

٤٨٧٣٥٥

المجتمعات المهنية للتعليم ودورها في تحسين جودة الأداء المدرسي
لدى مديري المدارس والمديرين المساعدين في سلطنة عمان

فاطمة بنت محمد بن سالم الصالحية

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

مايو 2020

الإقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إني أُقرّ وأعترف بأن هذه الرسالة من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقْتباسات، فقد أشرت إلى مصادرها الأصلية في قائمة المصادر والمراجع.

التاريخ: 11 مايو 2020م

شمس

التوقيع :

الاسم: فاطمة بنت محمد بن سالم الصالحية

الرقم الجامعي: 4140032

العنوان: سلطنة عمان - محافظة شمال الباطنة

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

مدرستي الأولى في الحياة

من علمني التحدي والصمود والدروس الأولى لتخطي الصعاب

من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى

من كان حكمتي وعلمي وأدبي وحلمي

من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز

إلى والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب﴾ صدق الله العظيم (سورة هود. الآية 88). في نهاية عملي المتواضع هذا أحمد الله عز وجل أن وفقني على إنجاز هذا العمل، وأتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى وزارة التربية والتعليم ممثلة في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية ووزارة التعليم العالي على تيسير الإجراءات لتكملة هذه المرحلة من مشواري العلمي، كما أزجي شكري وتقديري إلى جامعة العلوم الإسلامية الماليزية ممثلة في كلية دراسات اللغات الرئيسة، وفي مقدمتهم عميد الكلية، وجميع الأساتذة المنتسبين إليها، والتي احتضنتني طوال هذه الرحلة. وإن واجب العرفان يدعوني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير للأستاذة الفاضلة الدكتورة: نور حياقي بنت هاشم والتي تفضلت مشكورة بقبول الإشراف على هذا البحث، وحرصها على اكتماله. وفي هذا المقام أقدم خالص شكري وتقديري إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها والتي تعلمت منها الصمود مهما كانت العقبات، فأظهرت بسماحتها تواضع العلماء، وكانت الدافع وراء إنجاز هذا العمل المكرمة الدكتورة: ريا بنت سالم المنذرية. ولا يفوتني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى الأستاذين الجليلين: الدكتور هشام الدين، والدكتور سيف بن درويش الحراصي، على ما قدماه من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء هذا البحث، كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة: بتول بنت محمد العجمية على ما قامت به من جهد مخلص وعطاء ملحوظ، ومنحتني من وقتها الكثير لمراجعة البحث لغويا. ووقفه شكر وإجلال إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها، ولا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلها، إلى من كان دعائها سر نجاحي أُمي. وشكري الجزيل موصول إلى زوجي الذي قدم لي الكثير من صور الصبر، كما أتقدم بالشكر الجزيل لسندي في الحياة إخواني وأخواتي، ولديري المدارس والمدرسين المساعدين في محافظتي شمال وجنوب الباطنة، ولكل من أسهم في تقديم يد العون وساندي لإنجاز وإتمام هذا العمل.

