



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط  
في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية  
والتعليم جنوب نابلس

إعداد  
أنس سعد عواد

إشراف  
د. كفاح أحمد برهم


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


درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط  
في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية  
والتعليم جنوب نابلس

إعداد  
أنس سعد عواد

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2025/10/15م، وأجيزت:

  
التوقيع

  
التوقيع

  
التوقيع

د. كفاح برهم

المشرف الرئيسي

د. نداء ازحيمان

الممتحن الخارجي

د. محمود الشمالي

الممتحن الداخلي

## الإهداء

إلى والديّ العزيزين، من غرسا في حبّ العلم والإصرار على التميز، منبع العطاء والدعم، وإلى عائلتي

التي كانت السند في كل خطوة،

كما أهدي هذا العمل إلى أساتذتي الأفاضل الذين كان لهم الفضل الكبير في توجيهي ودعمي خلال مسيرتي الأكاديمية، تقديراً لعطائهم العلمي وتوجيههم السديد ومساندتهم المتواصلة، ولا سيما المشرفين الكرام الذين أولوني ثقتهم وقدموا لي من خبراتهم ما أسهم في إنجاز هذا العمل على أكمل وجه.

إلى كل من آمن بقدرتي ووقف إلى جانبي في طريق البحث والعلم،

أهدي ثمرة جهدي وتعب سنواتي، امتناناً وعرفاناً لهم جميعاً.

أنس عواد

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تنجز الأعمال، وبتيسيره تتحقق الأمنيات.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى مشرفتي الدكتورة كفاح برهم على ما قدمته لي من دعم علمي وتوجيهات قيّمة وإشراف مثمر خلال إعداد هذه الرسالة، فكانت نعم المعين والموجّه، فلها مني كل التقدير والاحترام.

كما لا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهودهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذه الدراسة وأضافت لها الكثير.

كما أخص بالشكر جميع من ساهم في تسهيل مهمتي البحثية من معلمين ومعلمات وزملاء، لما أبدوه من تعاون كريم وصدق في الإجابة ومشاركة فاعلة أثرت نتائج البحث.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الامتنان لعائلي العزيزة، سندي الأول والدائم، على دعمهم المعنوي، وصبرهم، ومساندتهم المتواصلة لي طيلة فترة دراستي.

وختاماً، الشكر موصول لكل من كان له أثر في رحلتي العلمية، صغيراً كان أم كبيراً، فلکم مني كل الامتنان والتقدير.

أنس عواد

## الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

### درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
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: أنى محمد عواد

التوقيع: انى عواد

التاريخ: ١٠/١٠/٢٠٢٠

## فهرس المحتويات

ج	الإهداء	.....
د	الشكر والتقدير	.....
هـ	الإقرار	.....
و	فهرس المحتويات	.....
ح	فهرس الجداول	.....
ط	فهرس الملاحق	.....
ي	الملخص	.....
1	<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية</b>	.....
1	مقدمة الدراسة	.....
4	المجال الأول: الإدارة المدرسية	.....
11	المجال الثاني: التعلم النشط	.....
24	الدراسات السابقة	.....
24	أولاً: الدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية	.....
28	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتعلم النشط	.....
33	التعقيب على الدراسات السابقة	.....
36	مصطلحات الدراسة	.....
37	مشكلة الدراسة	.....
39	فرضيات الدراسة	.....
39	أهداف الدراسة	.....
40	أهمية الدراسة	.....
41	حدود أو محددات الدراسة	.....
42	<b>الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات</b>	.....
42	منهج الدراسة	.....
42	مجتمع الدراسة وعينتها	.....

45	أدوات الدراسة
54	متغيرات الدراسة للبيانات الكمية
54	إجراءات تطبيق الاستبانة في الدراسة
55	المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية
<b>57</b>	<b>الفصل الثالث: نتائج الدراسة</b>
57	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
64	نتائج السؤال الأول والمتعلقة بفرضيات الدراسة
64	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
66	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
67	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
69	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
69	النتائج المتعلقة بالمقابلة
<b>74</b>	<b>الفصل الرابع: تفسير النتائج و مناقشتها</b>
74	مناقشة النتائج المرتبطة بأسئلة الدراسة
79	مناقشة نتائج السؤال الأول المتعلق بفرضيات الدراسة
80	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
81	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
83	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
85	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
87	مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الثالث
88	مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الرابع
91	التوصيات والمقترحات
<b>92</b>	<b>المراجع العلمية</b>
<b>97</b>	<b>الملاحق</b>
<b>b</b>	<b>Abstract</b>

## فهرس الجداول

- جدول (1): نظريات الإدارة المدرسية ..... 6
- جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغيراتها ..... 44
- جدول (3): قيم التشبع لكل فقرة والجذر الكامن ونسبة التباين المفسر ..... 47
- جدول (4): الثبات لكل مجال من الاستبانة ..... 48
- جدول (5): بيانات المعلمين الذين قاموا بالاجابة عن أسئلة المقابلة ..... 53
- جدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف لاستراتيجيات التعلم النشط ..... 58
- جدول (7): يبين نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة (One-sample t-test) لدرجة تفعيل لإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس لفحص فروق استراتيجيات التعلم النشط ومستويات مقياس ليكرت الخماسي ..... 60
- جدول (8): نتائج اختبار (t-Test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس ..... 65
- جدول (9): نتائج اختبار (t-Test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ..... 67
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الخبرة ..... 68
- جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الخبرة ..... 109
- جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير مراحل المدرسة ..... 110
- جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير مراحل المدرسة ..... 111
- جدول (14): ترميز البيانات النوعية حول الموضوعات المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية ..... 112

## فهرس الملاحق

- 97 ..... ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولى
- 101 ..... ملحق (ب): الاستبانة بصورتها النهائية
- 106 ..... ملحق (ج): أسئلة المقابلة
- 107 ..... ملحق (د): أسماء لجنة التحكيم
- 108 ..... ملحق (هـ): كتاب تسهيل المهمة
- 109 ..... ملحق (و): الجداول

# درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس

إعداد

أنس سعد عواد

إشراف

د. كفاح أحمد برهم

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس تبعاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مراحل المدرسة) ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي (المختلط)، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (313) معلماً ومعلمة من أصل مجتمع قوامه (1650) معلماً ومعلمة، وعلى عينة قصدية لإجراء المقابلات مكونة من (10) معلمين ومعلمات من المدارس الحكومية في مديرية جنوب نابلس، وجمعت البيانات باستخدام أداتين: الأولى الاستبانة والتي تضمنت ثلاثة محاور (التخطيط، التنفيذ، التقييم)، والثانية المقابلة.

وأظهرت النتائج أن درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس جاء بتقدير متوسط (2.95) وبنسبة مئوية (59.15%)، حيث سجل مجال التخطيط أقل متوسط حسابي (2.84) وبنسبة مئوية (56.85%)، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير المؤهل العلمي حيث كان (0.034) وعدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، مراحل المدرسة)، وأظهرت نتائج المقابلات أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل توظيف استراتيجيات التعلم النشط في مديرية تربية جنوب نابلس منها نقص الإمكانيات المادية، ونقص الحوافز والدافعية لدى

المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى العديد من المقترحات منها التدريب والتأهيل المستمر للمديرين والمعلمين لتفعيل توظيف استراتيجيات التعلم النشط.

في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بضرورة تضمين استراتيجيات التعلم النشط ضمن الخطط المدرسية بشكل منهجي، وتوفير البيئة المدرسية والإمكانات المادية والتدريب المستمر لتحسين درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في مديرية تربية جنوب نابلس.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة المدرسية، التعلم النشط، مديرية تربية جنوب نابلس.

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

#### مقدمة الدراسة

التعليم هو الركيزة الأساسية لتطور المجتمعات وازدهارها، فهو الأداة التي تمكن من النهوض بمختلف مجالات الحياة البشرية وتحقيق التنمية الشاملة. ويتطلب تطوير التعليم مواكبة التقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي وتطبيق الاستراتيجيات والتقنيات الحديثة في العملية التعليمية، بما يرفع من جودته وفاعليته، ويسهم في تحقيق النهضة والوصول إلى مستوى الدول المتقدمة، ويأتي التعلم النشط كأحد أبرز التوجهات الحديثة التي تجسد هذا التطور في التعليم، إذ يُعدُّ نقلة نوعية من أسلوب التلقين التقليدي إلى أسلوب يعتمد على مشاركة الطالب الفاعلة في بناء المعرفة واكتساب المهارات من خلال التفاعل والتجريب والتفكير الناقد، فتنبئ استراتيجيات التعلم النشط يسهم في تحقيق أهداف التعليم الحديث القائم على الإبداع والابتكار، ويعزز من جودة العملية التعليمية وكفاءة مخرجاتها بما ينسجم مع متطلبات التنمية والتقدم في المجتمعات المعاصرة.

يُعد النظام التربوي والتعليمي من أهم النظم التي تكوّن المجتمع وتساهم في تطوره، حيث يُقاس نجاح المجتمع بجودة هذا النظام، تساهم المدرسة كلبنة أساسية في بناء الإنسان وتنميته وفق قدراته ورغباته، مما يعزز التطور المجتمعي لذا، فإن الاهتمام بأداء المدرسة هو المفتاح الرئيسي للنهوض بالنظام التربوي وتحقيق تقدم المجتمع ورفعته البشرية، و تبرز أهمية التعلم النشط بوصفه أداة فعّالة لتطوير أداء المدرسة، إذ يسهم في بناء بيئة تعليمية محفزة تُنمّي التفكير والإبداع لدى الطلبة، مما يعزز جودة التعليم ويقود إلى نظام تربوي أكثر حيوية وقدرة على مواكبة تطور المجتمع (الغزو، 2019).

ان الإدارة المدرسية مجال النجاح المؤسسة التعليمية، فهي المسؤولة عن تخطيط العمل وتنظيمه وتنسيقه والإشراف عليه وتقييمه لضمان تحقيق الأهداف التعليمية. ويقوم مدير المدرسة بدور القائد الذي يمتلك

الخبرات والمهارات الإدارية اللازمة، فيعمل على تنظيم شؤون المدرسة، وتوجيه العاملين، وتحفيزهم، ومتابعة سير العملية التعليمية بما يحقق أفضل النتائج (نصرات، 2023).

ويشكل مدير المدرسة الركيزة الأساسية للعملية التعليمية، حيث يهيئ بيئة تربوية محفزة ويسهم في تطوير مهارات المعلمين وجودة المناهج. يقوم بالتخطيط وتحفيز التعاون والإبداع بين الكادر التعليمي، ويشاركهم في المسؤوليات الإدارية. كما يتولى تقييم الأداء وحل المشكلات لتطوير العملية التعليمية داخل الصف وخارجه (حربي و عواد، 2021).

فمنذ بداية المسيرة التعليمية سعى الإنسان لإيجاد أفضل الطرق لإيصال المعلومة للطلاب بفاعلية وسرعة وبأقل جهد، مستفيدًا من خبراته وبيئته. ومع تطور العصور وتغير الظروف، ازدادت الحاجة لتطوير استراتيجيات التدريس لتلائم متطلبات كل زمن واحتياجات الطلبة وبيئاتهم المختلفة (Kenta, 2017).

لقد أدى التطور التكنولوجي والمعرفي إلى تغييرات جوهرية في المجال التعليمي، خاصة في إدارة المؤسسات التعليمية التي توسعت مهامها لتشمل الجانب الفني إلى جانب الإداري، لم تعد الإدارة المدرسية تقتصر على الأعمال الروتينية، بل تشمل الآن تنظيم العملية التعليمية، الإشراف على المناهج والبيئة الدراسية، وتطويرها، كما أصبحت مسؤولة عن تعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتوفير الإمكانات المادية والبيئية المناسبة لتحقيق أهداف التعليم والتربية (Hui & Cheng, 2017).

ومع تسارع التطور العلمي، أصبحت الطرق التقليدية غير كافية، مما دفع المؤسسات التعليمية لاعتماد استراتيجيات التعلم النشط التي تجعل الطالب محورًا فاعلاً في بناء المعرفة، تشمل هذه الاستراتيجيات أساليب متنوعة مثل الخرائط الذهنية، أداء الأدوار، والنقاش المتتابع، بهدف تنمية التفكير النشط وتعزيز مشاركة الطلبة، وتعمل هذه الأساليب على تحفيز التفكير والتفاعل داخل الصف وخارجه لتحقيق تعلم أكثر فاعلية (Cecilia , 2019).

قام التربويون بتطوير استراتيجيات تعليمية تناسب مختلف المباحث وتنمي مهارات التفكير والمهارات الحياتية، و يفتح يُعتبر التعلم النشط من أبرز هذه الأساليب، حيث يجعل المتعلم محور العملية التعليمية ويركز على تنمية التفكير العالي، يساهم هذا الأسلوب في تحقيق أهداف التعليم وصقل شخصية الطالب ليصبح فاعلاً ومتكاملاً (الحجرف، 2022).

ويعتمد التعلم النشط على جعل المتعلم مجالاً لعملية التدريس، من خلال نقله من دور المتلقي السلبي إلى مشارك إيجابي وفاعل في المواقف التعليمية، حيث يركز هذا النهج على تنمية مهارات التفكير العليا مثل التحليل والتركيب والتقويم، عبر أنشطة ومواقف تعليمية متنوعة تتطلب البحث والتجريب والعمل، سواء بشكل فردي أو جماعي، بما يتيح اكتساب المهارات والمعارف وتكوين الاتجاهات والقيم (Patrick , 2024).

فالتعلم النشط يضع الطالب في مركز العملية التعليمية، ليكون باحثاً ومفكراً ومشاركاً فاعلاً في اكتساب المعرفة وتوظيفها، يعتمد على التفاعل والتعاون والأنشطة العملية بدلاً من التلقي السلبي، مما ينمي التفكير العليا، ويسهم في رفع دافعية الطلبة وصقل شخصياتهم لمواجهة تحديات الحياة (Kenta, 2017).

تتطلب الطرق التقليدية جهداً كبيراً من المعلم وتستنزف طاقاته، بينما توفر استراتيجيات التعلم النشط الوقت والجهد وتحقق نتائج أكثر فاعلية في التعليم. لذا؛ يجب على مديري المدارس تغيير أنماط التعلم والسلوك لدى المعلمين عبر تدريبهم على هذه الاستراتيجيات، مع الإشراف والتنظيم والإبداع من المدير لضمان تحقيق أهداف العملية التعليمية بسرعة ودقة (الفارس، 2022).

ويتحمل مدير المدرسة مسؤولية كبيرة في تعزيز بيئة التعلم النشط، حيث يخلق مواقف تعليمية تحفز المعلمين والطلبة على المشاركة الفعالة. ويُسهم بأساليبه وتقنياته في توجيه العملية التعليمية، ودعم

استخدام استراتيجيات التعلم النشط، مما يسهل قبول الطلبة لها ويساعد في عملية التقويم وتقديم التغذية الراجعة لتحسين الأداء التعليمي (Ekpoh & Eze, 2015).

ويعتبر مدير المدرسة المحرك الأساسي لبيئة التعلم النشط، من خلال توفير التسهيلات والإمكانيات ودعم المعلمين معنوياً ومهنياً، ويضطلع بدور حيوي في تعزيز الإيجابيات وتجنب السلبيات، واستبدال الأساليب التقليدية بطرق حديثة تسهم في رفع جودة العملية التعليمية وتطويرها (Thompson, 2024).

يرى الباحث أن الإدارة المدرسية تعد حجر الأساس في تطوير العملية التعليمية وتفعيل استراتيجيات التعلم النشط، حيث يعتمد نجاح تطبيق هذه الاستراتيجيات على وعي المدير بدوره القيادي وقدرته على توفير بيئة تعليمية محفزة، كما يلعب تحفيز المعلمين على تبني استراتيجيات تعليمية حديثة تركيز على الطالب دوراً محورياً في هذا السياق. لذلك، تأتي أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس.

## المجال الأول: الإدارة المدرسية

### مفهوم الإدارة المدرسية

تُعرّف الإدارة المدرسية بأنها عملية تنظيم وتنسيق الجهود والموارد البشرية والمادية داخل المدرسة بهدف تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بكفاءة وفاعلية، من خلال التخطيط والتوجيه والتنظيم والتقويم، وتهيئة بيئة تعليمية محفزة تدعم التعلم وتطوير العاملين، ويقود هذه العملية مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً محورياً يشرف على تكامل عناصر العملية التعليمية ويحفز الطاقم لتحقيق الأهداف المنشودة (ثمالي، 2023).

ويتفق هذا التعريف مع ما ورد في دراسات نصرات (2023) والغزو (2019) التي أكدت على أهمية التخطيط والتنظيم واستخدام الموارد بشكل أمثل لتحقيق الأهداف التعليمية، كما يتفق مع تعريف الأغا

(2022) الذي يبرز الدور القيادي للمدير في العملية التعليمية، أما الاختلاف فيمكن في بعض التفاصيل التي ركزت عليها الدراسات، مثل تسمية الدور بـ"القيادة التربوية" لدى الأغا، التي تؤكد البعد القيادي بشكل أكبر.

### أهمية دور الإدارة المدرسية

تعد الإدارة المدرسية المجال الأساسي لتحقيق أهداف العملية التعليمية، حيث يقود مدير المدرسة المؤسسة بكفاءة لاستثمار الإمكانيات ورفع مستوى الأداء التعليمي، وتساهم الإدارة المتمكنة في تهيئة بيئة تعليمية تنمي مهارات الطلبة وتساعدهم على التكيف مع متغيرات المجتمع بذلك؛ تلعب الإدارة دوراً حيوياً في تحقيق التقدم العلمي والاجتماعي المطلوب.

تُبرز الإدارة المدرسية أهميتها في وضع الأهداف والخطط المناسبة وتنظيم الجهود لتحقيقها بفعالية، مما يساهم في تطوير البيئة التعليمية وتحفيز الطاقم التعليمي والإداري، يضمن هذا الدور القيادي كفاءة العملية التعليمية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة وبذلك، يرتبط نجاح المؤسسة التعليمية ارتباطاً وثيقاً بكفاءة الإدارة في التخطيط والتنظيم والتقويم، وهو ما تتوافق معه أهداف الدراسة في تحسين جودة التعليم وتهيئة بيئة تعلم نشطة وفعالة (الفارس، 2022).

## نظريات الإدارة المدرسية

لقد حدد الجمهوري (2019) نظريات الإدارة المدرسية وفق الأقسام الآتية:

### جدول (1)

نظريات الإدارة المدرسية

النظرية	مؤسسها	سنة الظهور	أهم ملامحها
النظرية التقليدية	نظرية الرجل العظيم (توماس كارليل)	1840	القيادة فطرية تُكتسب بالجينات ولا يمكن اكتسابها.
	نظرية السمات (جوردون ألبرت)	1990	الصفات القيادية مهارات خاصة يولد بها القائد.
النظريات السلوكية	ماكريجور	1960	تركز على الأفعال والتصرفات الإدارية للمدير أثناء العمل.
	هالين (نظرية البعدين)	1957	بعد المبادرة وتوزيع المهام، والتركيز على الإنتاج مع الاهتمام بمشاعر واحتياجات المعلمين.
	ردن (نظرية الثلاثة أبعاد)	1967	أضاف بعداً ثالثاً وهو مراعاة الموظفين في المؤسسة.
النظرية الموقفية	فيلدر	1967	تؤكد على مرونة الممارسات الإدارية حسب الظروف والتقلبات المحيطة بالمؤسسة لتحقيق الفاعلية.

تعكس هذه النظريات تطور فهم الإدارة المدرسية من الاعتماد على الصفات الفطرية والقائمة على الشخصية القيادية، إلى التركيز على السلوكيات الإدارية الفعلية التي يمارسها المدير وتأثيرها على بيئة العمل، ومن ثم جاءت النظرية الموقفية لتؤكد ضرورة المرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة في المؤسسة التعليمية لتحقيق الأداء الفعال، هذا التطور يعزز أهمية دراسة الإدارة المدرسية بمرونة

وتطبيق استراتيجيات تتناسب كل حالة، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة التي تسعى لفهم دور الإدارة في تحسين بيئة التعلم النشط وتفعيل العملية التعليمية.

### عناصر الإدارة المدرسية

تتكون الإدارة المدرسية من العديد من المكونات والعناصر التي تتضافر جهودها في نجاح الإدارة المدرسية وقد حددها نصرات (2023) فيما يأتي:

- مدير المدرسة: وهو رأس الهرم المدرسي والمسؤول الأول عن ادارتها واتخاذ القرارات وتقرير الإجراءات فيها ويقع على عاتقه التنسيق وضبط الإيقاع الجماعي للمؤسسة.
- هيكل المدرسة التنظيمي: ويضم الأقسام المختلفة التي تشكل البنية المدرسية وهي التي تنوزع بينها المهام الإدارية والمدرسية.
- الموظفين: ويضم المعلمين والعاملين وهم العمود الفقري في المؤسسة التعليمية.
- الطلبة: وهم مجال العملية التعليمية المدرسية، وهم مجال العمل الإدارة المدرسية
- المناهج والمقررات: ويتضمن ذلك تطوير وتحسين المقررات والمناهج والطرق
- الإمكانيات المادية والنقدية: وتتضمن المنشآت والأدوات والمرافق المدرسية إضافة للأمور النقدية والتي يجب إدارتها بحكمة من أجل الوصول لمجال تعليمي ناجح
- القرارات الإجرائية والرقابة: وتتضمن كل الإجراءات التي تسهل سير العملية التعليمية
- العلاقة مع خارج المدرسة: ويتضمن العلاقة مع أهالي الطلبة ومع مؤسسات المجتمع المدني في بيئة المدرسة من أجل توفير الإمكانيات اللازمة للمدرسة والعملية التعليمية.
- التطوير الشخصي للعاملين: ويتضمن مجالات التطوير الشخصي سواء العلمي أو المهني للمعلمين في المدرسة.

في ضوء ماسبق يرى الباحث أن مكونات الإدارة المدرسية تعكس شمولية النظرة الحديثة للإدارة، إذ لم تعد تقتصر على الجانب الإداري فقط، بل امتدت لتشمل عناصر بشرية ومادية وتنظيمية واجتماعية تتكامل جميعها لتحقيق أهداف التعليم.

### المهارات الإدارية لمدير المدرسة

ذكرت مرضاخ (2022) بأن المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة هي:

- المهارات التكوينية الذاتية: وهي التي تمثل الصفات الجسمانية والعقلية والنفسية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة مثل تحمل المسؤولية، وامتلاك روح المبادرة، والقدرة على الابتكار وإيجاد الحلول الإبداعية والفاعلة، والتمتع بقوة الإصرار على العمل.
- المهارات الفنية والمعرفية: وهي التي تتمثل في معرفة وإلمام مدير المدرسة بمجالات التعليم المستحدثة والسلوكيات الإدارية الحديثة والتي تستجد بشكل متسارع نتيجة للانفجار المعرفي والإلكتروني والتقني الذي يعيشه العالم في عصرنا الحالي.
- ومن المهارات الفنية التي يجب توافرها لدى مدير المدرسة مهارة القدرة على المساهمة في تحديث المقررات وتطوير المناهج التعليمية الدراسية، ومهارة القدرة على تحويل الخطة المدرسية إلى ممارسات واقعية قابلة للتطبيق في المؤسسة التعليمية التي يديرها، والقدرة على مشاركة المسؤولية مع الطاقم الإداري والتعليمي.
- المهارات الإنسانية: والتي تعني القدرة على التواصل مع الناس وهي في مجال المهمة الإدارية المدرسية، ومن المهارات التي يمكن ممارستها من قبل الإدارة المدرسية في رفع المستوى الإيجابي للعلاقات الإنسانية، الاحتياج النابع من أهمية تقدير الجهد الذي يبذله الشخص، ومشاركة السلطات والمهام الإدارية مع العاملين، والتنمية الشخصية الإدارية من مساهمة العاملين في صنع القرار.

- المهارات الإدراكية: وهي تعني أن يكون للمدير نظرة واسعة للمؤسسة التعليمية التي يشرف عليها، ويعرف طبيعة العلاقات بين أركان العملية التعليمية سواء داخل المدرسة.

ويرى الباحث أن هناك مجموعة من المهارات الأساسية المتكاملة يتوجب على مدير المدرسة امتلاكها حيث تشمل التكوينية الذاتية مثل المبادرة والابتكار، والفنية والمعرفية التي تواكب التطورات التكنولوجية والتعليمية، وتعد المهارات الإنسانية جوهرًا في بناء علاقات إيجابية وتحفيز الفريق، إلى جانب المهارات الإدراكية التي تمنح المدير رؤية شمولية للمؤسسة التعليمية، وتكامل هذه المهارات يساهم في قيادة المدرسة بفاعلية نحو تحقيق أهدافها.

### خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

إن نجاح الإدارة المدرسية يعتمد على امتلاك رؤية واضحة، وقدرة على التخطيط والتكيف مع التغيرات، و تحفيز المعلمين والتواصل الفعال داخل وخارج المدرسة، كما تتطلب مهارات إدارة الموارد وتحليل البيانات لتعزيز القرارات التعليمية وتحقيق العدالة، بالإضافة إلى التفاعل المستمر مع المجتمع المحلي لتحسين جودة التعليم ودعمه (Kheladi, 2023).

و يرى الباحث أن هذه الخصائص تساهم في بناء بيئة تعليمية مستدامة، حيث تركز على التطوير المستمر وتحقيق التوازن بين جميع جوانب العملية التعليمية.

### أخلاقيات الإدارة المدرسية

تحتاج الإدارة المدرسية إلى صفات أخلاقية عالية، حيث يجب أن يكون المدير قدوة في السلوك والاستقامة، ملتزمًا وصادقًا وعادلًا وصريحًا، عليه أن يتحلى بالصبر والجرأة وقوة التحمل، وأن يواجه الواقع بموضوعية دون مجاملة أو تأثير من الضغوط، مع ثبات على المواقف التي تخدم مصلحة المؤسسة، متجنبًا المزاجية أو النزاعات الشخصية في اتخاذ القرارات (نصرات، 2023).

## التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في فلسطين

تواجه الإدارة المدرسية في فلسطين سلسلة من التحديات المعقدة التي تمس جودة التعليم واستمراريته، حيث تتداخل الجوانب السياسية والاقتصادية والإدارية والثقافية لتُشكّل بيئة عمل صعبة أمام الكوادر التربوية. هذا الواقع يفرض ضرورة البحث عن حلول متكاملة قادرة على التكيف مع السياق الفلسطيني ومتغيراته المتسارعة.

فمن الناحية السياسية والأمنية، يشكّل الاحتلال الإسرائيلي أكبر عائق أمام تطور النظام التعليمي، حيث تؤثر الحواجز العسكرية، والاعتقالات، والافتحاحات المتكررة للمدارس على انتظام العملية التعليمية وسلامة البيئة المدرسية، خصوصاً في مناطق التماس. هذه الممارسات تقيد حركة المعلمين والطلبة وتحد من قدرة المدارس على أداء دورها التربوي والتنموي بشكل طبيعي (منى، 2021).

أما إدارياً، فإن البيروقراطية والمركزية الشديدة داخل النظام التربوي الفلسطيني تُضعف من مرونة اتخاذ القرار داخل المدرسة، إذ يُحرم المدير من صلاحيات تنفيذية حيوية، ويُرهّن بقرارات عليا قد لا تراعي الواقع المحلي، كما أن وجود أكثر من جهة إشرافية – كوزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث – يؤدي إلى تضارب في التعليمات والسياسات، ما يُربك العمل الإداري اليومي، واقتصادياً، تعاني المدارس الفلسطينية من شح الموارد، إذ تُظهر البيانات أن أكثر من 40% من المدارس الحكومية تفتقر إلى مختبرات حاسوب أو بنية تحتية رقمية فعّالة، كما تعاني بعض المدارس من عدم صلاحية الأبنية ونقص التجهيزات الأساسية، ما يُضعف من فرص تحسين نوعية التعليم ودمج التكنولوجيا في العملية التعليمية (القواسمي، 2021).

وتُضاف إلى ذلك تحديات ثقافية واجتماعية ترتبط بأنماط التنشئة المجتمعية، حيث تصطدم الإدارة المدرسية أحياناً بقيم متناقضة داخل البيئة المدرسية مثل تغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة، أو ضعف الالتزام بالقوانين والأنظمة، ما يؤدي إلى صعوبة في ضبط السلوك المدرسي وتفعيل قيم الانضباط والمسؤولية (منى، 2021).

لمواجهة هذه التحديات، يُقترح تعزيز اللامركزية ومنح مديري المدارس صلاحيات أوسع، وتطوير البنية التحتية والكوادر التعليمية عبر التدريب المستمر، إلى جانب تقوية الشراكات المجتمعية وحملات التوعية لترسيخ القيم الإيجابية. ويسهم تفعيل هذه الحلول وفق دراسة دقيقة للواقع في تحسين الأداء الإداري وتهيئة بيئة تعليمية مستقرة وإبداعية رغم التحديات السياسية (القواسمي، 2021).

ويرى الباحث أن التحديات التي تواجهها الإدارة المدرسية في فلسطين تبرز كعائق رئيسي أمام تطور النظام التعليمي، أبرزها الاحتلال الإسرائيلي وتعديلاته الأمنية، إضافة إلى البيروقراطية ونقص الموارد والبنية التحتية، ويؤكد أن تجاوز هذه التحديات يتطلب حلولاً شاملة تشمل اللامركزية، وتطوير الكوادر، وتعزيز الشراكات المجتمعية.

## المجال الثاني: التعلم النشط

### مفهوم التعلم النشط

يعرف التعلم النشط بأنه أسلوب تربوي يركز على جعل الطالب مجالاً لعملية التعليم، حيث يشارك بفاعلية في بناء المعرفة من خلال التفكير، التعاون، والمشاركة في أنشطة داخل الصف وخارجه، بينما يقتصر دور المعلم على التوجيه والإشراف بدلاً من التلقين التقليدي. يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية مهارات التعلم الذاتي وربط المعرفة بالواقع الحياتي للطلاب، معززاً بيئة تعليمية تفاعلية تحفز على المشاركة والتفاعل المستمر (العفيفي، 2024).

يُعرف جابر (2023) التعلم النشط بأنه "مجموعة من الممارسات التعليمية التي تُمكن المتعلم من التفاعل الإيجابي مع الموقف التعليمي من خلال أنشطة متنوعة تُنمي التفكير والتحليل وحل المشكلات، بما يُسهم في بناء المعرفة ذاتياً ويُحول المتعلم من متلقٍ سلبي إلى مشاركٍ فعّال في عملية التعلم."

ويتفق هذا التعريف مع ما ورد في تعريفات (الحجرف، 2022؛ التبيث، 2020؛ الأخضر وعبد الحليم، 2022) التي تؤكد جميعها على دور الطالب الفاعل في التعلم ودور المعلم كموجه ومرشد.

ويرى الباحث أن التعلم النشط هو استخدام استراتيجيات إبداعية يشرك من خلالها المعلم جميع الطلبة لتحقيق أهداف التعلم، وتعزيز قدرتهم على اكتساب المعرفة وحفظها بشكل مستدام مما ينعكس إيجاباً على مستقبلهم.

### أهمية التعلم النشط

تكمن أهمية التعلم النشط في كونه يفتح مجالاً واسعاً أمام تفكير الطالب، و تطوير مهارات التفكير العليا لدى الطلبة وتعزيز ارتباطهم بالمحتوى الدراسي، متجاوزاً الحفظ التقليدي إلى فهم معمق، كما يشكل تحدياً للمعلمين في اختيار وتوقيت الفعاليات التعليمية المناسبة. ويُعد التعلم النشط إطاراً تربوياً يهدف إلى تمكين الطلبة من تحمل مسؤولية تعلمهم الذاتي المستمر، وتتجلى أهمية التعلم النشط أيضاً في دوره في تنمية مهارات التواصل والتعاون والعمل الجماعي، إذ يتيح للطلاب فرصاً للتفاعل وتبادل الخبرات داخل بيئة تعليمية محفزة. كما يُسهم في تعزيز الدافعية الداخلية للتعلم من خلال جعل الطالب مجالاً لعملية التعليمية، فيصبح التعلم تجربة ذات معنى ترتبط بحياته الواقعية. وإلى جانب ذلك، فإن التعلم النشط يزوّد الطلبة بمهارات التفكير النقدي وحل المشكلات، وهي مهارات أساسية لإعداد جيل قادر على التكيف مع متطلبات العصر والمشاركة الفاعلة في بناء المجتمع (Patrick , 2024).

### أهداف التعلم النشط

يهدف التعلم النشط إلى تحويل الطالب إلى عنصر فاعل في العملية التعليمية، من خلال تعزيز مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات، كما يوفر فرصاً للاستكشاف والبحث، مما يعمق فهم المفاهيم، وينمي التفكير الإبداعي والابتكار، ويطور مهارات التواصل والتفاعل، ويُسهم تنويع الاستراتيجيات التعليمية في تحسين طرق التدريس وغرس القيم الإيجابية وتنمية الاتجاهات السليمة لدى الطلبة، من ناحية أخرى، يُنمّي مهارات التفكير العليا مثل التحليل والتركيب والتقويم، ويدفع الطلبة لخوض تجارب تعليمية واقعية، علاوة على ذلك، يسعى التعلم النشط إلى بناء شخصية مستقلة قادرة على تحمل

المسؤولية والاعتماد على الذات، مع دعم التعلم التعاوني ومراعاة الفروق الفردية، مما يعزز التطور الذاتي الشامل والمستمر (غانم و اخرون، 2020).

ويرى الباحث أن أهداف التعلم النشط تسعى إلى بناء جيل يمتلك مهارات التفكير والابتكار والتفاعل الإيجابي، مع تطوير شخصية الطالب معرفيًا ووجدانيًا، كما تعمل لتعزيز جودة وفاعلية العملية التعليمية وتحقيق التغيير المطلوب في دور المعلم والمتعلم.

### أسس التعلم النشط

يقوم التعلم النشط على الدور الفاعل والإيجابي للطالب في العملية التعليمية والتي تضم جميع الفعاليات التي يتم تنفيذها في داخل البيئة الصفية أو خارجها.

وقد حدد التلواتي (2019) أسس التعلم النشط حيث تتطلب العملية التعليمية الناجحة مشاركة فعالة من جميع التلاميذ داخل الصف وخارجه، مع مساهمتهم في وضع القواعد وصياغة الأهداف التربوية والتعليمية، يجب إتاحة الفرصة لهم لطرح الأسئلة واختيار مصادر المعرفة التي تناسبهم، ضمن بيئة تعليمية محفزة تشجع على التعلم الممتع والمريح، وتُوظف استراتيجيات تعليم تعتمد على قدرات واهتمامات الطلبة، مع اعتماد نظام التقييم الذاتي وتقييم الأقران بعد تدريبهم. كما تُراعى الفروقات الفردية لضمان تحقيق الإشباع التعليمي العادل والمتساوي لكل طالب، مع تعزيز التواصل الفعال بينهم وبين المعلمين.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن فعالية أسس التعلم النشط تظهر من خلال تمكين الطالب من أن يكون مجال العملية التعليمية وذلك بإشراكه في وضع الأهداف والقواعد وتوظيف مصادر المعرفة المتنوعة، ويؤمن الباحث بأن هذه الأسس تسهم في خلق بيئة تعليمية محفزة تُراعي الفروق الفردية وتُشجع على التفكير والتفاعل الإيجابي، ما يجعل التعليم أكثر فاعلية وممتعة.

## عناصر التعلم النشط

يعتمد التعلم النشط على عدد من العناصر وقد ذكرها سعادة والرشيدي (2017) كالتالي:

- استخدام الأشياء المختلفة في التعليم وفي مقدمتها الأجساد والحواس، والتي يتم العمل بها في تنفيذ النشاطات والفعاليات.
- الموازنة بين النشاط الجسدي والعقلي واستخدامهما معاً في العملية التعليمية حتى يتمكن الطلبة من امتلاك مصادر المعرفة وترسيخها على المدى الطويل.
- تتبع الرغبة الداخلية للتعلم من دافعية الطالب، حيث تحفزه على الاكتشاف والتعلم المستمر.
- تسهم هذه الرغبة في زيادة المعارف المكتسبة لدى التلاميذ من خلال حب الاستطلاع والرغبة في معرفة الجديد.
- تظهر قدرة التلاميذ على ربط الخبرات السابقة بالواقع الحالي، مما يساعدهم في حل المشكلات التعليمية التي تواجههم أثناء تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط.
- تشمل العناصر الداعمة للتعلم النشط مجموعة من المهارات الأساسية التي يجب تلمينها لدى الطلبة، وهي: مهارة الحديث والإنصات، مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة التفكير والتأمل.

## مبادئ التعلم النشط

يقوم التعلم النشط على مجموعة من المبادئ كما ذكرها سيسليا (2019, Cecilia):

- التفاعل المثمر بين الطالب والمعلم سواء داخل الغرفة الصفية أو خارجها.
- النشاط الحركي والعقلي المستمر في تنفيذ فعاليات التعلم النشط.
- التقييم المستمر والحصول على التغذية الراجعة أثناء التنفيذ وبعده.
- إدارة الوقت بشكل مناسب وتوزيعه بشكل مناسب على النشاطات.
- وضع أهداف عليا للعملية التعليمية وتوقع محاولة المتعلمين تحقيقها.

- التنوع في استخدام استراتيجيات التعلم النشط لمراعاة الفروق الفردية.
- المنهج الواقعي في النشاطات التي يتم اختيارها في التعليم.

### مميزات التعلم النشط

لقد حددت الحجرف (2022) المميزات التي يؤدي لها تطبيق استراتيجيات التعلم النشط في العملية التعليمية حيث ترى أن تطبيق استراتيجيات التعلم النشط يعزز قدرات الطالب ويزيد من انخراطه وتفاعله داخل الصف. كما يطور مهارات البحث والإبداع لديه، ويعزز رغبته المستمرة في اكتساب المعرفة. إضافة إلى ذلك، يرفع التعلم النشط من ثقة الطالب بنفسه ويشجعه على تحمل المسؤولية والتعبير عن ذاته، كما أن تطبيق استراتيجيات التعلم النشط يسهم في تحسين التحصيل الأكاديمي وتنمية مهارات التفكير التحليلي والنقدي لدى الطلبة، من خلال إشراكهم في مواقف تعليمية تتطلب الفهم العميق لا الحفظ السطحي، ويؤدي هذا الأسلوب إلى تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي عبر الأنشطة التفاعلية والمناقشات الصفية، مما يخلق بيئة تعليمية محفزة قائمة على الاحترام المتبادل وتبادل الأفكار، إضافة إلى ذلك، يُمكن التعلم النشط المعلم من توظيف استراتيجيات متنوعة في التدريس تراعي الفروق الفردية بين الطلبة، وتساعد في اكتشاف مواهبهم وتنمية قدراتهم بطريقة عملية وممتعة.

و يتميز التعلم النشط أيضاً بتنمية التفكير الإبداعي والنقدي لدى الطلبة، وتعزيز مشاركتهم وتفاعلهم داخل الصف من خلال أنشطة عملية وتعاونية. كما يسهم في رفع الدافعية للتعلم، وبناء الثقة بالنفس، وتنمية مهارات البحث وحل المشكلات بطريقة ممتعة وواقعية. (التلواتي، 2019).

### بيئة التعلم النشط

تتميز بيئة التعلم النشط بتنوع مصادرها التعليمية وتوظيفها بما يتوافق مع المهارات المستهدفة، مما يخلق جواً محفزاً وجاذباً للطلاب، ويعزز دافعيتهم ومشاركتهم الفاعلة من خلال أنشطة ملائمة لاهتماماتهم وخصائصهم العمرية.

والمعلم في هذه البيئة يشرف على تنفيذ الأنشطة ويخلق الظروف الملائمة لدعم التعلم الفعال، وتسهم هذه البيئة في تعزيز قدرة الطلبة على اكتساب المهارات التعليمية وتطبيقها في مواقف حياتية متنوعة، مما يثري تجربتهم التعليمية ويحقق أهداف التعلم النشط (الفارس، 2022).

### عناصر بيئة التعلم النشط

وتتكون بيئة التعلم النشط من عدة عناصر متكاملة تشمل الغرفة الصفية للتفاعل المباشر، والمختبرات للتعلم العملي، وغرف النشاطات والساحات لتنفيذ الفعاليات الجماعية، كما توفر الملاعب والمسارح فضاءات للتعلم الحركي والفني، وتلعب المكتبة دوراً في دعم البحث الذاتي، مما يثري تجربة التعلم، ويُعد المعلم عنصراً أساسياً في تهيئة هذه البيئة وتحفيز الطلبة، مما يعزز فاعلية التعلم النشط، يُعد المعلم عنصراً أساسياً ومحركاً رئيساً للتعلم النشط، لا يقتصر دوره على نقل المعرفة بل يتجاوز ذلك إلى التوجيه والتحفيز وتيسير عملية التعلم، ويهيئ المواقف التعليمية التي تشجع على التفكير، ويحفز الطلبة على المشاركة والتفاعل واستكشاف المعرفة بأنفسهم. كما يعمل على تصميم أنشطة متنوعة تراعي الفروق الفردية بين الطلبة، وتشجع التعاون والعمل الجماعي. ويقوم المعلم أيضاً بتقويم تعلم الطلبة بصورة مستمرة، من خلال الملاحظة والنقاش والتغذية الراجعة، مما يساهم في تحسين الأداء وتطوير المهارات. بهذا الدور الحيوي، يصبح المعلم شريكاً فاعلاً في بناء جيل من المتعلمين القادرين على الإبداع والتفكير المستقل (الأغا، 2022).

### استراتيجيات التعلم النشط

لقد تنوعت الاستراتيجيات التي يشملها التعلم النشط فقد حددها العيفي (2024) فيما يلي:

- استراتيجية الحوار المناقشة: تعتمد استراتيجية الحوار والمناقشة على تفعيل التفاعل بين الطلبة من خلال أساليب متنوعة مثل التنبؤ بالنتيجة، المجموعات الثنائية، وسؤال بديقة، تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعزيز مهارات التفكير النقدي والتواصل عبر مناقشة القضايا والأسئلة المحددة،

تشمل خطوات تنفيذها تحديد الموضوع، وضع قواعد للنقاش، التحضير، التوجيه، والإشراف، مع تحفيز المشاركة الفعالة، تساهم هذه الاستراتيجيات في بناء بيئة تعليمية نشطة تعزز فهم الطلبة وتفاعلهم.

- استراتيجية العصف الذهني: وهي استراتيجية توليد الأفكار من عقول الطلبة من خلال أخذ جميع الآراء لوصول لحل الإشكالية، وتقوم على الاعتماد على العدد الكمي دون النظر لصحتها، واستخدام الأفكار التي ينتجها الزملاء في صياغة أفكار الطلبة، السماح بجميع الآراء مهما كانت، الابتعاد عن تقييم الأفكار وعدم الحكم عليها.
- استراتيجية حل المشكلات: وهي استراتيجية تستخدم لحل أي مشكلة تواجه الطلبة من خلال خطوات، الشعور بالمشكلة، وتحديد المشكلة، والتعرف عليها، واقتراح الحلول، تحديد القرار الصحيح، التقييم والتقويم.
- استراتيجية الخرائط المفاهيمية: والتي تقوم على إبراز المفاهيم الرئيسية وإيجاد الرابط بين هذه المفاهيم من خلال الدوائر والأسهم.
- استراتيجية التعلم الذاتي: وهي استراتيجية تعتمد على تعليم الطلبة لأنفسهم ولأقرانهم
- استراتيجية التعلم التعاوني: وهي استراتيجية تقوم على التعلم الجماعي بين الأقران سواء بشكل متجانس أو غير متجانس.
- استراتيجية تعليم الأقران: وهي استراتيجية تقوم على اعتماد طريقة تعليم الطلبة لبعضهم البعض.
- التعلم باللعب: هي استراتيجية تعتمد على استخدام الألعاب التعليمية وهو الأسلوب المحبب للطلبة، ومن المفيد جداً توظيفه في العملية التعليمية.
- استراتيجية سرد القصص: وهي استراتيجية تعتمد على السرد القصصي الروائي للطلبة وتوظيف ذلك في العملية التعليمية.

وتعقياً على ما ذكر تُعزز استراتيجيات التعلم النشط مثل الحوار والعصف الذهني والتعلم التعاوني مشاركة الطلبة وتنمية مهارات التفكير العليا والإبداع. كما يضيف التعلم باللعب عنصر المتعة ويحفز الانخراط الفعّال، إلا أن تحديات مثل نقص التدريب والموارد تعيق تطبيقها بشكل كامل. لذلك، يتطلب نجاح هذه الاستراتيجيات دعماً فاعلاً من الإدارة المدرسية لتوفير البيئة الملائمة والموارد اللازمة.

ويرى الباحث أن عمليّات التخطيط والتنفيذ والتقييم تمثل ركائز أساسية لأي عمل إداري وتربوي ناجح، إذ تشكل معاً دورة مترابطة تضمن وضوح الرؤية ودقة التنفيذ واستمرارية التطوير، وانطلاقاً من أهمية هذه المحاور في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية وتفعيل استراتيجيات التعلم النشط، جاءت هذه الدراسة لتحليلها من خلال الاستبانة، بهدف الوقوف على مدى فاعلية الممارسات الإدارية في تعزيز جودة العملية التعليمية وتطويرها بصورة مستدامة.

### **التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط**

يشكل التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط أساس العملية التعليمية، حيث يُبنى عليه تنظيم الأنشطة الصفية الهادفة وفقاً لاحتياجات وقدرات المتعلمين. يتطلب وضع أهداف واضحة وأنشطة تفاعلية تشرك الطالب في بناء المعرفة. كما يشمل التخطيط الناجح تحديد الوقت، الموارد، طرق التقييم، وتوزيع الأدوار بين المعلم والطلبة لضمان فعالية التنفيذ (السرحان، 2023).

ويتطلب التخطيط لتنويع استراتيجيات التعلم النشط لتناسب أنماط التعلم المختلفة وتحفيز دافعية الطلبة من خلال أنشطة مثل العصف الذهني والتعلم التعاوني، بحيث تحقيق توازن بين جهد الطالب ودعم المعلم لتحسين إدارة الوقت وكفاءة الحصة، مع ضرورة وجود آليات تقييم واضحة وتغذية راجعة مستمرة لتعزيز الأداء التعليمي (يوسف، 2024).

تشير الدراسات الحديثة إلى أن ضعف التخطيط للتعلم النشط يحد من فاعلية دور الطالب ويكرس التعليم التقليدي، مما يستدعي تطوير كفايات المعلمين في هذا المجال، وتزداد هذه الحاجة مع التحولات الرقمية والتوجه نحو التعليم القائم على الكفايات (الخطيب، 2025).

### تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط

يُعد تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط ركيزة أساسية لتطوير العملية التعليمية وتحقيق تعلم فعّال ومستدام، تُعزز هذه الاستراتيجيات مشاركة الطلبة، مما يزيد من فهمهم العميق ويطور مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات، كما يحول تطبيق أساليب مثل التعلم التعاوني والمشاريع والاستقصاء الطالب من متلقٍ سلبي إلى مشارك فاعل في بناء المعرفة (Prince & Felder, 2020).

وبهذا تصبح البيئة الصفية التي تُنفذ فيها هذه الاستراتيجيات تصبح أكثر تفاعلية وتحفيزاً، حيث يُتاح للطلاب تبادل الأفكار، وتقديم الأسئلة، وتقييم أداء زملائهم، مما يُنمي مهارات التواصل والتعاون لديهم كما أن تنفيذ التعلم النشط يراعي الفروق الفردية بين الطلبة، ويوفر فرصاً متعددة للتعلم من خلال التفاعل مع الأنشطة العملية والمواقف الواقعية (Freeman & et al, 2014).

ومن ناحية أخرى، يساهم تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط، خاصة مع دمج الوسائط الرقمية، في تعزيز دافعية المتعلمين وزيادة التزامهم بالتعلم، كما يحسن هذا النوع من التعلم التحصيل الأكاديمي من خلال زيادة التركيز والانخراط العقلي في الدروس (Bonwell & Eison, 2021).

وكما أظهرت نتائج الميّا- أن التعلم النشط يعزز نتائج الطلبة بنسبة 12% ويقلل معدلات الرسوب بنسبة 55% مقارنة بالتعلم التقليدي، لذلك، يجب دمج منهجياً مع تدريب المعلمين وتصميم أنشطة تلبي احتياجات الطلبة (Freeman & et al, 2014).

## تقييم وتقويم استراتيجيات التعلم النشط

يتعد عملينا التقييم والتقويم لاستراتيجيات التعلم النشط خطوة أساسية لضمان فاعليتها وتحقيق أهدافها، حيث يشمل قياس مخرجات التعلم وجودة التنفيذ وانخراط الطلبة، يجب أن يكون التقويم متسقاً مع ممارسات التعلم النشط، باستخدام أدوات تشاركية مثل التقويم الذاتي وتقييم الأقران والمشاريع العملية، هذا يعكس أنماط التفكير والتفاعل داخل الصف ويسهم في تحسين العملية التعليمية (Biggs & Tang, 2011).

وتتمثل أبرز تحديات تقويم التعلم النشط في ضعف وعي المعلمين بالتقييم البديل والاعتماد على الاختبارات التقليدية التي لا تقيس مهارات التفكير العليا، لذا توصي الدراسات بتبني أدوات تقويم قائمة على الأداء مثل ملفات الإنجاز والمشاريع التعاونية لتحسين دقة وفعالية التقويم (العسيري، 2022).

فإشراك الطلبة في عملية التقييم يعزز استقلاليتهم ووعيهم بمعايير الجودة التعليمية، لذلك يجب أن يركز التقويم على مهارات التفكير النقدي، الإبداع، العمل الجماعي، والتواصل، وليس على التحصيل المعرفي فقط، كما يُنصح باستخدام التقييم التكويني المستمر لتعديل مسار التعلم وتحسين الأداء تدريجياً (Black & Wiliam, 2018).

ومن المهم أن ترتبط نتائج التقييم بتغذية راجعة فعالة تمكّن المعلم من إعادة تصميم الأنشطة أو تعديلها بما يتناسب مع احتياجات الطلبة، والعمل على دمج التكنولوجيا في عملية التقويم من خلال المنصات الرقمية التي تسهل جمع البيانات وتحليلها وتقديم تغذية راجعة فورية يعزز من تفاعل الطلبة وفعاليتهم في عملية التعلم (Anderson, Rourke, & Garrison, 2020)

## النظريات التربوية والتعلم النشط

لقد حددت شاكر (2022) النظريات التربوية وعلاقتها بالتعلم النشط واستراتيجياته وتوظيفها في تنفيذ

الحصة التعليمية، على النحو الآتي:

- النظرية السلوكية: وهي نظرية ظهرت عام (1912) على يد جون واطسون والتي تستند على تأثيرات البيئة التي يتعلم فيها الطالب عليه، وتساهم في تعديل سلوكه سواء من خلال التعزيز أو غيرها، وتبرز هذه النظرية من خلال البيئة التعليمية التي تنتج من تطبيق استراتيجيات التعلم النشط في الغرفة الصفية.
- النظرية الإدراكية: وهي نظرية من روادها جيروم برونر وهي تستند على المهارات العقلية، فالطالب يأخذ العلم من الأحداث والأنشطة التي يمر بها، فتطبيق استراتيجيات التعلم النشط وتنفيذها في العملية التعليمية وما يتضمن ذلك من أفكار وخطوات عقلية وعملية يمارسها الطالب في الفعاليات يجعل من قدرات الطالب الإدراكية والعقلية تتوسع ويعلي ذلك من القدرات التفكيرية لديه.
- النظرية البنائية: وهي نظرية من روادها جان بياجيه وهي التي تقول بأن الطالب يمكن أن يبني معرفته من الخبرات التي يمر بها، وكون استراتيجيات التعلم النشط تعتمد على أن يكون الطالب هو معلم نفسه بنفسه، وهذا يعني بأن النظرية البنائية هي التي تمثل جوهر عملية التعلم النشط.
- النظرية الإنسانية: وهي نظرية من روادها ماسلو وروجرز وهي التي تركز على الفرد وحاجته لتحقيق ذاته، وهو ما تحققه استراتيجيات التعلم النشط المتنوعة التي يتم تنفيذها والتي تمنحه القدرة على تحقيق الذات وتلبية الحاجات التي يسعى للوصول إليها.
- النظرية التوصيلية: هي نظرية من روادها ثورنديك وهي التي تستند على إقامة صلات بين ميول الطلبة وبين المهمات الحياتية المطلوبة منهم، وهو ما يتحقق بتنفيذ استراتيجيات التعلم النشط

والفعاليات المختلفة التي تتوزع بينها الميول الطلابية والاهتمامات التي يسعون لها، إضافة لكون التعلم النشط يوظف التكنولوجيا والوسائط الرقمية في بعض الفعاليات والأنشطة التعليمية.

