

إدارة الموارد البشرية للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية:

دراسة الحالة في مدرسة خديجة المتوسطة بمدينة مالانج

رسالة الماجستير

إعداد:

نور العين

الرقم الجامعي: ٢٠٠١٠٤٢١٠٠٧٠



قسم تعليم اللغة العربية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

٢٠٢٢

إدارة الموارد البشرية للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية:

دراسة الحالة في مدرسة خديجة المتوسطة بمدينة مالانج

رسالة الماجستير

مقدمة إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

لاستيفاء شرط من شروط الحصول على درجة الماجستير

في تعليم اللغة العربية

إعداد:

نور العين

الرقم الجامعي: ٢٠٠١٠٤٢١٠٠٧٠

قسم تعليم اللغة العربية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

٢٠٢٢

استهلال

قال الله تعالى في القرآن الكريم:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”.

Q.S. An-Nisa’: 58

وقال علي بن أبي طالب رضي الله عنه:

الْحَقُّ بِلَا نِظَامٍ يَغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِالنِّظَامِ

“Kebenaran yang tidak terorganisir dengan baik dapat dikalahkan oleh kebathilan yang terorganisir”

إهداء

أهدي هذه الرسالة إلى:

أبي المحبوب الحاجّ عبد الرحمن

وأمي المحبوبة الحاجّة رافعة الجنة

ربّ ارحمهما كما ربّيتني صغيرا

وأهدي كذلك رسالتي إلى

جدّي جميل المرحوم وجدّتي سري المرحومة

وأختي وأخاني وعائلتي الذي يدعمني يشجعني في كل عمل

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ. الحمد لله الذي علّم بالقلم. علّم الإنسان ما لم يعلم. والصلاة والسلام على أشرف اللسان وخير الأنام سيّدنا ومولانا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد.

الحمد لله بنعمته وقدرته قد تمّت هذه رسالة الماجستير تحت العنوان: إدارة الموارد البشرية للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية: دراسة الحالة في مدرسة خديجة المتوسطة بمدينة مالانج. تسرّ الباحثة أن تقدّم أفضل الشكر من عميق الفؤاد إلى من سهم مساهمة كبيرة في كتابة هذه الرسالة، خاصّة إلى:

١. فضيلة الأستاذ الدكتور زين الدين الماجستير، مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج على إعطاء الفرصة لطلب العلم في هذه الجامعة.
٢. فضيلة الأستاذ الدكتور واحد مورني الماجستير، بصفته عميد كلية الدراسات العليا الذي قد أتاح للباحثة فرصةً لكتابة هذا البحث لإتمام الوظيفة الأخيرة لمرحلة الماجستير
٣. فضيلة الدكتور الحاج شهداء الماجستير، رئيس قسم تعليم اللغة العربية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، لما قام بإدارة القسم.
٤. فضيلة الأستاذ الدكتور ولدانا واركاديناتا الماجستير والدكتورة نور المفيدة الماجستير، مشرفان الذان قد أرشدايني ووجهاني في كل مراحل إعداد هذه رسالة الماجستير.
٥. فضيلة السيّد إيكو واردويو بصفته مدير مدرسة خديجة المتوسطة مالانج، والسيّد برهان الدين والسيدة فتح الجنة والسيدة عيني شيفاء بصفتهم معلمو اللغة العربية الذين أعطوني فرصة غالية لتنفيذ عملية البحث.

٦. مؤسسة LPDP الذي يقدمّ منحة دراسية حتى تتمكن الباحثة من إكمال الدراسة لمرحلة الماجستير.

٧. وزملائي من وحدة الحاصلين على منحة LPDP وطلاب قسم تعليم اللغة العربية فصل "أ"، وجميع أصدقائي الأحباء على مساعدتهم وأدعيتهم لإتمام هذه الرسالة.

سألت الباحثة ربّه سبحانه وتعالى أن تكون أعمالهم مقبولة ومثابة. قد اعترفت الباحثة بأن هذه الرسالة لا تخلو من الأخطاء والنقصان، فترجو الباحثة من السادة القراء اقتراحات وتعليقات ببناء ليكون هذا البحث أحسن وأفضل مما كان قبل، وترجو الباحثة أن يكون هذا البحث نافعا لمن يستفيد منه من المؤسسات ومعلمين وخاصة معلمي اللغة العربية. آمين يا مجيب السائلين.

مالانج، ٩ ديسمبر ٢٠٢٢

الباحثة

نور العين

موافقة المشرف

يعد الإطلاع على رسالة الماجستير التي أعدتها الطالبة:

الاسم : نور العين

الرقم الجامعي : ٢٠٠١٠٤٢١٠٠٧٠

العنوان : إدارة الموارد البشرية للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية: دراسة

الحالة في مدرسة خديجة المتوسطة بمدينة مالانج

وافق المشرفان على تقديمها إلى لجنة المناقشة.

مالانج، ٩ ديسمبر ٢٠٢٢ م

المشرف الأول



الأستاذ الدكتور ولدانا واركاديناتا الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٧٠٠٣١٩١٩٩٨٠٣١٠٠١

مالانج، ٩ ديسمبر ٢٠٢٢ م

المشرف الثاني



الدكتورة نور المفيدة الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٨٦٠٥٠٩٢٠١٨٠٢٠١٢١٤٩

اعتماد

رئيس قسم تعليم اللغة العربية



الدكتور شهداء الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٧٠٠٣١٩١٩٩٧٠٣١٠٠١

اعتماد لجنة المناقشة


إن رسالة الماجستير بعنوان: إدارة الموارد البشرية للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية: دراسة الحالة في مدرسة خديجة المتوسطة بمدينة مالانج، التي أعدها الطالبة:

الاسم : نور العين

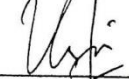
الرقم الجامعي : ٢٠٠١٠٤٢١٠٠٧٠

قد قدّمتها الطالبة أمام لجنة المناقشة وقرّرت قبولها شرطا للحصول على درجة الماجستير في تعليم اللغة العربية، وذلك في يوم الاثنين، بتاريخ ٩ يناير سنة ٢٠٢٣ م. وتتكن لجنة المناقشة من السادة:

رئيسا ومناقشا



مناقشة أساسية



مشرفا ومناقشا



مشرفة ومناقشة



أ.د. أوريل بحر الدين

رقم التوظيف: ١٩٧٢٠٥٠٢٠٠٣١٢٠٠٣

د. أسفية الرسل

رقم التوظيف: ٢٠١٢٠٩٠١٢٣٧٠

أ.د. ولدانا واركاديناتا

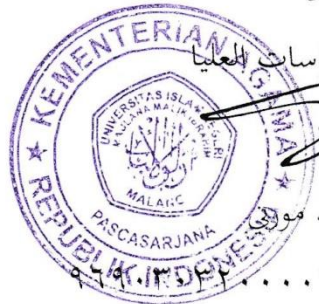
رقم التوظيف: ١٩٧٠٠٣١٩١٩٩٨٠٣١٠٠١

د. نور المفيدة

رقم التوظيف: ١٩٨٦٠٥٠٩٢٠١٨٠٢٠١٢١٤٩

اعتماد

عميد كلية الدراسات العليا



أ.د. وحيد موري

رقم التوظيف: ٢٠٠٠٣١٠٠٢١

إقرار أصالة البحث

أنا الموقع أدناه:

الاسم : نور العين

الرقم الجامعي : ٢٠٠١٠٤٢١٠٠٧٠

العنوان : إدارة الموارد البشرية للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية: دراسة

الحالة في مدرسة خديجة المتوسطة بمدينة مالانج

أقرّ بأن هذا البحث الذي أعددتُه لتوفير شرط للحصول على درجة الماجستير في تعليم اللغة العربية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، حضرته وكتبته بنفسه وما زورته من إبداع غيري أو تأليف الآخر. وإذا ادعى أحد استقبالا أنه من تأليفه وتبين أنه فعلا ليس من بحثي فأنا أتحمّل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

هذا، وحررت هذا الإقرار بناء على رغبتني الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

مالانج، ٩ ديسمبر ٢٠٢٢ م

الطالبة،



مستخلص البحث

نور العين. ٢٠٢٢. إدارة الموارد البشرية للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية: دراسة الحالة في مدرسة خديجة المتوسطة بمدينة مالانج. رسالة الماجستير. قسم تعليم اللغة العربية. كلية الدراسات العليا. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف: (١) الأستاذ الدكتور ولدانا واركاديناتا الماجستير، (٢) الدكتورة نور المفيدة الماجستير.

الكلمات الأساسية: إدارة الموارد البشرية، معلم اللغة العربية، كفاءة المعلم

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا في إدارة المدرسة لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية. تعد إدارة الموارد البشرية أيضًا واحدة من الجهود الفعالة لترقية كفاءة المعلمين والمحافظة عليها. ولكن بناء على البحوث السابقة، لم يطبق بعض المدارس إدارة الموارد البشرية بشكل مناسب مع أنها مهمة لضمان جودة المعلمين.

يهدف هذا البحث إلى دراسة إدارة الموارد البشرية للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية، مع التركيز الفرعي: (١) تخطيط معلمي اللغة العربية، (٢) توظيف واختيار معلمي اللغة العربية، (٣) تدريب وتطوير معلمي اللغة العربية، (٤) تقييم معلمي اللغة العربية، والذي تم إجراؤه في مدرسة خديجة المتوسطة مالانج. استخدم هذا البحث المنهج الكيفي الوصفي مع نوع دراسة الحالة. تم جمع البيانات باستخدام تقنيات الملاحظات والمقابلات والتوثيق. وتم تحليل البيانات من خلال ثلاث خطوات وهي تركيز البيانات وعرض البيانات والاستنتاج. يتم التأكد من صحة نتائج البحث من توسيع الملاحظة، وزيادة المثابرة، والتثليث، وتحليل البيانات السلبية، وتأكد الأعضاء.

نتائج البحث تدل على: (١) يتم تخطيط معلم اللغة العربية عند الحاجة إلى معلمين جدد، ويتم تنفيذه من خلال خطوات تحليلية تتضمن دور فريق ضمان الجودة. (٢) يتم توظيف معلمي اللغة العربية على ٧ مراحل، وهي تحديد المؤهلات، والتنشئة الاجتماعية، والاختيار الإداري، واختبار القبول، والاجتماع للتعين، وتوقيع العقد، والتوجيه. (٣) تنقسم برامج تدريب معلمي اللغة العربية إلى نوعين، هما برامج التطوير الأكاديمي وبرامج التطوير الروحي. (٤) يتم تقييم معلمي اللغة العربية من خلال الإشراف الأكاديمي. يتم تخطيط الإشراف بشكل روتيني (الإشراف التقني) وبالمناسبة (الإشراف الكلينيكي). وتستخدم المدرسة الأسلوب الكمي والنوعي في تقييم الإشراف. وخلاصة هذا البحث تدل على أن ضمان جودة وكفاءة معلمي اللغة العربية يتم عن طريق إدارة الموارد البشرية الجيدة، وهذا من خلال مساهمات رئيس المدرسة وفريق ضمان الجودة وكل المجتمع المدرسي.

ABSTRACT

Ainiy, Nurul. 2022. Human Resource Management to Maintain Arabic Teacher Competence: Case Study at Khadijah Islamic Middle School Malang. Thesis, Arabic Language Education Study Program, Postgraduate of Maulana Malik Ibrahim Islamic State University Malang. Advisors: (1) Prof. Dr. Wildana Wargadinata, Lc., M.A, (2) Dr. Nuril Mufidah, M.Pd

Keywords: Human resource management, Arabic teacher, teacher competence

Human resource management has an important role in school management to achieve the goals of educational institutions. Human resource management is also one of the effective efforts to improve and maintain teacher competence. However, based on several studies, some schools have not implemented human resource management appropriately, though human resource management is very important to maintain teacher quality.

This study aims to examine human resource management in maintaining the competence of Arabic teachers at Khadijah Islamic Middle School Malang, with sub-focus including: (1) Planning for Arabic teachers, (2) recruitment and selection of Arabic teachers, (3) training and development of Arabic teachers, and (4) evaluation of Arabic teachers, at Khadijah Islamic Middle School Malang. This study used the qualitative approach with case study design. Data collection used observation techniques, in-depth interviews, and documentation. Data analysis techniques include data concentration, data presentation, and drawing conclusions. Checking the validity of the findings used the methods of extending observation, increasing persistence, triangulation, analysis of negative case data, and peer checking.

The results of the study show that: (1) Planning of Arabic language teachers is performed when there is a need for new teachers, and through analytical steps involving the role of the quality assurance team. (2) Recruitment of Arabic language teachers is performed in 7 stages, namely determining qualifications, outreach, administrative selection, acceptance tests, appointment meetings, contract signing, and orientation. (3) Training and development programs for Arabic language teachers are divided into two types, namely academic development programs and spiritual development programs. (4) Evaluation of Arabic language teachers used academic supervision. Supervision planning is performed regularly (classical supervision) and occasionally (clinical supervision). Supervision assessment used two types of approaches, namely quantitative supervision and qualitative supervision.

The conclusion of this study shows that maintaining the quality and competence of Arabic teachers is through good human resource management, as well as through the contributions of the school principal, quality assurance team, and the entire school community.

ABSTRAK

Ainiy, Nurul. 2022. Manajemen SDM untuk Mempertahankan Kompetensi Guru Bahasa Arab: Studi Kasus di MTs Khadijah Malang. Tesis, Program Studi Pendidikan Bahasa Arab, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (1) Prof. Dr. Wildana Wargadinata, Lc., M.A., (2) Dr. Nuril Mufidah, M.Pd.

Kata kunci: Manajemen SDM, guru Bahasa Arab, kompetensi guru

Manajemen SDM memiliki peran penting dalam manajemen sekolah untuk mencapai tujuan institusi pendidikan. Manajemen SDM juga menjadi salah satu upaya yang efektif untuk meningkatkan dan mempertahankan kompetensi guru. Namun berdasarkan sejumlah penelitian, beberapa sekolah belum menerapkan manajemen SDM secara tepat. Padahal, manajemen SDM sangat penting untuk mempertahankan kualitas guru.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji manajemen SDM dalam mempertahankan kompetensi guru Bahasa Arab di MTs Khadijah Malang, dengan sub fokus mencakup: (1) Perencanaan guru Bahasa Arab, (2) rekrutmen dan seleksi guru Bahasa Arab, (3) pelatihan dan pengembangan guru Bahasa Arab, dan (4) evaluasi guru Bahasa Arab, yang dilakukan di MTs Khadijah Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi konsentrasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan temuan dilakukan dengan memperpanjang pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, analisis data kasus negatif, dan pemeriksaan sejawat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan guru Bahasa Arab dilakukan saat terdapat kebutuhan akan guru baru, serta dilaksanakan melalui langkah-langkah analisis yang melibatkan peran tim penjamin mutu. (2) rekrutmen guru bahasa arab dilaksanakan dalam 7 tahap, yaitu penetapan kualifikasi, sosialisasi, seleksi administrasi, tes penerimaan, rapat penetapan, penandatanganan kontrak, dan orientasi. (3) Program pelatihan dan pengembangan guru Bahasa Arab terbagi menjadi dua jenis, yaitu program pengembangan akademik dan program pengembangan spiritual. (4) Evaluasi guru Bahasa Arab dilaksanakan melalui supervisi akademik. Perencanaan supervisi dilaksanakan secara rutin (supervisi klasikal) dan insidental (supervisi klinis). Penilaian supervisi menggunakan dua jenis pendekatan, yaitu supervisi kuantitatif dan supervisi kualitatif.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa mempertahankan kualitas dan kompetensi guru Bahasa Arab dilakukan dengan Manajemen SDM yang baik, serta melalui kontribusi kepala sekolah, tim penjamin mutu, dan seluruh warga sekolah.

محتويات البحث

الموضوع	الصفحة
عنوان	أ
استهلال	ب
إهداء	ج
شكر وتقدير	د
موافقة المشرف	و
اعتماد لجنة المناقشة	ز
إقرار أصالة البحث	ح
مستخلص البحث	ط
محتويات البحث	ل
قائمة الجداول	س
قائمة الرسوم	س
قائمة الملاحق	ع
الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة	١
أ. مقدمة	١
ب. أسئلة البحث	٦
ج. أهداف البحث	٦
د. فوائد البحث	٧
هـ. حدود البحث	٨
و. تحديد المصطلحات	٩
ز. الدراسات السابقة	١٠

١٤	الفصل الثاني: الإطار النظري
١٤	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
١٤	أ. تعريف الإدارة ووظائفها في المجال التربوية
١٧	ب. تعريف إدارة الموارد البشرية
١٩	ج. أهداف إدارة الموارد البشرية
٢٠	المبحث الثاني: عناصر إدارة الموارد البشرية
٢٠	أ. تخطيط الموارد البشرية
٢١	ب. توظيف واختيار الموارد البشرية
٢٣	ج. تدريب وتطوير الموارد البشرية
٢٤	د. تقييم الموارد البشرية
٢٧	المبحث الثالث: كفاءة معلم اللغة العربية
٢٧	أ. مفهوم المعلم
٢٨	ب. دور المعلم في تعليم اللغة العربية
٣٠	ج. معايير الكفاءة لمعلمي اللغة العربية
٣٦	د. المحاولة للمحافظة على كفاءة المعلم
٣٩	الفصل الثالث: منهجية البحث
٣٩	أ. المدخل ونوع البحث
٣٩	ب. حضور البحث
٤٠	ج. ميدان البحث
٤٠	د. البيانات ومصادرها
٤١	هـ. طريقة جمع البيانات
٤٣	و. طريقة تحليل البيانات
٤٤	ز. طريقة تأكد صحة نتائج البحث

٤٦	الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها
٤٦	أ. تخطيط معلمي اللغة العربية
٥٤	ب. توظيف واختيار معلمي اللغة العربية
٦٢	ج. تدريب وتطوير معلمي اللغة العربية
٦٩	د. تقييم معلمي اللغة العربية
٧٢	الفصل الخامس: مناقشة نتائج البحث
٧٢	أ. تخطيط معلمي اللغة العربية
٧٤	ب. توظيف واختيار معلمي اللغة العربية
٧٨	ج. تدريب وتطوير معلمي اللغة العربية
٨٠	د. تقييم معلمي اللغة العربية
٨٢	الفصل السادس: الخاتمة
٨٢	أ. الملخص
٨٣	ب. الاقتراحات
٨٤	قائمة المصادر والمراجع
٨٩	الملاحق

قائمة الجداول

صفحة	عنوان	نمرة
١٣	الدراسات السابقة	١
٣١	معايير الكفاءة لمعلمي المادة في المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية	٢
٤٣	البيانات ومصادرها وطرق جمعها	٣
٥٠	بيانات المعلمين والموظفين في مدرسة خديجة المتوسطة	٤
٥٥	فروق مؤهلات المعلمين عند (KMA) نمرة ١٠٠٦ وعند مدرسة خديجة	٥
٦٦	الندوات التي حضروها معلمو اللغة العربية	٦

قائمة الرسوم

صفحة	عنوان	نمرة
٢٣	خطوات اختيار المعلمين لجورتون (١٩٧٦)	١
٤٤	خطوات تحليل البيانات	٢
٤٨	مكونات المناهج الدراسية وعبء التعليم والتعلم	٣
٤٩	عبء عمل المعلم القياسي	٤
٥٣	الهيكل التنظيمي لمدرسة خديجة المتوسطة	٥
٧٤	مراحل توظيف معلمي اللغة العربية	٦
٨٠	خطوات الإشراف الأكاديمي	٧

قائمة الملاحق

صفحة	عنوان	نمرة
٩٠	رسالة إستأذان البحث	١
٩١	شهادة إتمام البحث من مدرسة خديجة المتوسطة	٢
٩٢	هيكل المنظمة لمدرسة خديجة المتوسطة	٣
٩٣	تقسيم الوظيفة التعليمية والإدارية للمعلمين	٤
٩٦	بعض الخطة الاستراتيجية لمدرسة خديجة المتوسطة	٥
١٠٠	موجب مرسوم من وزير الشؤون الدينية (KMA) ١٠٠٦ لسنة ٢٠٢١	٦
١٠٤	دليل المقابلة مع رئيس المدرسة	٧
١٠٥	دليل المقابلة مع مدير العلاقة العامة	٨
١٠٦	دليل المقابلة مع معلم اللغة العربية	٩
١٠٧	أداة الإشراف الكمي	١٠
١١١	أداة الإشراف النوعي	١١
١١٣	الأنشطة التدريبية والندوات التي اشتركها معلمو اللغة العربية	١٢
١١٥	توثيق أنشطة المقابلات والملاحظات	١٣

الفصل الأول

الإطار العام والدراسات السابقة

أ. مقدمة

بشكل عام، يتم تحديد نجاح عملية تعليم اللغة العربية من خلال عدة المتغيرات. تمثل هذه المتغيرات هي المعلم والطلاب والمرافق والبنية التحتية والمناهج والأساليب والوسائل التعليمية.¹ 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 وقيم الطلاب ويوجههم لتحقيق أهدافهم وامتلاك شخصية. مهنة التدريس هي المهنة التي يمكن أن تحدد مستقبل هذه الأمة.² 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 كمرئي.³

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 ٧٦.٦٪ من نتائج

¹ نور العين and إثنية، "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 (Malang: Universitas Negeri Malang, 2021), 7, ٧٨٩-٧٦١. <http://prosiding.arab-um.com/index.php/mudalla/article/view/958>

² Heri Susanto, Profesi Keguruan (Banjarmasin: Program Studi Pendidikan Sejarah Universitas Lambung Mangkurat, 2020: 4).

³ Ibrahim Bafadal, Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar (Jakarta: Bumi Aksara, 2006).

تعلم الطلاب تأثرت بأداء المعلم مع التفاصيل: ساهمت قدرة المعلمين على التدريس بنسبة ٣٢.٤٣٪، وساهم التمكن في المادة بنسبة ٣٢.٣٨٪، واتجاهات المعلمين تجاه المواد بنسبة ٨.٦٠٪. ويُظهر البحث الذي أجراه Darling & Hammond من Stanford University أنه من خلال النتائج الكمية، فإن جودة المعلم لها علاقة قوية جدًا بإنجاز الطلاب.^٤

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 وحمايتها، 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 (٢٠١٨)، 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.^٥

بالإضافة إلى ذلك، فإن كفاءة المعلمين في إندونيسيا تحتاج إلى اهتمام من مختلف الأطراف، لأنها تعتبر منخفضة بشكل عام. نتائج اختبار كفاءة المعلمين من ٢٠١٢ إلى ٢٠١٥، لم يصل حوالي ٨١٪ من المعلمين في إندونيسيا إلى الحد الأدنى

⁴ Okta Khusna Aisi, 'Stategi Pengembangan Kinerja Guru Di SMP Ma'arif 1 Ponorogo' (STAIN Ponorogo, 2015).

⁵ Roviin, 'Teacher's Management in Arabic Instruction', Ta'dib, 20.2 (2018), 179 <<https://doi.org/10.31958/jt.v20i2.848>>.

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.⁶

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.⁷ ونجاح كل العمل يعتمد على إدارته. فإن العملية الإدارية لها دور كبير في نجاح المؤسسات التربوية.⁸ كما قال مولياسا في أحد الآراء، إنه إذا أراد الشعب الإندونيسي المشاركة في اللوائح العالمية، فإن الخطوات التي يجب اتخاذها

⁶ "Kualitas Guru Pengaruhi Kualitas Pendidikan Di Indonesia - Kastara.ID," accessed January 28, 2022, <https://kastara.id/09/06/2021/kualitas-guru-pengaruhi-kualitas-pendidikan-di-indonesia/>.

⁷ Ulin Niam, "Program Induksi Guru Pemula Dalam Pengembangan Guru Profesional (Studi Multi Situs Di SD Negeri Kasin Dan SD Negeri Kauman 2 Kota Malang)," 2020.

⁸ Muhammad Kholilur Rosyid et al., "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.

هي إدارة الموارد البشرية في تدريب المعلم، سواء من حيث الفكر والإبداع والعاطفة والروحية والأخلاقية والمسؤولية.⁹

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 سوليستيادي وآخرين (٢٠١٩) أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية، بما في ذلك من حيث التعويض والرضا الوظيفي وتحفيز العمل، لها تأثير إيجابي كبير على تحسين أداء المعلم.¹⁰ 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 (٢٠٢١) 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.¹¹ وهذا ما تؤكد نتائجه 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.¹²

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.¹³ المدرسة خديجة المتوسطة

⁹ Muhammad Ilham, 'Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Di Sekolah Menengah Atas Negeri 8 Kota Malang' (UIN Maulana Malik Ibrahim, 2021: 2).

¹⁰ Andi Sulistiadi, 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.

¹¹ إنديرا كورنياوان، "تحليل جودة المعلم في مؤسسة الأزهار بباري على أساس معايير جودة معلم اللغة العربية للناطقين بغيرها محمد رفعت حسنين وآخرين" (جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، ٢٠٢١).

¹² لطفي أمين الله، "إدارة ترقية جودة معلمي اللغة العربية في معهد الرفاعي العصري بمالانج" (جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، ٢٠١٤).

¹³ نتائج الملاحظات الأولية في خمس مدارس إسلامية في مدينة مالانج، ١٥ - ٢٠ مارس ٢٠٢٢

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.^{١٤} 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.^{١٥}

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 دائمًا المعلمين في مشاركة برامج التطوير والتدريب المختلفة، إما من خلال مجلس استشارة معلمي المادة (MGMP) أو الأنشطة التعاونية مع المؤسسات التعليمية الأخرى.^{١٦} قال الأستاذ واردويو: "نحن لا نهتم فقط بالمؤهلات الأكاديمية، بل نعطي الأولوية أيضًا للكفاءة المهنية والشخصية الإسلامية في اختيار الموارد البشرية. ومع ذلك، لا يتوقف الأمر عند اختبار القبول، فنحن نقدم دائمًا برامج التطوير للمحافظة على كفاءتهم في المجال التعليمية، ونقوم بالتقييم والتحسين بشكل مستمر".^{١٧}

استنادًا 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. تحاول الباحثة في هذا البحث وصف تطبيق إدارة

¹⁴ "MTs. KHADIJAH," accessed April 6, 2022, <http://mtskhadijahmalang.mysch.id/>.

¹⁵ نتائج المقابلة مع مسؤول العلاقة العامة للمدرسة خديجة خلال الدراسة الاستقصائية في ٢١ مارس ٢٠٢٢

¹⁶ نتائج الملاحظة الأولية في المدرسة خديجة المتوسطة في ٢١ مارس ٢٠٢٢

¹⁷ نتائج المقابلة مع مدير المدرسة خديجة خلال الدراسة الاستقصائية في ٢١ مارس ٢٠٢٢

الموارد البشرية لمعلمي اللغة العربية في المدرسة خديجة المتوسطة من حيث التخطيط والتوظيف والاختيار التطوير والتقييم. وقررت الباحثة عنوان البحث بـ إدارة الموارد البشرية للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية: دراسة الحالة في المدرسة خديجة المتوسطة بمدينة مالانج.

ب. أسئلة البحث

بناء على خلفية البحث، فيركز هذا البحث على دراسة إدارة الموارد البشرية للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية التي قامت بها المدرسة خديجة المتوسطة بمدينة مالانج. لتحقيق هذه الخطة، فتصوغ الباحثة بعض أسئلة البحث، وهي:

١. كيف تخطط معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة المتوسطة مالانج؟
٢. كيف توظيف واختيار معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة المتوسطة مالانج؟
٣. كيف تدريب وتطوير معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة المتوسطة مالانج؟
٤. كيف تقييم معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة المتوسطة مالانج؟

ج. أهداف البحث

بناء على الأسئلة الموصوغة، يستهدف هذا البحث إلى:

١. وصف تخطيط معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة المتوسطة مالانج.
٢. وصف توظيف واختيار معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة المتوسطة مالانج.
٣. وصف تدريب وتطوير معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة المتوسطة مالانج.
٤. وصف تقييم معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة المتوسطة مالانج.

د. فوائد البحث

وترجو الباحثة أن يكون هذا البحث مفيدا من الجانب النظري والجانب التطبيقي. أما فوائد هذا البحث من الجانب النظري فهي:

١. من المتوقع أن تستخدم نتائج هذه الدراسة كأحد مساهمات العلوم والمعرفة، وخاصة حول علم إدارة الموارد البشرية للمحافظة على كفاءة المعلمين لترقية جودتهم وجودة التعليم.
٢. وأن تساهم نتائج هذه الدراسة بأفكار للباحثين الآخرين في إجراء البحوث التي تناقش إدارة الموارد البشرية للحماية والمحافظة على كفاءة المعلمين وخصوصا لمعلمي اللغة العربية.

وأما فوائد هذا البحث من الجانب التطبيقي فهي:

١. للمؤسسة التربوية: أن يكون مرجعا في المحاولة لضمان كفاءة للمعلمين من خلال إدارة الموارد البشرية، وخصوصا لمعلمي اللغة العربية.
٢. لمعلمي اللغة العربية: أن يكون زيادة المعلومات والدوافع في ترقية كفاءتهم لتحسين جودة تعليم اللغة العربية.
٣. للباحثين الآخرين: أن يكون زيادة البيانات والمراجع حول دراسة الإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا لضمان كفاءة المعلمين.

هـ. حدود البحث

تشير النقاط الرئيسية التي ستصبح أساس هذا البحث إلى وظائف إدارة الموارد البشرية التي اقترحها Jones & Walters في الكتاب "إدارة الموارد البشرية في التربية" (*Human Resource Management in Education*) والذي يتكون من ١٣ وظيفة، وهي (١) التخطيط، (٢) تحليل الوظيفة، (٣) التوظيف أو التجنيد، (٤) الاختيار، (٥) التنسيب، (٦) التدريب والتطوير، (٧) التقييم والمكافآت، (٨) الراتب والمزايا، (٩) مدة الخدمة، (١٠) فترة التقاعد، (١١) التفاوض الجماعي، (١٢) عقد العمل، و (١٣) الموظفين الداعمين. لتسهيل جمع البيانات وتحليلها، من الضروري وجود حدود البحث. تنقسم الحدود في هذا البحث إلى ثلاثة أنواع، وهي:

١. الحدود الموضوعي

(أ) دراسة نظرية: بحسب موضوع البحث فإن النظرية الأساسية التي تستخدم كمرجع هي نظرية إدارة الموارد البشرية.

(ب) دراسة ميدانية: من بين وظائف إدارة الموارد البشرية الثالث عشر التي وصفها Jones & Walters، يركز هذا البحث على ٤ وظائف رئيسية، وهي (١) التخطيط، (٢) التوظيف والاختيار، (٣) التدريب والتطوير، (٤) التقييم. تم اختيار الوظائف الأربع بناءً على مدى ملاءمتها للوضع في مجال البحث، ومراعاة الحدود الزمني للباحث.

٢. الحد المكاني

أما الحد المكاني فينحصر هذا البحث في المؤسسة التربوية الواحدة، وهي المدرسة خديجة المتوسطة الواقعة في مدينة مالانج، في منطقة جاوى الشرقية، ببلد إندونيسيا.

٣. الحد الزمني

أما الحد الزمني فيقوم هذا البحث لمدة خمسة أشهر وتتضمن هذه المدة من استعداد البحث، وعملية البحث، وتحليل نتائج التحث، وتقرير نتائج البحث.

و. تحديد المصطلحات

يستخدم الباحث بعض المصطلحات في هذا البحث، ستشرح المصطلحات مما يلي:

١. إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي جهد يبذل لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة التي تشمل البشر كجهات فاعلة في المنظمة وتتكون من التخطيط والتدريب والتقييم. هذا التعريف يتوافق مع رأي ديسلير بأن إدارة الموارد البشرية هي السياسات والممارسات التي ينطوي عليها تنفيذ جوانب الأفراد لمنصب إداري، بما في ذلك التجنيد والمراقبة والتدريب والتقييم.^{١٨} وفي المؤسسة التربوية تشمل الموارد البشرية على المعلمين والموظفين.

