، إنجاز أوراق بحثية) وتتفق فلسطين وفنلندا في المقابلة الشخصية.

خرجت الدراسة بتوصيات: لا يقل المؤهل العلمي لاختيار مدير المدرسة عن ماجستير. إعداد المدراء من خلال الدورات والاختبارات التمهيدية قبل اختيارهم لشغل وظيفة مدير مدرسة، وإضافة شرط في مرحلة التكليف بإنجاز المدير ورقة بحثية.

الكلمات المفتاحية: مدير المدرسة، أسس اختيار مدير المدرسة، فنلندا.

المقدمة:

إن متطلبات الحياة العصرية بما تحمله من تقدم علمي وتقني وبما تشهده من تطورات سريعة ومتلاحقة في كل ميادين الحياة بصورة عامة، وفي التربية والتعليم بشكل خاص، فرضت على حقل التربية والتعليم مسايرة هذه التطورات فائقة الجودة لأنها تعتبر الجزء الهام التي يعتمد عليها المجتمع ويتأثر بمخرجاتها ونتائجها، لأنها تقوم بإعداد المواطن الصالح الذي يتطلع إليه المجتمع لسد حاجاته وتلبية مطالبه، بات من الضروري أن يكون القادة التربويون يمتلكون الكفايات النوعية التي تمكنهم من تحقيق الجودة الشاملة، وكون مدير المدرسة يقع على رأس الهرم المدرسي بالنسبة للإدارة

التعليمية، يبقى هو المسؤول عن سير العملية التعليمية طوال العام. وفي ظل الإدارات التربوية الحديثة أهتمت به على كل الأصعدة من حيث معايير اختيار ومعايير مهنية وتدريب وتطوير... الخ (الحري، 2010).

وليمكن القائد التربوي من تحقيق أهداف المؤسسة، لا بد أن تتوفر به مجموعة من الصفات القيادية، مثل (الصحة الجيدة، والمظهر اللائق، والاحترام، والذكاء، والثقة بالنفس .. الخ) (ثلجي، 2007) ولضمان توافر هذه الكفايات عند المدير، تقوم وزارة التربية والتعليم باستمرار على تطوير أسس اختيار أفضل نوعية من المعلمين وجميع الطواقم المساندة، ومتجددة كل عام، وقد تمثلت أسس اختيار مدير المدرسة بعقد اختبار التوظيف، يليه مقابلات شخصية لمن اجتاز الاختبار بنجاح وترصد علامات لكل مرحلة، يتم تجميعها وترتيب أسماء المتقدمين تنازلياً، وتكون أول سنة بمثابة تكليف لمن يتم اختياره، ويثبت بعد انتهاء السنة بتوصية من لجنة يتم تشكيلها خصيصاً، ولتطوير مهاراته ومعارفه وقيم فإنه يخضع لدورة تهيئة بعد تعيينه تمكنه من أداء عمله على أكمل وجه.

لقد بدأ التحول في نظام التعليم الفنلندي، قبل أربعين عاماً، متوازياً مع الخطة الرئيسية في البلاد بهدف الانتعاش الاقتصادي وكان المعلمون يطبقون فكرة بسيطة، اثبت بأنها ناجحة جداً، فخلال العام 2000، ظهرت نتائج الجولة الأولى من البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA)، أن الشباب الفنلندي أفضل شباب القراء في العالم، وهذا يؤكد نجاح الفكرة، وبعد ثلاث سنوات، كانت لهم القيادة في الرياضيات، وبحلول عام 2006، كانت فنلندا أول دولة من 57 دولة في مجال العلوم، وفي (2009)، جاءت فنلندا في المرتبة الثانية، على مستوى الدول في العلوم، والثالثة في القراءة والسادسة في الرياضيات، بين ما يقارب من نصف مليون طالب وطالبة من جميع أنحاء العالم. (يحيى، 2012).

عند النظر إلى إنجازات فنلندا بهذه الفترة القصيرة، نجد أنها نجاحات مميزة تستحق الدراسة والبحث، ولكون المدرسة هي المنفذة لسياسات الوزارة، فلا يمكن أن تنجح بأي استراتيجية أو خطة تضعها، دون قناعة المعلمون والمديرون، والإيمان بها لتنفيذها، فأى نجاح وتقدم لفنلندا لم يأت إلا من

المدرسة، والنظام المتبع فيها، ولكون المدير هو صاحب الرؤية والقيادة الفاعلة المؤثرة، فيجب اختياره بعناية فائقة.

يحتاج مدير المدرسة إلى اكتساب مجموعة من الكفايات لكي يحقق النجاح في إنجاز المهام المكلف بها بدقة وإتقان، فإكتساب الكفايات الفنية تمكنه من ممارسته لدوره القيادي التربوي، ومجموعة من الكفايات الإنسانية تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، ومجموعة من الكفايات الإدارية تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل (حامد، 2009). إذ أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير مدرسته وبأسلوب القيادي الذي يمارسه في التعامل مع مختلف المواقف اليومية المعقدة. وقد اعتمدت وزارة التربية والتعليم نظام وأسس يتم تعميمها كل عام لاختيار مدير المدرسة وهي مقسمة على عدة مراحل كما يأتي:

أولاً: أسس اختيار مدير المدرسة في فلسطين:

عندما نتحدث عن مسمى مدير مدرسة فإننا ننظر إلى بُعدين أولهما إداري والآخر فني، وننظر أيضاً إلى مجموعه من السمات الشخصية التي تضمن نجاحه في الدور الذي يقوم به. ولكي لا نتوه بين الدور الذي يقوم به مدير المدرسة والدور المرجو منه، لابد من وجود معيار واضح ومحدد لوصف دوره، ونظام واضح أيضاً لأسس اختياره، ونجمل هنا الأسس التي وضعتها وزارة التربية والتعليم لاختياره العام (2019-2020) وتم تعميمها بكتاب رسمي على المديريات، وذلك لكون هذه الأسس متجددة كل عام، كما أفاد أحد المسؤولين في الوزارة.

أسس اختيار مديري ومديرات المدارس للعام 2020/2019

المرحلة الأولى: التقدم للوظيفة :

أولاً: شروط التقدم لوظيفة مدير/ة مدرسة:

يتم الإعلان عن تقديم الطلبات للراغبين في التقدم لإشغال وظيفة مدير مدرسة للعام الدراسي 2020/2019م من خلال إشعار المديريات بذلك وفقاً للشروط الآتية:

1. المؤهل العلمي: أن لا تقل شهادة المتقدم عن درجة البكالوريوس (كافة التخصصات التي تقبل

للتدريس في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية).

2. **الخبرة التربوية:** ثماني سنوات في وزارة التربية والتعليم العالي على أن يكون عمل منها خمسة سنوات معلماً ويفضل أن يكون قد عمل نائب مدير مدرسة على ملاك وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

3. **تقييم الأداء:** أن يكون تقييم الأداء لآخر ثلاث سنوات 2016، 2017، 2018م جيد جداً. وإذا كان المتقدم قد إنقطع عن عمله في إحدى السنوات المذكورة يؤخذ تقييم الأداء لآخر ثلاث سنوات كان فيها على رأس عمله.

