



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في
المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية

إعداد

أسماء خالد توفيق عمران

إشراف

د. عبد الكريم محمد عبد أيوب

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا
في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

2022

اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية

إعداد

أسماء خالد توفيق عمران

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2022/6/14 م، وأجيزت:

_____	د. عبد الكريم محمد عبد أيوب
التوقيع	المشرف الرئيسي
_____	د. نهى اسماعيل عطير
التوقيع	الممتحن الخارجي
_____	د. محمود عبد الجليل رمضان
التوقيع	الممتحن الداخلي

الإهداء

إلى من اسمه مرتبطاً دوماً بإسمي، إلى مصدر قوتي وشاخذ همتي، إلى عنوان النجاح ورمز الكفاح،
عربي الأول، والذي الفاضل... إلى من أوصاني الله بها براً وإحساناً، إلى من جعل الله الجنة تحت
قدميها، إلى من أفنت عمرها معطاءً مربيةً للأجيال، مؤديةً رسالة العلم والتعليم والدتي الفاضلة ... إلى
من هم أمني إذا غاب الأمل، إلى نجوم سمائي المتلألأة، إلى مصابيح حياتي التي تضيء عتمة أيامي
فتثيرها حباً وحناناً وودة، أختي وإخوتي الأحباء وأزواجهم وأبنائهم الأعزاء...

إلى من خجل القرطاس أن يخط لهم الكلمات خشية منهم، إلى من مقامهم وقدرهم محفوظ في صدورنا
بتواضعهم، إلى من خططوا بأناملهم الكلام الجميل ليغرسوه في قلوبنا وعقولنا، إلى المجد والرفعة، إلى
القوة الحسنة، إلى من فتحوا الأبواب لنا لنعبورها، إلى آفاق الدنيا من خلال موكب العلم والمعرفة إلى
دكاترتي الكرام...

إلى كل قطرة دم سقت أرض الوطن فارتفع شامخاً، إلى كل روح شهيدٍ كسرت قيود الطواغيت فاستحقت
الجنة بإذن الله، إلى كل يتيمٍ غسل بدموعه جسد أبيه الشهيد الموسم بالدماء؛ أهديكم سلاماً طأطأت حروفه
رؤوسها خجلةً وأهديكم تحيةً تملؤها المحبة والافتخار بكل شهيدٍ قدم روحه ليحيا الوطن...

إليكُم أهدي دراستي هذه...

الشكر والتقدير

"وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (سورة النمل: 19)

أشكر الله عز وجل أن وفقني لإنجاز هذه الدراسة، وأن سخر لعبدته الضعيفة الممكن والمستحيل، ولا يتم شكر الله تعالى إلا بشكر عباده الذين كثيراً ما ساعدوني لكي تظهر هذه الدراسة على هذا الشكل، وكل الشكر والتقدير أرفعهما إلى الدكتور الفاضل عبد الكريم أيوب مشرفي على هذه الدراسة، وأدين له بجزيل الشكر والعرفان لسعة صدره وتعاونه وإشرافه على هذه الدراسة، كما لا أنسى أن أتقدم بخالص الامتنان والشكر والعرفان لأساتذتي في جامعة النجاح الوطنية عامة، وفي مجال الإدارة التربوية خاصة وأخص بالذكر الدكتور الفاضل حسن محمد تيم لكونه سبباً رئيساً في التحاقني ببرنامج الإدارة التربوية، ومحكمي أداتي الدراسة، ولكافة الهيئات الإدارية في وزارة التربية والتعليم والمديريات الذين أسدوا إليّ الجميل بتقديم يد المساعدة وتسهيلات خاصة بمهمة الدراسة، والشكر موصول إلى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لما قدموه من تعاون في الاستجابة على أداتي الدراسة، ممثلة بالاستبانة والمقابلة، ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر من أعضاء اللجنة الممتحنة الدكتور الفاضل محمود رمضان ممتحناً داخلياً، والدكتورة الفاضلة نهى عطير ممتحناً خارجياً من جامعة فلسطين التقنية خضوري على ما قدماه لي من ملاحظات قيمة خلال المناقشة، ولما فيه من إثراء للدراسة، وأشكر كل من دعاني لحضور جلسات نقاش رسائل الماجستير من زميلاتي وزملائي والأساتذة الأفاضل، مما أكسبني تجربة الإفادة من هذه الجلسات، ولا أنسى أن أرفع كلمات الشكر لكل من ساندني في دراستي من أهلي، وصديقاتي وأحبتي فلكم مني جزيل الشكر والعرفان.

الباحثة

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة اليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب:

التوقيع:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الإهداء.....	ت
الشكر والتقدير	ث
الإقرار.....	ج
فهرس الجداول.....	ذ
فهرس الملاحق	ر
الملخص.. ..	ز
الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية.....	1
1.1 مقدمة	1
1.2 مشكلة الدراسة.....	4
1.3 أسئلة الدراسة.....	5
1.4 فرضيات الدراسة.....	5
1.5 أهداف الدراسة.....	6
1.6 أهمية الدراسة.....	6
1.7 حدود الدراسة.....	7
1.8 مصطلحات الدراسة.....	8
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة.....	10
2.1 الأدب النظري	10
2.1.1 تعريف الإدارة المدرسية.....	12
2.1.2 أهداف الإدارة المدرسية.....	13
2.1.3 أهمية مدير/ة المدرسة.....	14
2.1.4 الصفات والسمات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المدير/ المديرية	15
2.1.5 النظريات المفسرة لعمل المرأة.....	16
2.1.6 عمل المرأة.....	20

- 23..... 2.1.7 نظرة سريعة حول تأنيث التعليم في فلسطين
- 27..... 2.2 الدراسات السابقة ذات الصلة
- 39..... 2.3 التعقيب على الدراسات السابقة
- 43..... الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
- 43..... 3.1 منهج الدراسة
- 43..... 3.2 متغيرات الدراسة
- 44..... 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
- 46..... 3.4 أدوات الدراسة
- 46..... 3.5 إجراءات الدراسة
- 46..... 3.5.1 الاستبانة
- 50..... 3.5.2 المقابلة
- 53..... الفصل الرابع: نتائج الدراسة
- 53..... 4.1 مقدمة
- 53..... 4.2 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة (الكمية والنوعية) وفرضيات الدراسة
- 4.2.1 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول المتعلق بأداة الاستبانة، ونصه: ما اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟ 53
- 4.2.2 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني المتعلق بأداة الاستبانة ومتغيراتها، ونصه: هل تختلف اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم باختلاف متغيرات: (جنس المعلم/ة، جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم/ة، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، نوع المدرسة، جنس المدرسة، مكان سكن المعلم/ة)؟ 55
- 4.2.3 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث ونصه: كيف يرى المعلمون والمعلمات نظام تأنيث الإدارة في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟، وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال عدة أسئلة فرعية بأداة المقابلة، وهي: 60

4.2.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع المتعلق بأداة المقابلة ونصه: هل تعتقد أن هناك معوقات ستواجه

المديرة الأنثى في حالة توليها إدارة مدارس للذكور، وضح/ي إجابتك؟.....65

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات 67

5.1 مقدمة 67

5.2 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة (الكمية والنوعية) وفرضيتي الدراسة 67

5.2.1 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول المتعلق بأداة الاستبانة، ونصه: ما اتجاهات المعلمين

والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من

وجهات نظرهم؟.....67

5.2.2 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني المتعلق بأداة الاستبانة، ونصه: هل تختلف اتجاهات المعلمين

والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من

وجهات نظرهم باختلاف متغيرات: (جنس المعلم/ة، جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم/ة،

التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، نوع المدرسة، جنس المدرسة، مكان سكن

المعلم/ة)؟..... 69

5.2.3 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث ونصه: كيف يرى المعلمون والمعلمات نظام تأنيث الإدارة في

المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟، وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال عدة

أسئلة فرعية بأداة المقابلة، وهي: 74

5.2.4 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع المتعلق بأداة المقابلة، والذي ينص على: هل تعتقد أن هناك

معوقات ستواجه المديرية الأنثى في حالة توليها إدارة مدارس للذكور، وضح/ي إجابتك؟..... 78

5.3 التوصيات والمقترحات 80

المراجع والمصادر 81

الملاحق 92

B Abstract

فهرس الجداول

- جدول 1: مجتمع الدراسة الكلي: عدد المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية للعام الدراسي 2019-2020..... 45
- جدول 2: معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ..... 49
- جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية. ن= 1091 اختبار ت لعينة واحدة (One Sample t-Test) 54
- جدول 4: نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للمتغيرات المستقلة التي لها تأثير - في اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية 56
- جدول 5: استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية على السؤال (أ) المتعلق بنظام تأنيث الإدارة المدرسية (ن=10)..... 61
- جدول 6: استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية على السؤال (ب) المتعلق بمدى تقبل تأنيث الإدارة المدرسية (ن=10)..... 62
- جدول 7: استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية على السؤال (ج) المتعلق ب نقاط الالتقاء والاختلاف بين نظام تأنيث الإدارة ونظام تذكير الإدارة (ن=10) 64
- جدول 8: استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية على السؤال (د) المتعلق بطريقة قيادة المدرسة (ن=10) 65
- جدول 1.ح: توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب متغيرات الاستبانة 121
- جدول 2.ح: توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب متغيرات المقابلة..... 122
- جدول 3.ح: توزيع مجالات الاستبانة وعدد الفقرات 124
- جدول 4.ح: معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات وفقرات الاستبانة وأبعادها..... 124
- جدول 5.ح: استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية على سؤال الدراسة الرابع المتعلق بالمعوقات التي ستواجه المديرية في حالة توليها إدارة مدارس ذكور (ن=10)..... 125

فهرس الملاحق

- ملحق أ: أعضاء لجنة التحكيم لأداتي الدراسة 92
- ملحق ب: كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم 93
- ملحق ج: كتب تسهيل مهمة من المديریات..... 94
- ملحق د: الاستبانة بالصورة الأولىة..... 101
- ملحق هـ: الاستبانة بالصورة النهائية 106
- ملحق و: أسئلة مقابلة المعلمين والمعلمات 111
- ملحق ز: نص مقابلة المعلمين والمعلمات 114
- ملحق ح: الجداول 121

اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية

إعداد

أسماء خالد عمران

إشراف

د. عبد الكريم محمد أيوب

الملخص

خلفية الدراسة وأهدافها: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، كما هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المعوقات التي تواجه المديرية الأنثى في حالة توليها إدارة مدارس الذكور.

المنهجية: ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال أداتين: كمية ونوعية، وهما: الاستبانة والمقابلة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (14614) معلماً ومعلمة، وبلغ حجم العينة (1091) معلماً ومعلمة موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية. كما تم إجراء مقابلة مع (10) من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

النتائج: وقد أظهرت نتائج أداة الدراسة الكمية (الاستبانة) أنّ اتجاهات معلمي ومعلمات المدارس نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة متوسطة. وبخصوص أداة الدراسة النوعية (المقابلة) جاءت بدرجة منخفضة نحو تأنيث الإدارة المدرسية للمدارس الثانوية ومتوسطة للمدارس الأساسية، كما أظهرت أداة المقابلة وجود معوقات تتعلق بمشكلات الطلبة الذكور، وعدم تقبل المعلمين والمعلمات لإدارة الأنثى وخاصة في مدارس الذكور الثانوية، ونظرة المجتمع للمديرية الأنثى.

التوصيات: وأوصت الباحثة عدة توصيات منها: تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين (ذكر، أنثى) عند الترشح لمنصب الإدارة المدرسية، وتدريب الإناث على المهارات القيادية والإدارية لتمكينهن من إدارة مدارس الذكور وتدريبهن على كيفية ضبط مشكلات الطلبة الذكور خاصة الكبار عند توليهن منصب الإدارة في مدارس الذكور، وتوظيف الإعلام التربوي في تغيير قناعة المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية.

المقترحات: واقترحت الباحثة العديد من المقترحات من ضمنها إجراء دراسات تبحث في العوامل التي تحد من تعيين الإناث مديرات لمدارس الذكور الثانوية، وإجراء دراسات مشابهة في مديريات مختلفة من فلسطين مثل مديريات القدس ورام الله وبيت لحم.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، تأنيث الإدارة المدرسية، الاتجاه، المعلمون والمعلمات، محافظات شمال الضفة الغربية، المدارس الحكومية.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

1.1 مقدمة

تلعب المرأة القيادية دوراً كبيراً في بناء الأجيال وإعدادهم لحياة كريمة، ومشاركتها في بناء مجتمع قوي ومتماسك؛ وفي تشكيل هذا المجتمع تكون المرأة القيادية مسؤولة عن تنفيذ مجموعة من السياسات التي يضعها المجتمع لتحقيق أهدافه في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتحقيق آماله في تكوين أجيال مثقفة قادرة على حماية الوطن والنهوض به، ومطلوب منها أيضاً أن تكون أنموذجاً في مواقفها وسلوكياتها في الحياة، وبالتالي تكون قادرة على التأثير والتغيير.

إن تناول المرأة بدورها ومكانتها في المجتمع، من أهم القضايا التي أثارها الإنسان منذ العصور القديمة، وما زالت تُطرح حتى الوقت الحاضر، ولكن بصيغ حديثة ومتجددة تتناسب مع متطلبات العصر الحديث، وأصبحت قضايا المرأة محل اهتمام الباحثين والخبراء في مختلف المجالات، بالإضافة إلى المنظمات والمؤسسات الدولية النسوية لأنها أصبحت جزءاً فاعلاً ومؤثراً في حياة المجتمع وتتميته على جميع المستويات (نجم، 2013).

وتجدر الإشارة هنا أن قضية المرأة وتمكينها على جميع المستويات احتلت مكانة كبيرة ومتقدمة في اهتمامات المجتمعات العالمية والعربية، حتى وصلت اليوم إلى درجة مرموقة من الإدارة والقيادة وتولي المهام في مختلف ركائز الحياة العامة، وفي المجتمعات العربية كافحت المرأة كغيرها من نساء العالم في أوقات وأعمار مختلفة، من أجل الحصول على حقوقها، والوصول إلى حريتها البناءة التي من خلالها تستطيع المشاركة مع الرجل، ومشاركة جميع المهام والأعباء معه في مختلف جوانب الحياة ابتداءً من إدارة أسرته وحتى مجتمعه وصولاً إلى المناصب القيادية والإدارية العليا أسوة بالرجل (خيال، 2016).

وتواجه المرأة الفلسطينية تحديات كثيرة في حياتها؛ ومن هذه التحديات العادات والتقاليد والتعصب الديني، والتي تفرض عليها بعض الأعمال والمناصب، ومنعها من تولي أعمال ومناصب أخرى، الأمر الذي يساهم بشكل كبير في الحد من توليها مناصب عليا، لذلك نجد أن قلة من النساء الفلسطينيات استطعن الحصول على مناصب مهمة، أو استلمن إدارة مؤسسة أو وزارة ما (القطب، 2012).

ومن هذا المنطلق نفذ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بالشراكة مع وزارة شؤون المرأة (2020) دراسة حول واقع المرأة في مواقع صنع القرار، وبالنظر إلى بيانات هذه الدراسة فإنه لا تزال مشاركة النساء في مواقع صنع القرار محدودة مقارنة مع الرجال، حيث أظهرت الدراسة وفقا للبيانات التي تم جمعها ب(2019) وجود فجوة واضحة في مشاركة النساء في مواقع صنع القرار، فمثلا نسبة النساء في السلك الدبلوماسي هي (11%) وهي نسبة منخفضة، وأيضا لا يوجد أي امرأة رئيسة بلدية في البلديات المصنفة (A+B)، أما بالنسبة للبلديات المصنفة C فإننا نجد أن هناك رئيسة بلدية واحدة وهي نسبة قليلة جداً من النسبة المعتمدة لحصة النساء في الكوتا، أما بالنسبة للقضاء فإن نسبة القاضيات الشرعيات في الضفة الغربية هي (8%) مقابل (92%) للرجال، ومن الملفت للنظر أنه لا يوجد أي امرأة في منصب مساعد النائب العام أو منصب النائب العام، كما لا يوجد أي امرأة في منصب مدير بنك، أما فيما يتعلق بتواجد المرأة في القطاع التعليمي فإنه لا يرقى مع معدل التحاقها في هذا القطاع، حيث أن تواجدها في المواقع القيادية بالقطاع التعليمي ضعيف جدا، فلا توجد أي امرأة في منصب رئيس جامعة، وأيضا هناك فجوة في نسبة أعضاء مجالس الإدارة أو مجالس أمناء الجامعات في فلسطين لصالح الرجال حيث أن نسبة الرجال تصل إلى حوالي (89%) مقابل حوالي (11%) للنساء.

وتقول أبو فارة (2001) أنه إذا نظرنا إلى التاريخ الإداري التربوي والتعليمي في بداية القرن العشرين، فإننا نلاحظ أن قيادة التنظيمات الإدارية كانت حكرا على الرجال فقط دون النساء للاعتقاد بأنهن غير قادرات على القيادة، وعملهن يقتصر على العناية بالمنزل والأطفال وهذا ما أكدته دراسة شلق (1986). وأيضا

أشارت دراسة أبو شيخة (1990) إلى أن المرأة العربية لا تشغل وظائف قيادية، ويعزو أبو شيخة ذلك إلى أن الرجال هم الذين لديهم السلطة والقوة، والحق في إصدار القرارات، وغالبا ما تأتي قراراتهم مراعية لمصالحهم، دون النظر لما تملكه النساء الموظفات من مؤهلات وخبرات، منطلقين من نظرتهم إلى أن النساء غير مؤهلات للقيام بمسؤوليات كبيرة ورئسية، وأن عملهن وقتي وغير ضروري، وأن الرجل هو المعيل، وأنهن أقل واقعية وإبداع من الرجال، ويرجع ذلك إلى التنشئة الاجتماعية والأسرية للمرأة والرجل.

ويقول خوالدة (1999) أن حقبة التسعينات في القرن العشرين كانت بداية لظهور فكرة تأنيث الإدارة بمعنى أن تتولى المديرية الأنثى إدارة جميع المدارس بما فيها الذكور وجاءت نتائج بعض الدراسات تؤيد هذه الفكرة، حيث وضعت كل من المدير والمديرة في كفتي ميزان لبيان خصائص وقدرات كل منهما في إدارة المواقف التعليمية وتوصلت هذه الدراسات إلى أن الإناث قادرات كل منهن في إدارة المدارس بشكل أفضل من الرجال، ومن هذه الدراسات: دراسة (Thomas, 1998).

وفي ذات السياق يقول خوالدة (1999، ص10) أن وجهات النظر تتباين حول مسألة تأنيث الإدارة المدرسية بين مؤيد ومعارض ففي حين ترى بعض الدراسات مثل دراسة خريسات (1989) أن الإناث قد يكن أقدر على التعامل مع إدارة مدارس الذكور للصفات المتعلقة بالأنوثة مثل الحس الترتيبي لديهن وميلهن إلى التعامل بلطف وقدرتهن على الصبر وتميزهن بالعطف والحنان مما قد يؤدي إلى فرص نجاح أفضل في ممارسة دورهن الإداري وتحقيق الأهداف المرجوة من عمل الأنثى مديرة لمدرسة ذكور؛ في حين ترى بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة عفاص (1981) أن عمل المرأة في المؤسسات التربوية ينطوي على إمكانيات الفشل وعدم تحقيق الأهداف المنوطة بها وذلك بفعل عوامل متعددة منها العادات والتقاليد التي تقضي بوجود عمل المرأة بعيدا عن الاختلاط بالرجال أو تركها تعمل في مؤسسات وإدارات تتعامل فيها مع بنات جنسها.

إن مسألة تأنيث الإدارة المدرسية في مختلف المدارس الحكومية الفلسطينية بغض النظر عن نوعها (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية)، وجنسها (إناث، ذكور، مختلطة)، يعكس جانبا مهما من اهتمام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالمرأة ودورها الفاعل في ميدان التربية والتعليم، على نحو يماثل دور الرجل، وقيامها بتحمل المسؤولية في إعداد النشئ وتنشئة الأجيال وتربيتهم وتعليمهم، وذلك امتدادا لدورها الذي تقوم به في البيت والأسرة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

1.2 مشكلة الدراسة

حسب احصائيات وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات شمال الضفة الغربية للعامين (2019-2020) لاحظت الباحثة وصول المرأة إلى مناصب قيادية وإدارية مختلفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كتوليها منصب مديرة مدرسة في مختلف المدارس الحكومية (الإناث والذكور والمختلطة)- وبالأخص توليها إدارة بعض مدارس الذكور. ومن المعروف سوسيولوجيا أن بيئة العمل هي مجتمع مصغر، أي سيكون لهذه المديرية مجموعة من العلاقات التي تربطها مع المعلمين والمعلمات؛ وقد تكون هذه العلاقات مساعدة ورسمية وودية أو مثبطة تشوبها صراعات واضطرابات وهذا ما أشارت إليه دراسة بنبا وفندو (2020). واستناداً إلى ذلك ارتأت الباحثة بحكم تخصصها الدراسي في مجال الإدارة التربوية البحث في تأنيث الإدارات المدرسية لمعرفة آراء واتجاهات المعلمين والمعلمات نحو إدارة المديرية الأنثى في مختلف المدارس الحكومية (الإناث والذكور والمختلطة)، وكون الباحثين في فلسطين والوطن العربي لم يتناولوا هذا الموضوع من بعد دراسة أبو فارة (2001) في محافظة الخليل، ودراسة خوالدة (1999) في محافظة عمان، وعليه تحددت مشكلة الدراسة في التعرف إلى اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم.

1.3 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

هل تختلف اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية باختلاف متغيرات: (جنس المعلم/ة، جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم/ة، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، نوع المدرسة، جنس المدرسة، مكان سكن المعلم/ة)؟

كيف يرى المعلمون والمعلمات نظام تأنيث الإدارة في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

هل تعتقد أن هناك معوقات ستواجه المديرية الأنثى في حالة توليها إدارة مدارس للذكور، وضحي إجابتك؟

1.4 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيتين الآتيتين:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية وعلامات القطع حسب مقياس ليكرت الخماسي.

لا توجد فروق ذات دلالة خطية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية تعزى إلى متغيرات (جنس المعلم/ة، جنس مدير المدرسة

التي يدرس بها المعلم/ة، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، نوع المدرسة، جنس المدرسة، مكان سكن المعلم/ة).

1.5 أهداف الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

التعرف إلى اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

التعرف إلى اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغيرات جنس المعلم/ة و جنس المدير المدرسة التي يعلم بها المعلم/ة والتخصص والمؤهل العلمي والمديرية وسنوات الخبرة ونوع المدرسة و جنسها ومكان سكن المعلم/ة.

الكشف عن المعوقات التي تواجه المديرية الأنثى في حالة توليها إدارة مدارس للذكور .

1.6 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعاً حديثاً ومهماً ومواكباً لتطورات عمل ودور المرأة، وكون المرأة ركيزة أساسية في بناء مجتمع سليم يقوم على المشاركة والمساواة، وتسهيل الضوء على عمل المرأة في المناصب الإدارية الخاصة بالمدارس الحكومية، حيث تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات البحثية التي تتناول موضوع تأنيث الإدارة المدرسية في فلسطين في كافة المدارس الحكومية، كما أن الدراسات الشبيهة لهذه الدراسة والتي تبحث الموضوع نفسه، قديمة، وهما دراسة خوالدة (1999) ودراسة أبو فارة (2001). ونظراً لحدثة هذه الدراسة، فإنها ستشكل مرجعاً حديثاً لكثير من الدارسين، والباحثين، والمشرفين، والتربويين في المدارس، والجامعات، ووزارة التربية والتعليم، ومركز البحث والتطوير التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم، كما ستعمل على إثراء المكتبات الجامعية ومواقع المكتبات الجامعية الإلكترونية؛ بالمادة

البحثية والعلمية المتعلقة بتأنيث الإدارة المدرسية. وأيضاً تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال تزويد القائمين على العملية التعليمية بقائمة من المعايير التي تساعد في تأنيث الإدارات المدرسية، ودعوة الجهات الداعمة للعملية التعليمية من خلال رفع التوصيات لهذه الدراسة بتقديم الدعم المشجع لتأنيث الإدارة المدرسية، وإفادة الباحثين وطلبة الدراسات العليا بالمادة البحثية والنظرية لهذه الدراسة في إعداد دراسات مشابهة تتناول هذا الموضوع في مجتمعات مختلفة، وإفادة الإدارات المدرسية في أهمية تأنيث مدارس الذكور خاصة المرحلة الأساسية الدنيا، وتمكين المرأة الفلسطينية في الإدارة وإثبات مدى استحقاقها للقيام بأدوار قيادية ناجحة في مدارس مختلفة.

1.7 حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود البشرية: معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية.

الحدود المكانية: محافظات شمال الضفة الغربية- فلسطين.

الحدود الزمانية: تم جمع البيانات الكمية لهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2019-2020م)، أما جمع البيانات النوعية فتمت خلال الفصل الدراسي الصيفي للعام الدراسي (2020-2021م).

الحدود الموضوعية: اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم.

الحدود الإجرائية: تتحدد نتائج هذه الدراسة من خلال أداتي الدراسة المستخدمة ودرجة صدقها وثباتها في جمع البيانات واستجابة عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

1.8 مصطلحات الدراسة

الاتجاه - المعلمون والمعلمات - الإدارة المدرسية - تأنيث الإدارة المدرسية- المدارس الحكومية - محافظات شمال الضفة الغربية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمصطلحات الدراسة

الاتجاه: هو حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي والنفسي والذي تنتظم من خلاله خبرة الشخص، وتكون ذات أثر توجيهي أو دينامي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات والمواقف التي تثير هذا الاتجاه التي قد تكون إيجابية أو سلبية أو محايدة، نوعية أو عامة، ويتضمن الاتجاه ثلاثة عناصر هي الجانب المعرفي، والجانب الوجداني أو العاطفي، ثم الجانب السلوكي. (سميس، 2005، ص58)

أما تعريف الاتجاه إجرائياً: موقف المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من تأنيث الإدارة المدرسية، ويتبين هذا الموقف سلباً أو إيجاباً من خلال استجابتهم على أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة).

المعلمون والمعلمات: هم الذين يمتلكون من الخبرات التدريسية والأكاديمية ما يساعدهم على النجاح في مهنتهم وتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها لدى الطلبة، ويتصفون بمجموعة من الصفات منها: معرفتهم الجيدة بالموضوع الذي يقومون بتدريسه واستراتيجيات تدريسه ويستخدمون وسائل تعليمية متنوعة لا تقتصر تقويمها على نهاية الدرس بل تقوم التلميذ طوال الدرس، ويربطون بين دروسهم والمعارف الأخرى، ويواظبون على متابعة طلابهم على اتصال بكل ما هو موجود في مجال تخصصهم.(اللقاني والجمل، 2003، ص274)

أما تعريف المعلمون والمعلمات إجمالاً: هم من يعملون بالخدمة المهنية في وظيفة التدريس في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية والذين مثلوا عينة الدراسة ضمن الحدود البشرية، واستجابوا على أداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة.

الإدارة المدرسية: هي مجموعة عمليات متشابكة ومتراصة (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تضعها الدولة بما يتفق مع غايات وأهداف المجتمع والدولة. (البناء، 2013، ص62)

أما تعريف الإدارة المدرسية إجمالاً: من يتقلد منصب الإدارة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية والتي يتمحور عنوان الدراسة حول تأنيث الإدارة كحدود موضوعية.

تأنيث الإدارة المدرسية (إجمالاً): أن تتولى مديرات إناث قيادة وإدارة مدراس الذكور والإناث والمختلطة.

المدارس الحكومية: هي المدارس التابعة للإشراف المباشر إدارياً وفنياً لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (الإدارة العامة للتخطيط التربوي، 2004، ص2)

محافظات شمال الضفة الغربية: تمثل المحافظات التي تقع في الجهة الشمالية من الضفة الغربية وهي: نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية، وطوباس، وسلفيت.

مديريات شمال الضفة الغربية: تمثل المديريات التي تقع في الجهة الشمالية من الضفة الغربية وهي: نابلس، جنوب نابلس، وجنين، وقباطية، وطولكرم، وقلقيلية، وطوباس، وسلفيت.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الحديث عن الإدارة المدرسية، وعمل المرأة والنظريات المفسرة لعملها، ونظرة سريعة حول تأنيث التعليم في فلسطين، كما يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتعقيب عليها من حيث الاتفاق والاختلاف، ومدى الاستفادة من الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن غيرها.

2.1 الأدب النظري

تعد الإدارة التربوية العمود الفقري لنظام التربية حيث أنها من النظم الفرعية لهذا النظام، فهي تهتم بتنظيم وتسهيل عمل كافة الإمكانيات المادية والبشرية في المنظومة التعليمية للاستفادة منها بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التربوية، لذلك فإن نجاح النظام التعليمي في تحقيق أهدافه يعتمد على قدرة إدارة التعليم في تنظيم وترتيب القدرات المتاحة بما يتناسب مع طبيعة النظام التعليمي، وتعمل الإدارة التربوية على مستويات مختلفة حسب خصائص وطبيعة المجموعات التي تستهدفها، فمثلاً عند اهتمامها بالمشرفين التربويين والإداريين والفنيين تسمى الإدارة التربوية الوسطى، أما عند اهتمامها بالمدرسة وإدارة المدرسة فتسمى بالإدارة التربوية الدنيا (الإدارة المدرسية). (نشوان، 1998)

وتوضح عطير (2009) أن المدرسة هي الجهة التنفيذية المسؤولة عن تنفيذ البرامج التربوية والخطط المنبثقة عن السياسات التربوية المشتقة من فلسفة المجتمع؛ وهي الوحدة الأساسية في النظام التربوي، وأن المدرسة اليوم هي المسؤولة عن تعليم وتربية طلاب لديهم احتياجات ومتطلبات جديدة ومتنوعة، طلاب يواجهون تحديات نفسية وثقافية واجتماعية واقتصادية متعددة، تختلف عما كان موجودة لدى طلاب الأمس؛ ولقد فرضت هذه التحديات أدواراً جديدة على مدير المدرسة، فامتد دوره اليوم ليكون قائداً تعليمياً

يبني خطة إستراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية، تهدف إلى رفع مستوى التعلم لدى الطلاب، والإسهام في تحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتوفير فرص النمو المهني للعاملين في المدرسة، واتخاذ القرارات، كما أصبح قائداً مجتمعياً يعي دور المدرسة في المجتمع، ويشترك القيادات والآباء في تجويد عملية التربية، ويستثمر قدرات جميع الطلاب وينميها للوصول إلى أعلى المستويات.

وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة هي حجر الزاوية في العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم والأساليب وتسهل الطرق للعاملين في المجال للوصول إلى أهداف مشتركة في أوقات محددة، كما تهدف إلى تحسين العملية التعليمية ورفع مستوى أداء العاملين من خلال مسؤولياتهم وتوجيههم للإرشاد التربوي السليم، وتساهم إدارة المدرسة بتقديم كافة الخدمات وخلق الظروف المناسبة والملائمة التي تكون من بين وظائفها، من خلال المساعدة في تحقيق ما تهدف إليه المؤسسة التعليمية الأمر الذي يعود بالفائدة على الطلاب، وإمكانية تطويرهم، ونموهم التربوي والتعليمي بالشكل الأمثل، وينعكس هذا النجاح على المجتمع بشكل يجعل الطلاب أداة حقيقية وفعالة وإيجابية في المجتمع.

ويمكن القول أن إدارة العملية التعليمية ضرورية لحياة الإنسان لذلك تتقدم البشرية، وتنهض الأمم، وتتقدم الشعوب من خلال عمليتي التعليم والتعلم، لذلك فإن الأمر يتطلب توفر المسار الصحيح لإكمالها، لأن الحياة التربوية تشمل إلى جانب أنظمة التعليم وأساليبه وبنيته - كيفية إدارته- والأسس التي تقوم عليها هذه الإدارة، وتعتبر إدارة المدرسة من المحاور الرئيسية للإدارة التربوية، حيث أنها مسؤولة عن مساعدة وتنظيم كافة الجهود البشرية والمادية بالمدرسة، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية (السيد، 2008).

وتحتل الإدارة مكانا بارزا في مجتمعات اليوم، ويعتمد نجاح أو فشل أي مجتمع أو أي مؤسسة أو أي منظمة من الدرجة الأولى على جودة من يتولون القيادة والإرشاد والتوجيه، ومن بين هؤلاء المديرين والمديرات الذين يعملون في قطاع التربية والتعليم ومن معهم من معلمين ومعلمات وغيرهم من الموظفين

والموظفات، وأيضاً تعتبر الإدارة في مجال التربية والتعليم واحدة من المجالات الحديثة، والتي تطور مفهومها تطوراً سريعاً معتمداً في ذلك على تطور مناهج الإدارة المتنوعة (آدم، 2014).

2.1.1 تعريف الإدارة المدرسية

يعرّف علي (2020) الإدارة المدرسيّة على أنّها جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتمّ من خلالها توجيه الموارد البشريّة والماديّة؛ لإنجاز أهداف المجتمع التعليميّة. وهو ما أشارت إليه دراسة حسين وموسى (2020) حيث أكّدت أنّ الإدارة المدرسيّة تتعلّق بتنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وببيئته، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار.

فيما يرى أبو مديغم وحجازي وطشطوش (2019) أنّ الإدارة المدرسيّة هي العمليّات المتّخذة من تخطيط وتنظيم ومتابعة ورقابة، والتي يقوم بها مدير المدرسة مع العاملين معه من مدرّسين وإداريين؛ بغرض بناء التّلميذ وإعداده من جميع النّواحي، عقليّاً، وأخلاقياً، ووجدانياً، واجتماعياً؛ لمساعدته على التّكيّف بنجاح في مجتمعه.

ولم تختلف تعريف العجمي (2017) عن سابقها، إذ أكّدت أنّ الإدارة المدرسيّة هي كلّ جهد يُبدل في مجال التّخطيط والتنسيق والتّوجيه لكنّ عمل تعليمي يحدث داخل المدرسة؛ من أجل تطوير وتقديم التّعليم فيها.

ومن هذا المنطلق، تُعتبر الإدارة المدرسيّة الرّكيزة الأساسيّة في العمليّة التّعليميّة التي ترسم الطّرق وتيسّر السّبل للمعلّمين في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال تبصيرهم وتوعيتهم بمسؤولياتهم وتوجيههم التّوجيه السليم (المصري، 2019).

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن الإدارة المدرسية مهمة في سير العملية التربوية والتعليمية، فهي التي تنظم وتوجه وتتابع وتراقب وتخطط وتتسق للحفاظ على المناخ التعليمي الهادف؛ من أجل إيجاد مخرجات تعليمية واعية، وطلاب لديهم إمكانيات عالية ويستطيعون القيام بأدوار مجتمعية مختلفة، وذلك بعد تمييزهم من الناحية النفسية والاجتماعية والوجدانية.

2.1.2 أهداف الإدارة المدرسية

تهدف الإدارة المدرسية إلى التأثير على المعلمين، وتوجيههم؛ للقيام بأفضل إمكانياتهم، بالإضافة إلى تشكيل القيم التنظيمية التي تشكل الأساس لتحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسة التعليمية وهذا ما أكدته دراسة فاتح وخرموش (Fatah & Komariah, 2020). كما تسعى الإدارة المدرسية وفقاً لدراسة شيف ومحفوظ (Scheef & Mahfouz, 2020) إلى إنشاء بيئات تعليمية تمكن الطلاب من تحقيق الأهداف الأكاديمية، والأهداف المتعلقة بحياتهم ما بعد المدرسة؛ فضلاً عن الإشراف على المعلمين للتأكد من مساعدتهم للطلاب في تعزيز نقاط قوتهم، والقضاء على نقاط ضعفهم.

ويجمل رويال كلاس (2015) أهداف الإدارة المدرسية فيما يأتي:

1. الأهداف التربوية والثقافية: ويتم تحقيق هذه الأهداف عبر تنمية اتجاهات الطلاب، وتعزيز مهاراتهم وتزويدهم بالخبرات والأفكار التي تلائم تلك الاتجاهات والمهارات.
2. الأهداف الاجتماعية: وتتمثل هذه الأهداف إلى تعزيز معرفة الطلاب بحقوقهم وواجباتهم اتجاه مجتمعه الصغير المتكون من أسرته، أو طلاب مدرسته، أو المجتمع الكبير الخارجي، وهذا من شأنه أن يحقق الأهداف التعاونية وتنمية روح الإخاء بين أفراد المجتمع الواحد.
3. الأهداف الدينية: تركز الإدارة المدرسية الناجحة على تنمية إدراك الطلاب وتطوير فهمهم للعقيدة الإسلامية، وغرس الأخلاق والقيم في نفوسهم.

4. الأهداف الاقتصادية: وتُعنى هذه الأهداف بالتركيز على تعريف الطُّلاب بالثروة الطَّبيعية في وطنه، وسبل الحفاظ عليها وتنميتها؛ لتحسين ثقافة الإنتاج وغرس حب العمل في نفوس الطُّلاب.

2.1.3 أهمية مدير/ة المدرسة

أكدت دراسة العرود والمجالي (2020) أن المدير هو المسؤول الأول في المدرسة، وهو المشرف على جميع جوانبها المختلفة؛ الإداريَّة والأكاديميَّة والفنيَّة.

فهو يعمل على تهيئة البيئة المدرسيَّة المحفِّزة والمطوِّرة للمعلِّمين والطُّلاب على حدِّ سواء، كما يعمل على الموازنة بين الكفاءة والفعاليَّة والتَّعاون، مما يساهم في إنجاح العمليَّة الدَّراسيَّة وهذا ما أشارت إليه دراسة اوبيزيو وشيكوديولا وأونوها (Obizue & Chukwudebelu & Onuoha, 2020). والإدارة المدرسية هي التي توفِّر الاهتمام بتربية الأجيال وتعليمهم وتنمية مداركهم وتحسين مستوى قدراتهم، فهي بمنزلة البيئة المناسبة التي تؤهل الطُّلاب للتأهيل الدَّراس الجيد، مما يؤدي إلى تقدُّم المجتمع وترقية مستواه في كل الجوانب (حسين، 2019).

وتأسيساً على هذه الأهميَّات، فإنَّ للإدارة المدرسيَّة، مجموعة من المهامِّ والمسؤوليَّات الأساسيَّة المُلقاة على عاتقها، تلخَّصها فريدة (2016) في التَّخطيط والتنسيق والتَّوجيه والرِّقابة وإصدار الأوامر ورسم السِّياسيات؛ لتحقيق الأهداف التَّربويَّة والتَّعليميَّة المتوخَّاة.

أمَّا المسؤوليَّات الفرعيَّة، فيمكن تلخيصها فيما يأتي:

إنشاء العلاقات مع أهالي الطلاب، والمعلمين، والطلاب، والمجتمع.

إدارة ومتابعة الميزانيات المالية الخاصة بالمدرسة، والتأكد من تطبيقها.

الإشراف على حفظ السجلات.

إدارة الخدمات الطلابية؛ مثل برامج التوجيه.

الإشراف والتدريب، وتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية والتي تتمثل بالمعلمين، والموظفين المساعدين.

تيسير وتنظيم مجموعة متنوعة من الأنشطة الاجتماعية أو التعليمية.

التواصل مع المؤسسات الشريكة، ومؤسسات أخرى غير شريكة، والتواصل كذلك مع الإدارات الحكومية الأخرى، والتواصل مع الطلاب الطموحين والمتفوقين.

الحفاظ على مستويات مرتفعة من الجودة؛ من خلال تقييم المساقات، وإجراءات الموافقة عليها.

شراء المواد والأدوات التي تحتاجها المدرسة، ومتابعة الفواتير الخاصة بالشراء.

المساهمة في عمليات التخطيط والسياسات حول الأمور التي تتعلق بالمدرسة.

تفسير اللوائح وصياغتها والقدرة على التعامل مع الشكاوى والاستفسارات.

تقديم الدعم الإداري للمعلمين.

(Universities & Colleges Admissions Service, 2020)

ويعتبر العنصر البشري هو حصيـلة العمل المدرسي، وهو رأس المال لنمو وتطور أي مؤسسة، وذلك من خلال السياسات والبرامج التي تتبناها الدول لتلبية احتياجاتها من القوى العاملة والتي لها أهمية كبيرة وشاملة، وهذا يتطلب قيادة تربوية فعالة ومؤثرة ولديها القدرة على رؤية الأبعاد الكلية للعملية التربوية، حيث أصبح من الواضح أن مهام إدارة المدرسة لم تعد تقتصر على العملية التعليمية التي كانت عليها من قبل، وإنما تقديم الخدمات وخلق الإمكانيات والظروف التي تساهم في تحقيق الأهداف الاجتماعية والتعليمية التي تسعى إليها المؤسسة.

2.1.4 الصفات والسمات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المدير/ المديرية

إن هناك العديد من الصفات والسمات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المدير سواء كان ذكراً أم أنثى؛ ليقوم بعمله بالصورة المطلوبة والأقرب إلى الكاملة، كأن يتمتع بالصحة النفسية والجسمية؛ وأن يكون قادراً على بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية، وأن تكون لديه مهارات اتصال بمجمعه، وطواقم المعلمين، والعاملين، والطلاب وذويهم؛ للتعامل مع الصعوبات المختلفة، والتفاهم مع الأهالي لإيجاد الحلول

المشتركة؛ بما يدعم الطُّلاب ومسيرتهم التعليمية والتعلمية وأحلامهم وطموحاتهم وهو ما أشارت إليه دراسة دورنالي وآكباشلي وديس (Durnali & Akbasli & Dis, 2020). بالإضافة إلى ثقته بنفسه، وأن يكون مرناً، وصادقاً، ولديه حسّ الإبداع كالأصالة والمرونة والتّجديد والتّغيير، وغير ذلك من الصّفات المطلوبة ليساهم في إنجاح المسيرة التّعليميّة التّربويّة (الأخرس، 2008).

وذهبت مقبل (2018) إلى أنّ المدير النّاجح يجب أن يكون مبتكراً ولديه القدرة على اتّخاذ القرارات وحلّ المشاكل، والتّفاعل والمفاوضة، والوعي بالذّات الذي يقود إلى الثقة بالنّفس، والشّجاعة التي تقود إلى المبادرة وتحملّ المسؤوليّة، والنّزاهة التي تسمح بإدارة الأولويّات.

2.1.5 النظريات المفسرة لعمل المرأة

أولاً: النظرية الماركسية

تقول بلبل (2021) أن الماركسيين يعتبرون دعاة لحقوق المرأة، حيث ينتقلون من مناقشة العمل المنزلي إلى تحليل وضع المرأة كجيش احتياطي للعمل، وأعطى كل من "ماركس" "إنجلز" اهتماماً خاصاً لمسألة اضطهاد المرأة وأكدوا خضوعها واضطهادها نتيجة التطور الاقتصادي الذي مرت به المجتمعات البشرية، فالمنهج الماركسي يخضع المرأة للعلاقة بين المستغل والمستغل، وفي هذا السياق، أعلن ماركس وإنجلز مشكلة المرأة من خلال ربطها بالصراع الطبقي والتحول الثوري، وخص ماركس فكرة المشاعات النسائية التي تدين بها الأمية الشيوعية، وأوضح إنجلز أن النساء والأطفال هم ضحايا الرأسمالية، لذا فإن أصحاب الأعمال يفضلون النساء على الرجال لأنهن يعملن أكثر وبأجور أقل، وهو ما أكده ماركس وإنجلز في البيان الشيوعي: "المجتمع الطبقي وحده هو الذي يحرر النساء". -أي أن الطريق الوحيد لتحقيق التحرر الحقيقي للمرأة وجميع فئات المجتمع المضطهدة الأخرى، يمر عبر القضاء على النظام الرأسمالي، وهذا يتطلب الوحدة المطلقة بين رجال ونساء الطبقة العاملة في النضال ضد الرأسمالية-.

ثانيا: النظرية الوظيفية

ترى هذه النظرية أن الأفراد في المجتمع الواحد يؤدون وظائف مختلفة، أي أن كل فرد يقوم بوظيفة جداً هامة داخل النسق الاجتماعي، وذلك لخدمة المصلحة العامة للمجتمع وهذا ما أشارت إليه دراسة عثمان (2013)، ولهذه النظرية عدة أوجه متباينة فيما بينها نذكر منها ما يأتي:

أ- الوظيفية المطلقة

تقول قيصران (2020) أن رائد هذه النظرية هو مالنوفسكي والذي يرى أن كل مؤسسة تؤدي وظيفة ضرورية وهامة في المجتمع ولا يمكن لأي عضو أداء وظيفة أخرى غير وظيفته، على سبيل المثال، فإن الوظيفة الأساسية والخاصة للمرأة داخل نظام الأسرة هي بشكل أساسي السهر على راحة الزوج وتربية وتنشئة الأبناء ورعايتهم، والتأكد من تلبية احتياجاتهم اليومية، كما لا يعوض أحد عن دور الأم في تربية أولادها وهكذا تبقى الأم الوحيدة المسؤولة عن الاعتناء بأطفالها ومصدر الأمن والحنان لهم ولها وظيفة مطلقة تجاههم.

ب- الوظيفية النسبية

يرى روبرت ميرتون أنه لا ينبغي للباحث أن يفترض أن عنصر أو بناء واحد فقط يمكن أن يؤدي وظيفة معينة، بل على العلماء الاجتماعيين أن يقبلوا الحقيقة التي تذهب إلى البناءات الاجتماعية البديلة وتأدية وظائف ضرورية لاستمرار الجماعات، كما يقر أيضا بأن العنصر ذاته قد يؤدي وظائف متعددة، وكذلك الوظيفة ذاتها يمكن أن تؤدي من خلال عناصر عديدة وبديلة، وعليه فإن المرأة العاملة يمكن لها أن تقوم بوظائف متعددة، فهي إذن تعمل خارج المنزل وداخل الأسرة، ألا وهي الإشراف على رعاية الأبناء وتدبير شؤون المنزل، كما يمكن أن تكون تربية الأبناء ووظيفة مجموعة من المؤسسات الاجتماعية أو الأعضاء المختلفين، مثلا نجد الحضانة والروضة تساعد الأم العاملة في التربية والاهتمام بطفلها قبل دخوله المدرسة (زالتن، 1998، ص27).

ج- الوظيفة البنائية

يعتبر بارسونز من قادة هذا الاتجاه الذي حاول شرح أهمية تقسيم العمل بين الجنسين، بحيث يتخصص الرجال في العمل والإنتاج وممارسة كافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع، بينما يقتصر دور المرأة على الوظيفة الأسرية لتحقيق قدر من التوازن داخل النظام الاجتماعي ككل، حيث أشار إلى تأثير النظرية الوظيفية على المرأة التي وجدت نفسها تعيش في وسط مجتمع استهلاكي حررها من أعبائها المنزلية، وجعلها تشعر بعدم الأمان النفسي (عثمان، 2013).

ثالثاً: نظرية المساواة بين الجنسين

أصبحت المساواة بين الجنسين جزءاً من القانون الدولي لحقوق الإنسان بموجب الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، الذي اعتمده الجمعية العامة للأمم المتحدة في 10 كانون الأول/ديسمبر 1948. وقد أقرت تلك الوثيقة البارزة في تاريخ حقوق الإنسان بأن "جميع البشر يولدون أحراراً متساوون في الكرامة والحقوق"، وأن "لكل فرد الحق في جميع الحقوق والحريات المنصوص عليها في هذا الإعلان، دون تمييز من أي نوع، مثل العرق أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو المولد أو أي وضع آخر".

وترى هذه النظرية أن هيمنة الذكور متجذرة في ظاهرة التقسيم الجنسي للعمل، حيث أنها تبحث وتحقق في أصل التفاوت الجنسي، فإنشغال الرجل بالصيد والمرأة في الحصاد أدى إلى سيطرة الرجل على زمام ومقاليد الأمور وهذا سمي: "بالتعقد التكنولوجي لعملية الصيد وبساطة الأعمال التي تقوم بها المرأة"، بالإضافة إلى استقرار النساء نسبياً في مكان واحد كونهن يقمن بحمل الأطفال ورعايتهم، انطلاقاً من نقدها للحتمية البيولوجية والنظرية الاجتماعية ذات الطبيعة التطورية التي ترى في الانقسام الجنسي عنصراً مركزياً في هذا التمييز، وتمتد جذوره عبر مراحل التطور البشري، وقد لقيت هذه النظرية رواجاً كبيراً في الغرب ممثلة بعدة حركات مثل حركة ترقية المرأة، حركة تحرير المرأة، الحركة النسوية، وهي حركات ذات طابع اجتماعي سياسي فتوي تطالب بتغيير عام وشامل لوضع المرأة في المجتمع، وتبنت مبدأ المساواة

بين الرجل والمرأة، لأن المرأة قادرة على مواجهة الحياة الاجتماعية كالرجل وباستطاعتها الحصول على مواردها الاقتصادية، ومشاركة الزوج في رعاية الأبناء والأعمال المنزلية. (معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، 1975، كما ورد في عثمان، 2013)

تقول قيصران (2020) أن هذه النظرية انتقدت من قبل المجتمعات الغربية والعربية الإسلامية ومنه ما كتبه الدكتور بوتفنوش (1984) في قوله فيما يخص المرأة هناك فكرة يجب الوقوف ضدها بشدة، لأن المرأة لم تكن شبيهة لخادمة العائلة، أو موضوع للجنس في يد الرجل بلا رحمة، كل هذه الملامح أدخلها التيار الأنثوي بأدبياته ابتداء من منتصف القرن التاسع عشر في الغرب.

من خلال هذا الطرح يتبين أن هناك اختلاف كبير في الرؤى حول المرأة ووظيفتها داخل المجتمع، وهذا يرجع إلى طبيعة المجتمعات وما تحمله من أفكار ومعتقدات حول المرأة نفسها وأدوارها التي تختلف كذلك من مجتمع لآخر.

وتشكل قضية المساواة بين الجنسين قضية جوهرية في المجتمعات النامية والمتقدمة؛ حيث أشارت دراسة حسن (2014) إلى أن اللامساواة بين الجنسين تقوض التنمية، وأن مشكلة التمييز ضد النساء تترك أثراً اجتماعية خطيرة تهدد مستقبلهن في كل ما يتعلق بمسيرة حياتهن الاجتماعية، وبذلك تسهم اللامساواة ضدهن بارتفاع معدلات الفقر والبطالة وتدني مكانتهن الاجتماعية، وهذا يهدد في الوقت ذاته التنمية البشرية في المجتمع. ومن ناحية أخرى، فإن تحسين المساواة بين الجنسين تؤدي إلى مشاركة جميع شرائح المجتمع في الاستفادة من برامج التنمية، كتعزيز التنمية المستدامة على أساس تكافؤ الفرص في اتخاذ القرار، وبالتالي التأثير على حقوق المرأة المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ومن الملاحظ أنه على مدار عقود عديدة خطت المرأة خطوات كبيرة نحو المساواة في معظم نواحي الحياة، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالتقدم الوظيفي، ولقد أثبتت المرأة العاملة أنها ضرورة في مجتمعنا الحالي،

وعلى الرغم من أن المرأة ناضلت وفازت بالعديد من الإنجازات فيما يتعلق بالمساواة، إلا أنه لا يزال هناك طريق طويل لقطعه في العديد من المجالات.

وإضافة لما سبق يشكل الرجال قادة العالم في السياسة والأعمال والعلوم والتكنولوجيا في جميع أنحاء العالم، ولكن النساء يواصلن الهيمنة على العمل في رعاية الأطفال والتمريض والتعليم، ولطالما كان التعليم مجالاً تهيمن عليه النساء؛ ومع ذلك لا تعتبر النساء بالضرورة اختيارات مرغوبة عندما يتعلق الأمر بالمناصب الإدارية كتوليهن منصب مدير مدرسة على سبيل المثال.

2.1.6 عمل المرأة

توضح الرقب (2009) أن النساء يشكلن نصف المجتمع، فقد كان عليهن المشاركة في عملية التعليم مع الرجال، وهن نصف المجتمع من حيث العدد، ولكنهن في الواقع وفي التأثير أكثر من النصف، لذلك كان الاهتمام بالمرأة واجباً دينياً وأخلاقياً.

وانطلاقاً من تغير الوضع الاجتماعي للمرأة وأنه ما زال يتغير، لكن درجة هذا التغيير تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن طبقة إلى أخرى، ومن امرأة لأخرى، بالإضافة إلى ذلك تغير الوضع الاجتماعي للمرأة الفلسطينية بشكل جذري في السنوات الأخيرة، بعد أن اكتسبت حقوقاً سياسية ومدنية ونضالية في مجتمعنا جعلتها تقف مع الرجل على قدم المساواة إذ قطعت المرأة الفلسطينية شوطاً طويلاً في مجالات التعليم والصحة والاجتماعية والثقافية والفنية (رضوان، 2019).

وترى قيصران (2020) أن عمل المرأة من أكثر الموضوعات التي نوقشت بشكل متكرر في عصرنا الحالي، وهو من أهم المظاهر الحضارية المنتشرة في الوقت الحالي، وعمل المرأة عبارة عن الوظيفة التي تؤديها المرأة خارج المنزل وتحقق من خلاله دخلاً خاصاً، وترتب عن عمل المرأة الكثير من الإسهامات

منها التغيير في أدوار الأسرة، ويظهر ذلك في تغير الأدوار بين الزوجين في التدبير المنزلي، حيث أصبح الزوج يساعد زوجته في شؤون المنزل، وأصبحت الزوجة تساعد زوجها في المصروفات اليومية للأسرة.

ويعرف بلعقاب (2017، ص6) عمل المرأة بالمجهود الإرادي العقلي أو البدني مقابل أجر تقوم به المرأة خارج البيت، ويتضمن التأثير في الأشياء المادية لتحقيق هدف اقتصادي مفيد كما أنه وظيفة اجتماعية تتحقق فيها شخصية المرأة.

كما تعرف هيئة التحرير (2021) عمل المرأة بانخراطها في الأعمال التي تتناسب مع قدرتها النفسية والجسدية في مختلف مجالات الحياة، كما وللمجتمع الذي تعيش فيه، ويمكن أن يقصد به أيضا الجهد الجسدي والعقلي الذي تقوم به في مكان عملها بهدف تحقيق المصلحة والمنفعة لها وللمجتمع الذي تعيش فيه.

وبحسب وكالة وفا (2022) تشكل المرأة الفلسطينية ما يقارب نصف المجتمع الفلسطيني، وعلى الرغم من فرص التعليم المتاحة لها، وتوليها العديد من المناصب الوزارية وعضوية المجلس التشريعي والوظائف الإدارية العليا والقضاء، إلا أن مساهمتها في القوى العاملة ما زالت محدودة وذلك نتيجة لتدني مستوى الخبرة العملية لديها والتمييز الذي يمارسه المجتمع بحقها في الحصول على فرص العمل مقارنة بالرجل؛ ونتيجة للموروثات الاجتماعية التي تدفع بعضاً من الأسر الفلسطينية إلى عدم السماح لها بالخروج للعمل، إضافة إلى أمور تتعلق بها كأنتى كالزواج، والحمل، والولادة. وقد تأثر دور المرأة في عملية الإنتاج وموقعها في سوق العمل بعدد من العوامل أهمها: العادات والتقاليد الموروثة، التي حصرت دور المرأة في مهن محددة، ومواقع عمل محددة؛ وعدم وجود خطط تنموية تسعى لإستيعاب اليد العاملة النسائية وفق منهج اقتصادي- اجتماعي محدد، يأخذ بعين الاعتبار الحاجات والخصائص الأساسية لاستيعاب المرأة في مواقع الإنتاج، بما في ذلك خطط التدريب والتأهيل المهني؛ والتضارب في قوانين العمل المعمول بها، وعدم الاستفادة من جوانبها الإيجابية لمعالجة قضايا المرأة العاملة وإحقاق حقوقها.

وقد كان لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية في سنة (1993م) تأثير ملموس على مختلف الشرائح الفلسطينية، ومنها المرأة؛ نتيجة لطبيعة المرحلة التي حتمت ضرورة وضع برامج جديدة تتلاءم مع مرحلة البناء، وإعادة ترتيب الأوراق؛ إذ إن المسائل المتعلقة بالمساواة بين الرجال والنساء بدأت ترقى إلى مصاف المسائل التي تحوز على أهمية في جدول الأعمال الفلسطيني؛ فقد أصبح تمكين المرأة وتحسين مركزها أمراً أساسياً لا بد منه لتحقيق مستوى أفضل نحو السير في التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية اللازمة (وكالة وفا، 2022).

وعلى صعيد آخر يرى شبانة والصالح (2008) أن مشاركة المرأة في فلسطين لا تزيد بشكل متناسب مع توسع الاقتصاد ولا تنقص بشكل متناسب مع الانكماش الاقتصادي، على العكس من مشاركة الرجال التي تتغير بشكل متناسب إلى حد بعيد مع التغير في الناتج المحلي الإجمالي، أي أن مشاركة المرأة في سوق العمل الفلسطيني وتغيراتها السنوية غير متناسبة مع التغيرات الاقتصادية التي تحدث باستمرار.

إن التغيير السائد في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمرأة ومشاركتها في سوق العمل لا يحقق نجاحاً شخصياً لها فقط بل هو نتاج إيجابي ومصلحة مشتركة للمجتمع الفلسطيني ككل، كما ويعمل على تنمية قدراتها لتحقيق التنمية الاقتصادية، وتحقيق عدالة اجتماعية في مشاركتها للرجل في قطاع العمل، ويساعد هذا التغيير في القضاء على الفكر الذكوري السائد لأن تخلف المرأة يؤدي إلى تخلف المجتمع ككل.

وتقول المنير (2018) أن المرأة وإن كانت تدرك حقيقة دورها وتلتزم بواجباتها، فهي حريصة على ممارسة حقوقها، ولها تأثير بليغ في حركة المجتمع، وتدفعه إلى مزيد من التقدم والنهوض والسعي نحو التنمية الحضارية، فهي ليس من السهل عليها التخلص من الصورة النمطية التقليدية الموجودة في بنيتها الشخصية، لذا فإن قضية المرأة من القضايا الحيوية التي تهم الحياة المعاصرة والمتقدمة، بحيث أصبحت قضيتها تناقش على نطاق واسع دولياً وإقليمياً ومحلياً، لأن الجميع يعلم أنهم نصف المجتمع ولديهم إمكانيات وطاقات مثل الرجال، وبالتالي قدرتهن على تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.

2.1.7 نظرة سريعة حول تأنيث التعليم في فلسطين

منذ قدوم السلطة الوطنية 1995م وضمان القانون الأساسي الفلسطيني بأن التعليم هو حق للجميع، واعتباره حقاً أساسياً من الحقوق التي يجب توفيرها من خلال إلزامية التعليم، والحد من التسرب والقضاء على الأمية وتوفير المدارس خاصة للإناث نتيجة عدم الاهتمام بهن خلال فترة الاحتلال الإسرائيلي، ومن هنا بدأت السلطة الوطنية بتبني عدة مشاريع لترميم العملية التعليمية وترميم وتحديث ما قد دمره الاحتلال بهدف نشر الأمية، ومن هنا فقد تم تحقيق الكثير من الإنجازات في مجال التعليم وتحقيق نسب عالية في التحاق الطلاب والطالبات بالمدارس الفلسطينية (يوسف، 2021).

وتبين وزارة التربية والتعليم العالي (2014) أن السُّلم التعليمي في فلسطين ينقسم إلى ثلاثة مراحل تعليمية وهي أولاً: مرحلة رياض الأطفال والتي تكون ما قبل المدرسة ويكون الطفل فيها من عمر (4-6 سنوات)، ثانياً: مرحلة التعليم الأساسي (الإلزامي) وتشمل الصفوف (1-10) وتنقسم هذه المرحلة إلى قسمين هما أ-المرحلة الأساسية الدنيا (التهيئة) وتشمل الصفوف (1-4)، ب-المرحلة الأساسية العليا (التمكين) وتشمل الصفوف (5-10)، ثالثاً: مرحلة التعليم الثانوي (الانطلاق) وتشمل الصفوف (11-12) وتتكون من التعليم الأكاديمي والمهني، فالتعليم الثانوي الأكاديمي يشمل الفروع العلمي والأدبي والشرعي، والتعليم الثانوي المهني بأفرعه الخمسة الصناعي والتمريض، والتجاري، والزراعي، والفندقي.

