

## تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد وخبرة ماليزيا

إعداد

نورهان عبد الناصر السيد محمد عناني\* أ.د. آمال العرباوي مهدي

د. حنان حسن سليمان

المستخلص: يهدف البحث الحالي إلى التعرف على كيفية تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد وخبرة ماليزيا، وقد استخدمت الباحثة المنهج المقارن من خلال وصف خبرتي مصر وماليزيا في تنمية الموارد البشرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد، وبيان أوجه التشابه والاختلاف بينهم، ومن ثم تم التوصل إلى تصور مقترح للنهوض بتنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد وخبرة ماليزيا، وتم تطبيق الاستبانة على عينه من معلمي وكلاء ومديري بعض مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظات الإسماعيلية وبنى سويف والقاهرة والشرقية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ضعف الدعم المالي لبرامج التنمية المهنية للموارد البشرية، قلة ارتباط برامج التنمية المهنية بالمدرسة بالاحتياجات الفعلية للعاملين بالمدرسة، غلبة الطابع النظري على الجانب التطبيقي ببرامج التنمية المهنية للموارد البشرية بالمدرسة، محدودية عدد الدورات التدريبية بوحدة التدريب والجودة بالمدرسة.

- الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية - معايير الجودة والاعتماد

### مقدمة

يشهد العالم العديد من التحولات الجذرية المتسارعة في كافة جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛ نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي السريع والمتلاحق، وقد فرضت تلك التحولات والتغيرات على المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة ضرورة إعداد مواردها البشرية لمواجهتها والتعايش معها ومواكبتها.

وتمثل الموارد البشرية الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المؤسسات التعليمية لتحقيق

\* بحث مشتق من رسالة ماجستير تحت إشراف كلا من:

أ.د/ آمال العرباوي مهدي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية وعميد كلية رياض الأطفال  
الأسبق كلية التربية - جامعة بورسعيد

د/ حنان حسن سليمان أستاذ الإدارة التربوية المساعد كلية التربية - جامعة قناة السويس

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرياوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

أهدافها، فهي مصدر الفكر والتطوير، فهي القادرة على تشغيل وتوظيف واستثمار كافة الموارد المادية المتاحة بالمؤسسة التعليمية عامة ومؤسسات الحلقة الأولى من التعليم الأساسي خاصة لتحقيق أهدافها المطلوبة بكفاءة وفعالية.

ولذلك فقد زاد اهتمام المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة بتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تدريبها بشكل مستمر من أجل الارتقاء بقدراتها وكفاءتها وزيادة إنتاجها بغرض استثمار هذه الكفاءات لدفع عجلة التقدم؛ حيث يمثل ذلك القاعدة الأساسية لنمو الاقتصاد وتحقيق التنمية الشاملة (محمد بن سالم، ٢٠١٨، ٣٤٤)، فقد أصبحت الدول المتقدمة والنامية على السواء في الوقت الحاضر تولي تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات الحلقة الأولى من التعليم الأساسي خاصة كل اهتمامها ورعايتها، وذلك كون العنصر البشري عنصر مهمًا في الإنتاج والإبداع (حرشان بن خميس، ٢٠١٧، ٢).

هذا وتسهم تنمية الموارد البشرية في ملاحقة التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل؛ حيث أدت ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي يعيشها العالم اليوم إلى ضرورة وجود موارد بشرية على قدر كبير من الكفاءة والإتقان، بما يساعد بفعالية في تحقيق الجودة التعليمية والتي تُعد مطلبًا جوهريًا للمؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات الحلقة الأولى من التعليم الأساسي خاصة (أشرف عكاشة مصطفى، ٢٠١٢، ٢).

وقد أصبحت الأنظمة التربوية في معظم دول العالم تسعى إلى تطوير مدخلاتها وعملياتها بشكل مستمر بغية تحقيق الجودة التعليمية؛ فمثلًا ماليزيا اعتبرت التعليم أداة لتحقيق معدلات عالية من التنمية الاقتصادية، فمنذ الاستقلال في عام ١٩٥٧م، اهتمت ماليزيا بالاستثمار في العنصر البشري وأصبحت الحكومة الماليزية ملتزمة دائمًا بتطوير قطاع التعليم (Parliamentary Institute of Cambodia, 2017, 5)؛ لذا قامت وزارة التربية والتعليم بالعديد من الإصلاحات التربوية منها تطوير المناهج التعليمية، وإدخال مواد جديدة كمواضيع أساسية أو اختيارية، وإنشاء أنواع جديدة من المدارس وتنوع وتوفير تدريب مكثف للمعلمين (Aida Suraya, 2001, 4)، كما اهتمت الوزارة أيضًا بالتنمية المهنية للقادة التربويين من خلال عقد دورات إلزامية قصيرة في عطلة نهاية الأسبوع لرؤساء المدارس، من خلال توفير فرص التطوير المهني للمدرّاء منذ السنوات الأولى لاستقلال ماليزيا، وقد قامت حكومة ماليزيا بإنشاء معهد أمين

الدين باقي في عام ١٩٧٩م، والذي يهدف إلى تدريب القائد التربوي بصفة مستمرة وفقاً لاحتياجاته التدريبية. (Cheng, Y. C. and others, 2004, 208)

وقد أدركت مصر أيضاً ضرورة إحداث نقلة نوعية في التعليم؛ فقامت بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وهي هيئة عامة مستقلة تتمتع بالاستقلالية وتهدف بشكل أساسي إلى الارتقاء بتطوير مؤسسات التعليم، و قد تضمن بناء وثيقة المعايير التي وضعتها تلك الهيئة من خلال مجالين رئيسيين وهما المجال الأول: القدرة المؤسسية وتتضمن مجالات فرعية وهي رؤية المؤسسة ورسالتها، القيادة والحوكمة، الموارد البشرية والمادية، والمجال الثاني: الفاعلية التعليمية وهي المتعلم، المنهج الدراسي، المناخ التربوي (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٨، ٩-٦٨).

وفي إطار تحقيق الجودة التعليمية بمصر؛ فقد بذلت وزارة التربية والتعليم جهوداً لتطوير المؤسسات التعليمية العامة ومؤسسات الحلقة الأولى من التعليم الأساسي خاصة؛ حيث يمثل البنية الأساسية لتشكيل شخصية الفرد ويهدف إلى تحقيق نمو متوازن شامل لكافة جوانب الشخصية، وتمثلت أهم التجديدات التربوية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في الآتي (الاهتمام بتطوير المناهج الدراسية، والتوجه نحو تبني طرائق تدريس قائمة على إستراتيجية التعلم النشط، وإدخال نظام التقويم الشامل، وتطوير عمليات تدريب وتأهيل معلم المرحلة الابتدائية، والتوجه نحو لامركزية الإدارة المدرسية، ودعم المشاركة المجتمعية) (علي عبد الرؤوف محمد، ٢٠١١، ٢٣٧).

وتضمنت أيضاً هذه التجديدات التربوية، وضع وإعداد برامج للتنمية المهنية للعاملين مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؛ فتم إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين للتدريب والتنمية وإنشاء وحدات تدريب داخل المدارس واستخدام العديد من أساليب التدريب ومنها التدريب عن بعد باستخدام الفيديو كونفرس وإيفاد البعثات إلى الخارج للتدريب على الجديد في مجال التعليم (أحمد محمد صديق مهني، ٢٠١٥، ١٠٩-١٢٦).

ومما سبق يتضح من خلال العديد من التجديدات التربوية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي توجه مصر نحو التنمية المهنية للموارد البشرية بالمدرسة لرفع كفاءتهم وقدراتهم والارتقاء بمستوى أدائهم مما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية.

#### ● مشكلة البحث وتساؤلاته

على الرغم من الجهود السابقة التي بُذلت في مجال إصلاح وتطوير تنمية الموارد البشرية بالحلقة الأولى الحلقة الأولى إلا أن هناك العديد من المشكلات وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرابوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

استطلاعية على عينة مكونة من (٢٠) فرد من المعلمين والوكلاء والمديرين في عدد (٥) مدارس للحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية وذلك بإدارة شمال الإسماعيلية وإدارة التل الكبير وإدارة أبوصوير؛ لتعرف أهم المشكلات التي تواجه برامج تنمية الموارد البشرية وكانت هذه المشكلات كالتالي:

١. أكد ٦٥٪ قلة تواجد كوادر مهنية مؤهلة لإدارة برامج التنمية المهنية للموارد البشرية.
٢. أكد ٦٠٪ ضعف تلبية برامج التنمية المهنية للموارد البشرية لاحتياجاتهم التدريبية الفعلية.
٣. أكد ٧٠٪ أن وحدات التدريب والجودة في المدارس غير مُفعلة.
٤. أكد ٨٥٪ ضعف الاعتمادات المالية اللازمة لبرامج تنمية الموارد البشرية.
٥. أكد ٦٥٪ قلة توافر الوقت اللازم للقيام بالتنمية المهنية المستمرة.
٦. أكد ٧٥٪ قلة عدد الاجتماعات المدرسية بين المدير والعاملين بالمدرسة.
٧. أكد ٧٠٪ غلبة الجانب النظري على التطبيقي في برامج التنمية المهنية للموارد البشرية بالمدرسة.

ووفقًا لما سبق تتضح أهم المشكلات التي تواجه تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر مما يؤكد وجود قصور في تطبيق معايير الجودة والاعتماد الصادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم قبل الجامعي في مصر، في حين تتضح خبرة ماليزيا في فعالية تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة والاعتماد، ومن ثم سعى البحث الحالي إلى النهوض ببرامج وآليات تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد الصادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وخبرة ماليزيا.

وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: "كيف يمكن تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد وخبرة ماليزيا؟" وقد تتطلب الإجابة على هذا السؤال الإجابة على أسئلته الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية لتنمية الموارد البشرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟

٢. ما خبرة ماليزيا في تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة والاعتماد؟
٣. ما واقع تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد؟
٤. ما أوجه التشابه والاختلاف بين ماليزيا ومصر في تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة والاعتماد؟
٥. ما التصور المقترح لتنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد وخبرة ماليزيا؟

#### • أهداف البحث

تتبين أهداف الدراسة فيما يلي:

١. توضيح الأسس النظرية لتنمية الموارد البشرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
٢. عرض خبرة ماليزيا في تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة والاعتماد.
٣. رصد واقع تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد من خلال عرض أهم المبادرات القائمة وأوجه القصور والمشكلات في مصر .
٤. بيان أوجه التشابه والاختلاف بين مصر وماليزيا في تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة والاعتماد.
٥. تقديم تصور مقترح للنهوض بمستوى تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد الصادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وخبرة ماليزيا.

#### • أهمية البحث

ترجع أهمية البحث إلى مايلي:

١. أنه ألقى الضوء على موضوع تزايد الاهتمام به على المستوى العالمي والمتمثل في تنمية الموارد البشرية بالمدارس عامة ومدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي خاصة.

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرابوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

٢. أنه تزامن مع جهود الإصلاح التعليمي الحالية التي تركز على تحقيق معايير الجودة والاعتماد بالمدارس عامة ومدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي خاصة.
٣. تناول البحث مرحلة مهمة من مراحل التعليم وهي مرحلة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي .
٤. قدم البحث تصور مقترح للنهوض بمستوى تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد الصادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وخبرة ماليزيا، ممكن أن يستفيد منها راسمي السياسات التعليمية والمخططين وصانعي القرارات.

#### • منهج البحث

يستخدم البحث الحالي المنهج المقارن؛ حيث يعد أكثر الأساليب البحثية ملاءمة للبحث الحالي، ويمثل استخدام أسلوب جورج بيريداي عن طريق الخطوات الأربع وهي(الوصف- التفسير- الموازنة -المقارنة) أنسب صور التحليل(بيومي محمد ضحاوي، ٢٠١٠، ١٤).

#### • أدوات البحث

تحدد أدوات البحث وفقاً لطبيعة الموضوع، والهدف المراد منها، ومن ثم كانت الاستبانة هي الأداة المناسبة لطبيعة الموضوع، والهدف المراد منه، وتحدد هدفها في جمع بيانات ومعلومات عن واقع تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد الصادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وكانت الفئة المستهدفة من الاستبانة (المدير- الوكيل- المعلم)

#### • حدود الدراسة

١. حدود مكانية: تقتصر الدراسة على مصر وماليزيا، وتقتصر الحدود الجغرافية في مصر على محافظات (الإسماعيلية\_القاهرة\_الشرقية\_بنى سويف)
٢. حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على مجال تنمية الموارد البشرية ومعايير الجودة والاعتماد.
٣. حدود بشرية: تُطبق الدراسة على عينة مكونة من معلمي ومديري ووكلاء بعض مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

## • مصطلحات البحث

تتمثل أهم مصطلحات البحث في الآتي:

### ١- الموارد البشرية

لغويًا: الموارد هي جمع مورد، وأصل الكلمة (و- ر- د)، والمورد في اللغة يعني منهل، أو الطريق أو

الاتجاه، أو مصدرًا للرزق، أو المنبع (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤، ١٠٢٤).

اصطلاحًا: عرفها عبد الرحمن بن عنتر على أنها " هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية" (عبد الرحمن بن عنتر، ٢٠٢٠، ٢١).

ويمكن تعريفها إجرائيًا على أنها: جميع الأفراد العاملين بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في إطار تفاعلي لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة والقادرين على توظيف الموارد المادية المتاحة لخدمة المؤسسة التعليمية.

### ٢- تنمية الموارد البشرية

لغويًا: أصل الكلمة (ن- م- ي)، وتعني زاد وكثر (المعجم الوسيط، ٩٥٦).

اصطلاحًا: تُعرف على أنها "استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام لتحقيق تغيير مقصود بهدف إشباع حاجات الإنسان لمواجهة مشكلاته وتنمية القدرات الذاتية وتدعيم القيم والاتجاهات ومنهجية التفكير والمعايير والسلوكيات وغيرها من الجوانب الاجتماعية المناسبة مع طبيعة المجتمع وثقافته والتغيرات الإيجابية التي تحدث" (مدحت محمد أبو النصر، ٢٠٠٩، ٢١).

ويمكن تعريفها إجرائيًا على أنها: العملية التي تتعلق باكساب العاملين بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعلومات والمهارات اللازمة لتحسين أدائهم باستمرار بما يؤثر على تحقيق الفعالية التعليمية.

