

تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة
عمان وفق مدخل القيمة المضافة

حسن بن محمد بن حمد النبھاني

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق
مدخل القيمة المضافة

حسن بن محمد بن حمد النبھاني

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الدراسات التربوية

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية – كلية دراسات اللغات الرئيسة
نيلاي

فبراير 2021

الإقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إني أقر وأعترف، أن هذا البحث من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتباسات، فقد أشرت إلى مصادرها في هامش البحث.

I hereby declare that the work in this thesis/ project paper is my own except for quotations and summaries, which have been duly acknowledged.



التاريخ: 7/ فبراير/ 2020م التوقيع:

الاسم: حسن بن محمد بن حمد النبھاني

الرقم الجامعي: 4160125

العنوان: سلطنة عمان، مسقط

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله أولاً وأخيراً، الذي أعانني ويسر أمري، ووفقني إلى أن أقوم بهذه الدراسة، فمنه تيسر لي العون والتوفيق، وبحوله أطمح للتأييد والتسديد، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى إدارة جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، التي تيسر لطلبة العلم كل السبل أمام الباحثين نحو المعرفة الهادفة، والمهارة التي يحتاجها الباحث في مساره الدراسي، كما أشكر الأساتذة الأجلاء أعضاء هيئة التدريس في كلية دراسات اللغات الرئيسة وكل العاملين فيها وللدراسات العليا الذين ما فتئوا يقدمون ما يدفع بالباحث نحو الرصانة البحثية والجزالة المعنوية في دراسته، والشكر لكل من أعانني في دراستي وشجعني على الصبر والكفاح حتى أصل إلى بغيتي وأحقق غايتي، كما يخص الباحث بعاطر التحايا وعبارات الامتنان والشكر للدكتور محمود محمد علي والدكتور إباد نجيب عبدالله على ما بذلاه لي من وقت وجهد وإشراف وتوجيه، لا توفيه الكلمات مهما سطرت، ولا تحتويه المشاعر مهما أبديت. ولكل من مد لي يد المساعدة من الزملاء والأصدقاء في تطوير هذا البحث جزاهم الله خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

ABSTRAK

Kajian ini membincangkan petunjuk prestasi institusi daripada aspek pendidikan berdasarkan pendekatan nilai tambah sekolah di bawah pengawasan Kementerian Pendidikan di Kesultanan Oman. Oleh itu, kajian ini menggunakan sistem untuk menilai prestasi institusi melalui borang penilaian. Hasilnya menunjukkan kekurangan yang nyata dalam prestasi dan sokongan sekolah untuk meningkatkan tahap prestasi para pelajarnya untuk meningkatkan tahap pencapaian mereka untuk mengembangkan kecekapan dan keberkesanan prestasi institusi. Ia juga terjejas dengan beberapa ketidakseimbangan dalam ketepatan atau objektif dalam mengisi borang penilaian dan ketepatan masa.

Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk membincangkan realiti prestasi institusi dalam proses pendidikan. Petunjuk terpenting yang digunakan untuk pengukuran dan menentukan peranan pendekatan nilai tambah dalam prestasi institusi untuk memberi kesan yang efektif pada aspek pendidikan di Jabatan Pendidikan di Wilayah Muscat serta hubungan antara institusi petunjuk prestasi dan tahap aspek pendidikan dinyatakan berdasarkan catatan ini.

Pengkaji menggunakan kaedah analisis deskriptif. Sampel kajian terdiri daripada (130) pengetua dan guru perintis di sekolah. Penyelidik merancang dua jenis borang penilaian: borang yang pertama adalah untuk mengukur prestasi institusi. Ini terdiri daripada (57) perenggan yang dibahagikan kepada tiga seksyen. Yang kedua ialah borang penilaian mengenai nilai tambah yang terdiri daripada (42) perkara yang terbahagi ke dalam empat domain.

