

# Managing Private Islamic Schools During the Pandemic and Beyond: Examples from Indonesia, Gambia, and Burkina Faso

Saud G. Albeshir<sup>1</sup>, Alagie K. suwareh<sup>2</sup>, Hoda A. Al-Huwaimel<sup>3</sup>, Karim Ouattara<sup>4</sup>, Mohammad Affan<sup>5</sup>, Sarah H. Alotaibi<sup>6</sup>, Waheed Y. Al Zahrani<sup>7</sup>

<sup>1</sup> King Saud University.

<sup>2</sup> Master's in Educational Administration from King Saud University.

<sup>3</sup> Graduate Student, Department of Educational Administration, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia.

<sup>4</sup> Postgraduate student in educational administration at King Saud University.

<sup>5</sup> Master's in Educational Administration from King Saud University.

<sup>6</sup> Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia.

<sup>7</sup> Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia.

Received: 10 May. 2024, Revised: 20 Jun.2024, Accepted: 10 July.2024.

Published online: 1 October 2024.

**Abstract:** The current study seeks to reveal the reality and challenges of private Islamic schools before and after the Corona pandemic in the countries of Indonesia, Gambia, and Burkina Faso from the point of view of the leaders of those schools. The study relied on a qualitative approach, specifically a case study methodology, where three case studies of private Islamic schools were conducted in each of the three countries. The study found that the Corona pandemic and the resulting school closures had a significant negative educational and economic impact on private Islamic schools. The study also found that Islamic schools in the three countries depend to a large extent on one source of funding. It is tuition fees. The results indicated a high degree of satisfaction with the academic achievement of students in Islamic schools, and there was a moderate degree of satisfaction with the performance of teachers in Islamic schools in the three countries. The study concluded that after comparing the results, the reality and challenges of Islamic schools to a large extent in the three countries are the same. However, administrative, educational, and technical excellence is in the interest of private Islamic schools in Indonesia. The study presented several recommendations to develop work in private Islamic schools in the three countries.

**Keywords:** private Islamic schools, Islamic schools in Indonesia, Islamic schools in Burkina Faso, Islamic schools in the Gambia, Islamic education.

\*Corresponding author e-mail: [saadbsh@gmail.com](mailto:saadbsh@gmail.com)

## إدارة المدارس الإسلامية الخاصة في ظل الجائحة وما بعدها: نماذج من إندونيسيا، غامبيا، وبوركينا فاسو

سعود غسان البشر<sup>1</sup>، الحاج كرمو سوارى<sup>2</sup>، سارة حامد العتيبي<sup>3</sup>، كريم اوتار<sup>4</sup>، محمد عفان محمد أمين<sup>5</sup>، هدى عبدالله الهويل<sup>6</sup>، وحيد يحيى الزهراني<sup>7</sup>.

- 1 قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- 2 ماجستير الإدارة التربوية - جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- 3 وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية
- 4 طالب دراسات عليا - الإدارة التربوية - جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية
- 5 ماجستير الإدارة التربوية - جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية
- 6 طالبة دراسات عليا - الإدارة التربوية - جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية
- 7 وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية.

**المستخلص:** تسعى الدراسة الحالية للكشف عن واقع وتحديات المدارس الإسلامية الخاصة قبل وبعد جائحة كورونا في كل من دول إندونيسيا، غامبيا، وبوركينا فاسو من وجهة نظر قادة تلك المدارس. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، تحديداً منهجية دراسة الحالة، حيث أجريت ثلاث دراسات حالة للمدارس الإسلامية الخاصة في كل من الدول الثلاث. ووجدت نتائج الدراسة أن جائحة كورونا وما سببته من إغلاق المدارس كان لها تأثير تعليمي واقتصادي سلبي كبير على المدارس الإسلامية الخاصة. كما وجدت الدراسة أن المدارس الإسلامية في الدول الثلاث تعتمد إلى حد بعيد على مصدر واحد للتمويل، وهو الرسوم الدراسية. وأشارت النتائج إلى ارتفاع درجة الرضا عن التحصيل العلمي لتلاميذ المدارس الإسلامية، كما كانت هناك درجة رضا متوسطة عن أداء المعلمين في المدارس الإسلامية في الدول الثلاث. وتوصلت الدراسة بعد مقارنة النتائج إلى أنه لا توجد فروقات كبيرة في واقع وتحديات المدارس الإسلامية إلى حد بعيد في الدول الثلاث، لكن هناك نوع من التميز الإداري والتعليمي والتقني يصب في مصلحة المدارس الإسلامية الخاصة في إندونيسيا. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات لتطوير العمل في المدارس الإسلامية الخاصة في الدول الثلاث.

**الكلمات المفتاحية:** المدارس الإسلامية الخاصة، المدارس الإسلامية في إندونيسيا، المدارس الإسلامية في بوركينا فاسو، المدارس الإسلامية في غامبيا، التعليم الإسلامي.

### مقدمة:

للعلم مكانة مهمة وموقرة في الإسلام، ويحتوي القرآن الكريم، على كثير من الآيات التي تدعو إلى التأمل والتبصر وفهم العالم. ثم إنَّ القرآن الكريم يدعو المسلمين على مراقبة الكون والتأمل فيه واستكشافه كوسيلة للتعرف إلى عظمة الخالق جل وعلا. وقد كانت أول آية نزلت في القرآن الكريم تحث على العلم، وتدعو إليه قال تعالى: (أَفَرَأَى بِإِسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ) (سورة العلق، 1)، كما تؤكد أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم على أهمية العلم وطلبه للمسلمين. فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَلَكَ اللَّهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنِ الْمَلَائِكَةُ لَتَتَّبِعُنَّ رِضَاءَ طَالِبِ الْعِلْمِ، وَإِنِ الْعَالَمَ لَيْسْتَغْفِرَ لَهُ مَنْ فِي السَّمَاوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ، حَتَّى الْحِيتَانِ فِي الْمَاءِ، وَفَضَّلَ الْعَالَمَ عَلَى الْعَابِدِ، كَفَضَّلَ الْقَمَرَ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ، إِنْ الْعُلَمَاءُ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ، إِنْ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يَوْرَثُوا دِينًا وَلَا دَرَهُمْ، وَإِنَّمَا وَرَثَةُ الْعِلْمِ، فَمَنْ أَخَذَ بِهِ أَخَذَ بِحِطِّ وَافِرٍ) (سنن ابوداود، 3641). لذلك لا غرابة في مساهمة المسلمين في نشر العلم حول العالم، بل أسهموا في تأسيس أول الجامعات في العالم في الزيتونة والقيروان والأزهر قبل تأسيس جامعة بولونيا الإيطالية التي هي أقدم جامعة في القارة الأوروبية (البشر، 2023).

وتؤكد الشواهد التاريخية إلى اقتران دخول الدعوة الإسلامية في أقطار العالم المختلفة مع تأسيس مدرسة أو مكان لتعليم الناس العلوم الدينية المختلفة. ويعد الإسلام هو الدين الأكثر انتشاراً في العالم، ومن المتوقع أن يكون الإسلام هو الدين الأكبر على مستوى العالم في العقود القليلة المقبلة (Stonawski et al., 2015). وقد وصلت الدعوة الإسلامية إلى بقاع كثيرة حول العالم، ودخل الناس في دين الله أفواجا مما أسهم في انتشار التعليم الإسلامي في البلدان غير الناطقة في العربية مثل إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو التي تتميز بأن غالبية شعوبها مسلمة. وتشهد المدارس الإسلامية الحديثة خارج البلدان العربية تطوراً مستمراً يهدف إلى تلبية احتياجات المجتمعات الإسلامية المتنامية في مختلف أنحاء العالم. وتلعب هذه المدارس الإسلامية دوراً مهماً في الحفاظ على الهوية الإسلامية وتعزيز القيم الدينية نفوس صغار السن مع الحرص على تقديم تعليم شامل يجمع بين العلوم الشرعية والعلوم الحديثة. وفي الدول الإسلامية مثل إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو، تسعى المدارس الإسلامية إلى دمج التعليم الديني مع المناهج الأكاديمية الحديثة، مما يمكن الطلاب من تحقيق التفوق الأكاديمي والفهم العميق للدين واللغة العربية (الفايز ودابو، 2021؛ راهنيكاواتي وآخرون، 2021؛ تونكار والجهنبي، 2012).

### قضية الدراسة:

تعاني مؤسسات التعليم في دول إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو من تحديات كبيرة، بما في ذلك التحديات الإدارية، ولا سيما المدارس الإسلامية في تلك الدول (الفايز و دابو، 2021؛ العباد، 2021؛ تونكار والجهنبي، 2012؛ تونكار والجهنبي، 2021). وأشارت نتائج عدد من الدراسات إلى أن العديد من المدارس الإسلامية في الكثير من الدول الآسيوية والأفريقية تواجه صعوبات إدارية تشمل التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، بالإضافة إلى معاناة من ضعف الكفاءات التعليمية والإدارية. كما تواجه المدارس الإسلامية في الدول الثلاث تحديات مالية كبيرة بسبب ارتفاع تكلفة التشغيل وقلة الموارد المالية (الفايز و دابو، 2021؛ العباد، 2021؛ تونكار والجهنبي، 2012؛ تونكار والجهنبي، 2021). وفي عام 2020، انتشر فيروس معد سريع الانتشار أطلق عليه كوفيد-19، وقد أسهم هذا الوباء في أزمة عالمية أدت إلى إغلاق كثير من الأنشطة حول العالم، بما في ذلك المدارس والجامعات، في محاولة للحد من انتشار هذا الفيروس الذي تسبب في جائحة استمرت لقرابة العامين، تغيرت معها الكثير من الأمور، من بينها تحول الدراسة خلال الجائحة من التعليم الحضوري إلى التعليم عن بعد. وقد أثرت جائحة كورونا على كثير من المدارس الأهلية التي تعتمد على الرسوم الدراسية، فتوقفت التعليم الحضوري لمدة طويلة أسهم في تقليل عدد الطلاب في المدارس الأهلية، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة في كثير من دول العالم، بما في ذلك دول إندونيسيا، غامبيا، وبوركينا فاسو، مما فاقم من الوضع الاقتصادي في تلك البلاد، وصعب على أولياء الأمور دفع الرسوم الدراسية لأبنائهم، بسبب ضعف القوة الشرائية لدى أولياء الأمور الذين فقد بعضهم عمله بسبب إجراءات التعامل مع جائحة كورونا (Alam et al., 2021; Berger et al., 2022; Ullah, 2022).

وبعد جائحة كورونا في كل من دول إندونيسيا، غامبيا، وبوركينا فاسو. وترجع أهمية هذه الدراسة إلى أنها الدراسة العربية الأولى، بحسب علم الباحثين، التي تعتمد على منهجية دراسة الحالات النوعية لعرض المعلومات، ومن ثم المقارنة بين المدارس الإسلامية في ثلاث بلدان إسلامية من قارات مختلفة.

#### أسئلة الدراسة:

1. ما هي أهم ملامح المدارس الإسلامية الخاصة في كل من إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو؟
2. كيف تعاملت إدارة المدارس الإسلامية الخاصة مع جائحة كورونا في كل من إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو من وجهة نظر عينة البحث؟
3. ما مستوى جودة الخدمات التعليمية في المدارس الإسلامية في كل من إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو من وجهة نظر عينة البحث؟
4. ما هي أهم الممارسات الإدارية الشائعة في كل من إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو من وجهة نظر عينة البحث؟
5. ما هي مصادر تمويل المدارس الخاصة في كل من إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو من وجهة نظر عينة البحث؟
6. ما هي أهم التحديات التي تواجه المدارس الإسلامية الخاصة في كل من إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو من وجهة نظر عينة البحث؟

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع المدارس الإسلامية الخاصة في كل من دول إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو.
- اكتشاف خبرات المدارس في التعامل مع جائحة كورونا في دول إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو.
- التعرف على جودة الخدمات التعليمية في المدارس الإسلامية في كل من الدول الثلاث.
- معرفة الممارسات الإدارية الشائعة في تلك الدول الثلاث.
- اكتشاف مصادر تمويل المدارس الإسلامية الخاصة في الدول الثلاث. فهم التحديات التي تواجه المدارس الإسلامية.