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرابوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

### ٣- الجودة

لغويًا: هي كلمة أصلها ( ج- و- د)، وتُعرف الجودة على إنها "اصطلاح أهل النظر إنها"صحة الانتقال من الملزومات إلى اللوازم"(المعجم الوسيط، ١٤٦).  
اصطلاحًا: عرفها أشرف محمد أنها "مقابلة احتياجات وتوقعات المستهلك (المجتمع ومؤسساته)، وتحقيق أهداف العميل (الإدارة، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة) في ضوء الاهداف الموضوعة لكفاءة وفعالية المنظمة"(أشرف السعيد، ٢٠٠٧، ٢٣).  
ويمكن تعريفها إجرائيًا على أنها: أسلوب شامل لتطوير أداء مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وذلك لتقديم خدمات تتطابق مع توقعات المستفيدين منها وتعمل على الوفاء بها.  
٤- الاعتماد

لغويًا: هي كلمة أصلها(ع- م- د)، وتعني الثقة واعتماد الشيء أي وافق عليه"(معجم علم النفس والتربية، ١٩٨٤، ٥).  
اصطلاحًا: تعرفه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد على أنه "الاعتراف الذي تمنحه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية، إذا تمكنت من إثبات أن لديها القدرة المؤسسية، وتحقق الفاعلية التعليمية، وفقًا لمعايير ضمان الجودة والاعتماد والمعلنة من الهيئة"(الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ١٢).  
ويمكن تعريفه إجرائيًا على أنه: هو اعتراف من الهيئة القومية لضمان الجوده والاعتماد لمؤسسات الحلقة الأولى من التعليم الأساسي يؤكد توافر الشروط والمعايير اللازمة لتحقيق الجودة التعليمية في تلك المؤسسة، وذلك يساهم في جعل المؤسسة التعليمية التي تم اعتمادها محل ثقة لأفراد المجتمع.

### ٥- معايير الجودة والاعتماد

لغويًا: هي أصل(ع- ي- ر)، والمعيار "مقياس للمقارنة والتقدير وجمعها معايير" (المعجم الوجيز، ١٩٩٨، ٤٤٢).  
اصطلاحًا: عرفها محمود الناقة بأنها: هي عبارات تحدد شروطاً ومواصفات ومتطلبات قياسية لشيء أو العمل أو الأداء في أجود صورة وأكملها في ظل ظروف وسياقات معينة" (محمود كمال حسن الناقة، ٢٠٠٧، ٢٠٧).

ويمكن تعريفها إجرائيًا كالاتي: هي بمثابة العناصر التي يتم من خلالها الحكم على مدى تحقيق الأهداف الخاصة بالجودة التعليمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

#### ٦- الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

يُقصد بها التعليم الابتدائي في مصر وماليزيا، وتُعرف على أنها "المدخل الرئيسي لهيكل النظام التعليمي، كما أنه القاعدة الأساسية لسلم هذا الهيكل، تتأثر بكفاءته كفاءة النظام، وبالنسبة للمتعلم تعتبر مرحلة إمداده بالأساسيات التي يمكن الإنطلاق منها إلى التحصيل والتعليم، كما أنه يمثل الحد الأدنى الذي التزمت به جميع الدول" ( عبد المنعم فهمي سعد، ٢٠٠٦، ٧٤-٧٥).

ويمكن تعريفها إجرائيًا كالاتي: هي المرحلة الأولى والإلزامية التي يدخلها الطلاب لتلقي تعليمهم، فتمثل حجر الأساس لكافة المراحل التعليمية المختلفة، ويتم بها التكوين الشخصي والفكري والمهاري والمعلوماتي للطلاب.

#### • الدراسات السابقة

تم عرض بعض الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية وترتيبها وفقًا لتسلسلها الزمني، من الأقدم إلى الأحدث زمنيًا، وتم عرض الدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية، وعرض محتوى الدراسات من حيث: الهدف، المنهج المستخدم، أدوات الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتمثلت أهم الدراسات فيما يلي:

#### أولاً: الدراسات العربية

١) دراسة (أمل محسوب محمد) بعنوان "جودة حياة العمل لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد" (٢٠٠٦م):

تهدف الدراسة للبحث في السعي نحو حياة العمل لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر، لتلبية متطلبات الجودة والاعتماد، وتستخدم الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيق الاستبانة على عينة من معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يتمثل بعضها في الآتي: يفتقد المعلم إلى المشاركة الفعالة في القرارات المدرسية خاصة ذات الصلة بالمشكلات المرتبطة بعمله، تفتقد بيئة المدرسة إلى الاستقلالية والحرية، مما يشير إلى محدودية تمكين بعض المعلمين من أداء المهام المنوطة بهم، وتعاني المدرسة الابتدائية من محدودية إشباع الاحتياجات المادية والمعنوية للمعلم، وتمثل أهم التوصيات في الآتي: تمكين معلم التعليم الابتدائي وإتاحة فرص المشاركة في صنع القرارات،

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرابوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

وتوفير شروط العمل الآمنة والصحية بما يعينه على الأدوار المطالب بها بكفاءة وفعالية، وتأكيد دعم جماعة العمل بمختلف فئاتها من رؤساء وزملاء ومتعلمين وأولياء الأمور.

(٢) دراسة (ناهد بهجت محمد) بعنوان " تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد"(٢٠١٥م):

تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء أساليب الفكر الإداري المعاصر ومعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وتستخدم الدراسة المنهج الوصفي وقد تم استخدام الاستبانة و تضمنت عينة البحث عدد من القيادات المدرسية ومسؤولي الجودة بالإدارات التعليمية ومدارس التعليم الأساسي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الإدارة المدرسية لا تطبق كل الصلاحيات الإدارية بالمدرسة بدرجة كافية، ضعف تفعيل الإدارة المدرسية خطط للتنمية المهنية للعاملين بالمدرسة، وضعف استثمار المبنى المدرسي في دعم عمليات التعليم، وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة أن تعمل الإدارة المدرسية على صياغة رؤية ورسالة المدرسة بما تتناسب مع طبيعة التلاميذ وطبيعة المجتمع وطبيعة العصر، ضرورة توظيف الإدارة المدرسية اللوائح والقوانين بما يحقق أهداف المدرسة، ضرورة استثمار الموارد البشرية في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية، وضرورة تحديد الإدارة المدرسية لأولويات مشاركة الأسرة والمجتمع المحلي في تطوير العملية التعليمية بالمدرسة.

(٣) دراسة (آمنة بواشري) بعنوان " تنمية قدرات الموارد البشرية لتطبيق مؤشرات الحوكمة في العملية التعليمية بالتطبيق على عينة من المدارس العراقية"(٢٠١٩م):

يهدف البحث الى التعرف على أهمية تنمية قدرات الموارد البشرية في تطبيق مؤشرات الحوكمة للارتقاء بالعملية التعليمية، وقد أعتمد في البحث على المنهج الوصفي؛ وتم جمع البيانات من عينة من الموارد البشرية في بعض المدارس العراقية، وتوصلت بعض النتائج إلى الآتي: أهمية تنمية مهارات الموارد البشرية لدرجة اسهامها العالي في تطبيق مؤشرات الحوكمة، أن ممارسة تنمية الموارد البشرية في المدارس المبحوثة لاتواكب التطورات الكبيرة الذي يشهدها العالم وخاصة الدول المتقدمة، وتساعد قدرات الموارد البشرية على تحديد احتياجات المدرسة من برامج التدريب وتطوير القوى العاملة وعليه اوصت الدراسة بالآتي:بضرورة الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال والاستفادة منها للارتقاء بالعملية التعليمية، توسيع مجالات قدرات

الموارد البشرية لتشمل كافة الأنشطة التي تتعامل معها المدرسة، وتشجيع العاملين على اشتراكهم في برامج التدريب والتطوير لرفع مستوى أدائهم.

٤) دراسة (هالة فايز شريف يوسف) بعنوان "معوقات تفعيل دور مراكز التنمية المهنية فى تحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى" (٢٠٢٠م):

يهدف البحث وضع تصور مقترح لتفعيل دور مراكز التنمية المهنية فى تحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى، وتوصلت الدراسة إلى : قلة توافر الإمكانيات المادية فى المركز، قلة كفاءة الميزانية التشغيلية للوفاء باحتياجات المراكز، انفصال البرامج التدريبية عن الواقع التعليمي، نقص وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات المتاحة بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، ضعف الحقائق التدريبية المقدمة، وتقتصر الباحثة عدد من المتطلبات اللازمة لتفعيل دور مراكز التنمية المهنية لتحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بمحافظة الدقهلية وذلك على النحو الآتي: تفعيل التشريعات والقوانين التى تحدد أدوار المراكز بالمحافظة، تحديد آلية عرض مقترحات و متطلبات المراكز، توفير دليل إسترشادى خاص بالمراكز لتوضيح الجوانب التدريبية والإشرافية والإدارية للمراكز، توفير هيكل تنظيمى للمراكز وزيادة عدد العاملين بها، وتوفير دعم مادي للمراكز للصراف على أنشطة المراكز.

ثانياً: الدراسات الاجنبية:

١) دراسة (Kooos Jakobus Swarts) بعنوان " إدارة تنمية الموارد البشرية من قبل رؤساء الأقسام في المدارس الابتدائية في فري ستيت" (٢٠٠٦م):

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير تنمية الموارد البشرية من قبل رؤساء الأقسام بالمدارس الابتدائية على جودة التدريس والتعلم في المدارس في محافظة فري ستيت وهي إحدى محافظات جنوب أفريقيا، واقترح المبادئ التوجيهية المناسبة لتسهيل عملية تنمية الموارد البشرية، وتستخدم الدراسة المنهج الوصفي وتتكون عينة الدراسة من بعض معلمي المدارس الابتدائية في ثلاث مناطق تعليمية في مقاطعة فري ستيت بما في ذلك رؤساء الأقسام، وأظهرت بعض نتائج الدراسة الاتي: انخفاض روح العمل الجماعي بين المعلمين والمديرين، ونقص ثقافة التدريس والتعلم، وضعف فهم القضايا المتعلقة بتطوير المناهج وتقديمها، ونقص اهتمام الوالدين في النظام المدرسي، وقلة وجود مديرين ذوي مهارات عالية، ونظرًا لأن متطلبات التجارة والصناعة تتغير باستمرار وتنعكس على أنشطة قسم التدريب وبرامج تنمية الموارد البشرية، وبالتالي توصي الدراسة بضرورة استخدام برامج تدريبية جديدة أو تعديل البرامج الحالية، وهذا بدوره يؤثر على

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرابوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

أعضاء قسم التدريب ومخططي ومصممي برامج تنمية الموارد البشرية، ويجب أن تكون برامج تنمية الموارد البشرية فعالة و موجهة نحو النتائج والأولويات التي تم تحديدها.

٢) دراسة (Betty Mae Merhundredrew) بعنوان "تصورات المشرف على المدارس، عن عملية الاعتماد في ولاية ميسيسيبي" (٢٠١٠):

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات جميع مشرفي مدارس ميسيسيبي تجاه المعايير المستخدمة في الاعتماد وتأثير معايير الاعتماد، وتستخدم الباحثة المنهج الكمي الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من ١٤٩ مشرفاً في ولاية ميسيسيبي خدموا في نظام المدارس العامة خلال العام الدراسي ٢٠٠٩-٢٠١٠، وقد أشارت بعض النتائج إلى الآتي: أن مشرفي المدارس العامة في ميسيسيبي يتفوقون على أداء الطلاب في اختبارات الولاية يجب أن يكون جزءاً من المعايير المستخدمة في عملية الاعتماد، بالإضافة إلى تأييد المعلم لذلك، ويعارض المشرفون في ولاية ميسيسيبي بشدة استخدام درجات الاختبار كمعايير وحيدة في عملية اعتماد المدارس الحكومية الحكومية، وتم الموافقة على أن تأثير معايير الاعتماد قد حفزهم وكذلك المديرين لتوجيه تركيزهم على تحسين التدريس وذلك للهبوض بأداء الطلاب، ويمكن أن تفيد النتائج في التأثير على آراء صانعي السياسات بشأن المعايير التعليمية والدقة في مجال المساءلة والاعتماد وتقدم النتائج في هذه الدراسة أيضاً لوضعي السياسات وإدارة التعليم في ميسيسيبي معلومات ستساعدهم على تطوير فهم لتصورات المشرفين عن نظام اعتماد الولاية وكيفية تحقيق الإصلاح المدرسي الذي يهدف إلى الارتقاء بمستوى تحصيل الطلاب والذي يعد أمر بالغ الأهمية من غير المحتمل أن يحدث بدون مدخلات وآراء وتصورات مديري المدرسة.

٣) دراسة (Mwendapole Duncan Kevin) بعنوان "ممارسات تنمية الموارد البشرية التي تتبناها المدارس الثانوية الخاصة في منطقة كيسومو الشرقية" (٢٠١٣م):

تهدف الدراسة إلى تحديد ممارسات تنمية الموارد البشرية التي تتبناها المدارس الثانوية الخاصة في منطقة كيسومو الشرقية، وتستخدم الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، وتم استخدام الاستبيانات شبه المنظمة لجمع البيانات الأولية من المستجيبين الذين كانوا مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الثانوية الخاصة، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في الآتي: أن الموظفين تحت رعاية مدارسهم يحصلوا على فرص للتدريب والتطوير، وقد

تبين من الدراسة أن المدارس الثانوية الخاصة في منطقة شرق كيسومو قد تبنت التطوير الوظيفي من خلال إعطاء الأولوية للتعيينات الداخلية والترقيات للموظفين الأكاديميين الذين أكملوا دراسات عليا بنجاح، وأن كل مدرسة ثانوية خاصة تحتاج إلى الاستثمار في ممارسات إدارة الأفراد وتنوعها من وقت لآخر لتلائم متطلبات الموظفين المتغيرة، وتوصي الدراسة الحكومة بتوعية عامة للناس بدور المدارس الثانوية الخاصة كشريك تعليمي مختلط مع القطاع العام، فسيشعر أعضاء هيئة التدريس في هذه المدارس بالتقدير الدافع حتى لأداء واجباتهم بجدية أكبر، ومديري المدارس يحتاجون إلى الشروع في التخطيط الوظيفي الإبداعي للاحتفاظ بالمهارات والموهبة أثناء تلبية احتياجات الموظفين واهتماماتهم من أجل الاستخدام الفعال للموارد البشرية.

٤) دراسة (Stacey L. Bose) بعنوان "القيمة المتصورة وتأثير تحويل نموذج الولايات المتحدة للاعتماد إلى مدرسة أمريكا اللاتينية الوطنية" (٢٠١٤م):

تهدف هذه الدراسة إلى فحص تصورات قادة المدارس والمعلمين وأولياء الأمور تجاه الاعتماد من قبل جمعية المدارس المسيحية الدولية (ACSI) في خمس مدارس في أمريكا اللاتينية، وتم استخدام المنهجية المختلطة ويوفر استخدام تلك المنهجية نقاط القوة التي تعوض نقاط الضعف في كل من الكمي والنوعي وتكونت عينة الدراسة من مديري ومعلمي وأولياء الأمور في الخمس مدارس، كانت إحدى النتائج الأكثر وضوحًا من الدراسة هي أن أصحاب المصلحة لديهم تصورات إيجابية تجاه نموذج الاعتماد ويتضح ذلك من الاتفاق القوي من تأكيدات الاستبيان والاستجابات الإيجابية للمقابلة، وقد ذكر أولياء الأمور أهمية الاعتماد لأنه فتح الأبواب لأبنائهم ومنحهم فرصًا أكبر للدراسة في الخارج، ولكن المعلمين والقادة عبروا عن أهمية الاعتماد لتحسين الجودة الشاملة للمدرسة وبرامجها الأكاديمية، كان لاعتماد جمعية المدارس المسيحية الدولية تأثير كبير على المدارس في الدراسة، وقد تجلّى هذا التأثير في التغييرات المرئية التي شوهدت في المدارس وفي زيادة مستوى الجودة تفع تصميم الاعتماد لتوجيه المدارس في الانخراط في تحسين المدرسة ، وتوصي الدراسة بالآتي: يجب على قادة المدارس مراعاة التوافق بين معتقدات وقيم وكالة الاعتماد ومعتقدات المدرسة وقيمها، يجب على المدارس غير المعتمدة أن تنظر في الاعتماد كأداة للتحسين، يجب على أمريكا اللاتينية أن تستمر في تنقيح ومراجعة عملية الاعتماد والدليل لضمان وضعها في سياق مناسب لأمريكا اللاتينية.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يمكن استخلاص بعض أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين البحث الحالي فيما يلي:

١- أوجه الاتفاق:-

- إلقاء الضوء على أهمية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية مما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية بفعالية وذلك لأن المورد البشري يمثل أهم أصل من أصول المؤسسة التعليمية.
- التأكيد على أهمية تطبيق معايير الجودة والاعتماد بالمؤسسات التعليمية، وذلك لأن الجودة التعليمية تُعد مطلب جوهري وضرورة حتمية لكافة المؤسسات التعليمية.