ثانياً: فترة التكليف: (تحتسب من بداية العام الدراسي وتنتهي مع إنتهاء امتحانات نهاية العام الدراسي أي مع إنتهاء الفصل الدراسي الثاني) ولا تحتسب فترة العطلة الصيفية من ضمنها.
- تحتسب فترة التكليف للمدير/ة على أن لا تقل عن (90 يوماً) يوم عمل فعلي على الأقل.
- تثبيت المدير/ة (المكلف): في نهاية العام الدراسي تقوم المديرية بإعداد تقرير توصي من خلاله بتثبيت أو عدم تثبيته من خلال لجنة مكونه من (مدير التربية والتعليم العالي، مديري الدوائر الإدارية والفنية)، ورئيس قسم متابعة الميدان ورئيس قسم الإشراف ورئيس قسم الشؤون الإدارية ورئيس قسم الرقابة الداخلية عضو مراقب).
إستناداً إلى المعايير التالية:-

- الحضور والشخصية " قائد تربوي".
- إمتلاك مهارة الاتصال والتواصل داخلياً وخارجياً.
- المقدرة على إتخاذ القرار وحل المشكلات.
- القدرة على القيادة والتأثير في الآخرين.
- المقدرة على متابعة البيئة المدرسية من جميع جوانبها.
- المقدرة على متابعة أداء والنمو المهني للمعلمين وتشخيص مستوى الطلبة ووضع الخطط العلاجية الفاعلة.
- المبادرات التربوية.

ثالثاً :- تقديم الطلبات:

1. يتم تقديم الطلبات إلكترونياً من خلال رابط إلكتروني على الصفحة للوزارة يتم الإعلان عنه في حينه.
2. مدة قبول الطلبات أسبوعين من تاريخ الإعلان.
3. يحتفظ المتقدم بصورة عن وصل إثبات تقديم الطلب الذي يظهر له بعد الانتهاء من تعبئة الطلب.
4. على المتقدم للوظيفة تحديد المرحلة التي سيتقدم لها: مرحلة أساسية أولى ورياض الأطفال (4-1 أساسي)، تقديم إثبات من المديرية بعدد سنوات تدريس المرحلة على أن لا تقل عن 3 سنوات ، "الاساسي". أو مرحلة أساسية عليا أو ثانوية (12-5).
5. تكون قوائم من انطبقت عليهم الشروط كآلاتي: قائمة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة للمرحلة ورياض أطفال 4-1 أساسي ذكور، أو 4-1 أساسي إناث. أو للمرحلة 5-12 ذكور. أو للمرحلة 5-12 إناث.
6. ترفق قائمة لمن لم تنطبق عليهم الشروط مع إظهار للشرط الذي لم ينطبق.
7. يكون تقديم الطلب لإحدى المرحلتين فقط (4-1 أساسي، أو 5 - 12).
8. تتم عملية فرز طلبات المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة إلكترونياً في الوزارة وبعد الانتهاء من تقديم الطلبات مباشرة وتتم متابعة العملية من قبل الإدارة العامة للمتابعة الميدانية، والإدارة العامة للشؤون الإدارية، ومندوب عن الرقابة الداخلية).
9. ملف الإنجاز: ضرورة وجود ملف إنجاز لكل متقدم لوظيفة مدير ومديرة ، على أن يحتوي على مبادرات وإنجازات المعلم والمسابقات وقصص نجاح.....الخ.
10. تُرصد قوائم المتقدمين في قائمة.
11. يتم حصر الشواغر المتوقعة للعام الدراسي 2020/2019م من قبل المديرية موضح فيها سبب الشغور وجنس المدرسة ويتم تزويد الوزارة بذلك بقائمتين كآلاتي: شواغر الإدارات المدرسية للمرحلة 4-1 أساسي ذكور، أو 4-1 أساسي إناث، أو للمرحلة 5 - 12 ذكور . او للمرحلة 5 - 12 إناث.

المرحلة الثانية: الإختبار :- كل من انطبقت عليهم شروط التقدم للوظيفة يتقدم لاختبار تشرف على إجراءاته كاملة (إعداد الاختبار وتنفيذه وإخراج نتائجه) الإدارة العامة للقياس والتقويم والامتحانات ويكون وفقاً للآتي:

1. يقيس الاختبار مدى معرفة المتقدم للوظيفة بالأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالتربية والتعليم بالإضافة إلى المهارات والكفايات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

2. علامة اجتياز الاختبار 60%.

3. ينفذ الاختبار وفق خطة زمنية محددة وبالطريقة التي تقرر في حينها.

4. تصرف تكاليف تنفيذ الاختبار من الميزانية المخصصة للنشاط في الإدارة العامة للقياس والتقويم والامتحانات.

5. بعد اخراج نتائج الاختبار يتم تزويد الإدارة العامة للمتابعة الميدانية والإدارة العامة للشؤون الإدارية بنسخة لكل منهما.

6. ترصد علامة الاختبار مرتبة تنازلياً في قائمة.

- **المرحلة الثالثة: المقابلة الأولية (على مستوى المديرية)** يرصد للمقابلة (20 علامة).

- تتم مقابلة كل من اجتاز الإختبار بنجاح.

- تكون اللجنة برئاسة مدير دائرة من خارج المديرية يتم تسميته من قبل الوزارة وعضو مراقب من

الرقابة الداخلية يكون من وحدة الرقابة في الوزارة أو من أحد أقسام الرقابة الداخلية من مديرية

أخرى وعضوية كل من (رئيس قسم متابعة الميدان، رئيس قسم الشؤون الادارية، رئيس قسم

الإشراف).

المرحلة الرابعة: المقابلة الثانية (على مستوى الوزارة): - ويرصد لها (30) علامة.

1. تتولى الإدارة العامة للشؤون الإدارية وبالتعاون مع الإدارة العامة للمتابعة الميدانية الإجراءات :-

- تحديد موعد المقابلات. وتشكيل لجان مقابلات.

- تجهيز القوائم للمتقدمين مرتبة حسب الدور.

- إجراءات النقل لوظيفة مدير/ة وتعبئة الشواغر وفق الأصول .

- تنظيم برنامج تدريبي (تهيئته) لمن يتم نقلهم الى وظيفة مدير مدرسة بالتنسيق ما بين الإدارة العامة للمتابعة الميدانية والإدارة العامة للشؤون الإدارية والإشراف والمعهد الوطني.
- تتكون اللجنة من (مدير عام المتابعة الميدانية ، مدير دائرة في الإدارة العامة للمتابعة الميدانية، عضوية مدير التربية والتعليم، عضوية الإدارة العامة للإشراف، عضوية الإدارة العامة للشؤون الإدارية ، عضوية الرقابة الداخلية بصفة مراقب).

2. **معايير المقابلة:** (الشخصية والحضور، حل المشكلات، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على الاتصال والتواصل، الثقافة العامة، اللغة الإنجليزية).

3. ترتب القوائم تنازلياً بعد المقابلة وفقاً للجدول الآتي نموذج (3): (قائمتين منفصلتين للمرحلة 1-4 للذكور والإناث، قائمتين منفصلتين للذكور والإناث للمرحلة 5-12):

4. **علامة المؤهل العلمي:**

أ. بكالوريوس (7) علامات .

ب. بكالوريوس + دبلوم تربية (8) علامات.

ج. بكالوريوس + ماجستير (9) علامات .

د. دكتوراه (10) علامات.