#### أهمية الدراسة:

- توفر الدراسة معلومات جديدة في الأدبيات العربية حول التعليم في كل من جمهوريات إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو.
- من المتوقع أن تكون نتائج الدراسة مهمة، حيث سنقلص الفجوة في الأدبيات العربية المتعلقة بالمدارس الإسلامية الخاصة في الدول غير الناطقة بالعربية.
- يُتوقع أن تكون نتائج الدراسة مفيدة، نظرًا لأنها واحدة من الدراسات القليلة التي تتبع المنهجية النوعية في موضوع المدارس الإسلامية في إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على اكتشاف واقع وتحديات المدارس الإسلامية الخاصة في كل من دول إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو من وجهة نظر مديري تلك المدارس. وقد اقتصرت عينة الدراسة على مديري المدارس في تلك البلدان الثلاث، وقد تم إجراء المقابلات مع عينة الدراسة عن طريق برامج الاتصال عن بعد في العام 2023.

#### مصطلحات الدراسة:

- المدارس الإسلامية الخاصة: يقصد بالمدارس الإسلامية الخاصة في هذه الدراسة تلك المدارس التي لا تعتمد على المصادر الحكومية في التمويل وتهتم بتدريس العلوم الإسلامية في كل من جمهوريات إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو.
- الجائحة: يقصد بها في هذا البحث جائحة كوفيد-19 التي انتشرت من عام 2020 وأدت إلى إغلاق العديد من الأنشطة بما فيها الحدود بين الدول وتوقف الدراسة الحضورية في كثير من مؤسسات التعليم.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الإسلامية الأهلية في إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو. وأُخِّيرت العينة قصدياً وفق معايير محددة، وهي أن يكون المشارك يشغل منصب مدير مدرسة أهلية، وأن يكون لديه خبرة عملية لا تقل عن خمس سنوات. جميع المشاركين في الدراسة من الذكور. بلغ عدد المشاركين في الدراسة ثلاثة عشر مشاركاً، حيث شارك من إندونيسيا خمسة مشاركين، ومن بوركينا فاسو ثلاثة مشاركين، بينما كان مجموع المشاركين من غامبيا خمسة مشاركين.

#### منهجية الدراسة:

وُظِّفت منهجية البحث النوعي، تحديداً دراسة الحالة، كمنهج للبحث الحالي لمناسبتها أهداف الدراسة. تُعرف دراسة الحالة بأنها طريقة تتضمن جمع معلومات كافية على نحو منهجي عن شخص معين أو بيئة اجتماعية أو حدث أو مجموعة للسماح للباحث بفهم كيفية عمل الموضوع أو وظائفه بفعالية ( Lune & Berg, 2017). تم إجراء ثلاث دراسات لحالات المدارس الإسلامية الأهلية في كل من إندونيسيا، غامبيا، وبوركينا فاسو. تمت المقابلات عن طريق برامج التواصل عن بُعد باللغة المحلية للمشاركين من قبل ثلاثة باحثين يمثلون الدول المذكورة. اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل المعلومات المقترحة من (Bingham, 2023) والمكوّنة من خمس مراحل: ففي المرحلة الأولى: تم تنظيم بيانات المقابلات وتكوين الترميز للموضوعات المشتركة. وفي المرحلة الثانية: تم فرز البيانات. وفي المرحلة الثالثة: تم فهم البيانات. أما في المرحلة الرابعة: فيتم تفسير البيانات والتي تم بها تحديد الأنماط والموضوعات. وفي المرحلة الخامسة والأخيرة: تم شرح البيانات.

تكونت دراسة الحالة الأولى من مديري المدارس الإسلامية في إندونيسيا، ويمثلها خمسة مشاركين. المشارك الأول مدير مدرسة ابتدائية تضم قرابة 300 تلميذ، ولديه تسع سنوات من الخبرة. المشارك الثاني مدير مدرسة متوسطة تضم أكثر من 1200 طالب، ولديه خبرة تزيد عن 15 سنة. المشارك الثالث لديه عشر سنوات من الخبرة، ويعمل مديرًا لمدرسة ثانوية يدير فيها أكثر من 600 طالب. المشارك الرابع يدير مدرسة ابتدائية تضم 300 طالب، ولديه خمس سنوات من الخبرة. المشارك الخامس هو مدير مدرسة ثانوية، ولديه خمس سنوات من الخبرة، ويشرف على 250 طالبًا في مدرسته.

تكونت دراسة الحالة الثانية من مديري المدارس الإسلامية في غامبيا، ويمثلها خمسة مشاركين. المشارك الأول هو مدير مدرسة تضم 536 طالبًا، بخبرة أحد عشر عامًا، يشرف على ثلاث مراحل تعليمية: الابتدائية والمتوسطة والثانوية. المشارك الثاني هو مدير مدرسة تضم 722 طالبًا، بما في ذلك مستويات رياض الأطفال والمدارس الابتدائية والمتوسطة. المشارك الثالث هو مدير مدرسة كبيرة تضم طلابًا وطالبات، وتضم أكثر من 1800 طالب في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية، ولديه خبرة إدارية تزيد عن عشر سنوات. المشارك الرابع هو مدير مدرسة يتمتع بخبرة تزيد عن ثماني سنوات، يشرف على 1655 طالبًا في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية. المشارك الخامس هو مدير مدرسة يتمتع بخبرة تزيد عن عشر سنوات، تخدم نحو 1500 طالب في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية.

تكونت دراسة الحالة الثالثة من مديري مدارس إسلامية خاصة في جمهورية بوركينا فاسو. يمثل دراسة حالة المدارس الإسلامية في هذه الدولة ثلاثة من قادة المدارس الإسلامية. المشارك الأول هو مدير يخدم مدرسة إسلامية كبرى تضم أكثر من 1700 طالب وطالبة منذ أكثر من 24 عامًا. المشارك الثاني هو أيضًا مدير، يقود مدرسة إسلامية كبيرة تضم أكثر من 1400 طالب منذ نحو 20 عامًا. أما المشارك الثالث فهو مدير مدرسة صغيرة، يتمتع بخبرة تزيد عن 22 عامًا، ويدير مدرسة تضم أقل من 300 طالب.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### أ. معلومات مقتضبة عن الدول الثلاث:

###### جمهورية إندونيسيا

تقع جمهورية إندونيسيا في جنوب شرق آسيا وتتألف من أكثر من 17,000 جزيرة، منها نحو 6,000 مأهولة. تاريخيًا، كانت إندونيسيا تحت الحكم الاستعماري الهولندي حتى نالت استقلالها الكامل في عام 1949. وتعد جاكارتا عاصمتها وأكبر مدنها. إندونيسيا جمهورية ديمقراطية تتبنى نظامًا رئاسيًا، ويقدر عدد سكانها بأكثر من 270 مليون نسمة معظمهم مسلمون مما يجعل إندونيسيا أكبر دولة إسلامية من حيث عدد السكان. وتتمتع إندونيسيا باقتصاد متنوع يعتمد على الزراعة، التعدين، الصناعات التحويلية، والخدمات. كما تعد إندونيسيا واحدة من أكبر منتجي النفط والغاز في المنطقة، وتسهم السياحة إلى حد بعيد في اقتصادها. ويشبه نظام التعليم في إندونيسيا نظام التعليم السائد في الدول العربية يشمل التعليم الابتدائي والثانوي والتعليم العالي. ويعاني النظام التعليمي في إندونيسيا من عدد من التحديات أبرزها تحديات تتعلق بالتمويل (Hartono et al., 2021).

###### جمهورية غامبيا

تصنف جمهورية غامبيا كأصغر دولة في البر الرئيسي لأفريقيا، وتقع على الساحل الغربي للقارة، وتحيط بها السنغال من جميع الجهات باستثناء ساحلها الأطلسي. وكانت غامبيا مستعمرة بريطانية حتى نالت استقلالها في 1965. وتعد بانجول عاصمتها وأكبر مدنها. نظامها السياسي جمهوري، فيما يبلغ عدد سكانها نحو 2.4 مليون نسمة أكثر من 90% منهم مسلمين. ويعتمد اقتصاد غامبيا في المقام الأول على الزراعة، السياحة، والصيد. نظام التعليم في غامبيا يتضمن التعليم الابتدائي والثانوي بالإضافة إلى التعليم العالي، وقد حققت البلاد تقدمًا ملحوظًا في معدلات الالتحاق بالمدارس، إلا أنها تواجه تحديات مثل نقص التمويل وضعف البنية التحتية التعليمية وارتفاع نسبة التسرب (الفايز، ودابو، 2021).

###### جمهورية بوركينا فاسو

تقع جمهورية بوركينا فاسو في غرب أفريقيا، وتحدها ست دول منها مالي في الشمال وغانا في الجنوب. وحصلت على استقلالها من فرنسا في عام 1960. عاصمتها واغادوغو، ويقدر عدد سكانها بقرابة 21 مليون نسمة أكثر من 60% منهم مسلمين. النظام السياسي في بوركينا فاسو جمهوري شبه رئاسي، ويعتمد اقتصادها على الزراعة والرعي. ونظام التعليم في بوركينا فاسو مقارب لنظام التعليم في الدول العربية من حيث السلم التعليمي. يواجه التعليم في هذه الدولة الغرب إفريقية تحديات كبيرة مثل نقص المدارس والمعلمين، وانخفاض معدلات الالتحاق خاصة في المناطق الريفية (كوركان، 2021).

##### ب- إدارة المدارس الإسلامية في إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو:

تشكل المدارس الإسلامية جزءًا أساسيًا من نظام التعليم في جمهوريات إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو، وهي دول إسلامية حيث أن نسبة المسلمين هي الأعلى. يتفق نظام التعليم في المدارس الإسلامية في هذه البلدان مع النظام التعليمي العالمي، حيث يشمل 12 سنة دراسية أساسية، بالإضافة إلى بعض المراحل الاختيارية مثل مراحل ما قبل المدرسة الابتدائية (الفايز و دابو، 2021؛ العباد 2021؛ تونكار والجهني، 2012؛ كوركان، 2021). وتلعب المدارس الإسلامية في إندونيسيا دورًا مهمًا في نظام التعليم في البلاد وتسمى بمدرسة، تمامًا كما هي في اللغة العربية، لتمييزها عن المدارس غير الإسلامية. وتوفر المدارس الإسلامية في إندونيسيا التعليم الديني وغير الديني على حد سواء، وتدار من قبل مجموعة من طلاب العلم وقادة المجتمع والمسؤولين الحكوميين. تتكون المدارس الإسلامية من ثلاث مراحل: المرحلة الابتدائية، المتوسطة، والثانوية (المدرسة العليا). وتختلف طرق تمويل المدارس الإسلامية في إندونيسيا، فبعضها يتلقى دعمًا حكوميًا بينما يعتمد البعض الآخر على مصادر مثل الرسوم المدرسية والمجتمع والمساعدات من جمعيات وأفراد من خارج البلاد. رغم ذلك، تعاني العديد من المدارس الدينية من عدم الاستقرار المالي بسبب ممارسات الإدارة المالية غير المتطورة. وتشمل التحديات التي تواجهها قضايا جودة التعليم، والافتقار إلى البنية التحتية المناسبة، وعدم كفاية تدريب المعلمين، والتعقيدات التنظيمية، وعدم الاستقرار المالي، مما يؤثر بشكل كبير على فعالية واستدامة هذه المدارس (Afrianty et al., 2007; Zurqoni et al., 2019).

في جمهورية غامبيا، تساهم المدارس الإسلامية بدور مساند للمدارس العامة، وتتكون المراحل الدراسية من المرحلة الابتدائية، المتوسطة، والثانوية تعاني المدارس الإسلامية، التي تعتمد على اللغة العربية في التدريس، من مشكلات إدارية متعددة مثل ضعف الكفاءة القيادية والتنظيمية لدى بعض مديري المدارس، ونقص مهارات التخطيط الإداري، بالإضافة إلى نقص الكادر الإداري المساعد لمدير المدرسة. كما تعاني من مشكلات في التمويل مما يحد من تقدمها. رغم هذه التحديات، يعتقد بعض الباحثين أن مخرجات المدارس الإسلامية في غامبيا تتفوق على نظيراتها من المدارس العامة (الفايز و دابو، 2021؛ تونكار والجهني، 2012). كما يشهد التعليم الإسلامي في جمهورية بوركينا فاسو تطورًا مستمرًا رغم التحديات التي تواجهها المدارس تعتمد المدارس الإسلامية على الجهود الفردية وتفتقر إلى التنظيم، وتتكون المراحل الدراسية من الابتدائية، الإعدادية، والثانوية. كما تُدار هذه المدارس من قبل أشخاص أو مؤسسات وليست تحت إدارة

حكومية، فهي مدارس خاصة. و تعاني المدارس الإسلامية من مشكلات إدارية كبيرة، منها ما يتعلق بكفاءة المعلمين والإداريين حيث أن مستوى إعدادهم ضعيف مما يسهم في انخفاض جودة التعليم والعمل في المدارس. بالإضافة إلى ذلك، هناك تحديات في التخطيط والتنظيم، لكن تبقى مشكلة التمويل هي الأكثر تعقيداً حيث تعاني تلك المدارس من قلة الموارد، مما يساهم في تدني أجور العاملين من الكادر الإداري والتعليمي (كوركان، 2021).