٢- أوجه الاختلاف:-

- الاستفادة من خبرة ماليزيا في النهوض ببرامج تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وذلك ما لم تتعرض إليه الدراسات السابقة.
- استخدام المنهج المقارن.
- دراسة تنمية الموارد البشرية في المرحلة الأولى من التعليم الأساسي(التعليم الابتدائي).
- ❖ ومع هذا الاختلاف إلا أن البحث الحالي قد استفاد من الدراسات السابقة فيما يلي:-
- تحديد وبلورة مشكلة الدراسة.
- بناء الإطار المفاهيمي للدراسة.
- المساعدة في بناء الأداة وتفسير نتائج الدراسة.

❖ خطوات البحث

يسير البحث وفق الخطوات التالية:

١. الخطوة الأولى: تتضمن الأسس النظرية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء معايير الجودة والاعتماد.
٢. الخطوة الثانية: تتضمن خبرة ماليزيا في تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة والاعتماد.
٣. الخطوة الثالثة: تتناول واقع تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد.

٤. الخطوة الرابعة: تتضمن التحليل المقارن لخبرتي مصر وماليزيا في تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة والاعتماد.

٥. الخطوة الخامسة: يتم بها تقديم التصور المقترح للنهوض بمستوى تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد وخبرة ماليزيا.

الخطوة الأولى: تتضمن الأسس النظرية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء معايير الجودة والاعتماد.

تتضمن هذه الخطوة عدة عناصر وهي:

#### ١. تعريف تنمية الموارد البشرية

يعرفها خليل إبراهيم على أنها "رفع قدرات الموارد البشرية العاملة في المجتمع والمحركة لعمليات التعلم والإنتاج والتصنيع وتدريبهم وإكسابهم المهارات اللازمة بما يحقق حاجاتهم وحاجات المنظمة التي يعملون بها" (خليل إبراهيم السعادات، ٢٠١٠، ٦١).

وتعرفها كل من فاطمة الزهراء ومليكة عليوان على أنها "تنمية الاستعدادات والمهارات والمعارف التي يكتسبها الفرد عن طريق التعليم والتدريب" (فاطمة الزهراء ومليكة عليوان، ٢٠٢١، ١٧٠)

ويعرفها عزيز قودة بأنها "استخدام كل الإجراءات والتدابير، لإحداث تغييرات على مستوى القدرة العضلية والفكرية للمورد البشري، من أجل تقديم خبراتهم ومعلوماتهم للخدمات أو الأعمال التي يقومون بها، من أجل تحسين الإنتاج والمردودية أكثر، وهذا لا يتسنى، إلا بتغيير وإحداث تحولات جذرية على مستوى الآليات المطبقة من قبل التنظيم السائد بالمؤسسات الإدارية" (عزيز قودة، ٢٠١٣، ٤٣).

#### ٢. أهداف تنمية الموارد البشرية

تتمثل أهم الأهداف التي تسعى تنمية الموارد البشرية إلى تحقيقها بالمؤسسات التعليمية في الآتي: (عيسى فلاح ذياب هادي، ٢٠٢٠، ٣٨٢).

- تطوير الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين، والاهتمام بالفاعلية الإدارية وتنمية الكفاءات بالمؤسسات التعليمية.
- دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المادية والإدارية والوظيفية المتعلقة بالكوادر البشرية.
- إحداث وخلق جو من الانسجام والتفاعل بين العاملين بالمؤسسة والمجتمع الخارجي.

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرياوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

- تدريب الموظفين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءتهم العلمية والعملية.
  - وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين وتطويرهم تطويراً يلبي رغبات وأهداف المؤسسة التعليمية.
  - تعليم الموارد البشرية كيفية تنمية جوانب القوة في أدائهم الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل، وذلك من خلال زيادة معارفهم أو مهاراتهم أو سلوكياتهم.
  - إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات وظيفية متخصصة جديدة تتعلق بوظائفهم وكيفية الأداء الأمثل بها.
  - توجيه الأفراد الجدد بمختلف أنواع الوظائف والتخصصات المحددة لهم، وتعليمهم طبيعة الأداء المطلوب.
  - مساعدة الموارد البشرية على الموائمة مع المتغيرات التي قد تتعرض لها المؤسسة في المستقبل بدلاً من مقاومتها.
٣. أهمية تنمية الموارد البشرية
- تتمثل أهمية تنمية الموارد البشرية في الآتي: (عيسى فلاح ذياب هادي، ٢٠٢٠، ٣٨١-٣٨٢):
- الأهمية تكمن في تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
  - تحقيق الانسجام والترابط بين سياسات العاملين من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور وغيرها، وبذلك يمكن من تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية.
  - زيادة إنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.
  - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحفيزه بالشكل الذي يدفعه نحو بذل أقصى ما لديه من جهد.
  - خلق اتجاهات وأنماط سلوكية إيجابية لدى الموارد البشرية اتجاه أعمالهم والمؤسسة معاً.

٤. أساليب تنمية الموارد البشرية: تتمثل أهم أساليب تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في الآتي:

• التدريب

هو عملية التنمية والتطوير الشامل والمتكامل والمستمر المبني على أساس مخطط له استراتيجيًا مع توضيح الرؤية والرسالة والقيمة والعائد من عملية التدريب والتطوير من خلال عدة معطيات وأدوات استراتيجية من القيم والاتجاهات والمعرفة والتقنيات والخبرات والمهارات التي تتفاعل وتتكامل وتشكل المصدر الأساسي لأفكار وسلوك وأداء وإنجاز الفرد، والوصول إلى أسس استراتيجية كنموذج فعال لبناء الجدارات الوظيفية في كل أنحاء المنظمة التعليمية، ولتحقيق الأهداف التنظيمية الاستراتيجية. " ( الجليله أحمد محسن، ٢٠٢١، ١٨٠ )

• التنمية المهنية الذاتية

تعرفها أسماء مراد صلاح على أنها "العمليات التي يقوم بها المعلمون بأنفسهم بهدف تطوير أدائهم وقدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لمواكبة حاجات المجتمع" ( أسماء مراد صلاح، ٢٠٢٠، ٢٣٢)، وتعرفه نوف عطا الله على أنه "تطوير القيادات الإشرافية التعليمية لمهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم بدافع ذاتي مستديم يحقق أهدافهم المرسومة" (نوف عطا الله العنزي، ٢٠٢٠، ٢٣١).

• بحوث الفعل

هو نمط من البحث التربوي يجريه الباحث في حل مشكلة تواجهه بنفسه أو بالتعاون مع زملائه الذين يشاركونه بهدف الوصول لحل مشكلة تربوية محددة وتحسين الممارسات التي يتبعها الفرد في مهنته، وتتصدى بحوث الفعل لمشكلات تربوية تتصل بالمنهج أو طرق التدريس أو مستوى التحصيل، وتهتم بالمشكلات النفسية والاجتماعية وأيضًا المشكلات المرتبطة بطبيعة العلاقات داخل المؤسسة والثقافة السائدة، وتهتم بالمجال المادى وبالمجالات المرتبطة بمستوى الإدارة التعليمية (محمود محمد حسن، ٢٠١٤، ٤١٠).

• الدراسات العليا

ازداد الاهتمام بالالتحاق ببرامج الدراسات العليا في غالبية بلدان العالم؛ نظرًا للدور الذى يقوم به التعليم العالى بشكل عام، وبرامج الدراسات العليا بشكل خاص في تزويد المجتمع وسوق العمل بالأفراد المؤهلين القادرين على إدارة عجلة التنمية في شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية منه (محمد فرحان القضاة ومحمد علي العسيري، ٢٠١٧، ١٦٦).

• المؤتمرات والندوات

تقوم المؤتمرات على دراسة موضوع محدد له أهميته من جانب الأفراد الذين يشتركون في الاجتماع وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل محددة، ويشارك كل فرد برأية في المشكلة المطروحة، وبذلك تتاح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات حيث يستفيد كل فرد من خبرات ومعلومات باقي الأعضاء، كما تتاح له الفرصة للاطلاع على التطورات الحديثة في مجالات محددة، ولذا لا بد أن يكون المشاركين لديهم العديد من الخبرات والتجارب الكبيرة (راوية حسن ومحمد سعيد سلطان، ٢٠١١، ٢٢٦)، كما تمثل الاجتماعات المدرسية مثال للندوات العلمية التي تتم على داخل المدرسة، وهي تُعد لقاءات فكرية بين المعلمين بعضهم أو بين المعلمين والمشرف التربوي، أو بين المعلمين ومدير المدرسة ويتم فيها مناقشة كل ما يتعلق بسير الدراسة والخطة والمناهج والكتب الدراسية وأساليب التدريس وغيرها من الأمور التي تتعلق بالأداء التعليمي في المواد الدراسية المتخصصة، ويُمكن أن تنفذ الاجتماعات أثناء الإجازات الصيفية وتعود أهميتها إلى أنها تُطلع المعلمين على الحديث في مجال تخصصهم المهني، فضلاً عن ذلك فإنها تبعد المعلمين عن ضغوط العمل اليومي والتي قد تؤثر على تحقيق التنمية المهنية (رشيدة السيد أحمد الطاهر، ٢٠١٠، ٥٦).

• التدوير الوظيفي

التدوير الوظيفي يقصد به "نقل الأفراد بين وظيفة وأخرى على أسس مدروسة بهدف رفع كفاءتهم وقدراتهم وهو يحدث لعدة مرات ويكون الغرض الأساسي منه هو تدريب وتنمية الفرد نفسه" (ناصر ذكي، ٢٠١٠، ١٦١).

• الإشراف التربوي

يُعرف الإشراف التربوي بأنه "عملية فنية منظمة تؤديها قيادات لها خبرات متنوعة لمساعدة من هم في موقع العمل، رغبة في تمكينهم من النمو المهني والثقافي والسلوكي وكل ما من شأنه أن يرفع مستوى عمليتي التعليم والتعلم" (عبدالله بن حيسون، ٢٠٠٥، ٨٠٩).

٥. معايير ضمان الجودة والاعتماد لتنمية الموارد البشرية

يتضمن هذا العنصر النقاط التالية:

١.٥. معايير الجودة

نتيجة للتطورات والتحولات والتقدم السريع في شتى الميادين؛ حظى موضوع الجودة بشكل عام في الميادين الحياتية، وفي الجانب التعليمي خاصة إتجاهاً محورياً، ومعاصراً لدى كثير من الدول (عمر عيسى وجوادى خالد، ٢٠٠٩، ١٠)، وتُعرف معايير الجودة بأنها "مجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت وتم الاتفاق عليها عالمياً لتحديد مستويات الجودة بالمؤسسات" حمدي عبد الحافظ محمد، يناير ٢٠١٣، ٢٣١).

١.١.٥. أهداف الجودة

تهدف الجودة في التعليم إلى الآتي (الحسين حامد محمد حسني قريشي، ٢٠١٦، ١٥٩ -

١٦٠):

- الارتقاء بمستوي الطالب أكاديمياً ونفسياً واجتماعياً وتربوياً باعتبارهم أهم مخرجات النظام التعليمي.
- تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين والارتقاء مستوي الأداء لجميع العاملين من خلال التدريب المستمر من أجل التطوير والتحسين للوصول إلي مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام التعليمي.
- تطوير الهيكلية الإدارية للنظام بطريقة تسهل عملية التعلم بعيداً عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.

٢.١.٥. نماذج لمعايير الجودة في التعليم

تتضمن بعض نماذج لمعايير الجودة الخاصة بمجال تنمية الموارد البشرية الآتي:

أ. معايير التقويم الشامل

قدمت حركة التقويم الذاتي الشامل للتعليم بعض المعايير وقد طور أنصارها خمسة وأربعين معياراً مقسمة على عشرة مجالات بحيث تشمل تقويم مختلف جوانب كفاءة الأداء في المؤسسة التعليمية وتتضمن المعايير الخاصة بتنمية الموارد البشرية الآتي (بربرى محمد أمين، ٢٠١١، ٥).

#### - القيادة الإدارية

- مدى اهتمام القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية بالتخطيط.
- مدى القدرة على تكوين علاقات عمل فعالة بين المدير والعاملين بالمؤسسة التعليمية
- مدى تحقيق فعالية إدارة المؤسسات التعليمية من خلال السياسات والإجراءات المتبعة.

- مدى توفر الإجراءات والسياسات اللازمة لتقويم أداء العاملين وتطويرهم مهنيًا.
- مدى تحسين مبادئ تكافؤ الفرص والعدالة والموضوعية في سياسة التوظيف الحالية.

#### - التطوير الذاتي للمؤسسة التعليمية:

- مدى دعم المؤسسة التعليمية لجهود الابتكار والتجريب.
- مدى توفر الاتجاهات الإيجابية نحو التطور الذاتي لدى منسوبي المؤسسة التعليمية.
- مدى توفر إجراءات ملائمة للتطور الذاتي لدى المؤسسة التعليمية .

#### ب. معايير الأيزو

يشير المعنيين بفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية إلى إمكانية تطبيق اثنتي عشر بندًا من بنود الأيزو العشرين لما لها من صلة وثيقة بمجال التربية والتعليم ومؤسساته، ويتضمن معيار الجودة الخاصة بتنمية المواد البشرية الآتي (محمود ربيعي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ٢٠١٣، ٨٤):

#### - تدريب العاملين

ويتم ذلك من خلال أن توفر المؤسسات التربوية التدريب اللازم لجميع العاملين بداخل المؤسسة والقيام بالبرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات الفعلية للعاملين، وأن يأخذ البرنامج التدريبي تلبية الحاجات المهنية من خلال استخدام طرق تدريبية تتوافق مع متطلبات الجودة، ولكي يكون التدريب فعالاً يجب أن يكون مخططاً له في ضوء أهداف محددة، وأن يكون مستمرًا لمواجهة التغيرات البيئية والتكنولوجية ومواكبه مستحدثات العصر .

