This article has been scanned by iThenticat No plagiarism detected

Volume 3, Issue 4, August 2021
p. 129-137

CHALLENGES OF PALESTINIAN WOMEN'S PARTICIPATION IN HIGHER LEADERSHIP POSITIONS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS AND WAY TO OVERCOME THEM

<http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.4-3.12>

Rawan Wael SIAJ¹

Abstract:

The purpose of this study to identify the challenges facing the participation of Palestinian women in assuming higher educational leadership positions in the various Palestinian educational institutions and higher education institutions. The study shed light on possible ways to overcome these challenges. The sample of the study consisted of twelve Palestinian women working in different institutions with different job titles, and they were chosen in an intentional and accessible way. To achieve the objectives of the study, a qualitative approach was used to answer the study questions. The semi-closed interview tool was used, and the responses of the respondents were organized into patterns and answers.

The results of the study showed a great similarity between the challenges that Palestinian women face locally and the challenges that face women in different countries globally. Such as the lack of awareness of women themselves about their rights, unprofessional jealousy among women themselves at work, lack of societal support for women and underestimating the importance of their roles, the stereotype of women resulting from a defect in the value system and upbringing among members of society, the spread of violence towards women in conservative cities, and other defects in administrative organization within some educational institutions. But what distinguished the reality of the challenges was the current political situation under the Israeli occupation, which constituted an additional obstacle. Such as the difficulty of moving and traveling freely is the long hours that women spend in the racist Israeli security check stations that are scattered between cities and governorates.

In light of the results of the study, the researcher concluded a set of recommendations, the most important of which are: Work to empower Palestinian women in their work by holding courses and workshops that

Received :
04/07/2021

Accepted:
20/07/2021

Published:
01/08/2021

¹ Dr. , The Ministry of Education, Palestine, rawansiajubeh@gmail.com, <https://orcid.org/0000.0002-7722-5932>

seek to increase Palestinian women's knowledge of their rights, raise their confidence in themselves and their work, and hold community courses within various higher education institutions that will clarify the importance of the role of women in society and work to change the negative stereotype they have towards women, And work on issuing regulations and legislation that would allocate free hours for women to be able to write and produce scientifically.

Challenges of Palestinian Women's Participation, Educational Leadership Centers.

Key words: Educational Administration Position, The Challenges Facing Women.

تحديات مشاركة المرأة الفلسطينية في المراكز القيادية العليا في المؤسسات التربوية وسبل التغلب عليها

روان وائل سياج²

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى التحديات التي تواجه مشاركة المرأة الفلسطينية في تقلد مناصب قيادية تربوية عليا في المؤسسات التربوية الفلسطينية المختلفة ومؤسسات التعليم العالي، وعملت الدراسة على تسليط الضوء للسبل الممكنة للتغلب على هذه التحديات. تكونت عينة الدراسة من اثنا عشر سيدة فلسطينية يعملن في مؤسسات مختلفة وبمسميات وظيفية مختلفة، وتم اختيارهن بالطريقة القصدية والمتيسرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكيفي للإجابة على أسئلة الدراسة. كما وتم استخدام أداة المقابلات الشخصية الشبه مغلقة، والعمل على تنظيم استجابات المبحوثات على شكل أنماط واجابات .

أظهرت نتائج الدراسة تشابه كبير بين التحديات التي تواجه المرأة الفلسطينية محلياً والتحديات التي تواجه المرأة في الدول المختلفة عالمياً؛ كقلة وعي المرأة نفسها بحقوقها، الغيرة غير المهنية بين النساء أنفسهن في العمل، افتقار الدعم المجتمعي للمرأة والتقليل من أهمية دورها، الصورة النمطية للمرأة الناتجة عن خلل في المنظومة القيمية بين أفراد المجتمع، انتشار العنف تجاه المرأة في المدن المحافظة، وغيرها من خلل في التنظيم الإداري داخل بعض المؤسسات التربوية. ولكن ما ميز واقع التحديات هو الوضع السياسي الراهن تحت ظل الاحتلال الإسرائيلي والذي شكل عائق إضافي؛ يتمثل في صعوبة التنقل والسفر بحرية، الساعات الطويلة التي تقضيها المرأة في محطات التفتيش الأمني العنصرية الإسرائيلية المنتشرة بين المدن والمحافظات.

وفي ضوء نتائج الدراسة خلصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات أهمها؛ العمل على تمكين المرأة الفلسطينية في عملها وذلك بعقد دورات وورش عمل تسعى لزيادة معرفة المرأة الفلسطينية في حقوقها ورفع ثقافتها بنفسها وعملها، وعقد دورات مجتمعية داخل مؤسسات التعليم العالي المختلفة من شأنها توضيح أهمية دور المرأة في المجتمع والعمل على تغيير الصورة النمطية السلبية لديهم تجاه المرأة، والعمل على اصدار لوائح وتشريعات من شأنها تخصيص ساعات تفرغ للمرأة لبيتسنى لها البحث والإنتاج العلمي.

الكلمات المفتاحية: تحديات مشاركة المرأة الفلسطينية، المراكز القيادية التربوية.