ABSTRAK

Tujuan kajian ini ialah untuk mengetengahkan kepentingan komuniti pembelajaran profesional serta peranannya dalam meningkatkan kualiti prestasi sekolah di kalangan pengetua dan penolong pengetua di negara Oman. Kajian ini juga berminat untuk mengenal pasti hubungan yang mungkin wujud di antara pengamalan dimensi-dimensi komuniti pembelajaran profesional dan peningkatan prestasi sekolah oleh pengetua dan penolong pengetua. Perbezaan statistikal dalam dimensi-dimensi komuniti pembelajaran profesional dan peningkatan prestasi sekolah turut dikaji berdasarkan pemboleh ubah demografi berikut, iaitu jantina, daerah, kelayakan, tahap pendidikan, jawatan, dan tempoh berkhidmat. Justeru itu, untuk mencapai objektif kajian ini, pendekatan analitikal deskriptif telah digunakan. Literatur teoretikal tentang subjek kajian ini telah didalami manakala data telah diperolehi melalui kaji selidik yang mempunyai 76 item serta meliputi empat konstruk. Kaji selidik tersebut telah diedarkan kepada 180 orang pengetua dan 224 orang penolong pengetua di daerah utara dan selatan Batinah. Analisis Faktor Penghuraian (atau EFA) dan analisis faktor pengesahan (*confirmatory factor analysis* atau CFA) telah digunakan untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan konstruk-konstruk. Ujian-t sampel tak bersandar serta ANOVA sehalu turut dijalankan untuk melihat sama ada wujud perbezaan signifikan di kalangan pemboleh ubah demografi responden. Tambahan pula, analisis konten telah dilakukan ke atas temu bual separa-berstruktur bersama sepuluh responden penting. Paling utama, analisis menunjukkan tahap pengamalan komuniti pembelajaran profesional serta peningkatan kualiti prestasi sekolah di kalangan pengetua dan penolong pengetua adalah tinggi. Hubungan di antara pengamalan dimensi-dimensi komuniti pembelajaran profesional dan peningkatan komuniti pembelajaran profesional didapati mempunyai impak secara langsung terhadap peningkatan kualiti prestasi sekolah. Dapatan-dapatan ini dapat dilihat pada amalan-amalan serta analisis konten pelan pembangunan sekolah-sekolah. Hasil dapatan melalui analisis pekali secara positif menunjukkan petunjuk kredibiliti dan kesesuaian empat dimensi dalam kajian tersebut. Hasil ujian-t sampel tak bersandar dan ANOVA sehalu menunjukkan tiada perbezaan statistikal yang signifikan (pada tahap alpha bersamaan 0.05) di antara responden yang berlainan jantina, daerah, pendidikan, dan keempat-empat dimensi (amalan pengurusan, amalan pendidikan, amalan pembelajaran, dan peningkatan kualiti prestasi). Walau bagaimanapun, kajian ini mendapati bahawa pada tahap alpha bersamaan 0.05, terdapat perbezaan statistikal yang signifikan dalam amalan pengurusan berdasarkan tahap kelayakan responden. Perbezaan juga dikesan dalam amalan pengajaran dan pembelajaran berdasarkan jantina responden, begitu juga dalam amalan mengajar berdasarkan pengalaman responden. Kajian ini membentangkan beberapa cadangan dan sasaran, yang terutama merupakan penubuhan sebuah platform pembelajaran elektronik untuk komuniti-komuniti pembelajaran profesional di bawah penyeliaan Pusat Khas Latihan Vokasional untuk Guru (Kementerian Pendidikan). Platform ini mempunyai matlamat yang bersifat serampang tiga mata, iaitu untuk saling bertukar-tukar strategi tentang penambahbaikan dalam bidang prestasi sekolah, menyediakan khidmat rundingan berkaitan amalan serta pengalaman, dan memudahkan komunikasi di antara para jurulatih dan pelatih dalam satu suasana pembelajaran yang berkesan.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية المجتمعات المهنية للتعليم، ودورها في تحسين جودة الأداء المدرسي لدى مديري المدارس والمديرين المساعدين في سلطنة عمان، والتعرف على العلاقة المحتملة بين تطبيق أبعاد المجتمعات المهنية للتعليم وتحسين جودة الأداء المدرسي المتمثل في الإدارة والتعليم والتعلم، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستُخدم المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)، وتحليل الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، كما أُستُخدم ثلاث أدوات لجمع البيانات، حيث تم بناء استبانة مكونة من (76) مفردة موزعة على أربعة محاور، تم توزيعها على (180) من مديري المدارس في محافظتي شمال وجنوب الباطنة، وعدد (224) من المديرين المساعدين في المحافظتين، كما أُستُخدم تحليل المحتوى والمقابلات الفردية لعدد (10) من عينة الدراسة؛ بهدف الحصول على نتائج أكثر عمقاً ودلالة. استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في التحليل العاملي الاستكشافي، وتحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة، مستخدمة برنامج (SPSS)، وقد أظهرت نتائج التحليل للتباين (ANOVA b) عن وجود علاقة بين محاور المتغير المستقل المتمثل بالمجتمعات المهنية للتعليم وبين المتغير التابع وهو تحسين جودة الأداء المدرسي. وتوصلت الدراسة من خلال آراء المشاركين في المقابلات الفردية إلى أن العلاقة تكاملية وارتباطية بين تطبيق أبعاد المجتمعات المهنية للتعليم وتحسين جودة الأداء المدرسي ولها تأثير مباشر، ويظهر ذلك من خلال ممارستهم وتحليل محتوى الخطط التطويرية للمدارس عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة بناءً على نتيجة تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى نوع التعليم على متغير المجتمعات المهنية للتعليم لدى مديري المدارس والمديرين المساعدين سواء الذكور أو الإناث، وكذلك على مستوى مدارس الحلقة الثانية أو الثالثة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير تحسين جودة الأداء المدرسي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ونوع التعليم؛ وأخيراً قدمت الدراسة عدداً من المقترحات والتوصيات من أهمها إنشاء منصة تعلم إلكترونية خاصة بالمجتمعات المهنية للتعليم تحت إشراف المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بالوزارة لتبادل استراتيجيات التطوير في مجالات العمل المدرسي، وتحقيق التشارك في الممارسات والخبرات، والتواصل بين المدرسين والمتدربين لتوفير بيئة تعليمية فاعلة.

