

Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași
Școala Doctorală de Economie și Administrarea Afacerilor

*The Process of Electing School Principal from the Local Authorities' Viewpoint in the
Arab sector (of Israel)*

REZUMAT DE DOCTORAT

Doctorand: Rami Saffuri

Conducător științific: Prof. Univ. dr. Constantin Sasu

2025

Cuprins

Introducere	1
Sinteza ideilor principale	4
Problemă fundamentală.....	4
Obiectivele.....	5
Metodologia de cercetare	5
Sinteza capitolelor	6
Introducere.....	6
Capitolul 1: Revizuirea literaturii	7
Capitolul 2: Metodologie.....	7
Capitolul 3: Principalele rezultate ale cercetării	8
Capitolul 4: Discuție.....	9
Concluziile	11
Posibile contribuții	13
Considerații etice	14
Implicațiile constatărilor asupra politicii și practicii	14
Limitări.....	15
Recomandări pentru cercetări viitoare	16
Bibliografie selectă	18
Resurse ebraice.....	18
Resurse în limba engleză.....	18

Introducere

Piatra de temelie a oricărui sistem educațional înfloritor constă în calitatea conducerii sale, directorul școlii servind ca figură esențială în modelarea culturii școlare, stimularea realizărilor academice și promovarea unui mediu de învățare favorabil. Studiile anterioare demonstrează în mod constant o corelație puternică între conducerea eficientă a școlii și rezultatele pozitive ale elevilor, subliniind rolul critic al directorului atât în excelența pedagogică, cât și în eficacitatea organizațională (Sindhi, 2013; Thody et al., 2007). În schimb, numirea unui director slab calificat sau nepotrivit poate avea consecințe negative de anvergură, subminând potențial standardele educaționale și diminuând calitatea generală a școlarizării. În consecință, mecanismele și criteriile pentru procesul de selecție a directorilor de școli sunt importante pentru a asigura alegerea celui mai calificat candidat.

Acest studiu își propune să examineze procesul de numire a directorilor de școli în cadrul sistemului educațional arab din Israel, în special din punctul de vedere al autorităților locale arabe. Studiile existente privind alegerile din autoritățile locale arabe din Israel indică influența intereselor hamulas (clanurilor) și a altor facțiuni politice locale (Saffuri, 2025a). Acest lucru duce adesea la alegerea candidaților pe baza rudeniei sau a loialității politice, mai degrabă decât a atributelor și calificărilor profesionale.

Această observație determină o întrebare fundamentală:

Care este influența intereselor hamula și a politicii locale asupra selecției directorilor de școli din sistemul educațional arab din Israel?

Această cercetare își propune să investigheze caracteristicile procesului de numire a directorilor de școală la nivel de autoritate locală în sectorul arab, evaluând măsura în care interesele politice locale și hamula prevalează asupra considerentelor profesionale, cum ar fi pregătirea educațională, experiența relevantă și competența managerială demonstrabilă.

Sistemul educațional arab din Israel funcționează într-o rețea complexă de politici naționale și realități locale. Se confruntă cu diverse provocări, cum ar fi slăbiciunile structurale, discriminarea persistentă a statului și disparitățile în bugetare și alocarea resurselor în comparație cu sistemul educațional evreiesc (Arar, 2011; Shapira et al., 2011). Aceste probleme se manifestă adesea în săli de clasă supraaglomerate, facilități învechite și un curriculum care

uneori se luptă să echilibreze cerințele naționale cu specificul cultural și istoric al societății arabe. Tensiunea dintre controlul centralizat al statului și nevoile și identitățile distincte ale comunităților locale arabe complică și mai mult guvernarea educațională. În acest context, numirea directorilor de școli devine și mai critică. Principiile școlare din sectorul arab sunt obligate să navigheze între cererile Ministerului Educației, ale șefului autorității locale și politicile hamula dintr-un sistem școlar care suferă de discriminare bugetară.

Problema centrală a acestui studiu se învârtă în jurul posibilei influențe a politicii locale și a intereselor hamula asupra procesului de numire a principiiilor școlare în sistemul arab și amploarea acestuia. Această influență ar putea duce la numirea unor indivizi care, deși au legături politice și aparțin hamula dominantă în autoritate, ar putea să nu aibă abilitățile profesionale și experiența necesare pentru a conduce în mod eficient instituțiile de învățământ. Întrebarea generală de cercetare care ghidează această anchetă este:

Ce caracterizează procesul de alegere a directorilor de școli la nivel de autoritate locală în sectorul arab al Israelului și în ce măsură interesele politice locale și hamula interferează cu acest proces?

Pentru a obține o înțelegere mai complexă a fenomenului investigat, studiul și-a propus să răspundă la câteva seturi de întrebări – fiecare set de întrebări a fost legat de un grup diferit de participanți. Principala întrebare de cercetare a studiului care a examinat grupul de șefi ai autorităților locale arabe a fost dacă și în ce măsură considerațiile politice și politica locală de hamula joacă un rol în procesul de numire a directorilor de școli în autoritate de-a lungul anilor. Întrebări suplimentare de cercetare au fost despre înțelegerea echilibrului de putere dintre diverșii actori și, în special, cea dintre autoritatea locală și Ministerul Educației din Israel.

Pentru a obține o imagine mai complexă a fenomenului, al doilea grup de participanți la acest studiu au fost directori de școli arabe care au fost numiți prin licitații desfășurate de autoritățile arabe locale. Principala întrebare de cercetare pentru acest grup de participanți a fost dacă politica hamula are o influență asupra acestor numiri, în ce măsură și în ce moduri. Alte întrebări de cercetare pentru acest grup au fost cum își percep rolul de directori de școală în sistemul educațional arab și cum se ocupă de dilemele etice care apar din influența politicii locale hamula asupra gestionării unei școli.

Principalele întrebări de cercetare examinate în al treilea grup, profesorii de școală arabă care lucrează în sistemul educațional arab din Israel au fost despre percepțiile lor asupra rolului pe care politica hamula îl joacă în școala lor pe baza afilierii lor la hamula (adică apartenența la hamula dominantă sau nu). Pentru acest grup, întrebările de cercetare au inclus dacă directorul școlii a fost, în opinia lor, numit datorită legăturilor sale cu hamula și în ce fel politica hamula joacă un rol în climatul școlii.