- نظرية التعلم التحويلية: وهي نظرية من روادها سير جيوفاني والتي تستند على تحويل تفكير الطلبة حسب المعرفة الحديثة التي تقدم لهم، وليس هناك من تحويل تعليمي للمعرفة أكثر من المعرفة التي ينتجها تنفيذ التعلم النشط في العملية التعليمية والذي يعتمد على الاكتشاف الذاتي للمعرفة.

تبرز أهمية النظريات التربوية في دعم وتنظير فلسفة التعلم النشط واستراتيجياته، إذ تشكل الأساس الفكري الذي يُبنى عليه النشاط التعليمي داخل الصف، ومما سبق نستخلص أن تكامل هذه النظريات يعزز الفاعلية التعليمية ويمنح العملية التعليمية عمقاً وتنوعاً يلائم احتياجات المتعلمين، كما أن فهم المعلم لهذه النظريات يساهم في توظيفها بذكاء أثناء تنفيذ الدروس.

### معوقات التعلم النشط

تتمثل أبرز معوقات تطبيق التعلم النشط في نقص تدريب المعلمين على المهارات اللازمة لتوظيف استراتيجياته، واكتظاظ الصفوف الذي يعيق استخدام الأساليب التفاعلية، إضافة إلى قصر زمن الحصة مقارنة بمتطلبات تنفيذ الأنشطة التي تحتاج وقتاً وخبرة وجهداً كبيراً، كما يساهم ضعف النظام التعليمي في توفير الموارد والتجهيزات في الحد من فعالية التطبيق، كما يواجه المعلمون تحديات ناتجة عن مقاومة بعض النظم التعليمية التقليدية للتغيير، والخشية من الانتقاد عند تبني أساليب جديدة، إلى جانب الأعباء الإدارية والروتينية الكبيرة التي تستنزف وقتهم وطاقتهم، مما يقلل من فرصهم في الابتكار وتنويع أساليب التدريس (العوزي، 2019).

## الإدارة المدرسية و التعلم النشط

تلعب الإدارة المدرسية دورًا حيويًا في تفعيل التعلم النشط، حيث تُعدّ البيئة التعليمية المناسبة من أبرز العوامل التي تساهم في تعزيز فعالية هذا النوع من التعلم، ويتمثل دور الإدارة في توفير بنية تحتية ملائمة مثل الغرف الصفية والمختبرات والمرافق المدرسية الأخرى التي تدعم الأنشطة التفاعلية للطلاب (الفارس، 2022).

وتتولى الإدارة المدرسية مسؤولية تشجيع المعلمين وتزويدهم بالتدريب والدعم لتطبيق استراتيجيات التعلم النشط بفعالية، كما تنسق الموارد والتقنيات وتوفر بيئة وفرصًا تعليمية تعزز التفكير النقدي والإبداع لدى الطلبة (شاكر، 2022).

وتُعدّ الإدارة المدرسية المسؤولة عن تحديد أهداف التعلم النشط وتوجه الأنشطة بما يعزز الاستقلالية والتعاون ومشاركة الطلبة الفاعلة، كما تتابع الأداء بالتقييم المستمر لتكون محفزًا رئيسيًا للابتكار وتطوير أساليب التدريس الحديثة (الفارس، 2022).

ويرى الباحث أن إدارة المدرسة تلعب دورًا حيويًا في تفعيل التعلم النشط عبر توفير بيئة ملائمة وموارد تشجع المشاركة الفعالة للطلاب، كما تساهم القيادة المدرسية في تدريب المعلمين وتوجيههم لاستخدام الأساليب الحديثة. بذلك تعزز الإدارة ثقافة تعليمية تدعم الاستقلالية والتفكير النقدي لدى الطلبة، وحيث تُعدّ الإدارة المدرسية في مديرية جنوب نابلس من الركائز الأساسية في تطوير العملية التعليمية وتحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، إذ تعمل هذه الإدارات بروح من المسؤولية والالتزام لتوفير بيئة تعليمية محفزة تواكب التوجهات التربوية الحديثة، وخاصة في مجال تفعيل استراتيجيات التعلم النشط، وتحرص إدارات المدارس في جنوب نابلس على تعزيز التواصل الفاعل بين المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، وتوظيف الموارد والإمكانات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، كما تركز على رفع كفاءة المعلمين من خلال المتابعة والتدريب المستمر، وتشجيع المبادرات الإبداعية التي

تسهم في تطوير أساليب التدريس وتحسين نواتج التعلم، ومن خلال هذا الدور القيادي، تسعى الإدارة المدرسية في جنوب نابلس إلى بناء نموذج تعليمي فاعل يُجسد التكامل بين التخطيط والتنفيذ والتقويم لتحقيق جودة التعليم الشامل (أبو كرش، 2022)

### الدراسات السابقة

شهد الميدان التربوي اهتمامًا متزايدًا بتنفيذ استراتيجيات التعلم النشط وأساليب التعليم الحديثة وخاصة فيما يتعلق بدور الإدارة المدرسية هذه الاستراتيجيات في البيئة التعليمية، وقد تناولت العديد من الأبحاث والدراسات العربية والاجنبية هذا الموضوع من زوايا مختلفة. ركزت بعضها على أهمية تطبيق استراتيجيات التعلم النشط في تحسين مخرجات التعلم، في حين اهتمت دراسات أخرى — الدور الإداري والإشرافي في تهيئة المناخ المدرسي الملائم لتطبيق هذه الاستراتيجيات بفعالية.

وانطلاقاً من ذلك، تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، بهدف التعرف إلى أبرز الاتجاهات البحثية في هذا المجال، واستخلاص نقاط القوة والقصور في الأدبيات ذات الصلة، بما يسهم في توجيه الدراسة الحالية نحو معالجة الثغرات المعرفية القائمة.

### أولاً: الدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية

#### أ. الدراسات العربية

هدفت دراسة دويدار (2024) التعرف إلى الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية، أنواعها، واقعها، وأبرز نظرياتها، مع وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في مصر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وتحليل السياسات التعليمية المعمول بها لجمع البيانات، وقد ركزت الدراسة على البيئة المدرسية في المدارس الحكومية، مع إبراز خصائص الإدارة المدرسية وتأثيرها على سير العملية التعليمية. أظهرت النتائج أن الإدارة المدرسية تمثل مسؤولية رئيسية لضمان كفاءة العملية التعليمية رغم التحديات، كما أكدت ضرورة تطويرها لتكون أكثر

مرونة وتعاوناً، وأبرزت الدور المحوري لمدير المدرسة في تنسيق الجهود وتحفيز المعلمين لتحقيق الأهداف التعليمية، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتركيز الإدارة المدرسية على تعزيز التعاون بين المعلمين والإدارات، وتفعيل استراتيجيات التعلم النشط، والاهتمام بالكوادر البشرية ورفع كفاءتهم من خلال التدريب المستمر، بما يسهم في تحسين جودة التعليم ورفع نواتج التعلم.

هدفت دراسة شمالي (2023) التعرف إلى وجهة نظر المعلمين في مدينة الطائف بالسعودية حول دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز لديهم، كما سعت الدراسة إلى معرفة أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والتخصص على هذه الوجهات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة شملت أسئلة موجهة لقياس وجهات نظر المعلمين حول دور الإدارة المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (80) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية بمدينة الطائف، وتم اختيارها لتغطية مختلف المراحل الدراسية وخصائص المعلمين، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين حول دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز، كما تبين أن هذه الفروق تعزى إلى متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي والتخصص، مما يشير إلى تأثير هذه العوامل على تقييم المعلمين لدور الإدارة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الإدارة المدرسية بما يتناسب مع احتياجات المعلمين المختلفة، وتفعيل برامج تدريبية تهدف إلى تطوير قدراتهم المهنية، مع الاهتمام بالتميز الإداري الذي ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية وتحسين نواتج التعلم.

وجاءت دراسة طوطح (2023) للتعرف إلى واقع الإدارة المدرسية ومعوقاتهما في المدارس العربية بمدينة القدس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانتين ومقابلات مع مديري المدارس ونوابهم، بالإضافة إلى عدد من المسؤولين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (144) مديراً ونائباً و(15) مسؤولاً تربوياً، لتغطية مختلف المدارس العربية في المدينة وإبراز خصائص البيئة التعليمية، أظهرت النتائج أن واقع الإدارة المدرسية جاء بدرجة عالية، مع وجود

معوقات متوسطة تتعلق بالطلبة والمعلمين والجهات المشرفة، مما يبرز التحديات التي تواجه تحسين جودة الإدارة، وأوصت الدراسة بضرورة تكاثف الجهود لتطوير الإدارة المدرسية من خلال تعزيز الكفاءات الإدارية، وتحسين بيئة العمل، والاهتمام بالموارد البشرية والبنية التحتية، بما يسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدارس بفاعلية.

وطبقت دراسة العوزي (2019) للتعرف إلى أبرز مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبيان مكون من ثلاثة أبعاد: الفنية، التربوية، والاجتماعية، تكونت عينة الدراسة من (100) مشارك شملت المديرين والنواب والإداريين في 19 مدرسة ثانوية، لتغطية مختلف المدارس الثانوية في المدينة وإبراز خصائص البيئة التعليمي، أظهرت النتائج أن المشكلات التربوية كانت الأكثر شيوعاً بين المشكلات الإدارية، تلتها المشكلات الفنية والاجتماعية، مما يعكس تحديات تحسين جودة الإدارة المدرسية، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للقائمين على العمل الإداري لتعزيز كفاءاتهم المهنية، والاهتمام بتطوير بيئة العمل بما يسهم في رفع فعالية العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدارس بكفاءة.

#### ب. الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة ثيمبسون (2024) Thompson التعرف إلى تصورات المعلمين بشأن تأثير سلوكيات المديرين على ثقافة المدرسة، استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وجمعت البيانات عبر مقابلات شبه منظمة مع 7 معلمين من المدارس الثانوية في جامايكا، لتسليط الضوء على التجارب الفردية والمعايير السلوكية للمديرين في سياق بيئة تعليمية محددة، أظهرت النتائج أن اعتراف المديرين بجهود المعلمين وتقبلهم للنقد يعزز ثقافة مدرسية إيجابية، بينما يؤدي رفض النقد إلى خلق بيئة مدرسية سامة تقلل من فعالية العملية التعليمية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني سلوكيات دعم ومرونة من قبل المديرين لتعزيز الحوار، والاعتراف بالطاقت التعليمي، وتحفيز المشاركة الفاعلة للمعلمين في العملية التعليمية، بما يسهم في تحسين جودة التعليم وتعزيز بيئة مدرسية صحية.

تناولت دراسة وانج (2024) Wang العلاقة بين القيادة المدرسية ومستوى القراءة لدى الطلبة في المناطق الريفية بالصين، من خلال وجهتي نظر المعلمين والمديرين، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانات وُجّهت إلى العينة المكونة من (841) معلمًا و(34) مديرًا في (106) مدارس ثانوية، لتغطية البيئة التعليمية الريفية وتحليل تأثير القيادة المدرسية على التحصيل الدراسي، أظهرت النتائج أن القيادة المدرسية لها تأثير إيجابي على نتائج القراءة، إلا أن التقديرات اختلفت بين المعلمين والمديرين، حيث بالغ المديرين في تقييم أدائهم مقارنة برؤية المعلمين، ما يعكس تفاوت التصورات حول جودة القيادة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التواصل والتفاهم بين المديرين والمعلمين للوصول إلى قيادة تعليمية أكثر فاعلية وواقعية، تتوافق مع احتياجات المعلمين وتساهم في تحسين التحصيل الدراسي للطلاب.

سعت دراسة باشيارديس (2023) Pashiardis إلى تحليل العلاقة بين أساليب القيادة المدرسية ومناخ المدرسة على المستوى الدولي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت بيانات من 30 دولة تضمنت وجهات نظر المعلمين والمديرين حول أساليب القيادة ومدى تأثيرها على مناخ المدرسة، أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية ترتبط بتحسين مناخ المدرسة، حيث يشعر المعلمون بدعم وتحفيز أكبر عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ما يعزز بيئة تعليمية إيجابية ويحفز التعاون بين جميع الأطراف، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز نماذج القيادة التشاركية في المدارس، لتطوير المناخ المدرسي، وتحفيز المعلمين، ورفع جودة العملية التعليمية بما يحقق أهداف التعلم والنمو المهني للكوادر التعليمية.

كما هدفت دراسة هي لينج وآخرين (2017) Hui & Cheng التعرف إلى تصورات الإدارة المدرسية المباشرة حول عملية تعليم التلاميذ والتحديات التي تواجههم، وتصميم المناهج المدرسية، والتدريس الفعال، وتفعيل التعلم النشط في تايوان. استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وجمعت البيانات من خلال أدوات قياس محددة لتقييم أداء المديرين ومدى تفاعلهم مع المعلمين في العملية التعليمية، أظهرت النتائج

أن هناك فجوة بين الإدارة المدرسية المباشرة والإدارة المثالية، وأن جهود المديرين المبذولة تجاه المعلمين قد تقلصت خلال السنوات الأخيرة، مما يؤثر على جودة التدريس وتفعيل استراتيجيات التعلم النشط، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة الإدارة المدرسية المباشرة مع المعلمين، وتطوير استراتيجيات التدريس والإشراف لتقليل الفجوة بين الواقع والمثالي، بما يسهم في تحسين أداء المعلمين ورفع مستوى التعلم لدى الطلبة.

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتعلم النشط

### أ. الدراسات العربية

هدفت دراسة الواسمي (2024) التعرف إلى أثر استخدام استراتيجيات التعلم النشط على التحصيل الدراسي وتنمية مهارات اللغة العربية لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي بمدينة الرياض، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة ومتابعة التحصيل الدراسي للطلاب، تكونت العينة من 250 معلماً ومعلمة و60 تلميذاً وتلميذة، لتغطية بيئة المدارس الابتدائية بشكل كافٍ، أظهرت النتائج أن معلمي اللغة العربية يستخدمون استراتيجيات التعلم النشط بشكل جيد، وأن هذه الاستراتيجيات أثرت إيجابياً على تحصيل الطلبة ومهاراتهم في القراءة والكتابة، كما بينت وجود فروق دالة إحصائية لصالح المجموعة التي طبقت هذه الاستراتيجيات، و أوصت الدراسة بضرورة تعميم استخدام التعلم النشط في تدريس اللغة العربية لتعزيز التحصيل الدراسي وتنمية مهارات الطلبة اللغوية.

كما هدفت دراسة حرايز (2024) التعرف إلى واقع الإدارة الصفية لدى أساتذة التعليم الابتدائي وفق التعلم النشط في بعض مدارس ولاية المسيلة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبيان مكون من 27 فقرة، تكونت العينة من 155 أستاذاً وأستاذة لتغطية مدارس التعليم الابتدائي في المقاطع المذكورة. أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية لواقع الإدارة الصفية في ضوء التعلم النشط جاءت بنسبة 74%، وهو مستوى مرتفع يعكس تطبيق ممارسات الإدارة الصفية

النشطة في المدارس، و أوصت الدراسة بضرورة إدراج مواضيع تتعلق بالإدارة الصفية النشطة ضمن البرامج التكوينية للأساتذة لتعزيز مهاراتهم وتحسين جودة التدريس.

وجاءت دراسة الفارس (2022) للتعرف إلى دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في تفعيل استراتيجيات التعلم النشط في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة مكونة من (37) فقرة، تكونت العينة من (850) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة لتغطية مختلف المدارس في الكويت، أظهرت النتائج أن للمدير دور فعال كمشرف تربوي مقيم في تفعيل التعلم النشط، حيث يسهم إشرافه المستمر ومتابعته للمعلمين في تحسين تطبيق الاستراتيجيات داخل الصفوف، و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز إشراف المديرين على تطبيق التعلم النشط لدعم المعلمين وتحسين جودة العملية التعليمية.

وطبق الغزو (2019) دراسة هدفت للتعرف إلى دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة مكونة من (33) فقرة، تكونت العينة من (560) معلماً ومعلمة لتغطية المدارس الثانوية في المحافظة، أظهرت النتائج أن للمدير دور كبير كمشرف تربوي مقيم في متابعة وتفعيل استراتيجيات التعلم النشط لدى المعلمين، أوصت الدراسة بضرورة استمرار متابعة المديرين للمعلمين وتقييم تطبيق التعلم النشط لتعزيز جودة التدريس وتحسين نواتج التعلم.

أما دراسة غانم وآخرون (2020) فهذه للتعرف إلى عن معوقات تطبيق استراتيجيات التعلم النشط من وجهة نظر معلمي المرحلة الأولى في التعليم الأساسي بمدينة طرطوس السورية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة من (350) معلماً ومعلمة من معلمي الحلقة الأولى، أظهرت النتائج أن المعوقات الأكثر شيوعاً تتعلق بالمعلم، ثم التلاميذ، ثم البيئة المدرسية، وأخيراً المنهاج المدرسي، أوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية ودعم بيئي للمعلمين لتسهيل تطبيق استراتيجيات التعلم النشط وتحسين جودة العملية التعليمية.

كما هدفت دراسة الأغا (2022) للتعرف إلى تصورات مديري المدارس حول تطبيق التعلم النشط في مدارسهم ودورهم في دعم توظيف المعلمين لهذه الاستراتيجيات، استخدمت الدراسة المنهج النوعي (الكيفي)، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات مع 4 مديري مدارس يتم تطبيق التعلم النشط فيها، أظهرت النتائج أن للمديري المدارس دور كبير في تطبيق التعلم النشط ومتابعة تنفيذ المعلمين للاستراتيجيات، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور المديرين في التدريب والمتابعة المستمرة لتفعيل التعلم النشط ورفع فعالية العملية التعليمية.

وجاءت دراسة صيدم (2017) للتعرف إلى واقع توظيف معلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية بمدارس شرق غزة لاستراتيجيات التعلم النشط من وجهة نظرهم وسبل تعزيزه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبانة من (100) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي لتوظيف المعلمين لاستراتيجيات التعلم النشط على العملية التعليمية بشكل عام وعلى مبحث الرياضيات بشكل خاص، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تدريب المعلمين على استراتيجيات التعلم النشط لضمان تحسين نتائج الطلبة ورفع جودة التعليم في المبحث.

#### ب. الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة حلومي وزملاؤه (2024) Halimi, Tryzana, & Brunstein هدفتم الدراسة في الكويت للتعرف إلى العلاقة بين دافعية المعلمين المتدربين وتصورهم لاستراتيجيات التعلم النشط خلال التدريب المهني، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة وتقويم دافعية المعلمين أثناء التدريب. تكونت العينة من (96) معلماً ومعلمة، لتمثيل مختلف مستويات التدريب المهني وتقييم تفاعلهم مع استراتيجيات التعلم النشط، وأظهرت النتائج ارتفاع الدافعية المعرفية والانخراط العاطفي لدى المشاركين حتى عند ملاحظة ممارسات غير نشطة، كما وجدت علاقة قوية بين جودة التعلم النشط ودافعية المعلمين، و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات التعلم النشط

لدعم تجربة المعلم وتحفيز التفاعل داخل الصف، مع تحقيق التوازن بين أساليب التدريس المختلفة للوصول إلى أفضل النتائج التعليمية.

وهدفت دراسة تاشومي (2024) Thompson التعرف إلى تصورات وممارسات المعلمين حول التعلم النشط، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة شملت (123) معلماً لتقييم تطبيق الاستراتيجيات في الفصول الدراسية. أظهرت النتائج أن المعلمون لديهم توجه إيجابي نحو التعلم النشط، إلا أن التطبيق العملي كان ضعيفاً بسبب الاعتماد على التعليم التقليدي، قلة اهتمام الطلبة، ضيق الوقت، نقص الموارد، وازدحام الصفوف. أوصت الدراسة بضرورة تقديم برامج تدريبية منتظمة، وتوفير الإمكانيات اللوجستية، وتقليل عدد الطلبة في الفصول لتسهيل تطبيق استراتيجيات التعلم النشط وتحسين جودة التعليم.

وجاءت دراسة خيلادي (2023) Kheladi في جامعة تلمسان بالجزائر للتعرف إلى تصورات ومخاوف المعلمين بشأن استخدام استراتيجيات التعلم النشط في تدريس الأدب الإنجليزي، استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وجمعت البيانات عبر مقابلات معمقة مع ثلاثة معلمين. أظهرت النتائج أن المعلمين يدركون أهمية التعلم النشط في تحفيز التفاعل مع النصوص الأدبية، إلا أن لديهم تحفظات بسبب نقص التدريب المهني وقلة الدعم المؤسسي وضبابية الأطر التربوية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات المعلمين من خلال ورش تطوير مهني متخصصة، وتشجيع استخدام استراتيجيات التعلم النشط بدلاً من الطرق التقليدية، لزيادة فعالية التعليم وتحفيز الطلبة.

هدفت دراسة كينتا (2017) Kenta للتعرف إلى التحديات التي تواجه المعلمين أثناء ممارستهم وتطبيقهم استراتيجيات التعلم النشط في أثيوبيا، وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من معلمي الصف التاسع ومجموعة من طلبة الصف التاسع، وقد تم استخدام المقابلات غير المنظمة كأداة للدراسة، وأشارت النتائج أن المعوقات الرئيسة التي تؤثر على التعلم النشط تتمثل في افتقار المعلمين إلى الوعي

العميق حول كيفية تنفيذ وتطبيق استراتيجيات التعلم النشط، أوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب عملي للمعلمين على تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط وتعزيز فهمهم لأفضل الممارسات لضمان تحقيق نتائج تعليمية فعّالة.

وطبق ديرمس (2016) Durmus دراسة للتعرف إلى احتياجات المعلمين من أجل تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط في العملية التعليمية التي يطبقونها في غرفهم الصفية في تركيا من وجهة نظر المعلمين، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر مقابلات مع المعلمين، وأظهرت النتائج أن المعلمين بحاجة إلى تجهيزات متنوعة مثل أجهزة مرئية وسمعية، أجهزة عرض، واتصال بالإنترنت لتطبيق التعلم النشط بفعالية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم اللوجستي والإداري من قبل المدرسة لتسهيل تطبيق الاستراتيجيات وتحسين جودة التعلم.

وجاءت دراسة ايزي واكبوه (2015) Ekpoh & Eze لاكتشاف العلاقة بين استراتيجيات مدير المدرسة الإشرافية والأداء الوظيفي للمعلمين وطريقة التدريس في المدارس الثانوية في منطقة ايكم التعليمية في نيجيريا، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (86) مديراً، و(344) معلماً و(1376) طالباً، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التقنيات الإشرافية لمدير المدرسة كالزيارات الصفية وورش العمل والدورات التدريبية والطرق التدريسية التي يحفزها، وبين الأداء الوظيفي للمعلمين والطرق التعليمية التي يمارسونها في الغرفة الصفية، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الإشراف التربوي للمديرين وتقديم الدعم المهني المستمر للمعلمين لتحسين جودة العملية التعليمية ورفع مستوى التفاعل داخل الصف.

## التعقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحث (21) دراسة سابقة منها (11) دراسة عربية و(10) دراسات أجنبية. تناولت موضوعات متنوعة ومقاربة من هذه الرسالة، والتي تدور حول الإدارة المدرسية و التعلم النشط، سيستعرض الباحث أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وأبرز المميزات التي تتمتع بها الدراسة الحالية مقارنة بتلك الدراسات.

### أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- أظهرت الدراسة أن الإدارة المدرسية تلعب دوراً محورياً في دعم تطبيق استراتيجيات التعلم النشط، وهذا يتفق مع دراسات (الفارس، 2022؛ الغزو، 2019؛ الأغا، 2022؛ وإيزي واكبوه، 2015) التي أكدت جميعها على دور المدير كمشرف تربوي وميسر لتطبيق التعلم النشط، وتعزيز تفاعل المعلمين داخل الصف.
- ركزت الدراسة على محاور التخطيط، التنفيذ، التقويم في تفعيل التعلم النشط، وهذا يتقاطع مع الدراسات التي تناولت ممارسات الإدارة المدرسية والتخطيط للتعلم النشط مثل دراسة الوسمي (2024)، وحران (2024).
- اتفقت العديد من الدراسات مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة من المعلمين مثل (الفارس، 2022؛ الأغا، 2022؛ ثامبسون، 2024؛ إيزي واكبوه، 2015).
- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المنهج الوصفي وأداة جمع البيانات (الاستبانة) مثل (العوايدة، 2013؛ غانم وآخرون، 2020؛ ديرمس، 2016).

### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- اقتصرت بعض الدراسات السابقة على واقع الإدارة بشكل عام دون التركيز على العلاقة المباشرة مع تفعيل التعلم النشط (دويدار، 2024).

- ركزت دراسات أخرى على نتائج الطلبة دون الرجوع إلى آراء المعلمين (وانج، 2024)
- اعتمدت بعض الدراسات على أداة واحدة لجمع البيانات أو مقابلات غير منظمة، مثل (الوسمي، 2024؛ كينتا، 2017)، بينما دمجت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلة.
- جاءت الدراسة الحالية بتطبيق محلي في مدارس جنوب نابلس الحكومية، ما يعكس خصوصية السياق الفلسطيني مقارنة بالدراسات الأجنبية مثل (باشيارديس، 2023).

#### الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية

- ساعدت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد مفاهيم الإدارة المدرسية وأبعادها بدقة (الفارس، 2022؛ غانم وآخرون، 2020).
- أبرزت أهمية الإدارة المدرسية في تحسين جودة التعليم وتفعيل استراتيجيات التعلم النشط، مما عزز مبررات إجراء الدراسة الحالية (الفارس، 2022؛ وينج، 2024)
- دلت الدراسات السابقة على أثر المتغيرات الديموغرافية والمهنية مثل الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في تصورات المعلمين لدور الإدارة المدرسية والذي يتمثل في تهيئة بيئة تعليمية محفزة ودعم المعلمين مهنيًا وتقويم أدائهم، ما يؤثر على تصوراتهم اتجاه تطبيق استراتيجيات التعلم النشط، ما ساهم في اختيار هذه المتغيرات للدراسة الحالية (باشيارديس، 2023؛ تاشومي، 2024).
- ساعدت الدراسات السابقة في صياغة أدوات البحث وأسئلة المقابلات بطريقة منهجية مناسبة للسياق المحلي (إيزي واكبوه 2015؛ ديرمس، 2016)
- كشفت الدراسات السابقة أبرز التحديات العملية والإدارية لتفعيل التعلم النشط، ما ساهم في تصميم أسئلة البحث الحالية وفق الواقع الميداني (خيلاي، 2023؛ تاشومي، 2024).

ومما سبق أكدت الدراسات السابقة على أهمية البحث في البيئة المحلية نظراً لخصوصية السياق الفلسطيني سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، وهو ما عزز ضرورة إجراء هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية وتقديم تصور يتلاءم مع هذا الواقع.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تُبرز الدراسة الحالية فجوة بحثية مهمة تتمثل في الربط المباشر بين دور الإدارة المدرسية وتفعيل استراتيجيات التعلم النشط، وهو جانب لم تحظ به الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة أو القيادة المدرسية بشكل عام دون التركيز على دعم هذه الاستراتيجيات التعليمية الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، قلّما تناولت الدراسات السابقة السياقات الجغرافية والسياسية والاقتصادية الخاصة مثل ظروف مديرية التربية والتعليم في جنوب نابلس، والتي تؤثر بشكل ملموس على فعالية الإدارة التعليمية.

كما تقدم الدراسة إضافة علمية نوعية من خلال دمج المنهجين الكمي والكيفي معاً، واستخدام أدوات متعددة لجمع البيانات مثل الاستبانة والمقابلات، مما يتيح فهماً أكثر عمقاً وشمولية لدور الإدارة المدرسية في بيئة تعليمية محددة وتحت ظروف استثنائية. هذا المزيج المنهجي يعزز من دقة النتائج ويجعلها أكثر تطبيقاً وملائمة للاحتياجات المحلية، وهو أمر لم يكن واضحاً في الدراسات السابقة.

أخيراً، تقدم الدراسة رؤية ميدانية معاصرة تجمع بين آراء المعلمين وتحليل الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، كما تدرس التحديات العملية التي تواجه الإدارة في دعم التعلم النشط وتقدم حلولاً قابلة للتطبيق في السياق الفلسطيني، مما يجعلها مساهمة علمية تطبيقية تخدم تطوير الإدارة المدرسية وتعزيز جودة التعليم في بيئات مشابهة.

## مصطلحات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

**الإدارة المدرسية:** هي قيادة المؤسسات التعليمية والتي تقود عملية الاتصال بين مكونات المؤسسة وتساهم في تبادل الخبرات وتسهل تعاونهم في تنفيذ المهام، إضافة لدورها في توجيه طاقات جميع أركان العملية التعليمية من معلمين وطلبة وأولياء أمور لتحقيق الأهداف التعليمية، وقد استبدل مصطلح الإدارة المدرسية اليوم في مدارس العالم الغربي خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة بمصطلح القيادة التربوية والتعليمية (الجنابي، 2019).

**الإدارة المدرسية (إجرائياً):** ويعرفها الباحث بأنها القيادة المدرسية المسؤولة عن المؤسسة التعليمية في جنوب نابلس والمكلفة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بإدارة وتنظيم العلاقات بين مكونات المدارس وعلاقتها بمديرية التربية والتعليم، وقد تم تكليفهم بناء على سمات وخبرات أهلتهم للقيام بهذه المهمة.

**استراتيجيات التعلم النشط:** هي مجموعة الأساليب والطرق التي تجعل من المتعلم مجالاً للعملية التعليمية، وتوجه الطلبة إلى ممارسة المهارات العقلية العليا من خلال تنفيذ الفعاليات التعليمية المختلفة والتي تحتاج لمهارات المحادثة والاستماع وطرح الأسئلة والتفاعل مع الزملاء والاستجابة لمتطلبات الموقف التعليمي والتعاون، واستخدام ما تم تعلمه في مواقفهم التعليمية والحياتية المستقبلية، وتتضمن استراتيجيات التعلم النشط تعمد الخطأ، وفكر ناقش شارك، والخلاصة في جمل، والخرائط الذهنية، وأداء الأدوار، والتسلسل، وأصعب فكرة، والمقابلات الجماعية، والتعلم باللعب، والنقاش المتتابع (الفارس، 2022).

**استراتيجيات التعلم النشط (إجرائياً):** ويعرفها الباحث بأنها مجموعة من الأساليب والممارسات التعليمية التي تُطبَّق داخل الغرفة الصفية في مدارس مديرية جنوب نابلس، وتهدف إلى إشراك الطلبة بفاعلية في

عملية التعلم من خلال المناقشة، والعمل التعاوني، وحل المشكلات، والتعلم القائم على المشاريع، بما يعزز التفكير النقدي والإبداعي لديهم ويقاس مستوى تطبيق هذه الاستراتيجيات في الدراسة الحالية من خلال أبعاد ثلاثة رئيسية هي: التخطيط، التنفيذ، والتقويم، كما تُحدّد درجة التفعيل بناءً على استجابات المعلمين في الاستبانة المعدة لهذا الغرض، والتي عمل الباحث على استخدامها في هذه الدراسة.

### مشكلة الدراسة

يُعد تفعيل استراتيجيات التعلم النشط من الركائز الأساسية لتجويد العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها، غير أن الواقع التربوي في المدارس الحكومية الفلسطينية يُظهر قصوراً واضحاً في تطبيق هذه الاستراتيجيات داخل الغرف الصفية، وقد نشأ هذا القصور نتيجة مجموعة من العوامل، منها ضعف الدعم الإداري، وضغط الأعباء المدرسية على المعلمين، ونقص التدريب والتأهيل في مجال استراتيجيات التعلم الحديثة، إضافة إلى محدودية الإمكانيات المادية والبنية التحتية اللازمة لتهيئة بيئة تعلم فاعلة.

وانطلاقاً من خبرتي العملية كمعلم في مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لاحظت أثر الإدارة المدرسية في تفعيل استراتيجيات التعلم النشط وانعكاسه على جودة التعليم، مما دفعني إلى دراسة دورها في تمكين المعلمين من تطبيق هذه الاستراتيجيات بفاعلية داخل الغرفة الصفية.

أظهرت دراسة الفارس (2022) والغزو (2019) أن الإدارة المدرسية الفاعلة تمتلك القدرة على تهيئة الظروف لتنفيذ استراتيجيات التعلم النشط، بما يعزز دافعية الطلبة ويحسن تحصيلهم الدراسي. ويعد التعلم النشط أسلوباً حديثاً يراعي الفروق الفردية ويوظف ميول الطلبة ومواهبهم في التعلم. وقد أثبتت الدراسات محلياً وعالمياً أثره الكبير في رفع مستوى التحصيل وإتقان المهارات الأساسية، وقد اوصت الدراسات بضرورة تعزيز دور الإدارة المدرسية الفاعلة في دعم تطبيق استراتيجيات التعلم النشط، من خلال توفير البيئة الصفية المناسبة، وتقديم التدريب المستمر للمعلمين، وتوفير الموارد التعليمية اللازمة.

كما دعت إلى تبني أساليب تعليمية تراعي الفروق الفردية بين الطلبة وتوظف ميولهم ومواهبهم، بما يسهم في رفع دافعية الطلبة، تحسين تحصيلهم الدراسي، وإتقانهم للمهارات الأساسية، لضمان تحقيق جودة التعليم وتطوير مخرجات التعلم على المستوى المحلي والعالمي.

وعلى سبيل المثال أشارت دراسة الحجرف(2022) أن هناك تأثير لتفعيل التعلم النشط بالعملية التعليمية على تحصيل الطلبة الدراسي وعلى مدى تمكين الطلبة من المهارات الأساسية، والتي أوصت بضرورة توسيع تطبيق استراتيجيات التعلم النشط في مختلف المراحل الدراسية، لما لها من أثر إيجابي على رفع مستوى التحصيل الأكاديمي وتنمية المهارات الأساسية لدى الطلبة، كما دعت إلى تدريب المعلمين بشكل مستمر على أساليب التعلم النشط وتوظيفها بفاعلية داخل الغرفة الصفية، وتوفير بيئة صفية محفزة تدعم التفاعل والمشاركة، بما يسهم في تحسين جودة التعليم وتحقيق مخرجات تعلم أفضل.

هذا الوضع أوجد حالة من الفجوة بين التوجهات التربوية الحديثة ومتطلبات التطبيق العملي، مما انعكس سلبًا على دافعية الطلبة للتعلم، وأثر على مستوى تحصيلهم وإتقانهم للمهارات الأساسية. ومع إدراك الدور المحوري للإدارة المدرسية في قيادة التغيير التربوي وتوفير المناخ الداعم للتطوير، برزت الحاجة إلى دراسة مدى فاعليتها في دعم وتفعيل استراتيجيات التعلم النشط.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الكشف عن درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس، وبيان مدى إسهامها في تمكين المعلمين من تطبيقها بفاعلية، وتحليل أثر ذلك في تحسين البيئة التعليمية وجودة التعلم في المدارس الحكومية الفلسطينية، وعليه قد كان سؤال الدراسة الرئيس: ما درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الفرعي الأول:** هل تختلف متوسطات استجابات افراد المجتمع بشأن درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس باختلاف (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمعلمين ومستوى المدرسة)؟

**السؤال الفرعي الثاني:** ما التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل توظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس؟

**السؤال الفرعي الثالث:** ما المقترحات المقدمة للإدارة المدرسية لتفعيل توظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس؟

### فرضيات الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الآتية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة في درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس تعزى لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمعلمين ومراحل المدرسة).

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. الكشف عن درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس من وجهة نظر المعلمين.
2. دراسة تأثير متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومراحل المدرسة على آراء المعلمين بشأن درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط.

3. الكشف عن التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل توظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس.

4. تقديم مقترحات للإدارة المدرسية لتفعيل توظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال موضوعها ومضمونها وبقدر أهميتها ستكون جدواها وأثرها الإيجابي في خدمة أهدافها في المجتمع، وقد تمثلت أهمية هذه الدراسة البحثية في الآتي:

#### أ. الأهمية النظرية

تتجلى أهمية الدراسة من الناحية النظرية بأنها: تهدف هذه الدراسة إلى إثراء المعرفة النظرية في مجال الإدارة المدرسية من خلال إبراز علاقتها بتفعيل التعلم النشط، وتقديم إطار علمي يساهم في دعم المكتبات وقواعد البيانات التربوية. كما تبرز أهمية توظيف المفاهيم الإدارية الحديثة داخل البيئة المدرسية لتعزيز استراتيجيات التعلم النشط، بما يربط بين القيادة التعليمية الفاعلة وأساليب التعليم المعاصرة. وتأتي هذه الدراسة منسجمة مع التوجهات التربوية الحديثة التي تؤكد ضرورة تمكين الإدارة المدرسية من الاضطلاع بدورها في تحسين جودة التعليم، عبر تبني ممارسات تعليمية نشطة ومحفزة تجعل الطالب مجالاً لعملية التعليم.

#### ب. الأهمية التطبيقية

تتجلى أهمية هذه الدراسة في جوانبها التطبيقية والتربوية المتعددة وفي اعداد ادوات الدراسة (الاستبانة، المقابلة) وتطبيقها وما نتج عنها من نتائج وتوصيات، و تساهم في رفع المستوى الدراسي للطلبة من خلال تفعيل استراتيجيات التعلم النشط داخل الصفوف الدراسية، كما تتيح للمعلمين فرصة التعرف إلى هذه الاستراتيجيات وسبل الاستفادة من دعم الإدارة المدرسية لتطبيقها بفاعلية. وتساعد الدراسة

الإدارات المدرسية على تحديد أدوارها في تهيئة البيئة التعليمية الملائمة لتفعيل التعلم النشط، كما يمكن أن تفيد نتائجها مخططي المناهج ومطوريها في تضمين أنشطة وأساليب حديثة تعزز هذا النوع من التعلم في المقررات الدراسية.

كذلك تُفيد المشرفين التربويين في توجيه المعلمين وتوظيف نتائج الدراسة في برامج التدريب المهني بما يضمن التطبيق العملي لاستراتيجيات التعلم النشط. وإضافة إلى ذلك، تفتح الدراسة آفاقاً جديدة أمام الباحثين لإجراء دراسات لاحقة تُعمّق الفهم حول أساليب التعلم النشط، وتسهم في تطوير العملية التعليمية والارتقاء بمهارات الطلبة وقدرتهم على مواجهة تحديات الحياة المستقبلي.

#### حدود أو محددات الدراسة

حددت الدراسة في الحدود التالية:

**الحد الموضوعي:** تركز هذه الدراسة على درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس.

**الحد البشري:** اشتملت على معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس.

**الحد الزماني:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول 2025/2024م

**الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس في دولة فلسطين.

**الحد الاجرائي:** استخدمت الدراسة (الاستبانة) أداة لجمع البيانات، كما استخدم أداة ثانية وهي (المقابلة)

لدعم و اثراء النتائج الكمية و الوقوف على بعض القضايا المرتبطة بمتغيري الدراسة، وجرى التحقق من صدق الأداة.

**الحد المنهجي:** تحددت إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة الحالية تبعاً لأدوات الدراسة الاستبانة والمقابلة

بعد التأكد من صدقها وثباتها واجراءات تطبيقها

## الفصل الثاني

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح لمتغيرات الدراسة، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

#### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المختلط الكمي والنوعي (Mixed Method) والذي يجمع بين المنهجين لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، ويعتبر هذا المنهج من أهم طرق البحث العلمي في الحصول على النتائج، فالمنهج النوعي يساعد في فهم الظاهرة وتوصيفها بشكل دقيق، بينما يساهم المنهج الكمي في تقديم توصيف كمي دقيق لها، ويحلل العلاقات بين المتغيرات وصولاً للنتائج العلمية السليمة عن الموضوع قيد الدراسة (Tashakkori & et al., 2020)

#### مجتمع الدراسة وعينتها

##### أ. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس في دولة فلسطين، والبالغ عددهم (1650) معلماً ومعلمة، وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عام 2024/2025م.

## ب. عينة الدراسة للبيانات الكمية

اختيرت عينة الدراسة كما يلي:

عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وقد تم تحديد حجم العينة المناسبة من المجتمع بناء على معادلة روبرت ماسون الإحصائية التي يتم استخدامها في تحديد حجم العينة من المجتمع عادة كما يوضح بشماني (2014) ذلك في المعادلة الآتية:

معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M-1) \right) \div pq \right] + 1}$$

M: حجم المجتمع

S: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05) على الدرجة (1.96).

P: نسبة توافر الخاصية وهي 0.50.

Q: النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وقد بلغ حجم العينة (313) معلماً ومعلمة من مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس، الجدول (2) يمثل

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية:

## جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغيراتها

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	120	38.3%
	أنثى	193	61.7%
	المجموع	313	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	174	55.6%
	دراسات العليا	139	44.4%
	المجموع	313	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	70	22.4%
	من 5 الى 10 سنوات	142	45.4%
	أكثر من 10 سنوات	101	32.3%
	المجموع	313	100%
مستوى المدرسة	مدرسة أساسية دنيا	102	32.6%
	مدرسة أساسية عليا	108	34.5%
	مدرسة ثانوية	103	32.9%
	المجموع	313	100%

### ج. عينة المقابلة

تكونت عينة المقابلة قصدية معمقة من (10) معلمين، منهم (5) ذكور و (5) إناث وقد تم اختيارهم بناء على الأكثر خبرة وتخصصاً ودراية بموضوع الدراسة بالاعتماد على متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، مراحل المدرسة) من المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس.

## أدوات الدراسة

اعتمد الباحث على أداتين هما الاستبانة والمقابلة:

### أولاً: أداة الاستبانة

من أجل تحقيق الغاية المنشودة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة ومنها: دراسة (الفارس، 2022؛ الأغا، 2022؛ غانم، 2020)، قام الباحث بتطوير الاستبانة استناداً إلى تلك الدراسات، حيث تكونت من فقرات متعددة يقابلها تدرج خماسي رتبي حسب مقياس ليكرت، ووزعت تلك الفقرات على ثلاث مجالات هي التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط، التنفيذ لاستراتيجيات التعلم النشط، التقويم لاستراتيجيات التعلم النشط.

### الخصائص السيكومترية للاستبانة

#### أ. الصدق

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

#### 1. الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين وعددهم (8) من ذوي الخبرة والاختصاص، كما هو موضح في الملحق (د)، إذا اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناء على الملاحظات والآراء أجريت التعديلات المقترحة، وقد عدلت صياغة بعض الفقرات، اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (30) من معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في جنوب نابلس من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك بهدف التأكد من أدوات الدراسة وصلاحيتها لحساب الصدق والثبات.

## 2. الصدق العاملي (Factor Analysis)

أُجري التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بطريقة المكونات الأساسية (Principal Components)، ثم تدوير متعامد للمحاور (Orthogonal Rotation) بطريقة فاريماكس (Varimax). واستخدم الجذر الكامن (Eigen Value) بحسب معيار كايزر (Kaiser)؛ بحيث تزيد قيمة الجذر الكامن للعامل عن الواحد صحيح. وبعد اعتماد (0.30) كحد أدنى لمستوى دلالة تشبع الفقرة بالعامل وفقاً لمعيار جيلفورد (Guilford)،

يتضح من الجدول (3) أن جميع الفقرات جاءت في حدود مقبولة وفقاً لمعيار جيلفورد والتي يجب أن تكون أكبر من (0.30)، كما يلاحظ أن فقرات الأداة تشبعت على عامل عام مما يعني تحقق أحادية البعد، كما ويلاحظ أن قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) بلغت (30.496)، وكما يظهر أن نسبة التباين المفسر للعامل تفسر ما مجموعه (92.41%) من التباين الكلي للمصفوفة. وبناءً عليه، يمكن القول أن الفقرات تشبعت على العامل العام الدالة عليه، مما يعني تحقق الصدق العاملي الاستكشافي.

### جدول (3)

قيم التشبع لكل فقرة والجذر الكامن ونسبة التباين المفسر

رقم الفقرة	قيمة التشبع لكل فقرة
1	0.656
2	0.822
3	0.869
4	0.834
5	0.748
6	0.603
7	0.8
8	0.866
9	0.906
10	0.784
11	0.726
12	0.879
13	0.813
14	0.812
15	0.88
16	0.839
17	0.839
18	0.903
19	0.899
20	0.898
21	0.703
22	0.766
23	0.809
24	0.887
25	0.873
26	0.815
27	0.695
28	0.866
29	0.741
30	0.841
31	0.811
32	0.728
33	0.771
الجذر الكامن	30.496
نسبة التباين المفسرة	92.41%

## ب. الثبات

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال استخدام بيانات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاتساق الداخلي، فقد استخدمت معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، لاحتساب قيم معامل ثبات مجالات الاستبانة كما في الآتي:

### جدول (4)

الثبات لكل مجال من الاستبانة

الرقم	المجال	العدد	معامل الثبات
1	التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط	11	0.96
2	التنفيذ لاستراتيجيات التعلم النشط	13	0.97
3	التقويم لاستراتيجيات التعلم النشط	9	0.97
	معامل الثبات الكلي للاستبانة	33	0.98

يتضح من الجدول (4) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.96-0.98) فكان قيمة معامل الثبات في المجال الأول (التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط) يساوي (0.964)، وكان قيمة معامل الثبات في المجال الثاني (التنفيذ لاستراتيجيات التعلم النشط) يساوي (0.978)، وكان قيمة معامل الثبات في المجال الثالث (التقويم لاستراتيجيات التعلم النشط) يساوي (0.971)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.989) وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة تربوياً وتجعل الأداة قابلة للتطبيق.

### ثانياً: أداة المقابلة

استخدم الباحث المقابلة الفردية من خلال طرح الأسئلة بشكل منفرد على عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث نظام الأسئلة المفتوحة والتي تم تحديدها بشكل مسبق، والتي تتيح الفرصة للمستجيب بالتعبير بحرية وبلغته الخاصة بناء على تجربته الشخصية وخبرته العملية.

## صدق أداة المقابلة

من أجل التحقق من صدق أداة المقابلة استخدم الباحث الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، عرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (5) محكماً، وقد تشكلت أسئلة المقابلة في صورتها الأولية من (5) أسئلة؛ إذ اعتمدت معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول السؤال، وبناء على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عدلت صياغة بعض الأسئلة.

## ثبات أداة المقابلة

من أجل التوصل لثبات المقابلة؛ تم إجراء مقابلتين مع معلمين من خارج عينة المقابلة للتأكد من أن الأسئلة واضحة وتساعد في الإجابة على أسئلة البحث، كما استخدمت طريقة الثبات عبر الزمن، إذ حلت استجابات أفراد العينة، وبعد مرور أسبوعين على التحليل الأول للاستجابات أعيد التحليل مرة أخرى، وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti) كما يلي:

$$\text{معادلة هولستي} = \frac{2 \times \text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين} \times 100}{\text{مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل}}$$

وبناء على النتائج بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الأولى (40) بينما بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الثانية (48) وجاء مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل (41) وبناء عليه يمكن استخراج النتائج:  $(2 \times 41 = 82)$  وعليه يكون  $(82/88 = 0.93)$  و بالتالي فإن قيمة الثبات بلغت  $(0.93)$  وهي قيمة مقبولة حسب ما جاء في هولستي و الذي حدد قيمة معامل الثبات للأدوات النوعية مثل المقابلة ب  $(0.85)$ .

لقد تمَّ إجراء المقابلات بالتسلسل الآتي:

- تم تحديد مجتمع الدراسة (معلمي ومعلمات مديرية جنوب نابلس).
- تم تحديد طريقة اختيار عينة الدراسة، التي بلغ عدد أفرادها (10) من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية مديرية جنوب نابلس، بناء على الأكثر خبرة وتخصصًا ودراية بموضوع الدراسة بالاعتماد على متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، مراحل المدرسة).
- تم تقديم أسئلة المقابلة لمجموعة من المحكِّمين للتأكد من صحة المحتوى، وموثوقيته.
- جمع البيانات وتفرغها بشكل منظم.
- تحليل استجابات المقابلة للوصول الى نتائج البحث النوعي.
- التعليق على النتائج ومناقشتها، وتقديم التوصيات بناءً على ما تم التوصل اليه.

#### منهجية تطبيق وتحليل المقابلة

تم تحليل البيانات النوعية في هذه الدراسة باتباع الخطوات السبع التي وضعها مارشال وروزمن، والتي بدأت بتفريغ المقابلات وتلخيصها في نصوص مكتوبة، ثم تنظيمها وتنظيفها من التكرارات والمحتوى غير المرتبط بموضوع الدراسة، ثم تمت قراءة الملفات النصية بعناية لاستخلاص المعاني، وتم تحديد الفقرة أو الفكرة الكاملة كوحدة تحليل مناسبة (Marshall & Rossman, 2016).

في المراحل التالية، تم توليد الفئات المفتوحة من إجابات المعلمين، ثم تلخيصها وترميزها باستخدام جدول ترميز خاص (Coding Book) يوضح الرموز والفئات التحليلية، كما تم البحث عن الأفكار المتشابهة والمختلفة بين المشاركين، مما ساعد في الوصول إلى المحاور الرئيسية للدراسة، وهي: دور الإدارة المدرسية، التحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط، والاقتراحات لتحسين هذا الدور، وقد ساهم هذا الأسلوب المنهجي في تقديم نتائج دقيقة ومعبرة عن مضمون المقابلات.

وتفصيلاً للخطوات المتبعة فقد تم استخدام أداة مقابلات مكتوبة غير متزامنة (Asynchronous Written Interviews)، حيث قام الباحث بإرسال أسئلة مفتوحة إلى المشاركين عبر البريد الإلكتروني/الواتساب، وطلب منهم الإجابة عنها كتابياً ضمن إطار زمني محدد، وقد تم التأكد من وضوح الأسئلة، وتضمين تعليمات مفصلة لضمان عمق الاستجابات، ويُعد هذا النوع من المقابلات مناسباً في الدراسات النوعية التي تستهدف الوصول إلى تجارب ذاتية معمقة في سياقات يصعب فيها الالتقاء الوجيه مع المبحوثين" (يحيى، 2023).

ثم جمع البيانات النوعية في هذه الدراسة من خلال مقابلات إلكترونية منظمة أُجريت مع (10) من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس، وقد تم اختيار المشاركين بطريقة قصدية لتمثيل تنوع التخصصات، والجنس، وسنوات الخبرة، وذلك بهدف الوصول إلى صورة أكثر شمولاً حول موضوع الدراسة، نُفذت المقابلات من خلال إرسال رابط إلكتروني يحتوي على أسئلة مفتوحة، حيث أُتيح للمشاركين الإجابة بحرية ودون قيود زمنية، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدام أسماء مستعارة حفاظاً على خصوصيتهم، وأُتبعَت الدراسة في تحليل البيانات النوعية منهجية تحليل المحتوى اليدوي كما اقترحها سعد (2023)، والمتمثلة في الخطوات التالية: بعد جمع البيانات من المقابلات الإلكترونية، تم تفرغ الإجابات النصية في ملف موحد، ثم بدأت عملية التحليل بالقراءة المتأنية والمتكررة للنصوص لفهم المضامين بشكل عميق، تلاها تطبيق الترميز المفتوح لاستخلاص الكلمات والعبارات المفتاحية التي تعكس آراء المشاركين وتصوراتهم، مع تنظيم البيانات وتصنيفها وفق المحاور البحثية.