٢. كفاءة المعلم

يتم تعريف الكفاءة على أنها قدرة أو مهارة. كفاءة المعلم المشار إليها في هذا البحث هي المهارات التي يمتلكها المعلم في مجال عمله، وهي التدريس والتعليم. هذا التعريف يتوافق مع رأي جليكمان، أن شخصاً ما سيعمل بشكل احترافي إذا كان لديه القدرة (المهارة) والتحفيز أو الالتزام.^{١٩}

٣. معلم اللغة العربية

المعلم هو شخص محترف يقوم بتعليم الطلاب ونقل المعرفة والعلوم وإرشاد الطلاب وتدريبهم وتقديم التقييمات وتقوم الطلاب. وهذا وفقاً للقانون رقم ١٤ لعام ٢٠٠٥، إن المعلمين هم معلمون محترفون تتمثل مهمتهم الرئيسية في تعليم الطلاب وإرشادهم وتوجيههم وتدريبهم وتقييمهم وتقومهم في التعليم الرسمي، في المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة.^{٢٠} ومعلم اللغة العربية هو الشخص الذي كرس نفسه لتدريس العلم ونقل المعرفة حول اللغة العربية نظرياً وتطبيقياً وتدريب الطلاب على المهارات والكفاءات المتعلقة باللغة العربية.

¹⁸ Gary Dessler and Biju Varrkey, *Human Resource Management* (New Delhi: Pearson Education Publisher, 2005).

¹⁹ C. D. Glickman, *Developmental Supervision* (Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development, 1981).

²⁰ Presiden Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen* (Jakarta, 2005).

ز. الدراسات السابقة

ويراجع الباحث في هذا البحث من عدة الدراسات السابقة لإيجاد التسوية والفروق بين الدراسات السابقة وهذا البحث، ولتحديد أصالة العمل لهذا البحث. الدراسات السابقة التي يراجع منها الباحثة وهي:

أولاً، البحث قامت به ألسا فطري (٢٠٢١) تحت الموضوع "إدارة الموارد البشرية في ترقية جودة التعليم في المدرسة العالية الإسلامية معارف سورولانجون". يهدف هذا البحث إلى وصف إدارة الموارد البشرية في ترقية جودة التعليم، ويتضمن من: (١) إستراتيجية ترقية جودة التعليم من خلال إدارة الموارد البشرية، (٢) العوامل الداعمة والمعوقات في ترقية جودة التعليم من خلال إدارة الموارد البشرية، (٣) الجهود المبذولة لحلّ المشكلات في ترقية جودة التعليم. يستخدم هذا البحث المدخل الكيفي الوصفي. ومن النتائج الرئيسية من هذا البحث هي: أولاً، إستراتيجية ترقية جودة التعليم من خلال إدارة الموارد البشرية يقوم بالتخطيط، ثم تنظيم البرامج المخطط، ثم تقييم نتيجة البرامج. ثانياً، العوامل الداعمة في ترقية جودة التعليم في المدرسة العالية الإسلامية معارف سورولانجون هي توافر الموارد البشرية التي استوفت المؤهلات التعليمية المطلوبة، والتعاون الجيد مع الحكومة المحلية والمرافق والبنية التحتية الملائمة. أما المعوقات المواجهة هي نقص الموارد البشرية وقلة الميزانية التمويلية وبطء الاتصال والمعلومات. ثالثاً، إن الجهود المبذولة لحلّ المشكلات المواجهة، تتم من خلال تطبيق نظام التقييم الفعال وتقديم خدمة ممتازة وبناء تعاون جيد مع العديد من الجهات.

ثانياً، البحث قام به رافلي أفاندي (٢٠٢١) تحت الموضوع "إدارة تطوير موارد المعلمين لتحسين جودة التعليم في المدرسة الثانوية المهنية نهضة العلماء سونان جيري". يركز هذا البحث على إدارة تطوير الموارد البشرية (المعلمين) لترقية جودة التعليم، ويتضمن من: (١) تخطيط إدارة تطوير المعلمين لترقية جودة التعليم، (٢) تنفيذ إدارة تطوير المعلمين لترقية جودة التعليم، (٣) نتائج إدارة تطوير المعلمين لترقية جودة التعليم. يستخدم هذا البحث المدخل النوعي ودراسة ميدانية. ومن نتائج البحث الرئيسية هي: أولاً،

تخطيط إدارة تطوير المعلمين لترقية جودة التعلم يتكون من تحليل الاحتياجات والتصميم التعليمي والتحقق من الصحة والتنفيذ والتقييم. ثانياً، يتكون تنفيذ إدارة تطوير المعلمين من برامج تدريب المعلمين، وهي مجلس إستشارة معلمي المادة، وجمعيات ورش العمل، والإشراف التعليمي، وترقية كفاءة التعلم. ثالثاً، نتائج تنفيذ إدارة تطوير موارد المعلم من ٤ برامج تدريب لتطوير المعلمين يحقق نحو هدف أو نتيجة واحدة، وهي ترقية جودة التعلم.

ثالثاً، البحث قام به عبد الرشيد (٢٠٢٠) تحت الموضوع "إستراتيجية التطوير المهني للمعلم في تحسين جودة تعلم الطلاب". يهدف هذا البحث إلى وصف إستراتيجية تطوير احتراف المعلم في تحسين جودة تعلم الطلاب، ويتضمن من: (١) برنامج التعلم، (٢) إستراتيجية تنفيذ التطوير المهني للمعلم، (٣) نتيجة إستراتيجية تطوير احتراف المعلم. يستخدم هذا البحث المدخل النوعي ودراسة حالة متعددة المواقع في المعهد الشيخ حسن يماني والمعهد السلفي براي. ومن نتائج البحث الرئيسية هي إستراتيجية تطوير احتراف المعلم في تحسين جودة تعلم الطلاب في المعهد الشيخ حسن يماني يستخدم مدخلاً شخصياً من حيث التوبيخ وتوفير الدافع حتى يشعر المعلمون في أداء واجباتهم بالضوء، وليس بسبب الإكراه. والبحث في المعهد السلفي براي يمكن الاستنتاج أن المعلمين يظهرون تطورات مهمة على الصعيدين الأكاديمي والنفسي، مما يجعل المعلمين يواصلون تحسين أنفسهم بحيث يعززون جودة التعلم في هذا المعهد.

رابعاً، البحث قام به لطفي أمين الله (٢٠١٤) تحت الموضوع "إدارة ترقية جودة معلمي اللغة العربية في المعهد الرفاعي العصري بمالانج". يركز هذا البحث على عملية إدارة تطوير كفاءة معلمي اللغة العربية في المعهد الرفاعي، ويتضمن من: (١) إدارة قبول معلمي اللغة العربية، (٢) إدارة تطوير كفاءة معلمي اللغة العربية بعد قبولهم. يستخدم هذا البحث المدخل النوعي ودراسة حالة. ومن نتائج البحث الرئيسية هي: أولاً، إستراتيجيات ومراحل تنفيذ توظيف معلمي اللغة العربية هي (١) يعتبر تخطيط التوظيف لمعلمي اللغة العربية عرضياً ومشروطاً وفقاً لاحتياجات الوحدة التي تتطلب الموظفين، (٢)

هناك أولوية توظيف للخريجين الذين يتفوقون ويريدون أن يصبحوا معلمي اللغة العربية، (٣) يحدد المعهد المعايير في إعلان التوظيف بما في ذلك المستوى التعليمي، الكفاءة التربوية، الانتماء الديني، والحالة الزوجية، (٤) تتم عملية التقييم للمعلمين الجدد من قبل المديرية ورئيس الوحدة وآراء الطلاب، (٥) عملية التحديد من خلال توصية الوحدة المعنية ثم يحدده المدير ورئيس المؤسسة. ثانياً، يشمل تنفيذ إدارة تحسين الجودة لمعلمي اللغة العربية: (١) إستراتيجيات لتحسين جودة المعلمين من خلال عدة طرق وهي مداورات المعلم تحت رعاية كبار المعلمين، وورش العمل، وإحضر المدرّب، (٢) تتم عملية تقييم أداء معلمي اللغة العربية من قبل المدير ورئيس الوحدة ويلعب الطلاب أيضاً دوراً في التقييم وإن كان غير رسمي، (٣) تعويض المعلم على شكل راتب معدّل حسب الحالة (المعلم الدائم/المعلم المتعاقد)، المسافة من المنزل إلى المعهد، والإنجاز التدريسي من حيث تحصيل الطالب.

خامساً، البحث قام به إندرا كورنياوان (٢٠٢١) تحت الموضوع "تحليل جودة المعلم في مؤسسة الأزهار بباري على أساس معايير جودة معلم اللغة العربية للناطقين بغيرها لمحمد رفعت حسنين". يهدف هذا البحث إلى وصف: (١) خصائص المعلمين النموذجيين لطلابهم في مؤسسة الأزهار بباري، (٢) خبرة المعلمين ومهاراتهم التعليمية في هذه المؤسسة (٣) مهارات المعلمين في إجراء عمليات التقييم وأدوات التقييم المستخدمة في هذه المؤسسة. ومن نتائج البحث الرئيسية هي: أولاً، يتضح مثال المعلم للطلاب في جوانب الانضباط والكفاءة الأساسية، وينظم السلوك والعواطف، ويوفر الحافز والحماس للطلاب. ثانياً، يتم وصف تجربة المعلم ومهاراته التعليمية من خلال قدرة المعلم على إدارة الفصل الدراسي وتحديد احتياجات الطلاب وتطبيق اللغويات التطبيقية مثل اللغويات التباينية والقدرة على تطبيق أساليب التعلم والنماذج والوسائل وفقاً للاحتياجات. ثالثاً، مهارات المعلم في إجراء التقييمات وأدوات التقييم المستخدمة، وهي إعادة المعلم للمادة السابقة قبل الدخول إلى مادة جديدة، وتصميم التقييم وأدواته ، والتي سيتم الاتفاق عليها من قبل فريق المعلم بشكل التقييم التكويني والتقييم التلخيصي.

أما بالنسبة للتسويات والفروق من الدراسات السابقة مع البحث التي ستجريها الباحثة، فتمكن ملاحظتها في الجدول التالي:

الجدول ١. الدراسات السابقة

نمرة	الموضوع واسم الباحث	التسوية	الفروق
١	إدارة الموارد البشرية في ترقية جودة التعليم في المدرسة العالية الإسلامية معارف سورولانجون ألسا فطري (٢٠٢١)	البحث يتعلق بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية	يبحث هذا البحث في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بارتقاء جودة التعليم، ولا يبحث في علاقات إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المهنية للمعلمين.
٢	إدارة تطوير موارد المعلمين لتحسين جودة التعليم في المدرسة الثانوية المهنية نهضة العلماء سونان جييري رافلي أفاندي (٢٠٢١)	البحث في إدارة الموارد البشرية للمعلمين	البحث يركز على إدارة تطوير المعلمين وتأثيرها على جودة التعليم، ولكن لا يبحث في عملية تخطيط المعلمين، واختيارهم، وتقييمهم للمحافظة على كفاءتهم.
٣	إستراتيجية التطوير المهني للمعلم في تحسين جودة تعلم الطلاب عبد الرشيد (٢٠٢٠)	البحث في تطوير كفاءة المعلم	البحث يركز على برامج التعليم وتنفيذ عملية تطوير المعلمين وتأثيرها على جودة التعليم، ولا يبحث في تخطيط المعلمين، واختيارهم، وتقييمهم للمحافظة على كفاءتهم.
٤	إدارة ترقية جودة معلمي اللغة العربية في المعهد الرفاعي العصري بمالانج لظفي أمين الله (٢٠١٤)	البحث حول إدارة ترقية جودة معلمي اللغة العربية.	يهدف هذا البحث إلى دراسة عملية اختيار معلم اللغة العربية وعملية ترقية جودتهم، ولكن لا يبحث في إدارة التخطيط والتقييم للمحافظة على كفاءة المعلم.
٥	تحليل جودة المعلم في مؤسسة الأزهار بباري على أساس معايير جودة معلم اللغة العربية للناطقين بغيرها لمحمد رفعت حسنين إندرا كورنياوان (٢٠٢١)	البحث في كفاءة معلمي اللغة العربية	يبحث في جودة معلمي اللغة العربية في مؤسسة تعليم اللغة العربية من حيث صفات القدوة للمتعلمين، والخبرات التربوية، ومهاراتهم في التقويم الشامل، ولكن لا يبحث في إدارة المعلمين بشكل شامل.

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أ. تعريف الإدارة ووظائفها في المجال التربوية

الإدارة لغة مصدر من أدار - يدير - إدارة، إدارة شركة أو مدرسة أو مؤسسة بمعنى الجهاز الذي يسير الأمور ويشرف على الأعمال والشؤون، والإدارة (management) بمعنى آخر هي القيام بخدمة الآخرين.²¹ أما الإدارة اصطلاحاً فهي النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد، وهي أيضاً وظيفة واسعة تضم في إطارها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر لتحقيق أهداف المشروع. وهناك من يعرف الإدارة بأنها توجيه وتسيير الأعمال المشروع بقصد تحقيق أهداف محددة، ويقوم هذه الوظيفة بالتخطيط ورسم السياسات والتنظيم التوجه والرقابة.²²

وتعرّف الإدارة على أنّها علم وفن ومهنة. تُعرّف الإدارة بأنّها علم لأنّ الإدارة مجال معرفي يسعى بشكل منهجي إلى فهم سبب وكيفية الناس في علم إداري. يتمّ تعريف الإدارة على أنّها فن لأنّ الإدارة تحقق الأهداف من خلال طرق إدارة الأشخاص الآخرين في تنفيذ واجباتهم ومسؤولياتهم. وتعرّف الإدارة بأنّها مهنة لأنّ الإدارة تعتمد على مهارات خاصة لتحقيق إنجاز إداري.²³ وتعتبر الإدارة مهمة جداً لتنظيم الأنشطة أو البرامج، سواء الأنشطة الرسمية أو غير رسمية. الأنشطة في المنازل والمدارس والشركات والمنظمات والمجتمعات والمؤسسات والمعاهد وغيرها تحتاج إلى الإدارة من أجل تحقيق الأنشطة

²¹ Achmad Warson Munawwir, *Kamus AL-Munawwir Arab-Indonesia* (Surabaya: Pustaka Progressif, 1997).

²² رعاية المزية، "إدارة برنامج اللغة العربية في مركز اللغة العربية بمعهد النفاية عند نظرية هنري فايول" (جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، ٢٠١٩).

²³ Nur Cholis Irvansyah, Nurul Ainiy, and Zakiyah Arifa, "Implementation of Arabic Week Program to Improve Speaking Skills at Darussalam Gontor Modern Islamic 1st," *Al-Arabi: Journal of Teaching Arabic as a Foreign Language* 5, no. 1 (2022): 58–76.

المخطط لها. ولأن الإدارة عملية تعاونية، فإن مشاركة الأعضاء التنظيميين مهمة للغاية. لن تعمل المنظمة أو المؤسسة بطريقة منظمة وسلسلة إذا لم يتعاون كل عضو مع بعضه البعض بشكل جيد.²⁴

وبتفاعل الإدارة مع مختلف العلوم والمجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية - ومنها بالطبع التربية- ظهرت علوم إدارية متفرعة عديدة، أهمها هو الإدارة التربوية، وتسمى أيضا بالإدارة المدرسية.²⁵ والإدارة التربوية أو الإدارة المدرسية هي جهود يقوم به الموظفون في مجال التربية لتحقيق أهداف تربوية وتعليمية. وتتكون الإدارة التربوية من عدة عناصر، وهي:²⁶

١. إدارة المنهج الدراسي وبرنامج التعليم

المنهج الدراسي هو سلسلة من عمليات التعليم والتعلم التي يتم ترتيبها بشكل منهجي، ويحتوي على الأساليب والمواد وطرائق التعليم، والمدخل وعمليات التقييم، من أجل تحقيق أهداف تعليمية.²⁷ تشمل إدارة المنهج الدراسي وبرنامج التعلم تخطيط المنهج وتنفيذها وتقييمها. تم تخطيط وتطوير المنهج الوطنية بشكل عام من قبل إدارة التربية الوطنية المركزية. لذلك، فإن أهم شيء على مستوى المدرسة هو كيفية تحقيق المنهج الدراسي وتكيفه مع برنامج التعلم. لتنفيذ برنامج التعلم بفعالية وكفاءة، هناك أربع خطوات على الأقل يجب اتخاذها، وهي (١) تقييم مدى ملاءمة البرنامج لاحتياجات الطلاب، (٢) تخطيط البرنامج، (٣) تنفيذ برامج التعليم، (٤) تقييم برنامج التعليم.

٢. إدارة التلاميذ

تهدف إدارة الطلاب إلى تنظيم الأنشطة المختلفة في مجال الطلاب بحيث يمكن تشغيل أنشطة التعلم بسلاسة ومنظمة. لتحقيق هذا الهدف، لدى إدارة الطلاب ثلاث

²⁴ Ishak Wanto Talibo, "Fungsi Manajemen Dalam Perencanaan Pembelajaran," *Jurnal Ilmiah Iqra'* 7, no. 1 (2018).

²⁵ Muhammad Husnaini Al-Ajamy, *Al-Idarah At-Tarbawiyah* (Cairo: Darul Fikri Al-Araby, 2019).

²⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006).

²⁷ Nurul Ainiy and Isnainiyah, "Development of Multicultural-Based Arabic Learning Curriculum: Challenges and Opportunities in the Global Era," *Al-Arabi: Journal of Teaching Arabic as a Foreign Language* 5, no. 1 (2022): 1-12.

مهام رئيسية على الأقل، وهي (١) قبول الطلاب الجدد والتوجيه، (٢) والأنشطة التعليمية، (٣) توجيه الإرشاد وتطوير الانضباط.^{٢٨}

٣. إدارة مالية

المال هو أحد الموارد التي تدعم بشكل مباشر فعالية وكفاءة إدارة التعليم. يجب إدارة المكون المالي على أفضل نحو ممكن حتى يمكن استخدام الأموال الموجودة على النحو الأمثل. يمكن تجميع المصادر المالية للمدرسة في ثلاثة مصادر، وهي الحكومة وأولياء الأمور أو الطلاب والمجتمع. تشمل المكونات الرئيسية في الإدارة المالية (١) إجراءات الميزانية، (٢) إجراءات المحاسبة المالية، (٣) الإنفاق والتخزين والتوزيع، (٤) إجراءات الاستثمار، (٥) إجراءات التفتيش.

٤. إدارة المرافق والبنية التحتية

المرافق التعليمية هي عبارة عن معدات ولوازم يتم استخدامها بشكل مباشر وتدعم العملية التعليمية، مثل الفصول الدراسية والمكاتب والكراسي والوسائل التعليمية. البنية التحتية التعليمية هي منشأة تدعم بشكل غير مباشر مسار العملية التعليمية، مثل الساحات والحدايق والملعبات والمختبرات. إن إدارة المرافق والبنية التحتية هي المسؤولة عن تنظيم وصيانة البنية التحتية من أجل تقديم المساهمة المثلى. تشمل أنشطة إدارة المرافق والبنية التحتية ما يلي: (١) تخطيط الاحتياجات، (٢) شراء الاحتياجات، (٣) الصيانة والمخزون، (٤) الاستخدام، (٥) الإزالة.^{٢٩}

٥. إدارة العلاقات العامة

تعتبر العلاقة بين المدرسة والمجتمع أداة مهمة للغاية في تعزيز وتطوير النمو الشخصي للطلاب في المدرسة. في هذه الحالة، تعتبر المدرسة كنظام اجتماعي جزءًا لا يتجزأ من نظام اجتماعي أكبر، وهو المجتمع. لذلك، تلتزم المدرسة بتقديم المعلومات

²⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006) hal. 45.

²⁹ Sampiril Taurus Tamaji, "Manajemen Sarana Dan Prasarana Dalam Pembelajaran Bahasa Arab Di SMP Al-Izzah Internasional Islamic Boarding School Batu," *Al-Fakkaar: Jurnal Ilmiah Pendidikan Bahasa Arab* 2, no. 1 (2021): 22–39.

حول أهداف وبرامج واحتياجات المدرسة للمجتمع. بالعكس، يجب أن تعرف المدرسة أيضًا احتياجات وتوقعات ومطالب المجتمع للمدرسة. يهدف هذا إلى تعزيز علاقة متناغمة بين المدرسة والمجتمع.³⁰

٦. إدارة الموارد البشرية

تتكون الموارد البشرية في المدرسة من المعلمين والعاملين في مجال التعليم. تهدف إدارة الموارد البشرية إلى استخدام الموارد البشرية بالمدرسة بشكل فعال لتحقيق أفضل النتائج، ولكن لا تزال في حالة ممتعة. وظيفة المدير فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ليست وظيفة سهلة. وذلك لأن المدير لا يطلب منه فقط السعي لتحقيق أهداف المدرسة، ولكن أيضًا أهداف الموارد البشرية شخصيًا. إدارة الموارد البشرية هي وظيفة أساسية للإدارة تحدد أداء الموظفين في أي منظمة. إدارة الموارد البشرية في التربية هي عملية تحفيز العمال على تعظيم أدائهم من أجل الحصول على أقصى قدر من الإنتاج بدءًا من يوم قبولهم.³¹ وإدارة الموارد البشرية هي من أهم عناصر الإدارة التربوية، لأن فيها اختيار المعلمين وتدريبهم وتقييمهم، والمعلمون هم عوامل أساسي في عملية التعليم والتعلم.

ب. تعريف إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية تتكون من كلمتين، الأول الموارد جمع من مورد بمعنى الأصل أو المنبع والثاني البشرية اسم مؤنث منسوب إلى بَشَر، ثروة بشرية يُراد بها الناس أو المواطنون.³² الموارد البشرية اصطلاحاً هي قدرة متكاملة لقوة الفكر والقوة الجسدية التي يمتلكها الأفراد. يتم تحديد السلوك والطبيعة من خلال الوراثة والبيئة، والدافع في أداء العمل هو من الرغبة في تحقيق الإشباع. قوة التفكير هي ذكاء فطري (الموارد الأساسية)

³⁰ E. Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006) hal. 50.

³¹ Chinyere A. Omebe, "Human Resource Management In Education: Issues and Challenges," *British Journal of Education* 2, no. 7 (2014): 26–31, www.eajournals.org.

³² Achmad Warson Munawwir, *Kamus AL-Munawwir Arab-Indonesia* (Surabaya: Pustaka Progressif, 1997)

ويتم اكتساب المهارات والكفاءات من الجهود (التعلم والتدريب).³³ في تعريف آخر، الموارد البشرية تحتوي على معنيين. أولاً، هو عمل أو خدمة عمل يمكن تقديمها في عملية الإنتاج. من ناحية أخرى، تعكس الموارد البشرية جودة الجهد الذي يبذله الشخص في وقت معين لإنتاج السلع والخدمات. ثانياً، الموارد البشرية يتعلق بالبشر القادرين على العمل لتقديم الخدمات أو جهود العمل.³⁴

ويختلف تعريف مصطلحات إدارة الموارد البشرية وفقاً للخبراء من واحد إلى آخر. يؤكد بعض الخبراء على تعريف إدارة الموارد البشرية الذي يركز على أنشطة الموظفين أو القوى العاملة، بينما يؤكد خبراء آخرون على العناصر ذات الأهمية الاستراتيجية وعمليات الموارد البشرية المستدامة. رأى ديسلير بأن إدارة الموارد البشرية هي:

“Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising”

يعني إدارة الموارد البشرية هي السياسات والممارسات التي ينطوي عليها تنفيذ جوانب الأفراد أو الموارد البشرية لمنصب إداري، بما في ذلك التجنيد والمراقبة والتدريب والمكافأة والتقييم.³⁵ يتم تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها نشاط يتضمن من تجنيد واختيار وتطوير وصيانة واستخدام الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية. من ناحية أخرى، يتم تعريف إدارة الموارد البشرية أيضاً على أنها سياسة منظمة في سلسلة من الأنشطة لتلبية احتياجات القوى العاملة.³⁶ من التعريفات السابقة، يمكن الاستنتاج أن إدارة الموارد البشرية هي الجهود المنظمة من المؤسسة للوصول إلى الأهداف المحددة التي تشمل الجوانب الواردة في الموارد البشرية.

³³ Marnis and Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9781107415324A009/type/book_part.

³⁴ Sonny Sumarsono, *Ekonomi Manajemen Sumberdaya Manusia Dan Ketenagakerjaan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003).

³⁵ Dessler and Varrkey, *Human Resource Management*.

³⁶ Amirul Mukminin et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan* (Yogyakarta: UNY Press, 2019).

ج. أهداف إدارة الموارد البشرية

من الصعب جدًا صياغة أهداف إدارة الموارد البشرية الدقيقة لأنها تختلف في طبيعتها وتعتمد على مراحل التطور التي تحدث في كل منظمة أو مؤسسة. رأى شولر أن إدارة الموارد البشرية يستهدف على ثلاثة أهداف على الأقل، وهي: (١) تحسين مستوى الإنتاجية، (٢) تحسين جودة الحياة العملية، (٣) التأكد من امتثال المؤسسة للأهداف المحددة.^{٣٧} وأضاف آدمي التفاصيل تتعلق بأهداف إدارة الموارد البشرية في الشرح التالي:^{٣٨}

١. الأهداف التنظيمية وهي الاعتراف بوجود إدارة الموارد البشرية في المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

٢. الأهداف الوظيفية وهي الحفاظ على مساهمات الإدارات عند مستوى مناسب لاحتياجات المنظمة. تصبح الموارد البشرية عديمة القيمة إذا كانت إدارة الموارد البشرية لديها معايير أقل من مستوى الاحتياجات التنظيمية.

٣. الأهداف الاجتماعية وهي الاستجابة الأخلاقية والاجتماعية لاحتياجات وتحديات المجتمع من خلال إجراءات لتقليل الآثار السلبية على المنظمة. يمكن أن يتسبب فشل المنظمة في استخدام مواردها لصالح المجتمع في حدوث عقبات

٤. الأهداف الشخصية وهي مساعدة الموظفين في تحقيق أهدافهم، على الأقل الأهداف التي يمكن أن تعزز المساهمات الفردية في المنظمة. يجب مراعاة الأهداف الشخصية للموظف إذا كان سيتم الاحتفاظ بالموظفين أو تقاعدهم أو تحفيزهم. إذا لم يتم النظر في الأهداف الشخصية، فقد يتراجع أداء الموظف ورضاه وقد يغادر الموظفون المنظمة.

من الشرح أعلاه، يمكن الاستنتاج أن إدارة الموارد البشرية لها عدة أهداف رئيسية، وهي تحسين جودة العمل، والحفاظ على الأداء الجيد، وضمان تحقيق الأهداف، من منظور مؤسسي ومجتمعي وشخصي.

³⁷ Schuler Randall S et al., *Human Resource Management in Australia* (Anatarmon: Harper Educational Publisher, 1992).

³⁸ Marbawi Adamy, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik, Dan Penelitian* (Aceh: UNIMAL PRESS, 2016).

المبحث الثاني: عناصر إدارة الموارد البشرية

أ. تخطيط الموارد البشرية

يمكن أن يوفر التخطيط الجيد البيانات الدقيقة والفعالية للنظام المدرسي في اتخاذ القرارات المهمة. ينقسم تخطيط إدارة المدرسة إلى قسمين: التخطيط قصير المدى والتخطيط الاستراتيجي. التخطيط قصير المدى هو التخطيط لفترة زمنية محدودة منظمة لإكمال أهداف محددة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل مصحوب برؤية. التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تحدد المنظمة من خلالها أهدافها وتطور استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف.³⁹ عند التخطيط أو تجنيد المعلمين، فإن أهم شيء يجب القيام به هو تحليل احتياجات المعلمين في المدرسة. هناك أربع خطوات يجب أن يتخذها المدير في إجراء تحليل الاحتياجات، وهي:⁴⁰

١. تعيين عبء العمل في المدرسة

يعني تحديد أعباء العمل في المدرسة تحديد المهمة الإجمالية التي سيتم إكمالها في وقت معين في المستقبل. كلما زاد عدد المهام التي يتعين إكمالها، زاد عبء العمل على المدرسة. من الناحية الإدارية، يمكن تقسيم المهام المدرسية إلى قسمين، وهي المهمة الرئيسية والمهمة الداعمة. تتمثل المهمة الرئيسية للمدرسة في تنظيم عملية التدريس والتعلم، سواء داخل المناهج الدراسية أو اللامنهجية، بفعالية وكفاءة. والمهمة الداعمة للمدرسة هي إدارية أو إدارة جميع عناصر المدرسة لدعم تنفيذ المهمة الأولى. على سبيل المثال، يوجد في المدرسة ٣٦٠ طالبًا مقسمين إلى ٩ فصول، وهذا يعني أن عبء العمل بالمدرسة يشمل إدارة المدرسة وإدارة عملية التعليم في تسعة فصول.

٢. تحديد قدرة المعلمين على العمل

تحديد قدرة المعلمين يعني تحديد الحد الأقصى لقدرة المعلمين على إكمال مهام معينة. التركيز الرئيسي في تحديد قدرة المعلم هو عدد المعلمين الذين يجب أن يتعين على

³⁹ James J. Jones and Donald L. Walters, *Human Resource Management in Education* (Yogyakarta: Q-Media, 2008).

⁴⁰ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006) hal. 24

المؤسسة إكمال عبء العمل المدرسي بأكمله. هناك العديد من الأشياء التي يجب مراعاتها عند تحديد القدرة على العمل للمعلمين، وهي: (١) العدد الإجمالي للطلاب، (٢) عدد مجموعات الدراسة، (٣) عدد الساعات الدراسية لمادة واحدة، (٤) الحد الأقصى لمعيار الساعات الدراسية التي يديرها المعلم.

٣. جرد المعلمين في المدرسة

جرد المعلمين الحاليين في المدرسة هو جرد لجميع معلمي الفصول الدراسية، ومعلمي المواد، والمعلمين خارج المناهج الدراسية، وغيرهم. عند إجراء جرد للمعلمين، من الضروري الانتباه إلى وظائف كل منهم، بحيث يمكن معرفة عدد المعلمين وعدد المواد وعدد الساعات الدراسية في المدرسة بدقة.

٢. تحديد عدد المعلمين المحتاجين

الخطوة الأخيرة في تحليل احتياجات المعلم هي تحديد عدد المعلمين المحتاجين. يمكن إجراء التحديد من خلال مقارنة عدد المعلمين الذين يجب أن يكونوا متاحين لإكمال المهمة بأكملها (كنتيجة الخطوة الثانية) مع عدد المعلمين الذين لديهم (كنتيجة للخطوة الثالثة).

ب. توظيف واختيار الموارد البشرية

التوظيف (recruitment) هو عملية يتم إجراؤها لإنتاج عمال مؤهلين في مجالاتهم سيتم توظيفهم في شركة أو مؤسسة.^{٤١} التوظيف في المؤسسة التربوية هو نشاط مخطط له في جذب عدد من الأفراد المؤهلين اللازمين لتنفيذ المهام التشغيلية للمدرسة. يعتبر توظيف المعلمين الأكفاء فرصة ذهبية لتطوير وتحسين البرامج التعليمية التي تم تنفيذها حتى الآن.^{٤٢} وأما الاختيار (Selection) هو عملية تحديد قرار بقبول أو عدم قبول مرشح مدرس جديد بعد النظر في كل متقدمين لوظيفة أو منصب.^{٤٣} سيكون وجود الاختيار

⁴¹ Robert L. Mathis and Jackson John H, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2001).