² د. ، وزارة التربية، فلسطين، rawansiajube@gmail.com

المقدمة:

تلعب المرأة دوراً كبيراً بل أساسياً في المجتمعات؛ مما لا شك فيه أنها نصف المجتمع، وهي عنصر فعال في التنمية الشاملة والنهوض بمجتمعها لما تضيفه من جهود ومثابرة إيجابية. أما في عصرنا الحالي ازداد إدراك ووعي المرأة بذاتها وبقدراتها مما دفعها للتعليم والحصول على شهادات عليا، تبعاً لذلك تمكنت من دخول سوق العمل لتتنافس زميلها الرجل مبرهنة بذلك قدراتها ومؤهلاتها وإمكاناتها اللامحدودة.

تعمل المرأة في كثير من المجالات المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التربوية، والثقافية حالها حال الرجل. فنجدها اليوم مهندسة وطبيبة، باحثة، مديرة، وزيرة، سفيرة، وغيرها الكثير. وهنا سيخصص الحديث عن دورها في المجال التربوي، حيث شاركت المرأة فيه كعاملة في مؤسسات التعليم سواء في التدريس أو في إدارة المؤسسات التربوية المختلفة كالمدارس والجامعات والكليات وغيرها. ولكن فيما يختص بالمرأة ووصولها لمراكز عليا في إدارة المؤسسات التربوية، فهو أمر ليس بتلك السهولة خاصة مع وجود تلك النظرة النمطية في المجتمعات والتي تنظر للمجال الإداري والقيادي وكأنه حكراً على الرجال، مستبعدة المرأة من دخولها المجال كلياً. وحتى عند وصول المرأة للمراكز الإدارية فإنه يتم تعيينها في الإدارات الوسطى أو الثانوية وليس في الإدارات العليا (Lemasters & Roach, 2016).

إن صعوبة وصول المرأة للمناصب الإدارية التربوية العليا، هو أمر ليس موجوداً فقط على الصعيد المحلي، بل على الصعيد العالمي أيضاً، ففي أندونيسيا مثلاً تواجه المرأة تحديات في وصولها للمراكز الإدارية وإجتياح وظيفة يرأسها الرجل. وحسب وزارة التربية الوطنية الأندونيسية في عام 2017 فقد كان 35% من مدراء المؤسسات التعليمية هن من النساء، ولكن فقط 14% منهن وصلن لمراكز إدارية عليا (Airin, 2015).

نشهد على الصعيد الفلسطيني، أن نسبة مشاركة المرأة في المؤسسات التربوية الفلسطينية هي نسبة جيدة، حيث أنه بلغ عدد النساء العاملات في كافة مديريات الضفة وقطاع غزة في مختلف المدارس الحكومية والوكالة والخاصة 35.663 معلمة من مجموع 60.915 عامل وعاملة (الدليل الإحصائي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2019، 2020). حيث أن هذه النسبة تمثل النساء اللواتي يعملن كمعلمات وليس كإداريات. وأما في الحديث عن النساء الإداريات الفلسطينيات، فنجد نسبتهن قليلة وخاصة في المراكز الإدارية التربوية العليا، فحسب الدليل الإحصائي لوزارة التربية والتعليم (2019، 2020) فقد بلغ عدد الإداريات العاملات في الجامعات الفلسطينية كافة، هن 99 إدارية مقابل 472 إداري رجل. وفي الكليات الجامعية أيضاً فإن عدد الإداريات بلغ 76 مقابل 274 إداري، كذلك الأمر في التعليم المفتوح فقد وصل عدد الإداريات إلى 354 مقابل 1583 إداري.

الأدب المفاهيمي وتشكل المفاهيم الآتية الإطار المفاهيمي الذي اعتمدته هذه الدراسة.

القيادة التربوية "مفاهيم ونظريات"

تقوم المجتمعات بالتركيز على العملية التربوية؛ هذا لأن نهوض أي مجتمع وتنميته الشاملة يعتمدان بالأساس على وجود أفراد متعلمين مثقفين يرتقون بالمجتمع ويطورونه بعض النظر عن جنسهم. ويعتمد نجاح العملية التربوية على عدة عناصر، من أهمها القائد التربوي والذي يكون بمثابة الرأس المدبر لجميع توجهات المؤسسة التربوية والتي تصب في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل تشاركي مع المرؤوسين (خليل، 2014). وعلى كل مدير تربوي ليتصف بالفاعلية والنجاح في عمله، أن يتمتع بالقدرة على القيادة وبالتالي القدرة على التأثير والتغيير وليس فقط تسيير أمور المؤسسة التربوية كما كان معروفاً في السابق (السعود، 2016).

مفهوم القيادة**عرفها السعود (2016) على أنها:**

"عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (ص78).

وأما عن مفهوم القيادة التربوية فقد عرفها خليل (2017) على أنها "تتضمن تعامل القائد التربوي مع العاملين في المنظمة التربوية التي يقود (مدرسة، مديرية تربية، كلية، جامعة، أم غير ذلك) لتحقيق أهداف هذه المنظمة" (ص69). فالقائد التربوي هو الفرد الذي يمتلك القدرة على التأثير على الآخرين من أجل توجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة (السعود، 2016).

