



الحفاظ على كفاءة معلمي اللغة العربية من خلال إدارة الموارد البشرية:

دراسة حالة في المدرسة الإسلامية المتوسطة في مالانج

Sustaining Arabic Teacher Competence through Human Resource Management:

A Case Study at Islamic Middle School in Malang

Nurul Ainiy

Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang

nurulainiy97@gmail.com

Abstract

Human resource management plays a crucial role in ensuring the quality of education by maintaining teacher competence. This study examines human resource management practices in sustaining the competence of Arabic language teachers at Khadijah Islamic Middle School Malang. A qualitative case study approach was employed, with data collected through observation, in-depth interviews, and documentation. The findings reveal four main practices. First, teacher planning is conducted based on staffing needs through an analysis involving the quality assurance team. Second, recruitment follows seven stages: qualification determination, outreach, administrative screening, selection tests, appointment meetings, contract signing, and orientation. Third, teacher training and development consist of academic and spiritual programs designed to enhance professional competence. Fourth, teacher evaluation is implemented through regular and incidental academic supervision using both quantitative and qualitative approaches. These integrated human resource management practices contribute to sustaining the competence and professionalism of Arabic language teachers, thereby supporting the achievement of the school's educational goals.

Keywords

Human resource management; Arabic teacher; teacher's competence.

مستخلص البحث

تؤدي إدارة الموارد البشرية دورًا أساسيًا في ضمان جودة التعليم من خلال المحافظة على كفاءة المعلمين. يهدف هذا البحث إلى دراسة إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على كفاءة معلمي اللغة العربية بمدرسة خديجة المتوسطة الإسلامية بمدينة مالانج. استخدم هذا البحث المنهج الكيفي الوصفي مع نوع دراسة الحالة. وجمعت البيانات بالملاحظات والمقابلات والتوثيق. نتائج البحث تدل على: (1) يتم تخطيط معلم اللغة العربية عند الحاجة إلى معلمين جدد من خلال خطوات تحليلية بمساعدة فريق ضمان الجودة. (2) يتم توظيف معلمي اللغة العربية على 7 مراحل، وهي تحديد المؤهلات، والتنشئة الاجتماعية، والاختيار الإداري، واختبار القبول، والاجتماع للتعين، وتوقيع العقد، والتوجيه. (3) تنقسم برامج تدريب معلمي اللغة العربية إلى نوعين، برامج التطوير الأكاديمي والروحي. (4) يتم تنفيذ تقييم المعلم من خلال الإشراف الأكاديمي المنتظم والعرضي باستخدام الأساليب الكمية والنوعية. وتساهم هذه الممارسات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية في الحفاظ على كفاءة واحترافية معلمي اللغة العربية، وبالتالي دعم تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة.

إدارة الموارد البشرية؛ معلم اللغة العربية؛ كفاءة المعلم.

كلمات أساسية

المقدمة

بشكل عام، يتم تحديد نجاح عملية تعليم اللغة العربية من خلال عدة المتغيرات. يمثل هذه المتغيرات هي المعلم والطلاب والمرافق والبنية التحتية والمناهج والأساليب والوسائل التعليمية (Ainiy, 2021). وللمعلمين دور استراتيجي وعاجل للغاية في الجهد التعليمي الشامل. تعتمد كل جهود الإصلاح تقريباً في مجال المناهج وتطبيق أساليب التدريس على المعلم نفسه. وهذا لأن المعلم هو الشخص الذي يخطط وينفذ عملية التعلم ويقيم الطلاب ويوجههم لتحقيق أهدافهم وامتلاك شخصية. مهنة التدريس هي المهنة التي يمكن أن تحدد مستقبل هذه الأمة (Susanto, 2020). كما رأى بافضال، فإن جميع المكونات في عملية التعليم والتعلم لن توفر أقصى قدر من الدعم ولا يمكن استخدامها على النحو الأمثل لتحسين الجودة ونتائج التعلم دون أن تكون مدعومة بحضور المعلمين الذين يسعون باستمرار لتحقيق الأفكار في شكل سلوك متفوق والمواقف في واجباتهم كمربي (Bafadal, 2006).

المعلمون هم أحد محددات الجودة العالية والمنخفضة للنتائج التعليمية، ولهم موقع إستراتيجي في عملية التعليم، لذا فإن كل جهد لتحسين جودة التعليم يحتاج إلى إيلاء اهتمام كبير لزيادة المعلمين من حيث العدد والجودة. يتم تحديد نجاح التعليم إلى حد كبير من خلال استعداد المعلمين في إعداد طلابهم من خلال أنشطة التعليم والتعلم. ومع ذلك، فإن الموقف الاستراتيجي للمعلمين لتحسين جودة المخرجات التعليمية يتأثر باحتراف المعلمين وكفاءاتهم. تعد كفاءة المعلم من أكثر العوامل المهيمنة التي تؤثر على جودة التعلم. أظهرت نتائج البحث الذي أجرته Nana Sudjana أن 76.6٪ من نتائج تعلم الطلاب تأثرت بأداء المعلم مع التفاصيل: ساهمت قدرة المعلمين على التدريس بنسبة 32.43٪، وساهم التمكن في المادة بنسبة 32.38٪، واتجاهات المعلمين تجاه المواد بنسبة 8.60٪. ويظهر البحث الذي أجراه Darling & Hammond من Stanford University أنه من خلال النتائج الكمية، فإن جودة المعلم لها علاقة قوية جداً بإنجاز الطلاب (Aisi, 2015).