⁴² Ibid. *Ibid.*

⁴³ Ilham, Muhammad. *Ibid.* hal. 27

قادراً على قياس مستوى التحفيز والالتزام وشخصية المعلمين المحتملين، فضلاً عن قدرتهم في التدريس.^{٤٤} وهناك الأشياء التي يجب إعدادها قبل عملية التوظيف والاختيار هي:

١. تشكيل لجنة توظيف واختيار المعلمين الجدد
٢. مراجعة القوانين والأنظمة المتعلقة بتوظيف المعلمين
٣. تحديد المتطلبات للمعلمين الجدد
٤. تطوير الإجراءات لتسجيل المعلمين الجدد
٥. إعداد التسهيلات اللازمة لعملية التوظيف والاختيار، مثل فرفة المقابلة والاختبار، ومواد الاختبار، وإرشادات التقييم، وما إلى ذلك.
٦. وضع جدول التوظيف والاختيار
٧. الإعلان عن قبول المعلمين الجدد

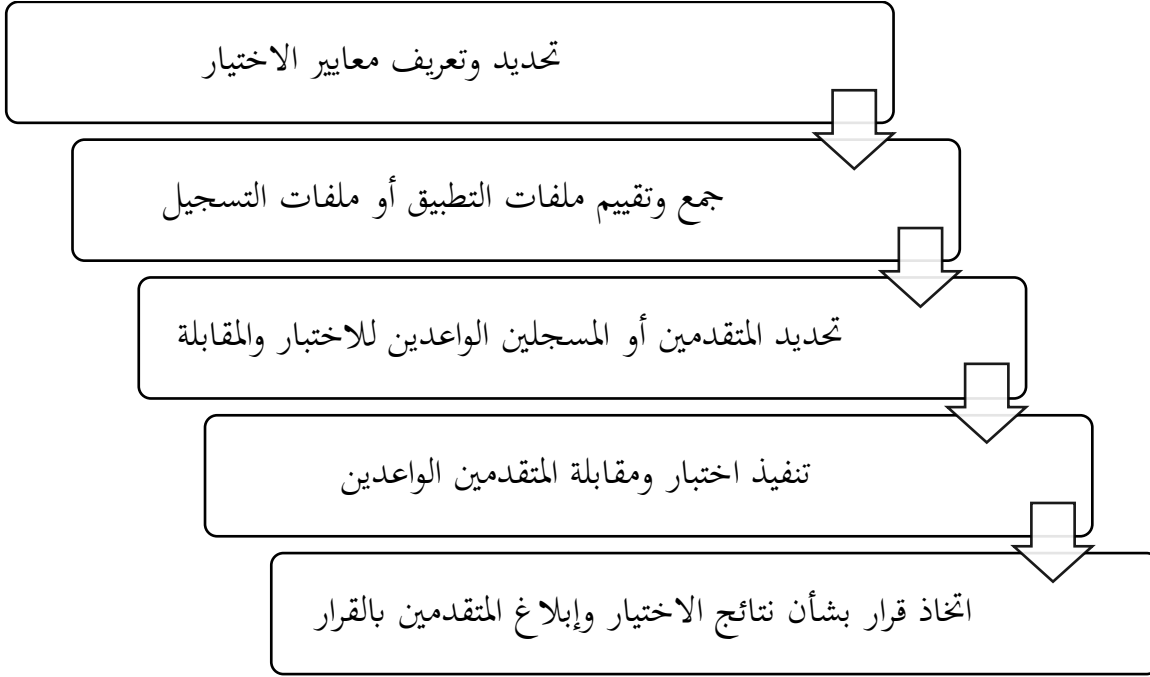
والغرض الأساسي من عملية الاختيار هو اختيار أفضل فرد لمنصب معين من بين مجموعة من المتقدمين أو المسجلين. تتمثل إحدى قضايا السياسة المرتبطة مباشرة بعملية الاختيار في وضع معايير اختيار صالحة وذات صلة. على الرغم من أن المعايير في عملية الاختيار ليست مثالية، إلا أن المؤسسات التربوية تستخدمها لإنتاج عملية اختيار منظمة وعادلة. وبعض الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في عملية الاختيار هي الأكثر استخداماً، وهي: (١) المقابلة، (٢) اختبار القدرة المعرفية، (٣) اختبار الشخصية، (٤) ممارسة العمل، (٥) اختبار النزاهة.^{٤٥} وهذا يتفاوق مع رأي جورتون (١٩٧٦)، عن خطوات أساسية في عملية اختيار المعلمين، والتي يمكن رؤيتها في الرسم البياني الآتي:^{٤٦}

⁴⁴ Wakhidati Nurrohmah Putri and Muhammad Aji Nugroho, "Strategi Pengembangan Profesionalisme Tenaga Pendidik Di Madrasah," *Mudarrisa: Jurnal Kajian Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2016): 313–340. Hal. 327

⁴⁵ Mukminin et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan*. *Ibid.*

⁴⁶ Richard A Gorton, *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership* (Lowa: Brown company publishers, 1976).

الرسم ١. خطوات اختيار المعلمين لجورتون (١٩٧٦)



ج. تدريب وتطوير الموارد البشرية

الهدف من عملية التدريب والتطوير للموارد البشرية هو مساعدتهم على الأداء الجيد في وظيفتهم الحالية أو تكليفهم بمسؤوليات ومهام جديدة أو ضمان كفاءتهم واحترافهم. بناءً على مكان التنفيذ، يمكن تقسيم تطوير الموارد البشرية إلى نوعين، وهما التدريب في مكان العمل (on the job training) والتدريب خارج مكان العمل (off the job training).^{٤٧} بشكل عام، تتم برامج التدريب والتطوير من قبل مؤسسة مركزية أو مؤسسة خارج المدرسة التي يعمل فيها المعلم، فإن مهمة مدير المدرسة هي الإشراف وتوجيه تنفيذ برامج المتابعة (follow-up) من نتائج التدريب.^{٤٨}

لتطوير وتحسين جودة المعلمين، هناك ثلاثة برامج للتطوير المهني للمعلمين، وهي: أولاً، برنامج التعليم قبل الخدمة (Pre-service education)، وهو برنامج يهدف إلى

⁴⁷ Suparto, "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Guru Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Al-Islam Kota Bengkulu," *An-Nizom* 1, no. 3 (2016): 275–285.

⁴⁸ Aguslani Mushlih and Rudi Ahmad Suryadi, *Supervisi Pendidikan: Teori Dan Praktik* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018).

تقديم خدمة التعليم للمتخرجين خارج قسم التربية إذا يريدون أن يصبحوا معلمين، مثلاً برنامج التعليم للمتخرج من قسم اللغة العربية وأدائها قبل يعمل كمعلم اللغة العربية. ثانيًا، برنامج التعليم أثناء الخدمة (in-service education)، وهو خدمة مقدمة من المؤسسة التربوية للمعلم أثناء عمله أو منصبه في المدرسة من خلال الدراسة الإضافية أو مهمة الدراسة (study assignment)، يمكن للحاصلين على دبلوم الاستمرار في المستوى البكالوريوس، ثم من البكالوريوس يمكنهم الاستمرار في الماجستير، ومن الماجستير يمكن أن يستمر في مستوى درجة الدكتوراه. ثالثًا: برنامج التدريب أثناء الخدمة (in-service training)، وهو برنامج تدريبي يهدف إلى تحسين قدرة المعلمين وفقًا للتطورات العلمية والتكنولوجيا، بحيث يحصل المعلمون على مؤهلات رسمية وفقًا للمعايير المطلوبة.⁴⁹

د. تقييم الموارد البشرية

التقييم أو الإشراف هو الخطوة الأخيرة في إدارة الموارد البشرية. في هذه المرحلة، يتم فحص الموظفين، ما إذا كان ما يفعلونه يتوافق مع الواجبات التي ينبغي عليهم القيام بها أم لا. بالإضافة إلى ذلك، يتم إجراء التقييم أيضًا لتحديد مستوى تنمية القدرات بعد تلقيهم التدريب والتطوير. تقييم المعلمين هو عملية تنظيمية في تقييم عمل موظفيها. الغرض من إجراء التقييمات الوظيفية بشكل عام هو تقديم التغذية الراجعة للموظفين في محاولة لمحافظة وتحسين نتائج عملهم وجهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتم تنفيذها بشكل خاص فيما يتعلق بالسياسات المختلفة تجاه الموارد البشرية، مثل زيادة الرواتب والجوائز، وما إلى ذلك.⁵⁰

وإحدى طرق لتقييم المعلمين هي من خلال برنامج الإشراف الأكاديمي (supervision). يتم تنفيذ الإشراف الأكاديمي من أجل تحسين جودة التعلم من خلال التقييم من المشرف (supervisor). يمكن تنفيذ المهام الإشرافية من قبل المدير أو رئيس المؤسسة أو مجلس الإشراف المعين من قبل صاحب السياسة. لكي تعمل أنشطة

⁴⁹ Putri and Nugroho, "Strategi Pengembangan Profesionalisme Tenaga Pendidik Di Madrasah." *Ibid.* hal. 330

⁵⁰ Ilham, Muhammad. *Ibid.* hal. 24

الإشراف بشكل جيد، يجب أن يتقن المشرف تقنيات الإشراف. بشكل عام، يتم تقسيم تقنيات الإشراف إلى مجموعتين، وهما تقنيات الإشراف الفردي وتقنيات الإشراف الجماعي، والتي يتم وصفها على النحو التالي:⁵¹

١. تقنيات الإشراف الفردي

تقنيات الإشراف الفردي هو تنفيذ الإشراف الفردي على المعلمين. يتعامل المشرف هنا مع مدرس واحد فقط، لذلك تعتبر نتائج الإشراف أكثر دقة. تشمل الأنواع المختلفة لتقنيات الإشراف الفردي ما يلي:

أ) زيارة الفصل

زيارة الفصل هي تقنية تدريب للمعلمين من قبل المدير لمراقبة عملية التعلم في الفصل. الهدف هو مساعدة المعلمين على حل المشكلات المواجهة داخل الفصل.

ب) ملاحظة الفصل

ملاحظة الفصل هي مراقبة عملية التعلم بعناية في الفصل. الهدف هو الحصول على بيانات موضوعية عن جوانب حالة التعلم وصعوبات المعلم في تحسين عملية التعلم.

ج) اللقاء الفردي

اللقاء الفردي هو لقاء ومحادثة وحوار وتبادل الأفكار بين المشرف والمعلم. وتشمل أهدافها توفير إمكانية الترقية الوظيفية للمعلم، والمساعدة في التغلب على الصعوبات في التدريس، وتصحيح الأخطاء ونقاط الضعف في المعلمين، أو تصحيح سوء الفهم وتجنب التحيز.

د) الزيارات بين الفصول

الزيارات بين الفصول الدراسية هي زيارة المعلم لفصل آخر في نفس المدرسة. الهدف هو تبادل الخبرات في التعلم مع المعلم من فصل آخر.

⁵¹ Lantip Diat Prasojjo and Sudiyono, Supervisi Pendidikan (Yogyakarta: Pernerbit Gava Media, 2011: 101).

هـ) التقييم الذاتي

التقييم الذاتي هو تقييم ذاتي يقوم به المعلم نفسه بموضوعية. لذلك، يتطلب الأمر الصدق من نفس المعلم حتى تكون قادرًا على الانعكاس جيدًا.

٢. وتقنيات الإشراف الجماعي

تقنيات الإشراف الجماعي هي إحدى تقنيات الإشراف التي تستهدف شخصين أو أكثر. يتم تجميع المعلمين الذين يشتهب في توافقهم مع تحليل الاحتياجات، ولديهم نفس المشكلات أو نقاط الضعف، ويتم الإشراف عليهم معًا. تتضمن بعض تقنيات الإشراف الجماعي من:^{٥٢}

أ) المشاركة في اللجنة

يمكن أن يكون وجود دور المعلم في اللجنة في نشاط ما أسلوبًا جيدًا للإشراف، على سبيل المثال لجنة في تنفيذ الامتحانات المدرسية، ولجنة إعداد الاعتماد المدرسي، وغيرها.

ب) الجلسات

يمكن لمشرف المدرسة عقد اجتماعات مع المعلمين في سياق الإشراف. يمكن أن يشمل الاجتماع مجموعات المعلمين (KKG) أو مجلس استشارة معلمي المادة (MGMP).

ج) المناقشات الجماعية

يمكن إجراء مناقشات جماعية من خلال تشكيل مجموعات من المعلمين في نفس مجال الدراسة. في كل مناقشة، يمكن للمشرف تقديم التوجيه والإرشاد والمشورة اللازمة.

⁵² Ibid. Ibid. hal. 107

المبحث الثالث: كفاءة معلم اللغة العربية

أ. مفهوم المعلم

المعلم لغة هو اسم الفاعل من كلمة عَلم - يُعَلِّم - تَعْلِم - فهو مُعَلِّم، بمعنى "مَنْ مهنته التعليم دون المرحلة الجامعية (أما في المرحلة الجامعية فيسمى مدرِّسًا أو أستاذًا)".⁵³ من هذا التعريف، يُستنتج بأن المعلم هو مَنْ يُعَلِّم التلاميذ في المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية. وفقًا للقانون رقم ١٤ لعام ٢٠٠٥، إن المعلمون هم معلمون محترفون تتمثل مهمتهم الرئيسية في تعليم الطلاب وإرشادهم وتوجيههم وتدريبهم وتقييمهم وتقومهم في التعليم الرسمي، في المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة.⁵⁴

المعلم يلعب دورا كبيرا في بناء الحضارات كأحد العوامل المؤثرة في الفكر التربوي، إذ يتفاعل معه المتعلم ويكتسب عن طريق هذا التفاعل الخبرات والمعارف والاتجاهات والقيم. وقبل أن تكون التعليم مهنةً، فهي رسالة تقترب من رسالة الأنبياء والرسول عليهم السلام.⁵⁵ لذلك، قيل أن المعلم هو أفضل وأشرف منة حملها الإنسان في الأرض، كما روي في حديث:

عن عبد الله بن عمرو أن رسول الله ﷺ مرَّ بمجلسين في مسجده فقال: "كلاهما على خير وأحدهما أفضل من صاحبه، أما هؤلاء فيدعون الله ويرغبون إليه فإن شاء أعطاهم وإن شاء منعهم، وأما هؤلاء فيتعلمون الفقه أو العلم ويعلمون الجاهل فهم أفضل، وإنما بُعثتُ معلِّما" قال ثم جلس فيهم. رواه الدارمي وابن ماجه.⁵⁶

⁵³ Achmad Warson Munawwir, *Kamus AL-Munawwir Arab-Indonesia* (Surabaya: Pustaka Progressif, 1997)

⁵⁴ Presiden Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*.

⁵⁵ سلطان العنزي، "تطوير نظام إعداد معلم اللغة العربية في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر معلمي اللغة العربية في المدارس الحكومية بدولة الكويت"،

Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP) 16, no. 2 (2020): 231-266

⁵⁶ خالد بن محمد الشهري، المعلم الناجح: دليل عملي للمعلم (المنطقة الشرقية: تعليمنا، ٢٠١٢).

ب. دور المعلم في تعليم اللغة العربية

المعلمون هم مدرسون وعلماء محترفون، ومهمتهم الرئيسية هي تحويل وتطوير ونشر العلوم والتكنولوجيا والفنون من خلال التعليم والبحث وخدمة المجتمع. إلى جانب التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات، لم يعد المعلمون يعملون فقط كمقدمي للمعلومات، ولكن يجب أن يكونوا أيضًا قادرين على العمل كمتسرين ومحفزين وموجهين يوفرون المزيد من الفرص للطلاب للبحث عن المعلومات ومعالجتها بأنفسهم. وبالتالي، يجب أن تستمر خبرة المعلمين في التطور ولا تقتصر فقط على التمكن من مبادئ التدريس كما هو موصوف.⁵⁷

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون المعلم بصفته أسوة حسنة قادرًا على تقديم مثال أو نموذج يحتذى به لطلابه. لأن وجود المعلمين ليس فقط في المدارس ولكن أيضًا في المجتمع، لذلك أينما كان المعلمون يجب أن يكونوا قادرين على أن يكونوا أمثلة جيدة، لأنه من خلال تقديم مثال جيد، سيثق طلابهم والمجتمع الأوسع في المعلمين نقل القيمة. بمعنى آخر، يجب أن يعكس سلوك المعلم القيم الأخلاقية السائدة في المجتمع، لأنها تصبح قدوة للطلاب والمجتمع المحيط.⁵⁸ في المحاولة لإتقان مهارات التعلم، يحتاج المعلمون إلى تطوير أنفسهم بشكل صحيح لأن وظيفة المعلم نفسه هي تعزيز وتطوير قدرات الطلاب وأنفسهم كمعلمين محترفين حتى يحصل الطلاب على خبرات التعلم بفعالية وكفاءة.⁵⁹

لذلك، يجب على معلمي اللغة العربية الذين يمثلون أحد العناصر في مجال التعليم أن يلعبوا دورًا نشطًا ويضعوا مناصبهم كمحترفين، وفقًا لمتطلبات المجتمع المتنامي. في هذه الحالة، لا يقوم المعلم فقط بنقل المعرفة، ولكن أيضًا كمعلم يقوم بنقل القيم الإيجابية وكذلك كموجه يقدم التوجيه ويوجه الطلاب في عملية تعلم اللغة العربية.⁶⁰ وبسبب أهمية

⁵⁷ Susanto, *Profesi Keguruan. Ibid.* hal. 30

⁵⁸ Syarifan Nurjan, *Profesi Keguruan: Konsep Dan Aplikasi* (Yogyakarta: Samudra Biru, 2015).

⁵⁹ Barnawi and M. Arifin, *Etika Dan Profesi Kependidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014).

⁶⁰ Roviin, "Teacher's Management in Arabic Instruction." *Ibid.* hal. 176

حضور المعلم في عملية التعليم، فهناك الحاجة الملحة للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية من ثلاثة جوانب، وهي:

١. من حيث تطوير العلوم وتكنولوجيا التربية

يتطلب التعليم في عصر العلوم والمعرفة إدارة تعليم حديثة ومهنية مع الفروق الدقيقة التعليمية. من المتوقع أن تكون المؤسسات التعليمية قادرة على تحقيق دورها بفعالية مع التميز في القيادة، وعملية التعليم والتعلم، وتطوير الموظفين، والمناهج الدراسية، والأهداف والتوقعات، والمناخ المدرسي، والتواصل، ومشاركة الوالدين أو المجتمع. لا يقل أهمية عن مظهر المعلم الذي يتميز بالتميز في القومية والروح، والإيمان والتقوى، وإتقان العلم والتكنولوجيا، وأخلاقيات العمل والانضباط، والاحتراف، والتعاون والتعلم مع مختلف التخصصات، والرؤية المستقبلية، والتيقن الوظيفي، والرفاهية.⁶¹ بسبب التطور السريع في العلوم والتكنولوجيا، تم تطوير أساليب ووسائل مختلفة لتعلم اللغة العربية بنجاح، بالإضافة إلى المواد التعليمية التي تستمر في متابعة العصر. مع هذا التطور، يجب على معلمي اللغة العربية أيضًا تطوير كفاءاتهم حتى يتمكنوا من توفير تعليم فعال للطلاب.

٢. من حيث الرضا الوظيفي ومعنويات العمل

لكل موظف الحق في تلقي التوجيه المستمر، سواء في شكل إشراف أو دراسات مقارنة أو مهام تعليمية أو أشكال أخرى. وبالمثل، يحق للمعلم الحصول على تدريب احترافي. نظرًا لأن برنامج التدريب هو حق لكل معلم، يمكن أيضًا اعتبار تنمية الكفاءة للمعلمين بمثابة أعمال للحقوق. إن الوفاء بهذه الحقوق، إذا تم القيام به بشكل جيد قدر الإمكان، لن يكون المعلم أكثر قدرة ومهارة في تنفيذ واجباته المهنية فحسب، بل سيحقق أيضًا الرضا الوظيفي، ولديه معنويات العمل عالية وسيصبح أكثر انضباطًا.

⁶¹ Kasful Anwar, "Jaminan Mutu Dan Upaya Pengembangan Profesionalitas Guru Pada Abad Pengetahuan," *Nur El-Islam* 2, no. 2 (2015): 88–105.

لذلك، فإن إعمال حقوق معلمي اللغة العربية في تلقي التوجيه والتدريب هو محاولة لتعزيز الرضا الوظيفي معنوية العمل لمعلمي اللغة العربية.⁶²

٣. من حيث زيادة جودة المدرسة

في بناء تعليم جيد، يعتبر المعلمون جانبًا مهمًا يجب الانتباه إليه، فمن الضروري وجود مدرسين جيدين قادرين على إنشاء تعليم جيد بحيث تكون الخطوات الإستراتيجية لإنشائه عن طريق زيادة كفاءة المعلم.⁶³ وهذا هو السبب أيضًا للمحافظة على كفاءة المعلمين التي يجب أخذها في الاعتبار في سياق إدارة تحسين جودة المدرسة. وذلك لأن إحدى خصائص تنفيذ إدارة تحسين جودة المدرسة هي استقلالية جميع أصحاب المصلحة بالمدرسة، ومن بينهم المعلم. يمكن تحقيق هذا الاستقلال من خلال عملية التدريب وتطوير الكفاءة. لذلك، بالنسبة للمدارس التي تنظم برامج تعلم اللغة العربية، فإن المحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية أمر إلزامي لتحسين جودة المدرسة.

ج. معايير الكفاءة لمعلم اللغة العربية

يتم تعريف الكفاءة على أنها قدرة أو مهارة. ويتم تحديد جودة التعليم من خلال عوامل مختلفة، ولكن الأهم والأكثر انتشارًا هو الكفاءة المهنية للمعلم. يلتزم المعلمون المحترفون على الأقل تجاه الطلاب وعملية التعلم الخاصة بهم، ويتقنوا بعمق المادة التي سيتم تدريسها، وكذلك كيفية توصيلها للطلاب. وهم مسؤولون عن مراقبة نتائج تعلم الطلاب من خلال تقنيات التقييم المختلفة، والقدرة على التفكير بشكل منهجي حول ما يتم القيام به، وإجراء التفكير والتصحيح، والتعلم من التجربة ومراعاة تأثيرها على عملية التدريس والتعلم، ويجب أن يكونوا جزءًا من مجتمع التعلم في بيئتهم المهنية، بحيث يصبح تفاعلًا واسعًا ومهنيًا.⁶⁴ وتنص المادة ٤٠ الفقرة ٢ من القانون رقم ٢٠ لعام ٢٠٠٣ على أن المعلمين كمدرسين وموظفي التعليم عليهم الالتزامات التالية: (١) خلق

⁶² Fifit Firmadani, "Strategi Pengembangan Profesionalisme Guru," in *Conference on Language and Language Teaching* (Yogyakarta, 2017), 165–169.

⁶³ Wiwu Ulandari and Rustan Santaria, "Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru Melalui Pendidikan Dan Pelatihan," *Kelola: Journal of Islamic Education Management* 5, no. 1 (2020): 57–68.

⁶⁴ Susanto, *Profesi Keguruan*. *Ibid.* hal. 42

جو تعليمي هادف وممتع وإبداعي وديناميكي وحواري، ٢) أن يكون لديه التزام مهني لتحسين جودة التعليم، و ٣) أن يكون قدوة ويحافظ على سمعة المؤسسة والمهنة والوظيفة وفقاً للثقة الممنوحة له.^{٦٥}

بناء على لائحة وزير الشؤون الدينية رقم ٦٠ لسنة ٢٠١٥ بشأن تطبيق التعليم في المدرسة، يجب أن يمتلك معلمي المدرسة المؤهلات العامة والمؤهلات الأكاديمية والكفاءات وفقاً للأحكام النظامية. تتكون المؤهلات العامة لمعلمي المدرسة من: (١) الإيمان والتقوى لله، ٢) ذو الأخلاق الكريمة، ٣) الصحة الجسدية والعقلية. بينما المؤهل الأكاديمي هو الحد الأدنى من مستوى التعليم الذي يجب أن يحصل عليه المعلم ويمكن إثباته بالشهادة أو شهادة الخبرة.^{٦٦} وتتكون الكفاءات التي يجب أن يمتلكها المعلمون من أربعة أنواع من الكفاءات، وهي: (١) الكفاءة التربوية، ٢) الكفاءة الشخصية، ٣) الكفاءة المهنية، ٤) الكفاءة الاجتماعية.^{٦٧}

تم وصف كفاءات المعلم بالتفصيل في لائحة وزير الشؤون التربوي الوطني رقم ١٦ لسنة ٢٠٠٧ بشأن معايير التأهيل الأكاديمي وكفاءات معلمي المادة في الجدول:^{٦٨}

الجدول ٢. معايير الكفاءة لمعلمي المادة في المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية

نمرة	الكفاءة الأساسية	الكفاءات لمعلمي المادة
أ	الكفاءة التربوية	
١	إتقان خصائص الطلاب من النواحي الجسدية والأخلاقية والروحية والاجتماعية والثقافية والعاطفية والفكرية	- فهم خصائص الطلاب - تعرّف قدرة الطلاب - تعرّف لوازم التدريس الأولى للطلاب - تعرّف صعوبات التعلم لدى الطلاب

⁶⁵ Presiden Republik Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional" (Jakarta, 2003).

⁶⁶ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2015 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah* (Jakarta, 2015).

⁶⁷ Presiden Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*.

⁶⁸ Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru* (Jakarta, 2007).

<ul style="list-style-type: none"> - فهم نظريات التعلم ومبادئ التعلم المتنوعة - تطبيق مختلف الأساليب والاستراتيجيات والمناهج وتقنيات التعلم 	<p>٢ إتقان نظرية التعليم والتعلم ومبادئ التربية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - فهم مبادئ تطوير المناهج الدراسية - تحديد أهداف التعلم - تحديد الخبرات التعليمية المناسبة لتحقيق أهداف التعلم - اختيار مواد تعليمية للتدريس ذات صلة بتجربة وأهداف التعلم - ترتيب المواد التعليمية وفقاً للمنهج المختار وخصائص الطلاب - تطوير المؤشرات وأدوات التقييم 	<p>٣ تطوير المنهج الدراسي المتعلق بالمواد المدروسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - فهم مبادئ تصميم التعلم التربوي - تطوير مكونات تصميم التعلم - ترتيب خطة تعلم كاملة، إما التعلم في الفصل والمختبر والميدان. - إجراء التعلم من خلال الاهتمام بمعايير السلامة المطلوبة - استخدام الوسائل ومصادر التعلم ذات الصلة بالمواد الدراسية - اتخاذ قرارات المعاملات في التعلم الموجه وفقاً للمواقف المتطورة 	<p>٤ تنفيذ أنشطة التعلم الرشيدة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم 	<p>٥ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأغراض التعلم</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تقديم أنشطة تعليمية متنوعة لتشجيع الطلاب على تحقيق الأداء الأمثل - تقديم أنشطة تعليمية متنوعة لتفعيل إمكانات الطلاب وإبداعهم 	<p>٦ تسهيل تنمية إمكانات الطلاب لتحقيق إمكاناتهم المختلفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - فهم مختلف استراتيجيات الاتصال الفعالة والتعاطفية 	<p>٧ التواصل مع الطلاب</p>

	بشكل فعال وتعاطف وبالأدب	والمهذبة، - التواصل الفعال والتعاطف والأدب مع الطلاب في تفاعل الأنشطة أو الألعاب التعليمية التي يتم إنشاؤها دوريًا
٨	إجراء التقييمات والتقييمات لعمليات التعلم ونتائجها	- فهم مبادئ تقويم عملية التعلم ونتائجه وفقا لخصائص المواد - تحديد جوانب عملية التعلم ونتائجه المهمة لتقييمها وتقويمها - تحديد إجراءات تقييم وتقويم عمليات التعلم ونتائجها - تطوير أدوات التقويم وتقييم عمليات التعلم ونتائجها - إدارة التقييم المستمر باستخدام الأدوات المختلفة - تحليل نتائج عملية التقييم ومخرجات التعلم لأغراض مختلفة - تقييم عملية التعلم ونتائجها.
٩	الاستفادة من نتائج التقويم والتقييم لصالح التعليم	- استخدام المعلومات الخاصة بنتائج التقييم لتحديد اكتمال التعلم - استخدام المعلومات الخاصة بنتائج التقييم لتصميم برامج علاجية - إبلاغ نتائج التقييم والتقويم لأصحاب المصلحة - الاستفادة من المعلومات بنتائج التقويم لتحسين جودة التعلم
١٠	إجراء عملية الانعكاس لتحسين جودة التعليم	- الانعكاس على التعلم الذي تم تنفيذه - الاستفادة من نتائج الانعكاس لتحسين وتطوير التعلم - إجراء بحث عملي في الفصل لتحسين جودة التعلم
ب	الكفاءة الشخصية	
١١	التصرف وفقًا للمعايير الدينية والقانونية والاجتماعية والثقافية الوطنية الإندونيسية	- احترام الطلاب بغض النظر عن معتقداتهم وعرقهم وعاداتهم ومنطقتهم الأصلية وجنسهم - التصرف وفقًا للقيم الدينية المعتمدة والقوانين والأعراف الاجتماعية المطبقة في المجتمع والثقافة الوطنية المتنوعة لإندونيسيا
١٢	تقديم النفس كشخص ذي الأخلاق الكريمة ومثال للطلاب والمجتمع	- كن صادقًا وحازمًا وإنسانيًا. - التصرف الذي يعكس التقوى والأخلاق النبيلة. - تصرفات يمكن تقليدها من قبل الطلاب وأفراد المجتمع المحيط

١٣	تقديم النفس الثابت والمستقر والناصح والحكيم والموثوق	- تقديم النفس كشخص ثابت ومستقر. - يقدمون أنفسهم كشخص ناضج وحكيم وموثوق
١٤	إظهار أخلاقيات العمل، والمسؤولية العالية والاعتزاز بالمعلم، والثقة بالنفس	- يظهر أخلاقيات العمل والمسؤولية العالية - تفخر بكونه معلماً وتؤمن بنفسه. - العمل بشكل احترافي ومستقل.
١٥	التمسك بمدونة أخلاقيات المدرس	- فهم مدونة أخلاقيات المدرس. - تطبيق مدونة أخلاقيات المدرس.
ج	الكفاءة الاجتماعية	
١٦	كان شاملاً وموضوعياً ولا تميز بسبب اعتبارات الجنس والدين والعرق والجسدية والخلفية والاجتماعية والاقتصادية	- كن شاملاً وموضوعياً تجاه الطلاب والأقران والبيئة المحيطة في التعلم. - لا تميز ضد الطلاب والأقران وأولياء أمور الطلاب والبيئة المدرسية بسبب الاختلافات في الدين والعرق والجنس والخلفية الأسرية والوضع الاجتماعي والاقتصادي.
١٧	التواصل بشكل فعال وتعاطف وبالأدب مع زملائه في المهنة التربوية وموظفي التعليم وأولياء الأمور والمجتمع	- التواصل مع الزملاء والمجتمعات العلمية الأخرى بطريقة مهذبة وعاطفية وفعالة. - التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع حول برامج التعلم وتقديم الطالب. - إشراك أولياء الأمور والمجتمع في برامج التعلم والتغلب على صعوبات التعلم لدى الطلاب.
١٨	التكيف مع مكان العمل في جميع أنحاء جمهورية إندونيسيا	- التكيف مع بيئة العمل من أجل زيادة الفعالية كمعلم. - تنفيذ برامج متنوعة في بيئة العمل لتطوير وتحسين جودة التعليم
١٩	التواصل مع أعضاء الوحدة المهنية لديه	- التواصل مع الزملاء والمهنة العلمية والمجتمعات العلمية الأخرى من خلال وسائل الإعلام المختلفة من أجل تحسين

	المهنة الأخرى شفهيًا وكتابياً وغيرها	جودة التعلم. - إيصال نتائج ابتكارات التعلم إلى المجتمع المهني نفسه شفهيًا وكتابياً أو بأشكال أخرى.
د	الكفاءة المهنية (لمعلمي اللغة العربية)	
٢٠	إتقان المواد والعناصر والمفهوم والأنماط العقلية العلمية التي تدعم المواد المدروسة	- لديهم المعرفة بالجوانب اللغوية المختلفة في اللغة العربية (اللغويات، والحوارات، وعلم اللغة الاجتماعية، والاستراتيجية). - إتقان اللغة العربية شفهيًا وكتابياً والاستجابة والإنتاجية في كل الجوانب الاتصالية (اللغويات، والحوارات، وعلم اللغة الاجتماعي، والاستراتيجية)
٢١	إتقان معايير الكفاءة والكفاءات الأساسية للمواد المدروسة	- فهم معايير الكفاءة للمواد التي يتم تدريسها. - فهم الكفاءات الأساسية للمواد التي يتم تدريسها. - فهم أهداف التعلم للمواد التي يتم تدريسها.
٢٢	تطوير المواد التعليمية بشكل إبداعي	- اختيار المواد التعليمية التي يتم تدريسها وفقاً لمستوى تطور طلاب. - معالجة المادة المدروسة بشكل إبداعي حسب مستوى تطور طلاب
٢٣	تطوير الاحتراف بطريقة مستدامة من خلال إجراءات الانعكاس	- التفكير باستمرار في الأداء الخاص. - الاستفادة من نتائج التفكير لتحسين الاحتراف. - أجرٍ بحثاً عملياً في الفصل من أجل التحسين المهني. - مواكبة العصر من خلال التعلم من مصادر مختلفة.
٢٤	الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير أنفسهم	- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاتصال. - الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير أنفسهم.