عناصر القيادة التربوية

يتوجب في القيادة التربوية وجود عناصر أساسية متمثلة في: القائد التربوي وهو الشخص الذي يمتلك القدرة على التأثير في سبيل تحقيق التغيير وتحقيق الأهداف. بالإضافة إلى عنصر آخر يكمن في وجود مرؤوسين داخل المؤسسة التربوية والذين يولون ولائهم للقائد التربوي ويتعاونون معه من أجل العمل نحو التقدم وتحقيق الأهداف المشتركة. وأخيراً لا بد من وجود الأهداف التربوية والتي تتمثل في الغايات التي تسعى المؤسسة التربوية لتحقيقها (خليل، 2017).

وظائف القائد التربوي

تتنوع وظائف القائد التربوي لتشمل وظائف المدير التربوي المتعارف عليها من عمليات تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه والقدرة على الاتصال الفعال، والقدرة على أخذ القرارات وإعداد الميزانيات والتفويض ومنح الصلاحيات للآخرين ومهارة التقويم والرقابة، بالإضافة إلى أن القائد التربوي عادة ما يتمتع بالقدرة على إقناع العاملين معه من معلمين وغيرهم بالأهداف التربوية الموضوعية متبعاً الأسلوب التشاركي الديمقراطي. والهدف هنا ليس تسير الأمور التربوية وإنما التغيير والتأثير والإبداع والتي تحكم طريقة تفكير القائد التربوي الحقيقي (البدرى، 2015).

ويرى خليل (2017) أن الإدارة الناجحة للمؤسسات التربوية تعتمد على القائد التربوي الذي يجعل أساس إدارته ومنهج تعامله وتواصله مع الآخرين يعتمد على المشاركة والتعاون. وبناءً على هذا فهناك مهام يترتب على القائد التربوي القيام بها وهي كالآتي: أن يعمل القائد على توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي، ويعمل على تحفيز ودعم من حوله من تابعين. هذا بالإضافة إلى الابتعاد عن المركزية لا بل تبني أساليب القيادة الحديثة كالقيادة التشاركية والتحويلية وهي كما عرفها السعود (2019) على أنها " عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر، للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية " (ص202). وقد أثبتت بعض الدراسات أن القيادة التحويلية هي من أكثر أساليب القيادة فاعلية وتعود بالنجاح على القائد والمؤسسة التربوية على حد سواء (Chin, 2011).

وبما أن هذه الدراسة تتناول موضوع المرأة ووصولها للمراكز القيادية، فبعد قراءة الأدب التربوي الذي تناول هذا الموضوع، نلاحظ أن الأدب التربوي أشار إلى أن الأسلوب القيادي للمرأة يقوم على التعاون والديموقراطية، فهي تسخر القوة والسلطة الممنوحة لها في صنع القرارات ووضع الأهداف بشكل تشاركي مع رؤوسها من خلال بناء علاقات قوية وفعالة مع العاملين معها وكما أشار البدرى (2015) أن الأسلوب القيادي للمرأة لا يختلف عن الأسلوب القيادي للرجل وإنما الاختلاف يكمن في شكل القوة المستخدمة في عملية إدارة المؤسسة التربوية. وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن المرأة قادرة وبجدارة على أن تكون قائدة وإدارية فعالة لترأس مراكز إدارية تربوية عليها حال الرجل، حيث يعود ذلك للأسلوب الديمقراطي والتشاركي والتحويلي الذي تتبعه في قيادتها والذي أثبتت فعاليته على صعيد إدارة المؤسسات التربوية.