ABSTRACT

This study aimed to reveal the importance of professional learning communities and their role in improving the quality of school performance among school principals and assistant principals in the Sultanate of Oman. This study intended to identify a possible relationship between applying the dimensions of professional learning communities and improving the school performance in terms of administration, teaching, and learning. Statistical differences in the dimensions of professional learning communities and the quality of school performance by school principals and assistant principals were examined, based on their demographic variables, namely gender, district, qualification, level of education, job title, and years of experience. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach is used. Theoretical literature about the study's area was perused, while the data was collected using a questionnaire consisting of 76 items that represented four constructs. The questionnaire was distributed to 180 school principals and 224 assistant principals in the provinces of North Batinah and South Batinah. Exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) were used to verify the construct validity and reliability of the constructs. Independent samples t-test and one-way ANOVA were performed to examine any statistical differences among the respondent's demographic variables. Additionally, content analysis was done on the semi-structured interviews conducted with ten key participants. Most importantly, the analyses suggest that the level of practices of professional learning communities and the improvement of the quality of school performance among school principals and assistant principals were high. The relationship between the application of the dimensions of professional learning communities and the improvement of the quality of school performance was also shown to be relevant and important. There was a direct impact on the dimensions of professional learning communities on the improvement of the quality of school performance. These findings were demonstrated through their practices and the analysis of the content of the development plans of the schools. The results of the affirmative coefficient analysis indicated the indicators' reliability and suitability for the four dimensions of the study. The study also showed that there were no statistically significant differences at the alpha level of 0.05 based on the respondents' gender, province, education, and job title in the four dimensions (management practices, education practices, learning practices, and improvement of performance quality). However, this study found that at the level of alpha of 0.05, there were statistically significant differences in the management practices based on the respondents' qualification. There were also differences found in the teaching and learning practices based on the respondents' gender, as well as differences between the teaching practices were based on the respondents' experience. This study presented suggestions and recommendations, the most important of which is establishment of an electronic learning platform for the professional learning communities under the supervision of the Specialized Centre for Vocational Training of Teachers (Ministry of Education). The aim of this platform is threefold, i.e. to exchanging strategies on improvement in the fields of school performance, to provide consultation regarding practices and experiences, and to facilitate communication between trainers and trainees in an effective learning environment.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
ب	الإقرار
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	ABSTRAK
و	الملخص
ز	ABSTRACT
ح	فهرس المحتويات
ل	قائمة الجداول
ن	قائمة الاشكال
س	قائمة الرسوم البيانية
ع	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10	1.1 المقدمة
18	1.2 مشكلة الدراسة
19	1.3 أسئلة الدراسة
19	1.4 أهداف الدراسة
19	1.5 أهمية الدراسة
22	1.6 حدود الدراسة
23	1.7 مصطلحات الدراسة
26	1.8 نموذج الدراسة
27	الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة
28	2.1 المقدمة
32	2.2 أهمية تنمية الموارد البشرية
34	2.3 الإدارة المدرسية
37	2.3.1 الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية
	2.3.2 نظام تطوير الأداء المدرسي