وأضاف كورنياوان أن معايير جودة معلم اللغة العربية لنظر محمد رفعت حسنين والآخرين يمكن تقسيمها إلى ثلاثة خصائص رئيسية، وهي (١) صفات القدوة للمعلم بالنسبة للمتعلمين، (٢) خبرات المعلم ومهاراته التربوية، (٣) ومهارة المعلم في التقويم

المستمر.^{٦٩} من هذا الوصف يمكن الاستخلاص أن هناك الكفاءات الأساسية وجب أن يمتلكها معلموا اللغة العربية، وهي من حيث المعرفة والمهارة والقُدوة الحسنة.

د. المحاولة للمحافظة على كفاءة المعلم

تقع مسؤولية الجهود المبذولة للمحافظة على كفاءة وجودة المعلمين في المدرسة على عاتق مديري المدرسة والمعلمين أنفسهم. تتم المحافظة على كفاءة المعلم من خلال برامج التطوير والتقييم المستمرة. ومن عدة استراتيجيات للمحافظة على كفاءة المعلم هي:

١. إدارة المعلمين في المدرسة

يجب أن تتم المحافظة على كفاءة المعلم بطريقة منهجية ومخطط لها بعناية وتنفيذها بطريقة مطيعة وتقييمها بموضوعية، لأن الاحتراف لا يتحقق في وقت قصير، بل هو عملية مستمرة. وهنا تكمن أهمية الإدارة الفعالة والكفؤة للمعلمين في المدرسة. فيما يتعلق بإدارة المعلم، هناك شيئين يجب التأكيد عليهما (١) إدارة المعلم هي العملية الكاملة للتعاون في حل المشكلات المتعلقة بالمعلمين، (٢) المشكلات التي يتم حلها في إدارة المعلم هي كيفية الحصول على موظفين محترفين والاستفادة منهم بشكل فعال وبكفاءة في توفير التعليم. وبالتالي، فإن الأنشطة الأساسية لحماية وتحسين كفاءة المعلم تشمل (١) تجنيد المعلمين، والتي تتكون من التخطيط والاختيار والتعيين، (٢) تطوير قدرات المعلمين وتحفيزهم على العمل، (٣) مراقبة أداء المعلمين.^{٧٠}

٢. التعليم المهني للمعلمين (PPG) وشهادة المعلمين (Sertification of Educator)

يتضح الاعتراف بمنصب المعلم كمحترف من خلال شهادة المعلم. تم التأكيد في لائحة وزير الشؤون التربوية والثقافية رقم ٣٧ لعام ٢٠١٧ على أن شهادة المعلم تهدف إلى تحسين كفاءة المعلمين في المناصب كمحترفين في وحدات التعليم لتحقيق الكفاءات التربوية والشخصية والاجتماعية والمهنية وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها.^{٧١} واستناداً إلى

^{٦٩} كورنياوان، "تحليل جودة المعلم في مؤسسة الأزهار بباري على أساس معايير جودة معلم اللغة العربية للناطقين بغيرها لمحمد رفعت حسنين وآخرين." نفس المرجع.

^{٧٠} Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar. Ibid.*

^{٧١} Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, "Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan RI Nomor 37 Tahun 2017 Tentang Sertifikasi Guru Dalam Jabatan Yang Diangkat Akhir Tahun 2015, Pasal 3 Ayat 1," 2017.

أحدث اللوائح المتعلقة بتنفيذ التعليم المهني للمعلمين (PPG) في عام ٢٠١٨، تم توضيح أن شهادة المعلمين في المناصب المعينة في نهاية عام ٢٠١٥ يتم تنفيذها بواسطة برنامج التعليم المهني للمعلمين (PPG) الذي تنظمه الجامعات التي لديها برامج تجنيد موظفي التعليم المعتمدة. يمكن إدراك المعلمين المحترفين من خلال زيادة فعالية شهادة المعلم، وزيادة الالتزام بعمل المعلم وزيادة قدرات عمل المعلم. يمكن أن تؤدي شهادة المعلم الفعالة إلى زيادة التزام المعلم بالعمل وزيادة قابلية توظيف المعلمين.^{٧٢}

٣. الدراسة الإضافية (مهمة الدراسة)

الدراسة الإضافية هي أيضًا محاولة لضمان وتطوير كفاءة المعلم في المستقبل. يمكن تنفيذ مشاركة المعلمين في الدراسة الإضافية من خلال توفير مهمة الدراسة، سواء في داخل البلاد أو خارجه، للمعلمين المتفوقين. سيؤدي تنفيذ هذه الدراسة الإضافية إلى إنتاج معلمين موجهين يمكنهم مساعدة المعلمين الآخرين في جهود التطوير المهني الخاصة بهم.^{٧٣} الدراسة الإضافية هي من برامج التعليم للمعلمين أثناء الخدمة (in-service education)، ويمكن للحاصلين على دبلوم الاستمرار في المستوى البكالوريوس، ثم من البكالوريوس يمكنهم الاستمرار في الماجستير، ومن الماجستير إلى مستوى الدكتوراه.

٤. مجلس استشارة معلمي المادة (MGMP)

أحد البرامج التي تم اعتبارها فعالة في تحسين الكفاءة للمعلمين هي من خلال مجلس استشارة معلمي المادة (MGMP). يتم تنفيذ هذا البرنامج الذي يأتي من مجال دراسي واحد لمناقشة المشاكل المتعلقة بالمادة المدروسة. لذلك، يعد برنامج MGMP أحد أنظمة ترقية المعلم بنمط: من المعلم، من أجل المعلم، وللمعلم.^{٧٤} لا يزال وجود مجلس استشارة معلمي المادة له دور مهم وهام للغاية في التطوير المهني للمعلمين. مجلس

⁷² Mahyuddin, "Konsep Guru Profesional (Kajian Terhadap Efektivitas Sertifikasi Guru, Komitmen Kerja Guru Dan Kemampuan Kerja Guru Bersertifikasi) Di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Se-Kota Pekanbaru," *AL-Mutharahah: Jurnal Penelitian dan Kajian Sosial Keagamaan* 15, no. 2 (2018): 197–225.

⁷³ Ratna Rosita Pangestika and Fitri Alfarisa, "Pendidikan Profesi Guru (PPG): Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru Dan Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia," in *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta* (Yogyakarta, 2015), 671–683.

⁷⁴ Suyanto and Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi Dan Kualitas Guru Di Era Global* (Jakarta: Erlangga, 2013).

استشارة معلمي المادة (MGMP) هو منتدى لأنشطة المعلمين في الموضوعات المماثلة على مستوى المدرسة المتوسطة لحل المشكلات المختلفة وتحسين جودة التعلم وإكماله بشكل مستمر.^{٧٥}

٥. ورشة العمل (Workshop) والتدريبات (Training)

يتكون العناصر في ورش العمل للمعلمين من كيفية إعداد خطط التدريس، وكيفية إدارة التعليم، وكيفية تخطيط وتنفيذ تقييم نتائج التعلم. من خلال أنشطة ورشة العمل، يمكن للمعلمين اكتساب العلوم والمعرفة من خلال المناقشات والتدريب لتحسين الكفاءة ومهارات التعلم.^{٧٦} والتدريب (Training) هو جهد تشمل أهدافه على ثلاثة جوانب رئيسية، وهي اكتساب المعرفة والمهارات وتنمية المواهب في محاولة لتحسين أداء الفرد في وظيفة معينة أو محددة.^{٧٧}

٦. الندوة العلمية

من محاولات المدرسة لترقية جودة المعلم هو إرسال بعض المعلمين إلى الندوات التعليمية. وخصوصاً لمعلمي اللغة العربية يمكن للمدرسة إرسال المعلمين إلى الندوات اللغوية الدولية أو العالمية. المعلمون سيشترون الندوة اللغوية في المؤسسة الأخرى أو الجامعات أو الدورات الأخرى.^{٧٨} وكذلك، تنشط العديد من منظمات معلمي المادة أيضاً في تنظيم الأنشطة المهنية ذات الطبيعة العلمية مثل الندوات وورش العمل والتدريب، فضلاً عن الأنشطة غير العلمية مثل منتديات رعاية المعلمين الذين يعانون من مشاكل قانونية وأنشطة اجتماعية أخرى.^{٧٩}

⁷⁵ Imron Fauzi, *Etika Profesi Keguruan* (Jember: IAIN Jember Press, 2018).

^{٧٦} سيد علي جديد العبدروس، "إدارة الموارد البشرية في ترقية جودة معلم اللغة العربية بمعهد للعام الدراسي ٢٠١٦"، *الثقافة*: 16, no. 2 (2016): 125-139.

⁷⁷ Muh Hambali and M Luthfi, "Manajemen Kompetensi Guru Dalam Meningkatkan Daya Saing," *Journal of Management in Education (JMIE)* 2, no. 1 (2017): 10-19.

^{٧٨} ديفي زوليانتي حسنة، "إدارة ترقية جودة معلمي اللغة العربية في مؤسسة تعليم اللغة العربية 'الأزهار' باري، كديري، جاوى الشرقية" (جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، ٢٠١٩).

⁷⁹ Susanto, *Profesi Keguruan. Ibid.* hal. 96

الفصل الثالث

منهجية البحث

أ. المدخل ونوع البحث

يستخدم هذا البحث المنهج الكيفي الوصفي، وهو إجراء البحث الذي ينتج البيانات الوصفية في شكل كلمات مكتوبة أو منطوقة من الناس والسلوك الذي يمكن ملاحظته.⁸⁰ وهذا المنهج هو المنهج من مناهج البحث الذي يركز في وصف الظواهر وفهمها والتعمق فيها، ويعتمد هذا المنهج على الدراسة الظاهرة في ظروفها الطبيعية باعتبارها مصدرا مباشرا للبيانات. ونوع هذا البحث هو دراسة حالة، تدرس دراسات الحالة بشكل مكثف الخلفية والوضع الحالي والتفاعلات البيئية التي تحدث في وحدة اجتماعية مثل فرد أو مجموعة أو مؤسسة أو مجتمع. دراسة الحالة هي دراسة متعمقة لوحدة اجتماعية بطريقة تنتج صورة جيدة التنظيم وكاملة.⁸¹ الحالة المدروسة في هذا البحث هي استراتيجية للمحافظة على الكفاءة المهنية لدى معلمي اللغة العربية من خلال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التربوية (المدرسة خديجة المتوسطة بمدينة مالانج).

ب. حضور الباحثة

يعتبر البشر كأداة لجمع البيانات إحدى خصائص البحث الكيفي. كما ذكر مولونج أنه في البحث الكيفي، يكون الباحث نفسه أو الباحث بمساعدة الآخرين هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات. وذلك لأن البشر كأدوات يمكن أن يرتبطوا مباشرة بالمستجيبين وكائنات البحث، ويمكنهم فهم العلاقة بين الحقائق في الميدان، ويمكنهم تقييم العوامل المزعجة في البحث والتغلب عليها.⁸² لذلك، وتقوم الباحثة كأداة البحث الرئيسية في جمع البيانات (human instrument)، حيث تجمع البيانات، وتخفيضها، وتعرضها، وتستنتج نتيجة البحث. وأصبح الأدوات الأخرى مساعدة في عملية البحث، مثل دليل الملاحظة، ودليل المقابلة، ودليل التوثيق. أما خطوات البحث التي قامت بها الباحثة وهي

⁸⁰ Bogdan and Taylor, *Qualitatif Research for Education* (London: Allyn and Bacon Inc, 1998).

⁸¹ Andi Arif Rifa'i, *Pengantar Penelitian Pendidikan* (Bangka Belitung: PPs IAIN SAS Babel, 2019).

⁸² Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006).

(١) تصميم البحث، (٢) اختيار ميدان البحث، (٣) إعداد رسالة الإذن للبحث، (٤) جمع البيانات في الميدان، (٥) تحليل نتائج البحث، (٦) استنتاج نتائج البحث.

ج. ميدان البحث

ويقوم هذا البحث في مدرسة خديجة المتوسطة مالانج التي لوحظت في بيئة طبيعية (Natural Setting)، حيث أن من سمات البحث الكيفي الوصفي هو فحص الظواهر الاجتماعية والثقافية في حال يحدث بشكل طبيعي، وليس في ظروف اصطناعية أو معملية.^{٨٣} وتقع مدرسة خديجة في الشارع أرجونا نمرة ١٩-أ، كلوجين، بمدينة مالانج، في محافظة جاوى الشرقية، إندونيسيا، ولها الرمز البريدي ٦٥١١٩. مدرسة خديجة هي مدرسة خاصة أو المدرسة اللاحكومية، ولديها درجة الاعتماد "أ" أو ممتاز. لديها رقم إحصاء المدرسة ١٢١٢٣٥٧٣٠٠١٠ ورقم الهاتف (٠٣٤١) ٣٥٤٣٦١ وعنوان البريد الإلكتروني mtskhadijahmalang@gmail.com.^{٨٤}

د. البيانات ومصادرها

تنقسم البيانات في هذا البحث إلى نوعين:

١. البيانات الأساسية

البيانات الأساسية في هذا البحث هي مجموعة من المعلومات التي تشمل على الأقوال والأفعال والوقائع. ومصدر البيانات الرئيسية هي الأشخاص الذين تمت ملاحظتهم والمقابلات معهم. كما ذكر مولونج، أنه تم الحصول على البيانات الرئيسية في البحث الكيفي من خلال الجهود المشتركة لعملية الرؤية والسمع وطرح الأسئلة في أنشطة الملاحظة والمقابلة.^{٨٥} ويتألف الأشخاص المرجعون في هذا البحث من مدير المدرسة ومسؤول العلاقات العامة ومعلمي اللغة العربية وفريق ضمان الجودة بالمدرسة.

⁸³ Moch Bahak Udin By Arifin and Nurdyansyah, *Buku Ajar Metodologi Penelitian Pendidikan* (Sidoarjo: UMSIDA PRESS, 2018).

⁸⁴ PROFIL | Madrasah Tsanawiyah Khadijah Kota Malang. (n.d.). Retrieved December 10, 2022, from <https://www.mtskhadijahmalang.sch.id/profil/>

⁸⁵ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Ibid. Hal. 157

٢. والبيانات الثانوية

والبيانات الثانوية هي معلومات من المراجع المكتوبة، منها الوثائق والكتب والمقالات والمراجع الأخرى التي لديها علاقة بموضوع البحث. تم الحصول على البيانات الثانوية في هذا البحث من خلال دراسة متعمقة للوثائق، سواء الوثائق الرسمية والوثائق غير الرسمية. تشمل الوثائق التي تمت دراستها الخطة الاستراتيجية لإدارة المدرسة، وتقرير الإشراف الأكاديمي، ومناهج تعلم اللغة العربية، وخطة تعلم اللغة العربية للمعلمين، وتوثيق نتائج الملاحظة، وغير ذلك.

هـ. طريقة جمع البيانات

ولجمع البيانات، تستخدم الباحثة الطروق المعينة كما قال مولونج عن طريقة جمع البيانات في البحث الكيفي، وهي طريقة الملاحظة والمقابلة والتوثيق.^{٨٦}

١. الملاحظة

يتم إجراء الملاحظة في البحث الكيفي من قبل الباحثة التي تذهب مباشرة إلى الميدان لمراقبة سلوك وأنشطة الأفراد في موقع البحث. في هذه الملاحظة، قامت الباحثة بتسجيل الأنشطة المنظمة وشبه المنظمة في موقع البحث. وفي عملية الملاحظة يمكن للباحثين أيضاً المشاركة في مجموعة متنوعة من الأدوار، مثل الملاحظة التشاركية.^{٨٧} وتهدف الملاحظة إلى دراسة مستوى كفاءة معلمي اللغة العربية. بما في ذلك ملاحظة الأنشطة التعليمية لمراقبة الكفاءة التربوية والكفاءة المهنية، وملاحظة التفاعلات بين الجهات الفاعلة مثلاً بين المعلمين، أو بين مدير المدرسة والمعلمين، أو بين المعلمين والطلاب، بهدف مراقبة الكفاءة الاجتماعية والكفاءة الشخصية للمعلمين.

⁸⁶ Ibid. Ibid.

⁸⁷ John W Creswell, *Research Design*, 4th ed. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016).

٢. المقابلة

أجرت الباحثة في هذا البحث المقابلات مع عدد من الأفراد، وهم: (١) رئيس المدرسة، (٢) مدير العلاقات العامة، (٣) معلمي اللغة العربية، (٤) وفريق ضمان الجودة بالمدرسة. واستخدم ثلاثة أنواع من المقابلات، وهي المقابلات غير المنظمة والمقابلات شبه المنظمة والمقابلات المنظمة. المقابلة غير المنظمة هي مقابلة مستقلة حيث لا يستخدم الباحث دليل المقابلة الكامل والمنهجي لجمع البيانات، ولكنه يستخدم فقط الخطوط العريضة للمشكلة المطلوب طرحها.^{٨٨} تستخدم الباحثة هذا النوع من المقابلات في الدراسة الاستقصائية أو البحث الأولي. أما المقابلة المنظمة فاستخدمت في المقابلة الثانية. وتم استخدام المقابلة شبه المنظمة في المقابلة الثالثة وما إلى ذلك.

٣. التوثيق

التوثيق هي تقنية لجمع البيانات في شكل الوثائق. الوثائق هي سجلات الأحداث التي قد وقعت. يمكن أن تكون المستندات في شكل كتابة أو رسومات أو أعمال ضخمة لشخص ما. المستندات في شكل كتابات مثل اليوميات وتاريخ الحياة والسير الذاتية واللوائح والسياسات وعلى شكل صور كالصور والرسومات وغيرها. تعد دراسات الوثائق مكملة لطرق الملاحظة والمقابلة في البحث الكيفي.^{٨٩} في هذا البحث، استخدمت الباحثة طريقة التوثيق لدراسة الوثائق الرسمية في المدارس، سواء الوثائق الداخلية أو الخارجية. ومن الوثائق المدروسة في هذا البحث هي: (١) الخطة الاستراتيجية للمدرسة، (٢) تقرير الإشراف الأكاديمي لدراسة تقييم معلمي اللغة العربية، (٣) ومناهج تعلم اللغة العربية كذلك خطة تعلم اللغة العربية لدراسة كفاءة معلمي اللغة العربية. ويمكن رؤية العلاقة بين البيانات ومصادر البيانات وطرق جمع البيانات في هذا الجدول:

^{٨٨} Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2008).

^{٨٩} Ibid. *Ibid.* hal. 240

الجدول ٣. البيانات ومصادرها وطرق جمعها

نمرة	البيانات	المصدر	طريقة جمع البيانات
١	عملية تخطيط معلمي اللغة العربية	رئيس المدرسة، فريق ضمان الجودة، خطة استراتيجية للمدرسة	المقابلة والتوثيق
٢	تنفيذ اختيار معلمي اللغة العربية	رئيس المدرسة، مدير العلاقات العامة، معلمي اللغة العربية	المقابلة
٣	إستراتيجية تطوير معلمي اللغة العربية	رئيس المدرسة، فريق ضمان الجودة، معلمي اللغة العربية، خطة استراتيجية للمدرسة	الملاحظة والمقابلة والتوثيق
٤	منهج تقييم معلمي اللغة العربية	رئيس المدرسة، معلمي اللغة العربية، شكل تقرير الإشراف الأكاديمي	الملاحظة والمقابلة والتوثيق

و. طريقة تحليل البيانات

وفي تحليل البيانات التي تم جمعها، يستخدم المؤلف تقنية تحليل البيانات النوعية التي اقترحها Miles & Huberman، والتي تتكون من:^{٩٠}

١. تركيز البيانات (Data Focus)

البيانات التي تم الحصول عليها من البحث في الميدان عديدة ومتنوعة، ولكن ليست كل البيانات مطلوبة في البحث. لذلك، من الضروري أن تكون هناك عملية تركيز البيانات لتحديد وفصل النقاط الرئيسية بحيث يكون البحث أكثر تركيزاً. يتم تركيز البيانات عن طريق القراءة بعناية وبالتفصيل للحصول على النقاط المهمة للبحث.

٢. عرض بيانات (Data Display)

وبعد تركيز البيانات، يجب تقديم البيانات لتسهيل تنظيمها. يمكن تقديم البيانات في شكل جداول ورسوم بيانية ورسوم توضيحية وغيرها. في هذا البحث قدم الباحث البيانات في شكل جداول وشروحات سردية بحيث يسهل الفهم واستخلاص النتائج.

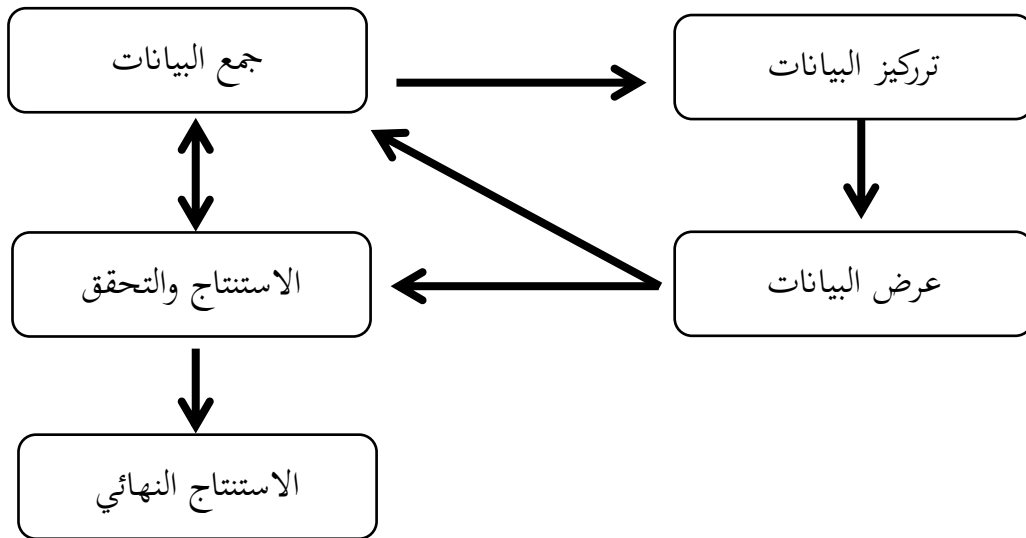
⁹⁰ Matthew B. Miles and A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, 2nd ed. (New York: Sage Publications, 1994).

٣. الاستنتاج والتحقق (Conclusion and Verification)

الخطوة الأخيرة في مرحلة تحليل البيانات هي استخلاص النتائج أو الاستنتاج والتحقق. يجب التحقق من الاستنتاجات التي تم الحصول عليها في البداية بأدلة صحيحة ومتسقة حتى نهاية البحث. الاستنتاجات في البحث الكيفي هي الاستكشاف الجديد لم يكن موجودا من قبل.

تستخدم طريقة تحليل البيانات طرقًا تفاعلية، أي بين عملية جمع البيانات، وتركيز البيانات، وعرض البيانات، والاستنتاج، لا يُنظر إليها على أنها نشاط يحدث بطريقة خطية، ولكنها دورة تفاعلية كما هو موضح في المخطط التالي:

الرسم ٢. خطوات تحليل البيانات



ز. طريقة تأكد صحة نتائج البحث

بعد الاستنتاج، لا يزال يتعين التحقق من صحة البيانات لاختبار مصداقيتها. وبعض الأساليب التي يستخدمها الباحث للحصول على نتائج بحث موثوقة ما يلي:

١. توسيع نطاق المراقبة

تديد الملاحظة يعني عودة الباحث إلى الميدان، وإجراء الملاحظات، والمقابلات مرة أخرى مع مصادر البيانات التي تمت مواجهتها والمصادر الجديدة. يعتمد طول امتداد الملاحظة بشكل كبير على عمق البيانات واتساعها ويقينها. في توسيع الملاحظات

لاختبار مصداقية البيانات، تركز الملاحظات على اختبار البيانات التي تم الحصول عليها، هل كانت البيانات صحيحة أم لا.⁹¹

٢. زيادة المثابرة

زيادة المثابرة تعني إجراء الملاحظات بعناية أكبر وباستمرار. يتحقق الباحث مرة أخرى مما إذا كانت البيانات التي تم العثور عليها خاطئة أم لا حتى يتمكن من تقديم وصف دقيق ومنهجي للبيانات التي يتم ملاحظتها.

٣. التثليث

يُعرّف التثليث في البحث الكيفي بأنه اختبار صحة البيانات التي تم الحصول عليها من مختلف المصادر والطرق والوقت. لذلك، هناك تقنية لاختبار صحة البيانات من خلال تثليث المصادر والطرق والوقت. يتم تثليث المصادر لاختبار صحة البيانات عن طريق التحقق من البيانات التي تم الحصول عليها من عدة مصادر. تتم تقنيات التثليث لاختبار مصداقية البيانات عن طريق التحقق من نفس المصدر ولكن باستخدام تقنيات مختلفة. من الضروري أيضًا إجراء الاختبار في أوقات ومواقف مختلفة للحصول على بيانات صحيحة.

٤. تأكد الأعضاء

تأكد الأعضاء هو عملية فحص البيانات التي حصل عليها الباحث لمصدر البيانات. الهدف هو تحديد مدى ملاءمة البيانات الموجودة مع البيانات المقدمة من مصدر البيانات. إذا تم الاتفاق على البيانات التي تم العثور عليها من قبل مصدر البيانات، فإن البيانات صحيحة، ولكن إذا لم يتم الاتفاق عليها، فمن الضروري إجراء مزيد من المناقشة مع مصدر البيانات.

⁹¹ Danuari and Siti Maisaroh, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru, 2019).

الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها

الفصل الرابع هو عرض لبيانات نتائج البحث وتحليلها. تم الحصول على نتائج البحث بعد أن أجرت الباحثة بحثًا ميدانيًا لمدة عام دراسي واحد. كان الغرض من هذا البحث هو دراسة إدارة الموارد البشرية للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة مالانج. بناءً على أسئلة البحث، هناك أربع مناقشات رئيسية في هذا الفصل، وهي: (١) تخطيط معلمي اللغة العربية، (٢) توظيف واختيار معلمي اللغة العربية، (٣) تدريب وتطوير معلمي اللغة العربية، و (٤) تقييم معلمي اللغة العربية.

أ. تخطيط معلمي اللغة العربية

مدرسة خديجة المتوسطة بمدينة مالانج (MTs Khadijah Malang) هي مدرسة تتميز بدين الإسلام من خلال الجمع بين منهج الإدارة الدينية ومنهج إدارة التربية الوطنية. هذه المدرسة تحت رعاية مؤسسة مسجد خديجة مالانج. تتكون مؤسسة مسجد خديجة مالانج من عدة أقسام، أحدها قسم التربية. في ١١ يناير ١٩٧٦، أنشأ قسم التربية في مؤسسة مسجد خديجة مدرسة خديجة المتوسطة. في ذلك الوقت، كان قسم التربية يرأسه الدكتور مخلص عثمان والدكتور رحمن حلمي كسكرتير. في بداية التأسيس، سميت مدرسة خديجة بمدرسة معلمات ٦، وفي السنة الثانية غيرت اسمها إلى مدرسة خديجة الإعدادية للبنات، حتى تخرج المتخرجون الأولون في عام ١٩٧٩، غيرت اسمها إلى مدرسة خديجة المتوسطة مالانج. والآن، هناك ٤ مؤسسات تعليمية تحت رعاية مؤسسة مسجد خديجة، وهي مدرسة خديجة الابتدائية (MI Khadijah)، ومدرسة خديجة المتوسطة (MTs Khadijah)، ومدرسة عائسية الابتدائية (SD Aisiyah)، وجامعة بودي أوتاما (IKIP Budi Utomo).^{٩٢}

⁹² (30981) MTs KHADIJAH OFFICIAL - YouTube. (n.d.). Retrieved December 10, 2022, from <https://www.youtube.com/@mtskhadijahofficial7705/videos>

ولا يتم التخطيط لمعلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة كل عام، ولكن يتم تنفيذه كلما دعت الحاجة إلى توظيف معلم جديد للغة العربية. هناك ثلاثة أسباب تسبب الحاجة إلى معلم جديد في مدرسة خديجة المتوسطة، وهي أ) استقال المعلم السابق من العمل، ب) كان لدى المعلم القديم ساعات دراسية كثيرة جدًا مما تسبب في إرهاق المعلم، ج) لم يكن لدى المعلم المؤهلات التعليمية المناسبة للمادة التي يتم تدريسها. على سبيل المثال، معلم اللغة العربية ليس خريجًا متخصصًا في التربية، بل تخصص الأدب العربي. هذا وفقًا لشرح مدير العلاقات العامة، "يتطلب الأمر معلمًا يكون تخصصه مناسبًا مع المادة التي يتم تدريسها، لتلبية متطلبات القانون وضرورة المساءلة أمام إدارة التربية الوطنية".^{٩٣} كان أحد الأشياء التي أدت إلى تنفيذ تخطيط معلم اللغة العربية هو أن المعلم القديم كان لديهم ساعات دراسية كثيرة جدًا، كما حدث في عام ٢٠١٩.

تم تنفيذ التخطيط الأخير لمعلمي اللغة العربية في عام ٢٠١٩. قبله، كان هناك معلم واحد فقط للغة العربية في مدرسة خديجة، وهو السيدة ستي فتح الجنة. ينقسم الطلاب في مدرسة خديجة إلى ثلاثة مستويات، وهي الصف السابع والصف الثامن والصف التاسع، ويتكون كل صف من أربع مجموعات دراسية. نسبة ساعات الدراسة إلى دروس اللغة العربية ٣ ساعات في الأسبوع. لذلك، في ذلك الوقت كان عبء العمل على السيدة جنة ٣٦ ساعة في الأسبوع. نظرًا لأن عبء التدريس والواجبات كبيرة جدًا، فإن التخطيط ضروري لإضافة معلم للغة العربية، حتى يتمكن المعلمون من العمل وتنفيذ المهام على النحو الأمثل.

يتم التخطيط لمعلم اللغة العربية في مدرسة خديجة على عدة خطوات. الخطوة الأولى، قام بتجميع عبء العمل المدرسي بأكمله. يتكون عبء العمل المدرسي من وظيفة التعليم والتعلم والوظيفة الإدارية. يُنظر إلى عبء التعليم والتعلم من عدد المواد في مناهج الصف السابع والصف الثامن والصف التاسع؛ بالإضافة إلى إجمالي عدد ساعات

^{٩٣} برهان الدين كورنيانوان، نتائج المقابلة (مالانج، ٨ مارس ٢٠٢٢)

الدروس وجهًا لوجه في أسبوع واحد. البيانات المتعلقة بعبء التعليم والتعلم في مدرسة خديجة واردة في وثيقة الخطة الاستراتيجية للمدرسة ويمكن رؤيتها في الصورة التالية،

الرسم ٣. مكونات المناهج الدراسية وعبء التعليم والتعلم

b. KOMPONEN STRUKTUR KURIKULUM

KONDISI IDEAL	KONDISI RIIL	RENCANA TINDAK LANJUT
KURIKULUM KELAS VII, VIII, IX		
a. Terdiri atas 16 mata pelajaran, dan pembiasaan diri	Terdiri atas 15 mata pelajaran, Bimbingan Konseling dan 3 Program pengembangan diri	Berpedoman pada aturan-aturan kurikulum yang berlaku dan mempertimbangkan aspek pendidikan karakter melalui program pengembangan diri (Tilawah dan program Tahfidz)
b. Alokasi waktu satu jam pelajaran adalah 40 menit	Alokasi waktu satu jam pelajaran adalah 40 menit	Alokasi waktu satu jam pelajaran adalah 40 menit
c. Minggu efektif dalam satu tahun pelajaran (dua semester) adalah 46 – 47 minggu	Minggu efektif dalam satu tahun pelajaran (dua semester) adalah 46 minggu	Minggu efektif dalam satu tahun pelajaran (dua semester) adalah 46 minggu dengan penambahan 6 JP untuk program pengembangan diri.

c. KOMPONEN BEBAN BELAJAR

KONDISI IDEAL	KONDISI RIIL	RENCANA TINDAK LANJUT
JUMLAH JAM PELAJARAN SETIAP MINGGU		
Jumlah jam pembelajaran tatap muka per minggu adalah 34 s.d. 40 jam pembelajaran	Jumlah jam pembelajaran tatap muka per minggu adalah 40 jam pembelajaran	Berpedoman pada aturan-aturan kurikulum yang berlaku

يتضح من هذا الرسم أن إجمالي عدد المواد في عام دراسي واحد للصفوف السابع والثامن والتاسع هو ١٥ مادة، و ٣ برامج للتطوير الذاتي وهي تلاوة القرآن وتحفيظ القرآن والبرامج اللامنهجية. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدد ساعات التعلم وجهًا لوجه هو ٤٠ ساعة في الأسبوع والتي يجب أن تلتزم بها المدرسة. تتكون الوظيفة الإدارية من ١٢ دورًا ، وهي (١) رئيس المدرسة، (٢) مشرف الفصل، (٣) مدير الطلاب، (٤) مدير المناهج، (٥) مدير العلاقات العامة، (٦) مدير المساعدة التشغيلية للمدرسة (BOSNAS)، (٧) مدير مختبر الكمبيوتر، (٨) مدير مختبر العلوم الطبيعية، (٩) مدير

المكتبة، ١٠) مدير الشركة التعاونية، ١١) مدير البرامج اللامنهجية، ١٢) مشرف تلاوة القرآن. يمكن الاطلاع على التفاصيل المتعلقة بتقسيم الوظيفة في الملحق ٤.