- شملت المقابلة خمسة أسئلة رئيسية ركزت على استكشاف دور الإدارة المدرسية في تفعيل استراتيجيات التعلم النشط، والتحديات التي تواجه هذا التفعيل، والاقتراحات الممكنة لتحسينه.
- تنظيم البيانات: بعد جمع البيانات، تم تفرغ الإجابات النصية في ملف موحد، ومن ثم إخضاعها لعملية تحليل نوعي وفق منهج تحليل المحتوى يدوياً.

- القراءة المتكررة: تمت عملية التحليل عبر مراحل متسلسلة بدأت بالقراءة المتأنية والمتكررة لنصوص المقابلات بهدف الفهم العميق للمضامين، ثم جرى تطبيق الترميز المفتوح لاستخلاص الكلمات والعبارات المفتاحية التي تعكس آراء المشاركين وتصوراتهم.
- الترميز: حيث بدأ التحليل بـ الترميز الذي تمثل في تقسيم النصوص إلى وحدات صغيرة، مثل العبارات أو الجمل، بحيث تعبر كل وحدة عن فكرة محددة. وتم استخدام أسماء المعلمين والمعلمات ككلمات مفتاحية لربط البيانات بالمصادر الأصلية. وقد تم تنظيم الرموز ضمن محاور رئيسية شملت: "دور الإدارة المدرسية"، و"التحديات التي تواجه تنفيذ التعلم النشط"، و"الاقتراحات لتحسين الدور الإداري". كما تم ترقيم المقابلات وفئات محاور الأسئلة، وتوثيق الرموز والبيانات (الإجابات)، مع تسجيل التكرارات والأنماط المتكررة في الإجابات، بما أتاح استخلاص استنتاجات دقيقة ومتسقة حول طبيعة دور الإدارة المدرسية وتأثيرها على تفعيل التعلم النشط في المدارس.
- في مرحلة لاحقة، تم ربط الرموز والفئات المستخلصة بأنماط مشتركة واتجاهات عامة ظهرت في معظم المقابلات، إلى جانب تتبع التباينات في الآراء ووجهات النظر بين المعلمين والمعلمات المشاركين.
- الربط بين النتائج ومشكلة البحث وأهداف الدراسة.
- تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة وأهداف الدراسة.

## جدول (5)

بيانات المعلمين الذين قاموا بالاجابة عن أسئلة المقابلة

اسم المستعار	المدرسة	التخصص	سنوات الخبرة
أحمد	جماعين الثانوية للبنين	بكالوريوس رياضيات	10 سنوات
ليلى	الساوية الثانوية للبنات	بكالوريوس علوم	7 سنوات
سامر	عورتا الثانوية للبنين	ماجستير لغة عربية	15 سنة
منى	بيتا الأساسية المختلطة	بكالوريوس تربية إسلامية	12 سنة
كريم	قبلان الأساسية للبنين	بكالوريوس علوم اجتماعية	9 سنوات
نجلاء	عقاب مفضي الثانوية للبنات	ماجستير لغة إنجليزية	8 سنوات
فاطمة	بلال مالك الأساسية للبنات	بكالوريوس مرحلة أساسية	11 سنة
يوسف	السلام الأساسية للبنين	بكالوريوس مرحلة أساسية	6 سنوات
سحر	الساوية الثانوية للبنات	ماجستير رياضيات	13 سنة
خالد	عورتا الثانوية للبنين	بكالوريوس تكنولوجيا	14 سنة

وقد كانت الأسئلة كالاتي:

**السؤال الأول:** ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يجب أن تقوم بها الإدارة المدرسية لتوظيف استخدام استراتيجيات التعلم النشط؟

**السؤال الثاني:** ما هي الخطط والبرامج التي تتبعها الإدارة المدرسية لتفعيل توظيف استراتيجيات التعلم النشط التوجيه والدعم للمعلمين في تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط؟

**السؤال الثالث:** ما هي التحديات التي تواجه تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس؟

**السؤال الرابع:** ما هي الاقتراحات التي يقدمها المعلمون لتحسين تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس؟

## متغيرات الدراسة للبيانات الكمية

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

### أ. المتغيرات الديمغرافية

1. الجنس: وله فئتان هما: (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله مستويان هما: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
3. سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات هي: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات الى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
4. مراحل المدرسة: وله ثلاث مراحل هي: (مدرسة أساسية دنيا، مدرسة أساسية عليا، مدرسة ثانوية)

### ب. المتغير التابع

الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس.

### إجراءات تطبيق الاستبانة في الدراسة

تمت وفق الخطوات التالية:

بدأت الدراسة بتحديد عينة البحث من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس، ثم تم تصميم الاستبانة بناءً على أهداف الدراسة ومحاورها، لتغطي المتغيرات الديمغرافية مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومراحل المدرسة، بالإضافة إلى المتغير التابع وهو تقدير دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام استراتيجيات التعلم النشط.

بعد ذلك، تم توزيع الاستبانة على المشاركين وشرح طريقة الإجابة عليهم لضمان وضوح الأسئلة ودقة الإجابات. عقب جمع الاستبانة، تم ترميز البيانات الكمية وتنظيمها وإدخالها إلى برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، والتي شملت التكرارات والنسب المئوية، الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية، اختبارات (ت) لعينتين مستقلتين وOne-Sample Test، اختبار بيرسون للارتباط، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

أما بالنسبة للبيانات النوعية، فقد تمت عملية الترميز من خلال القراءة المتأنية للإجابات، ثم تطبيق الترميز المفتوح لاستخلاص الكلمات والعبارات الرئيسية، وجمعت الرموز المتشابهة في فئات مفهومية مثل "الدعم الإداري" و"التحديات التنظيمية"، وصنفت تحت ثلاث ثيمات رئيسية هي: دور الإدارة، التحديات، والاقتراحات، مع التركيز على تتبع الأنماط المشتركة والتباينات بين المشاركين لتفسير النتائج.

### المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية

تم جمع البيانات الكمية وتنظيمها وإدخالها إلى برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة بعد ترميز الإجابات لإجراء المعالجات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. والانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.
3. اختبار (ت) (One-Sample Test) للإجابة عن السؤال الرئيس: ما درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس؟
4. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) لقياس ثبات الاستبانة.

5. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent samples T-test) للاجابة عن هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد المجتمع عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بشأن دور الإدارة المدرسية في تفعيل استراتيجيات التعلم النشط تعزى لاختلاف (الجنس والمؤهل العلمي)، واستخدام وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات (سنوات الخبرة للمعلمين ومراحل المدرسة).

6. عن اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لفحص صدق أداتي الدراسة.

## الفصل الثالث

### نتائج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج المختلط من خلال استبانة استبانة مُقنَّنة حلَّها الباحث باستخدام اختبارات لعينة واحدة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، إلى جانب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات عبر الترميز المفتوح وتجميع الفئات في ثيمات، يُعدّ اختبارات لعينة واحدة مناسباً لمقارنة المتوسطات مع قيم معيارية على مقياس ليكرت، فيما يقدّم ANOVA مقارنةً بين فئات المستجيبين بحسب الخصائص الديموغرافية. أمّا التحليل الموضوعي فتم على ست مراحل متسلسلة تضمن المصادقية والاتساق لاستخلاص الأفكار الرئيسة، ثم تطبيق الترميز المفتوح لتقسيمها إلى وحدات صغيرة وجمع الرموز المتشابهة في فئات مفهومية ضمن ثيمات رئيسية مثل: دور الإدارة، التحديات، والاقتراحات، مع تتبع الأنماط والتباينات بين المشاركين لضمان دقة التحليل. يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي توصلت لها بناء على ترتيب أسئلتها.

#### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:** ما درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط

في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات

الاستبانة والدرجة الكلية (One-Sample Test)، ويعرض الجدول (6) الآتي نتائج الإجابة السؤال

الأول:

## جدول (6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف  
لاستراتيجيات التعلم النشط

النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
56.85%	0.97	2.84	التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط
59.52%	1.03	2.97	التنفيذ لاستراتيجيات التعلم النشط
61.08%	1.04	3.05	التقويم لاستراتيجيات التعلم النشط
59.15%	0.98	2.95	المجموع الكلي

تشير نتائج الجدول إلى متوسطات الحسابية في درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات  
التعلم النشط لدى عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المحاور (2.95) بانحراف  
معياري قدره (0.98) ونسبة مئوية بلغت (59.15%)، مما يدل على وجود تطبيق متوسط  
لاستراتيجيات التعلم النشط بشكل عام.

عند النظر إلى المجالات الثلاثة بشكل منفصل، يتبين أن أعلى متوسط جاء في مجال "التقويم  
لاستراتيجيات التعلم النشط" بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.04) ونسبة مئوية  
(61.08%)، مما يشير إلى اهتمام نسبي أكبر بعملية التقويم مقارنة ببقية المحاور.

يليه مجال "التنفيذ لاستراتيجيات التعلم النشط" بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.03)  
ونسبة مئوية بلغت (59.52%)، مما يعكس مستوى متوسط حسابي في تطبيق استراتيجيات التنفيذ.

أما أدنى متوسط حسابي فكان لمجال "التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط" والذي سجل (2.84)  
انحراف معياري (0.97) ونسبة مئوية (56.86%)، مما قد يشير إلى وجود ضعف نسبي في مرحلة  
التخطيط مقارنة بمرحلتَي التنفيذ والتقويم.

وقد يعزى ارتفاع متوسط حسابي مجال التقويم لاستراتيجيات التعلم النشط إلى أن الإدارات المدرسية غالبًا ما تولي اهتمامًا أكبر بمتابعة أداء المعلمين وقياس نتائج التعلم من خلال الاختبارات، التقارير، والملاحظات الصفية، باعتباره عنصرًا ملموسًا وسهل القياس يعكس فعالية العملية التعليمية بشكل مباشر، في المقابل، يُعزى انخفاض المتوسط الحسابي في مجال التخطيط إلى أن مرحلة التخطيط تتطلب وقتًا وجهدًا أكبر وتنسيقًا معقدًا بين المعلمين والإدارة، إضافة إلى محدودية الموارد والتدريب المتخصص في وضع خطط استراتيجية فعّالة لتفعيل التعلم النشط، مما يؤدي إلى ضعف نسبي في جودة التخطيط مقارنة بمرحلتَي التنفيذ والتقييم.

وتتوافق النتائج النوعية مع نتائج الجدول (6)، حيث أشار المعلمون إلى أن دور الإدارة المدرسية في تفعيل استراتيجيات التعلم النشط موجود لكنه متفاوت، إذ ركّز البعض على قوة دورها في الدعم والمتابعة، مثل قول أحمد: "هناك دور كبير للإدارة المدرسية في تفعيل التعلم النشط، بل هو الدور الأبرز في تفعيل التعلم النشط وهذا الدور هو الذي يرتبط بنجاح أو فشل هذا التطبيق"، بينما رأى آخرون أن مسؤولية التنفيذ تقع بشكل أكبر على المعلمين، كما ذكر كريم "يتمثل دور الإدارة المدرسية في توفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لتفعيل استراتيجيات التعلم النشط فقط، بينما يتحمل المعلم الدور الأكبر في تفعيل استراتيجيات التعلم النشط".

ويبدو أن الارتفاع النسبي في المتوسطات الحسابية في مجال "التقويم" يعكس اهتمام الإدارات بمتابعة النتائج وتقييم الأداء أكثر من اهتمامها بمرحلة التخطيط، وهو ما ينسجم مع ما ورد في المقابلات من ملاحظات حول ضعف التخطيط المسبق وتفاوت مستوى التهيئة بين المدارس، كما أشار خالد "تقع مسؤولية تفعيل استراتيجيات التعلم النشط في العملية التعليمية على الإدارة المدرسية، ويجب عليها توفير كل ما يحتاجه تفعيل استراتيجيات التعليم النشط من الإمكانيات والتشريعات والتجهيزات"، بينما أكد أحمد على نقص التخطيط التفصيلي "هناك دور هام للإدارة المدرسية في تفعيل استراتيجيات التعلم

النشط، ويتمثل هذا الدور بشكل أساسي في توفير الإمكانيات المادية والتجهيزات اللوجستية اللازمة التي تضمن نجاحه".

كما أن درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في مجال التنفيذ جاءت متوسطة وهذه النتيجة تدعم ما طرحه المعلمون حول أن نجاح التطبيق يتأثر بمدى توافر الموارد والتهيئة، مما يجعل التخطيط الضعيف أحد العوامل المفسرة لهذه النتيجة، كما ذكر منى "هناك دور جزئي للإدارة المدرسية في تفعيل استراتيجيات التعلم النشط في العملية التعليمية، لكن هناك دور أكبر لبقية محاور العملية التعليمية في تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط".

بوجه عام، توضح النتائج أن هناك حاجة لتعزيز جانب التخطيط بشكل خاص، والعمل على تطوير استراتيجيات متكاملة تسهم في تحسين جودة التعلم النشط بكافة مراحله.

## جدول (7)

يبين نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة (*One-sample t-test*) لدرجة تفعيل إدارة المدرسة لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس لفحص فروق استراتيجيات التعلم النشط ومستويات مقياس ليكرت الخماسي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	المعيار 4.2		المعيار 3.4		المعيار 2.8	
				قيمة t	الدلالة	قيمة t	الدلالة	قيمة t	الدلالة
التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط	2.84	0.97605	312	-24.604	.000	-10.104	.000	.772	.441
التنفيذ	2.97	1.03507	312	-20.918	.000	-7.244	.000	3.011	.003
التقويم	3.05	1.04327	312	-19.435	.000	-5.868	.000	4.307	.000
المجموع	2.95	0.98539	312	-22.307	.000	-7.944	.000	2.829	.005

أظهرت نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة (One-sample t-test) درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس، لا يزال دون المستوى المأمول، فالمتوسط الكلي أشار إلى أن التفعيل العام لاستراتيجيات التعلم النشط لا يزال في نطاق المتوسط، وذلك عند مقارنته بأربعة مستويات معيارية على مقياس ليكرت الخماسي (4.2 - مرتفع جدًا، 3.4 - مرتفع، 2.8 - متوسط، 1.8 - منخفض).

بلغ المتوسط الحسابي لمجال التخطيط (2.84) وهو يقع في الحد الأدنى من المستوى المتوسط حسب التصنيف، ومع أنه أعلى من المستوى المنخفض، إلا أنه لم يظهر فرق دال إحصائيًا عند المقارنة به ( $t = 0.772, p = 0.441$ ) مما يشير إلى أن الأداء في هذا الجانب لا يتجاوز الحد الأدنى المقبول.

ويتسق ذلك مع ما ورد في النتائج النوعية من المقابلات، حيث شدد المعلمون على ضعف مرحلة التخطيط وضرورة تعزيزها عبر تطوير قدرات الكادر التعليمي، فقد أكدت نجلاء " من الأدوار تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتأهيل المعلمين لتنفيذ استراتيجيات التعلم النشط"، وأكد سامر "يجب وضع خطط واضحة لتطبيق التعلم النشط وتوفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لتسهيل التنفيذ"، كما أضافت منى "تهيئة الصفوف وتجهيزها بما يدعم التفاعل والنشاط أمر أساسي لضمان فعالية التعلم النشط."

ويعكس هذا الموقف أن القصور في التخطيط يرتبط جزئيًا بنقص التدريب والتأهيل المهني المستمر للمعلمين، إذ أن غياب البرامج التدريبية المتخصصة يحد من قدرة المعلمين على إعداد خطط فعالة لتنفيذ التعلم النشط. وأشارت فاطمة إلى أن "تنظيم الدورات وورش العمل يساعد على رفع جاهزيتنا كمعلمين ويزيد من فعاليتنا داخل الصف"، كما شدد يوسف "بدون التأهيل المستمر، نجد صعوبة في تحويل استراتيجيات التعلم النشط إلى واقع عملي داخل الحصص".

ومع ذلك، فإن تنظيم الدورات وورش العمل المقترحة يحقق تعزيز كفاءة المعلمين، رفع جاهزيتهم، وتحسين جودة التخطيط والتنفيذ، مما يسهم في رفع مستوى التطبيق الفعلي لاستراتيجيات التعلم النشط داخل الصفوف الدراسية، كما أكدت ليلي "عندما نحصل على تدريب مستمر، يصبح التخطيط والتطبيق أكثر سلاسة وفعالية".

كما كانت الفروق سالبة ودالة عند مقارنته بالمستويين المرتفع (3.4) والمرتفع جداً (4.2) ( $t = -10.104$  و  $-24.604$  على التوالي،  $p = 0.000$ ) ما يدل على وجود قصور حقيقي في بُعد التخطيط؟.

أما مجالاً لتنفيذ فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.97)، أي لا يزال ضمن النطاق "المتوسط"، وقد تفوق دالاً فقط عند مقارنته بالمستوى المنخفض ( $t = 3.011$ ,  $p = 0.003$ ) إلا أن الفروق كانت سالبة ودالة عند المقارنة بالمستويين الأعلى ( $t = -7.244$  و  $-20.918$ ،  $p = 0.000$ ) ما يعكس أن هذا الجانب يشهد مستوى تطبيق محدود وغير متكامل.

وتتفق هذه النتيجة مع المعطيات النوعية التي أظهرت أن الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة، مثل تأثير الاحتلال، ونقص الرواتب، وتعطل الدوام، تشكل عوائق مباشرة أمام التنفيذ الفعال حيث قال معلم "تعطل العملية الدراسية بسبب إجراءات الاحتلال من حواجز واقتحامات"، كما أوضح المعلمون أن فقدان الشغف وغياب الحوافز المادية والمعنوية يقلل من استعدادهم لتبني أساليب تدريس جديدة ووضحت معلمة "فقدان المعلمين شغف الممارسة التعليمية نتيجة الظروف الاقتصادية الصعبة"، مما يفسر ضعف الأداء في هذا المحور.

في حين سجل مجال التقويم أعلى متوسط حسابي (3.05)، وهو ضمن الفئة المتوسطة، وقد تفوق دالاً إحصائياً على المستوى المنخفض ( $t = 4.307$ ,  $p = 0.000$ ) لكنه لم يحقق فروقاً إيجابية عند مقارنته بالمستويين المرتفع والمرتفع جداً، بل كانت الفروق سالبة ودالة ( $t = -5.868$  و  $-19.435$ ،

( $p = 0.000$ ) مما يدل على بعض التحسن في هذا المجال، إلا أنه لا يرتقي إلى مستوى الأداء الفعّال الذي يتطلبه تطبيق استراتيجيات التعلم النشط بشكل شمولي.

وتتقاطع هذه النتيجة مع المعطيات النوعية التي بيّنت أن بعض الإدارات المدرسية تعتمد برامج تشجيعية وتدريبية وتوعوية، مثل تكريم المعلمين المميزين، وتنظيم الزيارات التبادلية، وتقديم دورات تخصصية، حيث ذكر سامر "الإدارة تتبع البرامج التشجيعية من خلال تكريم المعلمين الذين يطبقون استراتيجيات التعلم النشط" وأضافت منى "تنظيم الزيارات التبادلية بين المدارس يساعدنا على تبادل الخبرات وتحسين طرق تطبيق التعلم النشط". وأكد كريم: "تقديم دورات تخصصية يعزز من قدرتنا على التقييم والمتابعة الفعّالة للطلاب".

ومع ذلك، أوضح بعض المعلمين مثل ليلي ويوسف أن فاعلية هذه البرامج تتباين من مدرسة لأخرى تبعاً لطبيعتها ومدى استمراريتها، ما يعكس تفاوت النضج الإداري في دعم وتطوير عمليات التقييم، إذ أشارت ليلي: "بعض المدارس تهتم بالبرامج التشجيعية بشكل مستمر، بينما تتوقف في مدارس أخرى بعد فترات قصيرة". وأضاف يوسف: "غياب الاستمرارية يضعف أثر هذه البرامج على تحسين أداء المعلمين والطلبة".

أما المتوسط الكلي لجميع المحاور فقد بلغ (2.95)، وهو كذلك يقع في الفئة المتوسطة، وأظهرت النتائج أنه أعلى دالاً من المستوى المنخفض ( $t = 2.829, p = 0.005$ )، بينما كانت الفروق سلبية ودالة إحصائياً عند مقارنته بالمستويين الأعلى ( $t = -7.944$ ) و ( $t = -22.307, p = 0.000$ )، وهذا يعكس أن التفعيل العام لاستراتيجيات التعلم النشط يتم بشكل محدود ويقترّب من الحد الأدنى المقبول، دون أن يصل إلى مستوى المأمول أو الممارس بفاعلية في البيئات التعليمية المتقدمة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج المقابلات، حيث أشار المعلمون إلى وجود تحديات متعددة تواجه تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية، فقد ذكر المبحوث أحمد "قلة الإمكانيات المادية تجعل

من الصعب تنفيذ النشاطات الصفية بشكل فعّال"، وأكدت ليلي "الظروف الاقتصادية وعدم انتظام الرواتب تؤثر على استمرارية العملية التعليمية وتقلل من حماسنا لتطبيق أساليب جديدة"، وأشار سامر "ضعف التجهيزات وغياب الدعم اللوجستي يعيق خلق بيئة صفية محفزة للتعلم النشط"، وأضافت منى "الكفاءة المهنية لبعض المعلمين والمديرين بحاجة للتطوير المستمر لضمان جودة التطبيق"، كما شدد كريم على دور الدافعية والحوافز قائلاً: "غياب الحوافز يقلل من رغبة المعلمين في تبني استراتيجيات جديدة"، هذه التحديات مجتمعة تعكس تعقيد الواقع الذي تواجهه المدارس، وتبرز الحاجة الملحة لتطوير وتأهيل الكوادر، وتوفير الدعم المادي والمعنوي المستمر، بالإضافة إلى مراعاة الظروف السياسية والاقتصادية لضمان بيئة تعليمية ملائمة لتفعيل استراتيجيات التعلم النشط.

وعليه يرى الباحث، أن هذه النتائج تبرز الحاجة الماسة إلى تدخلات تطويرية ممنهجة تستهدف تمكين الإدارات المدرسية في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقييم، من خلال برامج تدريبية تخصصية، وتوفير بيئة مدرسية داعمة، وتطوير أنظمة متابعة وتقييم تسهم في تعزيز التطبيق الفعّال لاستراتيجيات التعلم النشط، والارتقاء بها من مستوى "المتوسط المقبول" إلى مستويات أعلى من الجودة والفاعلية.

### نتائج السؤال الأول والمتعلقة بفرضيات الدراسة

هل تختلف متوسطات استجابات افراد المجتمع بشأن درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمعلمين ومراحل المدرسة؟

### النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص صحة الفرضية، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة؛ ولمعرفة دلالة الفروق فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t- test)، ونتائج الجدول (8) الآتي يبيّن ذلك:

### جدول (8)

نتائج اختبار (t-Test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	أنثى (N=193)		ذكر (N= 120)		مجالات الدراسة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.043	0.25	1.02	3.26	1.10	3.24	التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط
.358	0.92	0.97	3.45	1.09	3.34	التنفيذ لاستراتيجيات التعلم
.523	0.64	1.00	3.50	1.09	3.41	التقويم لاستراتيجيات التعلم النشط
.539	0.62	0.97	3.40	1.07	3.32	الدرجة الكلية

\* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط تُعزى لمتغير الجنس في المجالات الثاني والثالث والدرجة الكلية، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط تُعزى لمتغير الجنس في المجال الأول (التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط) لصالح الإناث، حيث سجلت الإناث متوسطًا حسابيًا قدره 3.26 بانحراف معياري 1.02، مقارنة بالذكور الذين سجلوا متوسطًا قدره 3.24 بانحراف معياري 1.10، وكانت قيمة  $t = 2.35$  و مستوى الدلالة 0.043. أما في باقي المحاور، فلم تُسجَل فروق دالة إحصائية بين الجنسين، حيث جاء مجالًا لتنفيذ بمتوسط حسابي 3.45 للإناث و 3.34 للذكور ( $t = 0.92$ )، ( $p = 0.358$ ) ومجالًا لتقويم بمتوسط 3.50 للإناث و 3.41 للذكور ( $t = 0.64$ )، ( $p = 0.523$ )، والدرجة الكلية

بمتوسط حسابي 3.40 للإناث و3.32 للذكور ( $t=0.62$ )، ( $p=0.539$ ) وتعكس هذه النتائج أن الإناث أكثر تقديرًا لدور الإدارة في مرحلة التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط، بينما يرى كلا الجنسين بشكل متقارب جهود الإدارة في مراحل التنفيذ والتقييم والدرجة الكلية.

وهذا ما عكسته نتائج المقابلات، حيث أظهرت وعيًا واضحًا لدى المعلمات بأهمية التخطيط المسبق وتجهيز البيئة الصفية وتوفير الموارد اللازمة لإنجاح التعلم النشط، ويعود ذلك إلى مشاركتهن النشطة في الجوانب التنظيمية داخل المدرسة، مما يمنحهن اطلاعًا أعمق على جهود الإدارة، كما تسهم طبيعة أدوارهن ومسؤولياتهن في دفعهن للتفاعل مع تفاصيل التخطيط التي تؤثر مباشرة على جودة التعليم.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص صحة الفرضية، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة؛ ولمعرفة دلالة الفروق فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t- test)، ونتائج الجدول (9) الآتي تبين ذلك:

## جدول (9)

نتائج اختبار (*t-Test*) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	دراسات عليا (N=139)		بكالوريوس (N=174)		مجالات الدراسة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.022	2.31	1.03	3.10	1.06	3.38	التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط
.072	1.80	1.01	3.29	1.03	3.50	التنفيذ لاستراتيجيات التعلم التقويم لاستراتيجيات التعلم
.030	2.18	1.05	3.32	1.02	3.58	النشط
.034	2.133	1.00	3.24	1.01	3.48	الدرجة الكلية

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ككل، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثاني التنفيذ لاستراتيجيات التعلم، و يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجال الأول التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط و المجال الثالث التقويم لاستراتيجيات التعلم النشط ودرجة الكلية لصالح حملة البكالوريوس.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس تُعزى لمتغير الخبرة.