### ج- الدراسات السابقة:

توناك والجهني (2012) أجروا دراسة بعنوان "مشكلات التعليم في غامبيا"، بهدف استعراض أبرز التحديات التي يواجهها نظام التعليم في جمهورية غامبيا. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي ركزت الدراسة على تطور التعليم الإسلامي والعربي في غامبيا، الذي بدأ ينتشر بسرعة في أوائل التسعينيات. وقد بلغ عدد المدارس العربية أكثر من 250 مدرسة. وتسوّغ الدراسة ازدهار المدارس العربية نتيجة لتخرج عدد كبير من الشباب الغامبي من مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية، ومن ثم عودتهم إلى وطنهم لإنشاء المدارس والجمعيات الإسلامية. وأيضاً من أسباب انتشار المدارس العربية الإسلامية هي الأداء الجيد أكاديمياً من قبل طلبة المدارس العربية مقارنة بالمدارس الأخرى. وتذكر الدراسة أهم المشكلات التي تتعلق في التعليم في غامبيا وهي متعددة لكنها مرتبطة إلى حد بعيد بالفقر والجهل، ومن الأسباب التي ذكرها الباحثان ارتفاع كثافة الطلاب في الفصول الدراسية وارتفاع متوسط نسبة عدد الطلبة أمام كل معلم. ومن المشكلات أيضاً ضعف الرعاية الصحية للتلاميذ الذي أدى إلى انتشار بعض الأمراض مثل الملاريا، ومن المشكلات أيضاً قلة أو انخفاض جودة المرافق المدرسية مثل المكتبات والوسائل التعليمية حيث لاتزال الوسائل التعليمية التقليدية مثل الاعتماد على الألواح الخشبية أمر شائع في المدارس الغامبية. ومن المشكلات التي يعاني التعليم في هذه الدولة الصغيرة الضغط المالي وقلة التمويل وضعف رواتب المعلمين الذي قاد الكثير للزوف عن مهنة التعليم. وذكرت الدراسة بعض المشكلات الشائعة في المدارس وهي مشكلات فكرية وعقدية مرتبطة بالمناهج. وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات لإصلاح التعليم في غامبيا منها تكوين روابط الخريجين في الجامعات الإسلامية في غامبيا وتوفير الدعم المناهج التعليمية وتطويرها وتوفير الدعم المالي للمؤسسات التعليمية ما دون الجامعي في جمهورية غامبيا

أجرى العباد (2021) دراسة بعنوان دراسة مقارنة لنظامي التعليم في نيوزيلندا واندونيسيا وإمكانية الإفادة منها في تطوير نظام التعليم ما قبل الجامعي في إندونيسيا. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المقارن والمنهج التحليلي المقارن. وفصل البحث في العوامل المؤثرة عن نظام التعليم في كل من البلدين. وذكر العباد أن إدارة التعليم في إندونيسيا غير مركزية، وتلعب الحكومة دور الإشراف على التعليم فالإشراف على المدارس العامة من مسؤولية وزارة التربية والثقافة بينما وزارة الشؤون الدينية تشرف على مؤسسات التعليم الديني. يوضح العباد نظام التعليم في المدارس الإسلامية في إندونيسيا حيث يوجد التعليم الإسلامي التقليدي، وهو ما يسمى مدارس (بيسانترين)، وهو تعليم أقرب لنظام التعليم التقليدي الذي يعتمد على معلم ديني يعلم المواد باللغة العربية، ويتعلم الطلاب في تلك المدارس اللغة العربية وتجويد القرآن، ويدرسون الحديث والعلوم الدينية الأخرى أما النوع الثاني من المدارس الإسلامية فهي المدارس الإسلامية الحديثة التي تقدم مزيجاً من المناهج الإسلامية وغير الإسلامية، وهناك أيضاً مدارس إسلامية داخلية مخصصة لسكن الطلاب، وتهتم بتعليم علوم الإسلام. كما ذكرت الدراسة عدداً من التحديات التي تواجه التعليم في إندونيسيا منها انخفاض مستوى مواكبة المعلمين للمناهج الجديدة، التسرب من التعليم، وضعف المرافق التعليمية ومشكلات في تمويل التعليم. وقد أوصت الدراسة بضرورة رفع رواتب المعلمين في إندونيسيا لتقليل نسبة التسرب من المعلمين، وكذلك ضرورة توعية أولياء الأمور بضرورة إشراك أولياء الأمور بشكل أكبر في التعليم.

أجرى كوركان (2021) دراسة بعنوان (التحديات التي تواجه التعليم الإسلامي في بوركينافاسو وسبل مواجهتها: معاهد أهل السنة في بوبوجولا سو نموذجاً). وقد اعتمد الباحث الذي على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى إجابات لتساؤلات الدراسة. ومن أبرز نتائج الدراسة أن هناك مركزية في إدارة المعاهد التابعة لجمعية أهل السنة فهي من تضع الأنظمة والمناهج والسياسات لجميع المدارس التابعة لها. ومن ضمن المعوقات التي تواجه تلك المدارس هي قلة المعلمين من ذوي الكفاءة، وينقل الباحث أن معظم المدرسين من ذوي المستويات الدنيا في التعليم. وفي استعراضه عن المناهج وجدت الدراسة أن الكتب الدراسية في معظم المقررات خاصة في المقررات الشرعية تستورد من المملكة العربية السعودية، وكذلك هناك تحديات في وسائل التعليم حيث لا تزال الوسائل التقليدية مثل السبورة الطباشيرية والمذكرات هي الشكل الشائع دون وجود للتقنيات الحديثة مثل السبورة الذكية وغيرها من وسائل تعليمية متطورة. كما وجدت الدراسة أن أساليب التدريس المستخدمة هي الطرق التقليدية التي تجعل من المعلم مركز العملية التعليمية بالإضافة لوجود مناقشات وحوار بين التلاميذ والمعلم، وليس هناك نوع من أساليب الإشراف التربوي الحديثة بوجه عام في تلك المدارس نظراً إلى عدم وجود الخبراء والمختصين في مجال التعليم، ومن ضمن التحديات التي وجدت الدراسة فيما يخص المعلمين أيضاً كثرة الأعباء على المعلمين وضعف الإعداد العلمي قبل، وفي أثناء الخدمة وضعف مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار التربوي. أيضاً وجدت الدراسة أن المعلمين يفتقرون لمواكبة التغيرات التقنية، وكذلك يعاني المعلمون وضعفاً اقتصادياً صعباً نظراً إلى قلة رواتبهم مقارنة بزملائهم في المدارس الحكومية. ووجدت الدراسة أن هناك تحديات تواجه الإدارة المدرسية، ومنها قلة الميزانيات والمخصصات المالية، وضعف البنية التحتية ونقص الخبرة الإدارية لدى عدد كبير من الموظفين وعدم الاهتمام كثيراً بمعايير الجودة كما تطرقت النتائج إلى موضوعات متعلقة بالتحديات الخارجية التي تواجه التعليم الإسلامية منها تحديات إعلامية وتحديات متعلقة بتهميش اللغة العربية وأهميتها في التدريس. وقد قدم الباحث بعض التوصيات لمواجهة التحديات التي تواجه التعليم الإسلامي في معاهد جمعية أهل السنة بمدينة بوبوجولا سو.

درس الفايز ودابو (2021) الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الإسلامية في غامبيا. وهدفت الدراسة إلى استكشاف التحديات التي يواجهها قادة المدارس الثانوية الإسلامية العربية في جمهورية غامبيا وهي مدارس أهلية وليست حكومية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وكما استُخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات للوصول لإجابات الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من 60 مدير مدرسة و110 معلمين. وتكونت استبانة الدراسة من 44 عبارة مقسمة على خمسة محاور للتعرف على الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في غامبيا وشملت المحاور الصعوبات الإدارية والصعوبات الفنية والصعوبات المالية والصعوبات الاجتماعية بالإضافة للمحور الخامس المتعلق مقترحات المشاركين لحل تلك الصعوبات. وقد وجدت الدراسة أن الصعوبات الإدارية كثيرة من أبرزها ضعف الكفاءة القيادية لدى بعض مديري المدارس وضعف الكفاءة التنظيمية لدى بعض مديري المدارس ونقص مهارات التخطيط الإداري لدى مديري المدارس بالإضافة لنقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة. أما ما يتعلق في الصعوبات الفنية التي تواجه مديري المدارس الثانوية الإسلامية والعربية في غامبيا فقد جاءت في صدارة العبارات كثرة المواد الدراسية في المرحلة الثانوية، تكليف المعلمين بتدريس مواد في غير تخصصاتهم وقلة توفر القاعات الخاصة بتنفيذ البرامج والأنشطة التربوية وتحضير المعلم لعدد كبير من الدروس يوميا. وفي إجابة المشاركين عن الصعوبات المالية فقد جاءت العبارات التالية في مقدمة ترتيب المحور، وهي ضعف الموارد المالية لدى بعض إدارات المدارس، ندرة وجود الأوقاف والاستثمارات لدعم المدارس. قلة الحوافز المادية لتشجيع المعلمين على تطوير أنفسهم بالإضافة لضعف ميزانية برامج وخطط بعض المدارس وضعف دعم وزارة التعليم للمدارس الإسلامية كما كان من الصعوبات المالية هي قلة التزام الطلاب بدفع رسوم المدارس. وقد وجدت الدراسة أن من أهم الصعوبات الاجتماعية التي يواجهها مديرو المدارس الإسلامية في غامبيا هي ارتفاع نسبة الأمية بين أولياء الأمور وضعف تعاون المنزل مع إدارة المدرسة لمعالجة مشكلات الطلاب وضعف التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي. وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات منها إعادة النظر في نظام تعيين مديريين ومعلمين في المدارس الإسلامية في غامبيا ومن التوصيات تكثيف الدورات التدريبية للكادر الإداري في المدارس الثانوية الإسلامية العربية في جمهورية غامبيا.

تهدف الدراسة التي أجراها هارتونو وآخرون (Hartono et al., 2021) إلى تحليل القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة في تعزيز جودة المدرسة الابتدائية الإسلامية في إندونيسيا. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعية، حيث جمعت البيانات من خلال المقابلات والملاحظات والوثائق من مدرسة إسلامية واحدة. وتشير النتائج إلى أن مدير المدرسة نجح في تحويل المدرسة إلى واحدة من أفضل المؤسسات في إحدى مناطق إندونيسيا. وتوصلت الدراسة إلى أن قيادة مدير المدرسة يحركها الالتزام الشخصي القوي، والإيمان بالقيم الدينية، والاستعداد للتعلم من التجارب، مما أسهم في تميز القيادة في هذه المدرسة. وبناءً على النتائج، طورت الدراسة ثلاث استراتيجيات رئيسية ينبغي أن يتبناها مدير المدرسة للإدارة المدرسية الفعالة: التأكيد على القيم، والتركيز على التواصل والتحفيز، وبناء العلاقات والتعاون مع أصحاب المصلحة. وفي الختام توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية، مقرونة بالقيم الدينية والاجتماعية، تؤثر إلى حد بعيد على الدور القيادي لمدير المدرسة.