الخطوة الثانية هي تحديد قدرة المعلمين على العمل. يتم ذلك عن طريق تعديل نسبة ساعات التدريس لكل معلم في الأسبوع. استنادًا إلى وثيقة الخطة الاستراتيجية للمدرسة، يكون عبء عمل المعلم القياسي ٢٤ ساعة وجهاً لوجه في الأسبوع (بخلاف المهام الإضافية أو الوظيفة الإدارية). يمكن ملاحظة ذلك في الصورة التالية:

الرسم ٤. عبء عمل المعلم القياسي

BEBAN KERJA MINIMAL GURU		
Beban kerja guru sekurangkurangnya 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu.	95 % beban kerja guru mencapai 24 jam tatap Muka.	Pemerataan beban kerja guru di harapkan 100% beban kerja guru menjapai 24 jam tatap muka.

بناءً على هذه البيانات، فإن ٩٥٪ من معلمي مدرسة خديجة لديهم أعباء عمل معيارية، في حين أن ٥٪ لا يرقون إلى المستوى القياسي، بما في ذلك معلمان للرياضيات لديهما ٢٠ ساعة من الدروس في الأسبوع، ومعلمان للعلوم الطبيعية لديهم ٢٠ ساعة من الدروس في الأسبوع، ومعلم الإرشاد والتوجيه لديه ٣٦ ساعة في الأسبوع.

يستوفي معلم اللغة العربية المعايير من خلال التدريس على مدار ٢٤ ساعة في الأسبوع. وذلك لأنه تم تعديل نسبة التدريس في عام ٢٠١٩ بإضافة معلم واحد للغة العربية لتخفيف العبء عن معلم اللغة العربية القديم، أي ٣٦ ساعة من الدروس. بالإضافة إلى العبء التعليمي، فإن معلم اللغة العربية لديه أيضاً مهام إضافية مثل مشرف الفصل، ومشرف بلاوة القرآن، وغيرها. ترد التفاصيل المتعلقة بعبء العمل على معلمي مدرسة خديجة في وثيقة تقسيم وظائف المعلمين والتي يمكن رؤيتها في الملحق ٤.

الخطوة الثالثة هي تسجيل المعلمين الحاليين. يتم ذلك من خلال تحليل جميع الموارد البشرية النشطة للمعلمين وعبء العمل الخاص بهم لمعرفة الموارد البشرية التي يمكن

أن تلبية احتياجات المعلم من خلال زيادة ساعات التدريس، على سبيل المثال المعلمين في مجموعة مادة واحدة. مثلاً، يمكن لمعلم القرآن والحديث الذي لديه ساعات تدريس أقل من ٢٤ ساعة أن يساعد في تعليم العقيدة والأخلاق إذا لزم الأمر، لأنهم ينتمون إلى نفس مجموعة المواد الدينية الإسلامية وهم من خريجي قسم التربية الإسلامية. ومع ذلك، لا يمكن تلبية احتياجات معلمي اللغة العربية من قبل معلمي المواد الأخرى، لأن مادة اللغة العربية غير مدرجة في أي مجموعة المواد. لذلك، إذا كانت هناك حاجة لمعلمي اللغة العربية، فيجب أن يتم توظيف المعلم الجديد. أما البيانات عن المعلمين والموظفين الحاليين في مدرسة خديجة يمكن ملاحظتها في الجدول الآتي:

الجدول ٤. بيانات المعلمين والموظفين في مدرسة خديجة المتوسطة

نمرة	الاسم	الإشغال	المجال
١	الدكتور طاهر لوط الماجستير	مشرف المؤسسة	
٢	الدكتور أيكو ليستيونو	مراقب الأموال	
٣	رملة اليسانس	معلم	الرياضيات
٤	ستي زبيدة اليسانس	معلم	اللغة الانجليزية
٥	نجمة اليسانس	معلم	الفقه
٦	ستي فتح الجنة اليسانس	معلم	اللغة العربية
٧	دية سري اليسانس	معلم	اللغة الاندونيسية
٨	دارماجي اليسانس	معلم	علم التكنولوجيا والفنون
٩	نيناهانداياني اليسانس	معلم	اللغة المحلية
١٠	أيكو واردويو اليسانس	معلم ورئيس المدرسة	العلم الاجتماعي
١١	برهان الدين كورنياوان اليسانس	معلم ومدير العلاقة العامة	علم العقيدة والأخلاق
١٢	أناندا تريابرمانا اليسانس	معلم ومدير المناهج الدراسية	اللغة الانجليزية
١٣	فجر بربوو اليسانس	معلم	الرياضيات
١٤	راتنا دوي ليستاري اليسانس	معلم	التوجيه الإرشادي

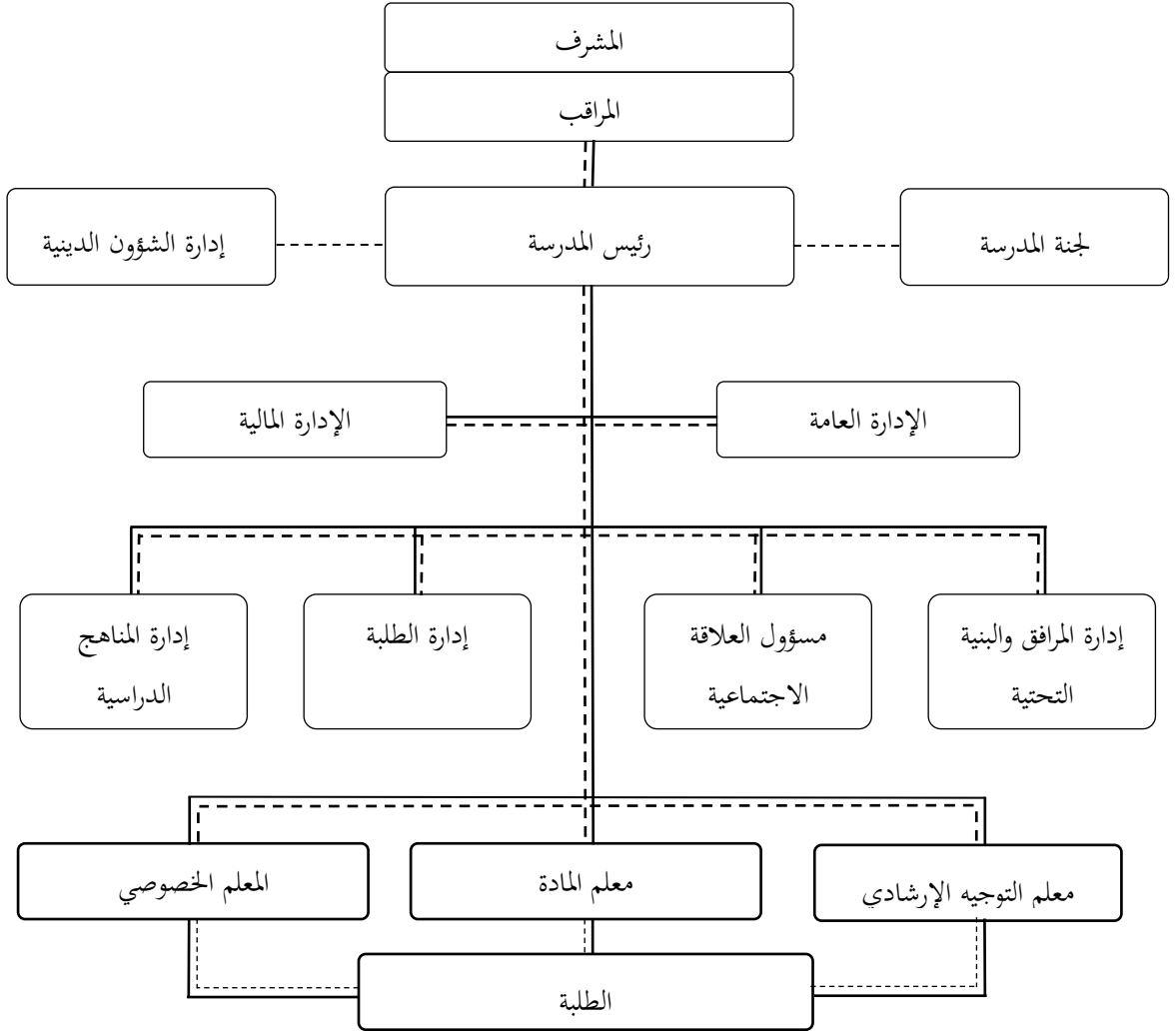
الرياضة البدنية	معلم ومدير الطلاب	عرفان نور رمضان الليسانس	١٥
الفنون والثقافة	معلم	أديتيا ريزتياوان الليسانس	١٦
اللغة الاندونيسية	معلم	ليندا أبريليا الليسانس	١٧
علم المواطنة	معلم	ريكا فوزية الليسانس	١٨
العلم الاجتماعي	معلم	كافين إنديانا الليسانس	١٩
اللغة العربية، تلاوة القرآن	معلم	عيني شفاء كورنيا وحي ليسانس	٢٠
اللغة الاندونيسية	معلم	أردي فجر الليسانس	٢١
علم الطبيعة	معلم	وحي براموديتا ساري الماجستير	٢٢
علم القرآن والحديث	معلم	إخوان شافعي الليسانس	٢٣
الرياضيات والمواطنة	معلم	مايتريا ليلي عزيزة الليسانس	٢٤
تاريخ الإسلام والثقافة	معلم	ويندارتو الماجستير	٢٥
علم الطبيعة والفيزياء	معلم	نوبا بريانا ليستاري الليسانس	٢٦
علم الطبيعة	معلم	نور العزيزة الليسانس	٢٧
-	أمين المكتبة	ويجياتي	٢٨
-	مدير الأموال	تيتيك أريستاواتي الليسانس	٢٩
-	موظف الإدارة	سيد الأنام	٣٠
-	موظف النظافة	إمام علي مصطفى	٣١
-	موظف النظافة	خير الرازقين	٣٢
-	ضمان الأمن	ماس داني	٣٣
-	أمين المكتبة	ويجياتي	٣٤
-	مدير الأموال	تيتيك أريستاواتي الليسانس	٣٥

الخطوة الرابعة في تخطيط معلمي اللغة العربية هي تحديد عدد ونوع المعلمين المحتاجين. إذا لم يتم تلبية احتياجات معلمي اللغة العربية مع المعلمين الحاليين، فستقرر المدرسة عدد ونوع المعلمين اللازمين بناءً على النتائج المتراكمة لعبء العمل المدرسي، وقدرة عمل المعلم، وبيانات المعلم الحالية. يبلغ حجم العمل المدرسي ٣٦ ساعة في الأسبوع لدروس اللغة العربية، في حين أن قدرة المعلم على العمل هي ٢٤ ساعة في الأسبوع، لذلك هناك حاجة إلى معلم إضافي واحد لضبط نسبة التدريس وتخفيف عبء العمل على معلمة اللغة العربية الحالية، كما حدث في عام ٢٠١٩.

يلعب فريق ضمان الجودة دورًا مهمًا في عملية تخطيط معلم اللغة العربية. بناءً على شرح رئيس المدرسة، في تحسين جودة مدرسة خديجة المتوسطة بما في ذلك تحسين كفاءة المعلمين والمحافظة عليها، صنع المدرسة فريقًا خاصًا يسمى فريق ضمان الجودة. هذا ما نقله رئيس المدرسة خلال مقابلة: "نشكّل فريق ضمان الجودة الذي يهدف إلى ضمان وتحسين جودة المدرسة من جميع الجوانب. يشبه فريق ضمان الجودة بالمساعدين، أي أولئك الذين يساعدون رئيس المدرسة في تحسين جودة المدرسة".^{٩٤} فيما يتعلق بالمحافظة على جودة المعلم، فإن فريق ضمان الجودة مكلف بتحليل احتياجات المعلم، والإشراف على عملية الاختيار التي يقوم بها فريق التوظيف، وتصميم أنشطة التطوير للمعلمين، وتقييم المعلمين وتحليل نتائج التقييم. يتكون فريق ضمان الجودة من ممثلين عن مجتمع المدرسة، وهم: (أ) ممثل أعضاء لجنة مؤسسة مسجد خديجة، (ب) رئيس المدرسة، (ج) ممثلو لجنة المدرسة (committee)، (د) ممثل المعلمين، (هـ) ممثل الموظفين. بعد تحديد عدد ونوع المعلمين المحتاجين، فإن المهمة التالية لفريق ضمان الجودة هي تعيين فريق توظيف يقوم بتوظيف معلمي اللغة العربية. ويمكن ملاحظة الهيكل التنظيمي لمدرسة خديجة المتوسطة في الصورة الآتية:

^{٩٤} إيكو واردويو، نتائج المقابلة (مالانج، ٨ مارس ٢٠٢٢)

الرسم ٥. الهيكل التنظيمي لمدرسة خديجة المتوسطة



الملاحظة:

سطر القيادة _____

سطر التنسيق - - - - -

ب. توظيف واختيار معلمي اللغة العربية

يلعب فريق التوظيف دورًا مهمًا في توظيف معلمي اللغة العربية. بعد تحديد عدد ونوع المعلمين المطلوبين، قام فريق ضمان الجودة بتعيين فريق توظيف لتنفيذ عملية توظيف المعلمين من خلال عدة مراحل. يتم تحديد فريق التوظيف بناءً على نوع المعلم المطلوب. عند توظيف معلم اللغة العربية، يتكون فريق التوظيف من: (١) مدير العلاقات العامة، (٢) مدير الطلاب، (٣) مدير المناهج، (٤) معلم اللغة العربية، (٤) رئيس المدرسة كمسؤول. أما واجبات فريق الاستقدام هي:

- ١) تحديد المؤهلات والمتطلبات التي يجب أن يستوفيه المسجلون
- ٢) تحديد فترة التوظيف وجدول الاختيار
- ٣) نشر المعلومات حول توظيف المعلمين
- ٤) اختيار المسجلين
- ٥) تقرير نتائج الاختيار إلى رئيس المدرسة وأعضاء لجنة المؤسسة

أما توظيف واختيار معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة المتوسطة فيتكون من سبعة مراحل وهي:

١. تحديد المؤهلات والمتطلبات وجدول الاختيار

تم تنظيم القانون المتعلق بتوظيف المعلمين في المدارس الإسلامية الخاصة بموجب مرسوم صادر عن وزير الشؤون الدينية (KMA) رقم ١٠٠٦ لسنة ٢٠٢١ بشأن المبادئ التوجيهية لتوظيف المعلمين في المدارس الدينية التي عقدها المجتمع. نقله رئيس المدرسة في مقابلة، "من الناحية القانونية، هناك تعميم حكومي بشأن المبادئ التوجيهية الفنية لتوظيف المعلمين على أساس احتياجات المدرسة، وبالتالي فإن توظيف المعلمين في مدرسة خديجة المتوسطة يبدأ من احتياجات المدرسة، ويتم تعديله إلى القواعد من وزير

الشؤون الدينية".^{٩٥} بناءً على هذا الشرح، تحدد مدرسة خديجة على العديد من المتطلبات أو المؤهلات الإضافية إلى جانب المؤهلات التي يحددها وزير الشؤون الدينية. تمكن ملاحظة الفروق في مؤهلات المعلمين من وزير الشؤون الدينية ومن مدرسة خديجة في الجدول التالي:

الجدول ٥. فروق مؤهلات المعلمين عند (KMA) ١٠٠٦ وعند مدرسة خديجة

المعيار	ومدرسة خديجة المتوسطة	(KMA) رقم ١٠٠٦ عام ٢٠٢١
الدينية	مسلم	مسلم
كفاءة قراءة القرآن	قادر على قراءة القرآن ويفضل من لديه شهادة معلّم القرآن	قادرة على قراءة القرآن
الشخصية	لديه شخصية طيبة وولاء للمدرسة	لديه بصيرة دينية معتدلة
العُمُر	الحد الأقصى ٣٥ سنة	الحد الأقصى ٤٥ سنة
الصحية	بصحة جسديا وعقليا	بصحة جسديا وعقليا
السجل الإجرامي	لم يرتكب جريمة	لا يقضي عقوبة جنائية
الخبرة التنظيمية	يفضل الانضمام إلى منظمة المحمدية	ألا تكون عضوا في منظمة محظورة
المستوى الدراسي	الحد الأدنى ويفضل من البكالوريوس، وقادراً على إتقان التكنولوجيا، ولديه معدل تراكمي لا يقل عن ٣.٠	الحد الأدنى من الدبلوم أو درجة البكالوريوس في الجامعة المعتمدة

^{٩٥} إيكو واردويو، نتائج المقابلة (مالانج، ٨ مارس ٢٠٢٢)

من الجدول يتضح أن مدرسة خديجة المتوسطة تنص على شروط ومؤهلات أكثر تحديداً من المؤهلات في KMA رقم ١٠٠٦. منها يفضل من المسجلون الحاصلون على شهادة معلم القرآن. وذلك لأن معلم اللغة العربية في مدرسة خديجة يُعهد إليه أيضاً بمسؤولية إدارة أنشطة تلاوة القرآن، لأن معلم اللغة العربية يعتبر أكثر طلاقة وأكثر صحة في قراءته من المعلمين الآخرين. تعطي مدرسة خديجة الأولوية أيضاً للمسجلين من أعضاء منظمة المحمدية، لأن مدرسة خديجة تخضع لرعاية مؤسسة مسجد خديجة، وهي مؤسسة على أساس منظمة المحمدية. ومع ذلك، فإن المسجلين من المنظمات الدينية الرسمية الأخرى لا يستبعدون قبولهم.

بالنسبة للوثائق المطلوبة مثل وثائق التسجيل والشهادة والسيرة الذاتية وما إلى ذلك مدرج بالكامل في إعلان التوظيف. بعد تحديد المتطلبات الإدارية والمؤهلات المطلوبة، فإن الخطوة التالية هي أن يقوم فريق التوظيف بتصميم الموعد النهائي وجدول الاختيار. يتم ذلك حتى تتم عملية التوظيف بسلامة ومنظمة.

٢. التنشئة الاجتماعية

تتمثل المهمة التالية لفريق التوظيف في توزيع الإعلانات لجميع سكان المدرسة، أي المعلمين والطلاب، وتوزيع الإعلانات للمجتمع الأوسع من خلال وسائل التواصل الاجتماعي الرسمية لمدرسة خديجة المتوسطة. أما من بعض وسائل التواصل الاجتماعي المستخدمة في التنشئة الاجتماعية للتوظيف، وهي:

(١) الانستغرام : @madsakha

(٢) الفيسبوك : MTs Khadijah Malang

(٣) يوتيوب : MTs Khadijah Malang

(٤) موقع إلكتروني : www.mtskhadijahmalang.sch.id

(٥) البريد الإلكتروني : mtskhadijahmalang@gmail.com

إضافة إلى إجراء التوظيف المنتظم، تفتح مدرسة خديجة أيضاً الفرص من خلال مسار توصية من سكان المدرسة. على سبيل المثال توصيات من رؤساء المؤسسة، أو من المعلمين السابقين، أو من موظفي المدرسة. على الرغم من أنه من خلال التوصيات، يجب أن يظل المسجلون الموصى بهم مستوفين للمؤهلات والشروط المحددة ويجب أن يستمروا في متابعة عملية الاختيار من البداية إلى النهاية. كما أوضحت أحد معلمي اللغة العربية التي درّس في مدرسة خديجة منذ عام ١٩٩٢، "لقد أوصاني أخي في البداية كمبدل مؤقت، لأن أخي أراد الانتقال خارج المدينة وما زلت لا أملك شهادة البكالوريوس. ومع ذلك، نظرًا لأن المدرسة لم تجد معلمًا مناسبًا بعد، فقد عُرض علي أن أصبح مدرسًا بدوام كامل في المدرسة بشرط أن أقدم المستندات الإدارية. كانت المراحل التي تم اجتيازها هي تقديم المستندات والمقابلة، دون اختبارات التدريس، لأنني كنت أقوم بالتدريس كبديل لعدة أشهر".^{٩٦} وبالتالي، هناك نهجان تستخدمهما مدرسة خديجة في توظيف المعلمين، وهما من خلال التوصيات والتوظيف العام.

٣. الاختيار الإداري

يبدأ الاختيار الإداري من فحص وثائق التسجيل المدخولة واحدًا تلو الآخر بدءًا من رسالات التسجيل التي تم تقديمها قبل فتح التوظيف. يعتمد هذا على شرح مدير العلاقات العامة: "عادة ما يكون هناك العديد من الرسائل التي تأتي من باحثي العمل أو الخريجين الجدد الذين يسجلون في مدرسة خديجة. لكي تكون فعالة، نتحقق أيضًا من الرسالة. إذا كان هناك شخص يطابق المؤهلات، فاتصلنا به".^{٩٧} واحدة من النقاط المهمة التي يجب مراعاتها في الاختيار الإداري هي أن تتطابق المؤهلات التعليمية مع نوع الوظيفة المسجل، كما قال المخبر "سيتم استيعاب رسالات التسجيل المقدمة. تبدأ مرحلة الاختيار الإداري بوثائق التسجيل، إذا لم يكن مناسبًا مع المادة المسجلة فنرفضه على الفور، والهدف هو أن يعتاد المعلمون على الإدارة المنظمة".^{٩٨} تم الاتصال بالمسجلين

^{٩٦} سني فتح اللجنة، نتائج المقابلة (مالانج، ١٤ إبريل ٢٠٢٢)

^{٩٧} برهان الدين كورنياوان، نتائج المقابلة (مالانج، ٨ مارس ٢٠٢٢)

^{٩٨} برهان الدين كورنياوان، نتائج المقابلة (مالانج، ٨ مارس ٢٠٢٢)

الذين اجتازوا مرحلة الاختيار الإداري عبر WhatsApp إذا تم قبولهم أو عدم قبولهم في المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، لإخطار جدول الاختيار التالي وتأكيد الحضور.

٤. اختيار القبول

تتكون عملية اختيار معلمي اللغة العربية من ثلاث مراحل، وهي المقابلة والتدريس المصغر 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. وقال أحد المعلمين "لا يوجد اختبار أكاديمي. هناك اختبار قراءة القرآن ومقابلة والتدريس المصغر".^{٩٩} عند سؤاله عن أسباب الاختلاف، أضاف رئيس المدرسة، "ليس من الضروري أن تكون مدرساً ذكياً، الشيء المهم هو أنهم يريدون العمل ويريدون التعلم. لأن الأولوية الرئيسية لمدرستنا هي الخدمة، والتي تُرى في شكل رعاية، وتقاس بوعي المعلم، والشعور بالمسؤولية، والانضباط في تقديم الأفضل". التفاصيل المتعلقة بمحتويات KMA no. 1006 يمكن رؤية في الملاحق.

(أ) المقابلة

المرحلة الأولى في اختيار القبول هي المقابلة. يتكون أعضاء المقابليين من رئيس المدرسة، ومدير الطلاب، ومدير العلاقات العامة كممثل لفريق ضمان الجودة، ومعلم اللغة العربية، كما أوضح أحد المخبرين:

"أجريت المقابلة مع رئيس المدرسة ورئيس العلاقات العامة ورئيس شؤون الطلاب والمعلمين فيما يتعلق بالتعلم. تقوم أسئلة المقابلة أيضاً بتعديل المجال الذي سيدرسه. تدور أسئلة المقابلة حول الخلفية البيئية والأحوال الاجتماعية والأنشطة المشتركة. وذلك لأنه من المتوقع أن يكون لدى المعلمين كفاءات اجتماعية وشخصية ومهنية وتربوية. بالإضافة إلى ذلك، تؤخذ شخصية المعلم أيضاً في

^{٩٩} عيني شيفاء كورنيا وحي، نتائج المقابلة (مالانج، ١٠ مارس ٢٠٢٢)

الاعتبار عند الاختيار، مثلاً اعتاد الطلاب على التحية كلما يقابلون معلماً، ومن المتوقع أن يكون المعلمون قدوة حسنة".^{١٠٠}

وأضاف أحد المعلمين أن الالتزام التأديبي كان أيضاً موضوعاً مهماً في المقابلة. هل سيلتزم المعلمون المرشحون بالاستقامة في عملهم. وعزز ذلك قول المعلم الآخر: "كما سئلت عن المدارس الإسلامية التي درّست فيها من قبل، والقدرة على قراءة القرآن، والظروف الاجتماعية، والالتزام في العمل".^{١٠١} يمكن الاستنتاج أنه من خلال المقابلة، ترغب مدرسة خديجة في توظيف معلمين ليسوا فقط أكفاء في المجالات الاجتماعية والمهنية والشخصية والتربوية، ولكن لديهم أيضاً الأخلاق الإسلامية والالتزام العالي في العمل.

ب) التدريس المصغر

التدريس المصغر هو اختبار تعليمي بسيط لمعرفة القدرات التربوية والمهنية للمعلم. المختبرون في التدريس المصغر هم عادةً معلمون يقومون بتدريس المجالات ذات الصلة، كما ذكر مدير العلاقات العامة، "أولئك الذين يختبرون أثناء التدريس المصغر هم مدرسون ذوو صلة بالمادة، إن أمكن أولئك الذين لديهم شهادة المعلمين (Certification of Educator). وأشرف رئيس المدرسة عدة مرات على عملية التدريس المصغر". يعد اختبار التدريس المصغر مرحلة أساسية في اختيار المعلم، لأن المهمة الرئيسية للمعلم هي التدريس، ويمكن تقييم قدرة المعلمين المحتملين في التعلم من خلال التدريس المصغر.

ج) اختبار قراءة القرآن

اختبار قراءة القرآن هي مراحل يجب اجتيازها في اختيار المعلمين والموظفين. وذلك لأن المدرسة تريد من المعلمين والموظفين أن يكونوا قادرين على تقديم مثال مباشر للطلاب حول كيفية أن تكون شخصاً مسلماً مؤهلاً في الأكاديميين والاستقامة في

^{١٠٠} برهان الدين كورنياوان، نتائج المقابلة (مالانج، ١٠ مارس ٢٠٢٢).
^{١٠١} عيني شيفاء كورنيا وحي، نتائج المقابلة (مالانج، ١٠ مارس ٢٠٢٢).

العبادة. يتكون اختبار قراءة القرآن من نوعين من الاختبارات، هما اختبار تلاوة القرآن واختبار حفظ القرآن. وأكدت ذلك أيضًا أحد المعلمين عندما شارك في الاختيار في مدرسة خديجة في عام ٢٠١٩، "لقد سئلت واختبرت قدرتي على القراءة. طُلب مني قراءة القرآن وتم اختبار حفظ الجزء ٣٠. إذا لم أحفظ كل الأجزاء، يمكنني حفظ أي سورة".^{١٠٢} هذه المرحلة مهمة أيضًا لأن المعلم يصبح مشرفًا للطلاب في برنامج تلاوة القرآن في مدرسة خديجة ويستمتع إلى حفظ القرآن للطلاب.

٥. اجتماع عام لتحديد المعلمين المختارين

بعد اجتياز المتقدمين لمراحل التوظيف، ناقش فريق التوظيف في تحديد المعلم المختار في اجتماع شبه رسمي يعقد في المدرسة. هناك العديد من الأشياء التي تمت مناقشتها فيها، منها الدرجات التراكمية أثناء الاختيار، والمهارات غير الأكاديمية، وغيرها. وأوضح عن ذلك مدير العلاقات العامة، "كان هناك اجتماع عام لتحديد المرشحين المختارين من قبل فريق التوظيف والمحاورين من خلال المناقشة. من المتوقع أن يكون لدى المرشحين المختارين مهارات تتبع مجال الدراسة التي سيتم تدريسها. إذا كان لديهم مهارات غير أكاديمية بارزة، مثل المواهب اللامنهجية مثل الخطابة، والمناظرة، والخط العربي، وغيرها، فستكون هذه نقطة إضافية. بالإضافة إلى ذلك، يجب ألا يكون المعلمون جاهلين، وألا يكونوا مناهضين لوسائل الإعلام الاجتماعية، لأنه يجب على المعلمين الاستمرار في الابتكار ومواكبة التطورات التكنولوجية".^{١٠٣}

بعد تحديد المسجلين المختارين تم تقديم أسماءهم إلى رئيس المدرسة. بعد الموافقة، يسلم رئيس المدرسة المرشح المختار إلى مشرف المؤسسة، ثم يتم استدعاء المرشح المختار لتعزيز الالتزام وتوقيع العقد. فترة الانتظار بعد عملية الاختيار تتراوح بين ٥-٧ أيام. هذا لأنه مرتبط بالالتزام، بالإضافة إلى أن رئيس المدرسة يسعى أيضًا للحصول على موافقة من مشرف المؤسسة وهذا عادة ما يستغرق عدة أيام لتعديل الجدول الزمني مع الشرف.

^{١٠٢} عيني شيفاء كورنيا وحي، نتائج المقابلة (مالانج، ١٠ مارس ٢٠٢٢)

^{١٠٣} برهان الدين كورنياوان، نتائج المقابلة (مالانج، ٣٠ أكتوبر ٢٠٢٢)

٦. الإعلان وتوقيع العقود

بعد اختبار القبول، يتم الإعلان عن المرشح المختار عبر الواتساب (WhatsApp). أوضحت أحد المخبرين: "تم الاتصال بي عبر واتساب بعد أيام قليلة وطلب مني على الفور الذهاب إلى المدرسة في اليوم المحدد".^{١٠٤} وأضاف رئيس المدرسة، "وفقًا لرسالة رسمية من وزارة التربية الوطنية، لا يمكن تعيين المعلمين بشكل مباشر كمعلمين دائمين، ولكن هناك فترة تجريبية مدتها سنتان مع وضع المعلم المحتمل". وبالتالي، فإن عقد العمل للمعلمين الجدد هو كمدرس متعاقد وليس مدرسًا دائمًا. ومع ذلك، هناك التزام بالتوقيع على ميثاق النزاهة، وهو البيان وتحديد الالتزام، والذي يجب القيام به كل عام لكل من المعلمين الجدد والمعلمين الدائمين في المدرسة. تم تنفيذ هذا منذ إنشاء المدرسة.

٧. التوجيه والتعرف بيئة العمل

استنادًا إلى نتائج المقابلات المتعلقة بتوجيه المعلمين الجدد والتعرف لبيئة العمل، قال أحد المخبرين: "بعد القبول، هناك تعرف عن البيئة للمعلمين الجدد، والتعرف للمعلمين القدامى، والتوجيه من مشرفي المؤسسة، والتعرف عن ثقافة المدرسة. بعد التعرف، انتظار المعلم الجديد جدول التعليم من مدير المناهج. وللمعلمين الجدد، هناك فترة الملاحظة مدتها ٣ أشهر. سيقوم رئيس المدرسة بمراقبة وتقييم أداء المعلم الجديد وتقديم المداخلات والاقتراحات إذا لزم الأمر".^{١٠٥} بناءً على هذا الشرح، يمكن استنتاج أن التوجيه التعرف للمعلم الجديد تتكون من عدة أنشطة، وهي (١) التعرف عن جسد المدرسة وثقافتها، (٢) تعريف المعلمين القدامى بمعلمين جدد، (٣) التوجيهات من مشرفي المؤسسة، و (٤) تقييم من رئيس المدرسة في ثلاثة شهور. يعد التوجيه والتعرف بيئة العمل أمرًا مهمًا لمساعدة المعلمين الجدد على التكيف بسرعة والتعود على بيئة المدرسة.