#### ٢.٥. معايير ضمان الجودة والاعتماد

يُعرف الاعتماد على أنه "تقييم من مؤسسة مستقلة يتم من خلالها تحديد مدى تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، وتشمل معايير الجودة الجوانب الخاصة بالنواتج

التعليمي والوضع المهني، والاستقرار المالي، والأخلاقيات، ويتم منحهم إجازة بذلك" (The Accrediting Council for Independent Colleges and Schools, 2016,1).

١.٢.٥. أهداف الاعتماد

يهدف اعتماد المؤسسات التعليمية إلى تحقيق الآتي (بيومي محمد ضحاوي، ٢٠١٢،

٣٠٨ - ٣١٠):

- ضمان جودة البرامج الأكاديمية، وذلك من خلال تأكد هيئات الاعتماد من توافر الشروط والمعايير القياسية بالمؤسسة التعليمية المحددة مسبقاً بواسطة هيئة الاعتماد، والتأكد من أن المؤسسة تمتلك الظروف الإمكانات المادية والبشرية الكفيلة بالاستمرار.
- تحديد معايير وضوابط لمؤسسات التعليم بكافة أنواعها يحثها على القيام بالتقييم الذاتي بصورة دورية لبرامجها العلمية مما يساهم في النهوض بمستواها، حيث يبصر الاعتماد الأكاديمي المؤسسات التعليمية بالجوانب السلبية والإيجابية ببرامجها.
- خدمة المجتمع على المدى البعيد وذلك بتشجيع التنافس بين مؤسسات التعليم وذلك من خلال منح الاعتماد على مستويات (ممتاز، جيد جداً، جيد) وإعلان درجة تصنيف الجودة في وسائل الإعلام لتحقيق التنافس وتشجيع المؤسسات التي حصلت على مستوى أقل على تطوير برامجها وتناولها البحوث والدراسات للوصول للأهداف المطلوبة.

٣.٢.٩. نماذج لمعايير ضمان الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

تتضمن بعض نماذج معايير ضمان الجودة والاعتماد لتنمية الموارد البشرية بمؤسسات

التعليم قبل الجامعي في الآتي:

أ- مجلس المدارس الدولية في ليدن بهولندا (CIS)

يتضمن المعيار الخاص بمجال الموارد البشرية الآتي: يجب على المدرسة توفير التطوير المهني المستمر الذي يعمل على تحسين تصميم وتنفيذ وتقييم المناهج الدراسية، ويعكس احتياجات أعضاء هيئة التدريس، ويفيد في تعلم الطلاب، وتتمثل الممارسات المتعلقة بالمعيار

في الآتي. (Council Of International Schools (Cis), Sep 2013, 5)

- توفر المدرسة التطوير المهني ذي الصلة لمساعدة المعلمين في تصميم المناهج الدراسية وتطوير التقييمات التي تقدم أدلة على تعلم الطلاب.

- توفر المدرسة التطوير المهني في مجالات المحتوى ذات الصلة بمهام المعلمين.

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العباوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

- توفر المدرسة التطوير المهني لمساعدة المعلمين في تحسين أصول التدريس، على سبيل المثال من خلال الإشارة إلى أفضل الممارسات واستخدام التكنولوجيا، من أجل تعزيز التدريس / التعلم وتعزيز مشاركت الطلاب.  
- يشمل التخطيط للتطوير المهني الاهتمام بالاحتياجات التي يتم تحديدها من خلال تحليل تحصيل الطلاب ومراجعة أهداف المدرسة وعملية تقييم أعضاء هيئة التدريس.  
الخطوة الثانية: تتضمن خبرة ماليزيا في تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة والاعتماد.  
تتضمن هذه الخطوة العناصر الآتية:

أولاً: أساليب تنمية الموارد البشرية

وتتمثل أهم أساليب تنمية الموارد البشرية بالمدارس الابتدائية في الآتي:

- التدريب

١. تدريب المعلمين

قامت ماليزيا بإنشاء وحدات للتدريب داخل المدرسة الابتدائية عام ١٩٨٩م، حيث بدأت بالتوجه نحو تحقيق اللامركزية في الإدارة التربوية، فقد فوضت المزيد من السلطة للإدارة المدرسية لاتخاذ القرارات بما يتعلق بالعملية التعليمية داخل المدرسة، فقد تضمنت المسؤوليات الجديدة الموكلة إلى وحدات التعليم المدرسي: الإدارة المالية، وتدريب الموظفين، وإعداد المرافق المدرسية، ودعم المناهج الجديدة في المدارس (Christopher Bjork, 2006, 154).  
وتم اعتماد استراتيجية "الحزم تدريبية"، فتقوم على أساس إنه يتم تدريب عدد محدد من المعلمين على المستوى الوطني ثم يتم إرسالهم إلى ولاياتهم لنشر المعلومات، وقد تم تزويدهم بحزم تدريبية تضمنت وثائق المناهج الدراسية، والكتيبات الإرشادية، وخطط الدروس النموذجية، وتسجيلات الفيديو لنماذج الدروس، كما يتم توزيع حزم مماثلة على كل مدرسة، و يتم توجيه مديري المدارس لتنظيم دورات تدريبية داخلية للمعلمين، من خلال الاستفادة من خبرات المعلمين المدربين محلياً (Christopher, 154)، ويتم استخدام أساليب متنوعه بوحدة التدريب داخل المدرسة الابتدائية، تتميز أغلبها بالطابع التطبيقي وهي: ورش العمل والمحاضرات وعروض

توضيحية ولعب الأدوار والمحاكاة والتدريس المصغر، ويتضمن التدريب الفعال أسلوب الاستكشاف وحل المشكلات (Mahaliza Mansor,2015,13).

وابتداءً من عام ٢٠٠٨ م، أصبح لزاماً على معلمي المدارس الابتدائية استيفاء الحد الأدنى من المتطلبات وهو سبعة أيام من التدريب أثناء الخدمة في السنة، وهذا يعكس جدية وزارة التربية والتعليم في تحسين التطوير المهني للمعلمين في ماليزيا، وقد تم تصنيف البرامج أثناء الخدمة للمعلمين إلى ثلاثة أنواع رئيسية: برامج الإثراء وبرامج التعريف وبرامج التخصص، وقد شكلت برامج التعريف الجزء الأكبر من هذه الدورات التدريبية التي كانت تهدف أساساً إلى إعلام المعلمين وتحديث معارفهم المتعلقة بالتغيرات في المناهج الدراسية أو السياسات في نظام التعليم (Chiew Chin Mon And Others,2016,87)، وقد بذلت الحكومة جهوداً لإنشاء مراكز تدريب لمعلميها، ويقوم قسم إعداد المعلمين وهو قسم داخل وزارة التعليم الماليزية بالإشراف على تدريب المعلمين في البلاد وذلك من أجل دعم تطلعاته لتحقيق هدفه الوطني في أن تصبح ماليزيا بلداً متطوراً، فقد تولى القسم مهمة تحديد المنهج الدراسي للدورات المختلفة في كليات تدريب المعلمين، ويقوم التقييم بعملياته المختلفة بمساعدة وحدة التخطيط والسياسات التي تخطط وتحدد اتجاه إعداد المعلمين، كما يخطط القسم وينسق برامج تطوير الموظفين على مستويي الوزارة والكلية وتحسين جودة التدريب، (Hazri Jamil and others, 2011)-89 (91).

وتتخذ أشكال الدورات التدريبية المقدمة للمعلمين ما يلي (Hazri Jamil and others,91):

- التطوير المهني المستمر في مؤسسات تدريب المعلمين.
- برنامج تدريب وتطوير مستمر قصير الأمد أثناء الخدمة (تتراوح مدة الدورة من يوم إلى خمسة أيام).
- برنامج تدريب وتطوير للمعلمين على المدى القصير أثناء الخدمة في تدريس المواد الأساسية وهي العلوم والرياضيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واللغة الإنجليزية.
- دورة ١٤ أسبوعاً للتطوير المهني، وتم تخصيص هذه الدورات لترقية معلمي المرحلة الابتدائية والثانوية وهناك ٢٠ دورة للاختيار من بينها.
- دورات متخصصة للمعلمين تستغرق حوالي عام واحد، وتقدم لمعلمي المرحلة الابتدائية الذين لديهم ثلاث سنوات من الخبرة، مع التركيز على المحتوى الأكاديمي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- دورة مدتها ٤ أسابيع لرفع مستوى الاحتراف للمعلمين في مدارس السكان الأصليين.

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرابوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

• دورات تدريبية أثناء الخدمة لرفع مستوى احترافية المعلمين في المدارس البعيدة والنائية.  
ويتم إجراء الدورات التدريبية أثناء الخدمة على مستوى المدرسة والمنطقة والولاية والمستويات الوطنية التي تنظمها مكاتب التعليم المختلفة والأقسام والإدارات والمؤسسات التابعة لوزارة التربية والتعليم، مثل معاهد تدريب المعلمين ومركز تطوير المناهج ، وكذلك من قبل المنظمات الدولية مثل منظمة وزراء التعليم بجنوب شرق آسيا والمركز الإقليمي للتعليم في العلوم والرياضيات ، وتركز معاهد التدريب على أصول التدريس والمهارات العامة والمحددة ؛ ويركز معهد أمين الدين باقي على قيادة المدرسة وإدارتها ؛ ويركز قسم تكنولوجيا التعليم على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بينما تقوم إدارات التعليم بالولاية ومكاتب التعليم بالمقاطعات بإجراء دورات حول كيفية تنفيذ السياسات والبرامج على مستوى المدرسة (Roya Roustae,2015,3).

## ٢. تدريب القيادة المدرسية

نظراً لأهمية القيادات المدرسية فتقوم وزارة التعليم بإعداد العديد من الدورات التدريبية لهم ليصبحوا قادة فاعلين في مدارسهم فقد اهتمت برامج المراكز التدريبية بتطوير فهم المشكلات التربوية وقضايا التعليم، بالإضافة إلى تزويدهم بالمعرفة والمهارات الأساسية اللازمة للقيام بالممارسات الإدارية بصورة فعالة، ونظمت وزارة التعليم نفسها دورات دراسية في نهاية الاسبوع للقيادة التربويين في المدارس الابتدائية من أجل رفع مستوى الكفاءات الإدارية، وفي ١٩٧٠م تم تدريس أول برنامج أكاديمي في الإدارة التعليمية تم عرضه في جامعة مالايا، وتم تقديم برامج في علم الاجتماع التربوي مع تقديم معلومات خاصة بالقيادة المدرسية ، وقد ذهب الماليزيون للخارج للدراسة وعند عودتهم عادة ما يتم الاستفادة من خبرات أولئك الذين تخصصوا في مجال الإدارة التعليمية في الممارسات التربوية بالمدرسة، وقد شملت المهارات القيادية العامة التي يجب اكتسابها من خلال التدريب على القضايا العامة وكيفية تنمية التعليم الوطني ( Rupert Maclean and David Johnson , 2008,222-223)، فتقوم ماليزيا بتوفير دورات تدريبية للإداريين وقادة المدارس، وهذا المسعى تبنته وزارة التربية والتعليم، لرفع مستوى الإداريين ومهارات الإدارة المدرسية والقيادية، ويتم تزويد الرؤساء بالحوافز لمكافئتهم على تميزهم وإبداعهم (Nordin Abd Razak and others,2010,10-11).

- التنمية والتطوير الذاتى المهني

يتضح اهتمام ماليزيا بالتنمية المهنية الذاتية من خلال اهتمامها بتطوير المكتبات فكانت المكتبات العامة مهمة في ماليزيا منذ الإستعمار البريطانى وكان مصطلح المكتبة هو الشائع والذى يشير إلى المبنى الذى احتفظ بمجموعة من الكتب للقراءة العامة، ولكن أصبحت معظم المدارس بعد ذلك لديها مكتبات خاصة تُعرف بإسم مراكز الموارد المدرسية وقد تم إتخاذ التدابير لتحسين معايير ومستويات جودة الخدمة، فأصبحت هي المراكز التى تتكون من مجموعة من المواد المطبوعة والغير مطبوعة بما في ذلك الكتب المرجعية والوثائق والصحف والنماذج والرسوم البيانية والخرائط وأفلام الفيديو وأجهزة العرض والشرائط المسجلة فهي تُعد وحدة تضم كتب المكتبة وأدوات التعلم المتنوعة، في عام ١٩٩٨م تقرر السياسة الوطنية للتعليم بأهمية مكتبات المدرسة وذلك من خلال تحويلها إلى مراكز الموارد المدرسية (Yushiana Mansor and Norhiyah Mohd Nor,2011,4) ، وتقوم ماليزيا بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدرسة فتقدم الوزارة مكتبة عبر الإنترنت يمكن للمدرسين الوصول إلى دروس يومية من مواد مختلفة مقدمة من أفضل المعلمين الممتازين في الدولة، وتساعد هذه المصادر التعليمية المدرسين لتحسين جودة التدريس من خلال نموذج ملائم وجيد للتدريس يوفره الخبرة والمعلمين الممتازين في جميع أنحاء البلاد (Hazri Jamil,2014,192)

- الإعلام التربوي

تعطي ماليزيا الإعلام التربوي اهتماما كبيرا وقد تم إنشاء قسم تكنولوجيا التعليم بوزارة التعليم في عام ١٩٧٢م وفي عام ١٩٩٦ تم توسيع تنظيمه ووظيفته ليشمل مراكز الموارد التعليمية الحكومية في غرب ماليزيا ، وتم إدراج المشروع التجريبي للمدارس الذكية تحت مسؤوليته في عام ٢٠٠٠م، و يتم نشر مواد التدريس والتعلم التي ينتجها قسم تكنولوجيا المعلومات إلى المدارس بعدة طرق، بما في ذلك الإذاعة التعليمية والتلفزيون التعليمي والوسائط المتعددة التفاعلية ،الكتب والأشرطة (الصوتية والمرئية)، و يتم بث البرامج الإذاعية التعليمية فقط في شرق ماليزيا (صباح وساراواك) ، وفي عام ٢٠٠١ م أنتجت وكالة السفر للطوارئ في ولايتي صباح وساراواك ١٨٧ برنامجًا إذاعيًا ، ١٤٠ منها لمدرسة ابتدائية ،و كانت تستند إلى المناهج الدراسية، وتغطي اللغة الماليزية ، واللغة الإنجليزية والإسلام والعلوم، وكان سبعة وأربعون من هذه البرامج مخصصة للتعليم العام، وكانت البرامج الإذاعية تبث على الهواء مباشرة في مدينة صباح ، وترسل إلى المدارس في شكل أشرطة صوتية، وتعتمد برامج التلفزيون التربوي على المناهج والتعليم العام ، وتمثل فلسفة هذا النهج ذي الشقين في تلبية احتياجات

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العريايوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