ولفحص الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (10) والجدول (11) في الملحق (و).

### جدول (10)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيّر الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	العدد	المتغيّر	المجالات
1.11	3.15	70	أقل من 5 سنوات	التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط
1.04	3.22	142	من 5 الى 10 سنوات	
1.04	3.37	101	أكثر من 10 سنوات	
1.06	3.25	313	المجموع الكلي	
1.09	3.29	70	أقل من 5 سنوات	التففيذ لاستراتيجيات التعلم
1.00	3.40	142	من 5 الى 10 سنوات	
1.00	3.50	101	أكثر من 10 سنوات	
1.02	3.41	313	المجموع الكلي	
1.07	3.24	70	أقل من 5 سنوات	التقويم لاستراتيجيات التعلم النشط
1.03	3.48	142	من 5 الى 10 سنوات	
1.02	3.61	101	أكثر من 10 سنوات	
1.04	3.46	313	المجموع الكلي	
1.07	3.23	70	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.99	3.40	142	من 5 الى 10 سنوات	
.99	3.49	101	أكثر من 10 سنوات	
1.01	3.37	313	المجموع الكلي	

يتضح من الجدول (11) في الملحق (و) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة متوسّطات استجابة أفراد العينة لدرجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط تُعزى لمتغيّر الخبرة في جميع المجالات والدرجة

الكلية، تشير النتائج إلى أن الخبرة العملية للمعلمين لا تؤثر بشكل ملحوظ على تقديرهم لدور الإدارة في تفعيل التعلم النشط، حيث جاءت متوسطات الاستجابة متقاربة بين جميع مستويات الخبرة، مما يعكس إدراكاً موحدًا لجهود الإدارة بغض النظر عن سنوات الخبرة.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس تعزى لمتغير مراحل المدرسة.

ولفحص الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (12، 13) في الملحق (و).

يتضح من الجدول (13) في الملحق (و) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط تعزى لمتغير مراحل المدرسة في جميع المجالات والدرجة الكلية.

#### النتائج المتعلقة بالمقابلة

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** ما التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس؟

من خلال تحليل إجابات المعلمين والمعلمات، يمكن استخلاص اتجاهات عامة واضحة بشأن التحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط، منها:

1. نقص بالإمكانات المادية واللوجستية: اتفق أغلبية المعلمين على أن أكبر التحديات تكمن في نقص الموارد المالية والتجهيزات الأساسية المطلوبة لتطبيق التعلم النشط، مثل الوسائل التعليمية والأدوات التقنية. أشار أحمد إلى "قلة الدعم المادي المقدم للمدارس"، وأكدت منى أن من التحديات "ضعف الإمكانيات المادية واللوجستية اللازمة"، بينما عبر يوسف عن "ضعف القدرة المادية لتوفير الاحتياجات اللازمة لتنفيذ الفعاليات."

2. ضعف الكفاءة المهنية لدى بعض المعلمين والمديرين: برزت ملاحظة متكررة لدى عدد من المعلمين حول ضعف التأهيل المهني، سواء بسبب نقص التدريب أو بسبب آليات تعيين لا تراعي الكفاءة، ذكرت نجلاء وجود "ضعف كفاءة بعض المعلمين الذين تم تعيينهم من خلال أساليب غير مهنية"، وأكد سامر على "ضعف كفاءة بعض المعلمين نتيجة لطرق التعيين غير المهنية... وينطبق ذلك على تعيين مديري المدارس أيضاً."

3. الظروف السياسية والاقتصادية وتأثيرها على الدوام المدرسي: تكررت الإشارة إلى تأثير الاحتلال، ونقص الرواتب، واضطرابات التعليم على انتظام العملية التعليمية، مما يُضعف من فرص تطبيق استراتيجيات التعلم النشط، فيشير كريم إلى "عدم انتظام الدوام نتيجة للحرب أو لمشكلة الصرف غير المنتظم والكامل للرواتب"، وأضاف خالد "تعطل العملية الدراسية بسبب إجراءات الاحتلال من حواجز واقتحامات"، مما "يؤدي لتوقف العملية التعليمية."

4. غياب الحوافز والدافعية لدى المعلمين: بعض المعلمين سلط الضوء على فقدان الشغف لدى المعلمين بسبب الظروف الصعبة، إضافة إلى غياب الحوافز. وضحت فاطمة "فقدان المعلمين شغف الممارسة التعليمية نتيجة الظروف الاقتصادية الصعبة"، فيما أوضحت منى أنه "لا توجد حوافز مادية أو معنوية للمعلمين"، مما يجعلهم أقل اندفاعاً لتبني أساليب تدريس جديدة.

تشير الإجابات إلى وجود اتفاق على أن تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط يواجه تحديات مركبة، تتراوح بين نقص الموارد، وضعف التأهيل، والأزمات الاقتصادية والسياسية، وغياب التحفيز، كما تعكس البيانات تباينات في تركيز بعض المعلمين على الخلل الإداري والتربوي، مقابل تركيز آخرين على الظروف البنوية واللوجستية، مما يدل على الحاجة إلى معالجة شاملة متعددة المحاور لضمان نجاح استراتيجيات التعلم النشط.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** ما المقترحات المقدمة للإدارة المدرسية لتفعيل وتوظيف استراتيجيات

التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس؟

في ضوء تحليل المقابلات النوعية مع عينة من المعلمين، تم ترميز الاستجابات وتصنيفها ضمن فئات رئيسة تعكس محاور أسئلة الدراسة.

يعرض الجدول (14) في الملحق (و) عملية ترميز البيانات النوعية المستخلصة من مقابلات المعلمين والمعلمات، موضحاً الموضوعات الرئيسية والمحورية المرتبطة بأسئلة الدراسة النوعية، والتي تم تحديدها وفقاً للتحليل الموضوعي المتبع.

من خلال تحليل إجابات المعلمين حول الاقتراحات لتحسين درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط يظهر توافق كبير بينهم على مجموعة من المطالب المحورية، مع بعض التفاوت في درجة التركيز.

1. توفير الإمكانيات المادية والتجهيزات الضرورية: جميع المعلمين تقريباً شددوا على أن نجاح تفعيل استراتيجيات التعلم النشط مرهون بتوفر الموارد المادية، وضح أحمد "ينبغي تسهيل التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي من أجل توفير المستلزمات اللازمة"، وذكر خالد "من الضروري توفير الإمكانيات المادية وتنفيذ استراتيجيات التعلم النشط، ومنح الإدارة صلاحيات في صرف الميزانية".

2. تحسين الوضع المعيشي والمهني للمعلمين وتخفيف الأعباء: أكد العديد من المعلمين على أهمية تحسين الرواتب وتخفيف الأعباء الكتابية والإدارية، ترى ليلي "ينبغي تحسين وضع المعلم المادي وتخفيف العبء الكتابي حتى يتمكن من التخطيط"، وأشار سامر إلى ضرورة "تخفيف العبء الدراسي والحصص التعليمية عن المعلمين".

3. التدريب والتأهيل للإدارة والمعلمين معاً: برزت الحاجة إلى تدريب شامل لكافة الكوادر، وليس المعلمين فقط. قالت منى "يجب عقد دورات تدريبية للإدارات المدرسية وكادر المعلمين بشكل متوازي"، وأكد يوسف على "عقد ورشات عمل من قبل خبراء لتأهيل الإدارات والمعلمين معاً".

4. توسيع صلاحيات الإدارة وتعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي: طالبت عدة إجابات بضرورة تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات وتسهيل التعاون الخارجي. قالت نجلاء "يجب منح الإدارة صلاحيات اتخاذ القرار وتسهيل العلاقات مع المجتمع المحلي"، وأكد كريم على ضرورة أن "تُمنح الإدارة مهام إشرافية وتقييمية واسعة".

تُبرز هذه الاقتراحات اتفاقاً عاماً على أن تفعيل التعلم النشط يتطلب دعماً إدارياً مرناً، وبيئة تعليمية مهيأة، ومعلمين محفزين ومدربين، كما أن هناك إدراكاً واضحاً لدى المعلمين بضرورة توزيع الأدوار وتخفيف الأعباء، وتوفير موارد بشرية ومادية، إلى جانب إعطاء المدارس هامشاً أوسع من الاستقلالية في القرار والتنسيق.

فالأرقام تشير بوضوح إلى أن درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكافي (295) بنسبة مئوية (59.15%)، مما يعكس وجود تطبيق فعلي لهذه الاستراتيجيات، لكنه ما يزال دون المستوى المأمول من حيث الشمول والفاعلية، وقد أظهرت النتائج تفوقاً نسبياً لمحور التقويم، يليه التنفيذ، ثم التخطيط الذي جاء الأضعف، وهو ما يوضح أن اهتمام الإدارات يتركز على متابعة الأداء ونتائج التعلم أكثر من الاهتمام بمرحلة الإعداد المسبق والتخطيط المنهجي.

أما الشواهد النوعية فقد أضافت بعدا تفسيرنا عميقا لهذه الأرقام، حيث كشفت المقابلات عن أن هذا المستوى المتوسط يعود إلى داخل مجموعة من العوامل، أبرزها: نقص الموارد المادية واللوجستية، ضعف التأهيل المهني والتدريب المستمر، غياب الحوافز، وضغوط العمل الإدارية، كما أوضحت أن هناك تفاوتاً بين المدارس في درجة فاعلية الإدارة، فبعضها يظهر مبادرة واضحة في الدعم والمتابعة، بينما يكتفي البعض الآخر بالأدوار الإجرائية، وتبرز هذه النتائج أن الإدارة المدرسية تمثل حجر الأساس في تفعيل التعلم النشط إلا أن دورها الحالي ما يزال في الحدود الإشراف العام وتوفير المتطلبات الأساسية، دون أن يمتد بشكل كاف إلى بناء رؤية استراتيجية شاملة تشمل التخطيط والتنفيذ، والتقويم ضمن إطار تكاملي متوازن.

إن تعزيز الدور الإداري يُعدّ مفتاحاً لتجاوز هذه التحديات، من خلال تحسين التواصل بين الإدارة والمعلمين، وتوفير التدريب العملي، ودعم المبادرات الصفية، وتخفيف الأعباء الإدارية لتمكين المعلمين من التركيز على التعلم النشط. وبرزت كذلك رؤى تدعو إلى توظيف التكنولوجيا وتعديل الجداول الدراسية بما يتناسب مع متطلبات التعلم الحديث، مما يعكس إدراكاً مشتركاً لأهمية التعاون الإداري-التعليمي في إنجاح استراتيجيات التعلم النشط، مع تباين في مستوى التفاعل والمرونة بين المدارس والمعلمين.

وعليه، يمكن القول أن درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط موجودة لكنها محدودة في عملها وتكاملها، ويتطلب تعزيزاً نوعياً من خلال تطوير القدرات القيادية والتربوية، وتوسيع الصلاحيات، وتوفير الموارد، وإرساء ثقافة مدرسية ناعمة للتجريب والابتكار التربوي.

إن تكامل المعطيات الكمية والنوعية يؤكد الحاجة إلى نقلة نوعية في ممارسات الإدارة المدرسية نحو تبني نهج استراتيجي متكامل يحول التعلم النشط من مجرد تطبيق جزئي إلى ممارسة مؤسسية مستدامة تسهم فعلياً في تحسين جودة التعليم في المدارس الحكومية.

## الفصل الرابع

### تفسير النتائج و مناقشتها

يركز هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة كيميا ونوعيا في ضوء أسئلة البحث واطاره النظري ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

### مناقشة النتائج المرتبطة بأسئلة الدراسة

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:** ما درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس؟

تشير نتائج الموضحة في جدول (7) إلى أن درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس جاء دون المستوى المتوقع، فالمتوسط الحسابي الكلي أشار إلى أن التفعيل العام لاستراتيجيات التعلم النشط لا يزال في نطاق المتوسط، ما يبرز الحاجة إلى تدخلات تطويرية ممنهجة.

فقد بينت البيانات أن أضعف المحاور كان التخطيط، يليه التنفيذ، في حين ظهر التقويم بمستوى أعلى نسبياً دون أن يبلغ الدرجة المرجوة، مما يشير إلى أن الإدارة المدرسية قد تتابع ممارسات التعلم النشط بشكل جزئي أو شكلي دون أن تضمن تكاملها ضمن رؤية منهجية واضحة وشاملة.

ويُعزى هذا القصور في درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط إلى عدد من العوامل المرتبطة بالسياق الإداري والتربوي في المدارس الحكومية، يعود ضعف التخطيط إلى غياب التوجيه المؤسسي الواضح نحو إدماج التعلم النشط كجزء أصيل من الخطط المدرسية، بالإضافة إلى محدودية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات المدرسية في هذا المجال.

يرتبط تدني مستوى التنفيذ بوجود تحديات مادية وبشرية؛ مثل نقص الوسائل التعليمية والتقنيات، وارتفاع أعداد الطلبة داخل الصفوف، مما يعيق التطبيق الفعّال لهذه الاستراتيجيات. كما قد تفتقر بعض الإدارات إلى أدوات متابعة فعالة أو ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم النشط، الأمر الذي يحد من قدرتها على تحفيز المعلمين وتوجيههم.

وعلى الرغم من ظهور مجال التقويم بمستوى أفضل، إلا أن نتائجه لا تزال تعكس ضعفاً في وجود آليات تقييم نوعية لمدى تحقق أهداف التعلم النشط، إذ تقتصر عملية التقويم غالباً على جوانب شكلية أو كمية.

إن هذه العوامل مجتمعة تفسّر إلى حدّ كبير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتبرز الحاجة إلى تبني سياسات تدريب وتأهيل ممنهجة للإدارات المدرسية، إلى جانب توفير بيئة مدرسية محفّزة وموارد كافية، وتطوير أنظمة متابعة وتقييم متكاملة، لضمان التفعيل الحقيقي لاستراتيجيات التعلم النشط داخل المدارس الحكومية.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه عدة دراسات سابقة عربية وأجنبية. فقد أشارت دراسة تاشومي (2024) إلى أن توجه المعلمين نحو التعلم النشط إيجابي إلا أن التطبيق العملي ظل ضعيفاً نتيجة لعوائق مثل ضيق الوقت، نقص الموارد، والازدحام، مما يفسر ضعف جانب التخطيط الذي يتطلب وقتاً وجهداً إضافيين. كما أظهرت دراسة كينتا (2017) أن ضعف الوعي لدى المعلمين حول كيفية التخطيط وتنفيذ استراتيجيات التعلم النشط يشكل عائقاً كبيراً، وهو ما يتفق مع النتائج الحالية التي بينت تدني مستوى التخطيط. وأكدت دراسة ديرمس (2016) أن حاجة المعلمين إلى تجهيزات ودعم إداري لتطبيق التعلم النشط ما زالت قائمة، مما يبرر بقاء التخطيط عند مستوى متوسط. كذلك، أظهرت دراسة غانم وآخرون (2020) أن أبرز معوقات التعلم النشط تتعلق بالمعلم والبيئة المدرسية، وهو ما ينسجم مع ضعف جانب التخطيط في هذه الدراسة. كما بيّنت دراسة خيلادي (2023) أن المعلمين يدركون

أهمية التعلم النشط، إلا أن التطبيق العملي يواجه تحديات، خصوصاً في غياب التدريب والدعم المؤسسي، ما يضعف التخطيط المنهجي.

كما أظهرت دراسة حرايز (2024) أن واقع الإدارة الصفية في ضوء التعلم النشط بلغ مستوى مرتفعاً (74%)، ما يتناقض مع المستوى المتوسط الذي رصدته هذه الدراسة. وأكدت دراسة الفارس (2022) ودراسة الغزو (2019) أن دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في تفعيل التعلم النشط كان كبيراً، مما يشير إلى فاعلية جيدة للتخطيط والتطبيق معاً، وأظهرت كذلك دراسة الأغا (2022) أن مديري المدارس يلعبون دوراً كبيراً في تطبيق التعلم النشط ومتابعة المعلمين، ما يعكس درجة عالية من الفاعلية، كما وجدت دراسة ايزي واكبه (2015) أن تقنيات المدير الإشرافية ترتبط بقوة بالأداء الوظيفي للمعلمين وطرق التدريس، ما يشير إلى تخطيط وتنفيذ متكاملين.

في المقابل، تختلف نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسات أخرى أشارت إلى ارتفاع مستوى التخطيط والتنفيذ معاً، فقد وجدت دراسة الوسمي (2024) أن معلمي اللغة العربية يمارسون استراتيجيات التعلم النشط بدرجة جيدة، مع وجود فروق لصالح المجموعة التجريبية في التحصيل الدراسي ومهارات اللغة، مما يعكس تخطيطاً وتنفيذاً فعالين، ويعزى الاختلاف إلى أن دراسة الوسمي ركزت على تجربة محددة لمعلمين تلقوا تدريباً موجّهاً ضمن بيئة تجريبية مهيأة لتطبيق استراتيجيات التعلم النشط، ما انعكس إيجاباً على مستوى التخطيط والتنفيذ لديهم.

أما في الدراسة الحالية، فقد استندت النتائج إلى الواقع الفعلي في المدارس الحكومية، حيث تتباين مستويات الدعم الإداري والإمكانات والتدريب، مما يفسر انخفاض تقديرات التخطيط مقارنة بالتنفيذ، ويمثل انعكاساً للظروف الواقعية أكثر من كونه قصوراً في الكفاءة المهنية.

أما النتائج الكيفية فتتوافق مع النتائج الكمية التي أظهرت تفعيلًا متوسطاً لاستراتيجيات التعلم النشط، فالإدارة المدرسية تلعب دوراً محورياً لكنه محدود في بعض الجوانب، وخاصة في التخطيط والتنظيم.

إذ بيّنت المقابلات أن المعلمين يرون الإدارة مسؤولة عن توفير الإمكانيات المادية والدورات التدريبية والدعم المجتمعي، لكنها تواجه تحديات مثل نقص الموارد وضعف التأهيل المهني، مما يؤثر سلبًا على جودة التخطيط والتنفيذ.

السبب في هذا التوافق يعود إلى أن ضعف الإمكانيات المادية واللوجستية، كما أشارت المقابلات، بالإضافة إلى ضعف الكفاءة المهنية لبعض المعلمين والإدارات، يجعل التخطيط غير منظم أو ضعيف، الأمر الذي ينعكس على المستوى المتوسط الذي ظهرت به نتائج الاستبيان، كذلك، تؤدي الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة وغياب الحوافز إلى تقليل دافعية المعلمين والإدارة على حد سواء، مما يحد من فاعلية تطبيق استراتيجيات التعلم النشط بشكل متكامل وشامل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة تاشومي (2024) بينت أن محدودية الموارد وضعف الدافعية لدى المعلمين من أبرز معوقات تفعيل التعلم النشط، كما تتقاطع مع نتائج باشيارديس (2023) التي أكدت أن فاعلية الإدارة المدرسية في دعم الابتكار التربوي تتأثر بعوامل مهنية وتنظيمية، مثل الخبرة والمؤهل وتوزيع الأدوار القيادية، وتتسق هذه النتائج مع ما ورد في الإطار النظري الذي يوضح أن الإدارة المدرسية تمثل محورًا أساسيًا في نجاح تطبيق استراتيجيات التعلم النشط من خلال التخطيط، والمتابعة، والتحفيز، وتوفير بيئة داعمة للتطوير المستمر.

وبالتالي، تعكس النتائج النوعية والكمية معًا واقعًا يتطلب دعمًا أوسع على مستوى التخطيط والتدريب والموارد، لتجاوز هذه التحديات وتعزيز تفعيل استراتيجيات التعلم النشط بصورة متكاملة.

وكشفت نتائج اجابات المعلمين أيضًا عن وجود تصور موحد إلى حد كبير حول الخطط والبرامج التي تتبعها الإدارة المدرسية لتعزيز دعم المعلمين في تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط، مع تفاوتات بسيطة بين المدارس، تعتمد الإدارات بشكل أساسي على خطط منظمة سواء كانت سنوية أو قصيرة وطويلة المدى، تتضمن برامج تأهيل وتدريب المعلمين وتوفير الإمكانيات اللازمة، مما يعكس وعيًا بأهمية

التخطيط الدقيق لتحقيق أهداف التعلم النشط، إذ تُعد محوراً أساسياً في توفير الدعم المادي والبشري الذي يضمن بيئة تعليمية محفزة، فقد أكد المعلمون أن الإدارة هي الجهة المسؤولة عن تهيئة الظروف المواتية لتنفيذ التعلم النشط من خلال توفير التجهيزات الصفية والإمكانات التقنية، حيث عبّرت فاطمة بقولها " لا يمكن تطبيق التعلم النشط بدون أدوات وتجهيزات مناسبة، فدور الإدارة أن توفر البيئة الصفية المناسبة".

كما تشكل برامج التدريب وورش العمل التربوية محوراً أساسياً في هذه الخطط، إذ تهدف إلى تطوير مهارات المعلمين بشكل مستمر، وتؤكد على أهمية التأهيل المهني الذي تعتمد عليه الإدارة ضمن برامجها المعتمدة، إلى جانب ذلك، تلعب الإدارة دوراً فاعلاً في تنسيق الشراكات مع المجتمع المحلي ومجالس أولياء الأمور لتوفير الدعم المادي واللوجستي، ما يسهم في تخفيف الأعباء وتحقيق الاستفادة في تنفيذ الاستراتيجيات، حيث أبرزت المقابلات أهمية الدور التدريبي للإدارة في تطوير مهارات المعلمين مهنيّاً عبر الدورات وورش العمل، وهو ما عبّرت ليلي بقولها " من الأدوار المهمة للإدارة تنظيم ورش عمل لتدريب المعلمين على استراتيجيات التعلم النشط، لأن بعض المعلمين لا يمتلكون المهارة الكافية في تنفيذها داخل الصف".

وتستخدم بعض الإدارات برامج تحفيزية وتقديرية لتشجيع المعلمين المتميزين، عبر التكريم والزيارات التبادلية والدورات التوضيحية، مما يعزز من دافعية الكادر التعليمي. مع ذلك، تعكس هذه الممارسات تفاوتاً في طبيعة البرامج وفعاليتها، مما يشير إلى اختلاف مستويات النضج الإداري بين المدارس، وحاجة لبعضها إلى تطوير أعمق لتنفيذ الخطط بشكل أكثر كفاءة.

من خلال المقابلات، تشير إجابات المعلمين والمعلمات إلى إجماع واضح على أن الإدارة المدرسية تتحمل مسؤوليات رئيسية في تعزيز تفعيل استراتيجيات التعلم النشط داخل المدارس.

وتظهر هذه النتائج انسجامًا مع ما طرحه الإطار النظري الذي يؤكد أن الإدارة المدرسية الفعّالة تمثل عاملاً حاسماً في تفعيل ممارسات التعليم النشط وتطوير كفاءة المعلمين، من خلال دعمهم مادياً ومهنياً، وبناء بيئة مدرسية تشاركية قائمة على التمكين والثقة. كما يتفق ذلك مع المنطلقات النظرية للقيادة التحويلية والإدارة التشاركية، اللتين تؤكدان أهمية تمكين المعلمين، وتوفير التدريب المستمر، وتحفيزهم نحو التغيير والابتكار التربوي (Hui & Cheng, 2017; Bush, 2020).

علاوة على ذلك، تؤكد المقابلات الدور المجتمعي للإدارة المدرسية في بناء شراكات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتوفير دعم إضافي للتعليم النشط، وهو ما يتسق مع الرؤية النظرية التي ترى أن نجاح الإدارة لا يتحقق فقط من خلال التخطيط الداخلي، بل عبر تكامل الأدوار بين المدرسة والمجتمع في تحقيق بيئة تعلم فعّالة ومستدامة.

يرى الباحث أن اعتماد الإدارة المدرسية على خطط واضحة وشاملة يُشكّل قاعدة أساسية لتعزيز تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط، مع الإشارة إلى التفاوت في مستوى التطبيق بين المدارس، مما يستدعي رفع الكفاءة الإدارية وتوفير دعم مستمر لتحقيق تجانس الأداء. كما يؤكد على أهمية تعزيز الشراكات المجتمعية والبرامج التحفيزية لخلق بيئة تعليمية محفزة ومستدامة، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم وتفعيل دور المعلم بفاعلية.

#### مناقشة نتائج السؤال الأول المتعلق بفرضيات الدراسة

هل تختلف متوسطات استجابات افراد المجتمع بشأن درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس باختلاف(الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمعلمين ومستوى المدرسة)؟

## النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

"لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس تعزى لمتغير الجنس".

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (8) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط تعزى لمتغير الجنس، وذلك في مجال التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط، وجاءت هذه الفروق لصالح الإناث، وقد يعكس هذا أن الإناث في عينة الدراسة قيّمين دور الإدارة المدرسية في التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط بدرجة أعلى من الذكور، مما قد يشير إلى أن الإناث أكثر إدراكاً أو حساسية للإجراءات التخطيطية التي تتبناها الإدارة المدرسية لدعم التعلم النشط، أو ربما أكثر مشاركة أو اطلاعاً على هذه الجوانب.

في المقابل، لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الذكور والإناث في مجالي تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط وتقييمها، وكذلك في الدرجة الكلية، مما يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد العينة من كلا الجنسين في تقييم دور الإدارة المدرسية في هذه الجوانب.