وتؤكد يوسف (2021) أن جهود وزارة التربية والتعليم استمرت بالاهتمام بالمنظومة التعليمية بجميع مراحلها وقامت بتبني وتطوير العديد من البرامج والمشاريع التربوية ومن بينها تأنيث الهيئات التعليمية؛ فبدأت في عام 1995م تجربة فكرة دمج الصفوف من كلا النوعين للصفوف الأساسية الأولى بشرط أن تعلمهم معلمة لدراسة أثر ذلك على شخصية وسلوك وتحصيل الطلبة، بينما كان عام 2000م التوجه الأول لتطبيق هذه التجربة على مدارس فلسطين.

ويظهر الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2021) أن التوجه لتأنيث التعليم لوزارة التربية والتعليم في فلسطين لم يكن نتيجة سياسة ممنهجة أو مدروسة أو مخطط لها من جانب الوزارة، بل كانت أعداد الطلبة الملتحقين في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين للعام (2020-2021) تشير بشكل واضح أن هناك فجوة كبيرة في أعداد الذكور والإناث للحصيلة النهائية لجميع التخصصات، فكانت أعداد الذكور الملتحقين (82179) وأعداد الإناث (132586)، وقد بلغ عدد الذكور في تخصص التعليم (6049) وعدد الإناث (22922)، وعند النظر في طبيعة توجه الذكور والإناث نحو التخصصات المختلفة، نجد أن الإناث تتوجه لمهنة التعليم لأنها الأنسب بناء على عادات وتقاليد المجتمع، بينما يتوجه الذكور للتخصصات التي تؤهله للعمل خارج محيط التعليم وفي المهن التي تم تصنيفها من قبل المجتمع للرجل كالهندسة والتكنولوجيا والاتصالات والطب.

ويؤكد سرحان وحرب (2005) أن هذا النهج لم يكن عبثاً، بل كان نتيجة دوافع ومبررات لسياسة وزارة التربية والتعليم بشكل خاص والمجتمع الفلسطيني بشكل عام، مثل الواقع السياسي الذي تعيش فيه دولة فلسطين تحت الاحتلال ومحاولاتها للقضاء على التعليم ونشر الجهل، لذلك وجهت وزارة التربية والتعليم تطوير سياستها التعليمية لمواكبة التطور السائد بما في ذلك فكرة تأنيث التعليم، ورؤية المجتمع الفلسطيني لضرورة النهوض بالمرأة وتحدي الصورة النمطية الفكرية الذكورية للعادات والتقاليد والعمل، لتمكينهم اقتصادياً.

كما يرى بعض التربويين، فإن المرأة بطبيعتها مربية وتؤدي مهامها التعليمية بشكل يومي مع أطفالها داخل المنزل، لذلك تكون المرأة قادرة على تكوين علاقة قوية مع الطلاب بمجرد دخولها المجال التعليمي وتكون مستعدة للتعامل مع الطلاب والطالبات دون التحيز لأحد الجنسين عن الآخر بحكم تجربتها كأماً سواء للأولاد أو الفتيات، وأيضا يعتقد البعض أن المرأة أكثر ميولا لمهنة التدريس والتعليم من الرجل (أبو فارة، 2001).

وعلاوة على ذلك يرى بعض التربويين أن تأنيث مدارس البنين من الظواهر الاجتماعية والحضارية التي تعكس مدى الاهتمام بالمرأة ودورها في تحمل مسؤولية تربية الأجيال المتعاقبة وتطوير المجتمعات من خلال إشراكها في العملية التعليمية سواء في التعليم، أو عملية التخطيط أو عملية التدريس، وبالمثل فإن وجود النساء في مدارس البنين هو امتداد لدورهن في المجتمع؛ وهي قادرة على أداء دورها في تربية الطفل سواء في المنزل أو في المدرسة، والمرأة بطبيعتها أقوى من الرجل في تحمل مشاكل وأفعال الطفل (سعيد وآخرون، 1983).

ومن رؤية أخرى تقول الميناوي (2016) أن قرار تأنيث التعليم لا يصب في مصلحة الذكور المتعلمين بل على العكس، فآلاف الخريجين من الذكور الشباب بشهادات معلمين ومنهم من درس الماجستير بعد البكالوريوس أو حصل على دبلوم التأهيل التربوي، لا يجدون وظائف تعليمية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والتوجه الجديد بتأنيث التعليم لا يصب في مصلحة تخفيف البطالة، فبدلاً من أن يفتح للشباب وظائف جديدة، ستغلق وظائف موجودة، وبدلاً من توظيف رب الأسرة سيتم توظيف زوجته أو أخته، وبالتالي يحرم هو من الوظيفة.

ويشير عمرو (2010) أن هناك مبررات مضادة لحركة تأنيث التعليم ومنها طول تعامل الطفل مع المرأة قد يسبب مشاكل نفسية واجتماعية لاحقاً له، فتأثير أسلوب المعلمة على الأبناء الذكور يعد شيئاً سلبياً؛ لأن الطالب يتحدث بعد ذلك بأسلوب نسائي وهذا لا يليق، وهناك بعض الطلاب تتعدى أعمارهم العشر سنوات وتشتكي المدرسات من هذه الفئة، ويطلبن نقلهم إلى المرحلة المتوسطة هروباً من تدريسهم أو نقلهن إلى مدارس البنات، بالإضافة إلى الانعكاس السلوكي على الطالب نفسه، وميله إلى اللبونة والميوعة وعدم تحمل المسؤولية، فالطفل في هذه المرحلة يتصرف ويتأثر بشخصية من يدرسه، ويتخذة قدوة ويحاكيه بحركاته، فعندما يقوم بهذه المهمة رجل فهذا هو المطلوب؛ لأن التلميذ يحاكي رجولة المدرس ويتعلم منه الرجولة.

وفي ذات السياق أكد عمرو (2010) أن هناك الكثير من الدراسات التي أشارت إلى الأضرار التربوية لاختلاط الجنسين على مقاعد التعليم، حتى لو كان بفصول منفصلة، أو كان في الصفوف الأولية، وبحث سريع في شبكة الإنترنت سيجد الباحث مجموعة من الدراسات التي تؤكد ذلك، وسيجد أخباراً عن مدارس عادت للفصل بين الجنسين لا لدوافع شرعية؛ بل لدوافع تربوية ونفسية واجتماعية وتعليمية، تقول إحدى مديرات المدارس في أمريكا: (إن الآثار السلبية على تحصيل الطلاب والطالبات واضحة جداً بسبب اختلاطهم في مدرسة واحدة، فهو يصرف اهتمام الجنسين إلى بعضهما على حساب التحصيل)، وفي الفلبين أعلن وزير التعليم الفلبيني (ريكارد جلوديا) أنه يرغب في تعيين عدد أكبر من المدرسين الذكور لتدريس التلاميذ الذكور؛ حتى يتحلوا بصفات الرجولة بدلاً من الصفات الأنثوية التي يكتسبونها من مدرساتهم، ولا يمكن القول إن هؤلاء أطفال لا يميزون، فقد غدا الطفل اليوم أكثر تمييزاً بكثير من ذي قبل، نظراً لتعدد مصادر الخبرة والتعلم، وقد ثبت بالشرح والعقل تمييز الطفل عند سن السابعة أو قبل ذلك أحياناً.

وفي سياق متصل يؤكد السكران (2010) أنه في السنوات الأخيرة ظهرت عدة أبحاث تدرس (آثار غياب المعلم الرجل على شخصية الطالب في الصفوف الدنيا في بريطانيا) وكانت المسألة محل جدل، لكن كثيراً من هذه الأبحاث أظهرت خطر هذه الظاهرة، وحاجة الطالب الذكر إلى المعلم الرجل، وكانت هذه الأبحاث تدور حول بناء الثقة لدى الطالب، وحتى تستطيع البيئة التعليمية أن تقدم قدوة (Role model) تتناسب مع شخصية الطالب الذكر، وأشارت الدراسات إلى مفهوم ثقافة الرجل (Lad culture) وعلاقة مثل هذه الأجواء النسوية بها، المهم في القضية أن المؤسسة الرسمية المعنية في بريطانيا وهي وكالة التطوير والتدريب للمدارس (TDA) استندت إلى هذه الأبحاث واتخذت قراراً بزيادة أعداد المدرسين الرجال لاستنقاذ التكوين التربوي للصبيان في الصفوف الدنيا.

ومن خلال قضية التأنيث في التعليم يظهر التباين في المواقف والآراء، ما بين المؤيدين لقيام المعلمة بالتدريس في مدارس الذكور وإبراز جدارتها في إحداث نقلة نوعية في التعليم في حال أسندت إليها تلك المهمة، وما بين المعارضين للإقدام على تلك الخطوة.

وفيما يتعلق بفكرة تأنيث الإدارة المدرسية يظهر أيضا أنها فكرة مثيرة للجدل ما بين المؤيدين والمعارضين لقيام المديرية بإدارة جميع المدارس وخاصة الذكور وإبراز جدارتها في القيادة والإدارة غير المألوفة؛ وأيضا لطالما كان التعليم مجالاً تهيمن عليه المرأة؛ ومع ذلك لا تعتبر المرأة اختياراً مرغوباً به، وذلك عندما يتعلق الأمر بالمناصب الإدارية كتوليها منصب مدير مدرسة على سبيل المثال.

وما بين السلبيات والإيجابيات في هذا المجال، اتخذت تدابير إضافية لتجسير الفجوات المتبقية بين الذكور والإناث في معدلات الالتحاق وعلى جميع المستويات، ولا سيما في أعلى المناصب وصنع القرار (وزارة التربية والتعليم العالي، 2013).

2.2 الدراسات السابقة ذات الصلة

على الرغم من كثرة الأبحاث والدراسات والمقالات والمؤتمرات التي بحثت موضوع عمل المرأة بشكل عام وعمل المرأة في المجال التربوي بشكل خاص وتأنيث التعليم، حيث أن هناك دراسات كثيرة تحدثت عن تأنيث التعليم، إلا أن موضوع تأنيث الإدارة المدرسية لم يحظ بالاهتمام نفسه في فلسطين والوطن العربي، فلم تظهر أي دراسات عربية أو محلية تبحث في موضوع تأنيث الإدارة المدرسية سوى دراستين، وبقية الدراسات التي تحدثت عن تأنيث الإدارة المدرسية أجنبية، وتعرضها الباحثة كالاتي:

هدفت دراسة بريون وأمبه منساه (Brion & Ampah-Mensah, 2021) إلى معرفة آثار العوامل الثقافية إيجاباً وسلباً لوصول المرأة للمناصب القيادية في غانا. في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المتمثل بالشق النوعي للإجابة عن الأسئلة الآتية: ما هي تجارب مديرات المدارس الحكومية الغانية K-

12؛ ما هي التحديات التي تواجهها هؤلاء النساء في عملهن كمديرات؟ ما هو الدعم الموجود لهؤلاء النساء للقيام بأدوارهن القيادية بشكل فعال؟. استخدم الباحثان نموذج هوفستد (2011) لتفسير البيانات وترميزها ويتكون نموذج هوفستد للثقافة الوطنية من ستة أبعاد (6D)، سمح هذا النموذج للباحثان بفهم تأثير المعايير والقيم الثقافية على القيادات النسائية وكيف تعمل القيادات النسائية ضمن تلك الأنماط السلوكية؛ كما أدى استخدام هذا النموذج إلى رسم خرائط تجارب القيادات التربوية النسائية إلى إحداث فروق دقيقة في الأبعاد داخل هذه المنطقة. أما جمع البيانات فكان عن طريق أداتين وهما المقابلات الفردية المتعمقة والملاحظات الميدانية، حيث تكونت عينة الدراسة من (12) مديرة في المنطقة الوسطى من غانا. وكشفت نتائج هذه الدراسة أن هؤلاء النساء اجتزت الأعراف والمعتقدات الثقافية من أجل ممارسة أسلوب قيادتهن ومتابعة حياتهن المهنية في مجال التعليم، كما تمكنت القيادات النسائية من تغيير عقلية المعلمين وأعضاء المجتمع بشكل تدريجي حول المرأة والقيادة. تعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها زادت من فهم الناس لكيفية تعامل القيادات النسائية في المجتمعات الأبوية مع المعتقدات والمعايير الثقافية من أجل تنفيذ المسؤوليات. تحت هذه الدراسة إلى الإصلاحات التعليمية حول المساواة بين الجنسين وبرامج الإعداد للقيادة وتسلط الضوء على ممارسات القيادة المستنيرة ثقافياً والتي تنفرد بها النساء.

وهدفت دراسة كومالو (Khumalo, 2021) إلى توفير نظرة ثاقبة فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه مديرات المدارس الأساسية، في منطقة ووتربريج التعليمية- مقاطعة ليمبوبو/ جنوب إفريقيا، حيث قدمت أبحاث القيادة أدلة تجريبية واسعة النطاق تظهر أن النساء كمديرات مدراس يواجهن تحديات على جبهات عديدة؛ ومن هذه التحديات تصور الموظفين اتجاه النساء بصفتهن مديرات مدراس. تم استخدام نظرية العدالة الاجتماعية كإطار نظري، حيث يجادل منظرو العدالة الاجتماعية بأن المؤسسات الاجتماعية تتحمل مسؤولية إقامة العدل والإنصاف. في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي النوعي، حيث استخدمت الباحثة أداة المقابلة الشبه المنظمة مع (10) مديرات للحصول على بيانات وصفية غنية عن الخبرات المتعلقة بالأدوار القيادية لمديري المدارس. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن مديرات المدارس

يواجهن تحديات، مثل العصيان من قبل الموظفين الذكور، والإحباط من عدم التقدم إلى ما بعد منصب المدير والتحرش الجنسي. تعتبر هذه الدراسة ذات قيمة كبيرة لأنها توسع نطاق المعرفة حول التحديات التي تواجهها مديرات المدارس الأساسية في ممارساتهن القيادية.

بينما هدفت دراسة يوسف (2021) إلى التعرف إلى أثر التوجه نحو تأنيث التعليم على تحصيل ومهارات واتجاهات الطلبة في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (223) معلماً ومعلمة من عملي المرحلة الأساسية الأولى من الصف الأول وحتى الصف الرابع الأساسي للمدارس الحكومية في محافظة نابلس، وتكونت العينة من المجتمع نفسه (223) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن تأنيث التعليم ساهم بشكل كبير في زيادة التحصيل الدراسي بنسبة (72.2%) وتحسين المهارات الحياتية والسلوكية بنسبة (73.5%)، كما عمل على التأثير بشكل إيجابي على اتجاهاتهم (79.3%)، واختلفت الاستجابات في الفروق في التحصيل والمهارات والاتجاهات لدى الطلبة ولكنها اتفقت أنها عززت من روح المنافسة بين الطرفين، وساهمت في تشجيع الطلبة على خوض المنافسة، وغيّرت من سلوكياتهم نحو الأفضل، وقللت من الغياب والتتمر والعنف لديهم، وأرجع الكثير السبب إلى أن وجود المعلمة يمنح الشعور بالأمان في ظل حاجة الطلبة إلى عاطفة الأمومة التي ينفصلون عنها أوقات الدوام.

وهدف دراسة أوزتيكين باير ودونمز (Öztekin-Bayır & Dönmez, 2020) إلى فحص كيفية فهم مديرات المدارس في تركيا "لكونهن مديرات". وتماشياً مع غرض هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المتمثل بالشق النوعي حيث تكونت عينة الدراسة من (10) مديرات من مدارس مختلفة في تركيا. تم جمع البيانات من خلال أداة المقابلة الشبه منظمة، حيث تم إعدادها للكشف عن كيفية فهم المشاركات لكونهن مديرات مدارس. وتألّفت استمارة المقابلة من (21) سؤالاً مفتوح الإجابة، وتم تصنيف تصريحات المشاركات بخصوص تجربتهن كمديرات للمدارس في أربعة محاور وهي كما يأتي: (1) اختيار أن تكون

معلمة (2) اختيار أن تكون مديرة (3) الفرق بين النساء في إدارة المدرسة (4) صعوبات أن تتولى أنثى إدارة المدرسة في مجال يهيمن عليه الذكور. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مديرات المدارس المشاركات في هذه الدراسة حساسات اتجاه مفاهيم معينة مثل الأسرة، والاحترام، والتسامح، والعاطفة، والسعادة، والحب؛ وقد يقال عنهن أنهن يجدن صعوبة في عمل توازن بين السلطة والقوة مع الانتباه إلى هذه المفاهيم، كما أظهرت النتائج أن استخدامهن للسلطة والقوة كان إيجابياً، وأن الثقافة الأسرية هي السائدة في مدارسهن، وأنهن يقمن بدور الأم، ويسعون لخلق جو دافئ وصادق. وأظهرت النتائج أيضاً أن انخفاض عدد المديرات في المدارس لا يرجع إلى عجز المرأة وعدم قدرتها على القيادة بل إلى توزيع الأدوار الاجتماعية، ومسؤوليات الحياة اليومية التي تفرضها مثل هذه الأدوار، مثل الأعمال المنزلية، ورعاية الأطفال، وما إلى ذلك.

وهدفت دراسة كيرانلي جينجور ومارشالي (Kiranli Güngör & Meriçelli,2020) إلى تحديد أسباب انخفاض عدد مديرات المدارس في الإدارة المدرسية في تركيا. تم استخدام المنهج الوصفي المتمثل بالشق النوعي؛ حيث أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الربيعي للعام الدراسي (2016-2017) بمشاركة (16) مدير و (14) مديرة، يعملون في ثلاثين مدرسة حكومية تمهيدية، أساسية وثانوية. وأجريت الدراسة بأداة المقابلة الشخصية وتحليلها. وأظهرت النتائج المعوقات التي تعترض حصول المرأة على منصب مديرة مدرسة من خلال دورها كأم والأعمال المنزلية، وفكرة أن الإدارة مناسبة للرجال، وأن النساء لا يدعمن نفس جنسهن، وهذه بعض العقبات التي تحول دون تفضيل المرأة أن تكون مديرة. وحتى لو أرادت المرأة أن تكون مديرة، يظهر الحكم المسبق عليها وانعدام الثقة الناتج عن الحكم المسبق يجعل المرأة تعمل بجدية أكبر وتستهلك؛ وقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن الأدوار الاجتماعية، والثقافة الاجتماعية، والبنية الأبوية والمجتمع، ومتلازمة ملكة النحل، ومتلازمة السقف الزجاجي هي الأسباب التي تمنع المرأة من المضي قدماً في الإدارة.

بينما دراسة الخليفة وأبو إدريس (2019) فهدفت إلى التعرف إلى درجة وجود معوقات فنية وإدارية واجتماعية واقتصادية تعوق عمل مديري مدارس الأساسية والمدارس الثانوية التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم. استخدم الباحثان المنهج الوصفي الكمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (155) مدير و معلم. واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة، على عينة عشوائية بسيطة بلغت (40) معلماً ومديراً. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: درجة وجود معوقات للإدارة المدرسية بمدارس العمادة جاءت بدرجة متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات الدراسة. وفي ضوء هذه النتائج خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها: يجب على إدارة العمادة الاهتمام بحل المشكلات التي تواجه مديري المدارس وخاصة المشكلات الاقتصادية، ضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس بالقدر الذي يمكنهم من مواجهة معوقات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها في وقتها.

أما دراسة أنشوميز (Anchomese, 2018) فهدفت إلى التعرف إلى الطريقة التي تقود بها مديرات المدارس مدارسهن وتساهم في تقدم المدارس في المواقف الصعبة التي تقف في طريقهن والمخاوف التي يواجهنها. حيث أنه لم تحظ المخاوف بشأن القائدات التربويات، وأدائهن في المدارس الأساسية، ومقاربتهن للقيادة، بما في ذلك المعوقات التي يواجهنها، إلا بالقليل من الاهتمام في كوت ديفوار/ساحل العاج. استخدم الباحث نهجاً وصفيّاً نوعياً لجمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة (شبه هيكلية) متعمقة مع (5) مديرات مدارس أساسية في كوت ديفوار(ساحل العاج) غرب إفريقيا. وأظهرت النتائج أن المديرات يؤثرن بشكل مباشر على التزام المعلمين وعلى عملية تعلم الطلاب بشكل غير مباشر أيضاً، لا سيما أولئك الذين يعانون من صعوبات في التعلم. وكما كشفت النتائج أيضاً أن تلك المديرات اعتدن على خلق بيئة ودعم أكاديمي يهتم بالأطفال، لأن ظروف التعلم هذه تشبه ظروف حياتهن الفعلية في المنزل.

وهدف دراسة المنير (2018) إلى معرفة اتجاهات المدرء والمعلمين نحو تأنيث الهيئة التدريسية الجزئي وعلاقة ذلك بالتطوير المهني لديهم في المدارس الحكومية للمرحلة الأساسية الدنيا في محافظات شمال

الضفة الغربية، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أدوات نوعية وكمية وهما الاستبانة و المقابلة. مجتمع الدراسة كان عبارة عن مديري ومعلمي المدارس الحكومية الأساسية الدنيا والبالغ عددهم (941) موزعين على مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية. أما عينة الدراسة فبلغت (319) معلم ومدير. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن اتجاهات المدراء والمعلمين نحو تأنيث الهيئة التدريسية الجزئي في المدارس الحكومية الأساسية الدنيا كانت كبيرة أي إيجابية وأن سياسة تأنيث التعليم الجزئي سياسة فعالة وناجحة، ويعد خطوة بناءة في سبيل تطوير التعليم.

وهدفت دراسة هاريس (Harris, 2018) إلى اكتشاف السلوكيات التي تظهرها المديرات الإناث والتي قد تدفع المدراء الذكور الذين يعملون في التعليم العام في كاليفورنيا لإظهار سلوكيات متنافرة ومتناقضة مرتبطة بالنوع الاجتماعي وتحديد ما هو تأثير هذه السلوكيات المتناقضة والتي قد تؤثر على أهلية المرأة للتقدم إلى منصب مدير المدرسة الثانوية. استخدمت الباحثة نهجاً وصفيّاً نوعياً لجمع البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من (6) مدراء و (6) مديرات للمدارس الثانوية في مقاطعة ريفرسايد/ كاليفورنيا، حيث تم أخذ العينات والمشاركين على أساس تحديد معايير معينة. وتم جمع البيانات من خلال أداة المقابلة؛ والتي تكونت من أربع مجالات مفاهيمية وهي: الخلط بين الأدوار، والاختلافات في التواصل، والاختلافات في الثقافة، والسلطة الشخصية للمرأة. وأظهرت النتائج أن المديرات الإناث يقمن بسلوكيات محددة لا تتسجم مع السلوكيات التي يقوم بها المدراء الرجال الأمر الذي يؤدي إلى حدوث تنافر بين الجنسين. كما أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين في الدراسة اتفقوا على أن السلوكيات المختلفة تؤدي إلى حدوث تنافر بين الجنسين وتؤثر على إمكانية التقدم والحصول على منصب مدير المدرسة الثانوية.

بينما هدفت دراسة كارامانيدو وبوش (Karamanidou & Bush, 2017) التعرف إلى المعوقات التي تواجهها مديرات المدارس الأساسية في قبرص، وما هي هذه المعوقات، والبحث في التقدم الوظيفي لمديرات المدارس الأساسية القبرصية في الوصول إلى المناصب القيادية. تم استخدام المنهج الوصفي

المسحي بشقيه الكمي والنوعي، حيث تم استخدام أداتين لجمع البيانات وهما الاستبانة مع (187) مديرة ومقابلات مع (20) مديرة. أظهرت النتائج أن التأثيرات الأسرية، والقولية، والخبرة التعليمية السابقة، والندوات التدريبية، والمجتمع والثقافة القبرصية، وعدم وجود نماذج نسائية، والتميز بين الجنسين، كان لها تأثير قوي على المسار الوظيفي لمديرات المدارس الأساسية. وتتكرر هذه الموضوعات في عدة أماكن، مما يُظهر الطبيعة السائدة لهذه التأثيرات على مديرات المدارس في قبرص. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن النساء في قبرص ممثلات تمثيلاً زائداً على مستوى الفصول الدراسية ولكن تمثيلهن قليل في المناصب العليا وممارسة السلطة، بما في ذلك توليهن لمناصب إدارية كمنصب مديرة مدرسة وممارسة السلطة.

بينما كان الهدف من دراسة مالفوكس (Malveaux, 2017) الكشف عن أسباب قلة تولي النساء لإدارة المدارس الثانوية من خلال تسليط الضوء عليهن والتحديات التي تسهم في قلة توليهن لمثل هذه المناصب في جنوب شرق ولاية تكساس. استخدمت الباحثة نهجاً وصفيّاً نوعياً وأداة المقابلة لجمع البيانات لعينة تكونت من (7) مديرات للمدارس الثانوية لاستكشاف التجارب المعيشية لتلك المديرات، وسعت الباحثة إلى إلقاء الضوء على التحديات الرئيسية التي يواجهنها أثناء القيادة في بيئات المدارس الثانوية. وتشمل بعض الأسباب الرئيسية التي تم الاستشهاد بها لقلة تمثيل المرأة في إدارة المدارس الثانوية، منها: القوالب النمطية العامة، والمعايير المزدوجة، وأنماط إدارة الصراع المختلفة، وسوء التوظيف. كشفت نتائج هذه الدراسة أنه سيتم تحسين مجال التعليم من خلال تغيير المفاهيم الخاطئة للمجتمع حول المرأة في المناصب القيادية. لذلك، كانت هناك حاجة لفحص قدرة المديرات على التعامل مع إدارة المدارس الثانوية، وذلك من أجل إبراز التحديات والعقبات التي واجهنها، واستكشاف كيف يمكن لبرامج إعداد المدراء والمناطق التعليمية أن تلبي بشكل أفضل احتياجات النساء اللواتي يطمحن أن يصبحن مديرات للمدارس الثانوية، وكذلك رفع مستوى الوعي حول الممارسات التمييزية الحالية التي يعشنها.

وهدفت دراسة موهابي وناشجانبي (Mohapi & Netshitangani, 2017) إلى استكشاف تأملات وآراء مديرات المدارس الأساسية الريفية للصف السادس في مقاطعة مبومالانجا في جنوب إفريقيا والتحديات التي يواجهنها عند تنفيذ وإدارة المناهج الدراسية. تم استخدام المنهج الوصفي النوعي وجمع البيانات باستخدام أداة المقابلة. حيث تم جمع البيانات باستخدام مقابلات فردية مع (3) مديرات ومناقشات جماعية مركزة مع فرق إدارة المدرسة في (3) مدارس ابتدائية. يقول الباحثان من المهم التركيز على آراء النساء، لأننا نعيش في مجتمع يوجد فيه عدم مساواة بشكل كبير، وبعضها يركز جزئياً على العلاقات الاجتماعية بين الجنسين، كما يوجد عدد من التفسيرات المتضاربة لهذا الوضع وخلاف كبير فيما يتعلق بالمواقف المختلفة. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن قضية زيادة الوعي بالنوع الاجتماعي ضرورية بسبب الحاجة إلى تحقيق مجتمع أكثر شمولية وعدالة؛ حيث أنه في جنوب إفريقيا أدخلت الحكومة نظام الحصص لضمان تمثيل المرأة في إدارة المنظمات (بما في ذلك الإدارات الحكومية). علاوة على ذلك، تشدد الحكومة على أن تمثيل النوع الاجتماعي أصبح قضية هامة لتحقيق العدالة وتصحيح الاختلالات الماضية. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى زيادة عدد النساء في المناصب القيادية في جنوب إفريقيا، إلا أنهن لا زلن يواجهن عدداً كبيراً من التحديات التي لا يواجهها الرجال عند توليهم مناصب قيادية مماثلة؛ وهذه التحديات تتأثر بالعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية.

أما دراسة زولو (Zulu, 2016) فتهدف إلى سرد قصة نجاح المديرية ديبرا التي قاومت الصعاب الاجتماعية والأبوية والمؤسسية وما زالت ونجحت كقائدة تربوية، واستكشاف الاستراتيجيات المستخدمة من قبل هذه المديرية لبناء مدرسة ثانوية ناجحة في جنوب إفريقيا. تم استخدام المنهج الوصفي بشقه النوعي المتمثل بأداة المقابلة من أجل استكشاف تجربة هذه المديرية، حيث تم جمع البيانات عن طريق مقابلات متعمقة وشبه منظمة تدعمها وثائق المدرسة. تقول الباحثة على الرغم من كثرة السياسات الداعمة للنوع الاجتماعي في جنوب إفريقيا، لا تزال المرأة ممثلة تمثيلاً قليلاً في مناصب الإدارة المدرسية؛ وتلك النساء اللاتي يكسرن السقف الزجاجي يواجهن تمييزاً اتجاه نوعهن الاجتماعي - ناتجاً عن القوالب النمطية

المجتمعية والثقافية. وتكشف نتائج هذه الدراسة أن المديرية اعتمدت على سماتها الأنثوية المتمثلة في الرعاية والتعاطف ومعرفة المجتمع وإشراك الوالدين، وذلك من خلال إظهار الدعم للمجتمع الذي عملت فيه وفي الحصول على الشجاعة اللازمة للرعاية، تمكنت من تغيير مدرستها، حيث أن الرعاية هي شكل من أشكال القوة. وأيضاً أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هذه المديرية هي قائدة تحويلية تمكنت من تغيير ثقافة المدرسة من كونها مختلة وظيفياً إلى ناجحة؛ حيث التعاون وتنمية قدرات الموظفين هي الاستراتيجيات الأخرى التي أدت إلى نجاح المدرسة التي تديرها ديبيرا؛ وقدمت نظرية القيادة التحويلية إرشادات لتصور وتحليل استراتيجيات القيادة المستخدمة من قبل هذه المديرية.