وبالتالي، فإن كفاءة المعلم لها تأثير كبير على نجاح التعلم، وكذلك في تعليم اللغة العربية. لذلك لتحسين جودة تعليم اللغة العربية، فيجب مراعاة كفاءة معلمي اللغة العربية بعناية، إما من قبل الحكومة أو مديري المدرسة أو معلمي اللغة العربية أنفسهم. ومع ذلك، فإن كفاءة معلمي اللغة العربية لم تحظ باهتمام كبير من مختلف الفئات. ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قلة الدراسات حول الجهود المبذولة لتطوير كفاءة معلمي اللغة العربية وحمايتهم، مقارنة بالدراسات حول العناصر

التعليمية الأخرى، مثل وسائل التعليم، والمناهج الدراسية، والمواد التعليمية، وطرق التعليم، ومداخل تعليم اللغة العربية. في الواقع، الشخص الذي يتحكم بشكل رئيسي في عملية تعليم اللغة العربية هو المعلم. سواء كان ذلك في تشغيل وسائل التعلم، وتطبيق الأساليب والطرق، وكذلك في تطوير المنهج المثالي في تعليم اللغة العربية. لذلك، لتحسين العناصر التعليمية في تعليم اللغة العربية، فيجب أولاً تطوير كفاءة معلمي اللغة العربية والمحافظة عليها مع تطور الزمان، بحيث لا تنخفض جودتهم. ورأى رافعين (2018)، لكي يتمكن معلم اللغة العربية من أداء واجباته ومسؤولياته، يجب أن يكون لديه عدد من الكفاءات ويتقن عددًا من المعارف والمواقف والمهارات المتعلقة بمجال عمله، وهي تعليم اللغة العربية (Roviin, 2018).

بالإضافة إلى ذلك، فإن كفاءة المعلمين في إندونيسيا تحتاج إلى اهتمام من مختلف الأطراف، لأنها تعتبر منخفضة بشكل عام. نتائج اختبار كفاءة المعلمين من 2012 إلى 2015، لم يصل حوالي 81 ٪ من المعلمين في إندونيسيا إلى الحد الأدنى من الدرجات. الاختبار نفسه هي واحدة من التقييمات لقياس كفاءة المعلم وما يتم تقييمه هو التمكن من الكفاءة التربوية والكفاءة المهنية وقدرة المعلم على إعداد استراتيجيات التعلم للطلاب وإدارة الفصول الدراسية وفهم الموضوعات التي يتم تدريسها وقدرة المعلم على تقييم التعلم. وأحد العوامل الرئيسية التي تتسبب في تدني جودة المعلمين في إندونيسيا هو الافتقار إلى الحد الأقصى من إدارة الموارد البشرية في توظيف المعلمين. عدم وجود إدارة جيدة للموارد البشرية في توظيف وتدريب المعلمين يجعل من الصعب التمييز بين المعلمين الذين يرغبون حقًا في التدريس أو يرغبون فقط في الحصول على وظائف مثلًا كموظفين حكوميين. غالبًا ما لا يولي توظيف المعلمين اهتمامًا كبيرًا لكفاءة المعلمين حيث يجب أن يُطلب من المعلمين أن تكون لديهم رغبة كبيرة في التعليم والتدريس بشكل فعال (Firdausi, 2021).

وتستند الحاجة الملحة لبرنامج تطوير المعلمين أيضًا إلى الافتراض بأن ليس كل المعلمين والعاملين في مجال التعليم الذين تم إنتاجهم قد استوفوا معايير المعلمين المحترفين. بناءً على هذه الافتراضات، لكي يساهم المعلمون إلى أقصى حد في تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين جودة التعليم في إندونيسيا، يجب أن يكون هناك جهد لتطوير وضمان كفاءة المعلمين الذي يتم بشكل تدريجي ومستمر. يتم تنفيذ أنشطة التطوير والتدريب المهني للمعلمين بمبادرة من الحكومة والحكومات المحلية ومنظمي الوحدات التعليمية وجمعيات المعلمين والمعلمين شخصيًا (Niam, 2020). ونجاح كل العمل يعتمد على إدارته. فإن العملية الإدارية لها دور كبير في نجاح المؤسسات التربوية (Rosyid et al., 2019). كما قال مولياسا في أحد الآراء، إنه إذا أراد الشعب الإندونيسي المشاركة في اللوائح العالمية،

فإن الخطوات التي يجب اتخاذها هي إدارة الموارد البشرية في تدريب المعلم، سواء من حيث الفكر والإبداع والعاطفة والروحانية والأخلاقية والمسؤولية (Ilham, 2021).

لذلك، فإن الجهود المبذولة للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية وتحسينها مرتبطة بإدارة الموارد البشرية التي قامت بها المدرسة. وذلك، لأن المعلمين وموظفي التعليم هم الموارد البشرية الرئيسية التي لها تأثير كبير على نجاح المؤسسات التعليمية. وهذا ما تعززه نتائج بحث سوليسيادي وآخرين (2019) أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية، بما في ذلك من حيث التعويض والرضا الوظيفي وتحفيز العمل، لها تأثير إيجابي كبير على تحسين أداء المعلم (Sulistiadi et al., 2019). ولكن من الأسف، لا تولي جميع المؤسسات التعليمية التي لديها برامج لتعلم اللغة العربية اهتمامًا كبيرًا لإدارة الموارد البشرية لمعلمي اللغة العربية. كما أوضح كورنياوان (2021) في بحثه، أن بعض مؤسسات تعليم اللغة العربية في باري كديري جاوى الشرقية، ليس لديها برامج أو خطط خاصة لتحسين جودة المعلمين والمحافظة عليها، وليس لديها مشرفون لتقييم ومراقبة أداء معلمي اللغة العربية (كورنياوان، ٢٠٢١). وهذا ما تؤكدته نتائج بحث لطفي، أن إحدى المشكلات التي يواجهها تعليم اللغة العربية هي قلة جودة وكفاءة معلمي اللغة العربية. يمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال إدارة الموارد البشرية لمعلمي اللغة العربية، بدءًا من تخطيطهم وقبولهم (توظيف واختيار) وتدريبهم وتقييمهم (أمين الله، ٢٠١٤).