هدفت الدراسة التي أجراها راھتيكاواتي وآخرون (Rahtikawatie et al., 2021) إلى التعرف إلى الممارسات القيادية والإدارية في المدارس الداخلية الإسلامية بإندونيسيا فيما يتعلق باستدامة التعليم وإدارة المدارس. وعلى وجه التحديد، بحثت الدراسة في الممارسات القيادية لمدرسة داخلية إسلامية في جاوة الشرقية بإندونيسيا، وأدوار المعلمين في إدارة المدرسة. استخدمت الدراسة المنهج التجريبي وأساليب كمية أخرى. وأشارت النتائج إلى أنه مع أن ممارسات قيادة المدارس الداخلية مقبولة في مجالات السياسات والدعم الاجتماعي والجوانب المالية، إلا أنها تفتقر إلى الأبعاد الهيكلية والتدريبية. وأوصت الدراسة بأن يتلقى قادة المدارس الداخلية مزيداً من التدريب في مجال الإدارة والقيادة. بالإضافة إلى ذلك، أشارت الدراسة إلى أن المدارس الداخلية لديها نظام إدارة فريد في نوعه، وشددت على ضرورة قيام المسؤولين والسلطات بتوفير المرافق والتمكين لضمان استدامة هذه المدارس الداخلية.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عن المدارس الإسلامية في دول إندونيسيا، غامبيا وبوركينا فاسو في بناء تصورات عن الحالة التعليمية في تلك الدول. ثم إن مراجعة الأدبيات أسهم في صياغة أسئلة البحث واختيار المنهجية العلمية. وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تدرس تجارب المدارس الإسلامية الأهلية في ثلاثة دول تنتمي لقارات آسيا وإفريقيا. وتتميز الدراسة أيضاً بالمنهجية حيث تعتمد على المنهج النوعي والمقابلات، وهذا من شأنه الكشف عن جوانب كثيرة لا تستطيع الاستبانة تغطيته لذلك من المتوقع أن تكون نتائج الدراسة مهمة ومرجعاً للدراسات العلمية العربية عن المدارس الإسلامية الأهلية في إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو.

### نتائج الدراسة:

#### أولاً: دراسة الحالة المدارس الإسلامية في إندونيسيا

إثر إجراء مقابلات مع خمسة من مديري المدارس الخاصة في جمهورية إندونيسيا حُلِّت، ونظمت المعلومات وتقسيمها إلى نمطين رئيسية، وكل نمط يُحتَوَى على موضوعات فرعية. النمط الأول بعنوان البيئة التعليمية، ويشمل موضوعات (الخبرات مع كورونا، التحصيل العلمي، السلامة المدرسية، المرافق ووسائل التعليم، علاقة المدرسة بالمنزل). النمط الثاني عن دراسة حالة المدارس الخاصة في إندونيسيا هو الإدارة والتشغيل، ويشمل الموضوعات التالية: (المعلمين، التحديات في العمل الإداري، اتخاذ القرارات، الشراكات). وللتذكير بتفاصيل المشاركين الخمسة في دراسة الحالة عن المدارس الخاصة في جمهورية إندونيسيا فالمشارك الأول مدير مدرسة ابتدائية تضم قرابة 300 تلميذ ولديه من الخبرة تسع سنوات. المشارك الثاني في هذه الحالة هو مدير مدرسة متوسطة تضم أكثر من 1200 طالب ولديه سنوات خبرة أكثر من 15 سنة. المشارك الثالث لديه من الخبرة عشر سنوات، ويعمل مدير لمدرسة ثانوية، ويدير أكثر من 600 طالب. المشارك الرابع يدير مدرسة ابتدائية مكونة من 300 طالب ولديه من الخبرة خمس سنوات. المشارك الخامس هو مدير مدرسة ثانوية ولديه من الخبرة خمس سنوات، ويشرف على 250 طالباً في مدرسته.

#### 1.1- النمط الأول البيئة التعليمية:

##### 1.1.1: الخبرات مع كورونا:

قال المديرون الخمسة: أنهم التزموا التعليمات الحكومية الصادرة في التعامل مع جائحة كورونا، وقاموا بتعليق الدراسة الحضورية. ولم تكن الصورة واضحة لدى المسؤولين عن المدارس أو لدى المعلمين عن الوضع الذي ستحوّل له الأمور، وهل سوف يرجعون للمدارس بشكل سريع أم لا، وبعد عدة أسابيع من التوقف بدأت المدارس في استخدام أسلوب التعليم عن بُعد مع الطلاب، وبسبب عدم امتلاك المدارس لتطبيقات التعليم عن بُعد الخاصة بها تم استخدام البرامج العالمية المتوفرة للتواصل عن بُعد. ويعتقد المشاركون أن التعليم عن بُعد قد ساهم في إنقاذ السنة الدراسية عام 2020 و2021م، وربّ ضارة نافعة، فقد أجبر كثير من المعلمين والإداريين على تطوير مهاراتهم في استخدام التقنيات التعليمية الحديثة، لكن أيضاً لا يخلو هذا النظام من سلبيات كبيرة، حيث إن الفاقدة التعليمي كبير لدى جزء من التلاميذ، ومن الإشكاليات الكبيرة أن كثيراً من الطلاب ليس لديهم أجهزة حاسوبية أو هواتف ذكية لمتابعة الدروس عبر الإنترنت؛ بسبب ضعف القوة الشرائية لدى أسر هؤلاء التلاميذ، كما أن ضعف شبكة الإنترنت كانت من المعوقات لتلقي الدروس عبر الإنترنت. وقد كان التحول للتعليم عن بُعد تحدياً كبيراً لدى المعلمين كبار السن الذين لم يعتادوا على التقنيات الحديثة، ولم يصّرَح المشاركون إذا كان قد لازم توقف المدارس ضرراً نفسي أو مالي على المدارس أم لا.

##### 1.1.2: التحصيل العلمي:

كانت تصورات مديري هذه المدارس إيجابية للغاية عن مستوى الخدمات التعليمية التي يُقدّمونها للطلاب في المدارس التي يُديرونها، كما امتدح المشاركون طرق التعليم والمناهج التي يتبنونها في المدرسة، حيث قال المشاركون: إن مخرجات مدرستهم هي الأفضل مقارنة بالمدارس المجاورة لهم، خاصة فيما يتعلق بتدريس المقررات الإسلامية. وأشار المشاركون إلى أنهم يقيسون التحصيل الدراسي لدى الطلاب غالباً بالطرق التقليدية المتعارف عليها والتي تعتمد بشكل كبير على الاختبارات المكتوبة، كما أبدى غالبية المشاركين قلقهم من كثرة استخدام الطلاب للهواتف الذكية داخل المدرسة، وكذلك بعد انتهاء الوقت الرسمي للمدرسة؛ مما يجعلهم ينشغلون بتطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي، وينشغلون عن التحصيل العلمي، ويهدرون أوقاتهم في أمور غير هامة بدلاً من الالتفات لدروسهم.

##### 1.1.3: السلامة المدرسية:

تشير نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الخمسة في إندونيسيا يعتقدون أن البيئة المدرسية آمنة وخالية من العنف. فقد عبّر المديرون أنهم يتخذون إجراءات نظامية صارمة تجاه من يقوم بسلوك عدواني أو تنمر ضد زملائه، كما أن المدارس الخمسة في إندونيسيا لديهم كاميرات مراقبة؛ لمتابعة سلامة التلاميذ والطاقم الإداري والأكاديمي، وهذه من الإستراتيجيات التي تحدّ من العنف، وتقلّل نسب التنمر قدر الإمكان. وكما أكد المشاركون على اهتمامهم بسلامة التغذية المدرسية

وتنوع الأغذية المقدّمة للطلاب من خلال المطاعم المدرسية، ولم يُبلغ المشاركون عن حالات تُسَمُّ حدثت في المدارس التي يعملون بها، وتُوجد في المدارس خطط للتعامل مع حالات الطوارئ مثل خطط التعامل مع الحرائق؛ مما يُؤكّد حرص المديرين على سلامة الطلاب.

#### 1.1.4: المرافق ووسائل التعليم:

ذكر المشاركون أن المرافق المدرسية بشكل عام تحتاج إلى التطوير، وتشمل تلك المرافق: المرافق التعليمية والمختبرات والمعامل والمرافق الرياضية ودورات المياه والمطاعم والصالات الرياضية. وأضاف المشاركون الخامس: أن مدرسته تُعاني من قصور شديد في المرافق، وأنها تحتاج إلى تطوير. وقال مدير المدرسة: إن هناك حاجة لتوفير مختبر للحاسب الآلي. وأضاف المشاركون الرابع: أن الشكل الجمالي للمدرسة ليس بالمستوى المطلوب، فيجب أن تكون المدرسة مكاناً جميلاً، يجب أن يقضي فيه الطلاب والمعلّمون والعاملون ساعات طويلة من يومهم في راحة وهدوء. ويعتقد المشاركون أن مستوى الصيانة في مدارسهم مقبول إلى حد كبير، ولا تُوجد مشكلات حادة في هذا الموضوع. كما تباينت إجابات المشاركين حول جودة وتوفير الوسائل التعليمية والأثاث المدرسي، فقد قال ثلاثة من المشاركين: إن الوسائل التعليمية المتوفرة جيدة، وتُوفي بالغرض. كما عبّر اثنان من المشاركين بأن الوسائل التعليمية تحتاج إلى تطوير مستمر، وأن تلك الوسائل دون المستوى المأمول.

#### 1.1.5: علاقة المدرسة بالمنزل:

أكد جميع المشاركين أن المدارس التي يُديرونها حريصة كل الحرص على بناء علاقة قوية بين المدرسة وبين أولياء الأمور بما ينعكس إيجابياً على التلاميذ، ووصف جميع المشاركين علاقاتهم مع أولياء الأمور بالجيدة مؤكدين أنهم على تواصل دائم مع جميع أولياء الأمور. وهناك دعوات لأولياء الأمور للحضور للمدرسة، من أجل عقد لقاءات بين الحين والآخر من خلال مجالس الآباء، لكن أكد ثلاثة من المشاركين أيضاً أن هناك عدداً قليلاً من أولياء الأمور غير متعاونين مع الإدارة، ولا يقومون بالتواصل مع المدرسة بالشكل المطلوب رغم تكرار المدرسة الاتصال بهم، كما أنهم لا يحضرون لقاءات أولياء الأمور الرسمية للسؤال عن التحصيل العلمي لأبنائهم، وهذا يُعدُّ تحدياً كبيراً. وأكد أحد المشاركين أنه حدث اختلافات في وجهات النظر بين الإدارة وأولياء الأمور؛ نتيجة سوء الفهم الناتج عن عدم التواصل الكافي بين المدرسة والمنزل.

#### 1.2: النمط الثاني: الإدارة والتشغيل:

##### 1.2.1: المعلّمين:

تراوحت الأنصبة التدريسية لمعظم المعلّمين في المدارس الأهلية الخمسية ما بين 26 إلى 30 حصة دراسية في الأسبوع. وبشكل عام كان مديرو المدارس لديهم رضا كبير عن المعلّمين باستثناء بعض المدرسين، وأكد المشاركون أنهم يستخدمون دفاتر الحضور والانصراف، كما فعّلت اثنان من المدارس نظام البصمة؛ لضبط حضور وانصراف المعلّمين والإداريين. وقال المشاركون رقم (1): إن من الممارسات التي يستخدمها في ضبط حضور وانصراف المعلّمين تنفيذ بصمة الإصبع، كما إنه يُزوّد كل معلّم بملخص شهري عن انتظامه في العمل، ويربط مدير المدرسة توفير بدلات متعلّقة بوجبات الغذاء والمواصلات وانضباط المعلّمين والإداريين بالحضور في الوقت المحدد. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المشاركين يعتقدون أن المعلّمين لديهم رضا عن تقييمهم الوظيفي؛ كون أن التقييم يتمّ بمهنية وموضوعية. وتُظهر النتائج أن المدارس الخمسية في إندونيسيا لا تُعاني من كثرة التغييرات في الكادر التدريسي، وهناك استقرار في الكادر، وهذا أمر صحي للمدارس؛ كون التغيير المستمر يُرهق المدرسة، ويُؤثر على التحصيل العلمي للطلاب، خاصة إذا كان المعلّم حديث التخرّج، ولا يملك خبرة في التدريس، وقد أكد المديرون الخمسة أن لديهم طرُقاً للتعامل مع المعلّمين الجدد، وكذلك المعلمون من ذوي الأداء المنخفض مثل: إعداد دورات لهم، وتصميم برامج علاجية لهؤلاء الفئة من المعلّمين.