أتضح بعد مراجعة الأدب التربوي، أنه تم تقسيم المعوقات التي تواجه المرأة في الوصول للمراكز الإدارية التربوية العليا إلى معوقات داخلية (شخصية)، معوقات خارجية، بالإضافة إلى معوقات تنظيمية تعمل على تأخر تقدم المرأة الوظيفي على نطاق عالمي ومحلي. فأحياناً قد تكون المرأة نفسها هي معيق أمام تقدمها وتطورها الوظيفي، فشعور المرأة الداخلي بضعف قدراتها ومؤهلاتها على القيادة قد يقلل من طموحها في ترأس مركز إداري وبالتالي الاستمرار في المنصب ذاته (Kaparou & Bush, 2017). أيضاً الشعور بالخوف من الفشل أو من النجاح على حد سواء يعتبر من أسباب تراجع المرأة في تطويرها الوظيفي، حتى أنه يقلل من إصرارها على مواجهة التحديات للوصول إلى ما تريد، وهذا ما أشار له الكاتب بيرينا (Brinia, 2015) أن هنالك معوقات داخلية، خارجية وتنظيمية، لتؤكد أن بعض النساء المعلمات يفضلن العمل في مؤسسات تربوية تتناسب طبيعة عملها من أسلوب حياتها الأمومي كممثل مؤسسات تربوية تعنى بالتربية الابتدائية وتربية الطفل ونطاق المدارس، أكثر من اهتمامهن بالأمور الإدارية والتنظيمية للمؤسسات بشكل العام، وهذا ما يبعدهن عن التفكير في التطور الوظيفي. بالإضافة إلى أن بعض المعلمات ينظرن للمركز الإداري بأنه يحتاج لوقت وجهد مضاعفين مما يزيد من تخوفهن من الفشل كمديرات. إن هذا الأمر واقعي فتخوف المرأة أحياناً من عدم قدرتها على الموازنة بين وظيفتها ومسؤولياتها العائلية، قد يشكل هاجس قلق لكثير من النساء وخاصة اللواتي لا يتمتعن بجرأة وقوة شخصية كافية تدعم طموحهن وتحفزهن على تخطي جميع التحديات والمعوقات. والشئ الملاحظ أن معظم النساء اللواتي يشغلن مراكز إدارية يكن في عقدهن الرابع أو الخامس، ويعود ذلك إلى أنهن في هذه السن يكن قد قطعن شوطاً كبيراً في تربية أبنائهن وتوصيلهم لمرحلة عمرية جيدة للاعتماد نوعاً ما على النفس، وبالتالي تجد النساء في هذه المرحلة المزيد من الوقت للتفرغ لمتطلبات المركز الإداري (Lemasters & Roach, 2016).

مشكلة الدراسة وأهدافها

يتضح أن نسب تبوء المرأة لمراكز إدارية عليا، مازلت لم تصل لمرحلة المساواة مع نسب حصول الرجل على مثيلاتها من المراكز حتى عصرنا الحالي، ويعود ذلك ربما لأسباب وعوامل متنوعة ومتغيرة تحد من مشاركة المرأة في الإدارات العليا. إن كثير من النساء حول العالم تمتعن بمهارات تخولهن ليكن قائدات مميزات وفعلاً خضن تجربة القيادة، وقد تركن أثراً كبيراً في تغيير مجتمعاتهن. لكن المشكلة تكمن في أن البعض الآخر من النساء يعتقدن أن عدم وصولهن يكمن في عدم قدرتهن على القيادة، فحسب ما جاء في دراسة قام بها (Chin, 2011) فإن عدم إيمان المرأة نفسها بقدرتها على القيادة، وبأنها لن تتمكن من مجاراة الرجل في الأداء الإداري المتقن هو أمر يدعو للقلق، وهذا يعد معيقاً كبيراً يحد ويقوض من طموحات المرأة وقدراتها. فلا بد من تحديد مختلف المعوقات أمام المرأة، ووضع الخطوط العريضة في التقدم نحو حلها، وفتح الأفق أمام كل امرأة وكل سيدة تتطلع لتحصيل التقدم والتطور في السلم الوظيفي، لتصل بذلك إلى مواقع

إدارية عليا كعميدة كلية في إحدى الجامعات الفلسطينية أو حتى تتقلد منصب رئاسة جامعة أو حتى منصب وزيرة التربية والتعليم. حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على العوامل التي تعيق وصول المرأة الفلسطينية للمناصب الإدارية التربوية العليا. هذا بالإضافة إلى أنها توضح السبل المختلفة الممكنة للتغلب على المعوقات التي تحد من ممارسة المرأة للسلوك القيادي في المراكز الإدارية العليا بمحافظة رام الله والبيرة.

أسئلة الدراسة

تبعاً لما سبق تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما التحديات التي تعيق وصول المرأة الفلسطينية إلى مناصب إدارية تربوية عليا من وجهة نظر نساء فلسطينيات يعملن في سلك التربية والتعليم؟
- ما سبل التغلب على المعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي ووصولها للمراكز الإدارية العليا من وجهة نظر نساء فلسطينيات يعملن في سلك التربية والتعليم؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة في أنها ستثري الأدب التربوي بتسليطها الضوء على واقع المرأة الفلسطينية العاملة في المؤسسات التربوية. ومن ناحية أخرى فإن هذه الدراسة بمثابة دليل ومرشد لكثير من النساء للتعرف على المعوقات أمامهن والتعرف على طرق تساعدن على اجتياز هذه المعوقات للوصول إلى ما يردنه وتحقيق حلمهن في تولي مراكز في الإدارة لم يكن على ثقة من قبل بأنهن قادرات على الوصول إليها. هذا بالإضافة أنه يمكن لمديرات تربويات جدد في مراكزهن من التعرف على التحديات التي قد تواجه أي امرأة في مركز إداري كمركزهن وبالتالي هذا يشكل عاملاً مساعداً لهن للاستمرار في عملهن بكفاءة دون الشعور بالعجز عند مواجهة المشكلات المتعددة. هذا بالإضافة إلى أن التوصيات التي جاءت بها الدراسة تعمل كمحفز لصناع السياسات التربوية بالأخذ بعين الاعتبار واقع المرأة الفلسطينية على محمل الجد في مجال حصولها على مراكز إدارية عليا، وبالتالي العمل على عقد ورشات تدريبية تأهيلية تزيد من كفاءة وقدرات المرأة القيادية وتعمل على دعمها في الوصول للمراكز الإدارية التربوية حالها حال الرجل الفلسطيني في المستقبل القريب.