ثانياً: أسس اختيار مدير المدرسة في فنلندا:

تهتم فنلندا بالتعليم بشكل عام، حيث تعتبر أن التعليم من حق الجميع، واهتمت أيضاً بالمعلم وأسس اختياره، فقد حرصت على اختيار الأفضل للتدريس ومن ثم تأهيلهم وتدريبهم بشكل عملي، للاعتماد عليهم في المدارس، حيث أنهم مسؤولين عن نجاح العملية التعليمية جميعاً، ومن بين اهتمامهم أيضاً هو سياسة اختيار مديري المدارس، حيث تدرك أهميته اختياره كقائد للعملية التعليمية، ونورد سياسة فنلندا في آلية اختيار مدير المدرسة:

أولاً: المؤهلات العلمية لمدير المدرسة في فنلندا: يجب أن يحصل المدير على شهادة الإدارة التربوية (15 ساعة معتمدة)، واستناداً إلى متطلبات المؤهلات المعتمدة من قبل المجلس الوطني الفنلندي للتعليم، يمكن استكمال الحصول على الشهادة كمؤهل أكاديمي منفصل أو من خلال نموذج

الدراسة الأساسية الجامعية الذي يحمل عنوان "الإدارة التربوية" (25 ساعة معتمدة)، والذي يشمل أيضاً شهادة الإدارة التربوية (Hargreaves, Halász et al. 2007).

المجالات المواضيعية التي تشملها شهادة الإدارة التربوية كما ذكرتها (حسن، 2017):

1. أسس القانون العام وتشمل : القوانين الدستورية المتعلقة بسياسة الدولة، ومسيرة الوطن منذ نشأته .
2. إدارة مؤسسات التعليم العامة والبلدية، حيث يُطلب من المدير أن يفهم أهداف السياسة العامة للتعليم وما يترتب عليها ، ومعرفة الأنظمة واللوائح المنظمة للعملية التربوية .
4. إدارة الموارد البشرية (دراسة عميقة حتى يمتلك القدرات التي تؤهله للتواصل مع المعلمين).
5. الإدارة المالية

يتم استكمال المؤهلات من خلال تقديم اختبارين كتابيين (من جزأين أ و ب). ويجب دفع رسوم للحصول على الشهادة، ويتم تقييم الامتحانات من قبل المسؤولين الذين يتم تعيينهم من قبل المجلس الوطني الفنلندي للتعليم. كما يقوم المجلس بتنظيم التدريب التحضيري للشهادة كل عام، ويكون ذلك خاضعاً للرسوم.

ويتم استكمال الدراسة بمعرفة الوصف الوظيفي لمدير المدرسة، من خلال الأدبيات والأبحاث، وإجراء مقابلات مع المديرين الخبراء في المدارس التوجيهية. ويقوم المشاركون بإعداد خطط التطوير الشخصي وإعداد مشروع نهائي حول المواضيع التي يختارونها.

ثانياً: من واجب المدير تقييم أداء المعلم وفقاً للمعايير المعتمدة من قبل مقدم التقييم، ومعايير التقييم النموذجية التي يعتمد عليها المدير في تقييم المعلم تتكون من ثلاثة محاور رئيسية وهي (Hargreaves, Halász et al. 2007):

1- تمكّن المعلم من المهنة .

2- أداء التلميذ

3- القدرة على التعاون والاندماج، حيث يضع المعلمون خططا لتطويرهم المهني بأنفسهم وما على الإدارة إلا أن توفر التدريب اللازم الذي يطلبه المعلم، والقيام بتقييم النشاط الذي يحتاجه المعلم، وقياس مدى صلاحيته (Schools, 2008) .

ثالثاً: يشترط أن يجتاز المدير إختبارات نفسية، وهذه الاختبارات تقيس الوظائف الذهنية وخصائص الشخصية (Hargreaves, Halász et al. 2007).

رابعاً: المقابلة الشخصية وهدفها التعرف على الشخصية والنطق والمظهر العام، والثقافة الشخصية العامة (Taipale 2012).

خامساً: أن يكون لديه مهارات في التغيير والقدرة على الزام الموظفين بالتطور المهني، والعمل الجماعي (Schools, 2008).

سادساً : يُطلب من المدير أن يُدرس، حتى مديرو المدارس الثانوية والكبيرة، من (2-3) ساعات أسبوعياً على الأقل، (Hargreaves, Halász et al. 2007).

سابعاً: إشراف الجامعات على تدريب المدراء بتمويل من الحكومة: تقوم العديد من الجامعات بتنظيم التدريب الممول من قبل الحكومة من أجل قيادة المدرسة (6 ساعات معتمدة)، ويهدف هذا التدريب إلى تقديم صورة شاملة عن قيادة المدارس، وقد قامت بعض السلطات المحلية والمؤسسات التعليمية الخاصة بتنظيم مساقاتها التدريبية الخاصة بالتعيين والتوظيف، والتي استقطبت الكثير من المتقدمين للوظائف (Taipal, 2012).

ثامناً: دورات تمهيدية يجب أن يخضع لها المعلم حتى يكون ضمن المرشحين للإدارة، فلا يشترط أن يكون المتقدم للإدارة معلماً، ولكن في حال أراد المعلم الالتحاق بوظيفة مدير مدرسة، فإنه يخضع لدورات تمهيدية من قبل الجامعات بالتشارك مع المركز الوطني للتطوير المهني في مجال التعليم، وقد وضحتها (Taipale, 2012) كالآتي: تتابع الجامعات بشكل رئيس البرامج التمهيدية للمدراء، وتُركز على التطبيق العملي للنظريات، بينما يُركز المركز على حلول المشاكل اليومية.

تاسعاً: مدير المدرسة مُطالب بإنجاز ورقة بحثية سنوية في مجالات تربوية متنوعة تخدم العملية التربوية ما دام على رأس عمله (Taipale, 2012).

- وقد ذكرت دراسة (حسن، 2017)، التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية والكشف عن معيقات تطبيقها والوصول إلى معايير متطورة

لاختيار مديرات المدارس من خلال الاستفادة من تجارب عدد من الدول المحلية والعالمية، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت (الاستبانة والمقابلة الشخصية). وأهم النتائج اهتمام وزارة التربية والتعليم بما يلي: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، والتدريسية، اعتماد الاقدمية في التعيين وعدد الدورات التدريبية وكذلك مهارة القدرة على التعبير بطلاقة ومهارة الاتصال الشفوي وحسن الاستماع للآخرين.

- **ودراسة أبو شويمة والطويل (2016)**، التي هدفت إلى اقتراح معايير اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، كانت العينة عشوائية منتظمة، ومقابلات شخصية مع، والرجوع إلى القوانين والأنظمة الوثائق المعتمدة في اختيار المديرين. تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، واستخدام اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي واختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية، ومن نتائجها أن درجة استجابة جميع أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة. وبناءً على ذلك؛ تمّ الدمج بين ما ركّز عليه الجانب النظري في اقتراح المعايير، وبين ما أفرزته نتائج الدراسة، وفي المرحلة التالية تمّ التأكد من صدق المعايير، وأوصت الدراسة بتطبيق المعايير المقترحة في اختيار مجتمع الدراسة.
- **ودراسة الظفيري (2011)**، التي هدفت إلى التعرف على أساليب اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء الاتجاهات الحديثة وواقع الاساليب المتبعة والمطبقة في اختبار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير أساليب اختيار مدير المدرسة الثانوية في ضوء الاتجاهات الحديثة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي معتمداً على أداة الدراسة وهي الاستبانة نظراً لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت والبالغ عددهم (157) مديراً ومديرة.
- **وهدف دراسة المواجهة (2011)**، إلى بناء مقياس لاختيار مديري المدارس في الأردن، إذ قام الباحث ببناء اختبار يحوي فقرات موزعة على ستة مجالات تغطي ما يحتاجه مدير المدرسة من كفايات في الجانبين الإداري والفني، ولتحقيق غرض الدراسة استخدم الباحث ثلاث عينات من المدرء، الأولى لتحري الخصائص السيكومترية لفقرات المقياس، والثانية لتحديد درجة القطع ولتقدير مؤشر الصدق التمييزي، أما الثالثة فقد استخدمت لتقدير مؤشرات

الثبات و لقياس أداء المديرين في محافظة الكرك، وأظهرت النتائج أن متوسط أداء المديرين على درجة المقياس متوسطاً وبلغ 68%.