Acest studiu are câteva semnificații. În primul rând, abordează o lacună critică din literatura existentă, concentrându-se în mod explicit pe perspectiva autorității locale, oferind o viziune internă asupra procesului de numire principală în sectorul arab. În al doilea rând, prin investigarea sistematică a rolului hamula și a influențelor politice locale, cercetarea aruncă lumină asupra modului în care structurile sociale tradiționale ale unei minorități etnice interacționează cu reglementările formale ale statului. În al treilea rând, rezultatele acestui studiu au potențialul de a informa politicile și practicile, ghidând părțile interesate – inclusiv Ministerul Educației, autoritățile locale și organizațiile societății civile – către reforme care acordă prioritate meritocrației, transparenței și responsabilității în selecția principalilor. Prin promovarea unor procese de numire mai profesionale și echitabile, această cercetare urmărește să contribuie direct la îmbunătățirea calității și rezultatelor educaționale pentru elevii din sistemul educațional arab din Israel.

Pentru a obține o înțelegere cuprinzătoare a acestui fenomen complex, acest studiu folosește un design riguros de cercetare cu metode mixte. Această metodologie a implicat mai întâi colectarea și analiza datelor calitative prin interviuri semi-structurate cu zece șefi de autorități locale arabe și zece directori de școli arabe. Aceste interviuri au oferit narațiuni și perspective bogate și aprofundate asupra procesului de numire a directorilor de școli din autoritățile locale arabe. Faza calitativă a urmat de o fază cantitativă, care a inclus distribuirea unui chestionar digital către 515 profesori din sectorul arab. Aceste date cantitative au permis examinarea unor modele mai largi, generalizarea constatărilor pe un eșantion mai mare și validarea statistică a temelor identificate în ancheta calitativă. Integrarea rezultatelor din ambele abordări a oferit o înțelegere holistică a procesului de numire a directorului școlii.

Acest studiu este structurat după cum urmează: Capitolul 2 oferă o trecere sistematică în revistă a literaturii relevante, stabilind bazele teoretice și empirice ale cercetării, inclusiv discuții despre populația arabă, structurile hamula, sistemul educațional israelian și principalele procese de selecție. Capitolul 3 detaliază cadrul metodologic, subliniind designul cercetării,

participanții, instrumentele de colectare a datelor și procedurile de analiză a datelor. Capitolul 4 prezintă principalele constatări derivate atât din interviurile calitative, cât și din chestionarele cantitative. În cele din urmă, capitolul 5 este o discuție a constatărilor în legătură cu literatura existentă, trage concluzii, evidențiază limitările studiului și oferă recomandări pentru cercetări viitoare și implicații practice.

Există un decalaj semnificativ în literatura de specialitate privind impactul direct al intereselor politice locale asupra procesului de selecție a directorilor de școli din sectorul arab din perspectiva autorității locale însăși, precum și a percepțiilor celor mai direct afectați – directorii de școli și profesorii. În timp ce studiile anterioare au analizat influența politicii locale asupra departamentelor de educație și provocările cu care se confruntă directorii de școli, este necesară o examinare concentrată a *măsurii și modului în care* acești factori modelează procesul de numire a directorilor și consecințele acestuia asupra calității conducerii și, ulterior, asupra mediului educațional.

Prin urmare, această cercetare este crucială, deoarece abordează în mod direct acest decalaj prin investigarea caracteristicilor procesului de alegere a directorului de școală din punctul de vedere al autorității locale în sectorul arab din Israel. Aceasta, pentru a înțelege măsura în care interesele politice locale și hamula influențează acest proces. Se așteaptă ca rezultatele acestei cercetări să contribuie la o mai bună înțelegere a acestui fenomen pentru a îmbunătăți procesul de selecție a directorilor de școli din societatea arabă din Israel pentru a îmbunătăți calitatea educației arabe în Israel.

Sinteza ideilor principale

Problemă fundamentală

Cercetarea aprofundează o problemă centrală în cadrul sistemului educațional arab din Israel: influența intereselor politice și umane în procesul de selecție a directorilor de școli arabe. Numirea directorilor de școli pe baza unor criterii și considerente non-profesionale, cum ar fi legăturile de familie sau afilierea politică, are un impact asupra calității educației prin plasarea persoanelor necalificate în roluri de conducere, cum ar fi directorul de școală. Studiul își propune să descopere cât de profund aceste structuri sociale tradiționale, în special influența *hamula*, influențează sistemul educațional modern al unei minorități etnice într-un stat democratic. În plus, explorează implicațiile concrete asupra climatului școlar, profesorilor și directorilor de școli.

Obiectivele

Scopul general al acestui studiu este de a examina procesul de alegere a directorilor de școli din punctul de vedere al șefilor autorităților locale din sectorul arab al Israelului. Aceasta implică investigarea caracteristicilor acestui proces de numire și evaluarea măsurii în care interesele politice locale și hamula influențează și anulează considerentele profesionale, cum ar fi educația, experiența dovedită și competența managerială.

Cercetarea urmărește să răspundă la mai multe sub-întrebări specifice:

Cum percep șefii autorităților locale arabe, directorii de școli și profesorii procesul de numire existent?; Care sunt tensiunile percepute între criteriile profesionale și cerințele politico-sociale locale? Care sunt dinamica puterii dintre autoritatea locală și Ministerul Educației în acest context?; Și care sunt experiențele trăite de directori în navigarea acestor presiuni complexe, adesea conflictuale, și dileme etice?

Metodologia de cercetare

Studiul adoptă **metode mixte** (calitative și cantitative), care permit o înțelegere cuprinzătoare și nuanțată a acestui fenomen complex.

Faza calitativă: Această fază inițială a implicat colectarea aprofundată a datelor prin **interviuri semi-structurate**. Zece șefi ai autorităților locale arabe și zece directori de școli arabe au fost intervievați. Aceste interviuri, realizate în arabă pentru a asigura autenticitatea și profunzimea, au explorat o gamă largă de teme, inclusiv: trecutul lor personal și profesional, înțelegerea și experiența lor cu privire la procedurile de numire a directorilor atât formale, cât și informale, percepțiile lor despre influența factorilor politici și hamula, complexitatea dinamicii puterii dintre autoritățile locale și Ministerul Educației, și exemple concrete de conflicte și dileme etice cu care s-au confruntat în rolurile lor legate de aceste influențe. Datele calitative au fost apoi supuse unei analize de conținut și narrative pentru a identifica teme recurente, modele și perspective unice.