43	بناء خطة تطوير المدرسة	2.3.3	
47	التنمية المهنية		2.4
52	ماهية التنمية المهنية الذاتية	2.4.1	
57	الاتجاهات المعاصرة في التنمية المهنية الذاتية	2.4.2	
62	التنمية المهنية في المجتمعات المهنية للتعلم	2.4.3	
64	التدريب		2.5
66	التدريب في ضوء الاتجاهات المعاصرة	2.5.1	
77	تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الاتجاهات المعاصرة	2.5.2	
79	التدريب في المجتمعات المهنية للتعلم	2.5.3	
81	المجتمعات المهنية للتعلم		2.6
83	فلسفة ونشأة مجتمعات التعلم المهنية	2.6.1	
86	ماهية المجتمعات المهنية للتعلم	2.6.2	
89	نظريات الإدارة التعليمية والمجتمعات المهنية للتعلم	2.6.3	
102	تشكيل المجتمعات المهنية للتعلم ودعمها	2.6.4	
105	أهداف المجتمعات المهنية للتعلم	2.6.5	
107	خصائص المجتمعات المهنية للتعلم	2.6.6	
110	دور مدير المدرسة في المجتمع المهني للتعلم	2.6.7	
116	متطلبات تحويل المدارس إلى المجتمعات المهنية للتعلم	2.6.8	
121	إدارة الجودة في العملية التعليمية		2.7
123	مداخل الجودة	2.7.1	
126	تحسين الجودة والمجتمعات المهنية للتعلم	2.7.2	
127	برنامج كايزن للتحسين المستمر	2.7.3	
130	تطوير الأداء المدرسي وتجويده	2.7.4	
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها		
135	المقدمة		3.1
135	منهجية الدراسة		3.2
137	المعالجة الإحصائية		3.3
138	مجتمع الدراسة		3.4

141	عينة الدراسة وطرق اختيارها	3.5
143	أدوات الدراسة	3.6
159	صدق الأدوات	3.7
160	الدراسة الاستطلاعية	3.8
162	ثبات الأدوات	3.9
164	ملخص الفصل الثالث	3.10
	الفصل الرابع: تحليل النتائج وعرضها	
165	المقدمة	4.1
166	فحص البيانات	4.2
166	4.2.1 التقييم المتطرفة والشاذة	
167	4.2.2 التوزيع الطبيعي للبيانات	
171	4.2.3 قوة الارتباط الداخلي (مصفوفة الارتباط)	
172	التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة	4.3
173	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	4.4
184	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	4.5
188	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	4.6
200	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.7
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
204	التمهيد	5.1
205	مناقشة النتائج	5.2
205	5.2.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	
220	5.2.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	
226	5.2.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	
236	5.2.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	
246	الإسهامات الأكاديمية	5.3
247	الاستنتاجات	5.4
250	التوصيات	5.5
253	المقترحات	5.6