أعضاء المجتمع المدرسي داخل المدرسة وأعضاء المجتمع خارج المدرسة، وفي عام ٢٠٠١، وقد تم إنتاج ١٨٤ برنامجًا تلفزيونيًا للتعليم والتعلم ، تم إنتاج ١٣٤ منها بواسطة قسم تكنولوجيا التعليم و ٥٠ بالتعاون مع القطاع الخاص، ومن بين ١٨٤ برنامجًا ، يعتمد ٤٥ برنامجًا على ١٠ مواضيع على مستويات مختلفة: اللغة الماليزية (الابتدائية والثانوية) ، اللغة الإنجليزية (الابتدائية والثانوية) ، العلوم (الابتدائية والثانوية) ، الرياضيات (الابتدائي)، التاريخ (الثانوي)، الجغرافيا (الثانوية) ، التقنية والمهنية (الثانوية) ، التربية الإسلامية (الابتدائية والثانوية) ، التربية الأخلاقية (الابتدائية والثانوية) والدراسات المحلية (الابتدائية)، وجميع هذه البرامج الـ ٤٥ مصحوبة بدليل المعلم ، وفي عام ٢٠٠١م أيضًا، تم تركيب نظام الوسائط المتعددة الرقمية في ٢٣٩٦ مدرسة ، وبذلك يصل إجمالي عدد المدارس التي لديها القدرة على تلقي برامج التعليم إلى ٨٤٧٩ مدرسة (Usha V. Reddi And Sanjaya Mishra, 2005, 29-30)

- البحوث الإجرائية

قد بدأت أدوار المعلمين كباحثين في ماليزيا عندما قررت الوزارة تثقيف جميع المعلمين من خلال الاستفادة من البحوث الإجرائية في الممارسات التربوية داخل الفصل، ولذلك فقد تم عقد برامج في الابتكارات والتميز والبحث ممولة من البنك الدولي، وكان الغرض من هذه البرامج هو غرس ثقافة البحث الإجرائي بين المعلمين، وقد شارك في التدريب عدد من المعلمين من خلال عدد من ورش العمل والندوات والدورات القصيرة و قد تم اختيار بعض المشاركين وتدريبهم على إجراء دورات مماثلة لمعلمين آخرين من خلال تدريب داخلي منتظم، و حتى الآن يمتلك العديد من معلمي المدارس المعرفة والمهارات اللازمة لإجراء البحوث الإجرائية، وفي العقد الماضي قد أجرى المعلمون الماليزيون بحثًا إجرائيًا حول جوانب مختلفة من التعليم بالتعاون مع إدارات التعليم بالولاية (T. Subahan Mohd, 2013, 148-185) ، ويقوم المعلمون في المدارس الماليزية بإجراء نوعين من البحوث الإجرائية وهما: - بحث إجرائي فردي، حيث يقوم المعلم بإجراء بحثًا عمليًا بمفرده حول قضية واحدة في الفصل أو في الأنشطة الخاصة بتطبيق المناهج الدراسية ، وقد تكون المشكلة المحددة مرتبطة بالاستراتيجيات التعليمية أو إنجاز الطلاب أو إدارة الفصل الدراسي ، - والنهج الثاني المستخدم في المدارس الماليزية هو البحث العملي التعاوني، حيث يعمل اثنان أو أكثر من المعلمين معًا ويتم التخطيط والتصرف والمراقبة والتفكير في قضية

مشتركة تشمل أكثر من فصل، ويركز هؤلاء المعلمون عادةً على الابتكار في موارد المواد التعليمية، أو مشاكل تعلم الطلاب، أو إدارة المدرسة، ويُعد البحث الإجرائي طريقة مناسبة ذات إمكانات أكبر من البحث التجريبي التقليدي للممارسين لفهم ممارساتهم في المواقف الواقعية (Norasmah.O and Chia. S. Y, 2016,64).

- الدراسات العليا

تتكون برامج الدراسات العليا في كليات التربية في ماليزيا من الآتي:

أولاً: الماجستير

في هذه المرحلة ينبغي على الطالب أن يدرس عدد من المقررات الدراسية والقيام بإعداد بحث تحت إشراف عدد من المشرفين من سنة إلى سنتين، وهذه المرحلة تؤهل الطالب للالتحاق بالكتوراه (Nuffic, 2015, 9).

ثانياً: الدكتوراه

تأتي هذه المرحلة بعد الحصول على درجة الماجستير وتهدف هذه المرحلة إلى مساعدة الباحثين على القيام بوظائفهم بفاعلية و رفع جودة أدائهم وفقاً لمجالاتهم الأكاديمية والمهنية، يتم دراسة عدد من المقررات الدراسية والبحث تحت إشراف عدد من المشرفين لفترة لا تقل عن أربعة فصول دراسية للمرشحين بدوام كامل وليس أقل من ستة فصول دراسية للمرشحين غير المتفرغين فتكون المدة من ٢-٦ سنوات (University of Malaya) فيتم الالتحاق ببرامج الدراسات العليا من أجل رفع مستوى المؤهلات الأكاديمية في مجال التخصص، ويتضمن ذلك زيادة في الراتب، ويتم تشجيع الموظفين الحاليين والحاصلين على الدرجات الأساسية والمؤهلين للفئة العمرية على التقدم للحصول على منح دراسية لدرجة الماجستير ودرجة الدكتوراه محلياً أو خارجياً (Nordin Abd Razak and others, 10). فيمنح المهنيون الذين حصلوا على درجة الماجستير رواتب تزيد بنسبة ٢٩٪ عن الحاصلين على درجة البكالوريوس، ويُمنح حاملو الدكتوراه ٢٣٪ أكثر من حاملي درجة الماجستير في المتوسط أثناء قيامهم بنفس الوظيفة، وتقوم وزارة التربية والتعليم في ماليزيا بتشجيع المعلمين على الحصول على درجة الماجستير والدكتوراه فتقدم وزارة التربية والتعليم العديد من المنح الدراسية الممولة المختلفة (Salary Explorer, 2021).

- الإشراف التربوي

يوجد في كل ولاية من ولايات ماليزيا إدارة للتعليم يرأسها مدير للتعليم مسئول عن تنفيذ البرامج والمشروعات والأنشطة التعليمية في الولاية، وتشمل وظيفة ادارة التعليم على مستوى

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرابوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

الولاية الآتي: تنظيم إدارة المدارس في الولاية فيما يتعلق باحترام وتنظيم الموظفين بالمدرسة،  
والتطوير وتطوير الموارد المادية ، والإشراف على البرامج التعليمية ، وصياغة وتنفيذ خطط  
التطوير التعليمية للدولة ، وتقديم معلومات خاصة  
بتقييم المدارس إلى الوزير للاستفادة منها في تنفيذ سياسة التعليم ( Unesco ,  
5) -4/2011/2010، ويوجد في كل منطقته مكتب للتعليم وهو إمتداد لإداره التعليم في  
الولاية وتشكل حلقة الوصل بين المدرسة وإداره التعليم في الولاية وتساعد هذه المكاتب في  
الإشراف على تنفيذ المشروعات والبرامج والأنشطة التعليميه في المدارس  
بالمناطق. (6, Unesco, World Data on Education (Malaysia))  
ويقوم مدير المدرسة أو المعلمين ذات الخبرة بالإشراف على المعلمين وخلال الإشراف قد  
يكتشف المدير بعض المشاكل التي تعيق النظام المدرسي، وواجبات المشرفين هي التوجيه  
لتحسين أداء التدريس والعمل كميسرين للعملية التعليمية وتعزيز أخلاقيات المعلمين (Nek  
Kamal Yeop Yunus and others, 2011, 51)

ثانياً: المعايير القومية الخاصة بتنمية الموارد البشرية بالمدارس الابتدائية في ماليزيا  
توافق المعايير القومية في ماليزيا معايير الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي  
مصر، قد أطلقت الحكومة الماليزية في سبتمبر ٢٠١٠م؛ برنامجاً يهدف إلى زيادة النمو  
الاقتصادي لماليزيا لجعل ماليزيا دولة متقدمة وذات دخل مرتفع، يهتم بالتحديد بزيادة الوصول  
إلى التعليم الأساسي وجودته للجميع، من خلال التركيز على تحسين نتائج الطلاب وإنشاء  
مدارس عالية الأداء"، وذلك من خلال عقد إتفاقيات جديدة مع أعضاء إدارة المدارس لتحسين  
المدارس فتهدف مبادرة الإتفاق الجديد إلى تغيير أدوار المدرء لتشجيعهم على زيادة نتائج  
الطلاب وأداء المدرسة، وفي إطار مبادرة الإتفاق الجديدة ؛ يتم تصنيف المدارس إلى ٧ فرق ،  
حيث تمثل الفرقة الأولى المدارس الأفضل أداء في حين أن الفرقة السابعة هي أقل المدارس  
أداءً ، أما أعلى ٢٪ من كبار المدرء والمدرء الذين يحققون إنجازاً إذا أصبحت مدارسهم الفرقة  
الأولى ، فسيتم منحهم مكافأة نقدية تبلغ ٧٥٠٠ رينجيت ماليزي (حوالي ٥٥٠ دولار أمريكي)  
لكل منهم، كما سيتم سيكافأ المدرسون في هذه المدارس: سيحصل أعلى ٥٪ من المعلمين في  
المدرسة على ١٨٠٠ رينجيت ماليزي (٦٥٠ دولاراً أمريكياً) ، بينما يحصل الباقي على ٩٠٠

رينجيت ماليزي (٣٠٠ دولار أمريكي) لكل مدرس، يحصل كل من فريق الدعم على (٥٠٠) رينجيت ماليزي (١٨٠ دولار أمريكي) (Nek Kamal Yeop Yunus and others, 2011,51) وتوجد أيضاً مكافآت غير مالية تُمنح لقائدي المدارس الذين يتجاوزون هدف إنجاز الطلاب والأداء المدرسي الإجمالي خلال ثلاث سنوات متتالية، في مثل هذه الحالات ، يتلقى القائد المدرسي عرضاً للالتحاق بمؤسسات مرموقة محلياً وخارجياً، أو قد يتلقى ترقية سريعة إلى منصب أعلى برواتب أعلى بكثير (Aminah Ayob,62).

ويتكون معيار الجودة الخاص بالتنمية المهنية للعاملين بالمدرسة من مجموعة من المؤشرات والممارسات وهي (Aminah Ayob,73):

#### ١\_ القدرة على معرفة

- سياسة وإجراءات تنمية الموارد البشرية
- مفهوم التعلم مدى الحياة ، والنموذج والنظريات
- بناء القدرات من خلال التطوير المهني المستمر
- مبادئ وتقنيات تقييم أداء الموظفين
- القيادة على أساس القيم.
- مفهوم القيادة المشتركة.

#### ٢\_ القيم والالتزامات المهنية

- نشر الإيجابية جعل الموظف يشعر بإنه يشكل رصيذاً للمدرسة.
- جعل الأولوية للتعلم المستمر
- تعزيز التنمية المهنية في المنظمة.
- دعم القيادة المشتركة .
- تقدير مساهمات الموظفين
- بث قيم عالية الجودة ، وأن تكون ثقافة العمل متوازنة وخالية من الإجهاد.
- إمتلاك قيم جمالية عالية.

#### ٣\_ الأداء وأفضل الممارسات

- تطوير سياسة وإجراءات التنمية المهنية المستمرة.
- تنفيذ التنمية المهنية المستمرة من خلال نهج التعلم مدى الحياة .
- السماح للمدرسين والموظفين بحضور دورات لتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية .
- تنفيذ استراتيجيات لتحسين أداء الموظفين .

- ممارسة وتنفيذ مبدأ القيادة التعاونية.
  - الاهتمام بتكوين فرق العمل.
  - اعطاء التقدير للموظفين لمساهماتهم الفردية والجماعية.
  - إجراء تقييم للتحسين المستمر لبرامج تنمية الموارد البشرية.
  - تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم وعادل.
- الخطوة الثالثة: تتناول واقع تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد.
- تتضمن هذه الخطوة العناصر الآتية:
- أولاً: أساليب تنمية الموارد البشرية بالمدارس الابتدائية
- تتمثل بعض أساليب تنمية الموارد البشرية بمدارس التعليم الابتدائي في الآتي:
- التدريب
- يتم تدريب العاملين بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بواسطة:
- الأكاديمية المهنية للمعلمين
- تنص المادة (١) من القانون رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨م بإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها على أنها تهدف الأكاديمية إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم الخاضعين لأحكام قانون التعليم وقانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية والأكاديمية في سبيل تحقيق ذلك تقوم بالآتي (القانون رقم (١٢٩) بإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، ١-٢):
- وضع الخطط والسياسات ومعايير الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية بما يكفل تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم، وتحديد متطلبات هذه التنمية.
  - إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم وفقاً للخطط والسياسات ومتطلبات التنمية .
  - إقتراح سياسات ونظم تقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم وتطويرها.
  - المشاركة في وضع المعايير اللازمة لجودة أداء أعضاء هيئة التعليم، وتطويرها.

- دعم البحوث والدراسات في المجالات التربوية والتعليمية وتشجيع الاستفادة بنتائجها.
- متابعة التقدم العلمي والمهني والتربوي على المستوى الدولي في مجال التنمية لأعضاء هيئة التعليم للاستفادة منه.
- توفير الاستشارات الفنية لوزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية والأزهر الشريف وإدارة المعاهد والمناطق الأزهرية والمؤسسات المعنية بمجال التعليم والتدريب.
- دعم وحدات التدريب والتقييم في المدارس والمعاهد الأزهرية للارتقاء بالأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم.
- إدارة برامج تدريبية متقدمة من خلال شراكة فاعلة مع الجامعات والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية والجمعيات الأهلية ذات الصلة.
- التدريب داخل المدارس

قامت وزارة التربية والتعليم بالتوجه نحو تحقيق لامركزية التدريب، فنص المادة (١) من

#### القرار الوزاري

رقم ١٣٧ لسنة ٢٠١٢م بشأن إنشاء وحدة التدريب والجودة (قرار وزاري رقم (١٣٨) لسنة ٢٠١٢م بشأن إنشاء وحدة التدريب والجودة، ٢٠١٢، ٢):  
تنشأ بكل مدرسة ابتدائية، أو إعدادية، أو ثانوية (عام/فني) وحدة للتدريب والجودة تتبع الوكيل المختص بالجودة ويصدر بتشكيلها قرار من مجلس إدارة المدرسة .  
وتنص المادة (٢) تختص وحدة التدريب والجودة بما يأتي (قرار وزاري رقم (١٣٨) لسنة ٢٠١٢م بشأن إنشاء وحدة التدريب والجودة، ٢٠١٢، ٢):

- وضع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة بالتعاون مع الإدارة المدرسية ومجلس الامناء .
- وضع خطط تنفيذية لتحسين المدرسة وتطويرها باستمرار، بالإضافة إلى تحديد الأهداف المراد انجازها سنويًا من خلال الخطط السنوية في كافة المجالات والأنشطة، ومتابعة تنفيذها وتقييمها بالتعاون مع مجلس الامناء .
- التقويم الذاتي لجميع جوانب المنظومة التعليمية داخل المدرسة وفقًا للمعايير المحددة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد وتشمل: أداء الطلاب ونتائجهم، أداء القيادات التربوية، أداء الإدارة المالية، المناخ المدرسي، فاعلية المشاركة المجتمعية،