وهدفت دراسة كومبات (Combat, 2014) إلى التعرف إلى مدى قدرة المرأة على المشاركة في المناصب القيادية، وتصور المجتمع للقيادات النسائية، ومعايير اختيارهن، والحوجز التي تؤثر عليهن أو تعوقهن عن المشاركة في القيادة والإدارة وقلة عددهن في المناصب القيادية. يقول الباحث على الرغم من أن المدرسات في المدارس الأساسية المحلية في كينيا يشكلن الأغلبية ويمتلكن مؤهلات عالية، إلا أنهن يشغلن مناصب إدارية أقل من الرجال. استخدم الباحث المنهج الوصفي النوعي، وتمت عملية جمع البيانات باستخدام أداة المقابلة. وتكونت عينة الدراسة من (6) معلمات، و(5) مديرات و(2) من المدرء، و(2) نائب مدير مدرسة و(1) نائبة مدير مدرسة، و(1) موظف و(1) موظفة في وزارة التربية والتعليم الكينية. وتكشف نتائج هذه الدراسة أن التنشئة الاجتماعية بين الجنسين، والمعتقدات المتعلقة بالجدار، وتأثير السلطة الأبوية، كل هذا أدى إلى خلق تمييز يضر بالمرأة في حياتها المهنية ويؤثر على نهوضها. وعلاوة على ذلك، فإن وجود حواجز تعزى إلى متغير الجنس يضر بشكل غير مباشر بالمرأة وتقدمها إلى المناصب العليا في إدارة المدرسة. وأخيراً، تقترح الدراسة حلول وإجراءات علاجية تعمل على تحسين مشاركة المرأة في القيادة التعليمية.

بينما دراسة هانسن (Hansen, 2014) فهدفت إلى فحص النظم الجنسية الاجتماعية والسياسية والديناميات النفسية التي تستمر في عدم المساواة بين الجنسين، ومناقشة الخيارات المرهونة أو المقيدة للمرأة والتي تتقل كاهلها أو تجعلها أكثر تعقيداً بسبب النوع الاجتماعي-السياسي أو النفسي الديناميكي؛ والتعرف على أسباب قلة تولي النساء للمناصب الإدارية في التعليم العام في مدينة لوغان بولاية يوتا/الولايات المتحدة الأمريكية. حيث ركزت هذه الدراسة على تاريخ الحياة المهنية المبتكرة لمجموعة من المديرات، وتقول الباحثة أنه لا يزال التفاوت والتفريق بين الجنسين في مكان العمل قائماً وتعاني منه النساء، حيث ثبت أن عدد النساء المديرات في المدارس الثانوية أقل من مديري المدارس من الرجال في مهنة توظيف النساء في المناصب الإدارية، ويبقى السؤال "أين هي مديرات المدارس الثانوية؟". استخدمت الباحثة المنهج الوصفي النوعي، وطبقت هذه الدراسة على (7) مديرات للمدارس الثانوية، وتمت عملية جمع البيانات بأداة المقابلة، وقامت الباحثة بمشاركة وجهات نظرهن حول تاريخ حياتهن المهنية وعملهن كمديرات، مما زاد من ثراء تحليل البيانات. تكشف نتائج هذه الدراسة عن رحلات مهنية غير مقصودة للمديرات حيث تمت دعوتهن للانضمام إلى الفرق الإدارية، وقبلن على مضمض، وتناولت الدراسة أيضاً حياتهن المهنية كرحلة، وكيفية الانتقال من مهنة التدريس إلى الإدارة. وتناولت أيضاً النظم الاجتماعية والسياسية والحواجر المختلفة، ودعم الأسرة، والمشرفين، والأصدقاء. وأظهرت النتائج أيضاً أن الهوية الجديدة للمرأة أدت إلى إعادة تكوين العائلات وتحقيق التنوع في فرق الإدارة في المدارس الثانوية.

أما دراسة ماركنسكي وجيتس (Marczynski & Gates, 2013) فكان الهدف منها هو تحليل للبيانات التي تم جمعها في عامي 1998 و 2011 من عينات تمثل مديرات المدارس الثانوية في تكساس لتحديد الاختلافات في الخصائص الشخصية والمهنية والقيادية والمدرسية. منهجية هذه الدراسة كانت عبارة عن استخدام المنهج الوصفي الكمي والذي تمثل بسحب عينتين عشوائيتين متناسبتين لمديرات ثانويات تفصل بينهما 13 سنة. تم إرسال استطلاعات الرأي إلى المديرات بما في ذلك مقاييس الموقف والقيادة الموزعة بالإضافة إلى الأسئلة الديموغرافية باستخدام أداة الاستبانة؛ وقد تم تحقيق معدلات استجابة بلغت 65% و

42% في مسح عامي 1998 و 2011 على التوالي. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: انخفاض سنوات الخبرة في التدريس ويبدو أن النساء يدخلن المهنة في سن أصغر؛ وأشارت درجات القيادة إلى انخفاض القدرة على التكيف وأنماط توجيهية أكثر للمرأة في عام 2011؛ ومع ذلك، كانت الدرجات في مخزون القيادة الموزعة عالية. في حين أن النسبة المئوية للمدارس الثانوية التي تقودها مديرات تظهر تغيراً طفيفاً وتشبه الأبحاث السابقة، لذلك فإن الفحص الدقيق لتلك النساء ومدارسهن يدل على التقدم وزيادة عددهن وتقلدهن مناصب إدارية في المدارس الحضرية. كما أظهرت النتائج امتلاك المدارس التي تقودها نساء في عام 2011 نسبة أكبر من الطلاب الذين يعانون من الفقر، ولكن لم يتم ملاحظة أي فروق في معدلات الالتحاق بالمدارس أو معدلات اجتياز الطلاب في اختبارات المساءلة. يشجع الباحثان على مواصلة سياسات التوظيف العادلة ويجادلان بأن النساء قد أصبحن أكثر قدرة على المنافسة في إدارة المدارس الثانوية الحضرية الكبيرة.

بينما دراسة باريوس (Barrios,2004) فهدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة في تدني تمثيل المرأة في المناصب الرقابية والإشرافية في مراكز الخدمات التعليمية في تكساس والمخاوف التي يواجهنها، حيث تم اتباع المنهج الوصفي المتمثل بأداة الاستبانة واستطلاعات رأي ل(55) من عضوات وأعضاء مجالس إدارة المدارس، و(38) مشرف ومشرفة، و(42) من المشرفات والمشرفين المساعدين في (المنطقة XX). وذلك لدراسة تصوراتهم فيما يتعلق بتدني تمثيل المرأة في المناصب الرقابية والإشرافية. وأشارت النتائج إلى وجود فرق كبير بين الجنسين، حيث أشارت المسؤوليات إلى المخاوف المتعلقة بالعوامل التي تعرقل تقدمهن المهني في هيئة الرقابة والإشراف. كما كشفت نتائج هذه الدراسة عن مخاوف النساء المتعلقة بتوليهن لمنصب رقابي وإشرافي كضيق الوقت في العمل، والطموحات المهنية التي توضع وراء المسؤوليات العائلية، والالتزامات العائلية كونها ذات أولوية وأهمية عن التقدم الوظيفي. كما تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن النساء لديهن مخاوف بشأن العوامل التي يواجهنها مع المشرفين وأنظمة التواصل وأنظمة الرعاية والدعم داخل مؤسساتهن. وأيضاً تكشف نتائج هذه الدراسة أن النساء لديهن خبرة في المسائل المالية مقارنة

بالرجال، حيث تعتبر المسائل المالية مصدر قلق كبير وأولوية لكل من أعضاء مجلس الإدارة والمدراء. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن النساء قادرات على أداء الواجبات الرقابية والإشرافية وتولينهن لهذا مناصب. أيضا تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن النساء هن أسوأ منتقادات لأنفسهن ويقمن أنفسهن أقل من الرجال.

أما دراسة أبو فارة (2001) فهدفت إلى معرفة درجة تقبل تأنيث الإدارة المدرسية الأساسية الدنيا للذكور لدى مديرات ومديري ومعلمات ومعلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية في محافظة الخليل، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي مستخدمة استبانة من إعدادها مكونة من (53) فقرة مركزة على مجالات عدة: قيمية وإدارية وفنية واجتماعية وأكاديمية. وقد تكون مجتمع الدراسة من (54) مدير ومديرة و(529) معلما ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (46) مدير ومديرة و(132) معلما ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية عدم وجود فروق بين المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في درجة تقبلهم لتأنيث الإدارة المدرسية الأساسية الدنيا للذكور في المدارس الحكومية تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمنطقة الجغرافية واللقب الوظيفي. بينما توجد فروق بين المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة (11-20) سنة، ولا توجد فروق بين المديرين والمديرات تعزى إلى متغير الخبرة. ودرجة تقبل المعلمين والمديرين من الجنسين لتأنيث الإدارة المدرسية الأساسية الدنيا جاءت متوسطة على جميع مجالات الدراسة.

وهدفنا دراسة خوالدة (1999) إلى معرفة درجة تقبل تأنيث الإدارة المدرسية الثانوية لدى معلمي ومديري مدارس الذكور الثانوية الأكاديمية في محافظة العاصمة "عمان"، وإلى معرفة ما إذا كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على درجة تقبلهم لتأنيث الإدارة المدرسية تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة واللقب الوظيفي. تكون مجتمع الدراسة من (1100) معلما و (69) مديرا، وبلغت عينة الدراسة (270) معلما و (69) مديرا. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة

الدراسة بالاستبانة واشتملت على (37) فقرة موزعة على مجالات أربعة وهي: المجال الإداري والمجال الفني والمجال الاجتماعي والمجال القيمي. أما نتائج الدراسة فتملتت بالآتي: تدني درجة تقبل المعلمين لفكرة تأنيث الإدارة المدرسية على جميع المجالات بنسبة (57.8%)، بينما درجة تقبل المديرين على جميع المجالات كانت متوسطة وبنسبة (63%). وأظهرت النتائج أن أعلى درجة تقبل لدى المعلمين كانت من حملة درجة الدبلوم وأدناها كانت من حملة درجة الماجستير فما فوق؛ بينما كانت أعلى درجة تقبل لدى المديرين من حملة درجة الماجستير فأعلى وأدنى درجة من حملة الدبلوم.

2.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة

من حيث المنهج والأدوات

تنوعت الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، والمنهج البحثي المتبع، وأدوات الدراسة، والموضوعات المتعلقة بتأنيث الإدارة المدرسية، فبعض الدراسات اتبعت المنهج الوصفي المتمثل بأداة الإستبانة كدراسة أبو فارة (2001) ودراسة خوالدة (1999)، ومعظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي المتمثل بأداة المقابلة كدراسة بريون وأمبه منساه (2021) ودراسة كومالو (2021) ودراسة أوزتيكن باير ودونمز (2020) ودراسة كيرانلي جينجور ومارشالي (2020) ودراسة أنشوميز (2018) ودراسة هاريس (2018) ودراسة مالفوكس (2017) ودراسة زولو (2016) ودراسة كومبات (2014) ودراسة هانسن (2014)، بينما كانت دراسة موهابي وناتشجاني (2017) عبارة عن بيانات لدراسة نوعية. أما دراسة كارامانيدو وبوش (2017) فقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي بشقيه الكمي والنوعي (استبانة، مقابلة)، بينما كانت دراسة ماركزنسكي وجيتس (2013) عبارة عن دراسة وصفية كمية (دراسة استطلاعية ومقارنة لعامي 1998 و2011) مستخدمة أداة الاستبانة، وأيضا دراسة باريوس (2004) عبارة عن دراسة وصفية استطلاعية بإستخدام أداة الاستبانة، أما دراسة يوسف (2021) فكانت عبارة عن دراسة وصفية بإستخدام أداة

الاستبانة، ودراسة المنير (2018) عبارة عن دراسة وصفية باستخدام أداتي الاستبانة والمقابلة، ودراسة الخليفة وأبو إدريس (2019) كانت دراسة وصفية باستخدام أداة الاستبانة.

من حيث الأهداف والأغراض

هدفت بعض الدراسات إلى معرفة أثر العوامل الثقافية والإختلافات الشخصية والمهنية والقيادية لوصول المرأة للمناصب القيادية وتوليها منصب مدير المدرسة كدراسة بريون وأمبه منساه (2021) ودراسة ماركنسكي وجيتس (2013). بينما كشفت دراسة أوزتيكن باير ودونمز (2020) عن كيفية فهم المرأة كونها مديرة مدرسة، وهدفت دراسة زولو (2016) لمعرفة الاستراتيجيات التي تستخدمها المديرة لإدارة مدرسة ثانوية بشكل فعال وناجح. أيضا هدفت بعض الدراسات إلى تسليط الضوء على أسباب تدني التمثيل للمديرات في إدارة المدارس الأساسية والثانوية وقلة عددهن مقارنة بالمدراء كدراسة كيرانلي جينجور ومارشالي (2020) ودراسة مالفوكس (2017) ودراسة كومبات (2014) ودراسة هانسن (2014). وبعض الدراسات هدفت إلى الكشف عن المخاوف التي تواجه المرأة عند توليها لمناصب قيادية وإدارية كمنصب مديرة مدرسة مثل دراسة أنشوميز (2018) ودراسة باريوس (2004)، بينما هدفت دراسة هاريس (2018) إلى اكتشاف السلوكيات المختلفة بين المديرات الإناث والمدراء الذكور. وأيضاً هدفت بعض الدراسات إلى معرفة التحديات المختلفة التي تواجهها المرأة عند توليها منصب مديرة المدرسة في المدارس الأساسية والثانوية كدراسة كومالو (2021) ودراسة كارمانيدو وبوش (2017) ودراسة موهابي وناتشجاني (2017). وبعض الدراسات كشفت عن قدرة المرأة على العمل الإداري ومعرفة درجة تقبل المعلمين والمعلمات للمديرة الأنثى عند توليها منصب مديرة المدرسة في مدارس الذكور كدراسة أبو فارة (2001) ودراسة خوالدة (1999)، أما دراسة يوسف (2021) فهدفت إلى التعرف إلى أثر التوجه نحو تأنيث التعليم على تحصيل ومهارات واتجاهات الطلبة، ودراسة المنير (2018) هدفت إلى معرفة اتجاهات المدراء والمعلمين نحو تأنيث الهيئة التدريسية الجزئي وعلاقة ذلك بالتطوير المهني، ودراسة الخليفة وأبو إدريس

(2019) فهدفت إلى التعرف إلى درجة وجود معوقات فنية وإدارية واجتماعية واقتصادية تعوق عمل مديري المدارس الأساسية والثانوية.

أوجه التشابه والاختلاف

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة أبو فارة (2001) ودراسة خوالدة (1999)، من حيث الموضوع واختلفت في المجتمع الدراسي، فمجتمع الدراسة الحالية يتمثل بمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية واتجاهاتهم نحو تأنيث الإدارة المدرسية في جميع المدارس الحكومية بغض النظر عن نوعها وجنسها، بينما تكون مجتمع دراسة أبو فارة من معلمي ومعلمات ومديري ومديرات المدارس الأساسية للذكور في محافظة الخليل، أما دراسة خوالدة (1999) فقد تكون مجتمعها من معلمي ومديري المدارس الثانوية للذكور في محافظة عمان.

أيضا اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة يوسف (2019) ودراسة المنير (2018) من حيث الموضوع حيث تناولت هاتين الدراستين تأنيث التعليم، بينما الدراسة الحالية تناولت تأنيث الإدارة المدرسية. واختلفت مع دراسة الخليفة وأبو إدريس (2019) حيث تناولت هذه الدراسة المعوقات الفنية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه مدرء المدارس.

وأیضا اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الأجنبية من حيث الموضوع فغالبية الدراسات الأجنبية تناولت تأنيث الإدارة من زوايا مختلفة كتسليط الضوء على أسباب تدني التمثيل للمديرات في إدارة المدارس الأساسية والثانوية وقلة عددهن مقارنة بالمدرء كدراسة كيرانلي جينجور ومارشالي (2020) ودراسة مالفوكس (2017) ودراسة كومبات (2014) ودراسة هانسن (2014). وبعض الدراسات هدفت إلى الكشف عن المخاوف التي تواجه المرأة عند توليها لمناصب قيادية وإدارية كمنصب مديرة مدرسة مثل دراسة أنشوميز (2018) ودراسة باريوس (2004)، أيضا اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات في العينة والمنهج حيث كانت غالبية العينات في هذه الدراسات تتمثل بمديرات المدارس الأساسية والثانوية، وتم

استخدام المنهج الوصفي المتمثل بالثق النوعي وأداة المقابلة، بينما تكون مجتمع الدراسة الحالية من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية/فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي المتمثل بالثقئين الكمي والنوعي.

ما يميز الدراسة الحالية

أنها من أحدث الدراسات في فلسطين والوطن العربي، حيث تتناول تأنيث الإدارة المدرسية واتجاهات المعلمين والمعلمات نحوها، حيث تعد هذه الدراسة هي الأولى التي تبحث في اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في جميع المدارس الحكومية - بغض النظر عن نوعها وجنسها- بأداتين، كما تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً ونتائج حديثة. وأنه وإن كانت هناك دراسات حول تأنيث الإدارة المدرسية في الوطن العربي ولكنها قديمة كدراسة أبو فارة (2001) ودراسة خوالدة (1999). أما بقية الدراسات الأجنبية الحديثة تناولت تأنيث الإدارة من زوايا مختلفة عن الدراسة الحالية وفي مجتمعات دراسية أجنبية مختلفة عن مجتمعنا في جوانب متعددة، مثل تركيا وغانا وجنوب أفريقيا وساحل العاج وتكساس وغيرها، لذا جاءت هذه الدراسة المحلية لتبيّن مدى إمكانية الاستفادة من تطبيق فكرة تأنيث الإدارة المدرسية، ومن ثم تعميم الفكرة على عدد أكبر من المدارس... ومن ثم هل ستنجح هذه الفكرة لو طبقت بكافة المدارس بغض النظر عن نوعها وجنسها؟... كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها مزجت ما بين المنهج الوصفي بشقيه الكمي والنوعي، واستخدام أداتين لجمع البيانات وهما الاستبانة والمقابلة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من الدراسة من حيث منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة ومواصفاتها وكيفية اختيارها، وأداتي الدراسة من حيث إعدادها وتطبيقها، وإجراءات الدراسة الكمية والنوعية، وأساليب المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة بالاستبانة، والمعالجات اليدوية للبيانات النوعية المتعلقة بالمقابلة وكيفية استخدامها في تفسير النتائج.

3.1 منهج الدراسة

من أجل التعرف على اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تم استخدام المنهج الوصفي بشقيه الكمي والنوعي (الكيفي) لجمع البيانات، لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة.

3.2 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة

جنس المعلم: وله مستويان (ذكر، أنثى).

جنس مدير مدرستك: وله مستويان (ذكر، أنثى).

التخصص: وله مستويان (علوم طبيعية، علوم إنسانية).

المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات (بكالوريوس، بكالوريوس مع تأهيل تربوي، ماجستير فأعلى، دبلوم).

الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المديرية: ولها ثمانية مستويات (نابلس، جنوب نابلس، طوباس، قلقيلية، جنين، قباطية، سلفيت، طولكرم).

نوع المدرسة: ولها ثلاثة مستويات (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية).

جنس المدرسة: ولها ثلاثة مستويات (ذكور، إناث، مختلطة).

مكان سكنك: وله ثلاثة مستويات (قرية، مخيم، مدينة).

المتغير التابع

ويتمثل في استجابات المبحوثين من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية (1-12) في محافظات شمال الضفة الغربية على فقرات الاستبانة التي تتعلق باتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة الذي طبقت عليه أداة الدراسة الكمية (الاستبانة) من جميع المعلمين والمعلمات من الصف الأول حتى الصف الثاني عشر في المدارس الحكومية (ذكور، وإناث، ومختلطة)/(أساسية دنيا، وأساسية عليا، وثانوية)- في مديريات شمال الضفة الغربية، فكان عدد المعلمين والمعلمات (14614) حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي للعام (2019-2020)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بناءً على متغير المديرية قوامها (1091) من المعلمين والمعلمات، -حيث تم أخذ العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة-؛ وتوزيع (1166) استبانة، وتم استرجاع (1091) استبانة، وفقدان (75) استبانة، بالتالي تم تحليل ما تم استرجاعه من الاستبانات واعتبارهم عينة الدراسة، حيث شكلت العينة ما نسبته (7.46%) من المجتمع الدراسي. أما عينة الدراسة لأداة المقابلة فكانت عبارة عن عينة قصدية لـ 10 معلمين ومعلمات (5معلم، 5معلمة).

وجداول (1) يوضح مجتمع الدراسة الكلي، وجدول (1.ح) // ملحق(ح) يوضح توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب متغيرات الاستبانة، وجدول(2.ح) // ملحق(ح) يوضح توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب متغيرات المقابلة.

جدول 1

مجتمع الدراسة الكلي: عدد المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية

للعام الدراسي 2019-2020

المديرية	مدارس الذكور		مدارس الاناث		مدارس مختلطة		المجموع
	عدد المعلمين	عدد المعلمات	عدد المعلمين	عدد المعلمات	عدد المعلمين	عدد المعلمات	
جنين	1089	16	0	1070	98	329	2602
جنوب نابلس	454	47	0	517	167	263	1448
نابلس	1014	90	0	1265	255	327	2951
سلفيت	313	102	0	492	120	177	1204
طولكرم	918	33	0	991	140	303	2385
قلقيلية	457	60	0	573	204	212	1506
قباطية	750	11	0	765	62	104	1692
طوباس	310	10	0	389	42	75	826
المجموع	5305	369	0	6062	1088	1790	14614

يمثل جدول (1) مجتمع الدراسة الكلي وهو عبارة عن أعداد المعلمين والمعلمات في مختلف المدارس الحكومية (ذكور، وإناث، ومختلطة) من الصف الأول حتى الصف الثاني عشر في المديريات الثمان (جنين، جنوب نابلس، نابلس، سلفيت، طولكرم، قلقيلية، قباطية، طوباس) على التوالي.

يمثل جدول (1.ح) // ملحق(ح) توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات بناءً على مجموعة من المتغيرات لأداة الاستبانة، فكان عدد المستجيبين من المعلمين 478 بنسبة 43.8%، وعدد المستجيبات من المعلمات 613 بنسبة 56.2%.

يمثل جدول (2.ح) / ملحق(ح) توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات بناءً على مجموعة من المتغيرات لأداة المقابلة، فكان عدد المستجيبين من المعلمين 5 بنسبة 50%، وعدد المستجيبات من المعلمات 5 بنسبة 50%.

3.4 أدوات الدراسة

تم استخدام أداتين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وهما:

أداة كمية (الاستبانة)، ملحق (هـ) .

أداة نوعية (المقابلة)، ملحق (و) وملحق (ز).

3.5 إجراءات الدراسة

3.5.1 الاستبانة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الكمية في هذه الدراسة، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية- ملحق (هـ)- على قسمين، وهما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية عن المعلم/المعلمة الذي قام بتعبئة الاستبانة وهي بيانات ديمغرافية عامة وتشمل متغيرات: جنس المعلم/المعلمة، وجنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم/المعلمة، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمؤهل العلمي، والمديرية، نوع المدرسة، جنس المدرسة، مكان سكن المعلم/المعلمة.

القسم الثاني: واشتمل على (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات فيما يتعلق باتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وهذه المجالات موضحة في {جدول (3.ح) / ملحق(ح)}.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الموافقة على ما ورد في فقرات الاستبانة، حيث يبدأ بالدرجة (موافق بشدة) وتعطى (5) درجات، ثم (موافق) وتعطى (4) درجات، ثم محايد وتعطى (3) درجات، ثم (معارض) وتعطى (2) درجة، و(معارض بشدة) وتعطى درجة واحدة.

3.5.1.1 خطوات إعداد الاستبانة

مراجعة الأدب التربوي المتعلق بالإدارة المدرسية، والدراسات القليلة المتعلقة بتأنيث الإدارة المدرسية والاطلاع عليها، حيث تم بناء الاستبانة بناءً على دراسة (أبو فارة، 2001).

إعداد الاستبانة بصورتها الأولية، من خلال كتابة فقرات كل مجال من مجالات الدراسة الخمسة.

الأخذ بأراء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وبلغ عددهم (15) محكماً من أساتذة الجامعات المختصين في التربية والإدارة التربوية وعلم النفس كما هو مبين في {ملحق (أ)1}، وإجراء التعديل المطلوب عليها بعد عرضها عليهم، وإبداء رأيهم في الفقرات والمتغيرات من حيث صياغتها ومناسبتها للموضوع الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، فتم تصحيح صياغة بعض الفقرات وحذف فقرات لتكرارها، ونقل فقرات من مجال إلى آخر، وتغيير وتعديل وإضافة بعض المتغيرات، وقد تكونت أداة الدراسة من (37) فقرة و (5) مجالات في صورتها الأولية ملحق (د)، وبعد التحكيم والتعديل انتهت إلى (32) فقرة و (5) مجالات، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، لتكون الاستبانة كما هو مبين في ملحق (ه).

تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ كما في جدول (2).

تحديد مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية (1-12) في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (14614) حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي للعام (2019-2020)، وعينة الدراسة قوامها (1091).

تم توجيه كتاب من عميد كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم في رام الله بهدف تسهيل المهمة، وتم الحصول على الموافقة بتوزيع الاستبانات في المديریات الثمان. ملحق (ب)، وملحق (ج)

تم توزيع (1166) استبانة على جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية (1-12) في محافظات شمال الضفة الغربية خلال الفصل الدراسي الثاني (2019-2020) لكل المديریات بإستثناء مديرية نابلس- بسبب جائحة كورونا-، وتم استكمال توزيع استبانات مديرية نابلس في الفصل الدراسي الأول (2020-2021). وتم استرجاع (1091) استبانة، وفقدان (75) استبانة، بالتالي تم تحليل ما تم استرجاعه من الاستبانات واعتبارهم عينة الدراسة.

3.5.1.2 صدق أداة الاستبانة

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال الأخذ بأراء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وبلغ عددهم (15) محكماً من أساتذة الجامعات المختصين في التربية والإدارة التربوية وعلم النفس كما هو مبين في {ملحق (أ)1}، وإجراء التعديل المطلوب عليها بعد عرضها عليهم، وإبداء رأيهم في الفقرات والمتغيرات من حيث صياغتها ومناسبتها للموضوع الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها واستخدام الأفعال التي تناسب موضوع الاتجاه، وتم تصحيح صياغة بعض الفقرات مثل فقرات الجانب القيمي، وحذف فقرات لتكرارها، ونقل فقرات من مجال إلى آخر، وتغيير وتعديل وإضافة بعض المتغيرات مثل متغير مكان سكن المعلم والمعلمة، وقد تكونت أداة الدراسة من (37) فقرة و(5) مجالات في صورتها الأولية ملحق (د)، وبعد التحكيم والتعديل انتهت إلى (32) فقرة و(5) مجالات، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، لتكون الاستبانة كما هو مبين في ملحق (ه).

3.5.1.3 ثبات أداة الاستبانة

تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وجدول (2) يوضح معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها:

جدول 2

معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الجانب الإداري	8	0.807
2	الجانب الفني	7	0.832
3	الجانب الاجتماعي	6	0.746
4	الجانب القيمي	5	0.926
5	الجانب الأكاديمي	6	0.937
	الثبات الكلي للأداة	32	0.959

يتضح من جدول (2) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.807-0.937)، فكان معامل الثبات في المجال الثالث عالي، بينما في المجال الأول والثاني والرابع والخامس عالي جداً، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للأداة-الاستبانة- (0.959) وهو معامل ثبات عال جداً ويفي بأغراض البحث العلمي.

3.5.1.4 المعالجات الإحصائية لأداة الاستبانة

بعد تفرغ استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

معادلة ألفا -كرونباخ (Cronbach-Alpha) لقياس ثبات الاستبانة.

اختبار العينة الواحد (One Sample T- test) لفحص الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو اتجاهات تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية (1-12)، ولمقارنة متوسط استجابة أفراد العينة بقيمة معيارية.

استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بطريقة (Stepwise) لفحص تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

3.5.2 المقابلة

تم استخدام المقابلة شبه المقننة (شبه المنتظمة)، حيث كانت عبارة عن مجموعة من الأسئلة المفتوحة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات، وتدعم كل ما ورد في الاستبانة من وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول تأنيث الإدارة المدرسية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد تكونت المقابلة من عدة أسئلة بعينة قصدية موجهة للمعلمين والمعلمات وعددهم عشرة (خمس معلمات، وخمسة معلمين). ملحق (و) وملحق (ز)

3.5.2.1 أسئلة المقابلة

س1: كيف يرى المعلمون والمعلمات نظام تأنيث الإدارة في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟، أجب عن هذا السؤال من خلال الأسئلة الفرعية الآتية:

- أ- ما رأيك بنظام تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟
- ب- ما مدى تقبلك كمعلم/كمعلمة لنظام تأنيث الإدارة المدرسية والعمل في مدرسة تديرها مديرة؟
- ج- ما نقاط الالتقاء والاختلاف بين نظام تأنيث الإدارة ونظام تذكير الإدارة من وجهة نظرك؟
- د- برأيك، إذا تولت مديرة إدارة المدارس الحكومية هل ستقودها بطريقة ديمقراطية أم بطريقة ديكتاتورية، وضح/ي إجابتك؟

س2: هل تعتقد أن هناك معوقات ستواجه المديرية الأنتى في حالة توليها إدارة مدارس للذكور، وضح/ي إجابتك؟

3.5.2.2 صدق أداة المقابلة

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال: عرض أسئلة المقابلة على بعض محكمي الاستبانة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة النجاح الوطنية وجامعة فلسطين التقنية خضوري (ملحق (أ)2/، وتعديل صياغة بعض الأسئلة بناء على آرائهم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري لأداة المقابلة.

3.5.2.3 خطوات إعداد المقابلة

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة وتحديد عنوان الدراسة حول اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، والموافقة عليه من قبل عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية تم إعداد المقابلة حسب الخطوات الآتية:

مراجعة الأدب التربوي المتعلق بالإدارة المدرسية، والدراسات القليلة المتعلقة بتأنيث الإدارة المدرسية والاطلاع عليها، وتشكيل فكرة موسعة فيما يتعلق بتأنيث الإدارة المدرسية للحصول على إجابات أكثر وضوحاً، والتعرف عن كثب على وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول تأنيث الإدارة المدرسية.

قامت الباحثة بإجراء المقابلات مع المعلمين والمعلمات وعددهم عشرة (خمس معلمات، وخمسة معلمين) في محافظات شمال الضفة الغربية مع بداية الفصل الصيفي من العام الدراسي (2020-2021).

ملحق(و) وملحق(ز)

تم إجراء المقابلات للمعلمين والمعلمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك، والواتسآب)، وإجراء المقابلات معهم وتدوينها وأرشفتها ملحق (ز)، وبعد ذلك تم تفرغ البيانات على ملف الورد لمعالجتها يدويا، وتحليلها من خلال تبويبها إلى محاور فقرات وتجميعها لاستخراج النتائج ومناقشتها.