- **ودراسة (زقوت، 2007) التي** هدفت إلى تطوير معايير اختيار مديري المدارس في وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، والتأكد من صدق الاستبانة بعرضها على محكمين وخبراء، والتأكد أيضاً من ثباتها، وكشفت الدراسة عن أهمية المقابلة الشخصية واعتماد السيرة الذاتية، ومن أهم النتائج: رفع سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات، واعتماد معيار المتقدمين ممن تعدى 40 عاماً ومعيار التقارير السنوية بتقدير لا يقل عن جيد جداً، واللاتزان الانفعالي والقدرة على ضبط النفس والاتصال والتواصل، وضرورة مشاركة المجتمع المحلي في عملية الاختيار، والاهتمام بالسمعة الشخصية للمعلمين المتقدمين.

- **أما دراسة: (Ahtiainen، Lahtero، 2019 Lang)** فإنها بحثت في القيادة الموزعة من وجهات نظر مديري المدارس الشاملة الفنلندية، وتقدم مناقشة حول التدريب على القيادة الذي يتطلبه مديرو المدارس وينظر إليه فيما يتعلق بآراء مديري المدارس. تستند متطلبات التأهيل لمديري المدارس على خبرتهم كمدرسين والدراسات في الإدارة التعليمية. فالدراسات في القيادة ليست إلزامية. تشير النتائج إلى أن مديري المدارس (ن = 13) ممن لديهم دراسات جامعية في القيادة التربوية والإدارة يشددون على أن القيادة الموزعة أكثر تفاعلاً من مديري المدارس الذين لديهم أنواع أخرى من التدريب. تطرح هذه الورقة أسئلة تتعلق بمحتوى وهيكل التدريب على القيادة التربوية. علاوة على ذلك، تشير هذه الدراسة إلى أن هناك حاجة متزايدة لاختبار القيادة التربوية من حيث التدريب، والآراء المتعلقة بهياكل القيادة والممارسات في المدارس.

- **ودراسة المجلس الوطني الفنلندي للتعليم (Finnish National Board of (FNBE)**

-Education "International survey on educational leadership,

(2012) قام المجلس بإجراء دراسة استقصائية لفحص متطلبات المؤهلات وأنظمة التعليم

المستمر لمديري المدارس في البلدان والمناطق المستهدفة منها: (فنلندا، السويد، النرويج،

الدنمارك، ألمانيا ..) بهدف مقارنتها بالممارسات الفنلندية الحالية، واستخدامها كأساس لطرح

- نماذج مبتكرة جديدة للتعليم المستمر لقادة المدارس والفرق الإدارية. وكان التركيز على برامج ما قبل الخدمة للذين يتقدمون لشغل مناصب قيادية وبرامج تمهيدية للمدراء الجدد، فيسلط الضوء على الممارسات الجيدة المثيرة للاهتمام في مختلف البلدان.
- أما دراسة ارمنا (2008)، فقد هدفت إلى إعطاء حلول وتحديات لجعل إجراءات اختيار مدراء المدارس أكثر وضوحاً وصلاحيّة، وإضافة قيود على برامج الجامعات لإعداد القادة، وأشارت أن أنواع القبول لشغل وظيفة مدير مدرسة ثلاثة (المفتوح والاختياري والتنافسي) المفتوح هو (المقابلة- عدد سنوات الخبرة - المعدل في الجامعة- اختبار قياس القدرات GRE)، والاختياري، تستخدم معايير أكثر عمقا مثل (الاختبار الكتابي- المقابلة- الخبرة السابقة - خطابات التزكية)، والنوع الأخير وهو التنافسي والذي يعد نخبة المرشحين من خلال (برنامج إعداد القادة)، إلا أن معظم البرامج لا تملك عمق الاختيار والتمييز، لذلك يلجأ أصحاب القرار الاختيار الثاني كحل وسط بين المفتوح والتنافسي.
- التعقيب على الدراسات السابقة:**
- تشترك دراسة كل من: حسن، (2017)، أبو شويمة والطويل (2016)، والمواجدة (2011)، وزقوت، (2007) و الظفيري (2011)، بالخروج بمقترحات لتطوير معايير اختيار مديرات المدارس بغض النظر عن كونهم مديري مدارس ثانوية أو وكالة أو أساسية، واعتمدت الدراسات جميعها على منهج البحث الكمي، باستخدام الاستبانات والمقابلات لمعرفة وجهات نظر العينة.
- تتفق دراستي حسن، والمجلس الوطني الفنلندي (FNBE)، (2012)، مع هذه الدراسة بكونها تبحث في مقارنة الأسس في ضوء تجارب دولية.
- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بكونها تبحث في أسس اختيار مديري المدارس ومقارنتها مع دولة فنلندا، وتعتمد على المنهج الكيفي (التحليل المقارن) بناء على جدول أعدته الباحثة للمقارنة ومن ثم إجراء مقابلة مع أصحاب القرار في وزارة التربية، لإطلاعهم على نتائج الدراسة، للخروج بالمناسب إضافته لأسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم في فلسطين العام القادم (2020-2021). تركز الدراسات السابقة جميعها على المعايير

الشخصية للمدير، أما هذه الدراسة فإنها تركز على مراحل الاختيار، وتختلف أيضاً بالمسمى، حيث وزارة التربية والتعليم تعتمد مصطلح (أسس اختيار) لعملية اختيارهم، أما الدراسات السابقة فإنها تعتمد مصطلح (معايير اختيار)، ورغم وجود الاختلافات إلا أن الدراسات السابقة تثيري موضوع الدراسة.

أهمية الدراسة:

- للدراسة أهمية كبيرة في ما يأتي:
- **الأهمية النظرية:** تعتبر الدراسة جهود علمية فنية وبأدوات بحثية ستساهم في التعرف على التوجهات الحديثة والمعاصرة في أسس اختيار مدير المدرسة، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية طبيعة التعليم العام، والذي توضع فيه اللبنة الأساسية لتطوير الدولة وتمكينها وذلك بتطوير كوادرها البشرية وخاصة الإدارات والقيادات التربوية.
- **الأهمية العملية:** تتمثل أهمية الدراسة العلمية في أنها تتناول موضوعاً علمياً حديثاً، وذو أهمية كبيرة في القيادة التربوية وجودة التعليم، فهي تبحث في تطوير أسس اختيار مدير المدرسة والاستفادة من تجارب دولية، حيث من الممكن أيضاً أن تفيد هذه الدراسة صانعي السياسات في وزارة التربية والتعليم في تحسين أسس اختيار مدير المدرسة. كما أن هذه الدراسة قد تفيد باحثين آخرين في إجراء بحوث مستقبلية ذات صلة.