Kajian ini mencapai beberapa hasil, termasuk: Prestasi institusi telah meningkat, dengan memberi tumpuan kepada bidang interaksi positif antara sekolah dan komuniti, kerjasama antara guru perintis, pentadbiran dan ibu bapa, maklum balas pendidikan dan tahap pengetahuan guru mengenai objektif mata pelajaran dan membolehkannya mencapai objektif itu melalui kesungguhan sekolah untuk mengadakan pertemuan berkala untuk membincangkan perkembangan dalam proses pendidikan, melakukan proses penilaian berterusan untuk pelajar, dan membangun hubungan kerjasama dengan institusi lain, dalam kerangka perancangan segera dan masa depan yang bertujuan untuk mengembangkan proses pendidikan dan melaksanakan pemulihan dan pemerkayaan perancangan untuk mengembangkan kemahiran kreativiti pelajar, dengan mengambil kira perbezaan individu di antara mereka dan pengembangan alat untuk memanfaatkan sumber pembelajaran.

Dalam bidang nilai tambah, kajian menyimpulkan bahawa pendekatan nilai tambah telah secara aktif memberikan sumbangan untuk meningkatkan tahap pengajaran dan pembelajaran, dan persekitaran pelajar. Oleh itu, penyertaan mereka dalam kegiatan sekolah telah meningkat, terutama di bidang nilai tambah dan aliran tren positif dan kepelbagaian strategi pengajaran yang digunakan oleh guru. Selanjutnya, pendekatan nilai tambah dapat menyumbang untuk mengukur petunjuk prestasi institusi di institusi pendidikan, dengan cara yang lebih komprehensif untuk meningkatkan prestasi institusi sekolah.

الملخص

ناقشت هذه الدراسة مؤشرات الأداء المؤسسي في الجانب التعليمي؛ وفق مدخل القيمة المضافة؛ فالمدارس الخاضعة لإشراف وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، تنتهج نظاماً في تقييم الأداء المؤسسي من خلال مجموعة من الاستثمارات، نتج عن هذا النظام وجود قصور واضح في أداء المدرسة وما تقدمه لرفع مستويات الأداء لطلابها، من خلال تحسين مستوياتهم التحصيلية بغرض تطوير كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي، كما يشوبه بعض الخلل في عدم الدقة أو الموضوعية في تعبئة استمارات التقييم، وتوقيته. لذا هدفت الدراسة إلى مناقشة واقع الأداء المؤسسي في العملية التعليمية؛ وأهم المؤشرات التي تستخدم لقياسه، وتحديد دور مدخل القيمة المضافة في الأداء المؤسسي ليكون لها الأثر الفاعل في الجانب التعليمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، وكشف العلاقة بين مؤشرات الأداء المؤسسي ومستوى الجانب التعليمي وفق هذا المدخل. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (130) من المديرين والمعلمين الأوائل بالمدارس. صمم الباحث استبانتين؛ إحداهما لقياس الأداء المؤسسي؛ تكونت من (57) فقرة موزعة على ثلاثة محاور. والثانية استبانة القيمة المضافة تكونت من (42) فقرة موزعة على أربع مجالات. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، منها: تحسن مستوى الأداء المؤسسي، تركز في مجالات التعامل الإيجابي بين المدرسة والمجتمع المحلي، والتعاون بين المعلمين الأوائل والإدارة وأولياء الأمور، والتعليم بالتغذية الراجعة ومستوى إلمام المعلم بأهداف المواد وتمكينه من تحقيقها. من خلال حرص المدارس على عقد الاجتماعات الدورية لمناقشة مستجدات العملية التعليمية، وإجراء عمليات التقويم المستمر للطلاب، وبناء علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى، في إطار التخطيط الآني والمستقبلي الهادف لتطوير العملية التعليمية، وتنفيذ خطط علاجية وإثرائية لتنمية مهارات الإبداع لدى الطلاب، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، وتطوير أدوات الاستفادة من مصادر التعلم. وفي مجال القيمة المضافة توصلت الدراسة إلى أن القيمة المضافة قد أسهمت بشكل فاعل في تحسين مستوى التعليم والتعلم، وبيئة الطالب، وتحسنت مشاركتهم في الأنشطة المدرسية خاصة في مجال البناء القيمي والاتجاهات الإيجابية، وتنوع إستراتيجيات التدريس التي يستخدمها المعلمون، وأن مدخل القيمة المضافة يمكنه أن يساهم في قياس مؤشرات الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، بصورة أكثر شمولية لتحسين الأداء المؤسسي للمدرسة.