3.5.2.4 المعالجات اليدوية لأداة المقابلة

بعد إجراء المقابلات مع المعلمين والمعلمات (5 معلمات و5 معلمين) في محافظات شمال الضفة الغربية، وتفرغ إجاباتهم على برنامج الورد، تم تحليلها يدويا وذلك ب:

كتابة فقرات وجمل نصية لإجابات المعلمين والمعلمات وحساب التكرارات في هذه الفقرات والجمل وبيان النسبة المئوية لها.

ترتيبها حسب الأعلى تكراراً، ومناقشة النتائج.

بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الاستبانة والمقابلة.

اقتراح التوصيات بناء على ذلك.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية والنوعية، حيث تم تحليل نتائج الأسئلة المتعلقة بالاستبانة وفرضيتي الدراسة حيث تم قياسها وتحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، أيضاً تم تحليل نتائج أسئلة المقابلة بعد تفرغها على برنامج الورد ومعالجتها يدوياً.

4.2 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة (الكمية والنوعية) وفرضيتي الدراسة

4.2.1 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول المتعلق بأداة الاستبانة، ونصه: ما اتجاهات المعلمين

والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من

وجهات نظرهم؟

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية وعلامات القطع حسب مقياس ليكرت الخماسي.

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاتجاهات المعلمين

والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من

وجهات نظرهم، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي - لتقدير الاتجاهات حسب ما ذكره (التميمي، 2004،

ص142). { جدول (4.ح)/ ملحق ح }

وتم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test)، واختيار المعيار (2.6) علامة قطع وذلك للتعرف إلى مستوى الدلالة الإحصائية بين متوسطات الإجابة، ويظهر جدول (3) ذلك:

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية.

$n = 1091$ اختبار ت لعينة واحدة (One Sample t-Test)

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة P-Value Sig.	المعيار = 3.4	قيمة ت	مستوى الدلالة P-Value Sig.	المعيار = 2.6
1	الجانب الإداري	3.023	0.725	1090	-17.11	0.00		19.29	0.00	
2	الجانب الفني	3.166	0.772	1090	-9.993	0.00		24.22	0.00	
3	الجانب الاجتماعي	2.995	0.754	1090	-17.72	0.00		17.29	0.00	
4	الجانب القيمي	2.758	0.974	1090	-21.75	0.00		5.356	0.00	
5	الجانب الأكاديمي	2.933	0.987	1090	-15.62	0.00		11.14	0.00	
	الدرجة الكلية (Total)	2.993	0.746	1090	-17.99	0.00		17.38	0.00	

يتضح من نتائج جدول (3) اعتماد معيار أقل من (3.4) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمعيار (3.4) ما بين (2.933-3.023) وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي (2.993)، وأن الانحراف المعياري عن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة على المستوى الكلي جاءت (0.746)، وهذا يؤشر على أن استجابات أفراد العينة نحو تأنيث الإدارة المدرسية متوسطة، وللتأكد من انطباق ذلك على المجتمع تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One Sample t-Test) حيث قيمة (sig=0.00) وهي أقل من (0.05) بمعنى أننا نرفض الفرضية الصفرية، ولأن قيمة (t) سالبة في جميع مجالات الاستبانة فإن المجتمع يقع في منطقة أقل من المعيار (3.4)، ولذلك تم اعتماد معيار أقل من

(3.4) وهو (2.6) فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.933-3.023) وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي (2.993)، وأن الانحراف المعياري عن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة على المستوى الكلي جاءت (0.746)، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة نحو تأنيث الإدارة المدرسية متوسطة، وللتأكد من انطباق ذلك على المجتمع تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One Sample t-Test) حيث قيمة (sig=0.00) وهي أقل من (0.05) بمعنى أننا نرفض الفرضية الصفرية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العينة لمجالات اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وكانت قيم ت موجبة في جميع المجالات فتم اعتماد هذا المعيار، أي أن استجابات أفراد العينة جاءت أقل من (3.4) وأكبر من (2.6)، وهذا يعني أن استجابات أفراد العينة نحو تأنيث الإدارة المدرسية إيجابية بدرجة متوسطة.

4.2.2 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني المتعلق بأداة الاستبانة ومتغيراتها، ونصه: هل تختلف اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم باختلاف متغيرات: (جنس المعلم/ة، جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم/ة، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، نوع المدرسة، جنس المدرسة، مكان سكن المعلم/ة)؟.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة خطية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية تعزى إلى متغيرات (جنس المعلم/ة، جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم/ة، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، نوع المدرسة، جنس المدرسة، مكان سكن المعلم/ة).

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise Multiple Linear Regression) ،
كما في جدول (4):

جدول 4

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للمتغيرات المستقلة التي لها تأثير - في اتجاهات
المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية

استجابات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية (المتغير التابع)						
الأ نموذج	المتغيرات المستقلة المفسرة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة بيتا غير المعيارية	قيمة (ت) مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (ف) مستوى الدلالة (Sig.)
1	الثابت			1.966	30.52	0.000
	جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم	0.454	0.206	0.679	16.79	0.000
2	الثابت			2.102	24.33	0.000
	جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم	0.458	0.210	0.680	16.85	0.000
	الخبرة			-0.059	-2.363	0.018
3	الثابت			2.151	23.99	0.000
	جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم	0.461	0.213	0.691	16.98	0.000
	الخبرة			-0.057	-2.287	0.022
	المديرية			-0.018	-1.989	0.047

التأثير ذو دلالة خطية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

من أجل معرفة العلاقة بين استجابات المعلمين والمعلمات والمتغيرات المفسرة (جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم/ة والخبرة والمديرية)، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي جدول (4) بأنموذج 1 وأنموذج 2 وأنموذج 3، والذي اعتبرت فيه متغيرات جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم/ة

والخبرة والمديرية كمتغيرات تفسيرية ولها تأثير على استجابات المعلمين والمعلمات، ومتغير استجابات المعلمين والمعلمات كمتغير تابع. حيث أظهرت نتائج أنموذج الانحدار الخطي الأول (الثابت، جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم/ة) أن الانحدار دال خطيا وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (281.95) بدلالة إحصائية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث تظهر نتائج المتغيرات المفسرة في الأنموذج الأول (20.6%) من التباين الحاصل في استجابات المعلمين والمعلمات وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2)، كما جاءت قيمة بيتا غير المعيارية التي توضح العلاقة بين استجابات المعلمين والمعلمات ومتغير جنس مدير المدرسة التي يدرسون فيها بقيمة (0.679) ذات دلالة خطية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (ت=16.79) والدلالة المرتبطة بها (sig.=0.000)، ويعني ذلك أنه كلما زاد متغير جنس مدير المدرسة التي يدرسون فيها بمقدار درجة واحدة فإن استجابات المعلمين والمعلمات ستزداد بمقدار $\{0.679\}$ (ترميز مستويات المتغير حسب الاستبانة) درجة إضافة إلى قيمة بيتا للثابت وذلك بالنظر إلى (قيمة بيتا غير المعيارية في أنموذج 1)، وبناءً على ذلك فإنه يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$\text{استجابات المعلمين والمعلمات (المتوقعة)} = (1.966) + (0.679) \times (\text{ترميز مستويات المتغير})$$

حيث:

$$\text{قيمة الثابت} = 1.966$$

قيمة متغير جنس مدير المدرسة التي يدرسون فيها = 0.679 ، ترميز مستويات المتغير: ذكر: 1، أنثى: 2

وأيضاً يتبين من نتائج جدول (4) أنموذج الانحدار الخطي الثاني وتأثير متغيري جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم/ة والخبرة معا في استجابات المعلمين والمعلمات أن الانحدار دال خطيا وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (144.36) بدلالة إحصائية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)،

وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة في النموذج الثاني تفسر (21.0%) من التباين الحاصل في استجابات المعلمين والمعلمات وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2)، كما جاءت قيمة بيتا غير المعيارية التي توضح العلاقة بين استجابات المعلمين والمعلمات ومتغير جنس مدير المدرسة التي يدرسون فيها بقيمة (0.680) ذات دلالة خطية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (ت=16.85) والدلالة المرتبطة بها (sig.=0.000)، كما أن قيمة بيتا غير المعيارية التي توضح العلاقة بين استجابات المعلمين والمعلمات ومتغير الخبرة (-0.059) وهي ذات دلالة خطية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (ت = -2.363) والدلالة المرتبطة بها (sig.= 0.018)، ويعني ذلك أنه كلما زاد متغيري جنس مدير المدرسة التي يدرسون فيها والخبرة بمقدار درجة واحدة فإن استجابات المعلمين والمعلمات ستزداد بمقدار $\{0.680 \times (\text{ترميز مستويات المتغير حسب الاستبانة})\}$ درجة، و $\{-0.059 \times (\text{ترميز مستويات المتغير حسب الاستبانة})\}$ درجة إضافة لقيمة بيتا للثابت وذلك بالنظر إلى (قيم بيتا غير المعيارية في نموذج2)، وبناءً على ذلك فإنه يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$\text{استجابات المعلمين والمعلمات (المتوقعة)} = (2.102) + [0.680 \times (\text{ترميز مستويات المتغير})] + [-0.059 \times (\text{ترميز مستويات المتغير})]$$

حيث:

$$\text{قيمة الثابت} = (2.102)$$

قيمة متغير جنس مدير المدرسة التي يدرسون فيها = (0.680)؛ ترميز مستويات المتغير: ذكر: 1، أنثى: 2؛

قيمة متغير الخبرة = (-0.059)، ترميز مستويات المتغير: أقل من خمس سنوات: 1، 5-10 سنوات: 2،

أكثر من عشر سنوات: 3

وأيضاً يتبين من نتائج جدول (4) أنموذج الانحدار الخطي الثالث وتأثير متغيرات جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم/ة والخبرة والمديرية معا في استجابات المعلمين والمعلمات بأن الانحدار دال خطياً وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (97.822) بدلالة إحصائية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة في الأنموذج الثالث تفسر (21.3%) من التباين الحاصل في استجابات المعلمين والمعلمات وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2)، كما جاءت قيمة بيتا غير المعيارية التي توضح العلاقة بين استجابات المعلمين والمعلمات ومتغير جنس مدير المدرسة التي يدرسون فيها بقيمة (0.691) ذات دلالة خطية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (ت=16.98) والدلالة المرتبطة بها (sig.=0.000)، كما أن قيمة بيتا غير المعيارية التي توضح العلاقة بين استجابات المعلمين والمعلمات ومتغير الخبرة (ت=-0.057) وهي ذات دلالة خطية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (ت=-2.287) والدلالة المرتبطة بها (sig.=0.022)، كما أن قيمة بيتا غير المعيارية التي توضح العلاقة بين استجابات المعلمين والمعلمات ومتغير المديرية (ت=-0.018) وهي ذات دلالة خطية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (ت=-1.989) والدلالة المرتبطة بها (sig.=0.047)، ويعني ذلك أنه كلما زاد متغيري جنس مدير المدرسة التي يدرسون فيها والخبرة والمديرية بمقدار درجة واحدة فإن استجابات المعلمين والمعلمات ستزداد بمقدار {0.691} × (ترميز مستويات المتغير حسب الاستبانة) درجة و { -0.057} × (ترميز مستويات المتغير حسب الاستبانة) درجة و { -0.018} × (ترميز مستويات المتغير حسب الاستبانة) درجة إضافة إلى قيمة بيتا للثابت وذلك بالنظر إلى (قيمة بيتا الغير معيارية في أنموذج 3)، وبناءً على ذلك فإنه يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$\text{استجابات المعلمين والمعلمات (المتوقعة)} = (2.151) + \{0.691 \times (\text{ترميز مستويات المتغير})\} + \{-0.057 \times (\text{ترميز مستويات المتغير})\} + \{-0.018 \times (\text{ترميز مستويات المتغير})\}$$

حيث:

قيمة الثابت = (2.151)

قيمة متغير جنس مدير المدرسة التي يدرسون فيها = (0.691)؛ ترميز مستويات المتغير: ذكر: 1، أنثى: 2

قيمة متغير الخبرة = (-0.057) ، ترميز مستويات المتغير: أقل من خمس سنوات: 1، 5-10 سنوات: 2،

أكثر من عشر سنوات: 3

قيمة متغير المديرية = (-0.018)، ترميز مستويات المتغير: نابلس: 1، جنوب نابلس: 2، طوباس: 3،

قلقيلية: 4، جنين: 5، قباطية: 6، سلفيت: 7، طولكرم: 8 .

أما باقي المتغيرات (جنس المعلم، التخصص، المؤهل العلمي، نوع المدرسة، جنس المدرسة، مكان سكن المعلم)، فقد أظهرت النتائج عدم وجود أي أثر لها على اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم.

تم إضافة قيم بيتا غير المعيارية لتأبث في معادلة الانحدار بالأنموذجات 1 و 2 و 3 وذلك لأنه تم كتابة المعادلات بقيم بيتا الغير معيارية.

4.2.3 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث ونصه: كيف يرى المعلمون والمعلمات نظام تأنيث الإدارة

في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟، وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال عدة أسئلة فرعية بأداة المقابلة، وهي:

أ- ما رأيك بنظام تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟
اتفقت معلمة 1 ومعلمة 3 مع معلم 5 ومعلم 8 ومعلم 9 ومعلمة 10 مع فكرة نظام تأنيث الإدارة المدرسية واعتبروها فكرة جيدة، ولكن معلمة 1 إرتأت أن تكون للمدارس الأساسية دون 16 سنة، وأيدها بذلك

معلمة 3 ومعلمة 10 ومعلم 9 وأيضا إرتأوا أن يكون التأنيث لمدارس الإناث والمدارس الأساسية، بينما رأت معلمة 2 ومعلم 7 بأنه "نظام فاشل و ضد الفكرة بحكم طبيعة المرأة"، في حين رأت معلمة 4 بأنه نظام غير عادل لأن هناك الكثير من المعلمين الذكور الطموحين بالإدارة ومن حقهم فلا يجوز التفرقة بينهم وبين الإناث في الإدارة، في حين ذكر معلم 6 بأن المشكلة ليست في جنس المدير بقدر مستوى كفاءته وشخصيته وخبرته وقدرته على القيادة وهذا الأهم في الإختيار ولذا هناك مدرء متميزون ومديرات متميزات والعكس صحيح، وجدول (5) يوضح استجابتهم على هذا السؤال.

جدول 5

استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية على السؤال (أ) المتعلق بنظام تأنيث الإدارة المدرسية (ن=10)

الرقم	المحور/الفقرة/النص	التكرار	النسبة المئوية
1	مع فكرة نظام تأنيث الإدارة المدرسية واعتبروها فكرة جيدة	6	60%
2	أن تكون للمدارس الأساسية دون 16 سنة، والمرحلة الأساسية دنيا ومدارس الإناث	4	40%
3	"نظام فاشل" و ضد الفكرة بحكم طبيعة المرأة	2	20%
4	نظام غير عادل لأن هناك الكثير من المعلمين الذكور الطموحين بالإدارة ومن حقهم فلا يجوز التفرقة بينهم وبين الإناث في الإدارة	1	10%
5	المشكلة ليست في جنس المدير بقدر مستوى كفاءته وشخصيته وخبرته وقدرته على القيادة وهذا الأهم في الإختيار ولذا هناك مدرء متميزون ومديرات متميزات والعكس صحيح	1	10%

يتبين من خلال جدول (5) أن أعلى النسب التكرارية (6) وبنسبة مئوية (60%) جاءت مع فكرة نظام تأنيث الإدارة المدرسية واعتبروها فكرة جيدة، يليها تكرارا (4) وبنسبة مئوية (40%) وجاءت مع أن تكون للمدارس الأساسية دون 16 سنة ومرحلة أساسية دنيا، و يليها تكراراً (2) وبنسبة مئوية (20%) مع "فشل هذا النظام"، وأقلها تكرارا (1) وبنسبة مئوية (10%) وجاءت مع الفقرات نظام غير عادل لأن هناك الكثير من المعلمين الذكور الطموحين بالإدارة ومن حقهم فلا يجوز التفرقة بينهم وبين الإناث في الإدارة،

والمشكلة ليست في جنس المدير بقدر مستوى كفاءته وشخصيته وخبرته وقدرته على القيادة وهذا الأهم في الاختيار ولذا هناك مدرء متميزون ومديرات متميزات والعكس صحيح.

ب- ما مدى تقبلك كمعلم/معلمة لنظام تأنيث الإدارة المدرسية والعمل في مدرسة تديرها مديرة؟
 تقبلت معلمة 1 ومعلمة 3 ومعلم 5 ومعلم 6 ومعلم 8 ومعلم 9 ومعلمة 10 نظام تأنيث الإدارة والعمل في مدرسة تديرها أنثى، وأضاف معلم 9 ومعلمة 10 أنهما يتقبلان هذا النظام بالمدارس الأساسية الدنيا والمهم أن تكون المديرية على مستوى من الكفاءة، وأضافت معلمة 3 أن هذا النظام فعال لمدارس الإناث والمدارس الأساسية المختلطة، بينما رفض ذلك ولم يتقبله كل من معلمة 2 ومعلمة 4، وتقول معلمة 4 أن ذلك فيه ظلم للمعلمين الذكور وغير عادل فمن حقهم الترشح للإدارة، أما معلم 7 يرى أن من يتولى الإدارة لا يهم مدير أو مديرة بقدر ما هو مهم تيسير الأعمال الإدارية والمدرسية، وجدول (6) يبين استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية على هذا السؤال.

جدول 6

استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية على السؤال (ب) المتعلق بمدى تقبل تأنيث الإدارة المدرسية (ن=10)

الرقم	المحور/الفقرة/النص	التكرار	النسبة المئوية
1	أقبل والمهم أن تكون المديرية على مستوى من الكفاءة، مع تخصيص البعض لهذا النظام للمدارس الأساسية الدنيا والإناث والأساسية المختلطة	7	70%
2	لا أقبل/ فيه ظلم للمعلمين الذكور، نظام غير عادل، لا تستطيع المديرية ضبط الذكور وخاصة طلاب المرحلة الثانوية	2	20%
3	من يتولى الإدارة لا يهم مدير أو مديرة بقدر ما هو مهم تيسير الأعمال	1	10%

يتبين من جدول (6) أن أعلى التكرارات (7) وبنسبة مئوية (70%) جاءت مع فقرة أقبل والمهم أن تكون المديرية على مستوى من الكفاءة، مع تخصيص البعض لهذا النظام للمدارس الأساسية الدنيا والإناث والأساسية المختلطة، ويليهما تكراراً (2) وبنسبة مئوية (20%) وجاءت مع الفقرة لا أقبل/ فيه ظلم

للمعلمين الذكور ونظام غير عادل وأيضا لا تستطيع المديرية ضبط الذكور وخاصة طلاب المرحلة الثانوية، والأقل تكراراً (1) و بنسبة مئوية (10%) وجاءت مع الفقرة من يتولى الإدارة لا يهم مدير أو مديرة بقدر ما هو مهم تيسير الأعمال.

يتبين من إجابات المعلمين والمعلمات على السؤالين (أ) و(ب) المتعلقين بأداة المقابلة أن هناك تأثير لخمس متغيرات وهي جنس المعلم/ة، جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم/ة، المديرية، جنس المدرسة، ونوع المدرسة، أما باقي المتغيرات (الخبرة، التخصص، والمؤهل العلمي، ومكان السكن) فلم يظهر لها أي تأثير.

ج- ما نقاط الالتقاء والاختلاف بين نظام تأنيث الإدارة ونظام تذكير الإدارة من وجهة نظرك؟

اتفقت معلمة 3 ومعلم 5 ومعلم 6 ومعلم 7 ومعلم 8 ومعلم 9 ومعلمة 10 العمل ضمن النظام التربوي وسير العملية التعليمية التربوية، بينما معلمة 2 ترى الاختلاف "أن النساء بس يوصلوا للمناصب يستبدوا رغم أنهم أدق بالعمل وشخصيا لا أرى نقاط التقاء إلا العمل"، ومعلمة 4 في كلتا الحالتين هناك فرص ضائعة للجنس الآخر. واتفقت معلمة 1 أنه لا يوجد اختلاف بين الذكور والإناث سوى إقناع المجتمع بقدرة المرأة، وترى معلمة 2 أن النساء "يستبدوا بالمنصب"، وترى معلمة 3 الأنثى تستطيع دمج جانب الأمومة خصوصا في المرحلة الأساسية الدنيا، بينما الذكر: يستطيع أن يكون أكثر حزما مع المرحلة الثانوية للذكور. وترى كل من معلمة 1 ومعلمة 4 أنه المجتمع يتحسس من كون من يدير الذكور إمراة فبجاجة لإقناع، ويرى معلم 5 أن نقاط الاختلاف: القرارات الارتجالية غير المدروسة أو غير القانونية، ومعلم 6 يرى نقطة الخلاف عدم المهنية، ويرى معلم 7 ومعلم 8 ومعلم 9، ومعلمة 10 نقاط الاختلاف سوف يكون صعوبة تعامل مع المشاكل الشخصية التي يمر بها الذكور وخصوصا الأمور الجنسية وسلوكيات الطلبة، وعدم المقدرة على التعامل مع الذكور في سن المراهقة وضبط سلوكهم، وجدول (7) يبين استجابات المعلمين والمعلمات على هذا السؤال.

جدول 7

استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية على السؤال (ج) المتعلق ب نقاط الالتقاء والاختلاف بين

نظام تأنيث الإدارة ونظام تنكير الإدارة (ن=10)

الرقم	المحور/الفقرة/النص	التكرار	النسبة المئوية
1	من نقاط الالتقاء العمل ضمن النظام التربوي وسير العملية التعليمية التربوية	7	70%
2	صعوبة التعامل مع المشاكل الشخصية التي يمر بها الذكور وخصوصا الأمور الجنسية وسلوكيات الطلبة، وعدم المقدرة على التعامل مع الذكور في سن المراهقة وضبط سلوكهم	4	40%
3	المجتمع يتحسس من كون من يدير الذكور إمراة فبحاجة لإقناع	2	20%
4	نقطة الخلاف عدم المهنية	1	10%
5	القرارات الارتجالية غير المدروسة أو غير القانونية	1	10%

يتبين من جدول (7) أن أعلى التكرارات (7) وبنسبة مئوية (70%) جاءت مع العمل ضمن النظام التربوي وسير العملية التعليمية التربوية، يليها تكراراً (4) وبنسبة مئوية (40%) وجاءت مع صعوبة التعامل مع المشاكل الشخصية التي يمر بها الذكور وخصوصا الأمور الجنسية وسلوكيات الطلبة وعدم المقدرة على التعامل مع الذكور في سن المراهقة وضبط سلوكهم، ويليها تكراراً (2) وبنسبة مئوية (20%) وجاءت مع الفقرة المجتمع يتحسس من كون من يدير الذكور إمراة فبحاجة لإقناع، وأقلها تكراراً (10) وبنسبة مئوية (10%) جاءت مع الفقرات كلتا الحالتين هناك فرص ضائعة للجنس الآخر، ونقطة الخلاف عدم المهنية، والقرارات الارتجالية غير المدروسة أو غير القانونية.

د- برأيك، إذا تولت مديرة إدارة المدارس الحكومية هل ستقودها بطريقة ديمقراطية أم بطريقة ديكتاتورية، وضحي/إجابتيك؟

ترى معلمة 1 ومعلم 5 ومعلم 7 ومعلم 8، معلم 9، معلمة 10 أن الطريقة الغالبة ستكون الديمقراطية ولا مانع من المزوجة و استخدام الديكتاتورية في بعض المواقف التي تتطلب ذلك، وخالفتهم معلمة 2 حيث رأته أنها ستكون ديكتاتورية و"أغلبهن بسترجلوا ولا تنفع معهم الديمقراطية"، وترى معلمة 3 ومعلمة 4 ومعلم 6 أنه

لا نستطيع الحكم لأن الإدارة هي عبارة عن مهارات يجب أن يتمتع بها المدير سواء كان ذكراً أو أنثى
ليتمكن من إدارة المؤسسة بالشكل الصحيح، وجدول (8) يبين استجابات المعلمين والمعلمات على هذا
السؤال.

جدول 8

استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية على السؤال (د) المتعلق بطريقة قيادة المدرسة (ن=10)

الرقم	المحور/الفقرة/النص	التكرار	النسبة المئوية
1	الطريقة الغالبة ستكون الديمقراطية ولا مانع من المزوجة واستخدام الديكتاتورية في بعض المواقف التي تتطلب ذلك	6	60%
2	لا نستطيع الحكم لأن الإدارة هي عبارة عن مهارات يجب أن يتمتع بها المدير سواء كان ذكراً أو أنثى ليتمكن من إدارة المؤسسة بالشكل الصحيح	3	30%
3	ستكون ديكتاتورية، "أغلبهن بسترجلوا ولا تنفع معهم الديمقراطية"	1	10%

يتبين من جدول (8) أن أعلى التكرارات (6) وبنسبة مئوية (60%) جاءت مع الفقرة الطريقة الغالبة ستكون الديمقراطية ولا مانع من المزوجة واستخدام الديكتاتورية في بعض المواقف التي تتطلب ذلك، ويليها تكرار (3) وبنسبة مئوية (30%) مع الفقرة لا نستطيع الحكم لأن الإدارة هي عبارة عن مهارات يجب أن يتمتع بها المدير سواء كان ذكراً أو أنثى ليتمكن من إدارة المؤسسة بالشكل الصحيح، وجاء تكرار (1) وبنسبة مئوية (10%) وجاءت مع الفقرة ستكون ديكتاتورية و"أغلبهن بسترجلوا ولا تنفع معهم الديمقراطية".

4.2.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع المتعلق بأداة المقابلة ونصه: هل تعتقد أن هناك معوقات

ستواجه المديرية الأنثى في حالة توليها إدارة مدارس للذكور، وضح/ي إجابتك؟

ترى معلمة 1 أن من أهم المعوقات صعوبة تقبل المجتمع لتلك الفكرة إضافة إلى كون الفئة العمرية من (16-18) لا تقبل النقد النسوي، وترى معلمة 2 ومعلمة 4، ومعلم 6 ومعلمة 10 أن أغلب الرجال يرفضون أن تقودهم أنثى ولا يستطيعون تقبل الأمر "من الضلع القاصر كما يقال ولا يتقبلون الإشراف عليهم من قبل امرأة"، هناك نساء تخضع وبالتالي لا تستطيع تسيير الأمور بالطريقة الأسلم، وترى معلمة 3 ومعلمة 4

ستواجه الأثنى بعض الصعوبات خصوصاً بمدارس الذكور كما أن شخصية المديرية (الأثنى) يجب أن تتمتع بصفات شخصية معينة لتتمكن من ضبط المدرسة بالشكل الصحيح والمناسب، بينما معلم 5 يرى أنها لن تواجه معوقات، ويرى معلم 7 ومعلم 8 ومعلم 9 أنها ستواجه مشكلات الطلبة وسلوكياتهم المشاكلة العاطفية والأسرية كالطلاق وعيش الطالب مرة مع أبيه ومرة مع أمه وزوج أمه وغيرها من المشاكلة كالمشاكل العاطفية التي يمر بها الشباب وكيف ستتعامل مع خصوصياتهم وبهذا الشكل، (وجود 5.ح) / ملحق ح} يوضح استجابات المعلمين والمعلمات على هذا السؤال.

ويتبين من (جدول 5.ح) / ملحق ح} أن أعلى التكرارات (4) وبنسبة مئوية (40%) جاءت مع الفقرة أغلب الرجال يرفضون أن تقودهم أثنى ولا يستطيعون "تقبل الأمر من الضلع القاصر كما يقال ولا يتقبلون الإشراف عليهم من قبل امرأة"، وهناك نساء تخضع وبالتالي لا تستطيع تسيير الأمور بالطريقة الأسلم، ويليها تكراراً (3) وبنسبة مئوية (30%) وجاءت مع الفقرة مشكلات الطلبة وسلوكياتهم المشاكلة العاطفية والأسرية كالطلاق وعيش الطالب مرة مع أبيه ومرة مع أمه وزوج أمه وغيرها من المشاكلة كالمشاكل العاطفية التي يمر بها الشباب وكيف تتعامل مع خصوصياتهم، ويليها تكراراً (2) وبنسبة مئوية (20%) وجاءت مع الفقرة ستواجه الأثنى بعض الصعوبات خصوصاً بمدارس الذكور كما أن شخصية المديرية (الأثنى) يجب أن تتمتع بصفات شخصية معينة لتتمكن من ضبط المدرسة بالشكل الصحيح والمناسب، والأقل تكراراً (1) وبنسبة مئوية (10%) وجاءت مع الفقرات صعوبة تقبل المجتمع لتلك الفكرة إضافة إلى كون الفئة العمرية من (16-18) لا تتقبل النقد النسوي، ولن تواجه معوقات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها من خلال أدواتِ الدراسة، والمتعلقة بالتعرف إلى اتجاهات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية نحو تأنيث الإدارة المدرسية في محافظات شمال الضفة الغربية وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات (الديموغرافية) في موضوع الدراسة، وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الأسئلة، وفيما يأتي مناقشة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج والتي ستبنى عليها التوصيات والمقترحات.

5.2 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة (الكمية والنوعية) وفرضيتي الدراسة

5.2.1 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول المتعلق بأداة الاستبانة، ونصه: ما اتجاهات

المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟

تم الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية الصفرية الآتية:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية وعلامات القطع حسب مقياس ليكرت الخماسي.

أظهرت النتائج أن الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي (2.993)، وأن الانحراف المعياري عن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة على المستوى الكلي جاءت (0.746)، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة نحو تأنيث الإدارة المدرسية متوسطة، أي أن استجابات أفراد العينة جاءت أقل من (3.4) وأكبر من (2.6)، وهذا يعني أن استجابات أفراد العينة نحو تأنيث الإدارة المدرسية إيجابية بدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى النظرة لعمل المرأة الإداري وأن لها مجالات

عمل خاصة وتأثير العادات والتقاليد بأن المرأة قد لا تتجح في تسلم المناصب القيادية والإدارية المختلفة وغير المألوفة؛ لذلك نجد أن قلة من النساء الفلسطينيات استطعن الحصول على مناصب مهمة، أو استلمن إدارة مؤسسة أو وزارة ما وهذا ما أشارت إليه دراسة (القطب، 2012).