بناءً على ملاحظات الباحثة في العديد من المدارس في مدينة مالانج، وخاصة المدارس التي لديها برنامج تعليم اللغة العربية، تعد المدرسة خديجة إحدى المدارس التي تطبق إدارة الموارد البشرية لمعلمي اللغة العربية بطريقة منظمة. المدرسة خديجة المتوسطة الإسلامية هي واحدة من أفضل المدارس الإسلامية الأهلية في مدينة مالانج. تعطي المدرسة خديجة الأولوية دائمًا لجودة التعلم من خلال توفير العديد من المرافق الداعمة، مثل الفصول الدراسية والمختبرات والملاعب الرياضية وغيرها. بالإضافة إلى تنفيذ إدارة الموارد البشرية، تطبق المدرسة خديجة أيضًا الإدارة الجيدة في إدارة المؤسسة، سواء من حيث إدارة التعليم، وإدارة المرافق والبنية التحتية، وكذلك إدارة التلاميذ. لا عجب أن حصلت المدرسة خديجة على الاعتماد الأكاديمي من المدير العام للتعليم في المرحلة الابتدائية والمتوسطة.

وللمحافظة على جودة وكفاءة معلمي اللغة العربية، تحاول المدرسة خديجة دائمًا بذل قصارى جهدها تنفيذ إدارة جيدة للموارد البشرية، وهذا يشمل التخطيط والقبول (التوظيف والاختيار) وتطوير وتقييم معلمي اللغة العربية. يمكن ملاحظة ذلك من خلال نظام قبول المعلمين

الصارم وإدارة التخطيط المنظمة والتقييم الذي يتم تنفيذه بشكل روتيني من خلال برنامج الإشراف. ولتطوير كفاءة معلمي اللغة العربية، تشجع المدرسة خديجة دائماً المعلمين في مشاركة برامج التطوير والتدريب المختلفة، إما من خلال مجلس استشارة معلمي المادة (MGMP) أو الأنشطة التعاونية مع المؤسسات التعليمية الأخرى. قال الأستاذ واردويو: "نحن لا نهتم فقط بالمؤهلات الأكاديمية، بل نعطي الأولوية أيضاً للكفاءة المهنية والشخصية الإسلامية في اختيار الموارد البشرية. ومع ذلك، لا يتوقف الأمر عند اختبار القبول، فنحن نقدم دائماً برامج التطوير للمحافظة على كفاءتهم في المجال التعليمية، ونقوم بالتقييم والتحسين بشكل مستمر".

استناداً على خلفية البحث المذكورة، رغبت الباحثة في القيام بالدراسة المتعمقة لإدارة الموارد البشرية التي أجرتها المدرسة خديجة المتوسطة بالهدف إلى المحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية، حتى يكونوا قادرين على تنفيذ تعلم اللغة العربية بشكل فعال والحصول على أقصى قدر من النتائج. فيركز هذا البحث على دراسة: (1) تخطيط معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة المتوسطة مالانج، (2) توظيف واختيار معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة المتوسطة مالانج، (3) تدريب وتطوير معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة المتوسطة مالانج، (4) كيف تقييم معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة المتوسطة مالانج.

طريقة البحث

يستخدم هذا البحث المدخل الكيفي، وهو منهج من مناهج البحث الذي يهدف إلى الكشف عن ظاهرة موضوع البحث في مجال العلوم. وبشكل أكثر تحديداً، فإن الغرض من المنهج الكيفي هو الكشف عن الحقيقة أو الاستنتاجات حول موضوع ما والتي يمكن استخدامها كأساس لتشكيل نظرية (Hanurawan & Fattah, 2016). ونوع هذا البحث هو دراسة حالة، حيث يتميز هذا البحث في دراسة الظواهر الاجتماعية بصفته الكلية ثم النظر إلى الجزئيات من حيث علاقاتها بالكل الذي يحتويها. أما ميدان هذا البحث هو مدرسة خديجة المتوسطة بمدينة مالانج في منطقة جاوى الشرقية. وتنقسم البيانات في هذا البحث إلى نوعين: البيانات الأساسية والبيانات الثانوية. البيانات الأساسية في هذا البحث هي مجموعة من المعلومات التي تشمل على الأقوال والأفعال والوثائق المحسولة من عملية البحث. والبيانات الثانوية هي معلومات من مراجع أخرى، منها الكتب والمقالات والمجلات. وتقوم الباحثة كأداة البحث الرئيسي في جمع البيانات (human instrument)، وأصبح الأدوات الأخرى مساعدة في عملية البحث. وطريقة جمع البيانات المستخدمة هي الملاحظة والمقابلة والتوثيق. تهدف الملاحظة إلى الحصول على معلومات حول تنفيذ الخطابة المنبرية والظروف أثناء

التنفيذ. وتهدف المقابلة مع الطلاب للحصول على معلومات حول تنفيذ الخطابة المنبرية وإدراك الطلاب لهذه الأنشطة. كما تم توجيه المقابلة للمعلمين والمشرفين للحصول على معلومات حول العوائق المواجهة والحلول المطبقة في تنفيذ الخطابة المنبرية. وأما إجراءات تحليل البيانات في هذا البحث فهي تركيز البيانات (data reduction)، وتصنيف البيانات (data classification)، وعرض البيانات (data display)، والاستنتاج (conclusion drawing).

النتائج والمناقشة

بناء على نتائج البحث، يمكن تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، وهي: (1) تخطيط معلمي اللغة العربية، (2) توظيف واختيار معلمي اللغة العربية، (3) تدريب وتطوير معلمي اللغة العربية، (4) تقييم معلمي اللغة العربية.