مشكلة الدراسة

انطلاقاً من أهمية دور مدير المدرسة في إعداد الأجيال الذي يؤثر على المجتمع بأكمله، ولكونه العنصر المهم والركيزة الأساسية في النظام التربوي الحديث التي تؤدي إلى نجاح المدرسة، فإن اختياره السليم يضمن نجاحه في عمله الإداري وتحقق المدرسة أهدافها التربوية والاجتماعية، وأصبح لزاماً وضع أسساً وقواعد واضحة ومعلنة للجميع، تؤمن اختيار الأفضل بما يتناسب مع احتياجات العصر والمتغيرات والتحديات التي تواجهه في عمله؛ لذا ارتأت الباحثة تسليط الضوء على الأساليب المتبعة في اختيار مدير المدرسة في فلسطين ومقارنتها مع تجربة فنلندا؛ كونها تميزت بمنظومة

تعليمية، ظهرت جلية عندما حققت مراتب متقدمة عالمياً في اختبارات القراءة والرياضيات والعلوم، وذلك للكشف عن جوانب القصور والاختلاف بينهما، للوصول إلى مقترحات متطورة لأسس اختيار مدير المدرسة مع مراعاة خصوصية البيئة الاجتماعية.

في ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور في السؤال الآتي: ما أوجه الشبه والاختلاف بين أسس اختيار مدير المدرسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لعام 2019-2020 وأسس اختياره في فنلندا؟

أهداف الدراسة:

بعد تسليط الضوء على الأساليب المتبعة لاختيار مدير المدرسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لعام 2019-2020، تمت مقارنة أوجه التشابه والاختلاف بين أسس اختيار مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لعام 2019-2020 وأسس اختيار مديري المدارس في فنلندا، وذلك من خلال أنموذج أعدته الباحثة، يعتمد بشكل رئيس على مراحل اختيار مدير المدرسة لعام (2019-2020) من حيث (الجهة المنظمة لاختيار المدير، تقديم الطلبات، المؤهل العلمي، الخبرة التربوية، تقييم الأداء، مراحل التعيين، الدورات التدريبية، الاختبار الكتابي، المقابلة الشخصية، التكليف) للوصول إلى مقترحات لتطوير أسس اختيار مدير المدرسة في الأعوام القادمة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أسس اختيار مدير المدرسة في فلسطين لعام (2019-2020).
- التعرف على أسس اختيار مدير المدرسة في فنلندا.
- التعرف على الفروق الجوهرية بين أسس اختيار مدير المدرسة في فلسطين لعام (2019-2020) وأسس اختياره في فنلندا.
- معرفة استجابات أصحاب القرار في نتائج الدراسة من حيث مناسبة إضافتها لأسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم في فلسطين العام القادم (2020-2021).

- الاسهام في تطوير أسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بناءً على المعايير المهنية للأعوام القادمة.

أسئلة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما أوجه الشبه والاختلاف بين أسس اختيار مدير المدرسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لعام (2019-2020)، وأسس اختياره في فنلندا؟
- ما هي استجابات أصحاب القرار على نتائج الدراسة من حيث مناسبة إضافتها لأسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم في فلسطين العام القادم.

مصطلحات البحث:

- **مدير المدرسة:** هو المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته، ومهمته تيسير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي. ويُعد المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور، ويُناط به مجموعة من المهام والمسؤوليات. (وزارة التربية والتعليم العالي، الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، 2014).
- **إجرائياً يمكن تعريف مدير المدرسة بأنه:** المسؤول الأول إدارياً وتربوياً في مدرسته، ويشرف على جميع الشؤون التعليمية والتربوية، ويوجه المعلمين وفق لوائح وتعليمات واضحة، ويتم متابعته وتقييم أدائه وفق معايير محددة.
- **أسس اختيار مدير المدرسة (تعريف إجرائي):** الأنظمة والشروط المعتمدة من وزارة التربية والتعليم بإجراءات التي يُستند إليها في عمليه اختيار مديري المدارس مثل: (المؤهل العلمي، الخبرات، التقدير، الصفات الشخصية ... الخ)، حيث تمر بمراحل محددة وواضحة (الاختبار، المقابلات على مستوى المديرية، والمقابلات على مستوى الوزارة)، ويتم رصد علامات لكل شرط ومجموع لكل مرحلة، ثم ترتيب المجموع النهائي من الأعلى للأقل لاختيار الأنسب والأعلى تحصيلاً للوظيفة.

- **فنلندا:** تقع شمال أوروبا، يحدها من الغرب السويد، والنرويج من الشمال وروسيا في الشرق، بينما تقع إستونيا إلى الجنوب عبر خليج فنلندا، عاصمتها مدينة هلسنكي، اللغة الرسمية اللغة الفنلندية يتحدثون بها 93.4% واللغة السويدية يتحدثون بها 5.7%، أما العملة الرسمية لديها فهي اليورو (حجة، 2018).

الفصل الثاني (منهجية الدراسة وإجراءاتها)

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على منهج (التحليلي المقارن)، بطريقتين:

1- دراسة الوثائق: باعتباره أنسب وأيسر صور التحليل المقارن، ومناسبته لهذه الدراسة، الذي يقوم على عملية المقارنة اعتمادا على التحليل الفكري، لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف وبالتالي استخدام جداول رصد أسس اختيار مدير المدرسة عام (2019-2020) وأسس اختياره في فنلندا.

2- المقابلة: لمناقشة نتائج الدراسة مع أصحاب القرار؛ لمعرفة استجاباتهم، من حيث مناسبة وواقعية إضافتها لأسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم في فلسطين العام القادم (2020-2021).

أدوات الدراسة: تم استخدام أداتين مناسبتين للمنهجين المستخدمين وهما:

1) تتمثل أداة الدراسة الأولى: بنموذج أعدته الباحثة لتبويب البيانات؛ لمقارنة أوجه التشابه والاختلاف بين أسس اختيار مدير المدرسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لعام (2019-2020)، وأسس اختيارهم في فنلندا، من خلال عدة محاور وهي: (الجهة المنظمة لاختيار المدير، تقديم الطلبات، المؤهل العلمي، الخبرة التربوية، تقييم الأداء، مراحل التعيين، الدورات التربوية، الاختبار الكتابي، المقابلة الشخصية، التكليف)، وهذا يتفق مع ما اتبعته دراسة المجلس الوطني الفنلندي (2012)، حيث اعتمدت على أسس اختيار المدير في فنلندا وقارنته بتجارب دولية.

1) الأداة الثانية: مجموعة من الأسئلة (مخرجات ونتائج الدراسة) لاستخدامها في مقابلة أصحاب القرار، عن الفروق الجوهرية بين أسس اختيار مدير المدرسة في فلسطين لعام (2019-

(2020) وأسس اختياره في فنلندا، ومن إمكانية ومناسبة إضافتها العام القادم (2020-2021).

الفصل الثالث (عرض نتائج ومناقشتها)

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة، حول مقارنة بين أسس اختيار ومناقشتها

وللإجابة عن السؤال الأول، ما أوجه الشبه والاختلاف بين أسس اختيار مدير المدرسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لعام (2019 - 2020) وأسس اختياره في فنلندا؟

قامت الباحثة بتصميم جدول يحتوي على مجالات تمثل أسس اختيار مديري المدارس في فلسطين والتي تم تعميمها عام (2019 - 2020)، ومقابلة كل من أسس اختياره في فلسطين وفنلندا، والخروج بأوجه الشبه والاختلاف.