Faza cantitativă: Informațiile calitative bogate adunate din interviuri au servit drept bază pentru faza cantitativă. A fost elaborat un **chestionar digital structurat**, bazat pe teme și probleme care au reieșit din datele calitative. Acest chestionar a fost distribuit unui eșantion mare de 515 profesori din sectorul arab. Sondajul a măsurat cantitativ percepțiile și atitudinile

profesorilor în diferite dimensiuni legate de procesul de numire a directorilor, inclusiv puterea percepută a influențelor politice, măsura în care considerentele profesionale sunt trecute cu vederea, importanța percepută a conexiunilor locale și impactul tangibil al acestor metode de numire asupra climatului organizațional al școlii și a satisfacției generale a profesorilor la locul de muncă.

Integrare: Punctul forte al acestei abordări cu metode mixte constă în integrarea constatărilor. Informațiile din fazele calitative (înțelegerea profundă a mecanismelor și experiențelor) și cantitative (modele mai largi și relații statistice) au fost puse împreună și integrate în timpul interpretării finale, permițând o înțelegere mai holistică, validată și cuprinzătoare a fenomenului complex al numirilor directorilor de școli în cadrul sistemului educațional arab.

Sinteza capitolelor

Introducere

Acest capitol fundamental pregătește scena pentru întreaga cercetare. Începe prin a afirma importanța incontestabilă a directorilor de școli ca figuri esențiale în succesul oricărui sistem educațional, subliniind modul în care conducerea lor are un impact direct asupra performanței școlare și a rezultatelor elevilor. Capitolul se concentrează apoi asupra motivației personale din spatele acestui studiu specific, care rezultă din observațiile cercetătorului despre modul în care criteriile non-profesionale, inclusiv afilierile religioase și hamula, par să influențeze numirile directorilor în sistemul educațional arab. Contextualizează meticolos populația arabă din Israel, subliniind statutul lor unic de minoritate etnică indigenă, dar adesea marginalizată. În mod crucial, evidențiază rolul durabil și semnificativ al hamula ca unitate familială extinsă fundamentală care modelează profund viața socială, economică și politică în cadrul comunităților arabe, stabilind astfel relevanța sa pentru procesul de numire principală. Capitolul detaliază în continuare provocările istorice și actuale cu care se confruntă sistemul educațional arab, adesea caracterizat de disparități și subfinanțare în comparație cu sectorul evreiesc. Problema centrală a interferenței non-profesionale, întrebarea generală de cercetare, sub-întrebările sale specifice și semnificația pe mai multe niveluri a studiului – de la abordarea lacunelor teoretice din literatură până la furnizarea de perspective interne ale părților interesate și oferirea de recomandări practice de politici – sunt toate clar articulate. În cele din urmă, capitolul prezintă abordarea de cercetare cu metode mixte și structura generală a tezei de doctorat.

Capitolul 1: Revizuirea literaturii

Acest capitol servește ca o bază academică cuprinzătoare pentru studiu, analizând meticolos studiile existente relevante pentru subiectul de cercetare. Începe prin a oferi o înțelegere aprofundată a populației arabe din Israel, detaliind statutul lor socio-politic distinct și provocările unice care decurg din poziția lor ca minoritate etnică, adesea supusă discriminării sistemice. Un accent central este dedicat elaborării structurii comunității arabe, cu accent deosebit pe rolul central și adesea decisiv al *hamula* în modelarea interacțiunilor sociale, a oportunităților economice și a dinamicii politice locale.

Recenzia explorează contextul istoric al dominației militare israeliene asupra cetățenilor săi arabi, care a contribuit la dezvoltarea unei identități israeliano-palestiniene complexe și uneori fracturate. De asemenea, se adâncește în politizarea omniprezentă a populației arabe, inclusiv apariția clasei de mijloc arabo-israeliene și complexitatea politicii locale din municipalitățile arabe. Capitolul se mută apoi la sistemul educațional israelian mai larg, restrângându-și atenția la caracteristicile și provocările specifice ale sistemului educațional din sectorul arab, observând disparitățile persistente și limitările de resurse în comparație cu sistemul evreiesc. În cele din urmă, revizuieste meticolos literatura academică existentă despre directorii de școli, procesele generale de selecție pentru rolurile de conducere în educație și contextul specific al directorilor de școli din Israel, culminând cu identificarea unei lacune cruciale de cercetare privind influența explicită și omniprezentă a *hamula* și a intereselor politice locale asupra numirilor de directori în sectorul arab.

Capitolul 2: Metodologie

Acest capitol este modelul pentru execuția cercetării, detaliind meticolos abordarea metodologică aleasă. Acesta articulează în mod clar adoptarea unui design de **cercetare cu metode mixte**, în special o abordare secvențială explicativă, care începe cu explorarea calitativă și este urmată de validarea cantitativă. Capitolul definește cu precizie întrebarea generală de cercetare și obiectivele sale specifice, asigurând claritate și concentrare. Apoi prezintă componentele distincte ale fazei calitative și cantitative:

Pentru faza **calitativă**, se specifică populația (șefii autorităților locale arabe și directorii de școli) și strategia de eșantionare (eșantionare intenționată). În mod crucial, elaborează metoda de colectare a datelor – **interviuri semi-structurate**, care au permis atât consecvență, cât și flexibilitate în explorarea problemelor complexe, cum ar fi aspectele formale și informale ale

numirilor, tensiunea dintre meritul profesional și loialitatea locală și dinamica puterii cu Ministerul Educației. De asemenea, este descrisă abordarea analizei datelor, probabil analiza tematică.

Pentru faza **cantitativă**, capitolul detaliază selecția participanților (profesori), instrumentul de colectare a datelor (**chestionare digitale structurate**) și metodele statistice utilizate pentru analiza datelor (de exemplu, corelații, teste t) pentru a examina ipotezele.

Capitolul subliniază importanța **integrării constatărilor**, explicând modul în care informațiile din datele calitative și cantitative sunt țesute împreună pentru a forma o înțelegere holistică. Considerentele etice, inclusiv consimțământul informat și asigurarea anonimatului/confidențialității, sunt discutate în detaliu. În cele din urmă, abordează cu sinceritate **limitările studiului**, cum ar fi problemele de generalizare care decurg din dimensiunea calitativă a eșantionului și potențialul de auto-raportare și părtinire de răspuns în datele cantitative din cauza naturii sensibile a influențelor politice și *hamula*.