أما بالنسبة لتأنيث الإدارة المدرسية فهناك قناعة من قبل الكثيرين - من المعلمين وحتى المعلمات - أن المرأة تتجح في الإدارات المدرسية في مدارس الإناث والمدارس الأساسية المختلطة والمدارس الأساسية للذكور، ولكن لن تتجح في إدارة مدارس الذكور وخاصة المدارس الثانوية، ويظهر ذلك من خلال آراء بعض المعلمين والمعلمات الذي تبين رأيهم في المقابلة البحثية، وقولهم أن المرأة بحكم طبيعتها كأنثى لن تتجح في إدارة مدارس الذكور خاصة الثانوية لصعوبة التعامل مع هذه الفئة بحكم كثير منهم في سن المراهقة ولن تستطيع التعامل معهم، والبعض الآخر شباب بالغين ولن تقنعهم وجود أنثى تدير مدارسهم، والاعتقاد الآخر أن هناك معلمين بحكم طبيعتهم كذكور يرفضون أن تديرهم أنثى ويعتبرون أنه لن تتجح في إدارة المدرسة، وضبط المشاكل، والتواصل مع المجتمع المحلي، وأولياء الأمور، وضبط مشكلات الطلبة خاصة الكبار، وبعض هذه المشكلات حساسة، وأيضا هناك معلمات يرفضن العمل بمدرسة تديرها أنثى (مدارس الإناث) كون الأنثى من وجهة نظرهن تتسلط في حال تقلدها لمناصب إدارية وقيادية وغيرها من الأسباب. وهناك توجه من قبل المعلمات والمعلمين أن المرأة تتجح في إدارة المدارس الأساسية الدنيا لأنها تكون قريبة من الأطفال، بحكم طبيعتها كأماً وتحليها بعاطفة الأمومة والحنان والرعاية وتفهمها للصغار، وبناءً على ذلك كانت النتائج متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو فارة (2001) والتي أظهرت أن درجة تقبل تأنيث الإدارة المدرسية الأساسية الدنيا لدى مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الأساسية الدنيا الحكومية في محافظة الخليل جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث أشارت دراسة أبو فارة (2001) إلى نظرة المعلمين والمعلمات إلى المرأة وقدرتها وكفاءتها على القيام بالأعمال الإدارية، إلا أن المعلمين والمعلمات يحتكمون إلى معايير اجتماعية (العادات والتقاليد)، والتي تجعلهم ينظرون إلى هذا الأمر بحذر، مما جعل إجاباتهم تقع ضمن المتوسط.

5.2.2 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني المتعلق بأداة الاستبانة، ونصه: هل تختلف اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم باختلاف متغيرات: (جنس المعلم/ة، جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم/ة، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، نوع المدرسة، جنس المدرسة، مكان سكن المعلم/ة)؟.

تم الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية الصفرية الآتية:
الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة خطية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية تعزى إلى متغيرات (جنس المعلم/ة، جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم/ة، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، نوع المدرسة، جنس المدرسة، مكان سكن المعلم/ة).

أي أن الانحدار غير معنوي والمتغيرات المستقلة غير مرتبطة بالمتغيرات التابعة (استجابات العينة).

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise Multiple Linear Regression) لفحص تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وأظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي الثالث تأثير متغيرات جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم والخبرة والمديرية معا في استجابات المعلمين والمعلمات وأن الانحدار دال خطيا وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (97.822) بدلالة احصائية ($\text{sig}=0.000$) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، أي أن هذه المتغيرات الثلاثة هي التي تأثر على استجابات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية. أما باقي المتغيرات (جنس المعلم/ة، التخصص، المؤهل العلمي، نوع المدرسة، جنس المدرسة، مكان سكن المعلم/ة)، فقد أظهرت النتائج عدم وجود أي أثر لها على اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم.

ويعزى ذلك إلى:

متغير جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم/ة: أظهرت أداة الاستبانة وجود فروق في اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو فارة (2001) والتي أظهرت عدم وجود فروق نحو تأنيث الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير جنس المدير. ويعزى ذلك إلى أن هناك تباين في الاتجاهات نحو تأنيث الإدارة المدرسية من قبل المعلمين والمعلمات وهذا التباين والاختلاف مصدره القناعة بأن المرأة تتجح في إدارة مدارس الإناث والمدارس الأساسية الدنيا للذكور والأساسية المختلطة بحكم طبيعتها كأنثى وتحسن التعامل مع الصغار، وتتشغل في إدارة مدارس الذكور الكبار بحكم أنهم كبار ومجتمع رجالي، ولا تستطيع ضبط مشكلات الطلبة الذكور الكبار من مشكلات شخصية ومشكلات خاصة، وهناك اتجاه مؤيد بأن المرأة يمكن أن تتجح في إدارة مدارس الذكور بغض النظر عن نوعها (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية) اعتقاداً بأن الأساس هي القدرة على الإدارة والقيادة والتحلي بالمهارات والقدارات والخبرات الخاصة بالإدارة والقيادة وليس شرطاً جنس المدير ولذلك ظهرت هذه الفروق بين مؤيد للتأنيث ومعارض له، وقد توافقت هذه الآراء مع آراء المبحوثين من معلمين ومعلمات في نتائج المقابلة.

متغير الخبرة: أظهرت أداة الاستبانة وجود فروق في متغير الخبرة نحو تأنيث الإدارة المدرسية فكانت أعلى درجة تقبل لصالح أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات وأقل درجة تقبل لصالح أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو فارة (2001) والتي أظهرت وجود فروق في متغير الخبرة نحو تأنيث الإدارة المدرسية لصالح أصحاب الخبرة (11-20) سنة، وأيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة خوالدة (1999) والتي أظهرت وجود فروق في متغير الخبرة نحو تأنيث الإدارة المدرسية حيث كانت أعلى درجة تقبل لمعلمي ولكن لصالح أصحاب الخبرة فوق 15 سنة وأقلها من (11-15) سنة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن خبرة المعلمين والمعلمات تلعب دوراً هاماً في الحكم على اتجاهاتهم نحو نظام تأنيث الإدارة المدرسية وإنجاحه، وأن تقبلهم لفكرة التأنيث يعكس مدى ثقتهم في أنفسهم، بالإضافة إلى أن وجود الأئني

في الإدارة المدرسية لا يشكل بالنسبة لهم تهديدا يؤثر على مكتسباتهم الوظيفية، كما أن هؤلاء المعلمين والمعلمات قد وصلوا إلى مرحلة تشكلت عندهم منظومة قيمية واضحة وعميقة الأثر في نفوسهم وحياتهم، وأيضا قد تكسبهم الخبرة القدرة على إدراك مهام الإدارة ومسؤولياتها فيرون أن المديرية الأنثى قد تتولى هذه المسؤوليات وتقوم بها على وجه يسمح لها بأدائها بكفاية مقبولة. بينما أظهرت نتائج المقابلة أنه لا يوجد تأثير لمتغير الخبرة فهناك معلمين ومعلمات نفس الخبرة منهم من كان مع فكرة تأنيث الإدارة المدرسية ومنهم من كان ضد فكرة تأنيث الإدارة المدرسية، وهذا يعني أن المعلمين والمعلمات سواء كانوا من أصحاب الخبرة القصيرة أو الخبرة الطويلة فإنهم لا يختلفون في اتجاههم نحو نظام تأنيث الإدارة المدرسية.

متغير المديرية: أظهرت نتائج الأداتين وجود فروق في متغير المديرية نحو تأنيث الإدارة المدرسية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو فارة (2001) والتي لم تظهر فروق نحو تأنيث الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية. وقد يعزى ذلك إلى عدد المستجيبين في كل مديرية من المديرية الثمانية (نابلس، وجنوب نابلس، وجنين، وقباطية، وقلقيلية، وطولكرم، وسلفيت، وطوباس) فكانت أعلى نسبة استجابة في مديريات نابلس ثم جنوب نابلس ثم طوباس يليها مديريات قلقيلية ثم جنين، ويليه مديريات قباطية وسلفيت وأقلها مديرية طولكرم، فهذه الفروق في الاستجابة أظهرت فروق في متغير المديرية. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة المجتمعات في المديرية ونظرتهم لتأنيث الإدارة المدرسية، وتفضيلهم لأن يدير مدارس الذكور مدير، ومدارس الإناث مديرة.

متغير جنس المعلم/ة: لم تظهر نتائج أداة الاستبانة فروق نحو تأنيث الإدارة المدرسية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو فارة (2001) والتي لم تظهر فروق في متغير الجنس. ويعزى ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات لديهم نفس الاتجاه نحو الإدارة المدرسية بمعنى أنهم لم يأخذوا بفكرة تأنيث الإدارة المدرسية بمحمل الرفض أو القبول، في حين وبالمقارنة مع نتائج المقابلة فقط أظهر المعلمين والمعلمات ووجود فروق وتفضيلهم لإدارة مدارس الإناث والأساسية المختلطة ومدارس الذكور الدنيا من قبل المديرية، أما

مدارس الذكور الثانوية من قبل المديرين، بحكم طبيعة المجتمع ونظرة المعلمين كذكور والمعلمات كإناث هي نفسها النظرة أن المرأة تتجح في إدارة مدارس الإناث أكثر، وقد تفشل في مدارس الذكور خاصة الكبار لعدم قدرتها على ضبط مشكلات الطلبة، وبحكم طبيعة المجتمع الفلسطيني مجتمع أبوي.

متغير التخصص: لم تظهر نتائج الأداتين وجود فروق في متغير التخصص نحو تأنيث الإدارة المدرسية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن تخصصات المعلمين لا تؤثر في اتجاهات المعلمين نحو تأنيث الإدارة المدرسية، لأن الاتجاه هو حالة من التقبل الفكري والوجداني أو الرفض، ولذلك فتخصصات المعلمين والمعلمات على اختلافها لا تؤثر في رأيهم واتجاهاتهم نحو تأنيث الإدارة المدرسية، فهناك معلمين ومعلمات من نفس التخصصات بين مؤيد ومعارض لتأنيث الإدارة المدرسية بدليل أن بعض من المعلمين والمعلمات الذين استجابوا على أداة المقابلة كانوا من نفس التخصص منهم من كان مؤيد ومنهم من كان معارض، وهذا يؤكد أن اختلاف التخصصات للمعلمين والمعلمات لا تؤثر في استجاباتهم وليس لها علاقة في الآراء حول فكرة تأنيث الإدارة المدرسية.

متغير المؤهل العلمي: لم تظهر نتائج أداة الاستبانة وجود فروق في متغير المؤهل العلمي نحو تأنيث الإدارة المدرسية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة خوالدة (1999) والتي أظهرت فروق نحو تأنيث الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير بالنسبة لعينة المدرء ولصالح الدبلوم بالنسبة لعينة المعلمين. وتعزى هذه النتيجة إلى أن عنوان الدراسة كان يبحث في اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية، وقضية الاتجاهات تحتاج إلى معرفة آراء وأفكار الباحثين من مؤيد أو معارض لفكرة تأنيث الإدارة المدرسية، وبالتالي فالمؤهل العلمي سواء كان دبلوم أو بكالوريوس، أو دراسات عليا فلن يؤثر في اتجاه المعلم والمعلمة نحو تأنيث الإدارة فالأمر يتعلق بالفكر والقناعة، وبالنظر إلى أداة المقابلة هناك معلمين من حملة البكالوريوس مؤيدين للفكرة ومعارضين، وكذلك هناك من حملة

الدراسات العليا مؤيدين للفكرة ومعارضين، وهكذا بالنسبة لحملة الدبلوم وحملة البكالوريوس مع دبلوم التأهيل التربوي، فالمؤهل العلمي لا يترك أثراً في اتجاه الفرد وذلك لأن اتجاه الفرد له علاقة بفكره ورأيه.

متغير نوع المدرسة: لم تظهر نتائج أداة الاستبانة وجود فروق في متغير نوع المدرسة نحو تأنيث الإدارة المدرسية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو فارة (2001) والتي أظهرت وجود اتجاهات إيجابية نحو تأنيث الإدارة في المدارس الأساسية الدنيا. وتعزى هذه النتيجة إلى أن نظرة المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية واتجاهاتهم نحو ذلك تتعلق بشخص المرأة كأنثى هل تنجح في إدارة مدارس ذكور بغض النظر كانت أساسية دنيا، أو أساسية عليا، أو ثانوية أم تفشل، فهم ينظرون إلى الموضوع نظرة (القيادة) هل تنجح مديرة بحكم طبيعتها كأنثى أم تفشل ولذلك فاتجاهات المعلمين نحو تأنيث الإدارة المدرسية لم تتأثر بجنس المدرسة. بينما أظهرت نتائج المقابلة وجود تأثير لمتغير نوع المدرسة حيث كشفت بعض استجابات المعلمين والمعلمات في أداة المقابلة أن هناك تباين في الآراء بأنها ستنجح في المدارس الدنيا، وتفشل في المدارس الثانوية، -والترفض لإدارة المديرية الأنثى كان لصالح المدارس الدنيا-، ومنهم من سار في اتجاه أن المديرية ستنجح في إدارة مدارس الذكور ومهما كان نوع المدرسة.

متغير جنس المدرسة: لم تظهر نتائج أداة الاستبانة وجود فروق في متغير جنس المدرسة نحو تأنيث الإدارة المدرسية واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو فارة (2001) والتي أظهرت وجود اتجاهات إيجابية متوسطة نحو تأنيث الإدارة المدرسية في مدارس الذكور الأساسية، ودراسة خوالدة (1999) والتي أظهرت وجود اتجاهات منخفضة نحو تأنيث الإدارة المدرسية في مدارس الذكور الثانوية من وجهات نظر المعلمين. وتعزى هذه النتيجة إلى أن نجاح المرأة في إدارة المدرسة لا يشترط أن تكون مدرسة إناث أو ذكور أو مختلطة بقدر أن نجاحها أو فشلها في الإدارة مرتبط بشخصيتها كمديرة وإدارتها وقدرتها على التخطيط والمتابعة والاتصال مع المجتمع المحلي وتحفيز المعلمين ومتابعة شؤون الطلبة، وقيادة المدرسة والتأثير بالعاملين، وضبط المشكلات وحلها، ولذلك فاتجاهات المعلمين نحو تأنيث الإدارة المدرسية لم

تتأثر بجنس المدرسة. بينما كشفت أداة المقابلة وجود فروق وتأثير لجنس المدرسة حيث أن هناك معلمين ومعلمات مؤيدين لإدارة المدرسة من قبل مديرة في مدارس ذكور وإناث ومختلطة، وهناك معلمين ومعلمات معارضين بحكم نظرهم للمديرة كأنتى، وأيضا هناك معلمين ومعلمات مؤيدين ومعارضين لإدارة المديرة الأنتى في مدارس الإناث والذكور الأساسية والأساسية المختلطة، وهناك معلمين ومعلمات معارضين بالمطلق لإدارة المديرة الأنتى في مدارس الذكور الثانوية.

متغير مكان سكن المعلم/ة: لم تظهر نتائج الاستبانة وجود فروق في متغير مكان سكن المعلم نحو تأنيث الإدارة المدرسية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو فارة (2001) والتي لم تظهر فروق في متغير المنطقة الجغرافية نحو تأنيث الإدارة المدرسية. وتعزى هذه النتيجة إلى أن فكر المعلمين والمعلمات لا يتأثر بمنطقة سكنهم خاصة أنه لم يعد هناك اختلاف بين سكان القرى والمدن والمخيم فالخدمات واحدة والتغيرات التكنولوجية تصل للجميع، فلا علاقة للمكان الجغرافي بالاعتقادات والتصورات والاتجاهات، بقدر ما يتعلق الأمر بثقافة مجتمع، وطبيعة تفكيرهم، وتأيث الإدارة المدرسية مرتبط بفكر الفرد وثقافته وانطباعاته واتجاهاته ولذلك قد نجد معلمين ومعلمات من قرى مؤيدين للفكرة خاصة أن كثير من مدارس القرى مدارس مختلطة، ومعلمين ومعلمات من المدن معارضين للفكرة بالرغم من الانفتاح الأوسع ولكن الأمر يعود للفكر والاتجاه والعادات والتقاليد أكثر، وهذا ما أيدته نتائج المقابلة.

5.2.3 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث ونصه: كيف يرى المعلمون والمعلمات نظام

تأنيث الإدارة في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟، وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال عدة أسئلة فرعية بأداة المقابلة، وهي:

أ- ما رأيك بنظام تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟ أظهرت النتائج أن أعلى النسب التكرارية (6) وبنسبة مئوية (60%) جاءت مع فكرة نظام تأنيث الإدارة المدرسية واعتبروها فكرة جيدة، يليها تكراراً (4) وبنسبة مئوية (40%) وجاءت مع أن تكون للمدارس

الأساسية دون 16 سنة ومرحلة أساسية دنيا، وأيضا جاء تكرر (2) وبنسبة مئوية (20%) جاءت ضد التأنيث واعتبروه نظام فاشل، وأقلها تكراراً (1) وبنسبة مئوية (10%) وجاءت مع الفقرات نظام غير عادل لأن هناك الكثير من المعلمين الذكور الطموحين بالإدارة ومن حقهم فلا يجوز التفرقة بينهم وبين الإناث في الإدارة، والمشكلة ليست في جنس المدير بقدر مستوى كفاءته وشخصيته وخبرته وقدرته على القيادة وهذا الأهم في الآخر، ولذا هناك مدرء متميزون ومديرات متميزات والعكس صحيح.

وتعزى هذه النتيجة إلى أنه من خلال تأنيث التعليم تم توظيف معلمات في مدارس الذكور، ونجاحهن في ذلك أعطى انطباع جيد لدى الكثيرين من المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية، وفي المقابل كان هناك اتجاه بأنها ستجح في مدارس الذكور الأساسية دون سن (16) ويعزى ذلك إلى الاتجاهات لوجود قناعة لدى الكثيرين من المعلمين والمعلمات أن الطلبة دون سن (16) هم أطفال ويحتاجون لوجود أنثى تدير المدرسة كما تديرها في البيت بحكم طبيعتها كأنثى وأم تتفهم الصغار وتتفهم مشكلاتهم، وتحنو عليهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة يوسف (2021) ودراسة المنير (2018) واللذان أظهرتا نتائج إيجابية نحو تأنيث التعليم في المدارس الأساسية الدنيا. ولكن بعد سن (16) يعتقد الكثيرين ومنهم معلمات أن المديرية لن تستطيع ضبط مشكلات الطلبة الذكور، والتفاهم مع كثير من المعلمين، والبعض الآخر كان مع اتجاه أن تأنيث الإدارة المدرسية غير عادل لأنه يحرم كثير من المعلمين من الوصول للإدارة، ويعزى ذلك إلى أن القرار إذا طبق وفرض على كثير من المدارس فإنه يرى كثير من المعلمين أنه يحرمهم من حقهم في تولي منصب الإدارة المدرسية بالرغم من جدارتهم واستحقاقهم بالمنصب.

ب- ما مدى تقبلك كمعلم/كمعلمة لنظام تأنيث الإدارة المدرسية والعمل في مدرسة تديرها مديرة؟

أظهرت النتائج أن أعلى التكرارات (7) وبنسبة مئوية (70%) جاءت مع الفقرة أتقبل ولكن للمدارس الأساسية الدنيا للذكور والأساسية المختلطة ومدارس الإناث، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خوالدة (1999) والتي أظهرت أن درجة تقبل تأنيث الإدارة المدرسية جاءت بنسبة متوسطة من وجهات نظر المدرء وبنسبة

منخفضة من وجهات نظر المعلمين، والأهم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو فارة (2001) والتي أيدت نتائجها تأنيث الإدارة في المدارس الدنيا، والمهم أن تكون المديرية على مستوى من الكفاءة، يليها تكراراً (2) وبنسبة مئوية (20%) وجاءت مع الفقرة لا أقبّل/ فيه ظلم للمعلمين الذكور، غير عادل، لا تستطيع المديرية ضبط الذكور، والأقل تكراراً (1) وبنسبة مئوية (10%) وجاءت مع الفقرة من يتولى الإدارة لا يهتم مدير أو مديرة بقدر ما هو مهم تيسير الأعمال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كومبات (2014) والتي أظهرت في نتائجها أن النساء لديهن قدرات قيادية في الإدارة مثل الرجال ولديهن قدرات على تولي مناصب قيادية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن نسبة كبيرة من المعلمين والمعلمات يرون أن المديرية ستنجح في إدارة مدارس الإناث ومدارس الذكور الأساسية الدنيا والأساسية المختلطة وذلك بحكم طبيعتها كأنثى وأم وتتفهم الصغار وتحنو عليهم، وتحسن التصرف مع مشكلاتهم كأطفال وحتى تتجح تحتاج للكفاءة في الإدارة فعامل الكفاءة مهم في الإدارة للذكور والإناث على حدٍ سواء، بينما الاتجاه الآخر جاء مع فكرة أن تأنيث الإدارة المدرسية لا ينصف المعلمين الذكور الذين يطمحون بالإدارة، ويعزى ذلك إلى أن نجاح تجربة تأنيث التعليم في مدارس الذكور يمكن أن يشجع الوزارة على تأنيث الإدارة المدرسية في عدد كبير جداً من المدارس، وهذا يقلل من فرص تولي منصب الإدارة المدرسية بالنسبة للذكور، أما الاتجاه الثالث فهو مع القدرة على تيسير الأعمال، ويعزى ذلك إلى أن تولي الإدارة المدرسية يحتاج للكفاءة المهنية والمهارات الإدارية والقيادية.

ج- ما نقاط الالتقاء والاختلاف بين نظام تأنيث الإدارة ونظام تذكير الإدارة من وجهة نظرك؟

أظهرت النتائج أن أعلى التكرارات (7) وبنسبة مئوية (70%) جاءت مع العمل ضمن النظام التربوي وسير العملية التعليمية التربوية، يليها تكراراً (4) وبنسبة مئوية (40%) وجاءت مع صعوبة التعامل مع المشاكل الشخصية التي يمر بها الذكور وخصوصاً الأمور الجنسية منها وسلوكيات الطلبة، وعدم المقدرة على التعامل مع الذكور في سن المراهقة وضبط سلوكهم، يليها تكراراً (2) وبنسبة مئوية (20%) وجاءت

مع الفقرة المجتمع يتحسس من كون من يدير الذكور إمراة فبحاجة لإقناع، وأقلها تكراراً (10) وبنسبة مئوية (10%) جاءت مع الفقرات كلتا الحالتين هناك فرص ضائعة للجنس الآخر، ونقطة الخلاف عدم المهنية، والقرارات الارتجالية غير المدروسة أو غير القانونية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة بريون وأمبه منساه (2021)، ودراسة ماركنسكي وجيتس (2013).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدير أو المديرية مهمتهم الأولى تنفيذ تعليمات الوزارة، وتسيير العملية التربوية في المدرسة، ويرى البعض أن المرأة كأنتى ستواجه صعوبة في مدارس الذكور، ويعزى ذلك إلى أن مدارس الذكور العليا والثانوية هي مرحلة مراهقة ومرحلة بلوغ بالنسبة للذكور وهاتان المرحلتان تكثر فيهما مشكلات الطلبة الذكور من مشكلات نفسية، وسلوكية، واجتماعية، وتأثر الشباب بالإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، ولذلك فقد تفشل كثير من الإناث في إدارة مدارس الذكور إن لم تكن تتمتع بشخصية قوية، وقادرة على ضبط مشكلات الطلبة، وتفهم طبيعة المرحلة، والبعض يرى أن تأنيث الإدارة المدرسية غير مألوف في المجتمع، ويعزى ذلك إلى أن السمة الغالبة على المجتمع الفلسطيني هي مجتمع أبوي ورجولي.

د- برأيك، إذا تولت مديرة إدارة المدارس الحكومية هل ستقودها بطريقة ديمقراطية أم بطريقة ديكتاتورية؟

أظهرت النتائج أن أعلى التكرارات (6) وبنسبة مئوية (60%) جاءت مع الفقرة الطريقة الغالبة ستكون الديمقراطية ولا مانع من المزوجة واستخدام الديكتاتورية في بعض المواقف التي تتطلب ذلك، يليها تكرار (3) وبنسبة مئوية (30%) مع الفقرة لا نستطيع الحكم لأن الإدارة هي عبارة عن مهارات يجب أن يتمتع بها المدير سواء كان ذكر أو أنثى ليتمكن من إدارة المؤسسة بالشكل الصحيح، وجاء التكرار (1) وبنسبة مئوية (10%) وجاءت مع الفقرة ستكون ديكتاتورية، أغلبهن "بسترجلوا ولا تتفهم معهم الديمقراطية".

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسة هي قيادة وإبداع ومهارة في التواصل والتحاور والاتصال ولذلك يرى المعلمون والمعلمات أن إدارة المدرسة من قبل أنثى يتطلب منها أن تتبع الأسلوب الديمقراطي القائم على التحاور والتشاور في سبيل التحفيز والإقناع، واللجوء إلى الأسلوب الديكتاتوري المتشدد في تنفيذ القرارات لضبط سلوك الطلبة والحد من المشكلات، وإجبار الجميع على تنفيذ التعليمات وإلا لن يكون هناك رادع، والبعض الآخر ذهب مع اتجاه الديكتاتوري، ويعزى ذلك إلى أن تخوف الأنثى كمديرة مدرسة في مدارس الذكور يدفعها إلى أن تظهر قوتها وتفرض سيطرتها، وإلا لن يلتزم بتعليماتها المعلمين أو الطلبة وتقتل والبعض الآخر ذهب بالاتجاه المعتدل الذي يدعم مبدأ المهارة، ويعزى ذلك إلى أن الإدارة المدرسية لن ينجح فيها إلا من يملك الخبرة والقيادة والمهارة القيادية، فهناك مديرات أثبتن ذاتهن وهناك مديرين أثبتوا ذاتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زولو (2016) والتي أظهرت في نتائجها أن أفضل تصور للقيادة المدرسية هي القيادة التحويلية، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة أوزتكين باير ودونمز (2020) والتي تحدثت عن كيفية فهم وعمل المرأة عند توليها لمنصب مديرة مدرسة.

5.2.4 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع المتعلق بأداة المقابلة، والذي ينص على: هل تعتقد أن هناك معوقات ستواجه المديرة الأنثى في حالة توليها إدارة مدارس للذكور، وضح/ي إجابتك؟

أظهرت النتائج أن أعلى التكرارات (4) وبنسبة مئوية (40%) جاءت مع الفقرة أغلب الرجال يرفضون أن تقودهم أنثى ولا يستطيعون "تقبل الأمر من الضلع القاصر كما يقال ولا يتقبلون الإشراف عليهم من قبل امرأة"، وأن هناك نساء تخضع وبالتالي لا تستطيع تسيير الأمور بالطريقة الأسلم، ويليهما تكراراً (3) وبنسبة مئوية (30%) وجاءت مع الفقرة مشكلات الطلبة وسلوكياتهم المشاكلة العاطفية والأسرية كالطلاق وعيش الطالب مرة مع أبيه ومرة مع أمه وزوج أمه وغيرها من المشاكل كالمشاكل العاطفية التي يمر بها الشباب وكيف تتعامل مع خصوصياتهم، ويليهما تكراراً (2) وبنسبة مئوية (20%) وجاءت مع الفقرة ستواجه الأنثى بعض الصعوبات خصوصاً بمدارس الذكور كما أن شخصية المديرة (الأنثى) يجب أن تتمتع بصفات

شخصية معينة لتتمكن من ضبط المدرسة بالشكل الصحيح والمناسب، والأقل تكراراً (1) وبنسبة مئوية (10%) وجاءت مع الفقرات صعوبة تقبل المجتمع لتلك الفكرة إضافة إلى كون الفئة العمرية من (18-16) لا تتقبل النقد النسوي، ولن تواجه معوقات.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعوقات التي ستواجه الأنثى في إدارة المدرسة في مدارس الذكور هي قيادة المعلمين، فالمجتمع الفلسطيني مجتمع أبوي وذكوري، وفكرة أن تقود الرجال امرأة يرفضه كثيرون منهم، لأنهم يعتبرون أن المرأة لا تصلح لقيادة الرجل، ومن التحديات الأخرى أن مدارس الذكور خاصة الثانوية تتميز بكثرة مشكلات الطلبة السلوكية والتحصيلية والاجتماعية، ولذلك فقد تفشل الأنثى في ضبط مشكلاتهم وحلها، ولذلك فقد ترفض كثير من الإناث إدارة مدارس ذكور ثانوية، والتحدي الآخر مرتبط بثقافة المجتمع الفلسطيني، فهو مجتمع ذكوري ولا يتقبل أن تحكمه امرأة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هاريس (2018) والتي أظهرت أن هناك تنافر في السلوكيات بين النساء والرجال، ودراسة كومبات (2014) والتي أظهرت تأثير السلطة الأبوية والمعتقدات على تقبل النساء في العمل الإداري.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كارمانيدو وبوش (2017)، ودراسة موهابي وناتشجاني (2017)، ودراسة كومالو (2021)؛ حيث أظهرت نتائجهن التحديات المختلفة التي تواجهها المرأة عند توليها منصب مديرة مدرسة.

5.3 التوصيات والمقترحات

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة الكمية والنوعية خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية:

1. توظيف الإعلام التربوي في تغيير قناعة المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية.
2. تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين (ذكر، أنثى) عند الترشح لمنصب الإدارة المدرسية.
3. تدريب الإناث على المهارات القيادية والإدارية لتمكينهن من إدارة المدارس الذكور، وتدريبهن على كيفية ضبط مشكلات الطلبة الذكور خاصة الكبار عند توليهن منصب الإدارة في مدارس الذكور.
4. اعتماد معيار الكفاءة والخبرة والمهارة القيادية عند الترشح لوظيفة مدير مدرسة سواء كان ذكر أم أنثى.
5. توظيف دور الإرشاد التربوي في مساندة الإدارة المدرسية في ضبط مشكلات الطلبة الذكور وحلها لتمكين دور المرأة من العمل الإداري.