جدول (1) يمثل الفرق بين أسس اختيار مدير المدرسة في فلسطين وفنلندا

أوجه المقارنة	فلسطين	فنلندا
الجهة المنظمة لاختيار المدير	وزارة التربية/ لجنة ممثلة بالإدارات الآتية: (الإدارة العامة لمتابعة الميدان، والإدارة العامة للشؤون الإدارية).	منظمة "الحفاظ على المدرسة" التي يشترك فيها مسؤولين من أصحاب الاستشارات التعليمية وأولياء الأمور بالتعاون مع نخبة من المديرون السابقين. والبلديات لها دور في وضع معايير اختيار المدير
تقديم الطلبات	يتم تقديم الطلبات إلكترونياً من خلال رابط إلكتروني على الصفحة الإلكترونية للوزارة.	التحاق المعلم بدورات إدارة تربوية.
المؤهل العلمي	لا يقل عن البكالوريوس (كافة التخصصات التي تقبل للتدريس في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية). يفضل من يحمل مؤهل تربوي. علامات المؤهل العلمي: أ. بكالوريوس (7) علامات . ب. بكالوريوس + دبلوم تربوية (8) علامات. ج. بكالوريوس + ماجستير (9) علامات . د. دكتوراه (10) علامات .	شهادة الإدارة التربوية سواء (15) ساعة تدريبية، أو (25) ساعة من الجامعة (شهادة ماجستير). تشمل المجالات الآتية: 1. أسس القانون العام. 2. إدارة مؤسسات التعليم العامة والبلدية، (أهداف السياسة العامة للتعليم، والأنظمة واللوائح المنظمة للعملية التربوية) . 4. إدارة الموارد البشرية (للتواصل مع المعلمين). 5. الإدارة المالية.

الخبرة التربوية	ثمانى سنوات في وزارة التربية والتعليم العالي على أن يكون عمل منها خمسة سنوات معلماً ويفضل أن يكون قد عمل نائب مدير مدرسة.	لا يوجد معيار محدد لسنوات الخبرة في التربية، والتركيز على شهادة الإدارة التربوية التي تحتوي على تدريب عملي ومقابلات مع المديرين للاستفادة من خبراتهم وإعداد الخطط وإجراء أبحاث.
تقييم الأداء	أن يكون تقييم الأداء لآخر ثلاث سنوات 2016، 2017، 2018م جيد جداً.	لا يوجد
مراحل التعيين	تقديم الطلب اختبار كتابي مقابلة أولية مقابلة ثانية على مستوى الوزارة فترة التكليف	اجتياز برنامج في الجامعة في القيادة (التربوية والتعليمية) ومدته 25 ساعة معتمدة. مقابلة شخصية
الدورات التربوية	عقد دورة للمديرين بعد التعيين.	دورات تمهيدية يجب أن يخضع لها المعلم حتى يكون ضمن المرشحين للإدارة، وتتركز على التطبيق العملي للنظريات، وحلول المشاكل اليومية.
الاختبار الكتابي	علامة الاجتياز 60%. حيث يقيس مدى معرفة المتقدم للوظيفة بالأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالتربية والتعليم بالإضافة إلى المهارات والكفايات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة. وعلامة الاجتياز 60%.	بعد الانتهاء من الدورات التدريبية واستكمال المؤهلات يتم تقديم اختبارين كتابيين (من جزأين أ و ب)، وإنجاز بحث علمي.
المقابلة الشخصية	- الأولى (على مستوى المديرية): يرصد لها (20 علامة) معايير المقابلة تتم مقابلة كل من اجتاز الإختبار بنجاح. ملف الإنجاز (مبادرات، قصص، أبحاث ودراسات) الشخصية مهارة الاتصال والتواصل القدرة على حل المشكلات إنتظام الدوام. - المقابلة الثانية (على مستوى الوزارة) يرصد لها (30) علامة، على الشخصية والحضور، حل المشكلات، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على الاتصال والتواصل، الثقافة العامة، اللغة الإنجليزية.	يجتاز إختبارات نفسية تقيس الوظائف الذهنية وخصائص الشخصية. مقابلة شخصية: للتعرف على الشخصية والنطق والمظهر العام، والثقافة الشخصية العامة. وأن يكون لديه مهارات في التغيير والقدرة على الزام الموظفين بالتطور المهني، والعمل الجماعي.
التكليف	تشبثت المدير/ة (المكلف): في نهاية العام الدراسي تقوم المديرية بإعداد تقرير توصي من خلاله بتشبث أو عدم تشبثه من خلال: • الحضور والشخصية " قائد تربوي". • إمتلاك مهارة الاتصال والتواصل داخلياً وخارجياً. • المقدرة على إتخاذ القرار وحل المشكلات. • القدرة على القيادة والتأثير في الآخرين. • المقدرة على متابعة البيئة المدرسية من جميع جوانبها. • المقدرة على متابعة أداء والنمو المهني للمعلمين • وتشخيص مستوى الطلبة ووضع الخطط العلاجية الفاعلة. • المبادرات التربوية.	يُطلب من المدير أن يُدرس من 2-3 ساعات على الأقل في الأسبوع. مُطالب بإنجاز ورقة بحثية سنوية في مجالات تربوية متنوعة تخدم العملية التربوية ما دام على رأس عمله.

من خلال النظر إلى الجدول أعلاه نجد ما يلي:

- عدد الخطوات الإجراءات المتبعة في اختيار المدير في فلسطين يفوق عددها في فنلندا، تعزو الباحثة طول مراحل التعيين وتعقيدها، كون عدد المتنافسين لوظيفة مدير كبير (كما أفاد أحد المسؤولين)، ويجب وضع معايير متشددة للتمكن من التمييز بينهم واختيار الأفضل.
- كل مرحلة محددة بمجموع علامات واضحة، وتفاصيل دقيقة، وهذا لا يظهر في فنلندا.
- يُظهر الجدول اختلافاً في الجهة المنظمة للاختيار، حيث تُمثل الإدارات التابعة لوزارة التربية والتعليم في فلسطين فقط، أما في فنلندا فهناك منظمة تختص في ذلك مكونة من مختصين خبراء وأولياء أمور كونهم شركاء في العملية التعليمية التعليمية، والبلديات كونها المسؤولة عن المدارس، وتعزو الباحثة سبب الاختلاف أن المدارس في فلسطين تابعة لوزارة التربية والتعليم، وهي المسؤول الوحيد عن المدارس بكل منظومتها.
- اختيار مديري المدارس بمؤهل علمي بكالوريوس وماجستير ودكتوراة، أما في فنلندا لا يقل مؤهل المتقدم لشغل منصب مدير المدرسة عن ماجستير في الإدارة التربوية. وترى الباحثة أنه يجب أن لا يقل مؤهله عن ماجستير، لأنه في بعض الحالات يكون المدير مسؤولاً عن معلمين يحملون مؤهلاً علمياً أعلى منه.
- يُظهر الجدول الاختلاف في منهجية تقديم الطلبات، حيث أنه في فنلندا من أراد أن يصبح مديراً عليه أن يطلب الالتحاق بدورة خاصة، لها متطلبات نجاح.
- تختلف فلسطين عن فنلندا بأنها تركز على عدد سنوات الخدمة في الوزارة (كمعلم) لكل من يتقدم لوظيفة مدير إضافة إلى تقييم أدائه، وهذا لا تأخذه فنلندا بعين الاعتبار، وترى الباحثة أن النظام في فلسطين لا يصلح باختيار مدير مدرسة لم يكن معلماً، لكون المعلم هو الأقدر على ملامسة احتياجات الطلبة، وترى الباحثة تناقضاً في فنلندا بأنها تسمح لغير المعلم بأن

يصبح مديراً، وفي نفس الوقت تطلب منه التدريس أسبوعياً!، فكان من الأجدر اختياره معلماً وأن يُعطي حصصاً أقل.