تخطيط معلمي اللغة العربية

المقصود من تخطيط معلم اللغة العربية هو سلسلة من الاستعدادات التي تمت قبل عملية الحصول على معلم جديد. وتم التخطيط لمعلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة المتوسطة إذا دعت الحاجة إلى معلم جديد، وذلك لواحد من ثلاثة أسباب، وهي استقال المعلم السابق من العمل، وكون المعلم القديم لديه ساعات دراسية أكثر من المعيار، وكون المعلم ليس لديه المؤهلات التعليمية المناسبة للمادة التي يتم تدريسها. الوظيفة من التخطيط المنفذ لمعلمي اللغة العربية هي للتأكد من أن المعلمين الذين سيتم قبولهم على حق في الهدف وأنهم يلائمون الاحتياجات بدقة، سواء من حيث عدد المعلمين ونوعهم. اتفق هذا مع آراء جونز ووالترز، أن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تضمن بها المؤسسة أن لديها الموظفين المناسبين، والأنواع المناسبة من الأشخاص، وفي الوقت المناسب، للقيام بالمهمة بالطريقة الأكثر اقتصادا (Jones & Walters, 2008). بالإضافة إلى ذلك، يمكن تنظيم المعلمين الجدد الذين هم على حق في الهدف بسهولة أكبر كجزء من الموارد البشرية للمدرسة، حتى يتمكنوا من زيادة مساهمتهم إلى أقصى حد في تحسين جودة المدرسة وتحقيق الأهداف الدراسية. ويتم عملية تخطيط معلم اللغة العربية في مدرسة خديجة على 4 خطوات، وهي: (1) تجميع وتحليل عبء العمل المدرسي والإداري للمدرسة، (2) تحديد قدرة المعلمين على العمل، (3) تسجيل المعلمين الحاليين، (4) تحديد عدد المعلم المحتاج. وهذه الخطوات التحليلية في تخطيط معلمي اللغة العربية تتفوق مع رأي إبراهيم بافضال، أن أهم شيء يجب القيام به في تخطيط المعلم هو إجراء تحليل للاحتياجات يتكون من 4 مراحل التحليل، وهي: (1) تعيين عبء العمل في المدرسة، (2) تحديد

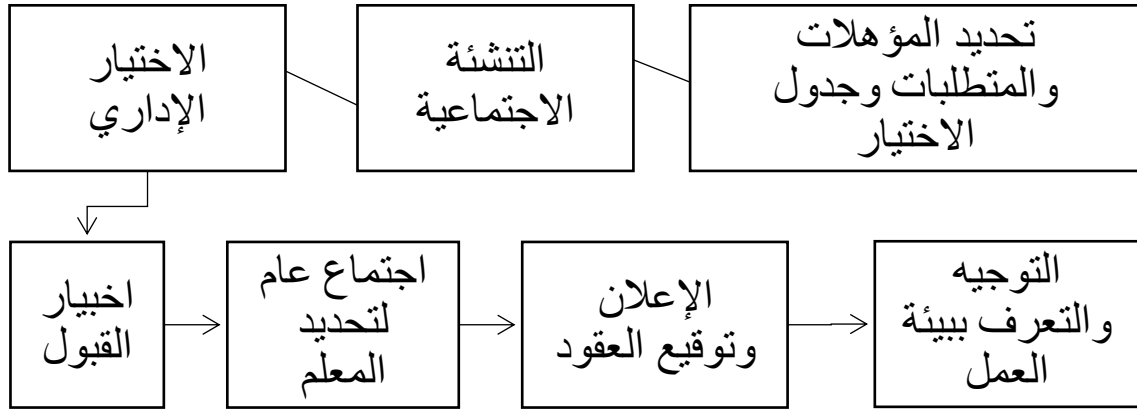
قدرة المعلمين على العمل، (3) جرد المعلمين في المدرسة، (4) تحديد عدد المعلمين المحتاجين (Bafadal, 2006).

ولكن، فإن هذه الخطوات تختلف قليلاً عن مراحل تخطيط الموارد البشرية التي اقترحها جونز ووالترز التي تتكون من: (1) مراجعة رؤية المدرسة ورسالتها، (2) تجميع بيانات الموارد البشرية الموجودة، (3) التنبؤ بعدد الطلاب الجدد، (4) تجميع البيانات عن الموارد البشرية المطلوبة، (5) تحقيق خطة لتلبية الموارد البشرية المطلوبة (Jones & Walters, 2008). ومع ذلك، فإن تخطيط معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة هو أكثر ملاءمة لاتباع رأي بافاضال من جونز ووالترز، وذلك لأن رؤية المدرسة ورسالتها لا تحتاج إلى المراجعة لكل مرة يخطط لموارد بشرية جديدة، ولا يحتاج التنبؤ لعدد الطلاب الجدد بسبب وجود حصة ثابتة من المدرسة إلى قبول الطلاب الجدد وهي ثابتة نسبياً من عام إلى آخر.

ويلعب فريق ضمان الجودة دوراً مهماً في عملية تخطيط معلم اللغة العربية، وكمشرف في كل مرحلة لاحقة من إدارة الموارد البشرية. يتكون فريق ضمان الجودة من ممثلين عن مشرفي المؤسسة والمعلمين والموظفين ورئيس المدرسة. وهذا كما رأي يوليا أنّ دور المشرفين في المدرسة هو كضامن للجودة على مستوى الوحدة التعليمية (Yulia, 2021). تتمثل المهمة الرئيسية لفريق ضمان الجودة في ضمان والمحافظة على جودة المدرسة وتحسينها من مختلف الجوانب، بما في ذلك المحافظة على جودة الموارد البشرية. وهذا كما ورد في لائحة وزير الشؤون الدينية رقم 15 لسنة 2018، أن تدقيقات الجودة الداخلية تتم من قبل فريق ضمان الجودة (Kementarian Agama RI, 2018).