- 
- الآليات المناسبة لصيانة كل من المبنى المدرسي، والمعامل، والتجهيزات، واحتياجات العاملين بالمدرسة .
- تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد وتنفيذ برامج التنمية المهنية على مستوى المدرسة، وتبادل وتنمية المهارات الفنية بين العاملين بالمدرسة ، والبحث عن مصادر تمويل ذاتي لهذه البرامج .
  - الاستفادة من خبرات المبعوثين العائدين من الخارج ونقلها إلى باقي العاملين بالمدرسة.
  - تحديد مدى مناسبة اعداد وتخصصات المعلمين والإخصائيين الموجودين بالمدرسة بالمقارنة مع احتياجاتهم وتقديم المقترحات بشأن ذلك .
  - إعداد تقارير عن البرامج التدريبية المنفذة بالوحدة ، ورفعها إلى وحدة تنمية الموارد البشرية (التدريب) بالإدارة التعليمية.
  - التحقق من أثر برامج التنمية المهنية في رفع مستوى الطلاب وتأهيل المدرسة للاعتماد التربوي
  - استيفاء المعايير والمواصفات الخاصة بالهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ، والتقدم عن طريق الإدارة التعليمية لنيل شهادة الاعتماد .
  - إعداد تقرير عن حالة جودة التعليم بالمدرسة، ورفع له وحدة قياس الجودة بالإدارة التعليمية .
  - العمل على ترسيخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة داخل المجتمع المدرسي .
  - الإشراف على التنمية المهنية المتعددة والمبتكرة (المجتمعات المهنية \_تبادل الزيارات - البحوث الاجرائية - ورش تنشيطية .... الخ ) .
  - التنسيق مع الموجهين ومشاركتهم في تقويم متابعة أداء المعلمين وتحديد احتياجاتهم المهنية .
- التنمية المهنية الذاتية
- يتمثل اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتنمية المهنية الذاتية للعاملين بالمؤسسات التعليمية من خلال الاهتمام بالقراءة فتقوم وزارة التربية والتعليم بنشر سلسلة الكتب التربوية التي ترجمها الباحثون بالمركز القومي للبحوث التربوية وأودعتها في المكتبات المدرسية، وتعمل على تزويد

المكتبات المدرسية بالأعداد التي تصدر من مجلة التربية والتعليم، هذا إلى جانب تزويد المكتبات بالجديد من الكتب والمراجع التربوية والعلمية والثقافية التي تفيد العاملين في عملهم وتساعد في تمهينهم مهنيًا ولكن على وزارة التربية والتعليم تميمها على جميع المدارس والمديريات والإدارات التعليمية والاهتمام بتوفير المكان المناسب، والأخصائي المؤهل لها مع الاهتمام بتحديث مقتنياتها وإتاحتها بسهولة ويسر لجميع العاملين، ويوجد أيضًا شبكة ضخمة لا حدود لها يستطيع العاملون بالتعليم تنمية أنفسهم (مها سعد عبد الرحمن، ٢٠١٥، ٢٠).  
- المؤتمرات والندوات

تعد المؤتمرات والندوات التي تعقدها الهيئات العلمية ومراكز البحوث ومعاهد وكليات التربية أسلوب جديد لتنمية العاملين مهنيًا، وذلك لأنه يدور داخل هذه المؤتمرات والندوات مناقشات وتبادل للآراء والتعرف على ما هو جديد في المجال التربوي، كما أنها تدفع العاملين على المتابعة والقراءة والإطلاع (مها سعد عبد الرحمن، ٢٠١٥، ٢٠).

وتمثل الاجتماعات المدرسية وسيلة مهمة للإشراف الإداري لمتابعة النشاط التربوي والتعليمي، وتقوم غالبية المدارس بتنظيم ما لا يقل عن إجتماعيين في السنة الدراسية لأغراض منها: إتاحة الفرصة للمعلمين للاتصال بالقيادات الإدارية، وتبادل المعلومات، وتنسيق المواقف، وإطلاع العاملين على كل ما هو جديد في العملية التعليمية، وتذليل الصعوبات الناجمة عن العمل، ولكن على الرغم من ذلك إلا أن الاجتماعات المدرسية تُعد ضئيلة إلى حد كبير، ويوجد قصور واضح في كيفية الإعداد لجدول أعمال الاجتماعات المدرسية، والممارسات الفعلية للاجتماعات المدرسية دون المستوى المطلوب بكثير، وكان ينبغي أن تكون هذه الممارسات أكثر فاعلية وواقعية أكثر ما هي عليه (نبيل سعد خليل، ١٩٩٨، ٧-٨).

- الدراسات العليا

تتكون مراحل الدراسات العليا في كليات التربية بمصر من الآتي:

• الدبلومات

١. الدبلوم المهني، فتتص المادة (١٩٠) من قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية "ويشترط لقياد الطالب في الدبلوم المهني في التربية أن يكون حاصلاً على الليسانس في الآداب والتربية أو البكالوريوس في العلوم والتربية، أو درجة البكالوريوس في الفنون والتربية من إحدى الجامعات المصرية أو على درجة البكالوريوس أو الليسانس من أحد المعاهد التربوية العالية في جمهورية مصر العربية مع سبق حصوله على الثانوية العامة أو ما يعادلها أو على درجة الليسانس تخصص اللغة الإنجليزية بالنسبة للدبلومة المهنية في تدريس اللغة الإنجليزية أو على درجة

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرياوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

معادلة لأي من هذه الدرجات من معهد علمي آخر معترف به من الجامعات، وأن يتابع الدراسة والبحث لمدة سنة، وفقاً لأحكام اللائحة الداخلية ( ) قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية ٢٠٠٦، ٨٩).

٢. الدبلوم الخاص، فتنص المادة (١٩١) من قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية " يشترط في الطالب لنيل الدبلومة الخاصة في التربية أن يكون حاصلًا على درجة الدبلومة العامة في التربية أو على درجة الليسانس في الآداب والتربية أو على درجة البكالوريوس في العلوم والتربية، أو درجة البكالوريوس في الفنون والتربية من إحدى الجامعات المصرية بتقدير جيد على الأقل أو درجة معادلة من معهد علمي آخر معترف به من الجامعة، وأن يتابع الدراسة لمدة سنة إذا كان حاصلًا على الدبلومة العامة في التربية أو لمدة سنتين إذا كان حاصلًا على الليسانس في الآداب والتربية أو على درجة البكالوريوس في العلوم والتربية، أو درجة البكالوريوس في الفنون والتربية" ( قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية ٢٠٠٦، ٨٩).

• الماجستير

تنص المادة (١٩٢) من قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية "يشترط في الطالب لنيل درجة الماجستير في التربية أن يكون حاصلًا على الدبلوم الخاصة في التربية أو على دبلوم معادلة لها من معهد علمي آخر معترف به من الجامعة وأن يكون مارس مهنة التعليم في معهد معترف به من الجامعة مدة سنتين على الأقل، وأن يتابع الدراسة والبحث لمدة سنة على الأقل، وذلك وفقاً لأحكام اللائحة الداخلية ( قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية ٢٠٠٦، ٨٩).

• الدكتوراه

تنص المادة (١٩٣) من قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية "يشترط في الطالب لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في التربية أن يكون حاصل على درجة الماجستير في التربية في التخصص من إحدى الجامعات قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية ٢٠٠٦، ٨٩).

وتنص المادة (٨٥) من القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧، على إنه يصدر رئيس مجلس الوزراء بناءً على عرض وزير التربية والتعليم قرارًا بنظام حوافز الأداء وحوافز الإدارة وحوافز التميز العلمي للحاصلين على شهادات دبلومات الدراسات العليا أو درجتي الماجستير أو الدكتوراه في مجالات العمل التعليمي أو التربوي (وزارة التربية والتعليم، القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ الصادر

بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨٩ ولائحته التنفيذية،  
٢٠٠٧، ٨).

#### - الإشراف التربوي

يُعرف الإشراف التربوي أنه "عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة، غايتها تطوير وتقويم العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها" (القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ الصادر بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨٩ ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٧، ٨).  
ويتم اختيار الموجهين الفنيين وفقاً للآتي: تنص المادة (٧٨) من القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م يتكون جدول وظائف التوجيه من وظائف: موجه وتعاذل وظيفة معلم أول (أ) وموجه أول وتعاذل وظيفة معلم خبير وموجه عام وتعاذل وظيفة كبير معلمين، يتم اختيار شاغلي وظيفة موجه من بين من يشغلون وظيفة معلم أول (أ) كما يتم اختيار شاغلي وظائف موجه أول وموجه عام من الوظيفة الأدنى مباشرة من وظائف التوجيه بشرط توافر الشروط المتطلبية للترقية والمنصوص عليها في المادة (٨١) من هذا القانون ويشترط للترقية بين وظائف التوجيه إجتياز الاختبارات التي تقيس المتطلبات التي تحددها اللائحة التنفيذية والتي تبين تمكن الموجه في مجال تخصصه الأكاديمي وذلك على النحو الذي تحدده الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحدد اللائحة التنفيذية أعباء العمل ونسب وظائف التوجيه إلى وظائف التعليم (وزارة التربية والتعليم، القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ الصادر بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨٩ ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٧، ٦).

وتقوم الإدارات التعليمية المنتشرة في المراكز والمدن بإشراف على سير الأعمال الإدارية والمالية والفنية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ويُعد مدير الإدارة التعليمية ممثلاً لمديرية التربية والتعليم في مجلس الحى أو المدينة، كما إنه مسئول أمام مدير التربية والتعليم عن سير العمل بالمدارس التي تقع في نطاق الإدارة التعليمية التابع لها، وعن كفاية الخدمات التعليمية بها (نبيل سعد خليل، ٢٠٠٥، ١٤٤).

#### - وسائل الإعلام التربوية

تقوم وسائل الإعلام بدعم التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة من خلال نشر المعارف والأفكار التربوية وما تطرحه من قضايا تتعلق بمهنة التعليم من خلال برامج موجهة أو مقالات منشورة، وقد تم الإتفاق بين وزارة التربية والتعليم وبين اتحاد الإذاعة والتليفزيون على أن يتم تشغيل القنوات التعليمية على القمر الصناعي المصري إعتباراً من نوفمبر ١٩٩٨ م وبلغ عددها في يونيو ٢٠٠١ إلى ١٦٨٨٦ قناة وذلك بهدف طرح الأفكار التربوية والتعليمية (رشيدة السيد أحمد

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرابوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

الطاهر، ٢٠١٠، ٦١)، وتمثل إدارة العلاقات العامة بوزارة التربية والتعليم الواجهة التي تطل بها ومنها وزارة التربية والتعليم على المجتمع بصفه عامة وتضم إدارات منها إدارة الإعلام ومهامها هو متابعة ما ينشر أو يذاع في وسائل الإعلام عن أنشطة الوزارة، وتزويد أجهزة الإعلام بالمعلومات طبقا للسياسة التي تضعها الوزارة (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للعلاقات العامة).

#### - البعثات الخارجية

اتجهت وزارة التربية والتعليم بإيفاد العاملين بالمؤسسات التعليمية للخارج وذلك لتنميتهم مهنيًا، فقد قامت بإيفاد البعثات للخارج لمعايشة الحياة المدرسية ببعض الدول الأجنبية وذلك للتعرف على المستجدات في العملية التعليمية وأيضًا حضور المؤتمرات والندوات وذلك لرفع مستوى أداء المبعوثين وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم المهنية (أحمد محمد صديق مهني، ١٢٦).

فقد قامت مصر بإرسال بعثات من المعلمين من مختلف التخصصات إلى بلاد العالم المتقدمة للتعرف على أحدث المناهج والأساليب والتقنيات التي توصلت إليها تلك البلدان في مجالات التدريس المختلفة مما يتيح للمعلم فرصة النمو المهني وقد بدأت وزارة التربية والتعليم الابتعاث للخارج منذ عام ١٩٩٣م ومازالت مستمرة، وأيضًا يقوم المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بترجمة بعض الكتب في مجالات التربية والعلوم وقد تم تزويد المديريات التعليمية بها لاطلاع العاملين بمجال التعليم عليها (طارق محمد محمود ٢٠٠٩، ٢٠٦)، بإيفاد العاملين في بعثات قصيرة للدول الأجنبية بهدف إطلاعهم على الجديد والحديث في مجال التربية يعتبر خطوة جديدة وجيدة في تطوير العملية التعليمية، فتحقق تلك البعثات التنمية المهنية لهم في جوانب متعددة سواء تربويًا أو ثقافيًا أو اجتماعيًا أو إداريًا أو حتى على المستوى الشخصي (مها سعد عبد الرحمن، ١٧).

ثانيًا: معايير الجودة والاعتماد الخاصة بتنمية الموارد البشرية بالمدارس الابتدائية  
لقد تم إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد كإحدى الركائز الرئيسية للخطة القومية لإصلاح التعليم في مصر، وذلك باعتبارها الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية والمجتمع، وعن تنمية المعايير القومية التي تتواءم مع المعايير القياسية

الدولية لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية وتحسين جودة عملياتها ومخرجاتها مما يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع فيها، وزيادة قدراتها التنافسية محلياً ودولياً، وخدمة أغراض التنمية المستدامة في مصر، وفي ضوء ذلك تسعى الهيئة إلى التطوير المستمر للتعليم وضمان جودته وفقاً لمجموعة من المبادئ والقيم التي تؤكد الشفافية والموضوعية والعدالة والحرص على معاونة المؤسسات التعليمية تحسين أدائها الكلي للتأهل والحصول على الاعتماد (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢).

وقد تم بناء وثيقة المعايير التي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ما قبل الجامعي من خلال مجالين رئيسيين (نبيل سعد خليل، ٢٠١٥، ٤٣٥):

• القدرة المؤسسية: وتتضمن مجالات فرعية هي:

المجال الأول: رؤية المؤسسة ورسالتها، المجال الثاني: القيادة والحوكمة، المجال الثالث: الموارد البشرية والمادية، المجال الرابع: المشاركة المجتمعية، المجال الخامس: ضمان الجودة والمساءلة.

• الفاعلية التعليمية: وتتضمن مجالات فرعية متصلة ومرتبطة بالمجالات السابقة

المجال السادس: المتعلم، المجال السابع: المعلم، المجال الثامن: المنهج الدراسي، المجال التاسع: المناخ التربوي.

■ ويتمثل المعيار الخاص بتنمية الموارد البشرية في الآتي (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، ٣٢):

❖ توافر الموارد البشرية وتنميتها:

المؤشر الأول: تطبيق المؤسسة آليات تقييم كفاءة توظيف مواردها البشرية.

\_ الممارسة الأولى: يوجد حصر للموارد البشرية المطلوبة للقيام بالمهام الإدارية .

\_ الممارسة الثانية: يوجد حصر للموارد البشرية المطلوبة للقيام بالمهام التعليمية.

\_ الممارسة الثالثة: توظف الموارد البشرية لتحسين الأداء بالمؤسسة.