Capitolul 3: Principalele rezultate ale cercetării

Acest capitol esențial prezintă rezultatele empirice derivate atât din analizele calitative, cât și cantitative.

Constatările calitative ale interviurilor cu șefii autorităților locale arabe dezvăluie o tensiune omniprezentă: deși recunosc criteriile profesionale formale, ei navighează frecvent prin presiuni puternice din considerente locale, în primul rând *hamula* și interese politice, în numirile principale. Această secțiune detaliază dinamica puterii identificată cu Ministerul Educației, evidențiind negocierile constante și fricțiunile ocazionale. În mod crucial, descoperă **dualitatea dintre procesele de numire formale și informale**, unde regulile nescrise și loialitățile tradiționale înlocuiesc adesea liniile directoare oficiale. Capitolul prezintă, de asemenea, recomandări concrete formulate de acești lideri pentru îmbunătățirea procesului de numire, concentrându-se adesea pe creșterea transparenței și formalizarea procedurilor.

În mod similar, **constatările calitative din interviurile cu directorii de școli** coroborează această dualitate, demonstrând modul în care directorii înșiși au experimentat și navighează în procesul de selecție formal versus informal. Această secțiune subliniază problema critică a "directorului local" – unde afilierea geografică și comunitară (adică a fi din aceeași localitate sau *hamula*) este adesea un factor semnificativ, dacă nu decisiv, în numirea lor. Acesta

detaliază pe larg modul în care relațiile hamula și politica locală influențează direct procesul de numire și, ulterior, operațiunile de zi cu zi ale directorilor. Capitolul explorează, de asemenea, percepțiile profunde ale directorilor despre leadership și identitatea lor profesională, juxtapuse cu provocările semnificative cu care se confruntă în **a face față conflictelor și dilemelor etice**. Aceste dileme implică adesea o ciocnire directă între presiunile politico-clan și considerentele lor educaționale profesionale, complexitatea relațiilor lor cu autoritățile locale, povara de a face față cerințelor contradictorii din partea diferitelor părți interesate (de exemplu, părinți, *bătrâni hamula*, politicieni) și probleme etice legate de alocarea resurselor sub presiune.

Rezultatele **cantitative ale sondajului profesorilor** testează riguros cele patru ipoteze. Rezultatele susțin în general ipoteza 1, indicând o corelație pozitivă semnificativă între percepțiile profesorilor asupra intereselor politice și lipsa percepută de considerații profesionale în selecția directorilor. Studiul dezvăluie, de asemenea, diferențe semnificative statistic, conform ipotezei 2 și 3, în percepțiile privind influența considerațiilor *politice-hamula* și importanța conexiunilor locale între profesorii care aparțin unei *hamula* dominante și cei care nu o fac. În timp ce analiza cantitativă nu găsește o diferență statistică puternică în climatul *organizațional* sau *calitatea relațiilor* bazate pe metoda de numire percepută (respingând astfel parțial ipoteza 4 în acest aspect specific), sentimentul general în rândul profesorilor indică în mod covârșitor dorința pentru un proces diferit, mai transparent și mai profesionist de numire a directorilor.

Capitolul 4: Discuție

Acest capitol final sintetizează și interpretează constatările într-un context academic mai larg. Începe cu un rezumat cuprinzător **al constatărilor cheie** atât din faza calitativă, cât și cantitativă, reiterând influența omniprezentă a *hamula* și a intereselor politice locale în numirile principale și tensiunea rezultată cu criteriile profesionale. Apoi se angajează într-o **interpretare robustă a acestor constatări în lumina literaturii existente**, confirmând că *hamula* observată și interferența politică se aliniază cu studii mai ample despre politica arabă locală și provocările cu care se confruntă grupurile minoritare în procesele administrative. Este evidențiată corelația negativă dintre influența politică percepută și aspectele climatului organizațional școlar, sugerând puternic impactul dăunător al interferenței non-profesionale asupra mediului de învățare și a moralului profesorilor. Capitolul subliniază, de asemenea, că complexitățile și dilemele etice cu care se confruntă directorii în navigarea acestor presiuni

sunt în concordanță cu studiile existente despre conducerea școlii, în special în contexte sociale tradiționale sau cu încărcătură politică. În mod crucial, trece dincolo de analiză pentru a discuta implicațiile semnificative **ale constatărilor pentru politici și practici**. Aceasta include recomandări concrete pentru creșterea transparenței și formalizării proceselor de numire, împuternicirea directorilor să reziste presiunilor nejustificate și implicarea activă a profesorilor în discuțiile despre reformă. În cele din urmă, capitolul reiterează cu sinceritate **limitările studiului**, oferind o perspectivă echilibrată asupra domeniului și generalizabilității sale și oferă recomandări valoroase **pentru cercetările viitoare**, sugerând căi de explorare ulterioară, cum ar fi studii longitudinale sau analize comparative, pentru a aprofunda înțelegerea acestei probleme critice.

Concluziile

Constatările calitative obținute prin interviuri semi-structurate cu șefii autorităților locale arabe și directorii de școli arabe au arătat o tensiune semnificativă între criteriile formale, profesionale de numire a directorilor de școli și considerentele informale, locale, inclusiv afilierile politice și *hamula*. Șefii autorităților locale arabe au recunoscut cerințele formale, dar au descris și o realitate complexă în care dinamica puterii dintre autoritatea locală și Ministerul Educației, alături de presiunile locale interne, cum ar fi afilierea *hamula* și afilierea politică a candidaților pentru funcția de director de școală, au creat o dualitate în procesul de numire. Deși șefii autorităților locale au recunoscut importanța numirii celui mai bun candidat profesional pentru funcția de director de școală, toți șefii autorităților locale au prioritarizat alegerea candidaților care sunt rezidenți ai autorității, adică "director local". Explicațiile pentru această prioritarizare au fost că un director local este familiarizat cu dinamica particulară a diferitelor *hamulas* și alte probleme sociale ale autorității, poate câștiga mai ușor încrederea comunității sale și le poate naviga mai bine decât un director de școală care vine din "afară". În plus, ei au explicat că un director de școală locală, care locuiește în autoritate, nu își va termina munca după orele de lucru formale, ci va fi disponibil toată ziua pentru a lucra pentru școală. Mai mult, majoritatea șefilor autorităților locale au declarat că candidatul – chiar dacă este "local" – ar trebui să fie din același partid politic și *hamula* ca și șeful autorității locale. Motivul acestei atitudini a fost încrederea și loialitatea față de șeful autorității locale.