255

258

271

الخاتمة 5.7

المراجع

الملاحق

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

قائمة الجداول

الصفحة	الرقم	الجدول
140	الجدول 3.1 :	مجتمع الدراسة
143	الجدول 3.2 :	توزيع عينة الدراسة بالطريقة العشوائية العنقودية
146	الجدول 3.3 :	محاور الاستبيان و فقراتها في صورتها الأولية
151	الجدول 3.4 :	المشاركين من مديري المدارس والمديرين المساعدين الذين تم إجراء المقابلة معهم حسب المحافظة ونوع التعليم والنوع الاجتماعي.
153	الجدول 3.5 :	بيانات المشاركين و أماكن و مواعيد إجراء المقابلة
158	الجدول 3.6 :	العينة التي تم اختيارها لتحليل الخطة المدرسية
160	الجدول 3.7 :	محاور الاستبيان في صورتها النهائية
162	الجدول 3.8 :	قيمة ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لمحاور ومتغيرات الدراسة
169	الجدول 4.1 :	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
172	الجدول 4.2 :	مصفوفة الارتباط ومعامل التضخم والتسامح لمتغيرات الدراسة
173	الجدول 4.3 :	المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي
175	الجدول 4.4 :	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المدروسة
179	الجدول 4.5 :	إختبار كايزر-ماير-ولكين وختبار بارتليت (KMO)
182	الجدول 4.6 :	واصل: مصفوفة تشعبات الجذور الكامنة لمتغيرات الدراسة
187	الجدول 4.7 :	جدول تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحليل التباين بي (ANOVA b)
188	الجدول 4.8 :	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات الدراسة
189	الجدول 4.9 :	نسبة إجابة المشاركين في المقابلة من مديري المدارس والمديرين المساعدين
191	الجدول 4.10 :	واصل: نسبة ممارسات المشاركين في المقابلة من مديري المدارس والمديرين المساعدين
193	الجدول 4.11 :	تقييم الخبراء لنتائج تحليل المقابلة
196	الجدول 4.12 :	واصل: النسب المئوية لمدى تطبيق مديري المدارس والمديرين المساعدين للأبعاد المرتبطة بالمجتمعات المهنية للتعليم بناء على تحليل الخطط التطويرية للمدارس
199	الجدول 4.13 :	تحليل سوات للخطط التطويرية للمدارس عينة الدراسة
201	الجدول 4.14 :	افتراضات اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات
202	الجدول 4.15 :	نتائج تحليل التباين لمتغير المجتمعات المهنية للتعليم

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

قائمة الأشكال

الصفحة	موضوع الشكل	الرقم
26	نموذج الدراسة	الشكل 1.1:
42	مجالات تطوير الأداء المدرسي	الشكل 2.1:
93	نموذج جيتزلز	الشكل 2.2:
94	نموذج جوبا للعلاقات الإدارية	الشكل 2.3:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

قائمة الرسوم البيانية

الصفحة	الرسم البياني	الرقم
170	التوزيع الطبيعي الجرسى للمتغيرات المدروسة	الرسم البياني 4.1:
170	التوزيع الطبيعي الخطي للمتغيرات المدروسة	الرسم البياني 4.2:
181	اختبار الهضبة للجذور الكامنة للمتغيرات المدروسة	الرسم البياني 4.3:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

قائمة الملاحق

الصفحة	الرقم	الملحق
271	الملحق أ:	خطة الورشة التدريبية
274	الملحق ب:	الاستبانة في صورتها الأولية
284	الملحق ج:	دليل المقابلة
287	الملحق د:	جهاز التسجيل الصوتي لتسجيل المقابلة
288	الملحق هـ:	رسالة موافقة لنهاية المشارك لإجراء المقابلة
290	الملحق و:	توقيع المشارك في المقابلة على ما تم ذكره (نسخة مكتوبة من المقابلة)
291	الملحق ز:	نسخة من برنامج تحليل المقابلات ATLAS.Ti8
292	الملحق ح:	التغذية الراجعة الواردة من المكتب الفني في الوزارة
293	الملحق ط:	الرد على ملاحظات واستفسارات المختصين بالمكتب الفني بوزارة التربية والتعليم
297	الملحق ي:	موافقة الوزارة على تسهيل مهمة الباحثة
299	الملحق ك:	قائمة بأسماء المحكمين
300	الملحق ل:	تقرير حول آراء المحكمين في أدوات الدراسة
305	الملحق م:	الأدوات في صورتها النهائية
315	الملحق ن:	استمارة قياس مصداقية تحليل نتائج المقابلة