مصطلحات الدراسة

- تحديات وصول المرأة للمراكز الإدارية العليا: "وهي تلك الأمور التي تشكل حاجزاً يعيق المرأة العاملة في المؤسسات المختلفة من تحقيق طموحاتها في الوصول للمناصب الإدارية العليا وتبوء مراكز إدارية لطلالما أخذ الرجل الأولوية في قيادتها" (ثيلر، 2016).
- مراكز إدارية تربوية عليا إدارياً: وهي مراكز يتم تصنيفها على أنها من المراتب الوظيفية الأعلى في المؤسسة التربوية والتي يقل تواجد المرأة الفلسطينية في مثلثتها كمديرة مدرسة، ومشرفة، ورئيسة جامعة، ونائبة مديرة، وعميدة كلية ووزيرة للتربية والتعليم وغيرها.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- الحد الموضوعي: تمثلت بدراسة تحديات مشاركة المرأة الفلسطينية في المراكز القيادية العليا في المؤسسات التربوية وسبل التغلب عليه.
- الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة في القدس ومحافظة رام الله والبيرة.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة في عام 2020.
- الحد البشري: شملت الدراسة عينة مكونة من اثنا عشر سيدة من سيدات فلسطينيات يعملن في سلك التربية والتعليم بمراكز تربوية مختلفة كالمدراس، الجامعات، الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي والجودة، ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني. حيث من خلال عمل مقابلات معهن، تم التعرف على تفاصيل واقعية ودقيقة لسيدات فلسطينيات بعضهن يواجهن بعض المعوقات في الحصول على التقدم الوظيفي وبالتالي الوصول لمراكز إدارية تربوية عليا، وبعضهن الآخر يواجهن بعض التحديات كونهن يعملن في مراكز إدارية تربوية عليا في مؤسسات تربوية فلسطينية مختلفة.

الدراسات السابقة

بعد مراجعة الأدبيات التربوية ذات الصلة، تم تقسيم الأدبيات إلى ثلاثة محاور على النحو الآتي:

1. دراسات تتعلق بمعوقات وصول المرأة للمراكز الإدارية التربوية العليا.
2. دراسات توضح التناقض الموجود حول قدرة المرأة على القيادة والوصول لمراكز إدارية تربوية عليا.
3. دراسات تتعلق بالتحديات التي تواجه المرأة عند تقلدها لمركز قيادي في المؤسسات التربوية العليا.

المحور الأول: دراسات تتعلق بمعوقات وصول المرأة للمراكز الإدارية التربوية العليا.

اتضح بعد مراجعة الأدبيات، أنه تم تقسيم المعوقات التي تواجه المرأة في الوصول للمراكز الإدارية التربوية العليا إلى معوقات داخلية (شخصية) ومعوقات خارجية بالإضافة إلى معوقات تنظيمية تعمل على تأخر تقدم المرأة الوظيفي على

نطاق عالمي ومحلي. فأحيانا قد تكون المرأة نفسها هي معيق أمام تقدمها وتطورها الوظيفي، فشعور المرأة الداخلي بضعف قدراتها ومؤهلاتها على القيادة قد يقلل من طموحها في ترأس مركز إداري وبالتالي الاستمرار في المنصب ذاته (Kaparou&Bush,2017).

أما عن المعوقات الخارجية التي تؤثر على تطور المرأة الوظيفي ووصولها للمراكز الإدارية التربوية العليا، فتتلخص في: التحيز الاجتماعي الذي تتعرض له المرأة والذي يبرز في طريقة التفكير المتحيزة ضد عمل المرأة في مركز قيادي وإداري عالي، وهذه ظاهرة توجد في غالبية المجتمعات والثقافات حول العالم (Kaparou & Bush, 2017; Lilija & Luddeckens, 2016).

المحور الثاني: دراسات توضح التناقض الموجود حول قدرة المرأة على القيادة والوصول لمراكز إدارية تربوية عليا.
أوضحت دراسة تشين (Chin, 2011) وهي دراسة مكتبية لم تأت بشيء جديد سوى أنها بينت أن هناك صفات جسمية موجودة لدى المرأة كنعومتها وانخفاض نبرة صوتها، لا يتوافقان ومتطلبات المركز الإداري الذي يحتاج للحزم ولنبرة صوت مرتفعة نسبياً. ومن ناحية أخرى تؤكد دراسة حبشي (2010) والتي شارك فيها 25 مديراً ومديرة في عدن، حيث تعرضوا لاختبار يقيس مدى القدرة على القيادة. وجاءت نتائج الدراسة موضحة أن النساء لا تتحكمن بعواطفهن كالرجال وخاصة في المواقف الصعبة وفي المواقف التي تتطلب القدرة على اتخاذ القرارات، وأن النساء أقل كفاءة في القدرة على تفويض السلطة وهم أقل مرونة في وضع الخطط وأقل قدرة على بناء علاقات مع الآخرين، وقد يعود ذلك إلى أن الدراسة أقيمت في عدن والتي تتسم ببيئة بأنها محافظة وبالتالي الرجال هم أكثر عرضة للتفاعل الاجتماعي من السيدات.