- لا يوجد اختبار كتابي في فنلندا، ولكن هناك اختباران بعد الانتهاء من الدورة التدريبية، ومشاريع بحوث وغيرها تؤكد الفهم واتقان المهارة، وهذا مختلف عن فلسطين التي تعتمد الاختبار الكتابي الذي يُركز غالباً على قياس المعرفة، دون التأكد من إدراك المدير لهذه المعرفة، ولا يكشف أية مهارات يمتلكها المدير. وترى الباحثة أن الاختبار الكتابي إن لم يكن مبنياً على المعايير المهنية لمدير المدرسة والصادرة والمعممة بوثيقة على جميع المدارس، فإنه لن يكون قادراً على اختيار الأفضل.
- الدورات التربوية: لا تعقد فلسطين دورات تدريبية قبل التقدم لوظيفة مدير، مما يختلف عن فنلندا، فهي تعقد دورات تمهيدية للمعلم حتى يكون ضمن المرشحين للإدارة، وتُركز على التطبيق العملي للنظريات، وحلول المشاكل اليومية. وترى الباحثة أن خلّو أسس اختيار مديري المدارس من شرط يرتبط بالشهادات الأكاديمية والدورات التأهيلية، يزيد من عدد المتقدمين، فأَيّ معلم بإمكانه التقدّم لوظيفة مدير المدرسة، ومما يزيد العبء على الوزارة وممكن أن يتم اختيار الأقل كفاءة.
- مرحلة التكليف التي تعتبرها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تجربة للمدير الجديد، وبعد انتهائها يتم تثبيته إن جاءت توصية اللجنة المكلفة بذلك، وهذه المرحلة غير متوافرة في فنلندا، فعند اختيار المدير الكفوء الذي (خضع سابقاً لدورات تأهيلية)، فإنه يتم الثقة به وبأدائه.
- تتميز فنلندا في بعض الإجراءات لاختيار مدير المدرسة، غير متوافرة في فلسطين منها (اختبارات نفسية، تدريس حصص صفية، إنجاز أوراق بحثية كل عام)، وترى الباحثة صعوبة تدريس المدير في فلسطين وخاصةً في المدارس الكبيرة، ويتحقق تواصله مع الطلبة، وعدم

ابتعاده عن الحصص الصفية والصفوف أثناء حضوره للمعلمين، حيث هذا المنهج غير متبع في فنلندا، التي تعتمد على الثقة المتبادلة بين المعلم والمدير، أما الاختبارات النفسية فيمكن مراعاتها في المقابلة وهذا ما يتوافق مع دراسة (زقوت، 2007) حيث يؤكد على الاتزان الانفعالي والقدرة على الضبط في المقابلة، وإنجاز أوراق بحثية فإنها مناسبة ويمكن تضمينها في الأعوام القادمة.

جدول (2) يُظهر أوجه الشبه في أسس اختيار مدير المدرسة بين فلسطين وفنلندا

أوجه المقارنة	فلسطين	فنلندا
المقابلة الشخصية	المقابلة الثانية (على مستوى الوزارة) الشخصية والحضور، حل المشكلات، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على الاتصال والتواصل، الثقافة العامة، اللغة الإنجليزية	مقابلة شخصية: للتعرف على الشخصية والنطق والمظهر العام، والثقافة الشخصية العامة. وأن يكون لديه مهارات في التغيير والقدرة على الزام الموظفين بالتطور المهني، والعمل الجماعي.

عند النظر إلى الجدول أعلاه، نجد أن فلسطين وفنلندا تتفق في مبدأ المقابلة الشخصية، حتى لو اختلفت بعض الشيء بالهدف منها، حيث أن فنلندا هدفها التعرف على شخصية المدير ومهاراته وقدرته على التطور المهني هو والمعلمين، أما المقابلة الشخصية في فلسطين فهي تتم على مرحلتين، ولكل مرحلة علامات خاصة، وتبحث في المقابلة الأولى عن ملف الإنجاز (مبادرات، قصص، أبحاث ودراسات، الشخصية مهارة الاتصال والتواصل القدرة على حل المشكلات إنتظام الدوام والمقابلة الثانية الشخصية والحضور، حل المشكلات، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على الاتصال والتواصل، الثقافة العامة، اللغة الإنجليزية. وترى الباحثة لو كان هناك تدريباً ودورات سابقة لثم الاستفادة من تقييم المدربين، والاكتفاء بمقابلة واحدة فقط في المديرية، فهم الأقدر على معرفة احتياجاتهم، وعلى معرفة أكثر بالمعلمين المتقدمين لوظيفة مدير.

جدول (3) يُظهر أهم ما اختلفت فيه فنلندا عن فلسطين في أسس اختيار مدير المدرسة

أوجه المقارنة	فنلندا
المؤهل العلمي	شهادة الإدارة التربوية سواء (15) ساعة تدريبية، أو (25) ساعة من الجامعة (شهادة ماجستير). تشمل المجالات الآتية: 1. أسس القانون العام. 2. إدارة مؤسسات التعليم العامة والبلدية، (أهداف السياسة العامة للتعليم، والأنظمة واللوائح المنظمة للعملية التربوية) 4. إدارة الموارد البشرية (للتواصل مع المعلمين). 5. الإدارة المالية.
الخبرة التربوية	التركيز على شهادة الإدارة التربوية التي تحتوي على تدريب عملي ومقابلات مع المديرين للاستفادة من خبراتهم وإعداد الخطط وإجراء أبحاث.
الدورات التربوية	دورات تمهيدية يجب أن يخضع لها المعلم حتى يكون ضمن المرشحين للإدارة، وتُركز على التطبيق العملي للنظريات، وحلول المشاكل اليومية.
المقابلة الشخصية	يجتاز إختبارات نفسية تقيس الوظائف الذهنية وخصائص الشخصية.
التكليف	يُطلب من المدير أن يُدرس من 2-3 ساعات على الأقل في الأسبوع. مُطالب بإنجاز ورقة بحثية سنوية في مجالات تربوية متنوعة تخدم العملية التربوية ما دام على رأس عمله.

للإجابة عن السؤال الثاني: ما هي استجابات أصحاب القرار على نتائج الدراسة من حيث مناسبة إضافتها لأسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم في فلسطين العام القادم؟

تم مناقشة أصحاب القرار بنتائج الدراسة بتاريخ (2020/1/26) وكانت الإجابة كما يأتي:

- تمت التجربة سابقاً بوضع شرطاً للمؤهل العلمي، وكانت النتيجة انحصار الوظيفة بفئة معينة، يتصفون بأنهم يحملون مؤهلاً علمياً دون تدريب عملي، وعوضاً عن ذلك وضع شرطاً آخرأً ألا وهو (يفضل أن يحمل مؤهلاً تربوياً). أما إلغاء درجة البكالوريوس، والاكتفاء بالماجستير والدكتوراة فهو اقتراح يمكن تنفيذه.
- لا يمكن الاستغناء عن تقييم أداء المدير حالياً؛ ما لم يتم إيجاد بديل عنه؛ لكون المعلم المميز هو من يستحق أن يصبح مديراً، والأعداد التي تتقدم لوظيفة مدير عالية، فيجب البحث عن عدة طرق للتمييز بينهم.