Niciunul dintre intervievați nu a fost complet mulțumit de actualul proces formal de selecție a directorilor de școli. Majoritatea s-a referit la dezechilibrul de putere dintre Ministerul israelian al Educației și autoritatea locală și necesitatea de a-l schimba în numele acesteia din urmă. Deși persoanele interviuate s-au referit și la alte aspecte, acestea au declarat că doresc să îmbunătățească aspecte precum mai multă transparență și includerea altor părți interesate în procesul de selecție, cum ar fi părinții și profesorii. Influențele politice ale lui *Hamula* asupra acestui proces nu au fost menționate de intervievați ca fiind ceva ce doresc să schimbe. Acest lucru ar putea sugera că politica și interesele *hamula* sunt percepute ca o componentă naturală structurală care nu este un subiect de schimbare.

Directorii de școli, care au fost intervievați pentru studiul actual pentru a oferi perspectiva subiecților procesului examinat, au coroborat această dualitate între cerințele formale și considerațiile informale. Cu toate acestea, experiența lor variază. În timp ce unii au subliniat influența relațiilor *hamula* și a politicii locale asupra selecției lor "în culise" și dominația

autorității locale în proces, în timpul și chiar înainte de publicarea licitației, câțiva au vorbit despre un proces obiectiv profesional în care sunt implicate atât Ministerul Educației, cât și autoritatea locală. În plus, deși au afirmat că procesul de numire a directorilor de școli este influențat de autoritatea locală și în special de politica hamula, toți au susținut că au fost numiți în mod specific datorită abilităților și competențelor lor profesionale și nu datorită relației lor cu hamula dominantă.

Deși intervievații au declarat că există o transparență a procesului de selecție a directorului de școală în sistemul educațional arab, există totuși loc pentru influențe politice și hamula care în unele cazuri au dus la apeluri în instanță. Și, în orice caz, există o tensiune constantă între mecanismele formale și politicile dictate de Ministerul Educației israelian și influențele informale ale considerațiilor politice, bazate pe hamulas și alte considerente locale. Recomandările directorilor de școli pentru îmbunătățirea procesului de la aceste părți interesate au subliniat o transparență sporită, o intervenție politică redusă și un accent mai mare pe meritul profesional.

O altă concluzie importantă din analiza interviurilor cu directorii de școli arabe este că dinamica care caracterizează procedura de numire **este** prezentă și după ce directorul școlii lucrează la școala locală. În unele cazuri, șeful autorității locale încearcă să intervină **în** numirile personalului pe baza legăturilor de familie; în alte cazuri, elevii **sunt** afectați de conflictele hamula în afara școlii, deoarece aparțineau hamulelor care se luptau. Acest lucru arată că structura hamula și legăturile de familie din aceste comunități depășește cu mult subiectul specific examinat în acest studiu și ar trebui înțelese nu ca un **fenomen izolat**, ci ca unul care este conectat la contexte sociale și politice mai largi.

Rezultatele cantitative ale sondajului profesorilor au oferit o perspectivă mai amplă asupra percepțiilor forței de muncă din domeniul educației, care este afectată direct și indirect de procesul de numire a profesorilor. Profesorii arabi, care lucrează în sistemul educațional arab din Israel, indiferent dacă aparțin sau nu hamula dominantă, au perceput în general procesul de selecție a directorilor ca fiind influențat în mod semnificativ de *considerente politice-hamula* și conexiuni locale, adesea în detrimentul criteriilor profesionale. În mod surprinzător, percepția sa a fost deosebit de puternică în rândul profesorilor care aparțin *hamulelor dominante*, care au exprimat, de asemenea, critici mai dure la adresa procesului de numire. În timp ce profesorii au raportat o percepție relativ pozitivă a climatului organizațional din școlile lor, a fost găsită o corelație negativă clară între influența percepută a considerentelor politice

în numirea directorului și calitatea climatului organizațional. Mai mult, a existat un consens larg în rândul profesorilor, indiferent de afilierea lor *hamula*, că actualul proces de numire a directorilor trebuie schimbat.

Această teză de doctorat concluzionează că **procesul de numire a directorilor de școli în cadrul sistemului educațional arab din Israel este profund și constant influențat de interesele politice locale și hamula**. Această interferență sistemică depășește adesea considerentele profesionale. Cercetarea demonstrează o dualitate omniprezentă **între procedurile formale, oficiale și mecanismele tradiționale și politice puternice, informale**. În timp ce studiul arată că profesorii, indiferent de propria lor afiliere la hamula, percep în general un compromis al meritului profesional în aceste numiri, există un consens puternic între ei cu privire **la necesitatea urgentă de a reforma și îmbunătăți procesul existent de numire a directorilor**. În cele din urmă, această cercetare oferă o privire asupra interacțiunii dintre structurile sociale tradiționale, adică hamulas, și considerația profesională formală în contextul unui sistem educațional al minorităților etnice care operează într-un stat democratic modern.

Posibile contribuții

Această cercetare doctorală aduce mai multe contribuții la discursul academic și la înțelegerea practică a administrației educaționale:

În primul rând, abordează o lacună crucială **din literatura existentă**, concentrându-se în mod cuprinzător pe **punctul de vedere al autorității locale** cu privire la procesul de numire principală în sectorul arab. Studiile anterioare au trecut cu vederea sau au atins marginal dinamica internă și presiunile cu care se confruntă organele de conducere locale, lăsând un gol în înțelegerea întregului spectru de influențe asupra acestor numiri. Această teză oferă o perspectivă mai complexă, care include trei părți interesate.

În al doilea rând, prin investigația sa sistematică, cercetarea luminează exact modul în care structurile sociale tradiționale, în special hamula, se intersectează și influențează profund practicile administrative moderne dintr-un stat democratic. Acest lucru oferă o perspectivă asupra complexității guvernării, numirilor în serviciul public și integrității instituționale în cadrul comunităților minoritare specifice, unde loialitățile tradiționale rămân forțe puternice. De asemenea, cartografiează rețelele informale și dinamica puterii care modelează luarea deciziilor formale în cazul numirilor directorilor școlari.