توظيف واختيار معلمي اللغة العربية

يتكون توظيف معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة من 7 مراحل، وهي (1) تحديد المؤهلات والمتطلبات وجدول الاختيار، (2) التنشئة الاجتماعية، (3) الاختيار الإداري، (4) اختيار القبول، (5) اجتماع عام لتحديد المعلمين المختارين، (6) الإعلان وتوقيع العقود، (7) التوجيه والتعرف ببيئة العمل. لتسهيل الفهم، يمكن الاطلاع على مراحل توظيف معلمي اللغة العربية في الرسم التالي:



الرسم ١. مراحل توظيف معلمي اللغة العربية

الخطوة الأولى هي تحديد المؤهلات المطلوبة للمعلمين. في هذه الحالة، تشير مدرسة خديجة إلى مؤهلات المعلمين الواردة في KMA رقم 1006 لعام 2021. ولكن، هناك بعض الاختلافات مع المؤهلات التي حددتها مدرسة خديجة لتوظيف معلمي اللغة العربية، بما في ذلك الحد الأقصى للعمر الأدنى، والمؤهلات الأكاديمية الأكثر تفصيلاً، ويفضل من المسجلون الحاصلون على شهادة معلم القرآن. وذلك لأن معلم اللغة العربية في مدرسة خديجة يُعهد إليه أيضاً بمسؤولية إدارة أنشطة تلاوة القرآن. وتعطي مدرسة خديجة الأولوية أيضاً للمسجلين من أعضاء منظمة المحمدية، لأن مدرسة خديجة تخضع لرعاية مؤسسة مسجد خديجة، وهي مؤسسة على أساس منظمة المحمدية. بخلاف ذلك، لا تزال المعايير المطلوبة تشير إلى KMA رقم 1006 لأن مدرسة خديجة هي مؤسسة تعليمية تتبع إدارياً قواعد وزارة الشؤون الدينية.

الخطوة الثانية هي التنشئة الاجتماعية. تقوم مدرسة خديجة بتوظيف معلمي اللغة العربية من خلال الموارد البشرية الداخلية ومن خلال وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى المجتمع الأوسع. يتفوق هذا مع رأي بافضل، أي أن إعلانات التوظيف يمكن أن تتم من خلال وسائل الإعلام الموجودة، ويفضل أن تكون تلك الإعلانات التي يسهل على الجمهور قراءتها وسماعها (Bafadal, 2006).

الخطوة الثالثة هي الاختيار الإداري. أحد النقاط المهمة التي يجب مراعاتها في الاختيار الإداري لتوظيف معلمي اللغة العربية هي أن تتطابق المؤهلات الأكاديمية مع نوع الوظيفة المسجل. كما هو مذكور في KMA رقم 1006 لعام 2021، يجب أن يكون لدى معلمي المدارس المتوسطة المؤهلات الأكاديمية بدرجة البكالوريوس على الحد الأدنى (Kementerian Agama RI, 2021). ولمعلمي اللغة العربية، يجب أن يتخرجوا من قسم تعليم اللغة العربية. وأضاف جونز ووالترز أن أحد الجوانب

المهمة للاختيار الإداري هو إدارة البيانات الخاصة بالمسجلين وتلخيصها بحيث تكون البيانات مفيدة لموظفي الاختيار (Jones & Walters, 2008).

الخطوة الرابعة هي اختيار القبول. تتكون عملية اختيار قبول معلمي اللغة العربية من ثلاث مراحل، وهي المقابلة والتدريس المصغر (microteaching) واختبار قراءة القرآن. هذا يختلف قليلاً عن قانون في KMA no. 1006 الذي يتطلب اختباراً أكاديمياً محتملاً يتكون من اختبارات لفظية واختبارات كمية واختبارات تفكير (Kementarian Agama RI, 2021). وذلك لأن أنشطة الاختيار يتم تعديلها أيضاً وفقاً لاحتياجات المدرسة، فإن مدرسة خديجة تعطي الأولوية للمعلمين الذين يتمتعون بشخصية نبيلة وملتزمون بالعمل.

الخطوة الخامسة هي تحديد المعلم المختار. ناقش فريق التوظيف حول نتائج اختبار المسجلين لتحديد المعلم المختار. وقدّم فريق التوظيف أسماء المعلمين المختارين إلى رئيس المدرسة، ثم يقدمها رئيس المدرسة -بعد الموافقة- إلى مشرف المؤسسة، ثم يقوم مشرف المؤسسة بموافقتها وتفويضها. هذا يتوافق مع رأي جونز ووالترز، حيث بعد عملية الاختيار، يوصي مسؤول الاختيار بمعلمين مختارين لمشرف المدرسة الذي سيوظفونهم. كما يجب أن تكون التوصية مصحوبة بشرح مفصل لأسباب اختيار المعلم (Jones & Walters, 2008).

الخطوة السادسة هي الإعلان وتوقيع العقود. يتم الإعلان للمسجلين المختارين عبر الواتساب (WhatsApp) بعد أيام قليلة من عملية الاختيار. في هذه الحالة، يتم الإعلان عن جميع السجلين، سواء الذين نجحوا أو الذين فشلوا. إذا أكد المسجلون المختارون، فسيقوم فجأة بتوقيع عقد عمل. يتفق جونز ووالترز على هذه النقطة، من حيث أن هناك فترة انتظار قصيرة للمدرسة أثناء انتظار التأكيد من المسجلين المختارين. هذا لتوقع ما إذا كان هناك مسجل مختار يستقيل من التسجيل، فيمكن تقديم وظائف العمل على الفور إلى أفضل المسجل التالي (Jones & Walters, 2008). ومع ذلك، هناك التزام بالتوقيع على ميثاق النزاهة، وهو البيان وتجديد الالتزام، والذي يجب القيام به كل عام لكل من المعلمين الجدد والمعلمين الدائمين في المدرسة.

الخطوة السابعة هي التوجيه للمعلم المختار. بعد تحديد المسجل المختار لمعلمي اللغة العربية، هناك التوجيه والتعرف ببيئة العمل للمعلم الجديد. وهو يتكون من عدة أنشطة، وهي (1) التعرف عن جسد المدرسة وثقافتها، (2) تعريف المعلمين القدامى بمعلمين جدد، (3) التوجيهات من مشرفي المؤسسة، و (4) تقييم من رئيس المدرسة في ثلاثة شهور. ويدعم هذا رأي جونز ووالترز، أن

التوجيه للموارد البشرية الجديدة يجب أن يشرح على الأقل البيئة التشغيلية للمدرسة والتعريف على المجتمع المدرسي (Jones & Walters, 2008).