##### 1.2.2: التحدّيات في العمل الإداري:

تُشير النتائج إلى أن المدارس الخمسية في إندونيسيا لديهم العديد من التحدّيات في العمل الإداري، ومنها حجم العمل وكثرة المهام المدرسية، بما فيها الأمور المكتبية والتقارير والإشراف على سير العملية الإدارية، ومن المهام التي يقوم بها مديرو المدارس هناك هي المهام المعتادة التي يقوم بها مديرو المدارس في المعتاد من تقسيم المهام وتصميم الجداول ومراقبة انصراف وحضور الطلاب، بالإضافة إلى التواصل مع أولياء الأمور في بعض الحالات، كما تقوم الإدارة المدرسية بعمل برامج تطوير مهني للمعلّمين وغير ذلك من المهام، وقد صرّح ثلاثة من المشاركين بأن هذه المدارس تُواجه مشاكل في تمويل بعض الأنشطة الضرورية في المدرسة، وهناك زيادات في النفقات نتيجة للتضخم، ولا يبدو أن هناك عزوفاً عن العمل الإداري لدى المعلّمين في المدارس الخاصة في إندونيسيا مثل بعض الدول، باستثناء مشارك واحد الذي قال: إن معظم المعلّمين هم من تخصصات شرعية، لذلك هم لا يهتمون إلا بالتدريس أكثر من العلوم الإدارية.

##### 1.2.3: اتخاذ القرارات:

يُعتبر اتخاذ القرارات من أبرز مهام مديري المدارس والتي قد يكون لها أثر كبير، سواءً كان إيجابياً أو سلبياً على الطلاب والمعلّمين، وقد قال المشاركون: أنهم حريصون على اتخاذ القرارات التي تصبُّ في مصلحة المدرسة قدر الإمكان، وهناك إستراتيجيات قبل اتخاذ القرارات منها: التشاور مع الكادر التعليمي، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات؛ حتى يكون القرار مُتخذاً بأسلوب ديمقراطي، وقد وصف مديرو المدارس علاقاتهم مع الكادر التعليمي والإداري بالجيدة، وهناك ثقة متبادلة بين الطرفين، ويتمّ استشارة العاملين بشكل دائم، وقد نوّه المديرون كذلك أنهم يستخدمون التقنيات الحديثة والإحصائيات والبيانات؛ لمساعدتهم في اتخاذ القرار الجيد.

##### 1.2.4: الشراكات:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقات جيدة بين المدرسة وبين أعضاء المجتمع المحلي، خاصة المنازل المجاورة للمدرسة، وقد أشار عدد من المشاركين إلى بعض الأنشطة الاجتماعية التي يقوم بها منسوبو المدرسة لخدمة السكان المجاورين للمدرسة، وقال أحد المشاركين: لدينا برنامج شهري مع المنازل المجاورة في تقديم المساعدة والعمل الجماعي؛ لتنظيف الشارع. وعبّر جميع المشاركين أن لديهم شراكات مع الجهات الرسمية؛ لتبني بعض المبادرات مثل ما قال المشاركون الرابع: أنه لديهم شراكة مع كلية طب الأسنان لعلاج التلاميذ ممن لديهم مشكلات في صحة الفم، كما أكد المشاركون الثالث على وجود شراكات في مجالات عديدة مع الجمعيات الخيرية.

#### ثانياً: دراسة الحالة المدارس الإسلامية في غامبيا

كشفت دراسة الحالة عن المدارس الإسلامية الخاصة في جمهورية غامبيا بعد تفريغ وتحليل المعلومات الواردة من المقابلات التي أجريت مع خمسة من مديري المدارس الإسلامية عن معلومات غزيرة وعميقة. وجميع المشاركين الخمسة يشغلون منصب مديري المدارس الإسلامية العربية في غامبيا وجميعهم من الذكور.

المشارك الأول، والمشار إليه بالمشارك رقم واحد في هذه الدراسة، هو مدير مدرسة تضم 536 طالباً. بخبرة أحد عشر عاماً، يشرف على ثلاث مراحل تعليمية: الابتدائية والمتوسطة والثانوية. المشارك الثاني، والمشار إليه بالمشارك رقم اثنين في هذه الدراسة، هو مدير مدرسة تضم إجمالي 722 طالباً، بما في ذلك مستويات رياض الأطفال والمدارس الابتدائية والمتوسطة. المشارك الثالث هو مدير مدرسة كبيرة تضم طلاباً وطالبات، وتضم هذه المدرسة أكثر من 1800 طالب في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية لدى هذا المشارك خبرة إدارية أكثر من عشر سنوات، ويرمز له كمشارك رقم ثلاثة في هذه الدراسة. والمشارك الرابع هو مدير مدرسة يتمتع بخبرة تزيد عن ثمان سنوات يقوم بالإشراف على ما مجموعه 1655 طالباً في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية، ويرمز له في هذه الدراسة على أنه المشارك رقم أربعة. المشارك الخامس هو مدير مدرسة يتمتع بخبرة تزيد عن عشر سنوات. تخدم نحو 1500 طالب في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية. المشارك رقم خمسة يمثل هذا الفرد في الدراسة. ونُظمت وصنفت المعلومات كما جرت العادة في البحوث النوعية إلى موضوعات فرعية تنتمي إلى نمط واحد (Lune, & Berg, 2017). وقُسمت المعلومات إلى نمطين، وكل نمط يحتوي على عدد من الموضوعات الفرعية فالنمط الأول بعنوان البيئة التعليمية، ويشمل موضوعات كارونا و التلاميذ والعنف وأولياء الأمور والمرافق. أما النمط الثاني هو عن الإدارة والتشغيل، ويحتوي على موضوعات: الشؤون الإدارية والمعلمين والسلامة.

## 2.1. النمط الأول: البيئة التعليمية:

### 2.1.1: كارونا:

في عام 2020، تعطلت الدراسة في غامبيا، بسبب جائحة كوفيد-19 العالمية. وشارك مديرو المدارس الخاصة في المنطقة تجاربهم في التعامل مع تأثير الجائحة في مدارسهم. وأشار المشاركون إلى أن الجائحة تسببت في اضطرابات كبيرة في الدراسة والعمل الإداري، مما أدى إلى توقف الفصول الدراسية الحضورية باستثناء الطلاب في سنتهم الأخيرة، الذين تمكنوا من الوصول إلى التعليم عن بعد عبر القنوات التلفزيونية التي أعدتها الحكومة. في السنة الدراسية الثانية بعد الجائحة، استؤنفت الدراسة تدريجياً، حيث كان الطلاب يحضرون في أيام متناوبة للامتثال للإرشادات الصحية. ومع ذلك، لم يكن التعليم عن بعد ممكن، بسبب القيود المالية وضعف البنية التحتية للاتصالات. واجهت المدارس صعوبات مالية، بسبب فقدان الرسوم الدراسية، مما أدى إلى اتخاذ قرارات صعبة مثل تسريح الموظفين. وأبرز أحد المشاركين أهمية تنويع مصادر التمويل، واقترح استكشاف الأوقاف لدعم الأنشطة المدرسية بدلاً من الاعتماد فقط على رسوم الطلاب.

### 2.1.2: التلاميذ:

وفي المدارس الإسلامية الخاصة الخمس في غامبيا، تراوحت أحجام الفصول الدراسية من 25 إلى 45 طالباً في الفصل الواحد. وعلى الرغم من التحديات، أظهر مديرو هذه المدارس الخمس إيجابية ملحوظة حيث أبدوا رضاهم إلى حد ما عن التحصيل الأكاديمي لطلابهم على الرغم من الصعوبات اليومية التي يواجهونها. وحدد المشاركون مجالات تحسين الوضع التعليمي للطلاب، مثل الحاجة إلى زيادة التركيز الدراسي، ومعالجة قضايا التسرب من المدارس وارتفاع معدلات التغيب، ومعالجة المشكلات السلوكية. واعترف المديرون أيضاً بأن الافتقار إلى الحافز والاهتمام لدى بعض الطلاب قد أثر في أدائهم الأكاديمي، مما أدى إلى انخفاض درجات الاختبار. وأكد ثلاثة مديرين أنه لا يوجد فرق كبير في أداء مدارسهم مقارنة بالمدارس المجاورة. ومع ذلك، ذكر أحد المديرين أن أداء مدرسته كان على قدم المساواة مع المدارس المجاورة في معظم السنوات، باستثناء العام السابق عندما تفوقت بعض المدارس المجاورة عليه. في المقابل، ادعى مدير آخر أن مدرسته تميزت، مستشهداً بنتائج الأمانة العامة للتعليم العربي الإسلامي في غامبيا.

### 2.1.3: العنف:

اتخذت المدارس الخمس المدروسة تدابير استباقية لمعالجة حالات التنمر والعنف في البيئة المدرسية. وأشار المشاركون إلى وجود حالات عنف بين الطلاب، لكنها ليست واسعة الانتشار، ويعتقدون أن معدلات التنمر في مدارسهم ضمن النسب الطبيعية. وكشفت الدراسة أن المدارس الخمس لديها لوائح صارمة لمكافحة التنمر لحماية الطلاب المستهدفين. ذكر المشارك رقم 1 أن أحد الإجراءات المتبعة في المدرسة للحد من العنف هو التواصل مع أولياء أمور الطلاب والتأكد من سلامتهم. كما يتلقى الطلاب نصائح عامة خلال التجمعات مثل الإصطفاف الصباحي بضرورة عدم ممارسة السلوكيات العنيفة مع داخل وخارج المدرسة. وفي حال استمرار الطالب في ممارسة التنمر، فإنه يتلقى العقوبة المناسبة، مثل ري نباتات المدرسة أو منعه من الحضور إلى المدرسة لمدة أسبوع في حالات سوء السلوك الجسيم.

### 2.1.4: أولياء الأمور:

تُعد العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور أمراً بالغ الأهمية. لا تستطيع المدرسة وحدها تعليم الطفل، إذ تلعب الأسرة أيضاً دوراً كبيراً في تعليم الأطفال وغرس القيم الجيدة وتربيتهم على نحو صحيح. أفاد معظم المشاركين بأن علاقاتهم مع أولياء الأمور جيدة، باستثناء واحد أشار إلى وجود علاقات قوية وتواصل مستمر بين المدرسة وأولياء الأمور. أحد التحديات الرئيسية التي يواجهها مديرو المدارس هو عدم حضور بعض أولياء الأمور للاجتماعات المدرسية وغياهم عن مجالس الآباء، مما لا يعود بالنفع على أبنائهم. كما أشار بعض المديرين إلى صعوبات في التواصل مع أولياء الأمور، خاصة فيما يتعلق بمشكلات أطفالهم. وأثار المشاركين أيضاً مشكلة تأخر أولياء الأمور في دفع الرسوم الدراسية المطلوبة، مما يسبب مشكلات مالية للمدرسة.

### 2.1.5: المرافق:

تُعد مرافق المدرسة، بما في ذلك المكتبة والمطعم والمساجد في المدارس الإسلامية وقاعات الرياضة والترفيه، ضرورية لأي مؤسسة تعليمية. وأظهرت الردود التي أدلى بها المشاركون وجود مستوى رضا دون المتوسط عموماً بشأن مرافق المدارس. كما وُجد أن كثير من المدارس الإسلامية في غامبيا تفتقر إلى وجود مرافق تعليمية وغير تعليمية فعالة. ومع ذلك، أشار المشاركون إلى توفر الحد الأدنى المطلوب من وسائل التعليم والأثاث في تلك المدارس. واتفق معظم المشاركين على أن مدارسهم لا تستخدم أساليب تعليمية حديثة، باستثناء مشارك واحد أشار إلى وجود أساليب فعالة في مدرسته. علاوة على ذلك، أشار أربعة مشاركين إلى تحديات تتعلق بنقل الطلاب والحافلات، في حين أشار مشارك واحد إلى أن معظم السكان القريبيين لا يحتاجون إلى خدمات النقل المدرسي لأنهم يعيشون بجوار الحي السكني.

## 2.2: النمط الثاني: الإدارة والتشغيل:

### 2.2.1: الشؤون الإدارية:

واجه مديرو المدارس الخمس، الذين يتولون قيادة المدارس الإسلامية الخمسة في غامبيا، نقصاً في التمويل لدعم الأنشطة والبرامج الطلابية الضرورية. وأظهرت النتائج أن المدارس الإسلامية تعتمد على حد كبير على الرسوم الدراسية كمصدر رئيسي للإيرادات، ونقص الموارد المالية يعيق جهودهم لتعزيز

الإنجازات الأكاديمية والثقافية والرياضية. وعلى الرغم من هذه التحديات، يسعى قادة المدارس الإسلامية جاهدين لإحداث فرق. وصرح المشاركون أن الصعوبات المالية أثرت إلى حد بعيد على نطاق الأنشطة والبرامج، وكذلك على دافعية المعلمين فالوضع الاقتصادي غير المريح للمدارس أدى إلى تدهور الخدمات، مثل نقص المرافق، والأثاث، والتدريب وعدم التمكن من زيادة رواتب المعلمين. وإغلاق المدارس خلال جائحة كوفيد-19 زاد من تفاقم الأزمة المالية لتلك المدارس بحرمانهم من الدخل الأساسي من الرسوم الدراسية. بالإضافة إلى التحديات المالية، أشار ثلاثة مشاركون إلى عقبات إدارية تتعلق بالقوانين واللوائح التعليمية. أشاروا إلى أن هذه اللوائح يمكن أن تحد من قدرة مدير المدرسة على تقديم أفكار جديدة ومشاريع إبداعية.