ABSTRACT

This study discusses institutional performance indicators from educational aspects according to the added-value approach of schools under the supervision of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. Thus, the study adopts a system for evaluating institutional performance through a set of forms. The result indicates obvious deficiency in the performance and support of the school to raise the performance levels of its students to improve their achievement levels in order to develop the efficiency and effectiveness of institutional performance. It is also impaired by some imbalance of accuracy or objectivity in filling out the evaluation forms and its timeliness.

Therefore, the study aimed to discuss the reality of institutional performance in the educational process. The most important indicators that are used for measurement and determining the role of the added-value approach in the institutional performance to have an effective impact on the educational aspect in the General Department of Education in the Governorate of Muscat as well as the relationship between institutional performance indicators and the level of the educational aspect is revealed according to this entry.

The researcher adopted the descriptive analytical method. The sample of the study consisted of (130) principals and pioneer teachers in schools. The researcher designed two questionnaires: the first is to measure institutional performance. It consisted of (57) paragraphs divided into three axes. The second is a questionnaire on the added value consisting of (42) items distributed into four domains.

The study reached several results, including: Institutional performance has improved, focusing on the areas of positive interaction between the school and the community, cooperation between the pioneer teachers, the administration and parents, education feedback and the teacher's level of familiarity with the objectives of the subjects and enabling him to achieve them through the enthusiasm of schools in organising periodic meetings to discuss developments in the educational process, conducting continuous evaluation processes for students, and building cooperation relationships with other institutions, within the framework of immediate and future planning aimed at developing the educational process and implementing remedial and enrichment plans to develop students' creativity skills, taking into account the individual differences between them and the development of tools to take advantage of learning resources.

In the field of added value, the study concluded that the added-value approach has actively contributed towards improving the level of teaching and learning, and the students' environment. Moreover, their participation in school activities has improved, especially in the field of added value and positive trends and the diversification of teaching strategies used by teachers. Furthermore, the added-value approach can contribute towards measuring institutional performance indicators in educational institutions, in a more comprehensive manner to improve the institutional performance of the school.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
ب	الإقرار
ج	الشكر والتقدير
د	ABSTRAK
هـ	الملخص
و	ABSTRACT
ز	فهرس المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الرسوم البيانية
ن	قائمة الملاحق

الفصل الأول: خلفية الدراسة

1	1.1 تمهيد
6	1.2 أسباب اختيار موضوع الدراسة
7	1.3 مشكلة الدراسة
11	1.4 أسئلة الدراسة
11	1.5 أهداف الدراسة
11	1.6 أهمية الدراسة
12	1.7 فرضيات الدراسة
13	1.8 حدود الدراسة
13	1.9 مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

15	2.1 تمهيد
15	2.2 المبحث الأول: الإطار النظري
15	2.2.1 المحور الأول: الأداء المؤسسي