من الشرح أعلاه، يبدو أن خطوات توظيف معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة تشترك أكثر مع النظرية التي طرحها جونز ووالترز. هذا يختلف عن المراحل الأكثر إيجازاً لتوظيف المعلم التي اقترحها جورتون لعام 1976 والتي تتكون فقط من 5 خطوات، وهي (1) تحديد وتعريف معايير الاختيار، (2) جمع وتقييم ملفات التسجيل، (3) تحديد المسجلين الواعدين للاختبار والمقابلة، (4) تنفيذ اختبار ومقابلة المتقدمين الواعدين، (5) اتخاذ قرار بشأن نتائج الاختيار وإبلاغ المتقدمين بالقرار (Gorton, 1976). هذا الاختلاف يسببه أن نظرية جورتون لا تزال تنفذ عمليات التوظيف التقليدية والبسيطة، بينما تكيفت نظرية جونز ووالترز مع تطور الزمان، كاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة للتنشئة الاجتماعية والتواصل مع المسجلين.

تدريب وتطوير معلمي اللغة العربية

تنقسم برامج التدريب والتطوير المنفذة في مدرسة خديجة المتوسطة إلى نوعين، وهما التطوير الأكاديمي والتطوير الروحي المتعلق بشخصية إسلامية. هذا لأن المدرسة خديجة هي مؤسسة إسلامية، لذلك لا يُتوقع أن تتفوق الموارد البشرية في المجال الأكاديمي فحسب، بل يمكن أن تكون أيضاً قدوة في الإيمان والتقوى. تتكون أنشطة التطوير الأكاديمي من خمسة برامج، وهي (1) برامج مجلس استشارة معلمي المادة، (2) ورشة العمل والتدريبات، (3) التعليم المهني للمعلمين (PPG) وشهادة المعلم، (4) المشاركة في اللجنة، (5) الندوات العلمية والندوات عبر الإنترنت. وأما أنشطة التطوير الروحي فتتكون من ثلاثة برامج، وهي: (1) برنامج العمرة، (2) برنامج تعلّم تلاوة القرآن الكريم، (3) برنامج التطوير من المؤسسة.

ومن برامج التطوير المهمة للمحافظة على جودة المعلم هي برنامج مجلس استشارة معلمي المادة، وبرنامج التعليم المهني للمعلمين (PPG) وشهادة المعلم، وبرنامج ورشة العمل والندوات. لا يزال وجود مجلس استشارة معلمي المادة له دور مهم في التطوير المهني للمعلمين. مجلس استشارة معلمي المادة (MGMP) هو منتدى لأنشطة المعلمين في الموضوعات المماثلة على مستوى المدرسة المتوسطة لحل المشكلات المختلفة وتحسين جودة التعلم وإكماله بشكل مستمر (Fauzi, 2018). وأما برنامج شهادة المعلم تهدف إلى تحسين كفاءة المعلمين في المناصب كمحترفين في وحدات التعليم لتحقيق الكفاءات التربوية والشخصية والاجتماعية والمهنية (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan,).

(2017). ومن خلال أنشطة ورشة العمل والدورات، والندوات العلمية، يمكن للمعلمين اكتساب العلوم والمعرفة من خلال المناقشات والتدريب لتحسين الكفاءة ومهارات التعلم (العيدروس، ٢٠١٦). وكما تهدف الدورات إلى تأهيل المعلم بالطرائق المناسبة والاستراتيجيات الفعالة في تعليم اللغة العربية (Bahruddin, 2017). وهذا مهم جداً لأن قلة معرفة المعلمين بتطوير الوسائط التعليمية - مثلاً- تجعل التعلم مُملًا وأقلَّ إثارة للاهتمام (Ekasanti et al., 2021).

من حيث التطور الروحي، تهدف المدرسة إلى أن يكون قادراً أيضاً على تطوير كفاءة المعلم في المجالات الاجتماعية والشخصية، مما يجعل المعلمين يتمتعون بشخصيات إسلامية والقدرة على التواصل الاجتماعي في المجتمع وفقاً للشريعة الإسلامية. وهذا يتوافق مع رأي كاديك بأن المؤسسات الإسلامية بحاجة إلى تنفيذ نوعين من برامج التطوير، وهما برامج التطوير المهني وبرامج التطوير الروحي لتعزيز وتحسين جودة الموارد البشرية (Primayana, 2016). وأكد هذا نتائج بحث سعيدة وآخرين، أنه يمكن أن يؤدي التحفيز من المعلمين والتفاعلات المتناغمة بين المعلمين والطلاب إلى زيادة دافع الطلاب في تعلم اللغة العربية (Saidah et al., 2018). ومع ذلك، فإن هذا يختلف قليلاً عن نتائج بحث حسنة، وهي أن برنامج تطوير معلمي اللغة العربية في مؤسسة الأزهر باري يركز فقط على التطوير الأكاديمي، بما في ذلك إرسال المعلمين إلى المدارس الأخرى، والتدريبات، وحضور الفصول الأخرى، ومشاركة الندوات (حسنة، ٢٠١٩). وهذا لأنه على الرغم من كونها مؤسسة إسلامية، إلا أن مؤسسة الأزهر باري هي مؤسسة دورات غير رسمية حيث تستمر فترة التعلم فقط لفترة محدودة وعادة لبضعة أشهر فقط، لذلك يركز تطوير المعلمين على المجال الأكاديمي لإنتاج خريجين أكفاء ومنجزين، على الرغم من أن يتعلموا في وقت قصير.