عند سؤال عينة الدراسة عن مدى تفويض العمل الإداري للمعلمين والإداريين العاملين في المدرسة، خلصت الدراسة إلى أن المديرين يميلون إلى التردد في تفويض السلطات للموظفين الإداريين أو المعلمين. أعرب المشاركون عموماً عن أن الإداريين في المدرسة يفتقرون إلى المهارات والخبرة، مما يؤدي إلى عدم ثقة المديرين في هؤلاء الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن المديرين يتبنون نمط إدارة بيروقراطي. أشار المشاركون إلى أن المعلمين لا يرغبون في العمل في تولي المناصب الإدارية بالدرجة الأولى، بسبب ضعف الحوافز المالية، حيث إن الرواتب منخفضة بالنظر إلى المسؤوليات والمهام الكبيرة. وأشار مشاركون أيضاً إلى نقص مبادئ الحوكمة في المدارس، لا سيما نقص الشفافية، كأحد الأسباب التي تجعل المعلمين غير مهتمين بالأعمال الإدارية أو المناصب القيادية في المدارس المجتمعية في غامبيا. وفيما يتعلق باتخاذ القرارات، أكد المشاركون أهمية التشاور مع الكوادر الإدارية والتعليمية لضمان اتخاذ القرار المقبول. بالإضافة إلى ذلك، سلطوا الضوء على استخدام التطبيقات الحديثة لتسهيل الاتصال والإدارة واتخاذ القرار. كما أكد المشاركون أهمية مراجعة البيانات وتحليلها قبل اتخاذ القرارات، مع ذكر أمثلة مثل تحليل نتائج الاختبارات والسجلات.

## 2.2.2: السلامة:

تأمين سلامة الطلاب والموظفين الإداريين والمعلمين في المدارس هو أولوية قصوى لكل مدير مدرسة. لا يوجد شيء أكثر أهمية من صحة وسلامة الأفراد. تنوعت الإجابات عند سؤال المشاركين عما إذا كانت مدارسهم لديها خطط طوارئ. أشار اثنان من المشاركين إلى أن مدارسهم لديها خطط للاستجابة للحرائق إذا لزم الأمر. ومع ذلك، أبلغ مشاركون آخرون أن مدارسهم ليس لديها خطط للاستجابة للحرائق. ذكر أحد المديرين أنه رغم عدم وجود خطط محددة للحرائق، فإن بعض الممرات والمخارج تُفتح فقط في حالات الطوارئ. كما أبدى المشاركون في الدراسة رضاهم عن جودة الأطعمة المقدمة في المدارس، إلا أنهم لم يوضحوا الإجراءات المتبعة لضمان سلامة الغذاء. استثناءً كان للمشارك رقم 1 الذي أشار إلى تفتيش الطعام دورياً للحفاظ على سلامة الطلاب.

## 2.2.3: المعلمين:

أفاد المشاركون في الدراسة بأن لديهم علاقات ودية وجيدة إلى حد مع المعلمين. تراوحت الأعباء التدريسية في المدارس الخمس بين 9 إلى 12 حصة تعليمية لكل معلم أسبوعياً، وهي أعباء تعتبر قليلة نوعاً ما مقارنة بالمدارس حول العالم. ووجدت النتائج أن هناك مخاوف بشأن انضباط المعلمين وانتظامهم. نُفذت استراتيجيات لمعالجة مشكلات الأداء لدى المعلمين ذوي الأداء الضعيف، بما في ذلك برامج تدريب متخصصة والاستعانة بمعلمين ذوي خبرة. ومع ذلك، هناك تحديات في تدريب هؤلاء المعلمين، بما في ذلك نقص الدافعية، بسبب تدني الرواتب.

## ثالثاً: دراسة حالة المدارس الإسلامية في بوركينافاسو

بعد إجراء مقابلات مع ثلاثة من مديري المدارس الخاصة في جمهورية بوركينافاسو حُلِّلت، ونظمت المعلومات وتقسيمها إلى نمطين رئيسية، وكل نمط يُحتوى على موضوعات فرعية. النمط الأول بعنوان البيئة التعليمية، ويشمل موضوعات (الخبرات مع جائحة كورونا، التحصيل العلمي، المرافق، العلاقات مع أولياء الأمر). النمط الثاني عن دراسة حالة المدارس الخاصة في بوركينافاسو هو الإدارة والتشغيل، ويشمل الموضوعات التالية: (المعلمين، التحديات في العمل الإداري، اتخاذ القرارات، ثقافة الجودة، الأمن والسلامة، الشراكات). وللتذكير في المشاركين في دراسة الحالة عن المدارس الإسلامية في بوركينافاسو هم ثلاثة من مديري المدارس الإسلامية. المشارك الأول، وهو مدير يخدم مدرسة إسلامية كبرى تضم أكثر من 1700 طالب وطالبة منذ أكثر من 24 عاماً. المشارك الثاني، وهو أيضاً مدير، يقود مدرسة إسلامية كبيرة تضم أكثر من 1400 طالب منذ نحو 20 عاماً. أما المشارك الثالث فهو مدير مدرسة صغيرة يتمتع بخبرة تزيد عن 22 عاماً، ويدير مدرسة تضم أقل من 300 طالب.

## 3.1: النمط الأول البيئة التعليمية:

### 3.1.1: الخبرات مع كورونا:

صرَّح مدير المدارس الأهلية الثلاثة في بوركينافاسو عن خبراتهم خلال جائحة كورونا التي استشرت بين عامي 2020 و 2021م قبل أن يتم السيطرة عليها بفضل الله تعالى. وتُشير النتائج إلى أنه لم يتم إيقاف الدراسة مطلقاً خلال فترة كورونا في المدارس الأهلية الإسلامية في بوركينافاسو، وهذا أمر فريد كون معظم الأنظمة التعليمية أوقفت الدراسة الحضورية، وانتقلت إلى الدراسة عن بُعد. وبالرغم من عدم توقُّف الدراسة خلال جائحة كورونا إلا أن المدارس الثلاث قامت بأخذ البروتوكولات الصحية التي أصدرتها السلطات الصحية في بوركينافاسو مثل: التباعد، ولبس الكمامة؛ للمحاولة في الحد من انتشار الفيروس، والحفاظ على سلامة التلاميذ والعاملين في تلك المدارس. كما أشار المشاركون الثلاثة إلى أن ضعف الإمكانيات المالية لدى الطلاب وأولياء الأمور وعدم توفر البنية التحتية للاتصالات الحديثة والإنترنت قد حال دون تحويل الدراسة لتكون عن بُعد.

### 3.1.2: التحصيل العلمي:

وفقاً للمشاركين فإن متوسط عدد الطلاب في الفصل الواحد كبير في المدارس الثلاث في بوركينافاسو، فقد وجدت نتائج الدراسة أن اثنين من أصل ثلاث مدارس كان متوسط طلاب الفصل فيها 75 طالباً، وهذا عدد كبير دون شك، بينما كانت هناك مدرسة واحدة يتراوح عدد الطلاب في الفصل الواحد من 17 إلى 25 طالباً، ولا يُوجد طلاب من ذوي الإعاقة في هذه المدارس. وبرغم ارتفاع عدد التلاميذ في الفصول إلا أن درجة الرضا عن التحصيل الدراسي للطلاب كانت بدرجة فوق المتوسطة من وجهة نظر مديري المدارس. ويعتقد المشاركون أن مدارسهم تتفوق في تقديم الخدمات التعليمية عن المدارس المجاورة، خاصة في تخصصات اللغة العربية واللغة الفرنسية وبالإضافة للتخصصات الشرعية. وقال المشاركون الأول عند سؤاله عن مقارنة التحصيل العلمي ومخرجات المدرسة مع المدارس المجاورة: (مستوى مخرجات المدرسة ممتازة بالنسبة للإدارة، وهذا من جوانب: تفوق الطلاب في مسابقات الثقافية العامة، التفوق في أداء التدريسي). وأضاف المشارك رقم (2): أنه راضٍ عن مستوى الخدمات التعليمية التي تُقدِّمها مدرسته مشيراً إلى أن تلاميذ مدرسته دائماً ما يكون لهم نتائج مشرفة في المسابقات الثقافية، وحضور جيد في المناسبات العلمية، وأكد أن عدداً كبيراً من خريجي المدرسة التحق بمؤسسات تعليم عالٍ داخل وخارج البلاد؛ مما يُعطي مؤشراً على جودة مخرجات المدرسة، وأنها تسير في المسار الصحيح.

وتُظهر نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسّطاً من الرضا لدى المشاركين حول المرافق التعليمية وغير التعليمية في المدرسة التي يعملون بها. وذكر المشاركون الثاني: (تمكنت إدارة المدرسة من توفير المكتبة وكذلك المسجد، ودورات المياه متوفرة أيضاً، لكن لا يُوجد ملاعب مجهزة سوى ساحة المدرسة). كما قال المشاركون الأول: (مرافق المدرسة تتكوّن من المكتبة ودورات المياه ومسجد، وهي مجهزة على قدر الاستخدام، أمّا الملاعب والمقاصف فلا تُوجد). وتُشير نتائج الدراسة إلى أن هناك رضا متوسطاً عن المرافق العامة للمدرسة والأثاث المدرسي، ولم يُشر المشاركون إلى مشكلات تتعلّق بالكهرباء وتوفر وسائل التبريد الاصطناعي مثل المراوح والمكيفات. بينما أكّدت المعلومات الواردة من المشاركين أنهم ليسوا راضين عن الوسائل التعليمية المتوفرة في مدارسهم، ووصفوها بأنها قديمة، ولا تُواكب التغيرات التكنولوجية المتسارعة، لكنهم نظراً لضعف قدراتهم المالية لا يستطيعون توفير وسائل تعليمية أفضل. يُذكر أن تلك المدارس الثلاث لا تُوفّر خدمات النقل المدرسي؛ مما يخفّف من المهام الإدارية للمدارس الثلاث في جمهورية بوركينا فاسو. أمّا فيما يتعلّق بخدمات التغذية فلا يتوفر لدى المدارس الثلاث مطاعم خاصة بها، لكن تسمح لبعض الباعة ببيع بعض الأغذية في المدارس بشرط أن تكون الأغذية نظيفة وصحية. كما علّق المشاركون عن مستوى الصيانة للمرافق التعليمية والمرافق غير التعليمية مثل المكتبات ودورات المياه بأنها جيدة، ويُوجد لديهم عمال صيانة يقومون بعملهم على أكمل وجه ممكن.

### 3.1.4: العلاقات مع أولياء الأمور:

قال المشاركون الثلاثة: إن علاقات المدرسة بأولياء الأمور هامة وأساسية، وكان مستوى رضا الإدارة المدرسية عن العلاقات بين المدرسة وأولياء الأمور في الدرجة المتوسطة. وذكر المشاركون الأول عدة مبادرات تتبناها مدرسته لإشراك أولياء الأمور بفاعلية في الأمور المتعلقة بتعليم أبنائهم، ومنها: تفعيل لجنة أولياء الأمور، وعقد مجالس بين أولياء الأمور وممثلي المدرسة؛ لتمكين أولياء الأمور من التواصل المباشر والسؤال حول تحصيل أبنائهم للمواد الدراسية، كما أن الإدارة المدرسية حريصة على إرسال الرسائل باستمرار بضرورة التواصل بين المدرسة والمنزل؛ إما فيه من إيجابيات كثيرة تعود على تحسين المستوى الدراسي للتلاميذ. ويُستنتج من معلومات المديرين الثلاثة أن هناك العديد من التحديّات التي تُواجهها المدرسة مع أولياء الأمور، ومن أبرزها: عدم اهتمام أولياء الأمور بتعليم أبنائهم، فهم يُجَاهلون الاتصالات والرسائل التي تُرسلها إدارة المدرسة بضرورة مراجعة المدرسة لأسباب تتعلّق إما بضعف التحصيل العلمي للابن أو بسبب افتعال الابن لمشاكل سلوكية تتطلّب التدخّل من قِبَل الأسرة. وقد ذكر المشاركون جميعهم أن بعض أولياء الأمور لا يهتمون بحضور مجالس الآباء؛ مما يُضيق على الطرفين -المدرسة والأسرة- فرصة التواصل التي من شأنها أن تكون مفيدة للطلاب، فمتى ما كانت الأسرة مهتمة بتعليم أبنائهم كان ذلك أفضل؛ لأن على الأسرة أيضاً دوراً في تعليم أبنائهم وليس فقط المدرسة. كما اشتكى المديرين الثلاثة من تأخّر عدد كبير من أولياء الأمور في دفع الرسوم الدراسية؛ مما يخلق مشكلات كثيرة في التنظيم المالي في المدرسة، ويعطّل تمويل الكثير من البرامج النافعة للطلاب.