المؤشر الثاني: يوجد بالمؤسسة خطط للتنمية المهنية والبشرية:

\_ الممارسة الأولى يوجد بالمؤسسة خطط للتنمية المهنية للمعلمين.

\_ الممارسة الثانية توجد خطط للتنمية المهنية للإداريين، الفنيين، الإخصائين.

\_ الممارسة الثالثة تتعاون مع الجهات المعنية، لإستكمال العجز في الموارد البشرية.

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرياوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

### ثالثاً: الدراسة الميدانية

يتضمن هذا العنصر الآتي:

#### ١- أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد ومقترحات للعلاج في ضوء معايير الجودة والاعتماد وخبرة ماليزيا.

#### ٢- مجتمع الدراسة وعينتها

الجدول التالي يوضح العدد الكلي لمديري ومعلمي ووكلاء الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظات الدراسة (الإسماعيلية- الشرقية- القاهرة- بني سويف).

#### جدول (١)

العدد الكلي لمديري ووكلاء ومعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظات الدراسة (وزارة التربية والتعليم، كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩، ١٨٧ - ٢٥٢)

المحافظة	مدير	وكيل	معلم
الإسماعيلية	٣٣٨	٦٧٦	٦٤٥٩
الشرقية	١٤٩٥	٢٩٩٠	٣٤٢٣٦
القاهرة	٨٣٨	١٦٧٦	٢٣٦٠٠
بني سويف	٦٣٤	١٢٦٨	١٢٢٢٩
الإجمالي	٣٣٠٥	٦٦١٠	٧٦٥٢٤
النسبة من المجتمع الكلي	%٢٠	%٢٠	%٢٠

وفقاً للجدول السابق يتضح أن مجتمع الدراسة يتكون من (٨٦٤٣٩) فرداً من مديري ووكلاء ومعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظات الدراسة، وتكونت عينه الدراسة من (٤٠٠) فرداً من مديري ووكلاء ومعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظات الدراسة وفقاً للمعادلة مورجان، وأصبحت عينه المعلمين تتكون من ٣٥٤ معلم بنسبة ٠,٥ % من العدد الكلي للمعلمين، وعينه الوكلاء تتكون من ٣١ وكيل بنسبة ٠,٥ % من العدد الكلي للوكلاء، وعينة المديرين تتكون من ١٥ مدير بنسبة ٠,٥ % من العدد الكلي للمديرين.

### ٣\_ نتائج الدراسة

تتلخص نتائج الدراسة الميدانية في الآتي:

١. ضعف الدعم المالى لبرامج التنمية المهنية للموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وقلة توافر الوقت اللازم للتنمية المهنية للعاملين بالمدرسة والكوادر البشرية المسؤولة عن إدارة برامج التنمية المهنية غير مؤهلة بصورة كافية .
  ٢. قلة ارتباط برامج التنمية المهنية بالمدرسة بالاحتياجات الفعلية للعاملين بالمدرسة.
  ٣. غلبة الطابع النظري على الجانب التطبيقي ببرامج التنمية المهنية للموارد البشرية بالمدرسة.
  ٤. محدودية عدد الدورات التدريبية بوحدة التدريب والجودة ومحدودية الاجتماعات المدرسية التي تهدف الى تبادل الخبرات بين العاملين بالمدرسة.
  ٥. قلة وجود مكافآت لدعم إجراء البحوث الإجرائية وضعف نظام الحوافز للعاملين بالمدرسة من حملة شهادات الدراسات العليا
  ٦. محدودية مصادر المعرفة فى مكتبة المدرسة واقتصارها فى الأغلب على الكتب وندره تواجد شبكة الانترنت فى المدارس.
  ٧. ندرة تطبيق أسلوب التدوير الوظيفى الذى يساعد على تبادل الخبرات المهنية بين العاملين بالمدرسة.
  ٨. قلة الوعي بين العاملين بالمدرسة بثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمى.
  ٩. ندرة تطبيق أسلوب بحث الدرس الذى يدعم المشاركة الجماعية بين المعلمين وتبادل الخبرات بينهم.
  ١٠. قصور التوجيه الفنى فى تحقيق التنمية المهنية للمعلمين وذلك لضعف الكفاءة المهنية لدى الموجهة.
- الخطوة الرابعة: تتضمن التحليل المقارن لخبرتي مصر وماليزيا في تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة والاعتماد.
- تشابه دولتي المقارنة في القيام بتدريب العاملين بالمدرسة الابتدائية على المستوى المركزي وعلى المستوى المحلي وعلى مستوى المدرسة .
- وتختلف ماليزيا عن مصر في إنه يتم عقد دورات تدريبية للعاملين بالمدرسة الابتدائية بكليات التربية؛ فتقوم شعبة إعداد المعلمين بوزارة التربية والتعليم بتحمل مهمة تنسيق وتنفيذ البرامج أثناء الخدمة للمعلمين بمدارس التعليم الابتدائي ويتم إجراء العديد من البرامج أثناء الخدمة في ٢٧ مؤسسة لتدريب المعلمين موزعة في البلاد.

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرابوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

وتختلف دولتي المقارنة في أشكال ومحتوى الدورات التدريبية التي تُقدم للعاملين بالمدرسة الابتدائية، وتختلف ماليزيا عن مصر في تنوع أساليب التدريب للعاملين بالمدرسة. وتختلف ماليزيا عن مصر في إنه يتم التدريب وفقاً للاحتياجات الفعلية للعاملين بالمدرسة الابتدائية؛ فنقوم كلتا الدولتين بالاستفادة من نتائج تقييم الأداء لعقد برامج تدريبية وفقاً لتلك النتائج.

وتتشابه دولتي المقارنة في الاهتمام بالتنمية والتطوير الذاتي المهني؛ وذلك من خلال توفير مصادر متنوعة للمعرفة بالمكتبات المدرسية، ولكن تختلف دولتي المقارنة في درجة الاهتمام بالتنمية المهنية الذاتية، فمصر مازالت تواجه معظم المكتبات المدرسية افتقار الوسائل التعليمية الحديثة وإفتقار المكتبة إلي المواد المكتبية الحديثة، وميزانية المكتبة ضعيفة وغير كافية لقيام المكتبة بدورها علي أكمل وجه، وقلة الدعم مادي من الإدارة العامة للمكتبات والوزارة التربوية والتعليم.

تتشابه دولتي المقارنة في تقديم الحوافز والمكآفات للحاصلين على شهادات الدراسات العليا وذلك لتحفيزهم وتشجيعهم على مواصلة نموه المهني باستمرار، ولكن تختلف دولتي المقارنة في نسبة الحوافز المادية المقدمة ودرجة مناسبتها للاحتياجات والمتطلبات الاجتماعية. وتتميز ماليزيا بان تقوم وزارة التربية والتعليم في ماليزيا بتشجيع المعلمين على الحصول على درجة الماجستير والدكتوراه فتقدم وزارة التربية والتعليم العديد من المنح الدراسية الممولة المختلفة.

وتختلف ماليزيا عن مصر في الاهتمام ببحوث الفعل، ففي مصر لا يزال تطبيق بحوث الأداء غير مفعّل في مصر، حيث يتم إجراء أبحاثاً كشرط للترقيه ولكنها في واقع الأمر غير مرتبطة بواقعهم وبعيدة كل البعد عن ممارستهم الفعلية .

تتشابه دولتي المقارنة في الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية فتتمثل الاجتماعات المدرسية وسيلة مهمة للإشراف الإداري لمتابعة النشاط التربوي والتعليمي، ولكن تختلف دولتي المقارنة في عدد الاجتماعات المدرسية؛ ففي مصر تقوم غالبية المدارس بتنظيم ما لا يقل عن إجتماعيين في السنة الدراسية لأغراض منها: إتاحة الفرصة للمعلمين للاتصال بالقيادات الادارية، وتبادل المعلومات، وتنسيق المواقف، وإطلاع العاملين على كل ما هو جديد في العملية التعليمية، وتذليل

الصعوبات الناجمة عن العمل، وفي ماليزيا يتم عقد أعدادًا هائلة من الاجتماعات المدرسية لمناقشة المشكلات بشكل مفتوح ويتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية.

تتشابه دولتي المقارنة في الاهتمام

وتتشابه مصر وماليزيا في الاهتمام بالإشراف والتوجيه التربوي ودعم وسائل الإعلام التربوي وذلك لتحقيق التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة الابتدائية؛ فقد تم الاتفاق بين وزارة التربية والتعليم وبين وزارة الإعلام على تشغيل قنوات تعليمية بهدف طرح الأفكار التربوية والتعليمية . وتختلف ماليزيا عن مصر في تنوع وسائل الإعلام التربوية وفي الكيفية التي يتم بها إعداد البرامج الإعلامية التربوية .

تتشابه دولتي المقارنة في الاهتمام بتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الابتدائية ووضع معايير محددة للجودة، وتتشابه دول المقارنة في إن معايير الجودة تتضمن مجال تنمية الموارد البشرية بالمدرسة الابتدائية ؛ وذلك لأهمية العنصر البشري بالمدرسة فهو محور تحقيق الجودة التعليمية. بينما تختلف دولتي المقارنة في المؤشرات والممارسات الخاصة بمعيار الجودة؛ ففي ماليزيا تتضمن أهم المؤشرات والممارسات الآتي :- القدرة على معرفة (سياسة وإجراءات تنمية الموارد البشرية ومفهوم التعلم مدى الحياة ، والنموذج والنظريات، وبناء القدرات من خلال التطوير المهني المستمر، ومبادئ وتقنيات تقييم أداء الموظفين والقيادة على أساس القيمو مفهوم القيادة المشتركة)، - القيم والالتزامات المهنية (إيجابية وإعتقاد أن كل الموظفين يشكل رصيذاً للمدرسة،- الأولوية للتعلم المستمر) الإلتزام وتعزيز التنمية المهنية في المنظمة،الإعتقاد بقوة القيادة المشتركة تعمل بشكل أفضل للمنظمة، تقدير مساهمات الموظفين، وجود قيم عالية الجودة، وأن تكون ثقافة العمل متوازنة وخالية من الإجهاد، وإمتلاك قيم جمالية عالية، - الأداء وأفضل الممارسات (تطوير سياسة وإجراءات التنمية المهنية المستمرة، تنفيذ التنمية المهنية المستمرة من خلال نهج التعلم مدى الحياة ، السماح للمدرسين والموظفين بحضور دورات لتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية ، تنفيذ استراتيجيات لتحسين أداء الموظفين، ممارسة وتنفيذ مبدأ القيادة التعاونية، الاهتمام بتكوين فرق العمل، اعطاء التقدير للموظفين لمساهماتهم الفردية والجماعية، إجراء تقييم للتحسين المستمر لبرامج تنمية الموارد البشرية، وتقييم أداء الموظفين بشكل منتظم وعادل، بينما في مصر تتضمن أهم المؤشرات والممارسات الآتي:- تطبق المؤسسة آليات تقييم كفاءة توظيف مواردها البشرية (يوجد حصر للموارد البشرية المطلوبة للقيام بالمهام الإدارية، يوجد حصر للموارد البشرية المطلوبة للقيام بالمهام التعليمية، وتوظف الموارد البشرية لتحسين الأداء بالمؤسسة)، - يوجد بالمؤسسة خطط للتنمية المهنية ( الممارسة الأولى يوجد

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرابوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

بالمؤسسة خطط للتنمية المهنية للمعلمين، توجد خطط للتنمية المهنية للإدارين، الفنيين، الإخصائين، وتتعاون مع الجهات المعنية، لإستكمال العجز في الموارد البشرية). وتتميز ماليزيا بإنها يشار إلى جودة المدارس الابتدائية من خلال التصنيفات المدرسية التي حددتها هيئة التفتيش المدرسية، و يتم استخدام الأداة القياسية لجودة التعليم الماليزية لتحديد مستوى الامتياز المطلوب والذي يجب أن تحققه المدرسة، فقد أطلقت الحكومة الماليزية في سبتمبر ٢٠١٠م؛ برنامجًا يهدف إلى زيادة النمو الاقتصادي لماليزيا لجعل ماليزيا دولة متقدمة وذات دخل مرتفع، يهتم بالتحديد بزيادة الوصول إلى التعليم الأساسي وجودته للجميع، من خلال التركيز على تحسين نتائج الطلاب و"إنشاء مدارس عالية الأداء".

الخطوة الخامسة: يتم بها تقديم التصور المقترح للنهوض بمستوى تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد وخبرة ماليزيا.

#### مكونات التصور المقترح وآليات للتنفيذ:

تقوم مكونات التصور المقترح على مجموعة من الإجراءات، وتتمثل بعضها في الآتي:

١- تفعيل دور وحدة التدريب والجودة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات الآتية:

- إعداد خطة واضحة لوحدة التدريب والجودة تنبع من الأهداف العامة للتعليم الابتدائي.
- وضع البرامج التدريبية وفقًا لمعايير جودة برامج التنمية المهنية.
- وضع دليل خاص بالدورات التدريبية وأهدافها، والمدة الزمنية المخصصة لكل دورة تدريبية.
- إعلام العاملين بالمدرسة بموعد كل دورة تدريبية قبل البدء بوقت كاف.
- مراعاة أن يشتمل كل برنامج تدريبي على المعلومات الآتية: اسم البرنامج التدريبي، مقدمة تعريفية له، وصف لطبيعته، متطلبات الالتحاق به، مدة البرنامج التدريبي، النتائج التدريبية المتوقعة، الموضوعات التدريبية به، طرق التقويم بالبرنامج.
- عقد دورات تدريبية للعاملين بالمدرسة بصورة دورية .
- استخدام الأساليب التدريبية الحديثة والتي تعتمد على المشاركة مثل (العصف الذهني وحل المشكلات وورش العمل وتبادل الأدوار والتدريس المصغر والتدريب الالكتروني)

- عقد حلقات دراسية وورش عمل للمعلمين حول المناهج الجديدة .
- تنوع الأساليب التدريبية المستخدمة وذلك لمراعاة الفروق الفردية بين المتدربين .
- تدريب المعلمين على العديد من الأساليب التدريسية الجديدة مثل أسلوب حل المشكلات والتعلم الذاتي وأسلوب المناقشة والعصف الذهني والتعلم بالاكتشاف واستخدام تكنولوجيا التعليم وخاصة السمعية والبصرية.
- الاستفادة من خبرات العائدين من الخارج أو الحاصلين على تدريبات على المستوى المحلى فى إدارة برامج التنمية المهنية بوحدة التدريب والجودة.
- أن يتناسب وقت البرنامج التدريبي مع المادة التدريبية المقدمة.
- ٢- القضاء على الفجوة بين ما يتم تقديمه فى برامج التنمية المهنية وبين الواقع الفعلي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات الآتية:
- أن تكون أهداف برامج التنمية المهنية وفقاً للاحتياجات الفعلية للعاملين بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- توفير الوسائل التعليمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي اللازمة لتطبيق ما تم التدريب عليه .
- ٣- استخدام أساليب جديدة ومتطورة لتنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات الآتية:
- تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بحيث يتم نقل الموظفين بين المدارس على المستوى المحلى كل فترة زمنية محددة، وذلك لتبادل الخبرات العلمية.
- تطبيق أسلوب بحث الدرس وهو أسلوب للتنمية المهنية يتم من خلال عمل المعلمين معاً فى مجموعات صغيرة لتخطيط ومراقبه الدرس الذى يُدرس للطلاب وذلك لرصد تعلمهم ومعرفة أهم تحديات التدريس، ويتم مناقشتها والبحث لمواجهتها والتغلب عليها.
- ٤- الاهتمام بعقد الندوات العلمية اللازمة لزيادة قدرات ومهارات العاملين بالمدرسة.
- ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات الآتية:
- عقد اجتماعات مدرسية قصيرة يومياً بين المعلمين وأعضاء الإدارة المدرسية وذلك لحل المشكلات التربوية