المحور الثالث: دراسات تتعلق بالتحديات التي تواجه المرأة عند تقلدها لمركز في الإدارة التربوية العليا.
يعترض وصول المرأة للمراكز الإدارية التربوية العليا العديد من المعوقات والتي تم شرحها بإسهاب، وحتى أنه عند وصولها للمراكز الإدارية التربوية العليا فإنها تواجه بعض التحديات أيضاً. وهذا ما تؤكدته دراسة (Hacifazlioglu, 2016) التي هدفت للبحث في التحديات التي تواجهها المرأة في المراكز الإدارية التربوية العليا في العام الأول من تسلمها لمركز إداري كعميدة كلية في بعض الجامعات التركية والأمريكية. حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مشتملة على 25 امرأة قائدة تعمل في جامعات مختلفة في بلدين، أي 12 مشتركة من إسطنبول (تركيا) و13 مشتركة من أريزونا في أمريكا. وأفادت النتائج أن المرأة عندما تصل لمركز في الإدارة العليا، فإنها تواجه بعض التحديات منها: القدرة على التكيف الذهني مع متطلبات الوظيفة، ومن ناحية أخرى التكيف مع المؤسسة من خلال المحافظة على التوازن والقدرة على اجتياز المشكلات المختلفة كمواجهة التحيز الخفي الذي قد تتعرض له في المركز الإداري الذي ترأسه. هذا بالإضافة إلى أنه يترتب على المرأة القائدة بناء جسر من العلاقات الودية والتواصل الفعال مع مرؤوسيه.

منهجية الدراسة

اتبعت هذه الدراسة المنهج السردى الكيفي، حيث هدفت إلى التعرف على العوامل التي تعيق وصول المرأة الفلسطينية للمراكز الإدارية التربوية العليا. بالإضافة إلى أنها توضح السبل المختلفة الممكنة للتغلب على المعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي للوصول إلى المراكز الإدارية التربوية العليا بمحافظة رام الله والبيرة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من النساء الفلسطينيات اللوات يعملن في المؤسسات التربوية الثلاث، أولها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، جامعة بيرزيت، بالإضافة هيئة الاعتماد الأكاديمي والجودة (AQAC).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من المؤسسات التربوية بشكل قصدي وعينة متيسرة لتشكيل اثنتا عشر سيدة تربوية فلسطينية يعملن في سلك التربية والتعليم العالي بمسميات وظيفية مختلفة.

أدوات الدراسة

لجمع البيانات المطلوبة لتحقيق هدف الدراسة فقد أعدت الباحثة أسئلة شبه مغلقة، حيث تم تطوير نموذج لمقابلة السيدات المشاركات في الدراسة. وبالرجوع لبعض الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها في هذه الدراسة كدراسة ليلى ولوديكينز (Lilja & Luddeckens, 2016)، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة.

صدق الأدلة وثباتها

للتحقق من صدق المحتوى تم عرض أسئلة المقابلة على ثلاثة محكمين خبراء في كلية التربية في جامعة بيرزيت، وقد قاموا بإجراء التعديلات اللازمة على الأسئلة المكتوبة من أجل المقابلة. أما عن الصدق الظاهري، فقد تم التحقق منه من خلال قيام الباحثة بعمل مقابلة مع سيدتين كعينة استطلاعية، وذلك للتحقق من أن الأسئلة المطروحة كانت فعالة وتخدم

الهدف الذي صممت الدراسة من أجله. للتحقق من ثبات المقابلة كأداة للدراسة، فقد قامت الباحثة بتحليل المقابلات وتحويلها إلى نص كتابي بداية، وبعد مرور أسبوعين على التحليل الأولي للمقابلات، تم إعادة العملية والمقارنة بين النص الأول والنص الثاني لتفريغ المقابلات وذلك لضمان عدم وجود معلومات مغايرة عن البيانات التي تم تحليلها مسبقاً. عرض النتائج ومناقشتها

تمحورت نتائج الدراسة تبعاً لإجابات المبحوثات واستخراج الأنماط منهم في المحورين الآتيين:

المحور الأول: النتائج المتعلقة بالعوامل التي تعيق وصول المرأة الفلسطينية إلى مراكز إدارية تربوية عليا.