^{١٠٤} عيني شيفاء كورنيا وحي، نتائج المقابلة (مالانج، ٢٢ إبريل ٢٠٢٢)

^{١٠٥} برهان الدين كورنياوان، نتائج المقابلة (مالانج، ٣٠ أكتوبر ٢٠٢٢)

ج. تدريب وتطوير معلمي اللغة العربية

بناءً على نتائج المقابلة مع رئيس المدرسة، يمكن تقسيم برامج التطوير المنفذة في مدرسة خديجة إلى فئتين، وهما التطوير الأكاديمي المتعلق بأنشطة التعليم والتعلم، 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.

أ) التطوير الأكاديمي

هناك العديد من برامج التطوير الأكاديمي التي أوصت بها مدرسة خديجة لمعلمي اللغة العربية، وقد بدأ بعضها ونفذته مدرسة خديجة نفسها، بما في ذلك:

١) برامج مجلس استشارة معلمي المادة (MGMP)

يشارك معلمو مدرسة خديجة في الأنشطة التي بدأتها وزارة الشؤون الدينية، وكذلك الأنشطة بدأتها مجلس استشارة معلمي المادة (MGMP). أكدت ذلك أحد المعلمين، "هناك برنامج من وزارة الشؤون الدينية ومن مجلس استشارة معلمي المادة (MGMP) بمدينة مالانج يتم تسليمها عن طريق الدعوة، ثم ستقدم المدرسة خطاب تكليف حتى تتمكن (معلمو اللغة العربية) من المشاركة في النشاط".^{١٠٦} وأضاف المعلم الآخر، "نحن معلمو اللغة العربية في مدرسة خديجة هم أعضاء نشطون في (MGMP) مادة اللغة العربية، إلى جانب حوالي ٣٠ مدرساً للغة العربية من مدارس أخرى في مالانج. هناك العديد من الأنشطة التي نشارك بها بنشاط في (MGMP)، مثل التدريب على طرح الأسئلة والشبكات ومفاتيح الإجابة وصياغة الكفاءة الأساسية (KI/KD) مادة اللغة العربية".^{١٠٧} كما قال السيد برهان: "هناك العديد من أنشطة (MGMP) التي تساهم في تطوير المعلمين، مثل برنامج التطوير المهني المستمر (PKB) وورش عمل

^{١٠٦} ستي فتح الجنة، نتائج المقابلة (مالانج، ١٤ إبريل ٢٠٢٢)

^{١٠٧} عيني شيفاء كورنيا وحي، نتائج المقابلة (مالانج، ٢٢ إبريل ٢٠٢٢)

التكنولوجيا والمعلوماتية. طالما أن النشاط لا يتداخل مع عملية التعلم في الفصل، فسوف نقوم بتعيين مدرس اللغة العربية بعد مراجعة الدعوة من (MGMP)."

٢) ورشة العمل (Workshop) والتدريبات (Training)

بالإضافة إلى الأنشطة في (MGMP)، غالبًا ما يحضر معلمو اللغة العربية في مدرسة خديجة ورش العمل والتدريبات، وحتى مدرسة خديجة عقدت ورشة عمل خاصة بها من خلال دعوة متحدثين خاصين لتطوير المعلمين بناءً على اقتراح فريق ضمان الجودة. بناءً على نتائج المقابلة، كان أحد البرامج التي أقيمت في مدرسة خديجة هي ورشة عمل حول إنشاء مواد تعليمية لجميع المعلمين في مدرسة خديجة. تهدف هذه الورشة إلى توفير المعلومات والخبرة في إعداد المواد الدراسية الجيدة والصحيحة، بالإضافة إلى أفضل الطرق لاستخدامها في التعلم. تم تقسيم ورشة العمل إلى جلستين. كانت الجلسة الأولى جلسة عامة حضرها جميع المعلمين وليس معلمو اللغة العربية فقط. بينما الجلسة الثانية عبارة عن جلسة فرعية، حيث ينقسم مجلس المعلمين إلى عدة مجموعات صغيرة حسب المادة التي يتم تدريسها. وأضافت السيدة شيفاء، "في ورشة العمل، تم تكليف معلمي مدرسة خديجة بإعداد المواد وفقًا للموضوع المدروسة، ثم سيتم اختيار عدة مواد مناسبة. كانت هناك أفضل ٥ مواد تم اختيارها في ذلك الوقت، هي ٢ من مادة اللغة العربية، والرياضية، والطبيعية، والتوجيه الإرشادي".

بالإضافة إلى ورش العمل الداخلية، يمكن لمعلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة المشاركة أيضًا في التدريب وورش العمل التي تعقد خارج المدرسة، من خلال تقديم مقترحات إلى مدير المدرسة. وأضاف أحد المخبرين: "لقد شاركت في العديد من ورش العمل والتدريب كوفدة لمدرسة خديجة، كان أحدها ورش عمل تدريبية وتعليمية عقدها إدارة الشؤون التربوية بمدينة مالانج بالتعاون مع مؤسسة ويدييسوارا ب سورابايا، لمعلمي اللغة العربية في جميع أنحاء مالانج. هناك تدريب على صناعة وسائل الإعلام، والمواد التعليمية، وأوراق التقييم، وما إلى ذلك".^{١٠٨} وعند رأي معلم اللغة العربية، هناك العديد

^{١٠٨} ستي فتح الجنة، نتائج المقابلة (مالانج، ١٤ إبريل ٢٠٢٢)

من الفوائد التي يمكن جنيها من المشاركة في ورش العمل والتدريبات، خاصة فيما يتعلق بتطوير الكفاءات التربوية والمهنية في التدريس. تشمل المزايا الأخرى الرؤية الواسعة والخبرة التعليمية والمنتجات التعليمية الناتجة عن أنشطة ورشة العمل.

٣) التعليم المهني للمعلمين (PPG) وشهادة المعلم (Certification of Educator)

التعليم المهني للمعلمين والشهادة هي برامج من إدارة الشؤون التربوية لتحسين كفاءة ورفاهية المعلمين، بما في ذلك معلمو اللغة العربية. تم دعوة المعلمين الذين استوفوا المؤهلات المحددة ومدة الخدمة من قبل القانون للمشاركة في برنامج الشهادة، كما حضرته الأستاذة جنة في عام ٢٠٠٨. ومع ذلك، وفقاً للأستاذ برهان، ليس كل المعلمين في المدرسة خديجة قد حضره، "يتم تحديد شهادة المعلم دعوة المعلمين فيها من قبل إدارة الشؤون التربوية. بما في ذلك النقص في المدرسة خديجة خلال اعتماد المدرسة، كانت النسبة المئوية للمعلمين بالشهادة ناقصة، على الرغم من طول المدة التي قضوها في التدريس، حيث استوفوا المؤهلات المطلوبة للحصول على الشهادة". بموجب اللوائح الحالية، يجب على المعلمين قبل الحصول على الشهادة حضور برنامج التعليم المهني للمعلمين (PPG) لعدة أشهر. حالياً، يعمل العديد من معلمي مدرسة خديجة بالفعل على التقدم للحصول على جدول (PPG) وشهادة.

٤) المشاركة في اللجنة

بالإضافة إلى الموظفين، يشارك المعلمون أيضاً في جميع أنشطة المدرسة باعتبارها اللجنة المنظمة. وفقاً لمدير العلاقات العامة، يمكن أن تؤدي مساهمة المعلم في اللجنة إلى تطوير الكفاءات الاجتماعية والشخصية، ويتعلم المعلم التنظيم والعمل معاً وإدارة الوقت. بعض الأنشطة التي يشارك فيها المعلمون كهيئة اللجنة هي ذكرى محرم، وعيد الأضحى، ويوم الاستقلال، وشهر رمضان، وميلاد المدرسة، واعتماد المدرسة. عملية تقسيم الوظيفة في لجنة المعلمين هي أن يقوم رئيس شؤون الطلاب أولاً بتقديم هيكل اللجنة، ثم يتم

تقييمها والموافقة عليها من قبل رئيس المدرسة، ثم يتم توزيعها وإبلاغها إلى المعلمين والموظفين.^{١٠٩}

٥) الندوات العلمية والندوات عبر الإنترنت

منذ جائحة كوفيد ١٩، تم استخدام وسائل الإعلام عبر الإنترنت على نطاق واسع من قبل الجمهور لأغراض مختلفة، مثل التعلم عن بعد، والعمل من المنزل، وحتى الندوات والتدريب باستخدام العديد من الوسائط عبر الإنترنت مثل الزوم ويوتيوب. هذه فرصة لمعلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة للمشاركة في الندوات المختلفة التي تقام عبر الإنترنت، لأنه بصرف النظر عن سهولة المشاركة، لا يتعين على المعلمين التخلي عن التزاماتهم التدريسية لأنهم أكثر مرونة في الوقت. وأضاف مدير العلاقات العامة أنه يمكن أن توفر البرامج التدريبية التي يحضرها المعلمون فوائد لاعتماد المدرسة. ستحصل المدرسة على قيمة أكبر في وقت الاعتماد، إذا شارك المعلمون بنشاط في ورش العمل والندوات، على الأقل ١-٢ مرات في العام الدراسي للمعلمين، و ٣-٤ مرات لكل عام دراسي لرئيس المدرسة.^{١١٠} بناءً على هذا الشرح، من المعروف أن رئيس المدرسة يدعم بقوة معلمي اللغة العربية للمشاركة في برامج التنمية خارج المدرسة، مثل الندوات والندوات عبر الإنترنت. بالإضافة إلى زيادة كفاءة مدرس اللغة العربية نفسه، فإن نشاط المعلمين في المشاركة في برامج التنمية يوفر أيضًا فوائد للمحافظة على اعتماد المدارس.

يمكن ملاحظة العديد من الندوات والندوات عبر الإنترنت التي حضرها معلمو اللغة العربية في مدرسة خديجة على مدى السنوات الثلاث الماضية في الجدول التالي:

^{١٠٩} برهان الدين كورنياوان، نتائج المقابلة (مالانج، ٣٠ أكتوبر ٢٠٢٢)

^{١١٠} برهان الدين كورنياوان، نتائج المقابلة (مالانج، ٣٠ أكتوبر ٢٠٢٢)

الجدول ٦. الندوات التي حضرها معلمو اللغة العربية

نمرة	اسم النشاط	سنة	المنظم	الموقع
١	تدريب ترقية الكفاءة المهنية لمعلمي اللغة العربية	٢٠٢٠	جامعة مالانج الحكومية	مالانج
٢	الندوة الوطنية العربية بموضوع: تطوير خطط التدريس للمواد العربية	٢٠٢١	جامعة مالانج الحكومية	مالانج
٣	التدريب لترقية جودة التعليم من خلال تعزيز مهارات التدريس على أساس الوسائل الرقمية	٢٠٢١	جامعة سيمارانج الحكومية بالتعاون مع إدارة التعليم بمدينة سيمارانج	سيمارانج
٤	التدريب الوطني على تعليم الكلام لمعلمي اللغة العربية	٢٠٢١	وحدة خريجي كلية الأدب العربي بجامعة مالانج الحكومية	عبر الانترنت
٥	المؤتمر لمعلمي اللغة العربية في جميع أنحاء جاوى الشرقية بموضوع: أن تصبح مدرسًا ملهمًا للغة العربية في المناهج المستقلة	٢٠٢٢	مجلس استشارة معلمي المادة (MGMP) للغة العربية بجاوى الشرقية	سورابايا

من هذا الجدول، يمكن الاستنتاج أن معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة غالبًا ما يحضرون الندوات التي تعقدها جامعة مالانج الحكومية، وذلك لأن معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة هما من خريجي قسم الأدب العربي في جامعة مالانج الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، العديد من الموضوعات المثيرة للاهتمام أصبحت موضوع الندوة، بما في ذلك ترقية الكفاءة المهنية، والتعليم الرقمي، والمناهج المستقلة، وما إلى ذلك. وأوضحت أحد المعلمين أن هناك فوائد كثيرة من المشاركة في الندوات خاصة فيما يتعلق

باستخدام وسائل الإعلام.^{١١١} ويدعم ذلك أيضًا نتائج الملاحظات، حيث يقوم معلم اللغة العربية في مدرسة خديجة بإنشاء واستخدام وسائل تعليمية مبتكرة ومتنوعة مثل مقاطع الفيديو التعليمية والصوت والشرائح الشيقة بالإضافة إلى نماذج الألعاب. هذا يجعل الطلاب متحمسين لتعلم اللغة العربية.^{١١٢}

ب) التطوير الروحي

نظرًا لأن المدرسة خديجة هي مدرسة إسلامية، فليس فقط الكفاءة الأكاديمية المتوقعة من المعلمين، ولكن التقوى والقُدوة التي يمكن للطلاب استخدامها كأمثلة. إن التطوير الإسلامي قادر أيضًا على تطوير كفاءة المعلم في المجالات الاجتماعية والشخصية، مما يجعل المعلمين يتمتعون بشخصيات إسلامية والقدرة على التواصل الاجتماعي في المجتمع وفقًا للشريعة الإسلامية. من برامج التطوير الإسلامي التي أطلقتها مدرسة خديجة وهي:

١) برنامج العمرة

أحد أنشطة تطوير الموارد البشرية في مجال الإيمان والتقوى هو أن يذهب المعلمون لأداء العمرة بمساعدة المدرسة إذا استوفوا المعايير التي وضعتها مؤسسة مسجد خديجة. يتم تحديد معايير المعلمين الذين سيذهبون للحج من قبل المؤسسة بالتعاون مع المدرسة. أحد المعايير هو أن المعلم قد درس لمدة ١٠ سنوات في مدرسة خديجة. أوضح المخبر عندما سئل عن الغرض من برنامج مغادرة المعلم للعمرة أن "الغرض من هذا البرنامج هو تقريب المعلمين من الخالق، وتنمية شعور المعلمين بالمسؤولية تجاه الطلاب، ليس فقط في الأكاديميين ولكن أيضًا في التطور الروحي".^{١١٣} يحفز هذا البرنامج أيضًا المعلمين على الاستمرار في تقديم أفضل خدمة للتدريس والوعظ من خلال التعليم.

^{١١١} عيني شيفاء كورونا وحي، نتائج المقابلة (مالانج، ٢٢ إبريل ٢٠٢٢)

^{١١٢} نتائج الملاحظة (مالانج، ٢٢ إبريل ٢٠٢٢)

^{١١٣} برهان الدين كورنياوان، نتائج المقابلة (مالانج، ٣٠ أكتوبر ٢٠٢٢)

٢) برنامج التعليم لتلاوة القرآن الكريم

يوجد في مدرسة خديجة برنامج لقراءة وحفظ القرآن يجب على جميع الطلاب اتباعه. ينقسم هذا البرنامج إلى ثلاثة أقسام، وهي قراءة وكتابة القرآن (BTQ)، وحفظ القرآن (hafadu)، والتفسير القرآني الموضوعي (TQT). هذا البرنامج هو نتيجة تعاون بين مدرسة خديجة ومعهد بيت الحكمة الذي يهدف إلى تزويد الطلاب بالقدرة على قراءة القرآن وحفظه وفهمه بأهداف واضحة. وأوضح أحد المخبرين عن ذلك، "هدفنا هو أن يحفظ الطلاب على الأقل الجزء ٣٠ في غضون ٣ سنوات، مصحوبة بالقدرة على قراءة القرآن بشكل صحيح".^{١١٤} في هذا برنامج، يشارك معلمو اللغة العربية كمشرفين BTQ وTQT، لأنهم يعتبرون بطلاقة ويفهمون اللغة العربية بشكل أفضل. ومعلمون آخرون يشرفون في برنامج حفظ القرآن. من خلال كونه مدرسًا لتلاوة القرآن، سيكون المعلم متحفزًا بشكل كبير لتحسين قراءته للقرآن حتى يكون قادرًا على تقديم القدوة الصحيحة للطلاب. يفيد هذا البرنامج المعلمين بشكل غير مباشر، وكذلك معلمو اللغة العربية.

٣) برنامج التطوير من المؤسسة

قام مشرفو مؤسسة مسجد خديجة في عدة مناسبات بتدريب وتطوير المعلمين وموظفي المدرسة. نقله رئيس المدرسة، "هناك برامج التطوير من المؤسسة متفرقة أو غير منظمة وعرضية. يمكن تقديم التوجيه من المؤسسة مباشرة من قبل مديري المؤسسة، ويمكن تقديمه بشكل غير مباشر من خلال المشرف في المدرسة، أو من خلال رئيس المدرسة. يرتبط تطوير الموارد البشرية بالانضباط والاحتراف والالتزام بالعمل". وأضاف أن موضوع تطوير الموارد البشرية الذي حددته المؤسسة تم تعديله حسب احتياجات الموارد البشرية في ذلك الوقت، مثل ما يتعلق بالإدارة المالية، وتحسين المرافق، وتحسين أداء المعلم، وما إلى ذلك.^{١١٥}

^{١١٤} برهان الدين كورنياوان، نتائج المقابلة (مالانج، ١٠ مارس ٢٠٢٢)

^{١١٥} إنكو واردويو، نتائج المقابلة (مالانج، ٨ مارس ٢٠٢٢)

يتم تنفيذ برامج التطوير من المؤسسة أيضًا في بعض الأحيان في شكل مناقشات أو اجتماعات داخلية لمناقشة العقبات التي تواجهها المدرسة كل ٣ أشهر. نقلت أحد معلمي اللغة العربية أن التوجيه من المؤسسة لتطوير كفاءات الموارد البشرية في المجالات الشخصية والمهنية كان واضحًا من دعوة السيدة أومي داياتي، وهي محفزة معروفة في مدينة مالانج، لتوفير الحافز والتشجيع للمعلمين على يخدمون كمعلمين.^{١١٦} مع برنامج تطوير الكفاءة الشخصية، من المأمول أن يتمتع المعلمون بشخصيات صادقة ونبيلة، حتى يكونوا قدوة حسنة للطلاب. يتم تعزيز ذلك أيضًا من خلال نتائج الملاحظات، حيث يكون معلمو اللغة العربية دائمًا ودودين ولديهم علاقات جيدة مع الطلاب، ويتصرف الطلاب دائمًا بأدب مع المعلمين.^{١١٧}

د. تقييم معلمي اللغة العربية

بناءً على نتائج المقابلات، يستخدم رئيس المدرسة تقنيات الإشراف الأكاديمي (academic supervision) لتقييم أداء معلمي اللغة العربية والمراقبة عليهم. يمكن تقسيم مراحل الإشراف المنفذة في مدرسة خديجة إلى ٤ خطوات، وهي التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة أو الاستجابة.

١. تخطيط الإشراف

قبل القيام بالإشراف، يجب أن يتم التخطيط حتى يمكن تشغيل الإشراف بفعالية وكفاءة. بناءً على التخطيط، ينقسم الإشراف إلى نوعين، وهما الإشراف التقني (technical supervision) والإشراف الكلينيكي (clinical supervision). الإشراف الفني هو الإشراف الذي يتم التخطيط له أو جدولته بانتظام، في حين أن الإشراف السريري هو الإشراف الذي يتم بشكل عرضي وخارج الجدول الروتيني. في مدرسة خديجة، يتم الإشراف على المعلمين من الناحيتين الفنية والسريرية. تم نقل ذلك من قبل رئيس المدرسة، "يتم تنفيذ الإشراف الأكاديمي مرة واحدة على الأقل كل عام دراسي. يمكن

^{١١٦} ستي فتح الجنة، نتائج المقابلة (مالانج، ١٤ إبريل ٢٠٢٢)

^{١١٧} نتائج الملاحظة (مالانج، ١٤ إبريل ٢٠٢٢)

القيام بأكثر من ذلك، لكنه يصبح إشرافاً إكلينيكياً أو سريرياً. إذا لم يكن الإشراف الفني كافياً، فيمكن إضافة الإشراف السريري خارج الجدول الروتيني".^{١١٨} وأضاف مدير العلاقة العامة أنه عادة ما يقترح رئيس المدرسة الإشراف السريري خارج الجدول الزمني إذا كانت هناك أشياء تحتاج إلى تقييم ومناقشة مع المعلم فيما يتعلق بالتعلم. في تخطيط الإشراف، سيقوم فريق ضمان الجودة بترتيب جداول الإشراف بين المعلمين والمشرفين. بعد تحديد الجدول، تم إبلاغ الجدول للمعلمين والمشرفين المعنيين حتى يتمكنوا من إعداد أدوات الإشراف المطلوبة.

٢. تنفيذ الإشراف

يتم تنفيذ الإشراف في الفصل. تتعلق الأشياء التي يتم الإشراف عليها بكيفية تصميم المعلم لخطط الدرس وأدوات التعلم، وكيفية تخطيط المعلم للدرس، وكيفية تنفيذ الدرس في الفصل، وإجراء تقييم التعلم. بالإضافة إلى الملاحظات في الفصل، فإن المعلمين مدعوون أيضاً لإجراء مناقشات مع المشرفين لمناقشة أمور مختلفة، مثل ما إذا تم تطبيق القيم الثقافية في التعلم، وما هي الأساليب التي يستخدمها المعلم، والعقبات التي يواجهها المعلم أثناء التدريس والحلول التي لها تم تنفيذه، وغير ذلك. في تنفيذ الإشراف، لرئيس المدرسة مساهمة كبيرة. على الرغم من عدم كونه مشرفاً، إلا أنه في بعض الأحيان يشرف رئيس المدرسة أيضاً على الإشراف.

٣. تقييم الإشراف

يتكون فريق المشرفين من قبل رئيس المدرسة. أوضح رئيس المدرسة عن ذلك، "يمكن للمعلمين الذين ينتمون إلى مجموعة من المواد، مثل معلمي دين الإسلام ومعلمي التاريخ الإسلامي ومعلمي العقيدة والأخلاق أن يصبحوا فريقاً واحداً من المشرفين. والمعلمون الذين لم يحصلوا على شهادة المعلم يشرف عليهم معلمون حاصلون على شهادة، ويشرف رئيس المدرسة على المعلمين الحاصلين على شهادة المعلم".^{١١٩} وبناءً

^{١١٨} إيكو واردويو، نتائج المقابلة (مالانج، ٨ مارس ٢٠٢٢)

^{١١٩} إيكو واردويو، نتائج المقابلة (مالانج، ٨ مارس ٢٠٢٢)

على هذا القول، يستنتج أن مشرف التدريس في نفس مجال المعلم المشرف. وبناءً على صيغة التقييم، ينقسم الإشراف إلى نوعين، وهما الإشراف النوعي والإشراف الكمي. قال رئيس المدرسة: "أطبق كلا النوعين من تقييم الإشراف على كل معلم. يعد الإشراف الكمي أكثر عملية بالفعل، لكن الإشراف النوعي يوفر تقييمًا أكثر شمولاً لأنه مقدم بشكل وصفي. ويمكن رؤية أمثلة على شكل تقييم الإشراف النوعي والكمي في الملاحق.

٤. متابعة الإشراف أو الاستجابة

بعد عملية التقييم، تكون المرحلة الأخيرة من الإشراف هي المتابعة أو التغذية الراجعة. تهدف هذه العملية إلى تقديم استجابات للمعلمين تحت الإشراف لإجراء تحسينات. كما قال أحد المخبرين: "تم الاستجابات على نتائج الإشراف من خلال تقديم النقصان أو المدخلات إلى المعلمين، على سبيل المثال في ملف خطة التدريس لا توجد أسئلة معرفية كافية في التقييم، والأسئلة لا تتكامل مع الثقافة الاجتماعية والتسامح الديني، وما إلى ذلك. سيحصل المعلم على موعد نهائي للمراجعة والتحسين من قبل رئيس المدرسة لمدة أسبوع واحد. يسمى هذا التحسين ورقة المتابعة".^{١٢٠} بعد الإشراف هناك المناقشة، يتم فيه نقل أوجه القصور والانتقادات والاقتراحات للمعلمين بناءً على نتائج الإشراف. من هذا الشرح، يستنتج أنه لا تتوقف أنشطة الإشراف عند عملية التقييم، ولكن يجب أن يكون هناك تغذية راجعة أو متابعة حتى يستمر المعلمون في إجراء التحسينات وتطوير أنفسهم في ترقية كفاءاتهم.

^{١٢٠} عيني شيفاء كورنيا وحي، نتائج المقابلة (مالانج، ٢٢ إبريل ٢٠٢٢)

الفصل الخامس

مناقشة نتائج البحث

بناء على نتائج البحث، يمكن تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، وهي: (١) تخطيط معلمي اللغة العربية، (٢) توظيف واختيار معلمي اللغة العربية، (٣) تدريب وتطوير معلمي اللغة العربية، (٤) تقييم معلمي اللغة العربية.

أ. 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 انتقال 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 اقتصاداً.¹²¹ 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 ٤ خطوات، وهي: (١) تجميع وتحليل عبء العمل المدرسي والإداري للمدرسة، (٢) تحديد قدرة المعلمين على العمل، (٣) تسجيل المعلمين الحاليين، (٤) تحديد عدد المعلم المحتاج. وهذه الخطوات

¹²¹ Jones and Walters, *Human Resource Management in Education*. Hal. 70

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 ٤ مراحل (التحليل، وهي: ١) تعيين عبء العمل في المدرسة، ٢) تحديد قدرة المعلمين على العمل، ٣) جرد المعلمين في المدرسة، ٤) تحديد عدد المعلمين المحتاجين.^{١٢٢}

ولكن، فإن هذه الخطوات تختلف قليلاً عن مراحل تخطيط الموارد البشرية التي اقترحها جونز ووالترز التي تتكون من: ١) مراجعة رؤية المدرسة ورسالتها، ٢) تجميع بيانات الموارد البشرية الموجودة، ٣) التنبؤ بعدد الطلاب الجدد، ٤) تجميع البيانات عن الموارد البشرية المطلوبة، ٥) تحقيق خطة لتلبية الموارد البشرية المطلوبة.^{١٢٣} ومع ذلك، فإن تخطيط معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة هو أكثر ملاءمة لاتباع رأي بافضال 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.^{١٢٤} 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 ١٥ لسنة ٢٠١٨، أن تدقيقات الجودة الداخلية تتم من قبل فريق ضمان الجودة.^{١٢٥}

¹²² Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*.

¹²³ Jones and Walters, *Human Resource Management in Education*.

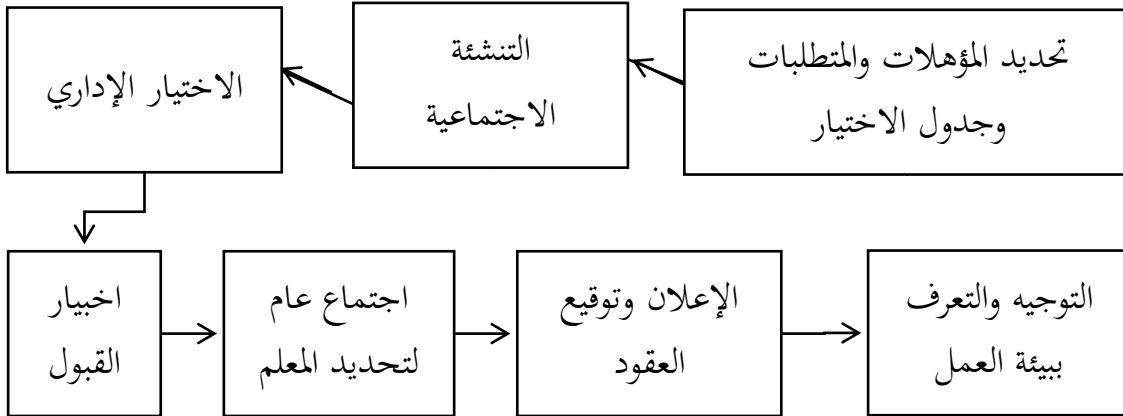
¹²⁴ Henni Yulia, "Pengaruh Supervisi Akademik, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Malang" (UIN Maulana Malik Ibrahim, 2021).

¹²⁵ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan* (Jakarta, 2018.)

ب. توظيف واختيار معلمي اللغة العربية

يتكون توظيف معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة من ٧ مراحل، وهي (١) تحديد المؤهلات والمتطلبات وجدول الاختيار، (٢) التنشئة الاجتماعية، (٣) الاختيار الإداري، (٤) اختيار القبول، (٥) اجتماع عام لتحديد المعلمين المختارين، (٦) الإعلان وتوقيع العقود، (٧) التوجيه والتعرف ببيئة العمل. لتسهيل الفهم، يمكن الاطلاع على مراحل توظيف معلمي اللغة العربية في الرسم التالي:

الرسم ٦. 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 ١٠٠٦ لعام ٢٠٢١. 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 ١٠٠٦ 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.^{١٢٦}

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 ١٠٠٦ لعام ٢٠٢١، يجب أن يكون لدى معلمي المدارس المتوسطة المؤهلات الأكاديمية بدرجة البكالوريوس على الحد الأدنى.^{١٢٧} 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.^{١٢٨}

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.^{١٢٩} وذلك لأن أنشطة

¹²⁶ Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*.

¹²⁷ 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).

¹²⁸ Jones and Walters, *Human Resource Management in Education*. Hal. 177

¹²⁹ Menteri Agama Republik Indonesia, *Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 1006 Tahun 2021 Tentang Pedoman Pengangkatan Guru Pada Madrasah Yang Diselenggarakan Oleh Masyarakat*.

الاختيار يتم تعديلها أيضًا وفقًا 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. وقدم 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.¹³⁰

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.¹³¹ 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 بيئة العمل للمعلم الجديد. وهو يتكون من عدة أنشطة، وهي (١) التعرف عن جسد المدرسة وثقافتها، (٢) تعريف المعلمين القدامى بمعلمين جدد، (٣) التوجيهات من مشرفي المؤسسة، و (٤) تقييم من رئيس المدرسة في

¹³⁰ Jones and Walters, *Human Resource Management in Education*. Hal. 180

¹³¹ Ibid. hal. 179

ثلاثة شهور. ويدعم هذا رأي جونز ووالترز، أن التوجيه للموارد البشرية الجديدة يجب أن يشرح على الأقل البيئة التشغيلية للمدرسة والتعريف على المجتمع المدرسي.¹³²

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 ١٩٧٦ والتي تتكون فقط من ٥ خطوات، وهي (١) تحديد وتعريف معايير الاختيار، (٢) جمع وتقييم ملفات التسجيل، (٣) تحديد المسجلين الواعدين للاختبار والمقابلة، (٤) تنفيذ اختبار ومقابلة المتقدمين الواعدين، (٥) اتخاذ قرار بشأن نتائج الاختيار وإبلاغ المتقدمين بالقرار.¹³³ 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.

¹³² Ibid. hal. 220

¹³³ Gorton, *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*.

ج. 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 (١) برامج مجلس استشارة معلمي المادة، (٢) ورشة العمل والتدريبات، (٣) التعليم المهني للمعلمين (PPG) وشهادة المعلم، (٤) المشاركة في اللجنة، (٥) الندوات العلمية والندوات عبر الإنترنت. وأما أنشطة التطوير الروحي فتتكون من ثلاثة برامج، وهي: (١) برنامج العمرة، (٢) برنامج تعلّم تلاوة القرآن الكريم، (٣) 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.^{١٣٤} وأما برنامج شهادة المعلم تهدف إلى تحسين كفاءة المعلمين في المناصب كمحترفين في وحدات التعليم لتحقيق الكفاءات التربوية والشخصية والاجتماعية والمهنية.^{١٣٥} ومن خلال أنشطة ورشة العمل والدورات، والندوات العلمية، يمكن للمعلمين اكتساب العلوم والمعرفة من خلال المناقشات والتدريب لتحسين الكفاءة ومهارات التعلم.^{١٣٦} وكما تهدف الدورات إلى تأهيل المعلم بالطرائق المناسبة والاستراتيجيات الفعالة في تعليم اللغة العربية.^{١٣٧} وهذا مهم جداً لأن

¹³⁴ Fauzi, *Etika Profesi Keguruan*.