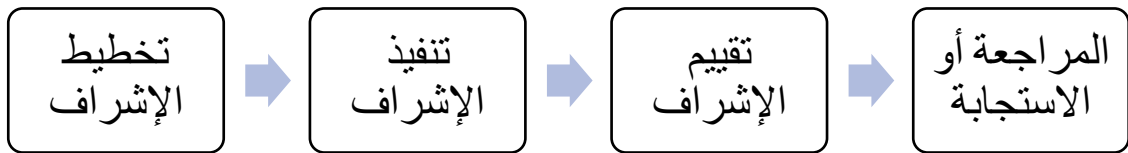
من الشرح أعلاه يمكن الاستنتاج أن برنامج التطوير الأكاديمي يهدف إلى ترقية كفاءة المعلم من ناحية التربوية والمهنية، ويهدف برنامج التطوير الروحي إلى ترقية كفاءة المعلم من ناحية الاجتماعية والشخصية. كلا النوعين من البرامج ضروريان للحفاظ على جودة المعلم، خاصة للمدارس الإسلامية، لإنتاج معلمين أكفاء ذوي الأخلاق الكريمة.

تقييم معلمي اللغة العربية

تتم عملية التقييم والإشراف للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة من خلال الإشراف الأكاديمي. يتفارق هذا مع رأي يوليا بأن الإشراف المدرسي في شكل مساعدة مهنية للمعلمين والتعليم يهدف تحسين أدائهم. أحد أشكال الإشراف الذي يتم تنفيذه هو الإشراف

الأكاديمي، حيث يركز الإشراف الأكاديمي على ضمان جودة المعلم حتى يرتفع أداء المعلم في عملية التعليم والتعلم (Yulia, 2021). يتم الإشراف الأكاديمي في مدرسة خديجة من قبل رئيس المدرسة ومدير المناهج والمعلمين. وهذا يختلف عن نتائج بحث حسنة وأمين الله، حيث تشارك العديد من المدرسة أيضًا دور الطلاب في عملية التقييم (حسنة، ٢٠١٩). أما تقييم معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة فلا يشمل الطلاب لأن المشرفين هم أشخاص مختارون من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالاتهم. ومع ذلك، يمكن أن تكون مشاركة الطلاب في عملية تقييم المعلم أيضًا مساهمة إيجابية في تحسين أداء المعلم.

تم تنفيذ عملية الإشراف في مدرسة خديجة المتوسطة من خلال 4 خطوات، وهي التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة أو الاستجابة. ويمكن ملاحظتها في الرسم التالي:



الرسم ٢. خطوات الإشراف الأكاديمي

بناءً على التخطيط، ينقسم الإشراف في مدرسة خديجة إلى نوعين، وهما الإشراف التقني (technical supervision) الذي يتم التخطيط له أو جدولته بانتظام، والإشراف الكلينيكي (clinical supervision) الذي يتم بشكل عرضي وخارج الجدول الروتيني إضافة للإشراف التقني. ويدعم ذلك رأي نسلیم بأن الغرض الأساسي من الإشراف الكلينيكي هو تحسين الكفاءات التدريسية والجودة المهنية للمعلمين في الفصل المنظم بطريقة بسيطة وفعالة (Naslim, 2021).

وبناءً على تقييم الإشراف، تستخدم مدرسة خديجة نوعين من الأساليب، وهما الإشراف النوعي والإشراف الكمي. لدى كلا الأسلوبين فوائد مختلفة للمعلم المشرف، يعد الإشراف الكمي أكثر عملية بالفعل، لكن الإشراف النوعي يوفر تقييمًا أكثر شمولاً لأنه مقدم بشكل وصفي. لذلك يجب تنفيذ كلا النوعين من الإشراف، لأن الغرض من إجراء التقييمات الوظيفية أو الإشراف الأكاديمي بشكل عام هو تقديم التغذية الراجعة للمعلمين في محاولة لضمان وتحسين نتائج عملهم وجهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة (Ilham, 2021).

من هذا الشرح، يمكن استنتاج أن التقييم هو خطوة مهمة في الجهود المبذولة للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية. كما رأي جونز ووالترز، أن من خلال مراقبة تحصيل المعلم، يمكن

المحافظة على الجهود الجيدة وتصحيح الجهود الأقل من الأمثل (Jones & Walters, 2008). والهدف الأساسي من تقييم المعلم هو أن يستمر المعلمون في تحسين جودتهم من أجل تحسين جودة التعلم.

الاستنتاج والخلاصة

بناءً على نتائج البحث، تبين أن إدارة الموارد البشرية للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة المتوسطة تُنفَّذ من خلال أربع مراحل رئيسية، وهي: التخطيط، والتوظيف، والتطوير، والتقييم. يتم التخطيط لتوفير المعلمين وفقاً لاحتياجات المدرسة من خلال تحليل عبء العمل وتحديد عدد المعلمين المطلوبين. أما التوظيف فيمر بعدة مراحل تبدأ بتحديد المؤهلات وتنتهي بالتوجيه، ويتضمن الاختيار الإداري، والمقابلة، والتدريس المصغر، واختبار قراءة القرآن. وينقسم التطوير إلى تطوير أكاديمي يشمل التدريب وورش العمل والتعليم المبرني والندوات، وتطوير رוחي يشمل برامج العمرة وتلاوة القرآن والتوجيه المؤسسي. كما يتم تقييم أداء معلمي اللغة العربية من خلال الإشراف الأكاديمي الذي يمر بمراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة، مع توظيف أسلوب الإشراف التقني والكلينيكي، واستخدام التقييم النوعي والكمي لضمان تحسين كفاءة المعلمين بصورة مستمرة.