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرابوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

---

- تعزيز مهارات القيادة من خلال تنظيم لقاءات دورية بين مدراء ووكلاء المدارس المختلفة على المستوى المحلي .
- عقد ندوات دورية بين المعلمين على مستوى المدرسة وعلى المستوى المحلي وذلك لتبادل الخبرات العلمية بينهم.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الجليله أحمد محسن، دراسة وصفية عن واقع التدريب والتطوير للموظفين العاملين بالمؤسسات التعليمية، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مج ٥، ع ٢٠، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، القاهرة، ٢٠٢١.
- الحسين حامد محمد حسني قريشي، الإدارة الالكترونية مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالتعليم قبل الجامعي في مصر، المجلة التربوية، مج ٥٥، ع ٤٥، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٦، ص ١٥٩-١٦٠.
- بربري محمد أمين، أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات المؤتمر الدولي الخامس حول "رأس المال النظري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة"، المنعقد في الفترة (١٣-١٤) ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية، الجزائر، ٢٠١١.
- عبدالله بن حيسون، دور الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية، مجلة جامعة الملك سعود، مج ١٧، ع ٢، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥.
- عزيز قودة، التنظيم الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٥، ع ١، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ٢٠١٣.
- عيسى فلاح ذياب هادي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية بدولة الكويت، العلوم التربوية، مج ٢٨، ع ١، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٠٢٠.
- محمود محمد حسن، بحوث الفعل والإصلاح المدرسي، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الثالث والعشرون للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس بعنوان "تطوير المناهج-رؤى وتوجهات"، المنعقد في الفترة من ١٣-١٤ أغسطس، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠١٤.
- أحمد محمد صديق مهني، أساليب إدارة الاحتياجات المهنية لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٥.

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرابوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

- أسماء مراد صلاح، التنمية المهنية الذاتية لمعلمي التعليم الأساسي بمصر على ضوء متطلبات  
اقتصاد المعرفة (تصور مقترح)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٤،  
٥ع، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠٢٠.
- أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي- دراسة نظرية  
وتطبيقية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧..
- أشرف عكاشة مصطفى، بعض معوقات تأهل مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج للحصول على  
الاعتماد التربوي: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة  
سوهاج، ٢٠١٢.
- أمل محسوب محمد، جودة حياة العمل لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في  
ضوء متطلبات الجودة والاعتماد، مجلة التربية، مج ١٦، ع ٤١، الجمعية المصرية للتربية  
المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٣.
- آمنة بواشري، تنمية قدرات الموارد البشرية لتطبيق مؤشرات الحوكمة في العملية التعليمية  
بالتطبيق على عينة من المدارس العراقية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، مج ١٥، ع ٢٠،  
مجلة حسيبة بن بو علي بالشلف، الجزائر، ٢٠١٩.
- بيومي محمد ضحاوي، مقدمة في مناهج بحث، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠.
- بيومي محمد ضحاوي، نظم التعليم والاتجاهات العالمية المعاصرة، دار الفكر العربي،  
القاهرة، ٢٠١٢.
- جمهورية مصر العربية، القانون رقم (١٢٩) بإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد  
اختصاصاتها، ٢٠٠٨.
- جمهورية مصر العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠٠٤.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، الهيئة  
العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠٠٦.
- حرشان بن خميس بن حرشان، تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان  
على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة البحث العلمي في التربية، ع ١٨، كلية البنات  
للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٧.

حمدي عبد الحافظ محمد، الكفايات اللازمة لتدريس اللغة الانجليزية بالمدارس الحكومية في مملكة البحرين على ضوء معايير الجودة والاعتماد التربوي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٤، ع ٩٣، يناير ٢٠١٣

خليل إبراهيم السعادات، متطلبات تنمية الموارد البشرية كما وردت في بعض الدراسات العربية والأجنبية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ١٤، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، ٢٠١٠.

راوية حسن ومحمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين-تقييم الاداء-المتغيرات البيئية-تعويزات الافراد، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ٢٠١١.

رشيدة السيد أحمد الطاهر، التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الإتجاهات العالمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٠.

رشيدة السيد أحمد الطاهر، التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الإتجاهات العالمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٠.

طارق محمد محمود سيد نور، التنمية المهنية لمعلم التعليم الابتدائي في مصر في ضوء بعض الإتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية، مج ٣، ع ٥٤، بورسعيد، ٢٠٠٩.

عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والاسس - الابعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٢٠.

عبد المنعم فهمي سعد، الملامح الحديثة للإدارة التربوية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، ٢٠٠٦.  
علي عبد الرؤوف محمد، واقع التجديد التربوي في التعليم الابتدائي على ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة (دراسة ميدانية بمحافظة البحيرة)، مجلة التربية، مج ٤، ع ١٤٦، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١١.

فاطمة الزهراء ومليكه عليوان، دور التعليم والتدريب في تنمية الموارد البشرية، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، مج ٣، ع ١٤، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجيا والتربية الخاصة، القاهرة، ٢٠٢١.

مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، القاهرة، ١٩٩٨.  
مجمع اللغة العربية، معجم علم النفس والتربية، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٨٤.

محمد بن سالم بن سعد آل سويعد القرني، احتياجات التنمية المهنية الذاتية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، ع ١٧٧، جامعة الأزهر، يناير ٢٠١٨.

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرابوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

محمد فرحان القضاء ومحمد علي العسيري، الدوافع وراء الإقبال المتزايد للالتحاق ببرامج الدراسات العليا للتخصصات التربوية في الأردن (دراسة ميدانية نوعية في جامعة اليرموك)،  
المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ١٠، ع ٢٩٤، جامعة العلوم والتكنولوجيا،  
الأردن، ٢٠١٧

محمود ربيعي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، بيروت،  
لبنان، ٢٠١٣

محمود كمال حسن الناقة ، معايير جودة الأصالة والمعاصرة للتدريس، مجلة العربية للناطقين  
بغيرها، ع ٤٤، معهد اللغة العربية بجامعة إفريقيا العالمية، السودان، ٢٠٠٧.  
مدحت محمد أبو النص، تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات، الروابط العالمية  
للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩.

ناهد بهجت محمد، " تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم  
والاعتماد"، مجلة كلية التربية، ع ١٠١٤، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٥.

نبيل سعد خليل، إدارة الاجتماعات المدرسية في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة سوهاج :  
دراسة تحليلية ميدانية، المجلة التربوية، مج ١ ، ع ١٤ ، كلية التربية، جامعة سوهاج،  
١٩٩٨.

نبيل سعد خليل، دراسة مقارنة للإدارة التعليمية في كل من إنجلترا واليابان وإمكان الافادة منها في  
مصر، مجلة التربية، مج ٨، ع ١٧، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة  
التعليمية، ٢٠٠٥.

نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع،  
القاهرة، ٢٠١٥

نوف عطا الله العنزي، التعلم الإلكتروني ودوره في التنمية المهنية الذاتية للقيادات الإشرافية  
التعليمية في المملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للتدريب التقني والمهني، ع ٢٤،  
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢٠..

الهادي صالح المزبود، الإشراف التربوي ضروريته وحتميته، مجلة جامعة الزيتونة، ع ١٤، جامعة  
الزيتونة، الأردن، ٢٠١٥.

هالة فايز شريف يوسف، معوقات تفعيل دور مراكز التنمية المهنية فى تحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، مجلة كلية التربية، ع ١١٢، جامعة المنصورة، ٢٠٢٠.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي، القاهرة، ٢٠٠٨.

وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم(١٣٨) لسنة ٢٠١٢م بشأن إنشاء وحدة التدريب والجودة، ٢٠١٢.

وزارة التربية والتعليم، القانون رقم(١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ الصادر بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨٩ ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٧.

وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للعلاقات العامة. Available at:

[http://moe.gov.eg/departments/Public\\_relations/index.html](http://moe.gov.eg/departments/Public_relations/index.html), acces

date14/6/2019 s

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Aida Suraya Muhammad Yunus, Education Reforms in Malaysia, Paper presented at the Institute of Asia Pacific Education Development Conference on Education Research, 25-26 October, Korea, 2001.

Aminah Ayob, Education administrators' professional standards: The Malaysian perspective), Journal of Research, Vol. 2, No. 1, Policy & Practice of Teachers & Teacher Education, Sultan Idris Education University, Malaysia, June 2012.

Cheng, Y. C., Chow, K. W., and Mok, M. C. Magdalena (eds.), Reform of Teacher Education in Asia-Pacific in the New Millennium: Trends and Challenges, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 2004

Chiew Chin Mon And Others, Implementation Of Lesson Study As An Innovative Professional Development Model Among Malaysian School Teachers, Malaysian Journal Of Learning And Instruction, Vol. 13, Universiti Utara Malaysia, Malaysia, 2016.

Christopher Bjork, Educational Decentralization Asian Experiences and Conceptual Contributions, Vol.8, Springer, Netherland, 2006

Hazri Jamil and others, Teacher Professional Development in Malaysia: Issues and Challenges, Cice Series, Vol.4, Issue2, Center

- for the Study of International Cooperation in Education, Hiroshima University, 2011.
- Hazri Jamil, Teacher is Matter for Education Quality: A Transformation of Policy for Enhancing the Teaching Profession in Malaysia, Journal of International Cooperation in Education, Vol.16 ,No.2 , Hiroshima Universit, Malaysia, 2014
- Hazri Jamil, Teacher is Matter for Education Quality: A Transformation of Policy for Enhancing the Teaching Profession in Malaysia, Journal of International Cooperation in Education, Vol.16 ,No.2, Hiroshima University ,Malaysia, 2014.
- Mahaliza Mansor, The Development Of School-Based Professional Learning Models In Malaysian Context, International Journal for Innovation Education and Research, Vol.3 ,No.4 International Educative Research Foundation and Publisher, Bangladesh, 2015.
- Mwendapole Duncan Kevin, Human Resource Development Practices Adopted By Private Secondary Schools In Kisumu East Distric, Master Thesies, School Of Business, University Of Nairob,Kenya,2013.
- Nek Kamal Yeop Yunus and others, The School Principals' Roles in Teaching Supervision in Selected Schools in Merak ( Malaysia) ,Asian Journal of Business and Management, Vol. 1 No.2, SciencesSociety for Business Research Promotion, Malaysia, 2011.
- Norasmah.O and Chia. S. Y, The Challenges of Action Research Implementation in Malaysian Schools, Pertanika Journal of Social Science and Humanities, Vol. 24, No. 1, University Putra Malaysia, Malaysia,2016.
- Nordin Abd Razak and others, Comparative Evidence on the Development of Initial Teacher Education Policy in the Asia-Pacific Region, Paper Presented at the Symposium Session of The Second East Asian International Conference on Teacher Education Research, (15-17) December, Hong Kong Institute of Education, Hong Kong, China, 2010.
- Nuffic, Education system of Malaysia, Netherlands, version 5, September 2015. Avalibe at: <https://www.nuffic.nl/>,access date: 14/9/2019.

**Parliamentary Institute of Cambodia, Education Reform in Malaysia: An Overview and Sustainability towards a Developed Nation, Cambodia, February, 2017,p.5.**

**Available at: <https://www.pic.org.kh>,access date: 16/4/2019.**

**Roya Roustae, Relationship Between Teachers' professional Learning And Teaching Practices In Selangor, Master Thesies, The School Of Graduate Studies, Universiti Putra Malaysia, Malaysia,2015.**

**Rupert Maclean and David Johnson , "Teaching: Professionalization, Development and Leadership", Springer Science+Business Media,Berlin,2008.**

**Salary Explorer, Teaching / Education Average Salaries in Malaysia 2021.**

**Available at: <http://www.salaryexplorer.com>,access date: 4/5/2021**

**T. Subahan Mohd. Meerah and Kamisah Osman, What Is ‘Action’ in Action Research: A Malaysian Exposure, Asian Social Science, Vol. 9, No. 16, Canadian Center of Science and Education,Canada,2013.**

**Unesco,World Data on Education (Malyasia), Paris, 7th edition, 2010/2011, pp.5-6**

**Available at: <http://www.ibe.unesco.org>, access date: 2/6/2019.**

**University of Malaya, Faculty of Education ,Doctor of Philosophy (Research).**

**Available at: <https://education.um.edu>,access date: 12/4/2019.**

**Usha V. Reddi And Sanjaya Mishra, Perspectives On Distance Education” Educational Media In Asia”, Commonwealth Of Learning, Vancouver,Canada,2005.**

**Yushiana Mansor and Norhiyah Mohd Nor, Use of the School Resource Centre among Malaysian High School Teachers, Library Philosophy and Practice (e-journal), Libraries at University of Nebraska,2011.**

**Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org>,access date:15/8/2019.**

**Council of International Schools (Cis), Guide to School Evaluation and Accreditation, Netherlands, Sep 2013.**

**Koos Jakobus Swarts, Management of Human Resource Development by Heads of Departement in Primary Schools in The Free State, Ph. D Thesis, Faculty of Management Sciences at Central University of Technology, Free State, 2006.**

**Betty Mae Merhundred, Superintendent Perceptions of The of Mississippi, Ph.D Thesis, Accreditation Process in The State University of Southern Mississippi, United States, 2010.**

تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم ----- نورهان عبد الناصر السيد  
أ.د/ آمال العرياوي مهدي  
د/ حنان حسن سليمان

---

**Stacey L. Bose, The Perceived Value and Impact of the Transference of U.S. Model of Accreditation to Latin American National Schools, Ph.D Thesis, Lehigh University, Pennsylvania, U.S, November 2014.**

**Johanne Bee Thwala" Human Resource Development for The Performance of Schools in White Hazy Circuit, Mpumalanga Province, Master Thesis, Faculty of Management and Law, South Africa, 2015.**

**Abstract:** The current research aims to identify how to develop human resources in the schools of the first cycle of basic education in Egypt in the light of standards of quality and accreditation and the experience of Malaysia. Among them, and then a proposed vision was reached for the advancement of human resource development in the schools of the first cycle of basic education in Egypt in light of the standards of quality and accreditation and the experience of Malaysia.

The research reached several results: the most important of which are: the weakness of financial support for professional development programs for human resources, the lack of linkage of professional development programs in the school with the actual needs of the school's staff, the predominance of the theoretical aspect on the practical side of the professional development programs for human resources in the school, the limited number of training courses in the training and quality unit at school.

**key words:** Human Resources Development - Quality Standards and Accreditation