¹³⁵ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, "Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan RI Nomor 37 Tahun 2017 Tentang Sertifikasi Guru Dalam Jabatan Yang Diangkat Akhir Tahun 2015, Pasal 3 Ayat 1."

¹³⁶ العيدروس، "إدارة الموارد البشرية في ترقية جودة معلم اللغة العربية بمعهد للعام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧."

¹³⁷ Uril Bahruddin, "Musykilah Ta'limiyah Al-Lughah Al-'Arabiyah Wa Al-Hulul Al-Muqtarahah Laha," *LiNGUA* 12, no. 1 (2017).

قلة معرفة المعلمين بتطوير الوسائط التعليمية -مثلا- تجعل التعلم مُملًا وأقل إثارة للاهتمام.^{١٣٨}

من حيث التطور الروحي، تهدف المدرسة إلى أن يكون قادرا أيضًا على تطوير كفاءة المعلم في المجالات الاجتماعية والشخصية، مما يجعل المعلمين يتمتعون بشخصيات إسلامية والقدرة على التواصل الاجتماعي في المجتمع وفقًا 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.^{١٣٩} 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.^{١٤٠} 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.^{١٤١} 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 وذوي الأخلاق الكريمة.

¹³⁸ Noviya Ekasanti, 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): 19.٢٠٢-٢

¹³⁹ Kadek Hengki Primayana, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Perguruan Tinggi," *Jurnal Penjaminan Mutu* 1, no. 2 (2016): 7.

¹⁴⁰ Ummu Saidah, 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): 139-151.

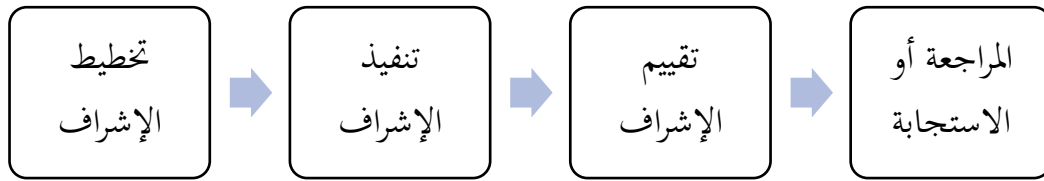
^{١٤١} حسنة، "إدارة ترقية جودة معلمي اللغة العربية في مؤسسة تعليم اللغة العربية 'الأزهار' باري، كديري، جاوى الشرقية".

د. تقييم معلمي اللغة العربية

تم عملية التقييم والإشراف للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة من خلال الإشراف الأكاديمي. يتفوق هذا مع رأي يوليا بأن الإشراف المدرسي في شكل مساعدة مهنية للمعلمين والتعليم بهدف 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.^{١٤٢} 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 أيضاً دور الطلاب في عملية التقييم.^{١٤٣،١٤٤} 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 أيضاً مساهمة إيجابية في تحسين أداء المعلم.

تم تنفيذ عملية الإشراف في مدرسة خديجة المتوسطة من خلال ٤ خطوات، وهي التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة أو الاستجابة. ويمكن ملاحظتها في الرسم التالي:

الرسم ٧. 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،

¹⁴² Yulia, "Pengaruh Supervisi Akademik, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Malang."

¹⁴³ حسنة، "إدارة ترقية جودة معلمي اللغة العربية في مؤسسة تعليم اللغة العربية 'الأزهار' باري، كديري، جاوي الشرقية".

¹⁴⁴ لطفي أمين الله، "إدارة ترقية جودة معلمي اللغة العربية في معهد الرفاعي العصري بمالانج".

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.^{١٤٥}

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.^{١٤٦} 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.^{١٤٧} والهدف الأساسي من تقييم المعلم هو أن يستمر المعلمون في تحسين جودتهم من أجل تحسين جودة التعلم.

¹⁴⁵ 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.)

¹⁴⁶ Ilham, "Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Di Sekolah Menengah Atas Negeri 8 Kota Malang."

¹⁴⁷ Jones and Walters, *Human Resource Management in Education*. Hal. 241

الفصل السادس

الخاتمة

أ. الملخص

بناء على نتائج البحث والمناقشة، فتمكن للباحثة أن تقدم عدة الاستنتاجات:
أولاً، تمت إدارة الموارد البشرية للمحافظة على كفاءة معلمي اللغة العربية من خلال أربع خطوات، وهي التخطيط، والتوظيف أو الاختيار، والتطوير والتقييم. تم 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. ويتم عملية تخطيط معلم اللغة العربية في مدرسة خديجة على ٤ خطوات، وهي: (١) تجميع وتحليل عبء العمل المدرسي والإداري للمدرسة، (٢) تحديد قدرة المعلمين على العمل، (٣) تسجيل المعلمين الحاليين، (٤) تحديد عدد المعلم المحتاج.

ثانياً، يتكون توظيف معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة من ٧ مراحل، وهي (١) تحديد المؤهلات والمتطلبات وجدول الاختيار، (٢) التنشئة الاجتماعية، (٣) الاختيار الإداري، (٤) اختيار القبول، (٥) اجتماع عام لتحديد المعلمين المختارين، (٦) الإعلان وتوقيع العقود، (٧) التوجيه والتعرف بيئة العمل. وينقسم الاختيار إلى قسمين: اختيار إداري واختبار القبول. ويتكون اختبار قبول معلمي اللغة العربية من ثلاث مراحل، وهي المقابلة والتدريس المصغر واختبار قراءة القرآن.

ثالثاً، تنقسم برامج التطوير لمعلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة إلى نوعين، وهما التطوير الأكاديمي والتطوير الروحي. تتكون أنشطة التطوير الأكاديمي من خمسة برامج، وهي (١) برامج مجلس استشارة معلمي المادة، (٢) ورشة العمل والتدريبات، (٣) التعليم المهني للمعلمين (PPG) وشهادة المعلم، (٤) المشاركة في اللجنة، (٥) الندوات العلمية

والندوات عبر الإنترنت. وأما أنشطة التطوير الروحي فتتكون من ثلاثة برامج، وهي: (١) برنامج العمرة، (٢) برنامج التعلّم تلاوة القرآن، (٣) برنامج التطوير من المؤسسة. رابعاً، تم عملية تقييم معلمي اللغة العربية في مدرسة خديجة من خلال الإشراف الأكاديمي. تم تنفيذ عملية الإشراف في مدرسة خديجة المتوسطة من خلال ٤ خطوات، وهي التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة أو الاستجابة. من ناحية التخطيط، ينقسم الإشراف إلى نوعين، وهما الإشراف التقني (technical supervision) والإشراف الكلينيكي (clinical supervision). يستخدم مدرسة خديجة أسلوبين في الإشراف، وهما الإشراف النوعي والإشراف الكمي.

ب. الاقتراحات

بالنظر إلى الاستنتاجات التي وصفتها الباحثة، قدّمت الباحثة بعض الاقتراحات:

١. لمديري الموارد البشرية

تقترح الباحثة لمديري الموارد البشرية أن يعطي إيلاء المزيد من الاهتمام والإشراف على تنفيذ إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالقوانين واللوائح التي تضعها الحكومة. خاصة لمديري الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، لمواصلة محاولة تحسين جودة الموارد البشرية للمحافظة على جودة التدريس والتعلم.

٢. لمعلمي اللغة العربية

تقترح الباحثة أن يستمر معلمو اللغة العربية في تعلم وتطوير كفاءاتهم من خلال المشاركة في أنشطة تطوير المعلمين المختلفة، سواء أكان تطويراً ذاتياً أكاديمياً أو روحياً، حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم في التعليم والتعلم بشكل صحيح ومهني.

٣. للباحثين الآخرين

تقترح الباحثة على الباحثين المستقبليين دراسة إدارة الموارد البشرية بمزيد من التعمق، لا سيما فيما يتعلق بالجهود المبذولة لتطوير كفاءة معلم اللغة العربية. ومن المأمول أن تتم دراسة المزيد من الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، سواء من المنظور التشغيلي للمؤسسة أو من منظور شخصية الموارد البشرية.

قائمة المصادر والمراجع

أ. المراجع العربية

- الشهري, خالد بن مُجَّد. المعلم الناجح: دليل عملي للمعلم. المنطقة الشرقية: تعليمنا, ٢٠١٢.
- العنزي, سلطان. “تطوير نظام إعداد معلم اللغة العربية في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر معلمي اللغة العربية في المدارس الحكومية بدولة الكويت.” Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP) 16, no. 2 (2020): 231–266.
- العيدر وس, سيد علي جديد. “إدارة الموارد البشرية في ترقية جودة معلم اللغة العربية بمعهد للعام الدراسي ٢٠١٦.” الثقافة ١٦, no. 2 (2016): 125–139.
- العين, نور, and إثنينية. “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, 776–789. Malang: Universitas Negeri Malang, 2021. <http://prosiding.arab-universitas-negeri-malang.ac.id/index.php/mudalla/article/view/958>
- المزية, رعاية. “إدارة برنامج اللغة العربية في مركز اللغة العربية بمعهد النفاية عند نظرية هنري فايول.” جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية, ٢٠١٩.
- 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, ٢٠١٩.
- 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, ٢٠٢١.
- لطفى أمين الله. “إدارة ترقية جودة معلمي اللغة العربية في معهد الرفاعي العصري بمالانج.” جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية, ٢٠١٤.

ب. المراجع الأجنبية

- Adamy, Marbawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik, Dan Penelitian*. Aceh: UNIMAL PRESS, 2016.
- Ainiy, Nurul, and Isnainiyah. "Development of Multicultural-Based Arabic Learning Curriculum: Challenges and Opportunities in the Global Era." *Al-Arabi: Journal of Teaching Arabic as a Foreign Language* 5, no. 1 (2022): 1–12.
- Aisi, Okta Khusna. "Stategi Pengembangan Kinerja Guru Di SMP Ma'arif 1 Ponorogo." STAIN Ponorogo, 2015.
- Al-Ajamy, Muhammad Husnaini. *Al-Idarah At-Tarbawiyah*. Cairo: Darul Fikri Al-Araby, 2019.
- Anwar, Kasful. "Jaminan Mutu Dan Upaya Pengembangan Profesionalitas Guru Pada Abad Pengetahuan." *Nur El-Islam* 2, no. 2 (2015): 88–105.
- Arifin, Moch Bahak Udin By, and Nurdyansyah. *Buku Ajar Metodologi Penelitian Pendidikan*. Sidoarjo: UMSIDA PRESS, 2018.
- 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).
- Barnawi, and M. Arifin. *Etika Dan Profesi Kependidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Bogdan, and Taylor. *Qualitatif Research for Education*. London: Allyn and Bacon Inc, 1998.
- Creswell, John W. *Research Design*. 4th ed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016.
- Danuari, and Siti Maisaroh. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru, 2019.
- Dessler, Gary, and Biju Varrkey. *Human Resource Management*. New Delhi: Pearson Education Publisher, 2005.
- Ekasanti, Noviya, 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.
- Fauzi, Imron. *Etika Profesi Keguruan*. Jember: IAIN Jember Press, 2018.
- Firmadani, Fifit. "Strategi Pengembangan Profesionalisme Guru." In *Conference on Language and Language Teaching*, 165–169. Yogyakarta, 2017.
- Glickman, C. D. *Developmental Supervision*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development, 1981.
- Gorton, Richard A. *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. Iowa: Brown company publishers, 1976.
- Hambali, Muh, and M Luthfi. "Manajemen Kompetensi Guru Dalam Meningkatkan Daya Saing." *Journal of Management in Education (JMIE)* 2, no. 1 (2017): 10–19.
- Hengki Primayana, Kadek. "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Perguruan Tinggi." *Jurnal Penjaminan Mutu* 1, no. 2 (2016): 7.
- Ilham, Muhammad. "Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Di Sekolah Menengah Atas Negeri 8 Kota Malang."

- UIN Maulana Malik Ibrahim, 2021.
- Irvansyah, Nur Cholis, Nurul Ainiy, and Zakiyah Arifa. "Implementation of Arabic Week Program to Improve Speaking Skills at Darussalam Gontor Modern Islamic 1st." *Al-Arabi: Journal of Teaching Arabic as a Foreign Language* 5, no. 1 (2022): 58–76.
- 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.
- . *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2015 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah*. Jakarta, 2015.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. "Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan RI Nomor 37 Tahun 2017 Tentang Sertifikasi Guru Dalam Jabatan Yang Diangkat Akhir Tahun 2015, Pasal 3 Ayat 1," 2017.
- Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru*. Jakarta, 2007.
- Mahyuddin. "Konsep Guru Profesional (Kajian Terhadap Efektivitas Sertifikasi Guru, Komitmen Kerja Guru Dan Kemampuan Kerja Guru Bersertifikasi) Di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Se-Kota Pekanbaru." *AL-Mutharahah: Jurnal Penelitian dan Kajian Sosial Keagamaan* 15, no. 2 (2018): 197–225.
- Marnis, and Priyono. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008.
https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9781107415324A009/type/book_part.
- Mathis, Robert L., and Jackson John H. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2001.
- 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.
- Miles, Matthew B., and A. Michael Huberman. *Qualitative Data Analysis*. 2nd ed. New York: Sage Publications, 1994.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.
- Mukminin, Amirul, Akhmad Habibi, Lantip Diat Prasajo, and Lia Yuliana. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press, 2019.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.
- Munawwir, Achmad Warson. *Kamus AL-Munawwir Arab-Indonesia*. Surabaya: Pustaka Prograssif, 1997.
- Mushlih, Aguslani, and Rudi Ahmad Suryadi. *Supervisi Pendidikan: Teori Dan Praktik*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018.
- 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.
- Nurjan, Syarifan. *Profesi Keguruan: Konsep Dan Aplikasi*. Yogyakarta: Samudra Biru, 2015.
- Omebe, Chinyere A. "Human Resource Management In Education: Issues and Challenges." *British Journal of Education* 2, no. 7 (2014): 26–31. www.eajournals.org.
- Pangestika, Ratna Rosita, and Fitri Alfarisa. "Pendidikan Profesi Guru (PPG): Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru Dan Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia." In *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta*, 671–683. Yogyakarta, 2015.
- Prasojo, Lantip Diat, and Sudiyono. *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2011.
- Presiden Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*. Jakarta, 2005.
- . "Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional." Jakarta, 2003.
- Putri, Wakhidati Nurrohmah, and Muhammad Aji Nugroho. "Strategi Pengembangan Profesionalisme Tenaga Pendidik Di Madrasah." *Mudarrisa: Jurnal Kajian Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2016): 313–340.
- Rifa'i, Andi Arif. *Pengantar Penelitian Pendidikan*. Bangka Belitung: PPs IAIN SAS Babel, 2019.
- 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.
- Roviin. "Teacher's Management in Arabic Instruction." *Ta'dib* 20, no. 2 (2018): 176.
- S, Schuler Randall, Dowling, Peter J Smart, John P, and Vandal. *Human Resource Management in Australia*. Anatarmon: Harper Educational Publisher, 1992.
- 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): 139–151.
- Sonny Sumarsono. *Ekonomi Manajemen Sumberdaya Manusia Dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- 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.
- Suparto. "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Guru Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Al-Islam Kota Bengkulu." *An-Nizom* 1, no. 3 (2016): 275–285.
- Susanto, Heri. *Profesi Keguruan*. Banjarmasin: Program Studi Pendidikan Sejarah Universitas Lambung Mangkurat, 2020.
- Suyanto, and Asep Jihad. *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan*

- Kualifikasi Dan Kualitas Guru Di Era Global*. Jakarta: Erlangga, 2013.
- Talibo, Ishak Wanto. "Fungsi Manajemen Dalam Perencanaan Pembelajaran." *Jurnal Ilmiah Iqra'* 7, no. 1 (2018).
- Tamaji, Sampiril Taurus. "Manajemen Sarana Dan Prasarana Dalam Pembelajaran Bahasa Arab Di SMP Al-Izzah Internasional Islamic Boarding School Batu." *Al-Fakkaar: Jurnal Ilmiah Pendidikan Bahasa Arab* 2, no. 1 (2021): 22–39.
- Ulandari, Wiwu, and Rustan Santaria. "Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru Melalui Pendidikan Dan Pelatihan." *Kelola: Journal of Islamic Education Management* 5, no. 1 (2020): 57–68.
- 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.
- "Kualitas Guru Pengaruhi Kualitas Pendidikan Di Indonesia - Kastara.ID." Accessed January 28, 2022. <https://kastara.id/09/06/2021/kualitas-guru-pengaruhi-kualitas-pendidikan-di-indonesia/>.
- "MTs. KHADIJAH." Accessed April 6, 2022. <http://mtskhadijahmalang.mysch.id/>.

الملاحق



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133, Faksimile (0341) 531130
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id> , Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-73/Ps/HM.01/08/2022

08 Agustus 2022

Hal : **Permohonan Izin Penelitian**

Kepada :
Yth. Kepala MTs. Khadijah

Di Tempat

Assalamu 'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan adanya tugas akhir Tesis, kami menganjurkan mahasiswa dibawah ini melakukan Penelitian ke lembaga yang Bapak/Ibu Pimpin. Oleh karena itu, mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin pengambilan data bagi mahasiswa kami:

Nama : Nurul Ainiy
NIM : 200104210070
Program Studi : Magister Pendidikan Bahasa Arab
Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Wildana Wargadinata, L.c., M.Ag.
2. Dr. Nuril Mufidah, M.Pd
Judul Penelitian : إدارة الموارد البشرية في حماية كفاءة معلمي اللغة العربية: دراسة الحالة في المدرسة خديجة المتوسطة بمدينة مالانج
Manajemen SDM dalam Menjamin Mutu Guru Bahasa Arab: Studi Kasus di MTs. Khadijah Kota Malang

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



الملحق ٢ . شهادة إتمام البحث من مدرسة خديجة المتوسطة



YAYASAN MASJID KHADIJAH MALANG
MADRASAH TSANAWIYAH KHADIJAH
STATUS: TERAKREDITASI "A" NSM: 121235730010 NPSN: 20583815
Jl. ARJUNO 19A TELP. (0341) 354361 MALANG 65119
E-mail: mtskhadijahmalang@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : 70 /3-d/MTs/XII/2022

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Eko Wardoyo, S.Pd.
Jabatan : Kepala Madrasah Tsanawiyah Khadijah Malang
Alamat Rumah : Jl. Janti Barat Padepokan II No. 15 Malang
Alamat Kantor : Jl. Arjuno 19 A Malang

Menerangkan bahwa,

Nama : Nurul Ainiy
NIM : 200104210070
Prodi : Magister Pendidikan Bahasa Arab

Telah menyelesaikan penelitian di MTs KHADIJAH berkaitan dengan penyelesaian Tesis dengan judul :

إدارة الموارد البشرية في حماية كفاءة معلمي اللغة العربية: دراسة الحالة
في المدرسة خديجة المتوسطة بمدينة مالانج

“Manajemen SDM Dalam Menjamin Mutu Guru Bahasa Arab ”

Demikian surat ini kami sampaikan, dan atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

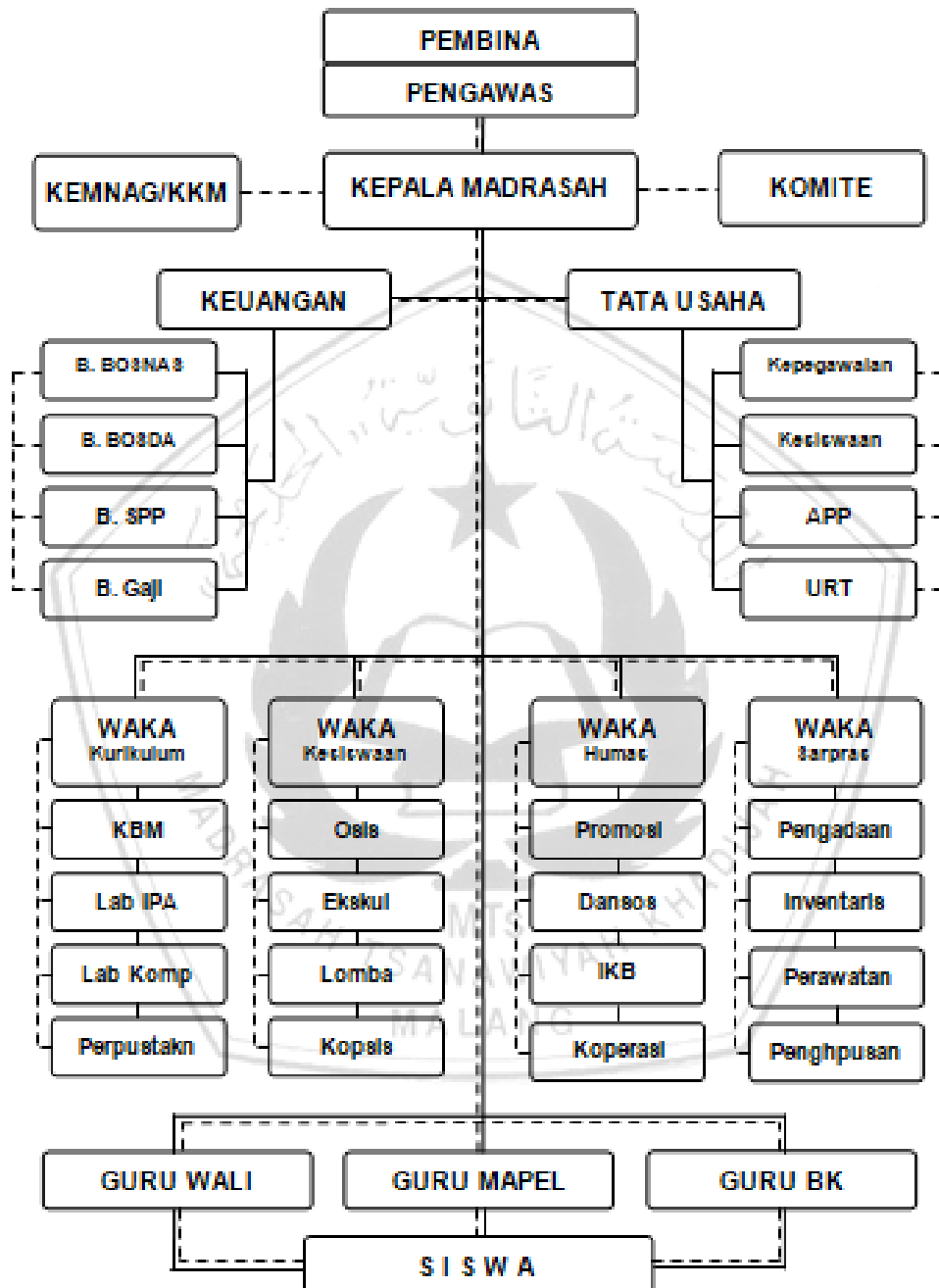
11 Jumadil Awal 1444 H
Malang, _____
08 Desember 2022 M



Eko Wardoyo, S.Pd.

الملحق ٣. هيكل المنظمة لمدرسة خديجة المتوسطة

YAYASAN MASJID KHADIJAH
MADRASAH TSANAWIYAH KHADIJAH
 STRUKTUR ORGANISASI



Keterangan :
 — : Garis Komando
 - - - : Garis Koordinasi

الملحق ٤ . تقسيم الوظيفة التعليمية والإدارية للمعلمين



YAYASAN MASJID KHADIJAH MALANG
MADRASAH TSANAWIYAH KHADIJAH
 STATUS : TERAKREDITASI "A" (UNGGUL) NSM: 121 235 730 010
 JL.ARJUNO 19-A TELP. (0341) 354361 MALANG 65119
 E_mail : mtskhadijahmalang@yahoo.co.id

PEMBAGIAN TUGAS GURU MTs KHADIJAH TAHUN PELAJARAN 2022 - 2023

NO	N A M A	BID TUGAS	KELAS 7					KELAS 8					KELAS 9					BEBAN KERJA			
			A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	KBM	TTM	TLW	EKS
1	Prof. Dr. THOHIR LUTH, MA.	PEMB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Drs. EKO LIESTYONO	PENG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	ROMLAH, S.Pd. Walikelas 8D	KEU	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		MAT						5	5	5	5							20	6	0	0
		WALI									6										
		TUTAM																			
4	Dra. SITI ZUBAIDAH Walikelas 8C	TLW																			
		EKS																			
		BIG		4	4			4	4	4	4							24	6	0	0
		WALI									6										
5	Dra. NAJMAH Walikelas ...	TUTAM																			
		TLW																			
		EKS																			
		FIQH	2	2	2	2		2	2	2	2		2	2	2	2		24	0	6	0
6	Dra. SITI FATKUL JANAH TLW	WALI																			
		TUTAM																			
		TLW																			
		EKS																			
7	Dra. DYAH SRI SULISTYOWARNI Walikelas 9B	BAR						3	3	3	3		3	3	3	3		24	0	6	0
		WALI																			
		TUTAM																			
		TLW																			
8	DARMADJI, S.Kom. Koordinator Lab. Kom & Tatib	EKS																			
		TIK	2	2	2	2		2	2	2	2		2	2	2	2		24	4	0	0
		WALI																			
		TUTAM									4										
9	NINA HANDAYANI, S.Pd. Walikelas 8A KOPSIS	TLW																			
		EKS																			
		BDR	2	2	2	2		2	2	2	2		2	2	2	2		24	16	0	0
		WALI									6										
10	EKO WARDOYO, S.Pd KAMAD/SARPRAS/KOPKAR	TUTAM																			
		TLW																			
		EKS																			
		IPS		4	4								4	4	4	4		24	40	0	0
11	BURHANNUDIN KMY, S.Pd.I. Waka Humas Koordinator Tilawah	WALI																			
		TUTAM																			
		TLW																			
		EKS																			
12	ANANDA THRIA P, S.Pd. Waka Kurikulum	AA	2	2	2	2		2	2	2	2		2	2	2	2		24	10	6	0
		WALI																			
		TUTAM																			
		TLW																			
13	FAJAR PRABOWO, S.Pd.	EKS																			
		BIG	4	4									4	4	4	4		24	10	0	0
		WALI																			
		TUTAM																			

14	RATNA DWI LESTARI, S.Pd. - Bendahara BOSNAS - -	BK	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1		36	20	0	0	56	
		P.BK	2	2	2	2		2	2	2	2		2	2	2	2							
		WALI																					
		TUTAM	20																				
		TLW																					
EKS																							
15	IRFAN ROMADHON, S.Pd. - Waka Kesiswaan, KO Ekskul - -	PJK	2	2	2	2		2	2	2	2		2	2	2	2		24	14	0	0	38	
		WALI																					
		TUTAM	14																				
		TLW																					
		EKS																					
16	ADITYA RIZTIAWAN, S.Pd. - Walikelas 7D - -	SBD	2	2	2	2		2	2	2	2		2	2	2	2		24	6	0	0	30	
		WALI				6																	
		TUTAM																					
		TLW																					
		EKS																					
17	LINDA APRILIA, S.Pd. - Walikelas 8B - -	BIN						6	6	6	6							24	6	0	0	30	
		WALI								6													
		TUTAM																					
		TLW																					
		EKS																					
18	RICCA FAUZIAH, S.Pd. - Walikelas 7B Koordinator Perpustakaan - -	PKn						3	3	3	3		3	3	3	3		24	10	0	0	34	
		WALI		6																			
		TUTAM	4																				
		TLW																					
		EKS																					
19	AINI SYIFA KURNIA WAHYU, S.Pd. - Walikelas 7A - TLW -	BAR	3	3	3	3												24	6	6	0	36	
		PKn	3	3	3	3																	
		WALI	6																				
		TUTAM	6																				
		EKS																					
20	ARDIE FAJAR, S.Pd. - Walikelas 7C - -	BIN	6	6	6	6												24	6	0	0	30	
		WALI			6																		
		TUTAM																					
		TLW																					
		EKS																					
21	WAHYU PRAMUDITA SARI, M.Pd. - Walikelas 9A Koordinator Lab. IPA - -	IPA						5	5	5		5					20	10	0	0	30		
		WALI												6									
		TUTAM	4																				
		TLW																					
		EKS																					
22	MEI TRIA LAILY A, S.Pd. - Walikelas 9C Koordinator UKS - -	MAT											5	5	5	5		20	10	0	0	30	
		WALI													6								
		TUTAM	4																				
		TLW																					
		EKS																					
23	NOVA PRIYANA LESTARI, S.Pd. - Walikelas 9D - -	IPA						5					5	5	5			20	6	0	0	26	
		WALI													6								
		TUTAM																					
		TLW																					
		EKS																					
24	NURUL AZIZA, S.Pd. - - TLW -	IPA	5	5	5	5												20	0	6	0	26	
		WALI																					
		TUTAM																					
		TLW	6																				
		EKS																					
25	DEWI NUR MUSTHOFIYAH, S.Pd. - - - -	IPS	4	4				4	4	4	4							24	0	0	0	24	
		WALI																					
		TUTAM																					
		TLW																					
		EKS																					
26	WINDARTO, M.Pd. - - - -	SKI	2	2	2	2		2	2	2	2		2	2	2	2		24	0	0	0	24	
		WALI																					
		TUTAM																					
		TLW																					
		EKS																					

27	IKHWAN SYAFI'I, S.Pd	QH	2	2	2	2		2	2	2	2		2	2	2	2		24	0	0	0	24
		-																				
		WALI																				
		TUTAM																				
		TLW																				
28		EKS																				
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0	0
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
		WALI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
		TUTAM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
29		TLW	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
		EKS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0	0
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
		WALI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
30		TUTAM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
		TLW	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
		EKS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0	0
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
Jumlah		KBM	49	49	49	49	0	49	49	49	49	0	49	49	49	49	0	588	-	-	-	810
		TTM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	192	-	-	
		TLW	18															-	-	30	-	
		EKS						-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	

Malang, H
..... M

KEPALA MADRASAH,

WAKA KURIKULUM,

EKO WARDOYO, S.Pd

ANANDA THRIA P, S.Pd

MENGETAHUI

PROF. DR. THOHIR LUTH MA.