În al treilea rând, prin utilizarea unei abordări mixte și includerea strategică a perspectivelor a trei grupuri centrale de părți interesate (șefii autorităților locale arabe, directorii de școli arabe și profesorii de școli arabe), acest studiu oferă o imagine mai detaliată și mai complexă a numirii directorilor de școli în sistemul educațional arab. Această abordare multi-vocală oferă o înțelegere mai bogată a percepțiilor variate asupra influenței politicii hamula și a impactului acesteia asupra managementului școlar și a climatului școlar.

În cele din urmă, constatările empirice ale acestei cercetări au potențialul de a schimba realitatea. Concluziile studiului pot ghida părțile interesate – inclusiv Ministerul Educației, autoritățile locale și liderii educaționali – să proiecteze și să implementeze reforme care ar putea îmbunătăți procesul. Prin urmare, cercetarea poate contribui la îmbunătățirea calității și rezultatelor educaționale pentru elevii din sistemul educațional arab din Israel, oferind recomandări concrete, cum ar fi creșterea transparenței în comitetele de selecție, împuternicirea directorilor să reziste presiunilor politice și hamula și includerea implicării profesorilor în procesul de numire.

Considerații etice

De-a lungul ambelor faze, au fost respectate linii directoare etice stricte. Toți participanții, atât intervievații, cât și respondenții la chestionar, și-au dat consimțământul în cunoștință de cauză. Anonimatul a fost menținut pentru respondenții la chestionar și confidențialitatea a fost asigurată pentru intervievați pentru a încuraja răspunsuri deschise și oneste, mai ales având în vedere natura sensibilă a discuțiilor despre politica locală și dinamica hamula.

Implicațiile constatărilor asupra politicii și practicii

Rezultatele acestei cercetări au mai multe implicații importante pentru politici și practici care trebuie luate în considerare pentru a asigura numirea celui mai bun director de școală. În primul rând, ele evidențiază nevoia urgentă de transparență sporită și formalizare a procesului de numire a directorilor de școală în sectorul arab. Aceasta include criterii clare, bazate pe merit, care ar trebui respectate cu strictețe, precum și crearea și implementarea unor mecanisme pentru a minimiza *cât mai mult posibil intervenția politică și hamula*. Această schimbare ar putea implica consolidarea rolului organismelor educaționale profesionale în procesul de selecție, precum și reducerea puterii discreționare a personalităților politice locale.

În al doilea rând, rezultatele studiului actual sugerează că este nevoie de capacitatea directorilor de școli din sectorul arab și de a le oferi pregătirea profesională și pedagogică necesară pentru a ocupa poziția lor. Aceasta include, de asemenea, sprijinul și pregătirea lor pentru a rezista presiunilor locale nejustificate din partea șefului autorității locale, a părinților și a altor părți interesate din comunitate, pentru a acorda prioritate considerațiilor profesionale și implementării lor. Aceasta include dezvoltarea abilităților lor de conducere în navigarea în peisaje socio-politice complexe; oferindu-le orientări clare cu privire la modul de a acționa și la cine să se adreseze în caz de conflict și de suferință; și crearea unor mecanisme formale de sprijin din partea Ministerului Educației atunci când se confruntă cu cerințe contradictorii.

În al treilea rând, și în ceea ce privește al treilea grup din acest studiu, profesorii. Constatările arată că majoritatea profesorilor arabi percep procesul de numire a directorilor de școală în sistemul educațional arab, precum și managementul școlii ca fiind influențat de politica hamula, unde hamula dominantă se bucură de puterea de a influența și dicta peisajul educației, uneori împotriva considerațiilor profesionale și pedagogice și împotriva intereselor elevilor școlii. Prin urmare, constatările relevă un consens larg în rândul profesorilor care au participat la studiu, cu privire la nevoia de schimbare. Acest lucru indică un potențial de presiune de jos în sus pentru reformă, care ar include, de asemenea, implicarea profesorilor în discuții despre procesul de numire a directorului școlii. Împuternicirea lor să-și exprime îngrijorările ar putea fi un pas crucial în stimularea schimbării.

Teoretic, acest studiu contribuie la înțelegerea modului în care structurile sociale tradiționale și dinamica politică locală se intersectează cu procesele birocratice formale în contextul unui sistem educațional minoritar. Prin cercetarea diferitelor părți interesate, oferă dovezi empirice pentru impactul acestor influențe asupra conducerii educaționale și a mediului școlar în cazul educației arabe în Israel. Procedând astfel, îmbogățește literatura de cercetare privind administrarea și politica educațională în diverse medii socio-politice în general.

Limitări

Acest studiu este supus mai multor limitări care ar trebui luate în considerare la interpretarea rezultatelor. Faza calitativă, deși a oferit informații bogate și aprofundate, s-a bazat pe un eșantion relativ mic de șefi de autorități locale (10) și directori de școli (10) dintr-o anumită zonă geografică (nordul Israelului). Acest lucru limitează generalizarea constatărilor calitative

la întregul sector arab din Israel, care este divers în subgrupurile sale și distribuția geografică și are caracteristici diferite în alte domenii.

În plus, deși în comparație cu studiile anterioare, studiul actual a folosit o abordare mai holistică și a cercetat doi actori importanți ai procesului de numire a directorilor de școli, adică șefii autorităților locale arabe și directorii școlilor arabe, nu a inclus în studiu oficiali de la Ministerul Educației din Israel. Aceasta înseamnă că lipsește perspectiva Ministerului Educației asupra procesului.

Faza cantitativă a utilizat o metodă de eșantionare bulgăre de zăpadă, care poate introduce prejudecăți de selecție și limitează generalizabilitatea statistică a rezultatelor la întreaga populație de profesori din sistemul educațional arab. În plus, dependența de chestionarele de auto-raportare poate fi supusă prejudecății de răspuns, în special având în vedere natura sensibilă a subiectului de cercetare. Mai mult, este posibil ca participanții să fi ezitat să exprime opinii critice în mod deschis din cauza fricii de repercusiuni, subestimând potențial adevărata amploare a *influenței politice-hamula*. Sensibilitatea subiectului ar fi putut limita, de asemenea, deschiderea și sinceritatea participanților la interviurile semi-structurate.