المقترحات

1. إجراء دراسات تبحث في العوامل التي تحد من تعيين الإناث مديرات لمدارس الذكور الثانوية.
2. إجراء دراسات مشابهة في مديريات مختلفة من فلسطين مثل مديريات القدس ورام الله وبيت لحم.
3. اقتراح دراسات تتناول تذكير الإدارة المدرسية في مدارس الإناث والذكور والمختلطة.
4. إجراء دراسات مقارنة بين نظامي تأنيث الإدارة المدرسية وتذكير الإدارة المدرسية لمعرفة مستوى نجاح النمطين في إدارة المدارس وأيهما فعال وناجح أكثر.
5. إجراء دراسات أخرى حول درجة تقبل المجتمع لتولي المرأة للمراكز القيادية المختلفة بشكل عام، وفي القطاع التربوي بشكل خاص.
6. إجراء دراسات حول الصورة النمطية للمرأة القيادية في فلسطين.

المراجع والمصادر

- [1] أبو شيخة، أحمد. (1990). المرأة العربية والعمل بقطاع الإدارة العامة في الدول العربية: دراسة تحليلية مقارنة. *المجلة العربية للإدارة*، 140 (40)، 93-118.
- [2] أبو فارة، ثروت محمود اسماعيل. (2001). درجة تقبل تأنيث الإدارة المدرسية الأساسية الدنيا لدى مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الأساسية الدنيا الحكومية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير. جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- [3] أبو مديغم، سالم جمعة، وحجازي، عبد الحكيم، وطشطوش، رامي. (2019). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27 (2)، 815-834.
- [4] الأخرس، إسماعيل عباس. (2008). مدير المدرسة الفعال واتجاهات الإدارة التربوية الحديثة. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- [5] الإدارة العامة للتخطيط التربوي. (2004). *إحصائيات عن التعليم العام في محافظات غزة*. وزارة التربية والتعليم العالي. غزة، فلسطين.
- [6] آدم، طلعت محمد محمد. (2014). *الإدارة المدرسية الميدانية (الطبعة الأولى)*. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.

- [7] بلبل، كريمة. (2021). *تأنيث التعليم وتأثيره على شخصية المتعلم في المدرسة من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية بايتدائيات المسيلة*. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- [8] بلعقاب، عبد الرؤوف. (2017). *عمل المرأة وأثره على العلاقة الزوجية*. رسالة دكتوراه. جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر.
- [9] البناء، هالة مصباح. (2013). *الإدارة المدرسية المعاصرة (الطبعة الأولى)*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- [10] بنبا، زينب، وفندو، نوال. (2020). *انعكاسات الظروف الاجتماعية على أداء المرأة العاملة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ابن سينا أدرار (مصلحة الأمومة والطفولة)*. رسالة ماجستير. جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- [11] بوتقنوش، مصطفى. (1984). *العائلة الجزائرية (التطور والخصائص الحديثة)*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- [12] التيمي، فواز. (2004). *فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (إيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام*. رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية، البلقاء، الأردن.
- [13] الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2021). *توزيع الطلبة الملتحقين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حسب التخصص والجنس للعام 2020-2021*. رام الله، فلسطين.

- [14] الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ووزارة شؤون المرأة. (2020). المرأة في مواقع صنع القرار. رام الله، فلسطين.
- [15] حسن، معاذ أحمد. (2014). التنشئة الاجتماعية والنوع الاجتماعي: دراسة ميدانية في مدينة الفلوجة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (104)، 312 – 368.
- [16] حسين، بانجا طه الزبير، وموسى، توفيق الزاكي حسن. (2020). دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعلیمیة من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي. مجلة البحوث والتربية النفسية، 66(17)، 382-408. <https://2u.pw/Sqe6R>.
- [17] حسين، حنان عبد الحفيظ البشير. (2019). استراتيجيات الإدارة المدرسية في تفعيل الإشراف التربوي. رسالة ماجستير. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، مالانج، أندونيسيا. <http://etheses.uin-malang.ac.id/14648>
- [18] خريسات، سعد. (1989). أثر تأنيث الهيئات التدريسية على أنماط السلوك الجماعي كما يراها المعلمون والمديرون لطلبة المرحلة الابتدائية الدنيا في الأردن. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- [19] الخليفة، الزين الخليفة الخضر، وأبو إدريس، عادل محمد دفع الله. (2019). معوقات الإدارة المدرسية بالمدارس التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، (52)، 41-58. <https://2u.pw/CzLuX>.
- [20] خوالدة، محمد فلاح علي. (1999). درجة تقبل تأنيث الإدارة المدرسية الثانوية لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظة العاصمة. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- [21] خيال، سهاد محمد أسامة. (2016). *اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة*. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- [22] رضوان، رضا أحمد. (2019). *التحديات التي تواجه المرأة الفلسطينية في تقلد المناصب القيادية في مؤسسات التعليم العالي*. ورقة علمية محكمة. مركز دراسات المرأة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [23] الرقب، مؤمنة صالح. (2009). *معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها*. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [24] رويال كلاس. (2015). *واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة في إدارات مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت*. رويال كلاس للبحوث الأكاديمية والدراسات العليا بالكويت.
- [25] زالنن، آرفنج. (1998). *النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ترجمة محمود عودة وإبراهيم عثمان (دراسة نقدية)*. الكويت: دار المعرفة الجامعية.
- [26] سرحان، غسان عبد العزيز، وحرب، نجاح خليل. (2005). *أثر تأنيث الهيئات التعليمية على تحصيل طلبة المرحلة الأساسية واتجاهاتهم نحوه*. مجلة مستقبل التربية العربية، 11(39)، 86-114.
- [27] سعيد، سعيد حميد، والمنصوري، محسن مجيد، وحسن الرحيم، أحمد، والكفوشي، حسن عبد الرزاق، وعباس، هدى كاظم. (1983). *مدى تأثير تأنيث الهيئات التعليمية في المرحلة الابتدائية على سلوك التلاميذ*. جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- [28] السكران، إبراهيم. (2010). *تأنيث الصبيان*. السعودية. <https://2u.pw/ILHOq>

- [29] سميسم، حميدة. (2005). *نظريات الرأي العام*. القاهرة: الدار الثقافية للنشر.
- [30] السيد، محمد سيد محمد. (2008). *وظائف الإدارة المدرسية (الطبعة الأولى)*. القاهرة: دار نشر عالم الكتب.
- [31] شبانة، لؤي، والصالح، جواد. (2008). *تحديات مشاركة المرأة الفلسطينية في سوق العمل والتدخلات المطلوبة*. دراسة كمية ونوعية حول مشاركة المرأة في سوق العمل. مركز المرأة الفلسطينية للدراسات والتوثيق، رام الله، فلسطين.
- [32] شلق، علي. (1986). *المرأة ودورها في حركة الوحدة العربية*. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- [33] عثمان، الصادق. (2013). *عمل المرأة الجزائرية خارج البيت وصراع الأدوار دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية برقان ولاية أدرار*. رسالة ماجستير. جامعة محمد خضير، سكرة، الجزائر.
- [34] العجمي، نوف بنت عبد العالي. (2017). دور الإدارة المدرسية في تنمية المواطنة لدى طالبات المرحلة الثانوية. *مجلة العلوم التربوية*، (11)، 311-373. <https://2u.pw/VWDad>
- [35] العرود، تماضر يوسف، والمجالي، قبلان. (2020). دور الإدارة المدرسية في الحد من ظاهرة التنمر المدرسي لدى طلاب المرحلة الأساسية العليا في المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان. *مجلة كلية التربية*، 39(186)، 283-311.

<https://dx.doi.org/10.21608/jsrep.2020.96651>

- [36] عطير، نهى إسماعيل عبد الله. (2009). تطوير نظام لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، البلقاء، الأردن.
- [37] عفاص، بهنام فضيل. (1981). المرأة ومجالات العمل الأفضل لها. بغداد: الاتحاد العام لنساء العراق (أمانة الدراسات والبحوث).
- [38] علي، محمد صالح عبد الله. (2020). دور الإدارة المدرسية في تنشيط التحصيل الدراسي بمعهد الخرطوم الدولي للغة العربية لغير الناطقين بها: دراسة تطبيقية. مجلة كلية التربية للبنات بجامعة بغداد، 31(2)، 17-40. <https://iasj.net/iasj?func=article&ald=181945>
- [39] عمرو، أحمد. (2010). تأنيث التعليم والاتجاه غربا. مصر. <https://2u.pw/T3X5I>
- [40] فريدة، إليس. (2016). إدارة رئيس المدرسة في برنامج تعليم اللغة العربية في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية باتو. رسالة ماجستير. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، مالانج، أندونيسيا. <http://etheses.uin-malang.ac.id/id/eprint/8737>
- [41] القطب، رولا عبد الرحيم حمدي. (2012). دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (1995-2010). رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- [42] قيصران، رقية. (2020). عمل المرأة وتغير أدوار الأسرة الحضرية دراسة ميدانية بإكاديمية حمودي محمد الصغير بالعالية - بسكرة. رسالة ماجستير. جامعة محمد خضير، سكرة، الجزائر.
- [43] اللقاني، أحمد حسين، والجمال، علي أحمد. (2003). معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.

- [44] المصري، مروان وليد سليمان. (2019). دور الإدارة المدرسية في مواجهة التسرب في المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس: دراسة ميدانية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 7(3)، 30-42. <https://scholar.ptuk.edu.ps/handle/123456789/751>
- [45] معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. (1975). الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- [46] مقبل، عالية محمد. (2018). سمات القائد التربوي وكيفية اختياره. المجلة العربية للنشر العلمي، 1(1)، 10-22. www.ajsp.net
- [47] المنير، منال محمد غسان. (2018). اتجاهات المدراء والمعلمين نحو تأنيث الهيئة التدريسية الجزئي وعلاقة ذلك بالتطوير المهني لديهم في المدارس الحكومية للمرحلة الأساسية الدنيا. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- [48] الميناوي، رجاء حسن. (2016). تأنيث التعليم في فلسطين ما بين مؤيد ومعارض!. دنيا الوطن. <https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/422183.html>
- [49] نجم، منور عدنان. (2013). دور المؤسسات التنموية في تمكين المرأة الفلسطينية دراسة تحليلية للخطط الاستراتيجية والتقارير السنوية في ضوء معايير التمكين ومؤشراتها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 21(3)، 239-276.
- [50] نشوان، يعقوب. (1998). إدارة السلوك التنظيمي في منظومة الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- [51] هيئة التحرير. (2021). عمل المرأة: تعريفه، دوافعه، أثره على المجتمع، وحكمه في الإسلام. موقع النجاح.نت. <https://ila.io/3zs4y4>

- [52] وزارة التربية والتعليم العالي. (2013). *الكتاب الإحصائي السنوي*. رام الله، فلسطين.
- [53] وزارة التربية والتعليم العالي. (2014). *التقييم الوطني للتعليم للجميع (2000-2015)*. رام الله، فلسطين.
- [54] وزارة التربية والتعليم العالي. (2019-2020). *شعبة الإحصاء/ قسم التخطيط*. رام الله، فلسطين.
- [55] وفا/وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية. (2022). *عمالة المرأة في فلسطين*. رام الله، فلسطين.
https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=3407
- [56] يوسف، راوية فايز برهم. (2021). *أثر التوجه نحو تأنيث التعليم على تحصيل ومهارات واتجاهات الطلبة في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- [1] Anchomese, I.B. (2018). Women's Leadership Experiences: A Study of Ivorian Women Primary School Principals. *Journal of Educational Issues*, 4(1),148-173. doi:10.5296/jei.v4i1.13042
- [2] Barrios, V.S. (2004). *Factors Influencing The Underrepresentation Of Women In The Role Of Superintendency As Perceived By Selected School Board Members And Superintendents Of School Districts In REGION XX, Education Service Center In Texas*. Doctor of Philosophy. Texas A&M University, Texas, USA.
- [3] Brion, C., & Ampah-Mensah, A. (2021). Changing cultural norms through education: voices from Ghanaian women principals. *International Journal of Educational Management*, 35(7),1458-1475. DOI 10.1108/IJEM-11-2020-0521.
- [4] Combat, V.F.O. (2014). Women aspiring to administrative positions in Kenya municipal primary schools. *International Journal of Educational Administration & Policy Studies*, 6(7), 119-130.DOI: 10.5897/IJEAPS2012.047.
- [5] Durnali, M., & Akbaşlı, S., & Diş, O. (2020). School Administrators' Communication Skills as a Predictor of Organizational Silence. *Ie: Inquiry in Education*, 12(1), 1-20.<https://digitalcommons.nl.edu/ie/vol12/iss1/7>
- [6] Fatah, R. A., & Komariah, A. (2020). Principal Leadership for Private Schools Improvement in the Industrial Revolution Era 4.0. *Atlantis Press*, Vol400, 122-125. <https://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.200130.152>
- [7] Hansen, J.B. (2014). *A Qualitative Study of Women High School Principals' Career Life Histories*. Doctor of Education. Utah State University, Logan, Utah.

- [8] Harris, K. (2018). *The Impact of Male Gender Dissonance on Women's Potential Eligibility for Advancement to the Position of High School Principal*. Brandman University, Irvine, California.
- [9] Hofstede, G. (2011). "Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context". *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- [10] Karamanidou, M., & Bush, T. (2017). Women Primary School Principals in Cyprus: Barriers and Facilitators to Progression. *International Studies in Educational Administration (ISEA)*, 45(1), 70-86.
- [11] Khumalo, S.S. (2021). Analyzing the experiences of women principals in primary schools in Limpopo province, South Africa through social justice theory. *Problems of Education in the 21st Century*, 79(1),47-59.
<https://2u.pw/AQjvr>
- [12] Kiranli Güngör, S., & Meriçelli, F. (2020). The Obstacles on Woman's Path to School Administration. *Anatolian Journal of Education*, 5(1), 105-118.
<https://doi.org/10.29333/aje.2020.5110a>
- [13] Malveaux, S.R. (2017). *Through their lenses: Exploring underrepresentation of women high school principals*. Doctor of Education (Educational Leadership). Sam Houston State University, Huntsville, Texas.
- [14] Marczynski, J.C., & Gates, G.S. (2013). Women secondary principals in Texas 1998 and 2011: movement toward equity. *Journal of Educational Administration*, 51(5), 705-727. DOI 10.1108/JEA-03-2012-0036
- [15] Mohapi, S.J., & Netshitangani, T. (2017). Women principals' reflections of curriculum management challenges in rural South African schools. *Gender & Behaviour(Ile-Ife)*, 15(2), 9160-9167.

- [16] Obizue, M. N., &Chukwudebelu, C., & Onuoha, E. O. (2020). Conflict management strategies for improving secondary school administration in IMO state. *Journal Of The Nigerian Academy Of Education*, 14(2), 61-69. <https://journals.ezenwaohaetorc.org/index.php/JONAED/article/view/1257>
- [17] Öztekin-Bayır, Ö., & Dönmez, A. (2020). Being a woman school principal in Turkey. *Educational Administration in Theory and Practice*, 26(1), 163-202. doi: 10.14527/kuey.2020.004
- [18] Scheef, A., & Mahfouz, J. (2020). Supporting the Post-School Goals of Youth with Disabilities through Use of a Transition Coordinator. *Research in Educational Administration & Leadership*, 5(1),43-69. <https://2u.pw/eTHEm>
- [19] Thomas, D.L. (1998). *African American Women As Secondary School Administration : Perspectives Through the Lens of Stigma*. Master of Education. University of Central Oklahoma Edmond, Oklahoma, USA. <https://2u.pw/77cbx>
- [20] Universities & Colleges Admissions Service. (2020). *What does an education administrator do?* retrived from:<https://2u.pw/V9KGk>
- [21] Zulu, S.M. (2016). *Successful Ways of managing school: astory of a woman principal*. Magister Education. University of Pretoria, South Africa.

الملاحق

ملحق أ

أعضاء لجنة التحكيم لأداتي الدراسة

1- أعضاء لجنة التحكيم لأداة الاستبانة:

الجامعة	اسم المحكم/المُحكِّمَة	
جامعة النجاح الوطنية	أ.د. أفنان دروزة	1
جامعة القدس المفتوحة	أ.د. زياد بركات	2
جامعة فلسطين التقنية-خضوري	أ.د. هشام عبد الرحمن شناعة	3
جامعة النجاح الوطنية	أ.د. وجيه ضاهر	4
جامعة بيرزيت	د. أحمد فتيحة	5
جامعة فلسطين التقنية-خضوري	د. حسام القاسم	6
جامعة النجاح الوطنية	د. حسن تيم	7
جامعة بيرزيت	د. حسن عبد الكريم	8
جامعة النجاح الوطنية	د. سهيل صالحة	9
جامعة النجاح الوطنية	د. فاخر الخليلي	10
جامعة النجاح الوطنية	د. عبد الهادي زيتاوي	11
جامعة النجاح الوطنية	د. محمود رمضان	12
جامعة النجاح الوطنية	د. محمود الشمالي	13
جامعة بيرزيت	د. نعيم أبو الحمص	14
جامعة فلسطين التقنية-خضوري	د. نهى عطير	15

2- أعضاء لجنة التحكيم لأداة المقابلة:

الجامعة	اسم المحكم/المُحكِّمَة	
جامعة النجاح الوطنية	د. حسن تيم	1
جامعة فلسطين التقنية-خضوري	د. نهى عطير	2

ملحق ب

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم

State Of Palestine
Ministry of Education
General Directorate of Educational Planning

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم: و ت ع / 37051/46/4
التاريخ: 2019/11/27 م
الموافق: 1441/3/30 هـ

السادة مديري التربية والتعليم المحترمين
نابلس، جنوب نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، طوباس، قباطية

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة باحثة
الباحثة: أسماء خالد عمران

تهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، أرجو التكرم والإيعاز لجهة الاختصاص التعاون مع الباحثة الطالبة: أسماء خالد عمران من جامعة النجاح الوطنية/ كلية الدراسات العليا، في تنفيذ بحث بعنوان: " اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم، حيث ستقوم الباحثة بتنفيذ استبانة في المدارس الحكومية للمعلمين، وبما لا يتعارض مع سير العملية التعليمية، علماً بأن الباحثة وقعت على تعهد بتسليم نسخة من الدراسة (إلكترونية، أو ورقية) للوزارة (الإدارة العامة للتخطيط) عند الانتهاء منها.

،،، مع الاحترام والتقدير ،،،

د. مأمون جبر
مدير عام التخطيط التربوي

نسخة:
معالي وزير التربية والتعليم المحترم
عطوفة السيد وكيل الوزارة المحترم

ملحق ج

كتب تسهيل مهمة من المديریات

State of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education \S.Nablus

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / جنوب نابلس

رقم: 37051/46/4
التاريخ: 2020/2
الوافق: 1441 هـ

السادة مديرو المدارس الحكومية ومديراتها ، المحترمون/ات

تحية طيبة وبعد ..

الموضوع : تسهيل مهمة بحثية

الإشارة : كتاب الوزارة رقم : و ت ع/37051/46/4 بتاريخ : 2019/11/27م

تهديكم أطيب التحيات ، ويخصوص الموضوع أعلاه ، نرجو التعاون مع الباحثة (أسماء خالد عمران)
وتعبئة استبانتها بعنوان " اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في
محافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم " ، حيث ستقوم الباحثة شخصياً بتوزيع استبانتها في
مدارسكم ، نرجو تعاونكم معها بما لا يتعارض مع سير العملية التعليمية .

مع الاحترام ...

أ. نصر أبو كرش
مدير التربية والتعليم

مخ / السيد مدير الدائرة الفنية المحترم
د. م. / م. / م.

Fax (+970-9-2591006) هاتف (+970-9-25910031) e-mail: nablu@moec.gov.ps



التاريخ : 2020/2/5

الرقم : م ت ع / 3705 / 4614 / 2019/11/27

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين
تحية طيبة وبعد...

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

الباحثة / أسماء خالد عمران

الإشارة / كتاب وزارة التربية والتعليم رقم و ت ع / 3705/4614 تاريخ 2019/11/27

تهديكم أطيب التحيات . أرجو التعاون مع الطالبة المذكورة اعلاء من جامعة النجاح الوطنية /كلية الدراسات العليا في تنفيذ بحث بعنوان " اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الادارة المدرسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم . بما لا يؤثر ذلك على سير العملية الادارية والتعليمية .
أرجو إعادة الاستبيانات بعد تعينتها الى قسم التعليم العام في موعد اقضاء اسبوع من تاريخه .

مع الاحترام...

أ. صالح ياسين
مدير التربية والتعليم



نسخة / التعليم العام



الرقم: م.ج. 1 / 21 / 2020
التاريخ: 2020/2/3م
الموافق: 19 جمادى الآخرة 1441 هـ



حضرة مديرة مدرسة المحترمة
لحصة طربية وبعد !!

الموضوع: تسهيل مهمة بحتة

أرجو تسهيل مهمة الباحثة " أسماء خالد عمران " استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير من جامعة النجاح الوطنية، في تلبية دراستها بعنوان " اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تكتيك الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم " .
راجياً تحية الاستمارة المرفقة واعانتها لاسم الديوان، بما لا يؤثر على سير العملية الإدارية والتعليمية .

مع الاحترام !!

أ. ملاء الطاهر

مصدر التربية والتعليم





الرقم: ق/ 4 / 46 / 229
التاريخ: 03/02/2020م



حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين
تحية وبعد....

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

الإشارة كتاب وزارة التربية والتعليم رقم وث ع/ 4/ 46/ 37051 بتاريخ 2019/11/27م

أهديكم أطيب التحيات، وأرجو تسهيل مهمة الباحث/ة (أسماء خالد صمران) بإجراء دراسته الميدانية بعنوان " اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم"، وذلك بتعبئة الاستبانة المعدة لهذه الغاية.
مع الاحترام، . .

أ. سحر زكسارسة
مدير التربية والتعليم



ع. م. م. م.
ف



رقم: ١٤٣١ / ٢١ / ٣٥ / ٢٠٢٠

تاريخ: ٢٠٢٠ / ٢ / ١١

الموافق: ١٤ / ٢ / ١٤٤١ هـ

حضرة مدير / ة مدرسة المحترم / ة

تحية طيبة وبعد.

الموضوع: تسهيل مهمة

تهنئكم مديرية التربية والتعليم أطيب تهنئاتها، لا مانع من السماح للطالبة (أسماء خالد عمران) بتلقين دراستها بعنوان (التظاهرات المعظمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظركم) في مدرستكم.

مع الاحترام...

أ. أحمد صوالحة

مدير التربية والتعليم



- نسخة / مديرية التربية والتعليم
- نسخة / الملف

أحمد - جرج أدم
مدير الأبحاث





الرقم : م ت س / 1441 / 377
التاريخ : 2020/02/16 م
الموافق : 1441/2/16 هـ

حضرة مديرة مدرسة.....المحترمة
حجة طيبة وبعد،

الموضوع : تسهيل مهمة بحثية

الإشارة : كتاب وزارة التربية والتعليم رقم و ت 37051/46/4

نعتدكم أطيب التحيات ، و نرجو من حضرتكم الإيعاز لـ (معلم /) (معلمة) في مدرستكم بتعبئة
ملفات المرفقة وإعادتها إلى قسم التخطيط والأحصاء في موعد أقصاه يوم الخميس 2020/02/20 م.

مع الاحترام والتقدير ،،،

رفقات : استشارة تعاملات المعلمين نحو ناهيت الإدارة المدرسية



مدير عام

أ. محمد عمار



الرقم : م ت ط / ١٣ / ١٠٤٩
التاريخ : ٢٠٢٠ / ٢ / ١٠ م
الموافق : ١٦ / جمادى الآخرة / ١٤٤١ هـ

حضرة مدير /ة مدرسة
تحية طيبة وبعد.....
..... المحترم /ة

الموضوع: تسهيل مهمة

الإشارة : كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم و ت ع / ٤٦ / ٤٦ / ٢٠٢٠
بتاريخ : ٢٤ / ١١ / ٢٠١٩ م

لامانع من قيام الباحثة (أسماء خالد عمران) ، بإجراء دراستها الميدانية بعنوان (اتجاهات المعتمدين والمعلمات نحو تثليث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم) وتعبئة الاستبانة المعدة لهذه الغاية في مدرستكم ، واعانتها الى مديرية التربية والتعليم / قسم التعليم العام في موعد اكتمال نهاية نوام يوم الاثنين الموافق ٢٠٢٠ / ٢ / ١٠ م ، شريطة أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

مع الإحترام.....

أ. طارق علاونة
مدير التربية والتعليم



مدير الدائرة الفنية

قسم التعليم العام

٢٠٢٠ / ٢ / ١٠

ملحق د

الاستبانة بالصورة الأولىة



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

الاستبانة

حضرة المعلم المحترم/المعلمة المحترمة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد ... يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ميدانية عنوانها " اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم " لذا أرجو التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات هذا الاستبيان، وتحديد درجة موافقتك أوتأييدك لكل فقرة بوضع إشارة (X) في العمود المناسب أمامه.

كلي أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية؛ وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، علماً أن البيانات الواردة لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حُسن تعاونكم

الباحثة : أسماء خالد عمران

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) فيما ينطبق عليك:

- (1) جنس المعلم : ذكر أنثى
- (2) جنس مدير المدرسة : ذكر أنثى
- (3) التخصص : مواد علمية مواد أدبية
- (4) المؤهل العلمي: دبلوم متوسط بكالوريوس ماجستير فأعلى
- (5) الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- (6) المديرية: نابلس جنوب نابلس طوباس قلقيلية جنين
- قباطية سلفيت طولكرم
- (7) نوع المدرسة: حكومية أساسية دنيا حكومية أساسية عليا حكومية ثانوية
- (8) المنطقة الجغرافية للمدرسة: قرية مخيم مدينة

ثانياً: مجالات الدراسة

فيما يلي 37 فقرة تدل على اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، ترحو الباحثة من المعلم/ة قراءة كل فقرة ووضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً والذي يعبر عن درجة تقبلك لتأنيث الإدارة المدرسية.

علماً أن تأنيث الإدارة المدرسية هو: تولي مديرات إناث قيادة المدارس الحكومية المؤنثة والمذكرة في فلسطين.

رقم الفقرة	الفقرة	بدرجة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال الأول: الجانب الإداري						
1.	تتيح المديرية للمعلمين والمعلمات المشاركة في صنع القرارات المدرسية أكثر من المدير					
2.	تتمكن المديرية من إدارة اجتماعات مجالس المعلمين والمعلمات بشكل أفضل من المدير					
3.	تزيد المديرية من دافعية المعلمين والمعلمات تجاه عملهم أكثر من المدير					
4.	تنظم المديرية الملفات المتعلقة بالأمر المالية والهيئة التدريسية والمدرسية بصورة أفضل من المدير					
5.	تساعد المديرية على تطبيق القوانين بصورة أكثر التزاماً من المدير					
6.	تطبق/ تنفذ المديرية القوانين بصورة حرفية					
7.	تعطي المديرية للمعلمين والمعلمات أدواراً قيادية في بعض الجوانب الإدارية					
8.	تفوض المديرية الصلاحيات أكثر من المدير					
9.	المديرات أكثر خوفاً في اتخاذ القرارات الإدارية الهامة					

المجال الثاني: الجانب الفني				
				10. تقوم المديرية بدور المشرفة التربوية المقيمة أكثر من المدير
				11. يشكل الراتب الشهري بالنسبة للمديرين الدافع الأكبر لتواجدهم في المدرسة في حين تشكل الأمور المهنية الدافع الأكبر للمديرات
				12. تهتم المديرية بالشكليات أكثر من المدير
				13. تساعد المديرية على الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين والمعلمات
				14. توفر المديرية حوافز لاستثارة دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل
				15. تملك المديرية مهارات أفضل في حل المشكلات
				16. تساعد المديرية على استثمار قدرات وطاقت المبدعين وتعزيزها ايجابيا
				17. تساعد المديرية في تلبية حاجات التلاميذ أكثر من المدير
المجال الثالث: الجانب الاجتماعي				
				18. تعمل المديرية على تقوية علاقات المدرسة مع المجتمع المحلي وفتح قنوات اتصال أفضل معه
				19. تتحمل المديرية مسؤوليات مختلفة في المجتمع أكثر من المدير
				20. يسمح نظام تأنيث الإدارة للمجتمع المشاركة في تطوير المدرسة مثل اتخاذ القرارات وحل مشاكل الطلاب
				21. يساهم نظام تأنيث الإدارة بإلغاء التمييز بين النساء والرجال في المجتمع ويدعم تكافؤ الفرص
				22. ينظر المجتمع المحلي ويتعامل مع الإدارة المذكرة أفضل من الإدارة المؤنثة
				23. يتقبل المجتمع المحلي أن تتولى مديرات إناث قيادة المدارس الحكومية في فلسطين
				24. يساعد نظام تأنيث الإدارة على جعل الجو السائد في المدرسة مبنيا على علاقات أكثر إنسانية
				25. يقدم نظام تأنيث الإدارة اقتراحات بناءة من خلال فتح قنوات اتصال بين إدارة المدرسة والكادر التعليمي والطلاب
				26. تتعامل التربية والتعليم مع المديرين أفضل وأسلم من تعاملهم مع المديرات
المجال الرابع: الجانب القيمي				

					27. يخفف نظام تأنيث الإدارة من المشاكل السلوكية لدى الطلاب
					28. يحسن نظام تأنيث الإدارة من صورة المدرسة في أذهان الطلاب
					29. يحسن نظام تأنيث الإدارة اتجاهات أولياء الأمور نحو مجالس الآباء والأمهات
					30. يزيد نظام تأنيث الإدارة من تماسك العاملين في المدرسة
					31. ينمي نظام تأنيث الإدارة العلاقات الإيجابية بين إدارة المدرسة والمعلمين
المجال الخامس: الجانب الأكاديمي					
					32. يحسن نظام تأنيث الإدارة مستوى الطلاب الدراسي
					33. يخلق نظام تأنيث الإدارة حلولاً لبعض المشاكل الدراسية التي تواجه الطلاب
					34. يقوي نظام تأنيث الإدارة دافعية الطلبة تجاه الأنشطة التربوية
					35. يوجه نظام تأنيث الإدارة المعلمين مهنيًا بشكل أفضل
					36. يرفع نظام تأنيث الإدارة من إنتاجية هيئة التدريس
					37. يُعنى نظام تأنيث الإدارة بملاحظات المعلمين والمعلمات بشكل أكبر

ملحق هـ

الاستبانة بالصورة النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

الاستبانة

حضرة المعلم المحترم/المعلمة المحترمة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد ... يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ميدانية عنوانها " اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم " لذا أرجو التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات هذه الاستبانة، وتحديد درجة تأييدك أو معارضتك لكل فقرة بوضع إشارة (√) في العمود المناسب أمامه.