24	2.2.1.1 أبعاد الأداء المؤسسي
25	2.2.1.2 مستويات الأداء المؤسسي
26	2.2.1.3 أنواع الأداء المؤسسي
29	2.2.1.4 مفاهيم في الأداء المؤسسي
33	2.2.1.5 خصائص العمل المؤسسي
34	2.2.1.6 مفهوم إدارة الأداء
35	2.2.1.7 مراحل إدارة الأداء
37	2.2.1.8 معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي
53	2.2.1.9 أهداف تقييم الأداء المؤسسي
54	2.2.1.10 نماذج تقييم الأداء المؤسسي
56	2.2.1.11 مراحل تقييم الأداء المؤسسي
78	2.2.1.12 أسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء
80	2.2.1.13 أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء
87	2.2.1.14 أهمية قياس الأداء المؤسسي
88	2.2.1.15 معوقات قياس الأداء المؤسسي
91	2.2.2 المحور الثاني: مدخل القيمة المضافة
95	2.2.2.1 أهداف القيمة المضافة في المؤسسات التعليمية
96	2.2.2.2 مميزات مدخل القيمة المضافة في تقييم المؤسسات التعليمية
97	2.2.2.3 خطوات تطبيق مدخل القيمة المضافة في تقييم وتحسين المؤسسة التعليمية
101	2.2.2.4 النماذج الإحصائية لحساب القيمة المضافة
104	2.2.3 المحور الثالث: تجارب دولية في تقييم الأداء
104	2.2.3.1 خبرة نيوزلندا في تقييم الأداء التعليمي
111	2.2.3.2 خبرة إسكتلندا في تقييم الأداء التعليمي
120	2.2.3.3 خبرة هونج كونج في تقييم الأداء التعليمي
124	2.2.3.4 خبرة دولة الإمارات العربية المتحدة في تقييم الأداء التعليمي
132	2.2.3.5 التجربة العمانية في تقييم الأداء التعليمي
144	2.3 المبحث الثاني: الدراسات السابقة
144	2.3.1 الدراسات العربية

150 2.3.2. الدراسات الأجنبية

152 2.3.3. التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

156 3.1. تمهيد

156 3.2. منهج الدراسة

157 3.3. الخطوات الإجرائية للدراسة

158 3.4. جمع البيانات

163 3.5. تحليل البيانات

164 3.6. الدراسة الاستطلاعية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

165 4.1. تمهيد

165 4.2. عرض ومناقشة خصائص العينة

165 4.2.1. خصائص العينة بحسب متغير النوع

166 4.2.2. خصائص العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

168 4.2.3. خصائص العينة بحسب متغير سنوات الخدمة

169 4.2.4. خصائص العينة بحسب متغير مستوى المدرسة

170 4.2.5. خصائص العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي

171 4.2.6. خصائص العينة بحسب متغير الدورات التدريبية

173 4.2. عرض ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي

174 4.2.1. عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لاستبانة الأداء المؤسسي

197 4.2.2. عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لاستبانة القيمة المضافة

209 4.2.3. عرض نتائج جميع محاور استبانة القيمة المضافة

212 4.3. اختبار الفرضيات

215 4.3.1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

220 4.3.2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

226 4.3.3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

229	5.1 تمهيد
229	5.2 مناقشة النتائج
236	5.3 موجز بأهم الاستنتاجات
238	5.4 التوصيات
239	5.5 المقترحات
240	قائمة المصادر المراجع
254	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
62	الجدول 2.1: الفروق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية
158	الجدول 3.1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع والفئة
159	الجدول 3.2: طريقة الإجابة على أداة الدراسة حسب التدرج الخماسي
161	الجدول 3.3: محاور أداة الدراسة المتعلقة بالأداء المؤسسي
162	الجدول 3.4: محاور أداة الدراسة المتعلقة بالقيمة المضافة
163	الجدول 3.5: الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي
165	الجدول 4.1: خصائص العينة بحسب متغير النوع
167	الجدول 4.2: خصائص العينة بحسب متغير المؤهل العلمي
168	الجدول 4.3: خصائص العينة بحسب متغير سنوات الخدمة
170	الجدول 4.4: خصائص العينة بحسب متغير مستوى المدرسة
171	الجدول 4.5: خصائص العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي
172	الجدول 4.6: خصائص العينة بحسب متغير الدورات التدريبية
174	الجدول 4.7: كفاءة إدارة الموارد المدرسية
176	الجدول 4.8: كفاءة الإمكانيات والتجهيزات
178	الجدول 4.9: كفاءة التقنيات الرقمية
180	الجدول 4.10: كفاءة تمويل المدرسة
183	الجدول 4.11: مستوى المنتج التعليمي في ضوء عمل المعلمين
185	الجدول 4.12: مستوى المنتج التعليمي في ضوء توظيف التكنولوجيا
187	الجدول 4.13: مستوى المنتج في ضوء المناهج التعليمية
189	الجدول 4.14: مستوى المنتج التعليمي في ضوء الإدارة والقيادة
191	الجدول 4.15: مجمل نتائج المحور الثالث مستوى الجودة
193	الجدول 4.16: الجامع الرأسي للمتوسطات الحسابية لمحاور ومجالات استبانة الأداء المؤسسي ورتبها
198	الجدول 4.17: محور التعليم والتعلم
201	الجدول 4.18: محور بيئة الطالب