### 3.2: النمط الثاني الإدارة والتشغيل:

#### 3.2.1: المعلمين:

تراوحت الأنصبة التدريسية لمعظم المعلمين في المدارس الأهلية الثلاث في بوركينا فاسو ما بين 15 إلى 25 حصة دراسية في الأسبوع. وبشكل عام كان مديرو تلك المدارس لديهم رضا متوسط عن المعلمين باستثناء بعض المدرسين الذين هم دون مستوى الترفّعات في الأداء. وأكّد مديرو المدارس الثلاثة أنهم يستخدمون الطرق التقليدية لضبط حضور وانصراف المعلمين، وهي دقات التوقيع، كما أن المعلم كثير التأخّر والغياب يتمّ التدرّج في التعامل مع انتظامه في العمل، ففي المرحلة الأولى يتمّ التنبيه شفهيّاً ثم كتابيّاً، وفي نهاية الأمر يتمّ الاستقطاع من الراتب الشهري، ولكن معظم المعلمين لديهم انتظام عالٍ في أعمالهم. ويعتقد مديرو المدارس الثلاثة أن لدى المعلمين رضا وظيفيّاً جيداً، وأنهم أيضاً لديهم الرضا عن تقييمهم الوظيفي؛ كون تلك التقييمات تتمّ وفق إجراءات ومعايير معلنة، وأضاف المشاركون رقم (3): (أن رضى المعلمين عن تقييمهم الوظيفي جيد؛ لأن تقييمهم يعود على مدى التزام المعلم وأدائه في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب، ف لدى المعلم لدينا مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، ويظهر أثر ذلك في تصرّفاتهم الإيجابية نحو عملهم). وتُشير النتائج إلى أن هناك علاقات جيدة بين المعلمين والإدارة، وأن الإدارة تهتمّ بأداء المعلمين، وتُشركهم في التخطيط واتخاذ القرارات، مما يجعل المعلمين يشعرون بالولاء التنظيمي للمدرسة.

وقد عبّر المشاركون أن لديهم برامج كثيرة للتطوير المهني للمعلمين، ويقومون بعدد من الأنشطة والتدريب طوال أيام السنة؛ لمحاولة رفع أداء المعلمين. وقال أحد المشاركين من المديرين في إجابته حول الممارسات المتبعة لتدريب المعلمين: (يجب اختيار القاعة التدريبية المجهزة بأحدث الوسائل. وإعداد الحقائق التدريبية. واختيار المادة التدريبية مثل طرق تعلّم كيفية المواد التدريسية. وتوفير التدريب أثناء الخدمة. والدعم المستمر للمعلمين، وإعداد ودعم المعلمين المشاركين في البرامج التدريبية)، وكما علّق المديرين الثلاثة بأن لديهم تحديّات فيما يتعلّق بالتطوير المهني للمعلمين، وبخاصة المعلمين الجدد والمعلمون الذين يكون أدواهم الوظيفي منخفضاً. وتُشير النتائج إلى أن قلة الخبرات في التدريب وكذلك ضعف الإمكانيات المالية يحول دون توفير تدريب جيد للمعلمين.

#### 3.2.2: التحديّات في العمل الإداري:

تُشير نتائج الدراسة إلى أن هناك بعض التحديّات التي تُواجه مديري المدارس الإسلامية في بوركينا فاسو فيما يتعلّق بالجانب الإداري، فقد صرّح جميع المشاركين الثلاثة أن لدى المدارس مشكلات في التمويل؛ مما جعل تلك المدارس تتخلّى عن كثير من النشاطات في سبيل ترشيد النفقات. وقال المشاركون رقم (2): إن المدارس تعتمد بشكل كبير على الرسوم الطلابية في تمويل أنشطتها وبرامجها، لكن مع ذلك يتأخّر العديد من أولياء الأمور في تسديد المستحقّات المالية لأبنائهم، ورغم أننا ننقّم أسباب تأخّرهم في السداد؛ نتيجة عدم امتلاك المال الكافي إلا أن التأخّر في سداد الرسوم الدراسية يجعل إدارة المدرسة في وضع محرج؛ لأنها مسؤولة عن عدد كبير من الموظفين، ولديها الكثير من الالتزامات. أيضاً أشار المشاركون إلى أن الطاقم الإداري في المدارس غير مؤهّل بالشكل المطلوب؛ مما يعطّل العمل في المدارس الثلاث. ومن المشكلات الإدارية أيضاً افتقار المدارس للتطبيقات الحاسوبية الحديثة، مما يحرمها من الكثير من المزايا التي تساعد على قيادة المدرسة بشكل فعّال. ويُستنتج من النتائج أنه لا تُوجد مشكلات كبيرة تعوق العمل، فهناك علاقات جيدة بين الإدارة والكادر الإداري والتعليمي، ولم تُشر النتائج إلى أن هناك إشكاليات كبيرة بتقسيم المهام أو تنظيم الجداول بعدالة بين المعلمين. وقد صرّح المديرين الثلاثة أنهم يهتمون بقضايا الجودة الشاملة، ويحاولون نشر ثقافتها بين المعلمين والإداريين. في المقابل أشارت النتائج إلى أنه لا يُوجد شراكات حقيقية بين المدارس الثلاث وبين المنظمات، سواء كانت تلك المنظمات ربحية أو غير ربحية.

#### 3.2.3: اتخاذ القرارات:

يُعتبر اتخاذ القرارات من أبرز مهام مديري المدارس والتي قد يكون لها أثر كبير، سواء كان إيجابيّاً أو سلبيّاً على الطلاب والمعلمين. ونتيجة لقوة العلاقات بين المديرين والكادر الإداري والتعليمي في المدارس الثلاث في بوركينا فاسو فإن مديري المدارس يُشاركون الطاقم الإداري والتعليمي في اتخاذ القرارات، ويتبعون الأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرار. وقال المشاركون الأول: (القرارات تُتخذ في المدرسة بطريقة جماعية، وبالتالي يلزم إشراك المعلمين؛ مما يؤدي إلى

استجاباتهم بشكل مثالي مع قرارات الإدارة). وأضاف المديرين: أنهم يحاولون قدر الإمكان اختيار القرار الجيد الذي يصب في مصلحة الجميع. كما أشارت النتائج إلى أن المديرين لم يستخدموا البيانات لاتخاذ القرارات.

### 3.2.4: ثقافة الجودة:

باتت الجودة عنصرًا هامًا وفعالاً في جميع المنظّمات، بما فيها المنظّمات التعليمية، وقد تم سؤال المشاركين حول أهمية الجودة وواقع ممارستها ونشرها في المدارس التي يعملون بها، وقد أجمع المشاركون على أهمية الجودة في التعليم والعمل الإداري، وأنهم يسعون لنشر ثقافة الجودة في مختلف أعمال المدرسة، سواء كانت تلك الأعمال تتعلق بالتدريس أو بالأعمال الإدارية الأخرى. وذكر المشاركون الثالث عددًا من معايير الجودة التي طوّرتها المدرسة؛ للتأكيد على الجودة، ومن ضمنها: معايير مرتبطة بالطالب مثل الالتزام والمواظبة، معايير مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس مثل المؤهل والتخصّص والخبرة، معايير مرتبطة بالمنهج الدراسية مثل ارتباطها بسوق العمل، معايير مرتبطة بالإدارة، وكذلك معايير خاصة بالميزانية المدرسية. وأكّد المشاركون الأول على إيمان إدارة المدرسة التي يعمل بها بفلسفة الجودة وأثارها الإيجابية على المدرسة ومخرجاتها، وقد فصلت في ذكر الأمثلة على ممارسة الجودة في المدرسة التي يعمل بها، ومنها: وجود فريق للجودة الشاملة في المدرسة، وعمل محاضرات وورش عمل عن الجودة في جميع المجالات، ومنها المجالات الخاصة بالتدريس والعمل الإداري، كما تم تقديم دورة في مجال جودة الإدارة في مجال النفقات والسعي لتعزيز كفاءة الإنفاق في المدرسة، خاصة وأنها تُعاني من مشكلات في التمويل.

### 3.2.5: الأمن والسلامة:

وجدت نتائج الدراسة أن جميع المدارس الثلاث لديها ممارسات لحفظ سلامة الطلاب والمعلمين، حيث تحرص المدارس على عدم تعرّض التلاميذ للعنف والتدنّي، وأن التلاميذ الذين يقومون بتصرفات عنيفة ضد زملائهم يتعرّضون لعقوبات قاسية وفقًا للوائح موجودة للتعامل مع تلك الحالات، وقد تصل العقوبة إلى طرد الطالب من المدرسة، فالمدرسة مكان لتعلم وتنمية المهارات والمعارف وليس لممارسة العنف. كما وجدت الدراسة أن لدى المدارس الثلاث في بوركيينا فاسو استعدادات خاصة وخططًا للتعامل مع الأزمات، خاصة في حالات الحرائق، وقد عدّد المشاركون الثالث بعضًا من البروتوكولات في حالات الحريق، منها: توفر خطة طوارئ للتعامل مع الحرائق، وتوفر جهاز إنذار مبكر موصل بأجراس إنذار، كما أشار إلى وجود صندوق إطفاء وخرطوم مياه ومخارج الطوارئ، كما قال: إن هناك تعليمًا للطلاب على إجراءات الطوارئ وإخلاء المبنى المدرسي، كما أن هناك تدريبات خاصة للمعلمين للتعامل مع حالات الحرائق. وأشار المشاركون إلى أن هناك أيضًا اهتمامًا بنظافة المرافق المدرسية؛ كي لا تنتشر الأمراض بين الطلاب، وكذلك هناك حرص على أن تكون التمديدات الكهربائية في مكانها الصحيح؛ لضمان سلامة الطلبة، بالإضافة إلى مراقبة الأغذية التي تُباع في المدرسة؛ من أجل سلامة الجميع.

### 3.2.6: الشراكات:

ذكر جميع المشاركون أن علاقة المدرسة والجيران جيدة، وتقوم على التعاون في أغلب الأحيان، حيث ذكر المشاركون أن مدارسهم دائمًا ما تحذر وتتعامل بحزم ضد التلاميذ الذين يعيثون بممتلكات المنازل المجاورة للمدارس، كما أن المدارس أيضًا تقوم بدورها التربوي بشكوى بعض المنشآت التجارية التي تشهد تجمّعات بشرية مثل المقاهي والحانات والتي يصدر منها نوع من الضجيج الذي يُؤثر على سير التدريس بالشكل المطلوب؛ كون تلك المدارس لا يُوجد بها مواد عازلة للصوت وفقًا للمشارك الأول. كما أن بعض المدارس تقدّم خدمات للسكان المجاورين، فقد ذكر المشاركون الثاني ما يلي: (علاقة المدرسة بالمنازل المجاورة مبنية على الاحترام المتبادل، كما أن المدرسة تقدّم للسكان خدمات مجانية كسقي الماء). ويُستنتج من أقوال المشاركين أنه لا يُوجد تعاون حقيقي بين المدرسة والسكان المجاورين لها، سواء في إقامة فعاليات اجتماعية أو ثقافية للسكان، وكما أنه لم تُوضّح النتائج أن الأهالي يقومون بدعم مالي لتلك المدارس. أمّا في موضوع الشراكات بين المدارس والمنظّمات الربحية أو غير الربحية فلا يُوجد شراكات بين المدارس الخاصة الثلاث في بوركيينا فاسو وبين الجمعيات الخيرية أو المراكز الصحية، وهو أمر يجب العمل عليه من قِبَل مسؤولي المدارس الخاصة في تلك الدولة.