Mai mult, deși studiul a identificat o corelație între influența politică percepută și climatul organizațional, nu poate stabili cauzalitatea. Alți factori neexplorați în această cercetare pot contribui, de asemenea, la relația observată.

Recomandări pentru cercetări viitoare

Pe baza constatărilor și limitărilor acestui studiu, se recomandă mai multe sugestii pentru cercetări viitoare.

1. Cercetările calitative viitoare ar putea extinde eșantionul pentru a include șefi de autorități locale și directori de școli din diferite regiuni geografice și subgrupuri din cadrul populației arabe din Israel (adică comunitățile beduine și druze) pentru a oferi o imagine mai cuprinzătoare.
2. Studiile comparative care examinează procesul de numire principală în sectorul evreiesc din Israel ar putea oferi informații valoroase.

În concluzie, acest studiu oferă perspective importante asupra dinamicii complexe a politicii locale, a dinamicii hamula și a proceselor formale și informale în numirea directorilor de școli

în sistemul educațional arab din Israel. Rezultatele studiului actual evidențiază centralitatea politicii hamula, precum și provocările pe care le ridică influența politică-hamula asupra unui proces care este esențial pentru calitatea educației. Constatările sugerează că, pentru a îmbunătăți educația în sectorul arab din Israel, pe lângă creșterea bugetului și eliminarea discriminării de către statul israelian, există, de asemenea, o nevoie clară de reformă în procesul de numire a directorilor de școli arabe.

Bibliografie selectă

Resurse ebraice

- Abu-Asba K (2007). The Arab Education in Israel: Dilemmas of a National Minority. *The Floersheimer Institute for Policy Studies*, Jerusalem.
- Abu-Asba Khalid (2004). In: Daphna Golan-Agnon (ed.). *Inequality in Education, Tel-Aviv, Babel*, pp. 131-144 .
- Abu-Asba Khalid, Arar Khalid (2013). Delaying Factors in the Activity of Education Departments in the Local Arabic Authorities. *Iyunim beMin'hal uve'Irgun ha'Khinuch 33*, pp. 131-162 .
- Abud-‘Halabi, Y. & Shamai, M. (2016). The Israel-Civilian Identity of Druze Adolescents in Israel. In: *Jabareen Y, et al (eds.). Conditioned Citizenship – On Citizenship, Equality and Harming Legislation. Haifa: Pardes (pp. 297-326).*
- Abu-Queder, A. (2016) The Secret Dilemmas in Arab Bedouin Schools: Teachers Recounting their Experiences in Arab Bedouin Schools in the Negev. *Jam'a*, 203-229
- Adler H., Ballas M (2000). “Educate to youngster according to his way”, in: *Yaacob Kup (editor). Pluralism in Israel*, pp. 152-133 .
- Al-Haj M, (1995). Education, empowerment and control: The case of the Arabs in Israel. *Albany, NY: University of New York Press* .
- Al-Haj, M. (1994). The Arab Education System in Israel – Issues and Tendencies. *Jerusalem: Floerheimer Institute*.
- Arab Education System in Israel: Are the Gaps Closing?, *Taub Center*, 2017
- Arar K. and Masri-Hrazalla I. (2007). Internal Migration of Educated Arab Women from Israel to Jerusalem. In: Khaled Arar, Yehia Haj Kusai (eds). *Academics and high education among Arabs in Israel. Ramot: Tel-Aviv University*, pp. 107-136.
- Arar, H. Abu Asba, H. (2013). Delaying factors in action in education departments at the Arab local authorities. *Survey of education administration and organization*, vol.33, pp. 131-162.
- Arar, K. (2012), “Israeli education policy since 1948 and the state of Arab education in Israel”. *Italian Journal of Sociology of Education*, Vol. 1 No. 4, pp. 113-145 .
- Arar, K. (2014), “Vice-Principals in Arab schools in Israel: an era of reform”. *International Journal of Educational Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 96-113 .

- Arar, K. and Abu-Asbah, K. (2013), "Not just location': attitudes and perceptions of education system administrators in local Arab governments in Israel". *International Journal of Educational Management, Vol. 27 No. 1, pp. 54-73* .
- Arar, K. and Oplatka, I. (2011), "Perceptions and implication of teachers evaluation among junior Arab school principals". *Studies in Educational Evaluation, Vol. 37 Nos 2-3, pp. 162-169* .
- Avnei Rosha (2012). School principals in the mirror of the current situation picture and future trends. February 2012 .
- Badran A. (2021). Stratification Consequences of Educational Choices: Elementary School Choice by Arab Parents in Israel. *Dissertation. University of Haida. Department of Sociology* .
- Fuchs H., Friedman W. (2017). Integration of Arab Women into the Labor Market: Education, Employment, and Wages. *Jerusalem: Taub Center for Social Policy Studies in Israel*.
- Ghoummed, A. (2014). Power and/ or Influence of the Extended Family on Appointments, on Functioning and on Term Completion of Internal Auditors in the Local Authorities of the Arab Sector in Israel. *Dissertation, University of Haifa* .
- Hadj-Yehia, N. and Rudnitsky A. (2018). Arab education system in Israel: current situation picture and future challenges. *The Israeli institution of democracy. Was published on 25 of December 2018*.
- Haik, N. (2013) Electing of candidates in Arab local authorities: democracy or hamula? *Pp. 209-253*.
- Halabi, M. (2014). Arab Local Authority – A political Domain under the Control of the Middle Class. (*Unpublished research paper, Haifa University*).
- Hmasi, R. (2014). Arab local authorities: from unique to universal characteristics. In Yahil Levi and Itay Sarig (editors): *The local power- between country, community and market economy. Vol. A: Open University*.
- Hmasi, R. (2017). The Growth of the Middle classes and its impact on the Management of Arab local authorities. *Summarizing research report. Jewish-Arab center, Haifa University*.
- Jabarin Y. and Agbaria, A. (2010). Education on Hold: Government Policy and Civilian Initiatives for the Advancement of Arab Education in Israel. *Nazareth: Dirasat - Arab Center for Law and Policy*.
- Khidar, A. (2018). Political Aspects in the Lives of Arabs Israeli Citizens. *Jerusalem: Van-Leer*.