هذه النتائج قد تعكس أن التخطيط كمرحلة أساسية في تفعيل التعلم النشط قد يكون له طابع تنظيمي أو تواصلية يشعر به الإناث أكثر من الذكور، بينما تبقى مراحل التنفيذ والتقييم أكثر اتساقاً وتوازناً في تقدير الجميع، وقد تعزى هذه الفروق الدالة إحصائياً في مجال التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط لصالح الإناث بعدة عوامل، منها أن الإناث أكثر اهتماماً بالجانب التنظيمي والتخطيطي للعمل، وأكثر وعياً بأهمية التخطيط في تحسين الأداء التعليمي. كما قد تكون الإناث أكثر مشاركة في لجان التخطيط المدرسية وأكثر حضوراً في الاجتماعات، مما يجعلهن أكثر اطلاعاً على دور الإدارة في هذا الجانب،

إضافة إلى ذلك، ربما تعتمد الإدارة المدرسية على قنوات تواصل أقرب وأكثر مباشرة مع المعلمات، فيعكس ذلك على تقديرهن لجهود التخطيط. كذلك، قد تكون لدى الإناث توقعات أعلى تجاه جودة التخطيط ويلاحظن تفاصيله أكثر من الذكور، ولا يُستبعد أن تلعب البيئة الاجتماعية والثقافية دوراً في تعزيز هذا الوعي والاهتمام لدى الإناث، وأخيراً، قد ترتبط النتيجة بتركيبة العينة من حيث الخبرة والموقع الوظيفي، مما أثر على تقييمهم لدور الإدارة.

وتتوافق نتائج الدراسة التي أظهرت فروقاً لصالح الإناث في بُعد التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه دراسة ثمالي (2023) بأن الجنس يؤثر في وجهات نظر المعلمين نحو دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز لديهم، وإن لم يحدد اتجاه الفروق لصالح الإناث أو الذكور.

أما الدراسات مثل دراسة (وانج، 2024؛ وتاشومي، 2024؛ باشيارديس، 2023؛ خيلادي، 2023)، فلم تتطرق إلى متغير الجنس كعامل مؤثر في التصورات، وركزت على العوامل المؤسسية والمهنية، ويظهر الاختلاف في تباين أهداف الدراسات وسياقاتها البحثية؛ إذ ركزت تلك الدراسات على العوامل المؤسسية والمهنية مثل بيئة العمل، والقيادة، وفرص التطوير، ولم تُدرج متغير الجنس ضمن نطاق تحليلها لاعتباره عاملاً ثانوياً أو غير ذي تأثير مباشر في تلك البيئات التعليمية، أما في الدراسة الحالية، فقد أولت متغير الجنس أهمية خاصة نظراً لاختلاف الأدوار المهنية والتفاعلات الإدارية في السياق الفلسطيني، مما يجعل دراسة الفروق المرتبطة به أكثر واقعية وأقرب لفهم طبيعة التصورات الإدارية والتربوية في الميدان.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

"لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

أظهرت نتائج الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات التخطيط والتقييم والدرجة الكلية، لصالح حملة البكالوريوس، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة في مجال التنفيذ، وقد تُعزى هذه النتائج إلى أن المعلمين من حملة البكالوريوس عادةً ما يكونون أكثر انخراطاً في المهام اليومية والتطبيقات العملية داخل المدرسة، مما يجعلهم أكثر ملاحظة وتقديرًا لجهود الإدارة المدرسية في التخطيط وتقييم استراتيجيات التعلم النشط. كما قد يكون لدى حملة الدراسات العليا اهتمامات بحثية أو أكاديمية تجعلهم أقل اهتمامًا أو مشاركة في تفاصيل التخطيط والتقييم، أو ربما لديهم معايير أكثر صرامة في الحكم على أداء الإدارة، مما يؤدي إلى تقييم أقل نسبيًا. كذلك، قد يعود الفارق إلى طبيعة توزيع المهام؛ حيث تُسند المهام التنفيذية والتخطيطية والتقييمية غالبًا للمعلمين من حملة البكالوريوس، بينما يُكلف حملة الدراسات العليا بأدوار إشرافية أو استشارية تقلل من احتكاكهم المباشر بهذه العمليات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يلعب عامل التوقعات والرضا الوظيفي دورًا، إذ يميل حملة البكالوريوس إلى تقدير الجهود الإدارية أكثر بسبب انسجامها مع مستوى تأهيلهم ومهامهم، في حين قد يشعر حملة الدراسات العليا بعدم كفاية تلك الجهود بالنسبة لتطلعاتهم الأكاديمية. أما في مجال التنفيذ، فتقارب النتائج بين المجموعتين قد يعكس أن التنفيذ يعتمد على السياسات العامة والممارسات الصفية التي يشارك فيها الجميع بشكل موحد بغض النظر عن المؤهل العلمي، مما يقلل من الفروق في هذا المجال.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما ورد في دراسة شمالي (2023)، حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين لدور الإدارة المدرسية تُعزى للمؤهل العلمي، وهو ما يتماشى مع ما وجدته الدراسة من وجود فروق لصالح حملة البكالوريوس.

وكذلك دراسة الوسمي (2024) التي أكدت أن المعلمين ذوي التأهيل المناسب يمارسون استراتيجيات التعلم النشط بدرجة جيدة، كما أشارت بعض الدراسات الأجنبية مثل وانج (2024) إلى أن هناك

اختلافات في تقييم الأداء الإداري يمكن أن تُفسَّر باختلاف المستويات التعليمية للمعلمين والمديرين، حتى وإن لم تحدد هذه الدراسات جهة الفروق بوضوح كما في الدراسة الحالية.

وتختلف مع دراسة باشيارديس (2023) التي ركزت على أن القيادة التشاركية هي التي تحسن التصورات بغض النظر عن المؤهل، ولم تجد أن المؤهل الأدنى أكثر رضا، فدراسة باشيارديس أُجريت في بيئات تعليمية تتسم بتطبيق متقدم لمبادئ القيادة التشاركية، حيث تسود روح العمل الجماعي وتُقلص الفوارق بين المعلمين بحسب مؤهلاتهم، مما جعل مستوى الرضا متقاربًا بين الجميع. أما في هذه الدراسة، فإن التفاوت في المؤهلات الأكاديمية يرتبط باختلاف الأدوار والمسؤوليات والتوقعات المهنية، وهو ما ينعكس على مستوى الرضا والتصورات تجاه الإدارة المدرسية، وبالتالي يبرز أثر المؤهل كعامل مؤثر في السياق المحلي.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

"لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة المعلمين".

أظهرت النتائج الواردة في الجدولين (10، 11) أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط تبعًا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في جميع المجالات (التخطيط، التنفيذ، التقييم) وكذلك الدرجة الكلية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدراك المعلمين لدور الإدارة في تفعيل التعلم النشط يبدو متقاربًا بغض النظر عن سنوات خبرتهم، فقد يشير ذلك إلى أن ممارسات الإدارة المدرسية في هذا الجانب واضحة وموحدة إلى حد كبير ولا تعتمد على خبرة المعلمين، مما يجعل الجميع يدركونها بدرجات متقاربة.

وقد يُعزى إلى أن التعلم النشط، باعتباره توجهاً حديثاً نسبياً، أصبح مطلباً تربوياً عاماً، وتتضح ملامحه لجميع المعلمين من خلال التدريب المستمر والتعليمات الرسمية، مما يقلل من أثر الخبرة في تمييز هذه الجوانب، كما قد يعكس أن فرص المشاركة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم التي توفرها الإدارة لا تختلف كثيراً بين المعلمين المبتدئين وأصحاب الخبرة، فيحصل الجميع تقريباً على نفس الدعم والمشاركة من الإدارة.

ومن جانب آخر، يمكن أن يكون هذا التقارب نتيجة لتشابه ثقافة العمل المدرسي واللوائح التنظيمية التي تحدد أدوار الإدارة والمعلمين بوضوح، فلا تتيح تفاوتاً كبيراً في تقييم دور الإدارة بناءً على عدد سنوات الخدمة.

بالتالي، تعكس هذه النتيجة أن الإدارة المدرسية تطبق سياسات متوازنة تراعي الجميع، أو أن تقدير المعلمين لدورها في تفعيل التعلم النشط يتأثر أكثر بعوامل أخرى غير الخبرة، مثل المؤهل العلمي، أو طبيعة البيئة المدرسية، أو شخصية الإدارة.

الدراسة الحالية لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة في جميع المجالات، وهو ما يتفق مع بعض الدراسات الأجنبية مثل (وانج، 2024؛ باشيارديس، 2023؛ كينتا، 2017؛ ديرمس، 2016) التي رأت أن الصعوبات في تطبيق التعلم النشط تعود لعوامل تدريبية ومؤسسية وليست مرتبطة بعدد سنوات الخبرة.

بينما اختلفت مع نتائج دراسة شمالي (2023) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية حسب الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأكبر، وكذلك مع دراسة تاشومي (2024) التي أشارت إلى أن ضعف خبرة المعلمين كان من أسباب ضعف تطبيق التعلم النشط، وتؤثر على التصورات الإيجابية للإدارة، يمكن تفسير اختلاف نتائج هذه الدراسة عن دراسات السابقة بأن هذه الدراسات ركزت على خبرة المعلمين كعامل رئيسي مؤثر، حيث أظهرت شمالي أن المعلمين ذوي الخبرة الأكبر لديهم تقديرات أعلى لدور

الإدارة، وأشارت تاشومي إلى أن ضعف خبرة المعلمين يحد من تطبيق التعلم النشط ويؤثر على تصوراتهم الإيجابية للإدارة.

أما في هذه الدراسة، فقد أُخذت عدة عوامل معاً في التحليل، بما فيها المؤهل والجنس والمهام الإدارية اليومية، مما أدى إلى اختلاف نمط النتائج، حيث لا يقتصر تقدير دور الإدارة على الخبرة وحدها بل يتأثر بتفاعل هذه العوامل في السياق الفلسطيني للمدارس الحكومية.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

"لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس تعزى لمتغير مستوى المدرسة".

أظهرت النتائج كما ورد في الجدولين (12، 13) أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تفعيل الإدارة المدرسية لتوظيف استراتيجيات التعلم النشط تبعاً لمستوى المدرسة (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية) لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في جميع المجالات (التخطيط، التنفيذ، التقويم) والدرجة الكلية، باستثناء التخطيط الذي ظهرت فيه فروق دالة عند ( $p = 0.017$ ) لصالح المدارس الأساسية الدنيا.

وقد تعزى هذه النتيجة بأن الإدارات المدرسية على مختلف المستويات التعليمية تسعى إلى تطبيق سياسات موحدة ومتكافئة في دعم التعلم النشط، مما يجعل المعلمين، بغض النظر عن مستوى المدرسة، يدركون جهود الإدارة بشكل متقارب، كما أن أبعاد التخطيط والتنفيذ والتقويم غالباً ما تتفد وفق تعليمات عامة من وزارة التربية والتعليم، مما يحد من وجود فروق جوهرية بين المستويات.

أما الفروق الدالة في مجال التخطيط لصالح المدارس الأساسية الدنيا فقد تعود إلى أن إدارات هذه المدارس تبذل جهداً أكبر في التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط، ربما بسبب طبيعة المرحلة العمرية

للطالبة، التي تتطلب مزيدًا من التنظيم والتهيئة المسبقة للأنشطة التعليمية، كما قد يكون معلوم هذه المرحلة أكثر حساسية للتخطيط وأكثر ملاحظة لجهود الإدارة فيه نظرًا للحاجة الملحة لضبط البيئة الصفية وتكييفها لتناسب خصائص الطالبة الصغار.

بالتالي، تعكس النتائج أن الإدارة المدرسية تعمل على تقديم دعم متوازن وشامل لتفعيل استراتيجيات التعلم النشط في جميع المراحل، مع ملاحظة أن التخطيط يحظى باهتمام أكبر نسبيًا في المدارس الأساسية الدنيا بحكم طبيعة الفئة المستهدفة.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات مثل (الغزو، 2019؛ الأغا، 2022؛ غانم وآخرون، 2020) التي ركزت على الدور الكبير للإدارة في تفعيل التعلم النشط بالمرحلة الأساسية، وأشارت إلى أن المشكلات والمعوقات أكثر وضوحًا في هذه المراحل مقارنة بالثانوية، مما قد يفسر تميز المدارس الأساسية الدنيا في التخطيط. في المقابل، لاحظت بعض الدراسات مثل غانم وآخرون (2020) أن هناك تحديات كبيرة تواجه المرحلة الأساسية مما قد يفسر نتائج مختلفة أو أقل إيجابية، كما أن الدراسات الأجنبية لم تميز بين المستويات التعليمية واكتفت بتحليل عام، ما يجعلها مختلفة عن دراستك التي تناولت هذا المتغير بوضوح.

وتتفق الدراسة جزئيًا مع ما وجدته دراسة طوطح (2023)، حيث أشارت إلى أن واقع الإدارة المدرسية ومعوقاتا تختلف بين المراحل (الأساسي والثانوي) وإن لم تحدد الفروق في جميع الأبعاد، كما أن دراسة العوزي (2019) لاحظت وجود اختلافات بين المستويات، وأشارت إلى أن المرحلة الثانوية تواجه صعوبات أكبر، وهو ما ينسجم مع مبدأ وجود فروق بحسب المستوى.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج بعض الدراسات السابقة في عدة جوانب، فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة الوسمي (2024) إلى أن معلمي اللغة العربية يمارسون التعلم النشط بدرجة جيدة مع وجود فروق لصالح المجموعة التجريبية في التحصيل الدراسي، ما يعكس تخطيطًا وتنفيذًا فعالين، بينما

أظهرت الدراسة الحالية تفاوتاً في تقدير دور الإدارة بحسب المؤهل والخبرة مع وجود ضعف نسبي في التخطيط. كما ركزت دراسات ثمالي (2023) وتاشومي (2024) على خبرة المعلمين كعامل مؤثر على تصورات الإدارة وتطبيق التعلم النشط، بينما تناولت الدراسة الحالية عدة عوامل معاً، مثل المؤهل الأكاديمي والجنس والمهام الإدارية، ولم تقتصر النتائج على الخبرة فقط. أما دراسة باتريك (2024) فركزت على أن الإدارة المدرسية تحسن التصورات بغض النظر عن المؤهل، بينما بينت الدراسة الحالية وجود فروق مرتبطة بالمؤهل الأكاديمي.

ويعزى اختلاف نتائج الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة إلى تفاوت السياقات التعليمية والثقافية، واختلاف مستوى المؤهل والخبرة لدى المعلمين، فضلاً عن تنوع تصميم الدراسات وأدوات جمع البيانات وسياسات الدعم الإداري، مما يؤثر على تقديرات المعلمين لدور الإدارة في تفعيل استراتيجيات التعلم النشط.

### مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الثالث

ما التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل توظيف الإدارة المدرسية لاستراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس؟

تُبرز إجابات المعلمين والمعلمات وجود تحديات متعددة تواجه تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية، ويأتي في مقدمتها نقص الإمكانيات المادية واللوجستية التي تُعيق توفير البيئة الملائمة للتعلم الفعّال، إلى جانب ضعف الكفاءة المهنية لبعض المعلمين والمديرين، مما يؤثر سلباً على جودة التطبيق ويبرز الحاجة لتطوير وتأهيل الكوادر بشكل مستمر، وتتقاطع هذه النتائج مع ما أكدته دراسات سابقة مثل دراسة دراسة هي لينج وآخرين (2017) التي أشارت إلى وجود فجوة بين الإدارة المدرسية المثالية والإدارة الواقعية، وضعف الجهد المبذول من المديرين في دعم المعلمين في السنوات الأخيرة، وهو ما يعكس أهمية القيادة التعليمية الداعمة والموجهة للنمو المهني.

كما تتوافق هذه التحديات مع ما أشار إليه دراسة وانج (2024) من اختلاف تقديرات المديرين والمعلمين لأداء الإدارة المدرسية، حيث يُبالغ المديرون في تقدير فاعلية أدوارهم مقارنة بواقع الممارسات الفعلية، مما يدل على وجود فجوة في الفهم المشترك لطبيعة الإدارة المدرسية الفعالة، فالتعلم النشط يتطلب قيادة تمتلك رؤية واضحة، وتوفر الدعم المادي والمهني، وتعمل على تمكين المعلمين وبناء دافعيتهم نحو التغيير.

أما ضعف الحوافز والدافعية، فقد أكدته الأدبيات التربوية بوصفها عاملاً أساسياً يحد من تبني المعلمين لاستراتيجيات التدريس الحديثة، إذ توصي دراسة باشيارديس (2023) بضرورة تعزيز الإدارة المدرسية التي تشجع المعلمين وتخلق مناخاً محفزاً وداعماً للإبداع والمبادرة.

ومن هذا المنطلق، يرى الباحث أن التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في السياق الفلسطيني ليست فقط تنظيمية أو مادية، بل تمتد إلى أبعاد ثقافية واقتصادية وسياسية، ما يستدعي تدخلاً تكاملياً من الجهات التربوية والمجتمعية لتوفير موارد كافية، وتطوير برامج تدريبية مستمرة، وخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة.

#### مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الرابع

ما المقترحات المقدمة للإدارة المدرسية لتفعيل توظيف استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس؟

تُظهر النتائج رؤية متكاملة لدى المعلمين حول أهمية الدور الإداري في تعزيز تطبيق استراتيجيات التعلم النشط، إذ يرتبط نجاح التطبيق بتوافر الإمكانيات المادية واللوجستية التي تهيئ بيئة تعليمية محفزة، إضافة إلى الحاجة إلى دعم مهني مستمر يطور كفاءة المعلمين في تبني ممارسات تعليمية حديثة، تتضافر المقترحات المستخلصة من نتائج الدراسة في رسم رؤية تطويرية شاملة تهدف إلى تعزيز تفعيل استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية. إذ يتطلب ذلك دمج التعلم النشط ضمن

الخطط المدرسية بصورة منهجية، بما يضمن استدامة تطبيقه وعدم اقتصره على المبادرات الفردية، كما تشير النتائج إلى أهمية توفير برامج تدريبية مستمرة للمعلمين تُركّز على الممارسة التطبيقية، وهي توصية تدعمها دراسة حلّمي (2024) التي أكدت العلاقة الوثيقة بين الدافعية المهنية وجودة الممارسات التعليمية.

ومن جهة أخرى، يُعد توفير الموارد المادية والتقنية من المقترحات الأساسية التي تتيح بيئة صافية محفزة، كما أوصت بذلك دراسة ديرمس (2016) شددت على ضرورة تزويد المدارس بالأدوات التكنولوجية والمساندة اللوجستية لتفعيل التعلم النشط بفاعلية، وفي السياق نفسه، توصي الدراسة بضرورة تمكين الإدارة المدرسية بصلاحيات أوسع لتطوير المبادرات التعليمية وتنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع المجتمع المحلي، انسجاماً مع ما أشار إليه خيلادي (2023) من أهمية التعاون الإداري والمجتمعي في دعم تطبيق استراتيجيات التعليم الحديثة.

وتدعو الدراسة إلى تحفيز المعلمين عبر نظام حوافز وتشجيع مستمر يعزز دافعيتهم المهنية ويشجعهم على التجديد التربوي، في ضوء ما أكدته نتائج المقابلات حول ضعف الحافز كأحد معوقات التطبيق، وبذلك؛ تشكل هذه المقترحات منظومة متكاملة توازن بين الجوانب المادية والمهنية والإدارية، وتسهم في بناء ثقافة مدرسية فاعلة قادرة على تبني التعلم النشط كنهج دائم في تطوير التعليم.

إضافة إلى ذلك، تعكس النتائج إدراكاً واضحاً بأن تفعيل التعلم النشط يتطلب توازناً بين الدعم الإداري، وتحسين الظروف المهنية للمعلمين، وتخفيف الأعباء الإدارية، مما يرفع من دافعيتهم وأداءهم، كذلك، يظهر من النتائج أن تمكين الإدارة المدرسية بصلاحيات أوسع وتوسيع العلاقات مع المجتمع المحلي يشكل عاملاً مهماً في توفير الدعم اللازم وتحقيق الاستمرارية في تطبيق هذه الاستراتيجيات.

بالتالي، تشير النتائج إلى أن نجاح التعلم النشط مرتبط بنكامل الجهود بين توفير الموارد، والتدريب، والتمكين الإداري، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل للمعلمين، وهذا التكامل هو المفتاح لتجاوز التحديات وتحقيق نتائج تعليمية إيجابية.

ويرى الباحث أن هذه الاقتراحات تعكس وعياً عميقاً لدى المعلمين بأهمية الدعم الإداري الشامل والمستدام لتفعيل استراتيجيات التعلم النشط، كما يؤكد على ضرورة تبني سياسات مرنة تمنح الإدارة المدرسية صلاحيات أوسع وتوفر الموارد اللازمة، مع التركيز على تدريب جميع أطراف العملية التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، يشدد الباحث على أهمية تحسين الظروف المهنية للمعلمين وتخفيف الأعباء الإدارية لتوفير بيئة محفزة تمكنهم من التركيز على تطوير مهاراتهم وتطبيق أساليب التعلم النشط بفعالية.

وفي ضوء النتائج الكمية والنوعية، يتبين أن للإدارة المدرسية دوراً محورياً في تفعيل استراتيجيات التعلم النشط، إلا أن هذا الدور لا يزال يراوح بين المستوى المتوسط والفعال جزئياً، مما يعكس حاجة المدارس إلى تطوير منظومة إدارية أكثر تكاملاً وشمولاً. فقد أظهرت النتائج أن عمليات التخطيط، والتنفيذ، والتقييم تشكل معاً دورة مترابطة تؤثر بشكل مباشر في نجاح تطبيق التعلم النشط، حيث يسهم التخطيط الدقيق والمشاركة في إعداد الخطط في وضوح الرؤية، بينما يعزز التنفيذ الفعال روح الفريق ويزيد من انخراط المعلمين والطلبة، ويأتي التقييم كحلقة ضامنة لاستمرارية التطوير والتحسين. كما كشفت النتائج عن تحديات مادية ومهنية وتنظيمية تعيق التطبيق الأمثل، أبرزها ضعف الإمكانيات، وضغط الأعباء الإدارية، واكتظاظ الصفوف، مما يستدعي دعماً مادياً وبشرياً أكبر. أما المقترحات التطويرية، فقد ركزت على تدريب المديرين والمعلمين، وتحسين البيئة المدرسية، وتوسيع الصلاحيات الإدارية، وتفعيل التحفيز والمشاركة في صنع القرار، بما يعزز من فاعلية التعلم النشط ويضمن استدامته. وبصورة تكاملية، تشير هذه النتائج إلى أن نجاح التعلم النشط في المدارس الحكومية يعتمد على إدارة مدرسية واعية، تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، وتعمل على تحقيق التوازن بين الموارد، والكفاءات، والممارسات التربوية الحديثة.

## التوصيات والمقترحات

1. تضمين استراتيجيات التعلم النشط ضمن الخطط المدرسية بشكل منهجي، وضرورة إلزام المدارس بدمج استراتيجيات التعلم النشط في الخطط السنوية والتطويرية.
2. تعزيز كفاءة التخطيط داخل المدارس الحكومية من خلال تبني استراتيجيات إدارية وتربوية متكاملة تُسهم في تفعيل التعلم النشط بكافة مراحله.
3. تعزيز مشاركة حملة الدراسات العليا في الجوانب التخطيطية والتقويمية داخل المدارس لزيادة وعيهم بدور الإدارة المدرسية العملي، والاستفادة من خبراتهم البحثية في تطوير الخطط وتحسين آليات التنفيذ والمتابعة.
4. تأهيل القيادات المدرسية في مجال التخطيط والتنفيذ الفعال للتعلم النشط، تنفيذ برامج تدريبية تخصصية للإدارات المدرسية تركز على تصميم الخطط التربوية التي تدعم التعلم النشط.
5. تحسين البيئة المدرسية الداعمة لتطبيق التعلم النشط، وتوفير الموارد التعليمية والتكنولوجية اللازمة، وتقليل كثافة الصفوف، بما يمكن من التطبيق العملي لاستراتيجيات التعلم النشط، ويقلل من الأعباء التي تعيق المشاركة النشطة للطلبة والمعلمين.
6. تطوير أدوات التقويم النوعي لقياس فعالية التعلم النشط، تصميم أدوات تقييم متقدمة تتجاوز المؤشرات الكمية، وتركز على مخرجات التعلم الحقيقية ومدى تحقق الأهداف التعليمية، مع تدريب الإدارات على استخدامها ضمن عمليات المتابعة والتطوير المستمر.
7. تعزيز الوعي بثقافة التعلم النشط لدى المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من خلال فعاليات مدرسية توعوية.
8. بناء شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لتوفير الدعم الفني والموارد اللازمة.

## المراجع العلمية

### أولاً: المراجع العربية

أبو كرش، نصر. (2022). درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 141-135.

الأخضر، جغوي و عبد الحليم، مزوز. (2022). التعلم التفاعلي النشط وبعض استراتيجياته. *مجلة سلوك*، 2، 138-125.

الأغا، ناريمان. (فبراير، 2022). تصورات مدراء المدارس لتطبيق التعلم النشط في التعليم. *المجلة الليبية لعلوم التعليم*، الصفحات 299-200.

بن ياسين، ثناء. (2019). استراتيجيات التعلم النشط وتنمية عمليات العلم الأهمية والمعوقات من وجهة نظر معلمات العلوم. *الحوار المتمدن*، 46-35.

التلواتي، رشيد. (31 أكتوبر، 2019). *ما هو التعلم النشط: أهميته - أسسه - استراتيجياته - إيجابياته*.

الثبيت، ليون. (2020). دراسة تحليلية لتطبيق التعلم النشط في مؤسسات التعلم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 59-12.

ثمالي، ناديا. (2023). دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز لدى المعلمين في مدينة الطائف. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي* (30)، 148-125.

جابر، آلاء. (2023). مفهوم التعلم النشط واستراتيجياته. *مجلة موضوع*، 25-10.

الجهوري، محمد. (2019). *نظريات الإدارة التربوية*. عمان: دار الراجحة.

الحجرف، شيخة. (يناير، 2022). التعلم النشط: استراتيجية التعلم المرتكز على المهمة وأثرها في زيادة التحصيل العلمي وتطوير المناقشة العلمية والجدل العلمي لطلاب المرحلة الثانوية في دولة الكويت. *مجلة القراءة والمعرفة جامعة عين شمس*، الصفحات 91-53.

حرايز، رابع. (2024). واقع الإدارة الصفية لدى أساتذة التعليم الابتدائي وفق التعلم النشط. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة*، 325-301.