- كانت تُعقد في السنوات السابقة دورة تهيئة لمن يرغب بالتقدم لوظيفة مدير مدرسة، تختص في (الإدارة والقيادة، مهارات فنية (أدوار مدير المدرسة)، مهارات إدارية، متابعة وتقييم، سياسة الحد من العنف)، ولكن هذه الدورة تم تحويلها لما بعد التعيين هذا العام، ويجب التفكير في إعادتها قبل التعيين ووضع شرط النجاح فيها قبل التقدم بطلب وظيفة مدير مدرسة.
 - الاختبارات النفسية يمكن مراعاتها في المقابلة لشخصية والانتباه إلى الاتزان الانفعالي والقدرة على الضبط.
 - فكرة إنجاز ورقة بحثية هي فكرة رائدة ويمكن إضافتها العام القادم، في مرحلة التكليف، إضافة للمشاركة في المبادرات التربوية التي تؤخذ بعين الاعتبار، للمدير وهو على رأس عمله وليس فترة التجريب فقط.
 - أما تدريس المدير للصفوف، فهذا صعب في مدارسنا لكون العبء الوظيفي عليه كبير، وخاصة المدارس الثانوية والكبيرة.
- الفصل الرابع (التوصيات)**

التوصيات:

- وبعد دراسة الباحثة لأسس اختيار مديري المدارس في فلسطين، ومقارنتها بأسس اختيار مديري المدارس في فنلندا، خرجت بالتوصيات الآتية :
- لا يقل المؤهل العلمي لشغل منصب مدير المدرسة عن ماجستير.
 - يجب إعداد المدراء من خلال الدورات والاختبارات التمهيدية قبل اختيارهم لشغل وظيفة مدير مدرسة، وهذا يتوافق مع دراسة: (Lang, Ahtiainen, Lahtero, 2019).
 - مراعاة الضبط النفسي والاتزان الانفعالي في المقابلة.
 - إضافة شرط في مرحلة التكليف بإنجاز المدير ورقة بحثية.

المصادر والمراجع:

- حامد، سليمان، (2009). الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- حجة، أنس، (2018). التعليم بين فنلندا وفلسطين، مقالة منشورة على الانترنت، تم الدخول بتاريخ 2020/1/26 <https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2018/12/16/>
- الحريري، رافدة، (2010). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق.
- حسن، نوف، (2017). تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التربية والتعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المملكة العربية السعودية، مجلد6، عدد4، نيسان، 2017م.
- ثلجي، رويل، (2007). تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب دولية متقدمة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا.
- زقوت، نبيل، (2007). تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطويل، هاني، وأبو شويمة، زبيدة، (2016). معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، بحث منشور في مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 43 ، ملحق2.
- الظفيري، منصور، (2011). تطوير أساليب اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين .
- المواجدة، صيام، (2011). بناء مقياس لاختيار مديري المدارس في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم الأردن، (2017). أسس ومعايير اختيار المدير القائد ومساعدته.
- وزارة التربية والتعليم فلسطين، (2012). المعايير المهنية لمعلم المدرسة، هيئة تطوير مهنة التعليم.
- وزارة التربية والتعليم العالي فلسطين، (2014). المعايير المهنية لمدير المدرسة، هيئة تطوير مهنة التعليم.
- وزارة التربية والتعليم العالي فلسطين، (2014). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، الإدارة العامة للمتابعة الميدانية.
- وزارة التربية والتعليم العالي فلسطين، (2008). استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين.

- يحيى، فريد، (2012). *فنلندا ونجاح المدارس*، مقالة منشورة على موقع <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=303669&r=0> تم الدخول بتاريخ 2020/1/25.

المراجع الأجنبية

- Armenta, Tony.(2008) **Making Selective Admission More Meaningful** . produced by Open Stax-CNX and licensed under the Creative Commons Attribution licensed
- A. Taipale, **A survey on school leader's work and continuing education. Finnish National Board of Education** (2012).
- Babo, Ed. D. Gerard (2010) "**Principal Evaluation and the ISLLC 2008 Standards**" **Dissertation Abstracts**, New Jersey Journal of supervision and Curriculum Development, 5(4), 110-170.
- Hargreaves, A., G. Halász and B. Pont (2007). **School leadership for systemic improvement in Finland. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development: 1-44.**
- schools: Does system policy - Hallinger, Philip, and Ronald H. Heck. "**Distributed leadership in make a difference?**" *Distributed leadership*. Springer, Dordrecht, 2009. 101-117.
- **Leadership training Finnish principals**(2019) Niina, Lång & Raisa, Ahtiainen & Tapio, Lahtero **.leadership distributed views on and**
- Schools, S. (2008). **Improving School Leadership, Volume 2 Case Studies on System Leadership: Case Studies on System Leadership**, OECD publishing.
- <https://researchportal.helsinki.fi/en/projects/international-survey-on-educational-leadership-a-survey-on-school> تم الرجوع للموقع بتاريخ 2020/1/26

Arabic references List of

- Hamed, Suleiman, (2009). Contemporary Educational Department, Osama Publishing and Distribution House, Amman.
- Hejeh, Anas, 2018. Education between Finland and Palestine, online article, entered on 26 January 2020 <https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2018/12/16/>
- Hariri, Rafida, (2010). Preparing the administrative leaders of future schools in light of the overall quality, Al-Fidq Publishing and Distribution House, Damascus.
- Hassan, Nov., (2017). Developing the criteria for selecting female secondary school principals at the Ministry of Education in light of a number of local and international experiences, Specialized International Educational Journal, Saudi Arabia, Volume 6, Issue4, April, 2017.
- Snowy, Ruel, (2007). Developing the criteria for selecting educational leaders in the Jordanian Ministry of Education in light of reality and advanced international experiences, an unpublished doctoral letter, Amman Arab University for Graduate Studies, Graduate School of Educational

Studies.

- Zakout, Nabil, (2007). Developing the criteria for selecting UNRWA school principals in Gaza from the point of view of educational supervisors, principals and teachers. Unpublished Master's thesis, Islamic University, Gaza.
- Tawil, Hani, Abu Shoima, Zubaydah, (2016). Proposed criteria for the selection of directors of the higher and middle departments in the Jordanian Ministry of Education, research published in the journal Studies, Educational Sciences, Volume 43, Appendix 2.
- Al-Dhafiri, Mansour, (2011). Developing the methods of selecting high school principals in Kuwait in light of recent trends, a published master's thesis, Gulf University, Kingdom of Bahrain.
- Oujda, Siam (2011). Building a measure of the choice of school principals in Jordan. Unpublished Master's thesis, Mutata University, Jordan.
- Ministry of Education Jordan, 2017. The foundations and criteria for the selection of the lead manager and his assistant.
- The Ministry of Education of Palestine, 2012. Professional standards for the school teacher, the Education Profession Development Authority.
- The Ministry of Education and Higher Education Palestine, (2014). Professional standards for the principal, the Education Profession Development Authority.
- The Ministry of Education and Higher Education Palestine, (2014). The school principal's procedural guide, the General Department of Field Follow-up.
- The Ministry of Education and Higher Education of Palestine (2008). Strategy for preparing and qualifying teachers in Palestine.
- Yahya, Farid, (2012). Finland and the success of schools, article published on the website (<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=303669&r=0> entered on 25 January 2020.

“Similarities and differences between selection criteria of principals in MOE and Finland”

Abstract

This study aimed to answer the problem question: What are the similarities and differences between selection criteria of principals in MOE and Finland?

Comparative Analysis was used including: document review, interview, and two tools, the first is a model to compare the similarities and differences between selecting criteria of principal in Palestine and Finland (2019-2020). The second; interview questions with decision-makers. The most important results of the study, there is a difference between selection criteria of school principal in Palestine and in Finland, Finland is distinguished (by psychological tests, teaching classes, the completion of research papers), Palestine and Finland agree on the personal interview.

The study came out with recommendations: The educational qualification for selecting the principal shouldn't be less than master degree, preparing the principals through the preliminary courses and exams before selecting, the principal should prepare a research paper at the stage of assigning.

key words: principal, selection criteria of school principal, Finland