- Mustafa, M. (2010). Characteristics of the Arab local politics and leadership issues. In Haider A. (editor): *Arab Local Power. Jerusalem: Van Leer institution and the United Kibbutz. Pp. 1-76.*
- Mustafa, M. (2010). Municipal leadership and local power crisis in the Palestinian society in Israel: analysis from Arab local leadership's point of view. *Pp. 235-254.*
- Mustafa, M. (2010). The Characteristics of Arab local politics and the question of Leadership. In: Khider A. (ed.). *The Collapse of Arab Local Authorities. Jerusalem: Van Leer.*
- Pinson, H. (2013). Neo Liberal Discourse and Inequality Practices on the Arab School. Control or Empowerment? In: Yossi Yonah, Nissim Mizrahi, Yariv Feniger (eds.). *Practice of difference in the education field in Israel. A gaze from below. Jerusalem, Van Leer (201-224).*
- Rabia, H. (2013). The Influence of the Hamula on appointments of school principals in Arab towns in Israel. *Jam'a 17(2), 1-20.*
- Rabia (2021). The Involvement of the Hamula in Educational Issues in Arab Villages from the point of view of Head of Arab Local Authorities. *Social Issues in Israel 30(1), pp. 65-93.*
- Rudnitzky A, (2018). Elections for Arab Local Authorities, *Bayan* .
- Shalta, B. (2012). Arab local authorities' role in education system promotion in the Arab sector. *Mofet Journal 42.*
- Shibli Y. (2007) The influence of Hamula politics on the work of high school principals in the Arab sector in Israel. *Education and Society 25(2), 5-21.8*
- Yahya-Younis, T., & Herzog, H. (2005). Gender and kinship-based discourse: Primary elections held by clans (Hamulot) to select candidates for local authorities in Israeli-Arab localities. *State and Society, 1077-1104.*
- Yair, G. (2004). Education and democracy: local authorities in the range between residents and Education Ministry, consequences of authorities' heads' elections. *Trends, pp. 217-241.*
- Yonah, Y., Yaish M. & Kraus, 2015 The Palestinian Minority in Israel: When a Shared Core Curriculum in Education Meets Contradictory National Narratives. *In Identity, Narrative, and Multiculturalism in Arab Education in Israel (pp. 27-50). Pardes.*

Resurse în limba engleză

- Abi-Saad I. (2004) Separate and unequal: The role of the state educational system in maintaining the subordination of Israel's Palestinian Arab citizens. *Social Identities*, 10(1), 101-127.
- Abu-Saad, I. (2006). Palestinian education in Israel: The legacy of the military government. *Holy Land Studies: A Multidisciplinary Journal* 5(1)., 21-56.
- Abu-Saad, I. (2006). State-controlled education and identity formation among
- Addi-Raccah, A. (2015). School principals' role in the interplay between the superintendents and local education authorities. *Journal of Educational Administration*.
- Al-Dhuwaihi, A., & Ahmed, E. I. (2019). Recruitment and Selection of Principals: Using Narratives to Explore the Process and the Challenging Aspects. *International Journal of Applied Engineering Research*, 14(23), 4262-4270.
- Al-Haj, M. (1988). The changing Arab kinship structure: The effect of modernization in an urban community. *Economic Development and Cultural Change*, 36(2), 237-258.
- Arar, K., & Abu-Romi, A. (2016). School-based management: Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration*.
- Arar, K., & Nasra, M. A. (2020). Linking school-based management and school effectiveness: The influence of self-based management, motivation and effectiveness in the Arab education system in Israel. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 186-204.
- Cohen, A., "Ḥamūla", in: Encyclopaedia of Islam, Second Edition, Edited by: P. Bearman, Th. Bianquis, C.E. Bosworth, E. van Donzel, W.P. Heinrichs .
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). *SAGE Publications*.
- Doron, G. (1996). Two civil societies and one state: Jews and Arabs in the state of Israel. In A. R. Norton (Ed.), *Civil society in the Middle East* (pp. 193–220). *Leiden, The Netherlands: Koninklijke Brill NV*.

- Ghanem, A. A., & Mustafa, M. (2009). Arab local government in Israel: Partial modernisation as an explanatory variable for shortages in management. *Local Government Studies*, 35(4), 457-473.
- Halabi, Y. (2018). Minority politics and the social construction of hierarchy: The case of the Druze community. *Nations and Nationalism*, 24(4), 977-997.
- Harwood, T. G., & Garry, T. (2003). An overview of content analysis. *The marketing review*, 3(4), 479-498.
- Jamal, A. (2007). Strategies of minority struggle for equality in ethnic states: Arab politics in Israel. *Citizenship Studies*, 11(3), 263–382 .
- Mason, J. (2017). Qualitative researching. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Payes, S. (2003). Palestinian NGOs in Israel: A campaign for civic equality in a non-civic state. *Israel Studies*, 8(1), 60—90.
- Rudnitzky A, Radai I (2017). “Citizenship, Identity and Political Participation: Measuring the Attitudes of the Arab Citizens in Israel”, Bayan: *The Arabs in Israel*, 12
- Saffuri, R. (2024a). Appointing Officials in Local Authorities in the Arab Society in the State of Israel. *Cross-Cultural Management Journal*, XXVI, 2, 207-212.
- Saffuri, R. (2024b). The Complex Landscape of School Principal Appointment in the Israeli Arab Education System. *SEA-Practical Application of Science*, 12(36), 257-261.
- Saffuri, R. (2025a). The Arab Local Authorities in Israel and Their Impact on the Education System: Between Powers and Limitations. *SEA-Practical Application of Science*, 13(37), 25-29.
- Saffuri, R. (2025b). The Politics of Education: Social Pressure and Political Influence in Arab Local Authorities. *SEA-Practical Application of Science*, 13(38), 71-76.
- Shapira, T., Arar, K., & Azaiza, F (2011). They didn't consider me and no-one even took me into account': female school principals in the Arab education system in Israel. *Educational Management Administration & Leadership* 39(1) 25–43.

Smoocha, S. (1996). Ethnic Democracy: Israel as an Archetype. *Israel Studies* 2(2), pp. 198-241.

Yair, G. (2005a). In a double bind: Conflicts over education mayoral election outcomes. *Local government Studies*, 31(2), 167-184.

Yaish, M., (2001). Class Structure in a Deeply Divided Society. *Class and Ethic inequality in Israel, 1974-1991. British Journal of Sociology*, 52(3), 409-437.