204	الجدول 4.19: محور المدرسة والمجتمع المحلي
206	الجدول 4.20: محور القيادة والإدارة
210	الجدول 4.21: المجاميع الرأسية للمتوسطات الحسابية لمخاور ومجالات استبانة القيمة المضافة ورتبها
215	الجدول 4.22: محور اختبار (One-Sample Test) للفرضية الأولى لجميع أفراد العينة
217	الجدول 4.23: اختبار (T-Test) للفرضية الأولى: الفروق بحسب متغير المستوى الوظيفي
219	الجدول 4.24: نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الأولى
220	الجدول 4.25: اختبار (One-Sample Test) للفرضية الثانية لجميع أفراد العينة
221	الجدول 4.26: اختبار (T-Test) للفرضية الثانية: الفروق بحسب متغير النوع
223	الجدول 4.27: اختبار (T-Test) لمتغير المستوى الوظيفي
224	الجدول 4.28: نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الثانية
227	الجدول 4.29: اختبار الفرضية الثالثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

قائمة الرسوم البيانية

الصفحة	الرسم البياني
46	الرسم البياني 2.1: معايير الأداء المؤسسي
56	الرسم البياني 2.2: نموذج التميز الأوروبي
68	الرسم البياني 2.3: مراحل تحسين الأداء المؤسسي
74	الرسم البياني 2.4: تقييم الأداء المؤسسي
83	الرسم البياني 2.5: يوضح منحى التعلم (Borowiak 2011)
86	الرسم البياني 2.6: مراحل قياس الأداء المؤسسي
166	الرسم البياني 4.1: خصائص العينة بحسب متغير النوع
167	الرسم البياني 4.2: خصائص العينة بحسب متغير المؤهل العلمي
169	الرسم البياني 4.3: خصائص العينة بحسب متغير سنوات الخدمة
170	الرسم البياني 4.4: خصائص العينة بحسب متغير مستوى المدرسة
171	الرسم البياني 4.5: خصائص العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي
172	الرسم البياني 4.6: خصائص العينة بحسب متغير الدورات التدريبية

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
254	الملحق أ: أسماء أعضاء لجنة المحكمين
255	الملحق ب: الصورة الأولية لاستبانة الأداء المؤسسي قبل التعديل
265	الملحق ج: الصورة الأولية لاستبانة القيمة المضافة قبل التعديل
272	الملحق د: الصورة النهائية لاستبانة الأداء المؤسسي
280	الملحق هـ: الصورة النهائية لاستبانة القيمة المضافة
286	الملحق و: استمارة تحليل أعمال الطلاب
288	الملحق ز: لنموذج استمارة زيارة إشرافية للإدارة المدرسية
290	الملحق ح: لاستمارة زيارة تقييمية لمدير مدرسة
292	الملحق ط: لاستمارة زيارة إشرافية لمتابعة تطبيق نظام تطوير الأداء المدرسي
294	الملحق ي: لتوصيف استمارة زيارة إشرافية لمتابعة تطبيق نظام تطوير الأداء المدرسي
298	الملحق ك: لاستمارة زيارة متابعة أداء مدير مدرسة/ مساعد مدير مدرسة
300	الملحق ل: لتوصيف استمارة زيارة متابعة أداء مدير مدرسة/ مساعد مدير مدرسة
304	الملحق م: لاستمارة استطلاع آراء أولياء الأمور في الحياة المدرسية
306	الملحق ن: استمارة استطلاع آراء الطلاب في الحياة المدرسية (1 - 4)
307	الملحق س: لاستمارة استطلاع آراء الطلاب في الحياة المدرسية (5 - 12)