### استنتاجات الدراسة والتوصيات:

أهم نتائج دراسة حالة المدارس الإسلامية الخاصة في إندونيسيا:

- تسببت جائحة كورونا في إغلاق المدارس وتوقف الدراسة الحضورية.
- أسهم تحول الدراسة من النمط الحضورى إلى الدراسة عن بعد في عدد من الصعوبات للمعلمين الذين لا يجيد بعضهم استخدام التطبيقات الحديثة بالإضافة إلى أن الظروف الاقتصادية حالت دون توفير الأسر لأجهزة حاسوبية لأبنائهم خلال جائحة كورونا.
- تسببت توقف الدراسة الحضورية، بسبب جائحة كورونا بزيادة الفاقد التعليمي لدى طلاب المدارس الإندونيسية.
- التحصيل العلمي لدى طلاب المدارس الإسلامية متميز.
- توفر المدارس الإسلامية بيئة تعليمية آمنة.
- درجة الرضا عن المرافق المدرسية كانت بدرجة متوسطة.
- لم يكن هناك رضا كامل عن جودة الوسائل التعليمية.
- هناك تعاون جيد بين المدارس وأولياء الأمور.
- لدى المشاركين رضا متوسط عن أداء المعلمين في المدارس الإندونيسية.
- يشككي المديرين من كثرة المهام وعدم كفاءة الكادر الإداري.
- هناك مستوى متواضع من الشراكات.

أهم نتائج دراسة حالة المدارس الإسلامية الخاصة في غامبيا:

- تسببت جائحة كورونا في إغلاق المدارس وتعطيل الدراسة.

- أدن جائحة كوفيد-19 إلى تعطيل الدراسات، وزيادة فقدان التعلم، وتسبب في مشكلات مالية للمدارس الإسلامية في غامبيا.
- كان مستوى الرضا عن التحصيل الأكاديمي للطلبة مرتفعاً.
- مستوى العنف والتتمركز ضمن المستويات الطبيعية، وهناك ضوابط معمول بها للحد من مثل هذه السلوكيات.
- هناك مشكلات تمويلية حادة تعانيها المدارس الإسلامية في غامبيا
- وتعتمد المدارس الإسلامية في المقام الأول على رسوم الطلاب في التمويل، ولا يتم تفعيل الشراكات والأوقاف لتمويل المدارس.
- يحتاج بعض الكادر التعليمي والإداري إلى مزيد من التحفيز، بسبب انخفاض الرواتب والحوافز.
- تقوم إدارة المدرسة بالتشاور مع المعلمين عند اتخاذ القرارات والتخطيط.
- في التعامل تحديات مع بعض أولياء الأمور وتأخر في دفع الرسوم الدراسية.
- المشاركون بوجه عام غير راضين عن جودة المرافق التعليمية والرياضية في المدارس التي يديرونها.
- يوجد مستوى متوسط من الرضا عن أداء معظم المعلمين في المدارس الإسلامية الخمس في غامبيا.

أهم نتائج دراسة حالة المدارس الإسلامية الخاصة في بوركينا فاسو:

- تسببت جائحة كورونا في إرباك كبير في انتظام سير العملية التعليمية.
- استمرت الدراسة الشخصية في المدارس الإسلامية خلال جائحة كوفيد-19 وفقاً لإرشادات السلطات الصحية.
- أداء المعلمين في المدارس الإسلامية مرض إلى حد ما.
- هناك ارتفاع نسبة الطلاب إلى المعلمين في فصول المدارس الإسلامية.
- التحديات المالية حادة في المدارس الإسلامية في بوركينا فاسو.
- يوجد مراعاة للممارسات الإدارية الديمقراطية في إدارات المدارس.
- جودة المرافق في المدارس الثلاث مرضية إلى حد ما.
- الإدارات تعطي الأولوية قضايا الجودة الشاملة في المدارس الإسلامية.
- يشعر المشاركون أن البيئة المدرسية آمنة جداً.
- تتفاقم التحديات المالية، بسبب تأخر كثير من أولياء الأمور في دفع الرسوم الدراسية.
- مستوى الشراكات ضعيف في المدارس الإسلامية في بوركينا فاسو

#### مقارنة بين النتائج:

تشير النتائج إلى تشابه كبير في واقع وتحديات المدارس الإسلامية في دول إندونيسيا وغامبيا وبوركينا فاسو بوجه عام. فقد عانت المدارس الإسلامية من ارتباكات كبيرة خلال جائحة كورونا مما أسهم في زيادة الفاقد التعليمي لدى الطلبة، وأسهم في مشكلات في تمويل المدارس نتيجة عدم دفع الطلبة للرسوم الدراسية خلال جائحة كورونا، ولكن يمكن استنتاج أن الوضع التعليمي في المدارس في إندونيسيا كان أفضل من غامبيا وبوركينا فاسو خلال الجائحة حيث تحولت الدراسة عن بعد بينما قلة الإمكانات المالية والتقنية حالت دون تحول الدراسة غير الحضورية في الدولتين الإفريقيتين فحتى في بوركينا فاسو التي لم تتوقف فيها الدراسة بحسب كلام المشاركين كان في الحضور تناوب بين الطلبة مما يعني أن الطلاب خسروا أوقات طويلة من التعليم خلال العام التي استمرت بها الجائحة. وجدت نتائج الدراسة أن المدارس الإسلامية في الدول الثلاث تعاني من صعوبات مالية كبيرة. وتعتمد المدارس في الدول الثلاث على الرسوم الدراسية إلى حد بعيد لتمويل المدارس مما يسهم في الكثير من الصعوبات المالية في حالات عدم انتظام دفع الرسوم من قبل الطلاب مثلما حصل في أثناء جائحة كورونا، ووجدت الدراسة أن المدارس الإسلامية خاصة في غامبيا وبوركينا فاسو تتأثر بشدة، بسبب عدم دفع أولياء الأمور الرسوم الدراسية بالوقت المحدد. كما وجدت الدراسة أن هناك عدم رضا على أجور العاملين في المدارس الإسلامية في الدول الثلاث بوجه عام، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (الفايز و دابو، 2021؛ العباد 2021؛ تونكار والجهني، 2012؛ كوركان، 2021).

ومن الملاحظ أن هناك ارتفاع في درجة رضا عن التحصيل العلمي لطلاب المدارس الإسلامية مقارنة بالتحصيل العلمي لدى زملائهم الدارسين في مدارس مجاورة. كما أن هناك مستوى مرتفع من الرضا عن مخرجات المدارس الإسلامية في الدول الثلاثة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (تونكار والجهني، 2012). وأشارت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من الرضا عن أداء المعلمين في المدارس الإسلامية في الدول الثلاث، وتختلف هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (كوركان، 2021). ولم تشر النتائج على وجود اختلافات كبيرة في النتائج في واقع المدارس الإسلامية في الدول الإسلامية الثلاث، وأن كان يبدو أن الوضع التعليمي في إندونيسيا متطور بعض الشيء عن الدولتين الإفريقيتين. كما لم تجد الدراسة فروقاً تعزوا لمتغير الخبرة العملية أو حجم المدرسة. ويخلص الجدول التالي أبرز أوجه التشابهات والفروقات في نتائج الدراسة بين المدارس الإسلامية الخاصة في الدول الثلاث:

الموضوع	إندونيسيا	غامبيا	بوركينا فاسو
انتظام التعليم أثناء جائحة كورونا	أثرت بشكل كبير وتم	تأثرت المدارس بشكل كبير فقدت	تأثرت بشكل متوسط حيث استمرت

الدراسة الحضورية وفق ضوابط السلطات الصحية	توقفت الدراسة بشكل كامل باستثناء طلبة آخر سنة دراسية من كل مرحلة دراسية	الانتقال للتعليم عن بعد.	
تأثرت المدارس بشكل كبير	تأثرت المدارس بشكل كبير	غير واضحة	التحديات المالية أثناء جائحة كورونا
مرتفع	مرتفع	مرتفع	درجة الرضا عن التحصيل العلمي للطلاب
متوسط	متوسط	متوسط	درجة الرضا عن بيئة المدرسة
مرتفع	متوسط	متوسط	الرضا عن المرافق المدرسية
متوسط	متوسط	متوسط	درجة الرضا عن أداء المعلمين
دون المتوسط	دون المتوسط	دون المتوسط	درجة الرضا عن أداء الإداريين
دون المتوسط	دون المتوسط	دون المتوسط	درجة الرضا عن الأجور

#### التوصيات:

في ضوء نتائج البحث توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة تنويع مصادر التمويل للمدارس الإسلامية في الدول الثلاث وعدم الاعتماد على الرسوم الدراسية فقط.
- زيادة المخصصات المالية للمعلمين لتقليل التسرب وزيادة دافعيتهم للعمل.
- الاهتمام بالتدريب أثناء الخدمة لتطوير أداء الكادر التعليمي والإداري في المدارس الإسلامية في الدول الثلاث.
- من المهم مواكبة المدارس الإسلامية للمتغيرات الجديدة ومتطلبات سوق العمل.
- إجراء دراسات موازنة بين تجارب المدارس الإسلامية حول العالم لاكتشاف واقع تلك المدارس والاستفادة من التجارب الناجحة.
- عقد مؤتمرات للمدارس الإسلامية حول العالم بصورة دورية لتبادل الخبرات.

#### المراجع

سورة العلق. القرآن الكريم.

- البشر، سعود. (2023). تاريخ الجامعات الأوروبية منذ النشأة وحتى نهاية العصور الوسطى. مجلة العلوم التربوية والانسانية، (27)، 138-156.
- تونكار، حاجي & الجهني، عيد (2012). مشكلات نظام التعليم في غامبيا، الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة. مسترجع من <https://dawa.center/file/6243>
- العباد، عبدالله. (2021). دراسة مقارنة لنظامي التعليم في نيوزيلندا وإندونيسيا وإمكانية الإفادة منها في تطوير نظام التعليم ما قبل الجامعي في اندونيسيا. مجلة كلية التربية، 32(125)، 1-66.
- الفايز، فايز بن عبد العزيز بن سليمان ودابو، محفوظ. 2021. الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الإسلامية العربية في غامبيا. مجلة العلوم النفسية و التربوية، مج. 7، ع. 2، ص ص. 222-238.
- كوركان، ديالوا. (2021). التحديات التي تواجه التعليم الإسلامي في بوركينافاسو وسبل مواجهتها معاهد جمعية أهل السنة في بوبو جوا سو نموذجاً. مجلة التراث المجلد 11، العدد 2.

Afrianty, Dina, Hefner, Robert and Azra, Azyumardi. (2007). Pesantren and Madrasa: Muslim Schools and National Ideals in Indonesia. In In R. W. Hefner and M. Q. Zaman (Ed.). *Schooling Islam: the Culture and Politics of Modern Muslim Education* pp. 172 - 198 Princeton University Press.

Alam, A., & Tiwari, P. (2021). Implications of COVID-19 for low-cost private schools. UNICEF, Issue Brief,(8).

Berger, M., Kuang, M., Jerry, L., & Freund, D. (2022). Impact of the Coronavirus (COVID-19) Pandemic on Public and Private Elementary and Secondary Education in the United States (Preliminary Data): Results from the 2020-21 National Teacher and Principal Survey (NTPS). First Look. NCES 2022-019. National Center for Education Statistics.

Bingham, A. J. (2023). From data management to actionable findings: a five-phase process of qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 16094069231183620.

- Hartono, H., Udin, T., & Riyanto, O. R. (2021). Improving the Quality of Islamic Elementary School through the Moral Leadership of the Principal. *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 8(2),
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson.
- Rahtikawatie, Y., Chalim, S., & Ratnasih, T. (2021). Investigating the Role of Religious Leadership at Indonesia's Islamic Boarding Schools in the Sustainability of School Management. *Eurasian Journal of Educational Research*, 96, 51-65.
- Stonawski, M., Skirbekk, V., Hackett, C., Potančoková, M., Connor, P., & Grim, B. (2015). Global population projections by religion: 2010–2050. In *Yearbook of international religious demography 2015* (pp. 99-116). Brill.
- Ullah, H., & Ali, J. (2022). Impact of COVID-19 pandemic on the schooling of public and private school students in Pakistan. *Education 3-13*, 50(8), 1085-1094.
- Zurqoni, Z., Arbain, M., & Fauzan, U. (2019). The dynamics of the development of islamic education in Southeast Asia. *Borneo International Journal of Islamic Studies (BIJIS)*, 71-99.