- حربي،نيفين، و عواد،هبة. (2021). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث. *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، 2(39)، 56-76.
- الخطيب،محمد. (2025). معوقات تطبيق التعلم النشط في المدارس الحكومية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للبحوث التربوية*، 3(17)، 123-140.
- دويدار،هاني. (2024). رؤية مقترحة:لتطوير الإدارة المدرسية في مصر. *المجلة العلمية للتربية النوعية*، 3(32)، 87-125.
- السرhan، سمير. (2023). فاعلية التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط في تحسين الأداء التعليمي. *مجلة التربية المعاصرة*، 2(41)، 88-102.
- سعادة،جودت والرشيدي، فاطمة. (2017). درجة ممارسة المعلمين والطلبة في المرحلة الثانوية لأدوارهم في التعلم النشط من وجهة نظرهم. *مجلة دراسات دار العلوم*.
- شاكر، ماجد. (2022). "النظريات التربوية وعلاقتها بالتعلم النشط" في دور النظريات التربوية في تطبيق استراتيجيات التعلم النشط. *مجلة العلوم التربوية*، 203-225.
- صيدم، شادي. (2017). واقع توظيف معلمي الرياضيات في المرحلة الابتدائية بمدارس غزة لاستراتيجيات التعلم النشط من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة فلسطين لأبحاث دراسات التعلم النشط*، الصفحات 293-322.
- طوطح،هنادي. (2023). واقع الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس ومعوقاته. *الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين*، 200-245.
- العسيري، محمد. (2022). فاعلية التقويم البديل في ضوء استراتيجيات التعلم النشط في المرحلة الثانوية. *المجلة العربية للتربية النوعية*، 2(7)، 144-165.
- العفيفي، طارق. (2024). استراتيجيات التعلم النشط. *دراسة للدراسات والترجمة*، 112-124.
- العوزي، وحيد. (2019). شكالات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية. *جامعة الزاوية*، 52-64.
- غانم، ثناء. (2020). معوقات تطبيق استراتيجيات التعلم النشط من وجهة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي: دراسة ميدانية في مدينة طرطوس. 305-324.

الغزو، أشرف مطلق. دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الصفحات 20-41.

الغزو، يوسف. (2019). الإدارة المدرسية: مفاهيمها وتطبيقاتها. عمان: دار الفكر.

الفارس، مريم علي. (فبراير، 2022). دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في تفعيل استراتيجيات التعلم النشط في دولة الكويت. مجلة ربحان للنشر العلمي، الصفحات 290-314.

القواسمي، أحمد. (2021). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في ضوء تعدد المرجعيات الإشرافية في فلسطين. جامعة القدس، 135-155.

مرضاخ، أمل. (2022). نظريات القيادة التربوية الحديثة: النظرية التحويلية، النظرية الخادمة. تعليم جديد، 19-27.

مصباح، خالد ونصيرات، محمود. (ديسمبر، 2023). دور الإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي. المجلة الليبية لعلوم التعليم، الصفحات 326-339.

منى، سعيد. (2021). تحديات الإدارة المدرسية في ظل التغيرات المجتمعية في فلسطين. مجلة الجمعية الفلسطينية للعلوم التربوية والنفسية، 100-135.

ورزوالي، وسيلة. (2020). درجة ممارسة أساتذة المرحلة الابتدائية لاستراتيجيات التعلم النشط في ضوء مقارنة التدريس بالكفاءات.. أوراق ثقافية، 128-135.

الوسمي، حمود. (2024). أثر استخدام استراتيجيات التعلم النشط على التحصيل الدراسي وتنمية مهارات اللغة العربية لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 3(168)، 52-70.

يحيى، سعيد. (2023). المقابلة في البحث النوعي: دليل شامل للباحثين. القاهرة: دار الفكر العربي.

يوسف، لؤي. (2024). التعلم النشط واستراتيجياته في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. مجلة العلوم التربوية، 1(36)، 67-85.

- Anderson, T., Rourke, L., & Garrison, D. (2020). Assessing Teaching Presence in a Computer Conferencing Context. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 22-52.
- Biggs, J., & Tang, C. (2011). Teaching for Quality Learning at University. *McGraw-Hill Education.*, 100-135.
- Black, P., & Wiliam, D. (2018). Classroom Assessment Techniques: Formative and Summative Assessment. *Phi Delta Kappan*, 60-75.
- Bonwell, C., & Eison, J. (2021). Active Learning: Creating Excitement in the Classroom. *ASHE-ERIC Higher Education Report No. 1*, 11-48.
- Cecilia, C. (2019). Keeping universities relevant through active learning. *Malmö University*, 192-210.
- Durmus, y. e. (2016). Effective Learning Environment Characteristics as a Requirement of Constructivist Curricula: Teachers' Needs and School Principals' Views. *International Journal of Instruction*, pp. 183-198.
- Ekpoh, U., & Eze, G. (2015). Principals' Supervisory Techniques and Performance in Secondary Schools in Ikom Educations Zone, Cross River State, Nigeria. *British Journal of Education*, p. 31/40.
- Freeman, S., & et al. (2014). Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 23(111), 8410–8415.
- Halimi, F., Tryzana, M., & Brunstein, J. (2024). Student teachers' motivation and perception of active learning in a professional teaching program. *Active Learning in Higher Education*, 75-98.
- Hui - ling, p., & Cheng, S. (2017). Leading School for learning: Principal practices in Taiwan. *Journal of Educational Administration*.
- Kenta, A. (2017). An Exploration of teacher's chllenges and practices in implementing Active learning strategies. *American journal of education.*, pp. 42-51.
- Kheladi, M. (2023). Teachers' perceptions and concerns of using active learning strategies in teaching literature. *Arab World English Journal (AWEJ) Special Issue on CALL*, 9, 204-214.
- Marshall, c., & Rossman, G. (2016). Designing qualitative research (6th ed.). California: SAGE Publications.
- Pashiardis, p., & Johansson, O. (2023). Teachers' and principals' perceptions of school climate: The role of principals' leadership style in organizational quality. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 2(35), 129-150.

- Patrick, B. (2024). Active learning in European Studies: the benefits and challenges of problem-based learning. *Teaching European Union Politics*, 168-181.
- Presada, B. (2014). Active learning Techniques in literature Classes. *Journal Plus Education*.
- Prince, M., & Felder, R. (2020). Active learning: An introduction. *ASQ Higher Education Brief*, 117-143.
- Rissanen, A. (2014). Active and Peer Learning in Stem Education Strategy Science Education International. *Journal of STEM Education*.
- Teshome, A. (2024). Teachers' perceptions and practices of active learning in Haramaya College of Teacher Education: The case of English Department. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 1(12), 55-63.
- Thompson, C. S. (2024). Teachers' perceptions of the influence of leaders' behaviours on school culture: Exploring paradigm RePaDO. *Management in Education, Advance online publication.*, 335-349.
- Wang, Q. (2024). Impact of school leadership on reading literacy in rural China: The differentiated models of principals' self-report and teachers' report. *Asia Pacific Education Review*, 1(25), 55-74.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولى

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرات السادة معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس الأفاضل

تحية طيبة وبعد؛

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية، علماً أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها تتمتع بالسرية التامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم

أنس عواد

القسم الأول: البيانات الشخصية

ضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالاتك

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

3. سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

4. مستوى المدرسة:

( ) مدرسة أساسية دنيا ( ) مدرسة أساسية عليا ( ) مدرسة ثانوية

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

ضع إشارة (√) أمام الفقرة المناسبة:

الرقم	الفقرات	درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
<b>المجال الأول: التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط</b>						
1	يساعد المعلم في اختيار استراتيجية التعليم الملائمة لتنفيذها داخل الغرفة الصفية					
2	يساعد المعلم في إعداد الخطط السنوية والفصلية					
3	يتابع المعلم في مدى التزامه بالخطة الدراسية					
4	ينظم دروساً نموذجية للمعلمين لاستخدام استراتيجيات التعلم النشط					
5	ينظم ندوات للمعلمين لمناقشة الاتجاهات الحديثة في التدريس					
6	يعمل على تنظيم لقاءات منتظمة بين المعلمين والمشرفين التربويين					
7	يسعى المدير أن يكون مرشداً موجهاً للمعلم					
8	يوفر المناخ المناسب للتعليم النشط					
9	يوفر المصادر العلمية اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية					
10	يدرّب المعلمين على كيفية صياغة الأهداف العامة والخاصة في التخطيط للتدريس					
11	يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للاستفادة منها					
<b>المجال الثاني: التنفيذ لاستراتيجيات التعلم النشط</b>						
12	يقدم العون والمساعدة للمعلم لتحسين أدائه التعليمي داخل الغرفة الصفية					
13	يعمل على تنظيم برامج تربوية للمعلمين					
14	يسهل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة لتبادل الخبرات					
15	يساعد المعلم في تقديم توضيحات بديلة للطلبة عندما يجدون صعوبة في فهم موضوع الدرس					

				يساعد المعلم في تكييف الدروس بما يتناسب والاحتياجات الفردية للطلبة	16
				يمارس أساليب إشرافية حديثة أثناء زيارته الصفية للمعلمين	17
				يقترح أساليب لتحسين التدريس	18
				ينظم دروساً تطبيقية لعرض استراتيجيات التدريس الحديثة	19
				زيارة المعلمين وإرشادهم إلى تحسين أساليب تدريسيهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة	20
				إيجاد المناخ التربوي الملائم لتنفيذ استراتيجيات التعلم النشط	21
				يزود المعلمين بدليل المنهاج الذي يساعدهم في تطبيق المنهاج المدرسي	22
				يسهم في توفير مستلزمات تطبيق الأنشطة التعليمية	23
				يساعد في تحويل الصف إلى بيئة ديمقراطية متسامحة ومشجعة للتعلم	24
<b>المجال الثالث: التقويم لاستراتيجيات التعلم النشط</b>					
				يتابع تقويم العملية التربوية لاسيما الخطط العلاجية	25
				يتابع تقييم الإنجازات للتأكد من تحقيق الأهداف	26
				يعمل على توفير الاحتياجات والدعم للمعلم	27
				يشارك المعلمين في عملية تقويم فاعلية استراتيجيات التعلم النشط	28
				يتابع المعلمين على استخدام أدوات التقويم المتعددة	29
				يشخص مواطن الضعف لدى المعلمين للعمل على علاجها	30
				يشجع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية	31
				يتابع تقييم الدروس النموذجية للمعلمين باستخدام التقنيات التربوية الحديثة	32
				ينظم لقاءات تربوية هادفة مع المعلمين داخل المدرسة	33

انتهت الأسئلة

## ملحق (ب)

### الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرات السادة معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس الأفاضل

تحية طيبة وبعد؛

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية، علماً أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها تتمتع بالسرية التامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم

أنس عواد

القسم الأول: البيانات الشخصية

ضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالاتك

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

3. سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

4. مستوى المدرسة:

( ) مدرسة أساسية دنيا ( ) مدرسة أساسية عليا ( ) مدرسة ثانوية

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

ضع إشارة (√) أمام الفقرة المناسبة:

الرقم	الفقرات	درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
<b>المجال الأول: التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط</b>						
1	يساعد المدير المعلم في اختيار استراتيجية التعلم النشط الملائمة لتنفيذها داخل الغرفة الصفية					
2	يساعد المدير المعلم في إعداد الخطط السنوية والفصلية					
3	يتابع المدير المعلم في مدى التزامه بالخطوة الدراسية					
4	ينظم المدير دروساً نموذجية للمعلمين لاستخدام استراتيجيات التعلم النشط					
5	ينظم المدير ندوات للمعلمين لمناقشة الاتجاهات الحديثة في التدريس باستخدام استراتيجيات التعلم النشط					
6	يعمل المدير على تنظيم لقاءات منتظمة بين المعلمين والمشرفين التربويين حول التعلم النشط					
7	يعمل المدير مرشداً وموجهاً للمعلم					
8	يوفر المدير المناخ المناسب لممارسة فعاليات التعلم النشط					
9	يوفر المدير المصادر العلمية اللازمة لممارسة التعلم النشط ولتحقيق الأهداف التعليمية					
10	يدير المدير المعلمين على كيفية صياغة الأهداف العامة والخاصة في التخطيط لتنفيذ استراتيجيات التعلم النشط					
11	يطلع المدير المعلمين على نماذج ناجحة من الخطط اليومية والفصلية للاستفادة منها في التخطيط لفعاليات التعلم النشط					

المجال الثاني: التنفيذ لاستراتيجيات التعلم النشط						
					يقدم المدير العون والمساعدة للمعلم لتحسين أدائه التعليمي داخل الغرفة الصفية	12
					ينظم المدير برامج تربوية للمعلمين	13
					يسهل المدير إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة لتبادل الخبرات	14
					يساعد المدير المعلم في تقديم توضيحات بديلة للطلبة عندما يجدون صعوبة في فهم موضوع الدرس	15
					يساعد المدير المعلم في تكيف الدروس بما يتناسب والفروق الفردية للطلبة	16
					يمارس المدير أساليب إشرافية حديثة أثناء زيارته الصفية للمعلمين	17
					يقترح المدير أساليب لتحسين التعلم النشط	18
					ينظم المدير دروساً تطبيقية لعرض استراتيجيات التدريس الحديثة	19
					يزور المدير المعلمين ويرشدهم إلى تحسين استراتيجيات التعلم النشط في التدريس ويزودهم بالتغذية الراجعة	20
					ييجاد المدير للمناخ التربوي الملائم لتنفيذ استراتيجيات التعلم النشط	21
					يزود المدير المعلمين بدليل المنهاج الذي يساعدهم في تطبيق المنهاج المدرسي وفق فعاليات استراتيجيات التعلم النشط	22
					يسهم المدير في توفير مستلزمات تطبيق الأنشطة التعليمية المتعلقة باستخدام استراتيجيات التعلم النشط في التعليم	23
					يساعد المدير في تحويل الصف إلى بيئة ديمقراطية متسامحة ومشجعة للتعلم النشط	24
المجال الثالث: التقويم لاستراتيجيات التعلم النشط						
					يتابع المدير تقويم العملية التربوية لا سيما الخطط العلاجية	25

					يتابع المدير تقييم الإنجازات للتأكد من تحقيق الأهداف	26
					يقوم المدير بتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة بعد الانتهاء من الحصة ويعمل على توفير المستلزمات	27
					يشارك المدير المعلمين في عملية تقويم فاعلية استراتيجية التعلم النشط	28
					يتابع المدير المعلمين على استخدام أدوات التقويم المتعددة	29
					يشخص المدير مواطن الضعف لدى المعلمين للعمل على علاجها	30
					يشجع المدير المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية المتعلقة بالتعلم النشط	31
					يتابع المدير تقييم الدروس النموذجية للمعلمين ضمن التعلم النشط باستخدام التقنيات التربوية الحديثة	32
					ينظم المدير لقاءات تربوية هادفة مع المعلمين داخل المدرسة حول ممارسات التعلم النشط في الحصص الصفية	33

انتهت الاستبانة

## ملحق (ج)

### أسئلة المقابلة

1. هل هناك دور للإدارة المدرسية في تفعيل استخدام استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس، وضح هذا الدور؟
2. ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يجب أن تقوم بها الإدارة المدرسية لتعزيز استخدام استراتيجيات التعلم النشط؟
3. ما هي الخطط والبرامج التي تتبعها الإدارة المدرسية لتعزيز التوجيه والدعم للمعلمين في تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط؟
4. ما هي التحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس؟
5. ما هي الاقتراحات التي يقدمها المعلمون لتحسين دور الإدارة المدرسية في تعزيز تنفيذ استراتيجيات التعلم النشط؟

ملحق (د)

أسماء لجنة التحكيم

محكمين الاستبانة

الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل	اسم المحكم
أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة النجاح الوطنية	د. أشرف الصايغ
أستاذ مساعد	مناهج وطرائق تدريس	جامعة النجاح الوطنية	د. سهيل صالحه
أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	جامعة النجاح الوطنية	د. محمود الشمالي
أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	جامعة النجاح الوطنية	د. هبة سليم
أستاذ	ادارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة	د. قيس مروان عبد الجواد
استاذ مشارك	تربية تكنولوجية	جامعة فلسطين التقنية	د. جعفر أبو صاع
معلمة حكومية	مرحلة أساسية دنيا	مدرسة قبلان الأساسية	نجاه خالد
معلمة حكومية	مرحلة أساسية دنيا	مدرسة كوثر يعيش	مها أبو عياش

محكمين أسئلة المقابلة

الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل	اسم المحكم
أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة النجاح الوطنية	د. أشرف الصايغ
أستاذ مساعد	مناهج وطرائق تدريس	جامعة النجاح الوطنية	د. سهيل صالحه
أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	جامعة النجاح الوطنية	د. محمود الشمالي
أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	جامعة النجاح الوطنية	د. هبة سليم
أستاذ	ادارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة	د. قيس مروان عبد الجواد

## ملحق (هـ)

### كتاب تسهيل المهمة

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies



جامعة  
التجّاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

التاريخ: ٢٥ / ٩ / ٢٠٢٤م

حضرة الدكتور فادي حسونة المحترم

عميد كلية الدراسات العليا

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

#### الموضوع: تسهيل مهمة

اسم الطالب/ة: أمّس سعد عواد رقم التسجيل: ١٢١٥٤٦٥٠

التخصص: إدارة تربوية

عنوان الأطروحة/ الرسالة:	دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام استراتيجيات التعلم النشط في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس: دراسة وصفية تحليلية.
فصل الاعتماد:	الفصل الثاني ٢٠٢٣/٢٠٢٤
اسم المشرف:	د. كفاح برهم
الجهة المخاطبة:	مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس - وزارة التربية والتعليم
العينة المستهدفة:	معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية جنوب نابلس
المعلومات المراد جمعها:	توزيع الاستبانة للاجابة عنها
أداة البحث:	الاستبانة

يجب على الطالب/ة ارتداء:

الاستبانة: IRB إن وجد

رابط الاستبانة :

<https://forms.gle/Cm6HDDPKmnTjCysKA>

السلطن، كائس، ص.ب ٧-٧٧٧٥ نابلس: ٩٧٢=٩١١٤، ٧٣٥=١١٣، ٩٧٢=٩١١٣، فاكس: ٩٧٢-٩١٣٣٤٢٩٠-٧

Nablu, P. O. Box (7) \*Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115.

\* Facsimile 972 92342907 \*www.najah.edu - email [fgs@najah.edu](mailto:fgs@najah.edu)

ملحق (و)

الجدول

جدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط	بين المجموعات	2.21	2	1.104	.985	.375
	داخل المجموعات	347.73	310	1.12		
	المجموع الكلي	349.94	312			
التنفيذ لاستراتيجيات التعلم	بين المجموعات	1.862	2	.931	.886	.413
	داخل المجموعات	325.53	310	1.050		
	المجموع الكلي	327.391	312			
التقويم لاستراتيجيات التعلم النشط	بين المجموعات	5.683	2	2.842	2.660	.072
	داخل المجموعات	331.18	310	1.068		
	المجموع الكلي	336.86	312			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.741	2	1.370	1.337	.264
	داخل المجموعات	317.71	310	1.025		
	المجموع الكلي	320.45	312			

جدول (12)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة بين متوسّطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة تُعزى لمتغيّر  
مراحل المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	العدد	المتغيّر	المجالات
1.1	3.40	102	مدرسة أساسية دنيا	التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط
.96	3.35	108	مدرسة أساسية عليا	
1.01	3.01	103	مدرسة ثانوية	
1.06	3.25	313	المجموع الكلي	
1.08	3.50	102	مدرسة أساسية دنيا	التنفيذ لاستراتيجيات التعلم
.93	3.48	108	مدرسة أساسية عليا	
1.06	3.24	103	مدرسة ثانوية	
1.02	3.41	313	المجموع الكلي	
1.10	3.58	102	مدرسة أساسية دنيا	التقويم لاستراتيجيات التعلم النشط
.88	3.52	108	مدرسة أساسية عليا	
1.12	3.29	103	مدرسة ثانوية	
1.04	3.46	313	المجموع الكلي	
1.07	3.48	102	مدرسة أساسية دنيا	الدرجة الكلية
.890	3.44	108	مدرسة أساسية عليا	
1.06	3.17	103	مدرسة ثانوية	
1.01	3.37	313	المجموع الكلي	

### جدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير مراحل المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
التخطيط لاستراتيجيات التعلم النشط	بين المجموعات	9.11	2	4.56	2.144	.117
	داخل المجموعات	340.83	310	1.099		
	المجموع الكلي	349.94	312			
التنفيذ لاستراتيجيات التعلم	بين المجموعات	4.360	2	2.180	2.092	.125
	داخل المجموعات	323.03	310	1.042		
	المجموع الكلي	327.39	312			
التقويم لاستراتيجيات التعلم النشط	بين المجموعات	4.887	2	2.443	2.282	.104
	داخل المجموعات	331.98	310	1.071		
	المجموع الكلي	336.86	312			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.894	2	2.947	2.904	.056
	داخل المجموعات	314.56	310	1.015		
	المجموع الكلي	320.45	312			

## جدول (14)

ترميز البيانات النوعية حول الموضوعات المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية

الأنماط	التكرارات	الترميزات	الفئات	الرقم
أكثر الترميزات تكراراً بين الذكور والإناث	7	توفير الإمكانيات المادية واللوجستية		1
يظهر أهمية التدريب المستمر للمعلمين	6	تنظيم الدورات التدريبية	دور	
متوازن بين الجنسين	5	تقديم الدعم المعنوي	الإدارة	
الأعلى تكراراً، يعكس إدراك الجميع لأهمية البيئة الصفية	8	توفير بيئة صفية مناسبة	المدرسية	
أقل شيوعاً، مقتصر على بعض المدارس	3	التنسيق مع المجتمع المحلي	في تفعيل التعلم النشط	
يظهر اهتمام الإدارة بمشاركة الطلبة	4	إشراك الطلبة		
ذكر بشكل متساوٍ بين الجنسين	5	تقدير المعلمين		
قليل الذكر، غالباً ذكور	2	التشريعات الداعمة		
أبرز التحديات المادية	6	ضعف الإمكانيات		
مرتبطة بالموارد والإمكانات	5	قلة الدعم المالي		
يذكره معلمون محددون	2	عدم انتظام الدوام	التحديات التي تواجه تنفيذ التعلم النشط	2
مرتبطة بالخبرة أو التأهيل	4	ضعف الكفاءة		
يذكره الجميع تقريباً	5	الضغط الإداري		
أقل شيوعاً	3	ضعف الشغف		
مشكلة متكررة خاصة بالمراحل الدنيا	7	اكتظاظ الصفوف		
مرتبطة بضغط الوقت على المعلم	4	زخم المناهج		
يظهر بشكل محدود	2	تدخلات غير مهنية		
الأكثر ذكرًا، يعكس الحاجة للتأهيل	8	تدريب المديرين والمعلمين		3
من الترميزات المهمة للتمويل والدعم	6	تحسين الوضع المادي		
يظهر تأثير الضغط الإداري	5	تخفيف الأعباء	الاقتراحات لتحسين دور الإدارة	
خاصة بالقرارات الصفية والتنظيمية	4	منح صلاحيات أوسع		
يشمل تجهيز الصفوف والمرافق	7	تحسين البيئة المدرسية		
أقل شيوعاً لكنه مهم لبعض المدارس	3	التعاون مع المجتمع المحلي		
يشمل تقدير المعلمين والطلبة	5	التحفيز		
يعزز المشاركة المهنية	4	إشراك المعلمين في القرار		
مرتبطة ببعض المدارس المتقدمة	3	إشراك المعلمين في إعداد المناهج		



**An-Najah National University**  
**Faculty of Graduate Studies**

**THE EXTENT OF SCHOOL  
ADMINISTRATION'S IMPLEMENTATION  
OF ACTIVE LEARNING STRATEGIES IN  
PUBLIC SCHOOL: PERSPECTIVES OF  
TEACHERS IN THE SOUTH NABLUS  
EDUCATION DIRECTORATE**

**By**  
**Anas Saad Awwad**

**Supervisor**  
**Dr. Kefah Barhem**

**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.**

**2025**

# **THE EXTENT OF SCHOOL ADMINISTRATION'S IMPLEMENTATION OF ACTIVE LEARNING STRATEGIES IN PUBLIC SCHOOLS: PERSPECTIVES OF TEACHERS IN THE SOUTH NABLUS EDUCATION DIRECTORATE**

**By**  
**Anas Saad Awwad**  
**Supervisor**  
**Dr. Kefah Barhem**

## **Abstract**

This study sought to examine the extent to which school administrations implement active learning strategies in public schools within the South Nablus Directorate of Education, considering variables such as gender, academic qualification, years of experience, and school level. To accomplish this objective, the researcher employed a descriptive mixed-methods approach. The study sample comprised a random selection of 313 teachers (both male and female) from a population of 1,650 teachers, as well as a purposive sample of 10 teachers (male and female) from public schools in the South Nablus Directorate for the purpose of conducting interviews. Data were collected through two instruments: a questionnaire consisting of three sections (planning, implementation, and evaluation) and semi-structured interviews.

The second instrument employed in this study was a questionnaire. The findings indicated that the extent to which school administrations implemented active learning strategies in government schools within the South Nablus Directorate of Education was moderate, with a mean score of 2.95 (59.15%). Among the assessed domains, the planning domain yielded the lowest mean score of 2.84 (56.85%). Furthermore, the results demonstrated a statistically significant effect of the educational qualification variable ( $p = 0.034$ ) at the  $\alpha = 0.05$  level, whereas no significant effects were observed for gender, years of experience, or school stage. Qualitative data from interviews identified several challenges confronting school administrations in the implementation of active learning strategies, notably a lack of financial resources and insufficient incentives and motivation among teachers. The study concluded by recommending ongoing training and professional development programs for principals and teachers to improve the implementation of active learning strategies.

In light of the study's findings, it is recommended that active learning strategies be systematically integrated into school plans. Additionally, the provision of an appropriate school environment, material resources, and ongoing professional development is essential to enhance the extent to which school administration implements active learning strategies within the South Nablus Education Directorate.

**Keywords:** active learning, school administration, teacher perspectives, public schools, professional development, educational challenges.