كلمة الشكر والتقدير

تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلى جميع من أسهم في إنجاز هذا البحث، ولا سيما إدارة مدرسة خديجة المتوسطة، ومدير المدرسة، ومعلمي اللغة العربية، وجميع العاملين فيها، على تعاونهم الكريم وتيسيرهم إجراءات جمع البيانات، وما قدموه من معلومات قيّمة أسهمت في إنجاز هذا البحث. كما توجهت الباحثة بالشكر إلى جميع الأساتذة والمحكمين الذين أثروا هذا العمل بأرائهم العلمية وتوجيهاتهم البناءة. ويأمل الباحث أن تسهم نتائج هذا البحث في تطوير إدارة الموارد البشرية، والمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية، والارتقاء بجودة التعليم في المؤسسات التربوية.

المراجع

- Aisi, Okta Khusna. "Stategi Pengembangan Kinerja Guru Di SMP Ma'arif 1 Ponorogo." STAIN Ponorogo, 2015.
- Bafadal, Ibrahim. Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Bahrudin, Uril. "Musykilah Ta'limiyah Al-Lughah Al-'Arabiyah Wa Al-Hulul Al-Muqtarahah Laha." LiNGUA 12, no. 1 (2017).
- Ekasanti, Noviyya, Wildana Wargadinata, and Nur Ila Ifawati. "Pedagogic and Professional Competencies of Arabic Language Teachers in The Public Islamic High School (MAN 1) Mojokerto." Alsuna: Journal of Arabic and English

Language 4, no. 2 (2021): 192–202.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31538/alsuna.v4i2.1419>.

Fauzi, Imron. *Etika Profesi Keguruan*. Jember: IAIN Jember Press, 2018.

Firdausi, Q. (2021). *Kualitas Guru Pengaruhi Kualitas Pendidikan di Indonesia*. Retrieved, 3(11), 2022.

Gorton, Richard A. *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. Iowa: Brown company publishers, 1976.

Hanurawan, and Fattah. “Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu Psikologi.” Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2016.

Hengki Primayana, Kadek. “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Perguruan Tinggi.” *Jurnal Penjaminan Mutu* 1, no. 2 (2016): 7. <https://doi.org/10.25078/jpm.v1i2.45>.

Ilham, Muhammad. “Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Di Sekolah Menengah Atas Negeri 8 Kota Malang.” UIN Maulana Malik Ibrahim, 2021.

Jones, James J., and Donald L. Walters. *Human Resource Management in Education*. Yogyakarta: Q-Media, 2008.

Kementerian Agama Republik Indonesia. “Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.” Jakarta, 2018.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. “Peratura Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan RI Nomor 37 Tahun 2017 Tentang Sertifikasi Guru Dalam Jabatan Yang Diangkat Akhir Tahun 2015, Pasal 3 Ayat 1,” 2017.

Menteri Agama Republik Indonesia. “Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 1006 Tahun 2021 Tentang Pedoman Pengangkatan Guru Pada Madrasah Yang Diselenggarakan Oleh Masyarakat.” Jakarta, 2021.

Naslim. “Supervisi Akademik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesional Guru Pendidikan Agama Islam Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Polewali Mandar Sulawesi Barat.” Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2021.

Niam, Ulin. “Program Induksi Guru Pemula Dalam Pengembangan Guru Profesional (Studi Multi Situs Di SD Negeri Kasin Dan SD Negeri Kauman 2 Kota Malang),” 2020.

Rosyid, Muhammad Kholilur, Moch Sulthoni Faizin, Nazahah Ulin Nuha, and Zakiyah Arifa. “Manajemen Perencanaan Pembelajaran Aktif Di Lembaga Kursus Bahasa Arab Al-Azhar Pare Kediri.” *LISANIA: Journal of Arabic Education and Literature* 3, no. 1 (2019): 1–20. <https://doi.org/10.18326/lisania.v3i1.1-20>.

Roviin. “Teacher’s Management in Arabic Instruction.” *Ta’dib* 20, no. 2 (2018): 176. <https://doi.org/10.31958/jt.v20i2.848>.

- Saidah, Ummu, Saidna Zulfiqar Bin-Tahir, and Nuril Mufidah. "Arabic Teacher' Competence: A Case of Madrasah Schools in Maluku." *Ijaz Arabi: Journal of Arabic Learning* 1, no. 2 (2018): 139–51. <https://doi.org/10.18860/ijazarabi.v1i2.5584>.
- Sulistiadi, Andi, Otto Berman Sihite, and Virza Utama Alamsyah. "Pengaruh Manajemen SDM Terhadap Kinerja Guru Yayasan Tunas Bangsa Di Kota Tegal." *Jurnal Improvement* 6, no. 2 (2019): 1–9.
- Susanto, Heri. *Profesi Keguruan*. Banjarmasin: Program Studi Pendidikan Sejarah Universitas Lambung Mangkurat, 2020.
- Yulia, Henni. "Pengaruh Supervisi Akademik, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Malang." UIN Maulana Malik Ibrahim, 2021.
- العبدروس, سيد علي جديد. "إدارة الموارد البشرية في ترقية جودة معلم اللغة العربية بمعهد للعام الدراسي 2016." *الثقافة* 16, no. 2 (2016): 125–39.
- العين, نور, and إثنيية. "تحليل الكتاب المدرسي لمادة اللغة العربية لطلاب الصف الثاني من المرحلة الثانوية متتابع من وزارة الشؤون الدينية." In *Mudalla: Proceeding International Conference on Arabic Language*, 776–89. Malang: Universitas Negeri Malang, 2021. <http://prosiding.arabum.com/index.php/mudalla/article/view/958>.
- حسنة, ديفي زولياني. "إدارة ترقية جودة معلمي اللغة العربية في مؤسسة تعليم اللغة العربية 'الأزهار' باري, كديري, جاوى الشرقية." *جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج*, 2019.
- كورنياوان, إندرا. "تحليل جودة المعلم في مؤسسة الأزهار بباري على أساس معايير جودة معلم اللغة العربية للناطقين بغيرها لمحمد رفعت حسنين وآخرين." *جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية*, 2021.
- لطفي أمين الله. "إدارة ترقية جودة معلمي اللغة العربية في معهد الرفاعي العصري بمالانج." *جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية*, 2014.