الملحق ٥ . بعض الخطة الاستراتيجية لمدرسة خديجة المتوسطة



**RENCANA STRATEGIS (RENSTRA)
MADRASAH TSANAWIYAH KHADIJAH
TAHUN PELAJARAN 2021/2022**



YAYASAN MASJID KHADIJAH MALANG
MADRASAH TSANAWIYAH KHADIJAH
TERAKREDITASI "A"(UNGGUL) NSM: 121235730010 NPSN: 20583815
Jl. ARJUNO 19A TELP. (0341) 354361 MALANG 65119
e-mail: mtskhadijahmalang@gmail.com

3. ANALISIS STANDAR PROSES

a. KOMPONEN PERENCANAAN

KONDISI IDEAL	KONDISI RIIL	RENCANA TINDAK LANJUT
SILABUS		
Pada Silabus harus memuat: Identitas mata pelajaran , KI-KD, Kegiatan Pembelajaran, Indikator ketercapaian, Penilaian, Alokasi Waktu, Sumber/Bahan/Alat. Penyusunan silabus berdasarkan hasil pemetaan Standar Isi	Dalam pengembangan silabus guru sudah melakukan analisis KI-KD, tetapi belum menyeluruh. Dalam penyusunan silabus guru sudah menyusun silabus secara mandiri tetapi belum menyeluruh	Diprogramkan bimbingan dan pendampingan teknik membuat silabus mulai dari analisis standard ini sehingga seluruh guru dapat menyusun silabus secara mandiri sesuai karakteristik satuan pendidikan MTs Khadijah
RPP		
RPP memuat: Identitas MP, KI, KD Indikator Pencapaian, tujuan, Alokasi Waktu , Metode Pembelajaran, Kegiatan Pembelajaran, Penilaian belajar, dan sumber belajar. Pada tahapan kegiatan pembelajaran terdiri dari tahapan: pendahuluan, kegiatan inti, dan penutup. Mengacu pada prinsip-prinsip penyusunan RPP.	Masih ada beberapa guru menyusun RPP tidak melampirkan instrumen penilaian dan atau soal. RPP belum menyesuaikan kondisi dan karakteristik peserta didik MTs Khadijah. Pendidikan karakter di dalam RPP masih belum terlalu menonjol.	Diadakan pendampingan dan bimbingan pembuatan RPP, sehingga RPP yang dibuat guru sesuai standard pembuatan RPP serta menonjolkan pendidikan karakter sesuai kondisi peserta didik MTs Khadijah.
Kegiatan Pembelajaran Pendahuluan Penyampaian tujuan motivasi Kegiatan inti, collaborative, creative, critical, communicative. Terdapat Rangkuman, tedapat Penilaian atau refleksi , Umpan balik serta Tugas.	Masih ada guru melaksanakan pembelajaran belum sesuai dengan RPP, dalam kegiatan inti pembelajaran kurang terprogram.	Dalam kegiatan pembelajaran guru wajib membawa RPP sebagai kontrol dalam pelaksanaan pembelajaran dan perlu mengoptimalkan MGMP untuk peningkatan kualitas proses pembelajaran. Perlu ada workshop untuk penyusunan RPP sesuai dengan format yang sudah sesuai dengan format baku yang ditetapkan.

b. KOMPONEN STRUKTUR KURIKULUM

KONDISI IDEAL	KONDISI RIIL	RENCANA TINDAK LANJUT
KURIKULUM KELAS VII, VIII, IX		
a. Terdiri atas 16 mata pelajaran, dan pembiasaan diri	Terdiri atas 15 mata pelajaran, Bimbingan Konseling dan 3 Program pengembangan diri	Berpedoman pada aturan-aturan kurikulum yang berlaku dan mempertimbangkan aspek pendidikan karakter melalui program pengembangan diri (Tilawah dan program Tahfidz)
b. Alokasi waktu satu jam pelajaran adalah 40 menit	Alokasi waktu satu jam pelajaran adalah 40 menit	Alokasi waktu satu jam pelajaran adalah 40 menit
c. Minggu efektif dalam satu tahun pelajaran (dua semester) adalah 46 – 47 minggu	Minggu efektif dalam satu tahun pelajaran (dua semester) adalah 46 minggu	Minggu efektif dalam satu tahun pelajaran (dua semester) adalah 46 minggu dengan penambahan 6 JP untuk program pengembangan diri.

c. KOMPONEN BEBAN BELAJAR

KONDISI IDEAL	KONDISI RIIL	RENCANA TINDAK LANJUT
JUMLAH JAM PELAJARAN SETIAP MINGGU		
Jumlah jam pembelajaran tatap muka per minggu adalah 34 s.d. 40 jam pembelajaran	Jumlah jam pembelajaran tatap muka per minggu adalah 40 jam pembelajaran	Berpedoman pada aturan-aturan kurikulum yang berlaku
WAKTU UNTUK PENUGASAN TERSTRUKTUR DAN KEGIATAN MANDIRI TIDAK TERSTRUKTUR BAGI PESERTA DIDIK		
Waktu untuk penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur bagi peserta didik pada maksimum 60% dari jumlah waktu kegiatan tatap muka dari mata pelajaran yang bersangkutan.	Waktu untuk penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur bagi peserta didik pada maksimum 50% dari jumlah waktu kegiatan tatap muka dari mata pelajaran yang bersangkutan.	penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur bagi peserta didik perlu di tingkatkan menjadi 60% dari jumlah waktu kegiatan tatap muka dari mata pelajaran yang bersangkutan.



b. KOMPONEN PELAKSANNAN

KONDISI IDEAL	KONDISI RIIL	RENCANA TINDAK LANJUT
ROMBONGAN BELAJAR		
Jumlah maksimal peserta didik setiap rombongan belajar adalah 35 peserta didik.	Jumlah maksimal peserta didik setiap rombongan belajar adalah 27-36 peserta didik.	Di harapkan jumlah maksimal peserta didik setiap rombongan belajar adalah 36.
BEBAN KERJA MINIMAL GURU		
Beban kerja guru sekurang-kurangnya 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu.	95 % beban kerja guru mencapai 24 jam tatap Muka.	Pemerataan beban kerja guru di harapkan 100% beban kerja guru menjapai 24 jam tatap muka.
BUKU TEKS PELAJARAN		
Rasio buku teks pelajaran untuk peserta didik adalah 1 : 1 per mata pelajaran.	Rasio buku tek pelajaran untuk peserta didik belum mencapai perbandingan 1 : 3	Mengajukan kebutuhan penambahan buku pegangan siswa.
PENGELOLAAN KELAS		
guru menciptakan ketertiban, kedisiplinan, kenyamanan,	Sebagian besar dapat guru menciptakan ketertiban, kedisiplinan, kenyamanan, keselamatan peserta didik.	Semua Guru mampu menciptakan ketertiban, kedisiplinan, kenyamanan, keselamatan peserta didik.

LAMPIRAN
KEPUTUSAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 1006 TAHUN 2021
TENTANG
PEDOMAN PENGANGKATAN GURU PADA MADRASAH YANG
DISELENGGARAKAN OLEH MASYARAKAT

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Guru merupakan pendidik profesional yang memiliki tugas utama untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini melalui jalur formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Selain memiliki tugas utama tersebut, guru juga menjalankan peran sebagai:

1. motivator, yaitu orang yang memberikan motivasi dan semangat kepada peserta didik dalam belajar;
2. teladan, yaitu orang yang memberikan contoh dan teladan yang baik kepada peserta didik;
3. administrator, yaitu orang yang mencatat perkembangan peserta didik; dan
4. inspirator, yaitu orang yang menginspirasi peserta didik sehingga memiliki suatu tujuan di masa depan.

Untuk dapat menjalankan tugas utama dan peran tersebut, guru harus memiliki kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan data yang dimiliki oleh Kementerian Agama, pada umumnya masih ditemukan guru yang diselenggarakan oleh masyarakat belum memenuhi kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu, perlu ditetapkan pedoman tentang pengangkatan guru pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.

B. Tujuan

Pedoman ini bertujuan untuk menghasilkan guru yang memiliki kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

C. Ruang Lingkup

Pedoman ini memuat ketentuan mengenai:

1. persyaratan calon guru;
2. mekanisme rekrutmen, seleksi, dan kelulusan calon guru;
3. pengangkatan dan pemberhentian guru.

BAB II PERSYARATAN CALON GURU

Calon guru pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat wajib memenuhi persyaratan umum, persyaratan administrasi, dan persyaratan kualifikasi akademik.

A. Persyaratan umum meliputi:

1. beragama Islam;
2. mampu membaca Al Qur'an;
3. memiliki wawasan keberagamaan yang moderat;
4. berusia paling tinggi 45 (empat puluh lima) tahun;
5. sehat jasmani dan rohani;
6. tidak sedang menjalani hukuman pidana; dan
7. tidak menjadi anggota organisasi yang terlarang.

Dalam kondisi tertentu calon guru mata pelajaran umum boleh tidak memenuhi ketentuan sebagaimana dimaksud pada angka 1 dan angka 2.

B. Persyaratan Administrasi

1. daftar riwayat hidup;
2. fotokopi ijazah;
3. fotokopi kartu tanda penduduk;
4. surat keterangan sehat dari dokter pusat kesehatan masyarakat/rumah sakit;
5. fotokopi piagam/sertifikat kegiatan pendukung yang relevan;
6. surat pernyataan tidak sedang menjalani hukuman pidana;
8. surat pernyataan tidak menjadi anggota organisasi yang terlarang; dan
7. surat pernyataan kesanggupan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.

C. Kualifikasi Akademik

1. Guru pada Raudhatul Athfal (RA) harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan paling rendah diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dalam bidang Pendidikan Anak Usia Dini atau PGTK atau psikologi yang diperoleh dari program studi yang terakreditasi.
2. Guru pada Madrasah Ibtidaiyah (MI) harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan paling rendah diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dalam bidang pendidikan MI (D-IV/S1 PGMI) atau psikologi yang diperoleh dari program studi yang terakreditasi.
3. Guru pada Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan paling rendah diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan/diampu dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

BAB III
MEKANISME REKRUTMEN, SELEKSI, DAN
KELULUSAN CALON GURU

A. Prosedur Rekrutmen

1. Penyelenggara Pendidikan menyampaikan usulan kebutuhan guru kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.
2. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota memberikan persetujuan/rekomendasi proses seleksi calon guru setelah melakukan analisis kebutuhan guru pada Sistem Informasi dan Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Agama (SIMPATIKA).
3. Penyelenggara pendidikan membentuk panitia seleksi yang berasal dari unsur yayasan/penyelenggara pendidikan, unsur Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, dan pihak lain sesuai dengan kebutuhan.
4. Panitia seleksi mengumumkan penerimaan calon guru yang dibutuhkan sesuai dengan jenjang Pendidikan yang diselenggarakan (RA, MI, MTs, MA, atau MAK).
5. Pelamar mengirimkan surat lamaran dalam amplop tertutup atau melalui media elektronik.
6. Isi surat lamaran terdiri atas dokumen sebagaimana dimaksud dalam BAB II huruf B.

B. Seleksi

1. Seleksi Administrasi
 - a. Panitia seleksi melakukan verifikasi dan validasi berkas/dokumen.
 - b. Panitia seleksi mengumumkan hasil seleksi administrasi kepada seluruh peserta yang sudah mendaftar sebagai calon guru paling sedikit pada papan pengumuman.
 - c. Peserta yang lolos seleksi administrasi berhak mengikuti seleksi substansi.
2. Seleksi Substansi
Seleksi substansi meliputi tes:
 - a. potensi akademik;
 - b. wawasan keberagamaan;
 - c. baca tulis Al-Qur'an; dan
 - d. kemampuan dasar dalam pembelajaran.

Teknik pelaksanaan Tes Potensi Akademik calon guru, wawancara, dan praktik mengajar di depan kelas dijelaskan berikut ini:

1. Tes Potensi Akademik (TPA)
Materi yang diujikan pada TPA meliputi:
 - a. verbal (tes persamaan kata, tes lawan kata, dan analogi verbal);
 - b. kuantitatif (tes number, tes seri, tes aritmetik, dan logika aritmetika); dan
 - c. penalaran (logika formal, analitis, spasial, dan penalaran logis).
2. Wawancara
Materi wawancara meliputi:
 - a. wawasan kebangsaan;
 - b. moderasi beragama;
 - c. kompetensi sosial; dan

- d. kompetensi kepribadian.
- 3. Uji Kemampuan Membaca Al Qur'an
Materi uji kemampuan membaca Al Qur'an meliputi:
 - a. kemampuan membaca Al Qur'an; dan
 - b. kemampuan menulis Arab.
- 4. Praktik Mengajar
Materi Praktik mengajar meliputi:
 - a. kemampuan menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP);
 - b. kemampuan mempraktikkan RPP dalam kegiatan pembelajaran;
 - c. kemampuan menyusun instrumen penilaian pembelajaran; dan
 - d. kemampuan menggunakan teknologi informasi (IT) dalam pembelajaran.

C. Kelulusan

1. Pedoman Penilaian

$$\text{Nilai Akhir} = \frac{2 \times \text{Nilai TPA} + 2 \times \text{Nilai Wawancara} + 1 \times \text{Nilai BA} + 3 \times \text{Nilai Praktik}}{8}$$

Keterangan:

86 – 100 = Sangat Memuaskan

71 – 85 = Memuaskan

56 – 70 = Cukup

< 55 = Kurang

Peserta seleksi dinyatakan lulus apabila memperoleh nilai akhir paling rendah Cukup.

2. Pengumuman hasil seleksi

Penetapan hasil seleksi calon guru oleh madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat diumumkan pada papan pengumuman dan/atau situs penyelenggara satuan pendidikan.

PEDOMAN WAWANCARA 1

Nama: Eko Wardoyo, S.Pd

Jabatan: Kepala Sekolah

Daftar Pertanyaan:

1. Bagaimana manajemen SDM guru Bahasa Arab di MTs Khadijah?
2. Bagaimana proses perencanaan guru Bahasa Arab?
3. Bagaimana proses rekrutmen guru Bahasa Arab?
4. Apa saja kualifikasi yang dicari untuk rekrutmen guru Bahasa Arab?
5. Apa saja tahapan seleksi guru Bahasa Arab?
6. Apa saja program pengembangan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru Bahasa Arab?
7. Apa saja program pengembangan untuk meningkatkan kompetensi profesional guru Bahasa Arab?
8. Apa saja program pengembangan untuk meningkatkan kompetensi sosial guru Bahasa Arab?
9. Apa saja program pengembangan untuk meningkatkan kompetensi kepribadian guru Bahasa Arab?
10. Bagaimana metode evaluasi dan pengawasan untuk guru Bahasa Arab?

PEDOMAN WAWANCARA 2

Nama: Burhanudin Kurniawan, S.Pd.I

Jabatan: Kepala Humas

Daftar Pertanyaan:

1. Bagaimana sejarah berdirinya MTs Khadijah Malang?
2. Berapa jumlah guru dan staf yang aktif di MTs Khadijah saat ini?
3. Berapa jumlah keseluruhan siswa saat ini?
4. Bagaimana pembelajaran Bahasa Arab dilaksanakan?
5. Bagaimana kompetensi guru Bahasa Arab di MTs Khadijah?
6. Bagaimana penerapan manajemen SDM guru di MTs Khadijah?
7. Bagaimana proses perencanaan guru Bahasa Arab?
8. Apa saja tahapan seleksi untuk rekrutmen guru Bahasa Arab di MTs Khadijah?
9. Apa saja program pengembangan untuk meningkatkan kompetensi guru Bahasa Arab?
10. Bagaimana pelaksanaan supervise akademik untuk guru Bahasa Arab di MTs Khadijah?

الملحق ٩ . دليل المقابلة مع معلم اللغة العربية

إرشادات المقابلة ٣

الاسم: Dra. Siti Fatkhul Janah (1)

Aini Syifa Kurnia Wahyu, S.Pd (2)

الوظيفة: معلمة اللغة العربية

- ١ . كيف بدأت العمل في مدرسة خديجة لأول مرة؟
- ٢ . ما هي مراحل الاختيار التي مررت بها؟
- ٣ . ما هي المؤهلات المطلوبة في الاختيار؟
- ٤ . ما هو برامج تطوير كفاءات معلم اللغة العربية في مدرسة خديجة؟
- ٥ . ما هي الأنشطة التدريبية التي تشارك فيها؟
- ٦ . ما هي الفوائد التي تحصلها من الاشتراك في ذلك البرامج؟
- ٧ . ما هي الأنشطة التدريبية التي تريد المشاركة فيها لتطوير الكفاءة؟
- ٨ . ما هي الكفاءات التي تريد تطويرها في هذا الوقت؟
- ٩ . كيف مررت بعملية الإشراف على معلم اللغة العربية؟
- ١٠ . ما هي التعليقات أو الفوائد التي تشعر بها من أنشطة الإشراف؟



**INSTRUMEN MONITORING
PROGRAM PENGELOLAAN PENINGKATAN MUTU
PENDIDIK TAHUN 2021**

IDENTITAS DAN TEMPAT TUGAS GURU

1. Nama (lengkap dengan gelar akademik)	:	Dra. SITI FATKHUL JANAH
2. NIP/NIK	:	
3. Pangkat/Golongan	:	
4. Jenis Kelamin	:	Laki-laki / Perempuan *)
5. Tempat, tgl lahir	:	Ngawi, 05 Mei 1968
6. Pendidikan Terakhir	:	S1
7. Akta Mengajar	:	Memiliki /Tidak Memiliki *)
8. Tempat Tugas	:	
1) Nama Sekolah	:	MTs KHADIJAH MALANG
2) Alamat Sekolah	:	JL. ARJUNO 19A
3) Kecamatan	:	KLOJEN
4) Kabupaten/Kota	:	KOTA MALANG
5) Provinsi	:	JAWA TIMUR
6) No. Telp. Sekolah	:	0341-354361
7) Alamat e-mail	:	mtskhadijahmalang@gmail.com
8) Nomor Statistik Sekolah	:	121 235 730 010
9. Mata Pelajaran / Guru Kelas	:	BAHASA ARAB/ KELAS IX
10. Jam Kerja per Minggu	:	24 Jam Kerja
11. Kegiatan Tatap Muka per Minggu	:	24 Jam Tatap Muka
12. Tugas Tambahan	:	WALI KELAS IX-B
14. Equivalensi dengan JTM per Minggu	:	28 Jam Tatap Muka

**)Coret yang tidak perlu*

**LEMBAR PENGAMATAN
PELAKSANAAN KEWAJIBAN/BEBAN KERJA**

Petunjuk

Berilah skor pada butir-butir perencanaan pembelajaran dengan cara memberi tanda cek (v) pada kolom skor (0, 1) dengan kriteria: 0 = tidak, 1= ya .

NO	INDIKATOR/ASPEK YANG DIAMATI	Skor		Ket
		0	1	
I.	PELAKSANAAN KEWAJIBAN/BEBAN KERJA GURU			
A.	Jam Kerja dan Kegiatan Tatap Muka Guru			
	a. Memenuhi Jam Kerja 37,5 Jam Kerja (@ 60 menit) per minggu. b. Melaksanakan Kegiatan Tatap muka sekurang-kurangnya 24 Jam Tatap Muka per minggu.		V V	
B.	Merencanakan Pembelajaran			
	a. Merencanakan pembelajaran diwujudkan dalam bentuk Rencana pelaksanaan Pembelajaran (RPP) sesuai dengan mata pelajaran yang diampu. b. RPP dibuat sendiri oleh guru di awal tahun / semester sesuai dengan Rencana kerja sekolah.		V V	
C.	Melaksanakan Pembelajaran			
	a. Melaksanakan Kegiatan awal tatap muka yang mencakup kegiatan pengecekan dan atau penyiapan fisik kelas, bahan pelajaran, media, dll. b. Melaksanakan kegiatan tatap muka secara <i>face to face</i> atau dengan menggunakan media lain sesuai dengan durasi waktu yang ada. c. Membuat resume berupa catatan yang berkaitan dengan kegiatan tatap muka yang telah dilaksanakan.		V V V	
D.	Menilai Hasil Pembelajaran			
	a. Melaksanakan penilaian dengan menggunakan tes tulis dan lisan b. Melaksanakan penilaian dengan menggunakan non tes berupa pengamatan, pengukuran sikap dan penilaian hasil karya.		V V	
E.	Membimbing dan Melatih Peserta didik			
	a. Melaksanakan bimbingan dan latihan pada kegiatan pembelajaran. b. Melaksanakan bimbingan dan latihan pada kegiatan intrakurikuler. c. Melaksanakan bimbingan dan latihan pada kegiatan ekstrakurikuler		V v V	
F.	Melaksanakan Tugas Tambahan			
	a. Mendapat tugas tambahan / jabatan struktural dari sekolah. b. Mendapat tugas tambahan khusus/ jabatan khusus dari sekolah.		v V	
II	KELENGKAPAN PENGAJARAN YANG DIMILIKI			
A.	Perangkat Pembelajaran			
	a. Memiliki Kalender Pendidikan dan Jadwal Mengajar Tahun berjalan. b. Memiliki Program Tahunan dan Program Semester berjalan. c. Memiliki Silabus dan RPP mata pelajaran yang diampu. d. Memiliki Jurnal Mengajar mata pelajaran yang diampu. e. Memiliki Buku Penilaian mata pelajaran yang diampu. f. Memiliki Buku Pegangan guru sesuai mata pelajaran yang diampu. g. Memiliki kumpulan soal-soal yang relevan. h. Memiliki Program remidi dan pengayaan.		V V V V V V V V	
C.	Administrasi Siswa			
	a. Memiliki buku absensi siswa sesuai mata pelajaran yang diampu. b. Memiliki <i>data base</i> perkembangan pencapaian prestasi/nilai siswa sesuai dengan mata pelajaran yang diampu.		v v	
Skor Total				

$$\text{Nilai akhir} = \frac{\text{Skor total}}{\text{Skor maks}} \times 100 = \frac{21}{24} \times 100 = 87,5\%$$

Malang,
Tim Monitoring,

1. Eko Wardoyo
- Nip.
2.
- Nip.
3.
- Nip.

**LEMBAR PENGAMATAN
RENCANA PELAKSANAAN PEMBELAJARAN (RPP)**

Petunjuk

Berilah skor pada butir-butir perencanaan pembelajaran dengan cara memberi tanda cek (v) pada kolom skor (0, 1) dengan kriteria: 0 = tidak, 1= ya .

NO	INDIKATOR/ASPEK YANG DIAMATI	Skor		Ket
		0	1	
1.	Kejelasan perumusan tujuan pembelajaran (tidak menimbulkan penafsiran ganda dan mengandung perilaku hasil belajar)			
	a. komponen peserta didik, b. komponen perilaku hasil belajar (kata kerja operasional), c. substansi tujuan dijabarkan dari indikator yang diturunkan dari kompetensi dasar, d. tidak menimbulkan penafsiran ganda, e. diurutkan dari kompetensi sederhana ke kompleks		V V V V v	
2.	Materi ajar (sesuai dengan tujuan dan karakteristik peserta didik)			
	a. Sesuai dengan tujuan pembelajaran, b. terkait dengan realitas kehidupan / kontekstual c. sesuai karakteristik siswa (kemampuan berfikir siswa, realitas budaya setempat)		V V v	
3.	Pengorganisasian materi ajar (sistematika materi dan kesesuaian dengan alokasi waktu)			
	a. sistimatis (hierakis atau prosedural) b. kedalaman dan keluasannya sesuai potensi siswa c. alokasi waktu yang proporsional		V V V	
4.	Pemilihan sumber/media pembelajaran			
	a. sesuai dengan tujuan pembelajaran, b. sesuai dengan materi pembelajaran c. sesuai karakteristik siswa (tingkat perkembangan kognitif, karakteristik afektif dan ketrampilan motorik), d. ketersediaan media/sumber.		V V V V	
5.	Kejelasan skenario pembelajaran			
	Rumusan langkah-langkah kegiatan pembelajaran pada : a. pendahuluan b. kegiatan inti, c. kegiatan penutup,		V V V	
6.	Kerincian skenario pembelajaran (setiap langkah tercermin strategi/metode dan alokasi waktu pada setiap tahap)			
	a. merencanakan strategi/metode pada setiap langkah kegiatan, b. alokasi waktu secara proporsional setiap tahapan kegiatan c. adanya kegiatan guru dan kegiatan siswa		V V V	
7.	Kesesuaian teknik penilaian dengan tujuan pembelajaran			
	Sesuai karakteristik kompetensi dasar dan tujuan pembelajaran, meliputi : a. Penilaian proses b. Penilaian hasil c. Tes tulis atau lisan untuk mengukur aspek kognitif d. Observasi untuk mengukur aspek afektif atau psikomotor. e. Portofolio		V V V V v	
8.	Kelengkapan instrumen (soal, kunci, pedoman penskoran)			
	a. naskah soal, b. lembar pengamatan c. kunci jawaban, d. pedoman penskoran,			
Skor Total				

Nilai akhir = $\frac{\text{Skor total}}{\text{Skor maks}} \times 100 = \frac{\quad}{30} \times 100 = \dots\dots\dots$

Malang,
Tim Monitoring,

1. Eko Wardoyo
- Nip.
2.
- Nip.
3.
- Nip.

**LEMBAR PENGAMATAN
PELAKSANAAN KEGIATAN PEMBELAJARAN**

Petunjuk

Berilah skor pada butir-butir perencanaan pembelajaran dengan cara memberi tanda chek (v) pada kolom skor (0, 1) dengan kriteria: 0 = tidak, 1= ya .

NO	INDIKATOR/ASPEK YANG DIAMATI	Skor		Ket
		0	1	
I	PRAPEMBELAJARAN			
	a. Memeriksa kesiapan siswa			
	b. Melakukan kegiatan apersepsi			
II	KEGIATAN INTI PEMBELAJARAN			
A.	Penguasaan materi pelajaran			
	a. Menunjukkan penguasaan materi pembelajaran			
	b. Mengaitkan materi dengan pengetahuan lain yang relevan			
	c. Menyampaikan materi dengan jelas dan sesuai dengan hierarki belajar			
	d. Mengaitkan materi dengan realitas kehidupan			
B.	Pendekatan/strategi pembelajaran			
	a. Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kompetensi (tujuan) yang akan dicapai			
	b. Melaksanakan pembelajaran secara runtut			
	c. Menguasai kelas			
	d. Melaksanakan pembelajaran yang bersifat kontekstual			
	e. Melaksanakan pembelajaran yang memungkinkan tumbuhnya kebiasaan positif			
	f. Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan			
C.	Pemanfaatan sumber belajar /media pembelajaran			
	a. Menggunakan media secara efektif dan efisien			
	b. Menghasilkan pesan yang menarik			
	c. Melibatkan siswa dalam pemanfaatan media			
D.	Pembelajaran yang memicu dan memelihara keterlibatan siswa			
	a. Menumbuhkan partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran			
	b. Menunjukkan sikap terbuka terhadap respons siswa			
	c. Menumbuhkan keceriaan dan antusiasme siswa dalam belajar			
E.	Penilaian proses dan hasil belajar			
	a. Memantau kemajuan belajar selama proses			
	b. Melakukan penilaian akhir sesuai dengan kompetensi (tujuan)			
F.	Penggunaan bahasa			
	a. Menggunakan bahasa lisan dan tulis secara jelas, baik, dan benar			
	b. Menyampaikan pesan dengan gaya yang sesuai.			
III	PENUTUP			
	a. Melakukan refleksi atau membuat rangkuman dengan melibatkan siswa			
	b. Melaksanakan tindak lanjut dengan memberikan arahan, kegiatan, atau tugas sebagai bagian remidi/pengayaan			
	Total Skor			

$$\text{Nilai akhir} = \frac{\text{Skor total}}{\text{Skor maks}} \times 100 = \frac{\quad}{22} \times 100 = \dots\dots\dots$$

Malang,

Tim Monitoring,

1. Eko Wardoyo

Nip.

2.

Nip.

3.

Nip.

الملحق ١١ . أداة الإشراف النوعي

**INSTRUMEN SUPERVISI
PERENCANAAN PEMBELAJARAN DI MADRASAH
TSANAWIYAH KHODIJAH**

Nama Guru :
Kelas/Semester :
Mata Pelajaran :
Nama Madrasah :

ASPEK YANG DIAMATI		HASIL PENGAMATAN	REKOMENDASI
1	Guru menyusun perencanaan yang dapat menggambarkan proses pembelajaran yang efektif		
2	Guru menyusun perencanaan pembelajaran yang mendukung terlaksananya pembelajaran kontekstual, kebermaknaan, humanis, metakognitif, dan moderat.		
3	Guru menyusun perencanaan pembelajaran yang menggambarkan terlaksananya pembelajaran abad 21		
	a. Penguatan Pendidikan Karakter dan akhlaqul karimah		
	b. Budaya Literasi, numerasi, sains, dan sosial budaya		
	c. Berpikir Kritis, Kolaboratif, Komunikatif, dan Kreatif		
	d. Terampil memecahkan masalah		
4	Guru menyusun perencanaan pembelajaran yang mengimplementasikan pendekatan pembelajaran Saintifik dengan model pembelajaran <i>Problem Solving, Discovery Learning, Project Based Learning, Inquiry</i> , dan sejenisnya		
5	Guru merencanakan pembelajaran berbasis teknologi informasi dan/atau pemanfaatan sumberdaya yang tersedia di sekitar lingkungan belajar		
6	Guru telah menyusun perencanaan penilaian yang mengintegrasikan penilaian proses dan hasil belajar.		

Guru yang disupervisi

.....,.....2022
Supervisor

NIP

NIP

**INSTRUMEN SUPERVISI
PERENCANAAN PEMBELAJARAN DI MADRASAH
TSANAWIYAH KHODIJAH**

Nama Guru :
 Kelas/Semester :
 Mata Pelajaran :
 Nama Madrasah :

ASPEK YANG DIAMATI		HASIL PENGAMATAN	REKOMENDASI
1	Guru menyusun perencanaan yang dapat menggambarkan proses pembelajaran yang efektif		
2	Guru menyusun perencanaan pembelajaran yang mendukung terlaksananya pembelajaran kontekstual, bermakna, humanis, metakognitif, dan moderat.		
3	Guru menyusun perencanaan pembelajaran yang menggambarkan terlaksananya pembelajaran abad 21		
	a. Penguatan Pendidikan Karakter dan akhlaqul karimah		
	b. Budaya Literasi, numerasi, sains, dan sosial budaya		
	c. Berpikir Kritis, Kolaboratif, Komunikatif, dan Kreatif		
4	d. Terampil memecahkan masalah		
5	Guru menyusun modul dan atau Unit Kegiatan Belajar Mandiri Siswa (UKBM) dengan memperhatikan prinsip pembelajaran tuntas individual dan maju berkelanjutan individual		
6	Guru merencanakan pembelajaran berbasis teknologi informasi dan/atau pemanfaatan sumber daya yang tersedia di sekitar lingkungan belajar		
7	Guru telah menyusun perencanaan penilaian yang mengintegrasikan penilaian proses dan hasil belajar.		

Guru yang disupervisi 2021
 Supervisor

 NIP

 NIP

الملحق ١٢ . الأنشطة التدريبية والندوات التي اشتركها معلمو اللغة العربية

E-SERTIFIKAT
Nomor : 10615/UN37.1.1/PP/2021

Diberikan Kepada :

Aini Syifa Kurnia Wahyu, S.Pd.
MTs Khadijah Malang

Atas Partisipasinya Sebagai :

PESERTA

Pelatihan Peningkatan Kualitas Pendidikan Dengan Penguatan Kemampuan Mengajar Berbasis Media Digital yang diselenggarakan oleh Universitas Negeri Semarang Bekerjasama Dengan Dinas Pendidikan Kota Semarang Selama 32 JP sejak tanggal 2 - 5 September 2021 Semarang, 6 September 2021

Mengetahui,
Kepala Dinas Pendidikan Kota Semarang
Gunawan Saptogiri, S.H., M.M.
NIP. 19620502 198903 1 018

Kepala Laboratorium
Kurikulum dan Teknologi Pendidikan
Ghanis Putra Widhanarto, S.Pd., M.Pd.
NIP. 198208192015041001

Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Semarang
Dr. Drs. Edy Purwanto, M.Si
NIP. 196301211987031001

SERTIFIKAT
No.: 5.9.1/UN32.2.5.3/TU/2020

Diberikan kepada:

AINI SYIFA KURNIA WAHYU, S.PD

Atas partisipasinya sebagai:

Peserta

dalam kegiatan Pelatihan Peningkatan Kompetensi Profesional Guru Bahasa Arab MA/SMA/SMK yang dilaksanakan oleh Jurusan Sastra Arab Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang, pada tanggal 5-6 September 2020.
Malang, 5 September 2020

Dr. Primardiana H.W., M.Pd
Wakil Dekan I FS UM

Dr. Mohammad Ahsanuddin, M.Pd
Ketua Pelaksana



الملحق ١٣ . توثيق أنشطة المقابلات والملاحظات



المقابلة مع الأستاذ برهان (رئيس شؤون العلاقات العامة)



المقابلة مع الأستاذة جنة (معلمة اللغة العربية)



المقابلة مع الأستاذة شيفاء (معلمة اللغة العربية)



الملاحظة عند عملية التعليم والتعلم

السيرة الذاتية



أ. المعلومات الشخصية

الاسم : نور العين
مكان وتاريخ الميلاد : مالانج، ٢٠ يناير ١٩٩٧
الجنس : امرأة
الجنسية : إندونيسية
الوالد : الحاج عبد الرحمن
الوالدة : الحاجّة رافعة الجنة
العنوان : الشارع كولونيل سوجيونو ٨ نمرة ٦٢، سوكون، مالانج ٦٥١٤٨
رقم الهاتف : ٠٨٥٧٥٥٢٨٢٧٦٩
البريد الإلكتروني : nurulainiy97@gmail.com

ب. المعلومات الدراسية

المستوى الدراسي	المؤسسة	العام الدراسي
روضة الأطفال	روضة الأطفال مسلمات نفضة العلماء ٤ مالانج	٢٠٠١ - ٢٠٠٣
المدرسة الابتدائية	المدرسة الابتدائية الحكومية جيبتوموليا ٢ مالانج	٢٠٠٣ - ٢٠٠٩
المدرسة المتوسطة	مدرسة نور العلوم المتوسطة الإسلامية مالانج	٢٠٠٩ - ٢٠١٢
المدرسة الثانوية	مدرسة نور العلوم الثانوية الإسلامية مالانج	٢٠١٢ - ٢٠١٥
البكالوريوس في تعليم اللغة العربية	جامعة مالانج الحكومية	٢٠١٥ - ٢٠١٩
الماجستير في تعليم اللغة العربية	جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج	٢٠٢٠ - ٢٠٢٢