1. معوقات داخلية (شخصية):

أكدت أغلبية المبحوثات، أن مخاوف المرأة الداخلية هي معيق كبير وتعود لأسباب مختلفة من ضمنها الخوف من الفشل عند الحصول على وظيفة أعلى وبالتالي مسؤوليات أكبر وتقيد أكثر بمتطلبات الوظيفة شخصية، ولكن بعض المبحوثات أشرن أنهن حولن المعوقات والمخاوف إلى حوافز. أشارت بعض النساء يفضلن الابتعاد عن المراكز الإدارية التربوية وخاصة العليا منها لأنها تحتاج لوقت وجهد مضاعفين مما يزيد التخوف من فرصة فشلهن في تحمل ذلك. بينما جزء من المبحوثات أشرن أنه صحيح هناك معوقات شخصية عديدة منها ما هو مشترك بين الرجل والمرأة ومنها ما تنفرد به المرأة، ولكن مع كل ذلك ترى أنه إذا تمتعت المرأة بالدافعية الداخلية، فلا شيء يعيقها ويقوض مزاعمها للوصول إلى أعلى المراكز الإدارية التربوية.

2. معوقات خارجية (اجتماعية):

تنوعت الأدوار الاجتماعية التي تمارسها المرأة في المجتمع، فهي الأم والزوجة والأخت والمربية قبل كونها المدرسة أو المديرية أو المشرفة وغيرها الكثير الكثير. وتؤكد المبحوثات على أن المسؤوليات العائلية ووجود الأولاد خاصة في أعمار صغيرة يكبل المرأة ويبعدها عن التفكير في التقدم لوظيفة أعلى مركزاً، وهذا توافق مع نتائج دراسة حبيشي (2014). وأما بالنسبة للسيدة 12 و 3 فقد أضافت أنه ليس فقط وجود الأولاد يعيق تقدم المرأة أحياناً بل هناك مسؤوليات أخرى تكاد توازي وجود الأطفال. وجاءت دراسة البشاشة (2016) ودراسة كل من روزيت وتوست (Rosette & Toast, 2013).

ومن ناحية أخرى تندرج نظرة المجتمع المتحيزة تحت مسمى المعوقات الاجتماعية مشكلة معيق آخر، وذلك لوجود التأثير السلبي لنظرة المجتمع التقليدية المتحيزة ضد عمل المرأة على تقدمها الوظيفي ليس فقط في مجال التربية وإنما في المجالات الأخرى أيضاً. وقد جاءت دراسة كابارو وبوش (Kaparou & Bush, 2017) لتؤكد أن التحيز الاجتماعي الذي تتعرض له المرأة والذي يبرز في طريقة التفكير المتحيزة ضد عمل المرأة في مركز قيادي أو إداري يشكل عائق كبير أمام تقدمها المهني وهذا ما أشارت له أغلبية المبحوثات.

3. معوقات تنظيمية (وظيفية):

من المعوقات التنظيمية التي تواجه المرأة؛ تتمثل في شخصية المدير نفسه، وهذا ما أشارت له أغلبية المبحوثات. وعند طرح سؤال المقابلة على الأربع سيدات، "هل تتمتع المرأة الفلسطينية بجميع حقوقها وأهمها الشعور بالمساواة مع زميلها الرجل داخل المؤسسة التربوية؟ وهل تجدي أي نوع من التحيز ضد عمل المرأة داخل المؤسسة التربوية بأشكاله؟ وضحي ذلك" كانت الإجابات شبيهة جداً وقد تم الإجماع على أن المرأة تتمتع بنوع من المساواة مع زميلها الرجل من ناحية الراتب وحصولها على إجازات وعلاوات مالية وغيرها، أما عن احتمالية وجود تحيز من قبل الزملاء ضد تقدمها الوظيفي. بالإضافة لوجود تحيز خفي ملاحظ خاصة في الاجتماعات الرسمية، يتمثل في أن الصوت العالي والقوة في الكلام يعطيان الرجل الأولوية في إبراز آرائهم واعتبار أن شخصية المرأة وأنوثتها ونعومة صوتها تحولاً لتقلدها مناصب إدارية عليا، وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من لامستيرز وروتش (Lemasters & Roach, 2013).

المحور الثاني: النتائج المتعلقة بسبل التغلب على المعوقات والتحديات التي تحول دون وصول المرأة الفلسطينية للمراكز الإدارية التربوية العليا بمحافظة رام الله والبيرة.

هذا وقد أجمعن المبحوثات على أن المرأة قادرة وبكل نجاح على ممارسة السلوك القيادي في أي مركز تشغله سواء في مركز إداري أم في مركز غير إداري. أما بالنسبة لما أشارت له دراسة كل من برينيا (Brinia, 2015)، ودراسة تشين (Chin, 2011)، ودراسة حبيشي (2014)،

وبعد طرح أحد الأسئلة على المبحوثات المتمثل في "ما الأمور التي يمكن عملها للتغلب على المعوقات المختلفة واجتيازها من خبرتك الشخصية؟ نتلخص الإجابات وتتشكل الأنماط كالاتي:

أن تطور المرأة ذاتها مهنياً وأكاديمياً، أن تعي المرأة دورها وحقوقها، أن تقيم المرأة ذاتها وحاجاتها، أن تشارك في دورات تدريبية لزيادة مؤهلاتها القيادية والإدارية، أن تتمتع المرأة بقوة شخصية وطموح، أن يكون لديها رؤيا ومثابرة، أن تؤمن بقدراتها مهما واجهتها مشاكل، أن تكون قدوة لغيرها، أن تعطي بشكل مستمر دون انتظار مدح أو مقابل، أن تنظم وتقسم وقتها بما يتناسب ونظام حياتها (وضع أولويات لحياتها)، أن تتعاون وزملائها بالعمل وأن تنتمي لمكان عملها، قدرتها على القيام بوظائف القيادة جميعها كالتنظيم التخطيط، والتنفيذ. تفويض الأعمال، أن تكون واثقة بنفسها ولديها قدرة على إثبات قوتها الداخلية، أن تتمتع بالطموح، تتمتع بالأسلوب القيادي مهم جداً حتى لو لم تكن في مركز إداري، التواضع، أن تعترف بقدرات الغير وتعمل كفريق، أن تتمتع بالمبادرة، أن تتمتع بصفات القادة وأهمها بمهارة الاتصال

والتواصل، احترام الغير وعدم فرض رأيها بالقوة على زملائها بالعمل، عليها بمضاعفة جهودها والمثابرة، أن تتخلص من بعض الآفات الاجتماعية كالأحاديث الجانبية بين النساء خاصة في مكان العمل والغيرة غير المهنية، أن تدرب نفسها على مهارة الانصات والتحليل، وعليها أن تتحمل أعباء العمل إذا أرادت الوصول لمراكز عليا في الإدارة.

التوصيات

- عمل دراسة مستقبلية تبحث في موضوع تأثير الوضع السياسي الراهن في فلسطين في ظل وجود الاحتلال الإسرائيلي، على تقدم المرأة الوظيفي في المجال التربوي لتصل لمراكز إدارية تربوية عليا.
- دمج المرأة في دورات متعددة من شأنها التعريف بحقوقها والقوانين السائدة.
- تشجيع المرأة ودعمها بعقد ندوات تسلط الضوء على إنجازات المرأة الفلسطينية في جميع المجالات من شأنها تغيير الصورة النمطية السلبية تجاه المرأة.
- إصدار قوانين وتشريعات من شأنها تخصيص ساعات تفرغ للمرأة من شأنها تخفيف الأعباء الوظيفية، لما تتحمله من أعباء أخرى عائلية لا يتحملها الرجل مما يجعل ذلك عائقاً يحول لتقدمها العلمي، البحثي والوظيفي.

قائمة المراجع العربية

- البدري، طارق عبد الحميد. (2015). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية (ط.2). عمان، الأردن: دار الفكر.
- البشاشة، عبير. (2016). درجة ممارسة المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية للمهارات الإبداعية في عملها. وزارة التربية والتعليم. (3)45. 59-58.
- ثيلر، م. (2016). القيادة وأساليب ممارسة السلطة (د. عز الدين الخطابي، مترجم). مجلة رؤى التربية، 36. (العمل الأصلي نشر سنة 2000).
- حبشي، عادل. (2014). قياس القدرة على القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عدن. مجلة كليات التربية. (12). 180-155.
- خليل، نبيل. (2017). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب. (2016). القيادة التربوية مفاهيم وأفاق (ط.1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشهابي، أنعام ومحمد، موفق. (د.ب). مشكلات تبوء المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية). 632-611.
- وزارة التربية والتعليم. الدليل الإحصائي السنوي 2020-2019 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني. رام الله، فلسطين.

قائمة المراجع الأجنبية

- Airin, R. (2015). Influencing Factors of Female Representation as School Principals in Indonesia. (Non-Journal). (ERIC Document Reproduction Service No. ED536707.1-14.
- Brinia, V. (2015). Men VS. Women; Educational Leadership in Primary Schools in Greece: an Empirical Study. International Journal Of Educational Management, 26 (2). 175-191.
- Chin, J. (2011). Women and Leadership: Transforming Visions and Current Contexts. The Forum On Public Policy. 1-12.
- Flanagan, E. and O'leary, V. (2012). In Encyclopedia of Women and Gender: Sex Similarities and Differences and the Impact of Society on Gender. Oxford, United Kingdom: Elsevier science & technology. Retrieved from <http://search.credoreferences.com/content/entry/estwomen/leadership/0>.
- Hacifazlioglu, O. (2016). Entry and Transition to Academic Leadership: Experiences of Women Leaders from Turkey and the U.S. Educational Sciences: Theory & Practice, 10 (4). 2257-2273.

- Kaparou, M. & Bush, T. (2017). The Career Progress of Women Secondary School Principals in Greece. *A Journal Of Comparative Education*, 37 (2). 221-237. (ERIC Document Reproduction Service No. EJ764039).
- Lemasters, L. & Roach, V. (2012). 3-Dimensional Portrait of the Female CEO. *NCPEA*, 7(1). Austin State University. 1-12.
- Liljia, S. & Luddeckens, M. (2016). Women in Middle Management in Germany, Sweden and the United Kingdom. Published Master's thesis. Internationalla Handelshogskolan: Hogskolan I Jonkoping.
- Rosette, A. & Toast, L. (2013). Agentic Women and Communal Leadership: How Role Prescriptions Confer Advantage. *Journal Of Applied Psychology*, 95 (2). 221-235.