كلي أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية؛ وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، علماً أن البيانات الواردة لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وليست هناك أي إجابة صحيحة أو خاطئة، وإنما يتعلق الأمر باتجاهاتكم نحو فقرات الاستبانة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة : أسماء خالد عمران

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك:

1) جنس المعلم : ذكر أنثى

2) جنس مدير مدرستك : ذكر أنثى

3) التخصص : علوم طبيعية علوم إنسانية

4) المؤهل العلمي: بكالوريوس بكالوريوس مع تأهيل تربوي ماجستير فأعلى

دبلوم

5) الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

6) المديرية: نابلس جنوب نابلس طوباس قلقيلية جنين

قباطية سلفيت طولكرم

7) نوع المدرسة: أساسية دنيا أساسية عليا ثانوية

8) جنس المدرسة: ذكور إناث مختلطة

9) مكان سكنك: قرية مخيم مدينة

ثانياً: مجالات الدراسة

فيما يلي 32 فقرة تدل على اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، ترحو الباحثة من المعلم/ة قراءة كل فقرة ووضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً والذي يعبر عن اتجاهك لتأنيث الإدارة المدرسية.

علما أن تأنيث الإدارة المدرسية هو: تولي مديرات إناث قيادة المدارس الحكومية المؤنثة والمذكرة والمختلطة في شمال الضفة الغربية.

رقم الفقرة	الفقرة	بدرجة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال الأول: الجانب الإداري						
1.	أرى أن المديرية تتيح للمعلمين والمعلمات المشاركة في صنع القرارات المدرسية أكثر من المدير					
2.	أعتقد أن التربية والتعليم تتعامل مع المدراء أفضل وأسلم من تعاملهم مع المديرات					
3.	أؤمن أن المديرية تنظم الملفات المتعلقة بالأمور المالية بصورة أفضل من المدير					
4.	أرى أن المديرية تنظم الملفات المتعلقة بالهيئة التدريسية بصورة أفضل من المدير					
5.	أعتقد أن المديرية تعمل على تطبيق القوانين بصورة أكثر التزاماً من المدير					
6.	أتصور أن المديرية تفوض الصلاحيات أكثر من المدير					
7.	أفضلُ تأنيث إدارة المدرسة لأنه يزيد من دافعية المعلمين والمعلمات تجاه عملهم أكثر من المدير					
8.	أفضل أن يتولى مدير قيادة المدرسة لأنه أكثر مرونة من المديرات					
المجال الثاني: الجانب الفني						
9.	أؤمن أن المديرية تقوم بدور المشرفة التربوية المقيمة أكثر من المدير					
10.	أرى أن دوافع المديرين مالية أكثر من المديرات اللواتي يهتمن					

					بالدافع المهني
					11. أعتقد أن المدير تهتم بالشكليات أكثر من المدير
					12. أتصور أن المدير توفر حوافز لاستثارة دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل
					13. أومن أن المدير تملك مهارات أفضل في حل المشكلات من المدير
					14. أعتقد أن المدير تساعد على استثمار قدرات وطاقت المبدعين أكثر من المدير
					15. أرى أن المدير تساعد على تلبية حاجات الطلبة أكثر من المدير
المجال الثالث: الجانب الاجتماعي					
					16. أعتقد أن المدير تعمل على تقوية علاقات المدرسة مع المجتمع المحلي وفتح قنوات اتصال معه
					17. أرى أن نظام تأنيث الإدارة يسمح للمجتمع بالمشاركة في تطوير المدرسة مثل اتخاذ القرارات وحل مشاكل الطلبة
					18. أومن أن نظام تأنيث الإدارة يساهم بإلغاء التمييز بين النساء والرجال في المجتمع
					19. أعتقد أن المجتمع المحلي ينظر ويتعامل مع المدير بشكل أفضل من المدير
					20. أرى أن المجتمع المحلي يتقبل أن تتولى مديرات إناث قيادة المدارس الحكومية في فلسطين
					21. أتصور أن نظام تأنيث الإدارة يساعد على جعل الجو السائد في المدرسة مبنيا على علاقات أكثر إنسانية
المجال الرابع: الجانب القيمي					
					22. أدعو إلى تأنيث الإدارة لأنها تخفف من المشاكل السلوكية لدى الطلبة
					23. أفضّل نظام تأنيث الإدارة لأنه يحسن من صورة المدرسة في أذهان الطلبة بسبب نزاهته
					24. أشجع على نظام تأنيث الإدارة لأنه يزيد من التزام أولياء الأمور نحو مجالس الآباء والأمهات
					25. أميل إلى نظام تأنيث الإدارة لأنه يزيد من احترام العاملين لبعضهم البعض في المدرسة

					أعتقد أن نظام تأنيث الإدارة ينمي الصدق والأمانة بين إدارة المدرسة والمعلمين	.26
المجال الخامس: الجانب الأكاديمي						
					أتصور أن نظام تأنيث الإدارة يحسن مستوى الطلبة الدراسي	.27
					أرى أن نظام تأنيث الإدارة يخلق حلولاً لبعض المشاكل الدراسية التي تواجه الطلبة	.28
					أعتقد أن نظام تأنيث الإدارة يقوي دافعية الطلبة تجاه الأنشطة التربوية	.29
					أسعد بنظام تأنيث الإدارة لأنه يوجه المعلمين مهنيًا بشكل أفضل	.30
					أرى أن نظام تأنيث الإدارة يحسن من أداء هيئة التدريس	.31
					أتصور أن نظام تأنيث الإدارة يُعنى بملاحظات المعلمين والمعلمات بشكل أكبر	.32

ملحق و

أسئلة مقابلة المعلمين والمعلمات



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

أسئلة المقابلات

أعزائي المعلمين/ عزيزاتي المعلمات، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد... أرجو من حضرتكم التكرم بإعطائي القليل من وقتكم لطرح عدد من الأسئلة التي أرغب في الحصول على إجابة عليها في محاولة لمعرفة اتجاهات شخصكم الكريم حول تأنيث الإدارة المدرسية لإتمام الدراسة التي أجريها بعنوان: "اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم" كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية.

كلي أمل في إجاباتكم عن جميع الأسئلة بدقة وموضوعية؛ وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، علماً أن البيانات الواردة لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وليست هناك أي إجابة صحيحة أو خاطئة، وإنما يتعلق الأمر باتجاهاتكم نحو تأنيث الإدارة المدرسية.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحثة: أسماء خالد عمران

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك:

- (1) جنس المعلم: ذكر أنثى
- (2) جنس مدير مدرستك: ذكر أنثى
- (3) التخصص: علوم طبيعية علوم إنسانية
- (4) المؤهل العلمي: بكالوريوس بكالوريوس مع تأهيل تربوي ماجستير فأعلى
دبلوم
- (5) الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- (6) المديرية: نابلس جنوب نابلس طوباس قلقيلية جنين
قباطية سلفيت طولكرم
- (7) نوع المدرسة: أساسية دنيا أساسية عليا ثانوية
- (8) جنس المدرسة: ذكور إناث مختلطة
- (9) مكان سكنك: قرية مخيم مدينة

ثانياً: أسئلة المقابلة

تأنيث الإدارة المدرسية: أن تتولى مديرات إناث قيادة وإدارة مدارس الذكور والإناث والمختلطة .

السؤال الأول: كيف يرى المعلمون والمعلمات نظام تأنيث الإدارة في المدارس الحكومية في محافظات

شمال الضفة الغربية؟، أجب عن هذا السؤال من خلال الأسئلة الفرعية الآتية:

أ- ما رأيك بنظام تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

ب- ما مدى تقبلك كمعلم/كمعلمة لنظام تأنيث الإدارة المدرسية والعمل في مدرسة تديرها مديرة؟

ج- ما نقاط الالتقاء والاختلاف بين نظام تأنيث الإدارة ونظام تذكير الإدارة من وجهة نظرك؟

د- برأيك، إذا تولت مديرة إدارة المدارس الحكومية هل ستقودها بطريقة ديمقراطية أم بطريقة ديكتاتورية،

وضح/ي إجابتك؟

السؤال الثاني: هل تعتقد أن هناك معوقات ستواجه المديرة الأنثى في حالة توليها إدارة مدارس للذكور،

وضح/ي إجابتك؟

ملحق ز

نص مقابلة المعلمين والمعلمات

السؤال الأول: كيف يرى المعلمون والمعلمات نظام تأنيث الإدارة في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟، وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال عدة أسئلة فرعية وهي:

أ- ما رأيك بنظام تأنيث الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

إجابة معلمة رقم 1 : فكرة جيدة للمدارس الحكومية دون سن 16 سنة حيث تمتلك المرأة القدرة على القيادة لهذه الفترة العمرية.

إجابة معلمة رقم 2: نظام فاشل...وأنا شخصيا ضده بشكل قطعي.

إجابة معلمة رقم 3: مع تأنيث الإدارة المدرسية لمدارس الإناث والمرحلة الأساسية الدنيا.

إجابة معلمة رقم 4: أمر غير عادل. إذ أن هناك العديد من خريجين تخصصات إدارية والكثير من المعلمين الذكور من يطمح للحصول على هذا المنصب ومن حقهم توليه، فلا يجوز التفرقة بين ذكور وإناث في تولي الإدارة.

إجابة معلم رقم 5: تولي الإناث إدارة المدارس جيد من وجهة نظري.

إجابة معلم رقم 6: أعتقد بأن المشكلة ليست بجنس المدير بل هي أعمق من ذلك، ويجب التركيز على الشخصية والخبرة والقدرة على القيادة، وهذا شيء مهم جدا في اختيار مدير المدرسة، فهناك رجال ينجحون في هذه المهام على أكمل وجه وهناك سيدات أيضا يتفوقن عليهم والعكس، لذلك لا أجد أهمية في التركيز على جنس المدير.

إجابة معلم رقم7: أعتقد أن هذا النظام قد لا يكون ناجحا بحكم طبيعة المرأة والنظام السائد في هذا المجتمع.

إجابة معلم رقم8 : أؤيد تأنيث الإدارة المدرسية في مدارس شمال الضفة الغربية لأنه ربما يساهم في تحسين المستوى التعليمي؛ لأن المديرات أكثر تقيدا في تطبيق الأنظمة والإستراتيجيات التعليمية.

إجابة معلم رقم9 : فكرة جيدة ومحبة خاصة في المدارس الأساسية لأن المديرية امرأة أكثر تقاربا وتفاهما مع الصغار .

إجابة معلمة رقم10: فكرة حسنة، ولكن للمدارس الأساسية دون 16 سنة؛ لأن هذه المرحلة تناسب المديرين الذكور أكثر .

ب- ما مدى تقبلك كمعلم/كمعلمة لنظام تأنيث الإدارة المدرسية والعمل في مدرسة تديرها مديرة؟

إجابة معلمة رقم1: أتقبل العمل في تلك المدارس بكل روح إيجابية وببساطة تامة.

إجابة معلمة رقم2: لا أتقبل وأحاول قدر الإمكان أن أرفض المديرية الأنثى.

إجابة معلمة رقم3: نظام فعال جدا للمدارس المختلطة الأساسية ومدارس الإناث.

إجابة معلمة رقم4: لا أتقبل التأنيث الكامل للإدارة لأنني لا أحب الظلم ... لا فرق لدي في العمل في مدرسة يديرها ذكر أو أنثى .

إجابة معلم رقم5: أتقبل بدرجة عالية العمل مع مديرة.

إجابة معلم رقم6: بالنسبة لي لا أجد أي مشكلة في العمل في مدرسة تديرها مديرة، حيث أنني الآن ومنذ خمس سنوات أعمل في مدرسة مختلطة تديرها مديرة، ولا يوجد أي مشكلة معي أو مع زملائي المعلمين

في ذلك، لأن السبب يرجع إلى أسلوب الإدارة، طالما أن المعلم والمدير كلاهما يقوم بكل واجباته بطريقة مهنية منسجمة مع القوانين والأنظمة.

إجابة معلم رقم 7: لا يهم من يتولى الإدارة المدرسية ما دامت تسير بسهولة وسلاسة.

إجابة معلم رقم 8: أنا شخصياً أتقبل نظام تأنيث الإدارة المدرسية و العمل في مدرسة تديرها مديرة.

إجابة معلم رقم 9: أتقبل ذلك بالمدارس الأساسية الدنيا، فهي تتعامل مع الصغار جيداً، أكثر من الرجال والمهم أن تكون المديرية على مستوى من الكفاءة والخبرة في الإدارة والتعامل مع الطلبة.

إجابة معلمة رقم 10: أتقبل بالمدارس الأساسية الدنيا والمهم أن تكون المديرية على مستوى عال من الكفاءة في التعامل مع المعلمين والطلبة وإدارة المدرسة.

ج- ما نقاط الالتقاء والاختلاف بين نظام تأنيث الإدارة ونظام تذكير الإدارة من وجهة نظرك؟

إجابة معلمة رقم 1: هناك شخصيات نسائية قيادية وهناك أيضاً شخصيات من الذكور ولكن المرأة القادرة على التعامل مع أبناءها فلها القدرة على إدارة مدرسة كاملة.. لا أعتقد أن هناك اختلاف بين تأنيث الإدارة وتذكيرها سوى أننا بحاجة إلى إقناع المجتمع المحلي بقدرة المرأة على ذلك.

إجابة معلمة رقم 2: الاختلاف "إنو النساء بس يوصلوا للمناصب بـستبدوا" رغم إنهم أدق بالعمل. وشخصياً لا أرى نقاط التقاء إلا العمل.

إجابة معلمة رقم 3: نقطة الالتقاء: الالتزام بالقوانين وإنجاز المهام الموكلة إليهم.

نقطة الاختلاف: الأنثى تستطيع دمج جانب الأمومة خصوصاً في المرحلة الأساسية الدنيا، الذكر يستطيع أن يكون أكثر حزماً مع المرحلة الثانوية للذكور.

إجابة معلمة رقم 4: نقاط الالتقاء: في كلتا الحالتين هناك فرص ضائعة للجنس الآخر.

نقاط الاختلاف: هي كوننا مجتمع شرقي فهناك تحسس أن تدير مديرة ذكور .. وأعتقد أنه سيؤثر بمنحنى سلبي على آدائهم بسبب ردة الفعل العكسي التي ستبدو منهم (هذا ما رأيته من خلال واقع مررت به) حيث كنت بمدرسة حكومية تديرها أنثى.

إجابة معلم رقم5: نقاط الالتقاء: العمل ضمن القانون التربوي. نقاط الاختلاف: القرارات الارتجالية غير المدروسة أو غير القانونية.

إجابة معلم رقم6: تعتبر نقطة الالتقاء في النظام هي اختيار الشخص المناسب بغض النظر عن جنسه، ومعرفة كل من المعلم والمدير مهماته وواجباته وحقوقه، وعدم التحيز مع الآخرين بحسب الجنس، أو العلاقة الشخصية. أما نقطة الإختلاف فهي كما أسلفت عدم المهنية في الإدارة.

إجابة معلم رقم7: نقاط الالتقاء المحافظة على سير العملية التعليمية والوصول الى أعلى النتائج. نقاط الاختلاف سوف يكون صعوبة تعامل مع المشاكل الشخصية التي يمر بها الذكور وخصوصا الأمور الجنسية منها.

إجابة معلم رقم8: نقطة الالتقاء بين تأنيث الإدارة وتذكيرها أن كليهما يطبق نهج ونظم وزارة التربية والتعليم. أما نقطة الاختلاف نسبة تطبيقها لتلك النظم نتيجة اختلاف سلوكيات الطلاب والطالبات ومدى القدرة على تطويعهم لتطبيق تلك النظم.

إجابة معلم رقم9: نقطة الالتقاء: العمل ضمن النظام التربوي وسير العملية التعليمية التربوية وتطبيق قوانين التربية والتعليم. نقطة الخلاف: سوف يكون صعوبة تعامل مع المشاكل الشخصية التي يمر بها الذكور وخصوصا الأمور الجنسية وسلوكيات الطلبة، وعدم المقدرة على التعامل مع الذكور في سن المراهقة وضبط سلوكه.

إجابة معلمة رقم 10: نقطة الالتقاء: الإلتزام بالقوانين والتعليمات والعمل ضمن النظام التربوي وسير العملية التعليمية التربوية. نقطة الخلاف: صعوبة التعامل مع المشاكل الشخصية التي يمر بها الذكور وخصوصا الأمور الجنسية منها وسلوكيات الطلبة المتغيرة.

د- برأيك، إذا تولت مديرة إدارة المدارس الحكومية هل ستقودها بطريقة ديمقراطية أم بطريقة ديكتاتورية، وضحي/ي إجابتك؟

إجابة معلمة رقم 1: الطريقة الغالبة ستكون الديمقراطية ولا مانع من استخدام الديكتاتورية في بعض المواقف التي تتطلب ذلك.

إجابة معلمة رقم 2: ديكتاتورية، أغلبهن يسترجلوا فلهيك بتزيطش معهم الديمقراطية.

إجابة معلمة رقم 3: بنظري لا نستطيع الحكم لأن الإدارة هي عبارة عن مهارات يجب أن يتمتع بها المدير سواء كان ذكرا أو أنثى ليتمكن من إدارة المؤسسة بالشكل الصحيح.

إجابة معلمة رقم 4: أعتقد أن لا تأثير لجنس الشخص على كيفية إدارته بطريقة ديمقراطية أو ديكتاتورية... شخصية المدير سواء ذكر أو أنثى ومخافته الله وإنسانيته هي ما تتحكم بطريقة إدارته...

إجابة معلم رقم 5: نعم، ستقود المدرسة بصورة ديمقراطية.

إجابة معلم رقم 6: من خلال تجاربي في هذا السياق على مدار 13 عاما وملاحظة تجارب الآخرين وبموضوعية مطلقة هناك مدراء ومديرات يقودون مدارسهم بطريقة مجحفة وديكتاتورية، ويتفنون باختراع أنظمة وقوانين لا علاقة لها بالواقع، وليست إلا لإثبات الذات والهيمنة غير المبررة، وهناك من يقومون بالكيل بعدة مكابيل مع الطاقم التدريسي (المعلمين /ات)، بحسب العلاقة الشخصية، أو الجنس، وعلى العكس تماما هناك مدراء ومديرات أيضا يديرون مدارسهم بطريقة مرنة ومهنية وبانسجام تام مع جميع أصحاب العلاقة في المؤسسة التربوية والأنظمة والتعليمات.

إجابة معلم رقم 7: حسب شخصية هذه المديرية وأعتقد حتى تتجح لا بد لها من المزوجة بين النظامين.

إجابة معلم رقم 8: من وجهة نظري ستقوم المديرية بإدارة المدرسة بطريقة ديمقراطية إذا طبقت القوانين دون النظر لجنس من تطبق عليهم القوانين المدرسية، أما إذا كانت هناك نظرة إلى التنوع الاجتماعي فسيكون الوضع مختلف ربما يكون هناك تحيز للأنثى أو ربما يكون العكس.

إجابة معلم رقم 9: الطريقة الغالبة ستكون الديمقراطية ولا مانع من المزوجة و استخدام الديكتاتورية في بعض المواقف التي تتطلب ذلك.

إجابة معلمة رقم 10: الطريقة الغالبة ستكون الديمقراطية، وستحاول تفهم الجميع والتحاور معهم.

السؤال الثاني: هل تعتقد أن هناك معوقات ستواجه المديرية الأنثى في حالة توليها إدارة مدارس للذكور، وضح/ي إجابتك؟

إجابة معلمة رقم 1: من المعوقات التي قد تواجه المرأة صعوبة تقبل المجتمع لتلك الفكرة إضافة إلى كون الفئة العمرية من (16-18) لا تتقبل النقد النسوي.

إجابة معلمة رقم 2: غالباً نعم، أغلب الرجال يرفضون أن تقودهم أنثى ولا يستطيعون تقبل الأمر من الضلع القاصر كما يقال، هناك نساء تخضع وبالتالي لا تستطيع تسيير الأمور بالطريقة الأسلم.

إجابة معلمة رقم 3: طبعاً: في بداية تعميم الفكرة وتنفيذها ستواجه الأنثى بعض الصعوبات خصوصاً بمدارس الذكور كما أن شخصية المديرية (الأنثى) يجب أن تتمتع بصفات شخصية معينة لتتمكن من ضبط المدرسة بالشكل الصحيح والمناسب.

إجابة معلمة رقم 4: نعم ستواجه معوقات كثيرة .. بدايتها في إدارة الطلاب .. فالطلاب الذكور يحتاجون للصرامة أكثر من الإناث والأنثى خلقها الله بعاطفة أكثر من الذكر فليس بيدها حيلة في أن يطغى على

الكثير من معاملتها العاطفة .. ثم ستواجه مشاكل كثيرة في إرشاد المعلمين والإشراف عليهم وتوصيل الأوامر لهم أولاً بسبب طبيعتهم الشرقية كما ذكرت سابقاً وثانياً كون النساء دائماً أنظمن الذكور.

إجابة معلم رقم 5: لا أعتقد أنها ستواجه معوقات أكثر من المدير الذكر.

إجابة معلم رقم 6: أعتقد أن أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه المديرية في عملها في مدرسة مختلطة، هي عدم تقبل بعض المعلمين (الذكور) العمل تحت سلطة مديرة أنثى، ولا يخلوا مجتمعنا من هذه الأفكار، ولكن يمكنها أن تتغلب على ذلك من خلال طريقة تعاملها، فسد الفجوة يعتمد بالدرجة الأولى على مهنتها وحكمتها في التعامل مع طاقمها التدريسي.

إجابة معلم رقم 7: نعم، منها المشاكل العاطفية والأسرية كالطلاق وعيش الطالب مرة مع أبيه ومرة مع أمه وزوج أمه وغيرها من المشاكل كالمشاكل العاطفية التي يمر بها الشباب وكيف تتعامل مع خصوصياتهم وبهذا الشكل.

إجابة معلم رقم 8: ليس هناك عمل دون صعوبات ومعوقات ومن وجهة نظري أن المديرية الأنثى ستواجه صعوبة في التعامل مع بعض سلوكيات الجنس الذكري علماً أننا نعيش في مجتمعات محافظة على عاداتها وتقاليدها.

إجابة معلم رقم 9: ستواجه مشكلات الطلبة وسلوكياتهم منها المشاكل العاطفية والأسرية كالطلاق وعيش الطالب مرة مع أبيه ومرة مع أمه وزوج أمه وغيرها من المشاكل كالمشاكل العاطفية التي يمر بها الشباب وكيف تتعامل مع خصوصياتهم.

إجابة معلمة رقم 10: نعم، حيث أن أغلب الرجال يرفضون أن تقودهم أنثى ولا يستطيعون تقبل الحكم من الضلع القاصر كما يقال، ولا يتقبلون الإشراف عليهم من قبل امرأة، حيث أن هناك نساء عاطفيات وتخضع وبالتالي لا تستطيع تسيير الأمور بالطرق السليمة.

ملحق ح

الجدول

جدول 1.ح

توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب متغيرات الاستبانة

النسبة المئوية %	التكرار (عدد المستجيبين)	التصنيف (مستويات المتغير)	المتغير المستقل
43.8	478	ذكر	جنس المعلم
56.2	613	أنثى	
100%	1091	المجموع	
49.1	536	ذكر	جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم
50.9	555	أنثى	
100%	1091	المجموع	
34.2	373	علوم طبيعية	التخصص
65.8	718	علوم إنسانية	
100%	1091	المجموع	
69.9	762	بكالوريوس	المؤهل العلمي
17.7	193	بكالوريوس مع تأهيل تربوي	
9.5	104	ماجستير فأعلى	الخبرة
2.9	32	دبلوم	
100%	1091	المجموع	
21.5	234	أقل من خمس سنوات	الخبرة
24.4	265	5-10 سنوات	
54.1	592	أكثر من عشر سنوات	
100%	1091	المجموع	
20.1	219	نابلس	المديرية
16.0	175	جنوب نابلس	
9.2	100	طوباس	
8.1	88	قلقيلية	
22.1	241	جنين	

7.4	81	قباطية	
9.6	105	سلفيت	
7.5	82	طولكرم	
%100	1091	المجموع	
37.4	408	أساسية دنيا	نوع المدرسة
28.2	308	أساسية عليا	
34.4	375	ثانوية	
%100	1091	المجموع	
49.1	536	ذكور	جنس المدرسة
18.9	206	إناث	
32.0	349	مختلطة	
%100	1091	المجموع	
65.1	710	قرية	مكان سكن المعلم
3.3	36	مخيم	
31.6	345	مدينة	
%100	1091	المجموع	

جدول 2.ح

توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب متغيرات المقابلة

المتغير المستقل	التصنيف (مستويات المتغير)	التكرار (عدد المستجيبين)	النسبة المئوية %
جنس المعلم	ذكر	5	50
	أنثى	5	50
	المجموع	10	%100
جنس مدير المدرسة التي يدرس بها المعلم	ذكر	6	60
	أنثى	4	40
	المجموع	10	%100
التخصص	علوم طبيعية	5	50
	علوم إنسانية	5	50
	المجموع	10	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	2	20

30	3	بكالوريوس مع تأهيل تربوي	
40	4	ماجستير فأعلى	
10	1	دبلوم	
%100	10	المجموع	
20	2	أقل من خمس سنوات	الخبرة
40	4	5-10 سنوات	
40	4	أكثر من عشر سنوات	
%100	10	المجموع	
20	2	نابلس	المديرية
50	5	جنوب نابلس	
0	0	طوباس	
10	1	قلقيلية	
10	1	جنين	
0	0	قباطية	
0	0	سلفيت	
10	1	طولكرم	
%100	10	المجموع	
60	6	أساسية دنيا	نوع المدرسة
20	2	أساسية عليا	
20	2	ثانوية	
%100	10	المجموع	
50	5	ذكور	جنس المدرسة
20	2	إناث	
30	3	مختلطة	
%100	10	المجموع	
30	3	قرية	مكان سكن المعلم
30	3	مخيم	
40	4	مدينة	
%100	10	المجموع	

جدول 3.ح

توزيع مجالات الاستبانة وعدد الفقرات

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	الجانب الإداري	8
2	الجانب الفني	7
3	الجانب الاجتماعي	6
4	الجانب القيمي	5
5	الجانب الأكاديمي	6
	المجموع	32

جدول 4.ح

معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات وفقرات الاستبانة وأبعادها

الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي %		درجة الموافقة
	من	إلى	من	إلى	
1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00	منخفضة جدا
2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00	منخفضة
3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00	متوسطة
4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00	مرتفعة
5	4.20	5.00	84.00	100.00	مرتفعة جدا

جدول 5. ح

استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية على سؤال الدراسة الرابع المتعلق بالمعوقات التي ستواجه

المديرة في حالة توليها إدارة مدارس ذكور (ن=10)

الرقم	المحور/الفقرة/النص	التكرار	النسبة المئوية
1	أغلب الرجال يرفضون أن تقودهم أنثى ولا يستطيعون "تقبل الأمر من الضلع القاصر كما يقال ولا يتقبلون الإشراف عليهم من قبل امرأة"، هناك نساء تخضع وبالتالي لا تستطيع تسيير الأمور بالطريقة الأسلم	4	40%
2	مشكلات الطلبة وسلوكياتهم المشاكل العاطفية والأسرية كالطلاق وعيش الطالب مرة مع أبيه ومرة مع أمه وزوج أمه وغيرها من المشاكل كالمشاكل العاطفية التي يمر بها الشباب وكيف تتعامل مع خصوصياتهم	3	30%
3	ستواجه الأنثى بعض الصعوبات خصوصا بمدارس الذكور كما أن شخصية المديرة (الأنثى) يجب أن تتمتع بصفات شخصية معينة لتتمكن من ضبط المدرسة بالشكل الصحيح والمناسب	2	20%
4	صعوبة تقبل المجتمع لتلك الفكرة إضافة إلى كون الفئة العمرية من (16-18) لا تتقبل النقد النسوي	1	10%
5	لن تواجه معوقات	1	10%



An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

**TEACHER'S ATTITUDES TOWARDES THE
FEMINIZATION OF SCHOOL ADMINISTRATION
IN GOVERNMENT SCHOOLS IN THE NORTHERN
WEST BANK GOVERNORATES**

By

Asmaa Khalid Twfeeq Omran

Supervisor

Dr. Abdul-Kareem Mohammed Abed Ayyoub

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National
University, Nablus, Palestine.**

2022

TEACHER'S ATTITUDES TOWARDES THE FEMINIZATION OF SCHOOL ADMINISTRATION IN GOVERNMENT SCHOOLS IN THE NORTHERN WEST BANK GOVERNORATES

By
Asmaa Khalid Twfeeq Omran
Supervisor
Dr. Abdul-Kareem Mohammed Abed Ayyoub

Abstract

Study background and objectives: This study aimed to identify the attitudes of male and female teachers towards the feminization of school administration in public schools in the governorates of the northern West Bank from their perspectives, and to identify the impact of different variables. Also this study aimed to identify the obstacles that face the female principal when she takes over the management especially of male schools.

Methodology: And to achieve the objectives of the study, the researcher used the Descriptive Method (Descriptive Approach) through two tools: qualitative and quantitative, "the interview and the questionnaire", where the study population consisted of (14614) male and female teachers and the sample size was (1091), and an interview was conducted with (10) of public school teachers in the governorates of the northern West Bank.

Results: and the results of the quantitative study tool (the questionnaire) showed that the attitudes of school teachers (female/male) towards the feminization of school administration in public schools in the governorates of the northern West Bank came to a medium degree. Concerning the qualitative study tool (interview), it came with a low degree towards the feminization of school administration for secondary schools and medium for primary schools. The interview tool also the presence of obstacles related to the problems of male students, male teachers don't accept female management especially in male secondary schools, and the society's view.

Recommendations: The researcher recommended promoting the principle of equal opportunities between the genders (male, female) when running for the position of school administration, and training females on leadership and administrative skills to

enable them to manage male schools, also to train females on how to control the problems of male students, especially adults when they assume the position of administration in male schools. And to use the educational media to change the conviction of male and female teachers towards the feminization of school administration.

Suggestions: The researcher suggested Conducting studies that examine the factors that limit the appointment of female principals to male secondary schools. And conducting similar studies in different directorates of Palestine such as the directorates of Jerusalem, Ramallah and Bethlehem.

Keywords: school administration, Feminization of school administration, Attitudes, Teacher's, Northern West Bank Governorates, government schools.