

# الاستراتيجية في رفع جودة التربية بالإدارة المؤسسة على المدرسة

Achmad Farouq Abdullah & Ahmad Muflihuddin  
Universitas Darussalam Gontor  
tarbiyah@unida.gontor.ac.id

## ملخص

أهداف هذا البحث هي: (١) الكشف عن تنفيذ الاستراتيجية بالإدارة المؤسسة على المدرسة في رفع جودة التربية في مدرسة الثانوية مطلع الأنوار سوكاماجو (٢) الكشف عن العوامل الدافعة والمانعة في تنفيذ الإدارة على أساس المدرسة بمدرسة الثانوية مطلع الأنوار سوكاماجو.

وكان هذا البحث من نوع الدراسة الميدانية الوصفية (*Deskriptif*) وللحصول على ما يحتاج، إليه من المواد، استخدم الباحث بثلاث طرق، هي منهج الملاحظة (*Observation Method*)، منهج المقابلة (*Interview*) والوثائق المكتوبة (*Written Record*)، ليبلغ إلى ما هو أوضح من البيان عن الإدارة المؤسسة على المدرسة في رفع جودة التربية في مدرسة الثانوية مطلع الأنوار، ولتدقيق هذه النتائج الحصولة عليها وتحسينها وإصلاحها إلى أن تدرج إلى درجة الكمال، يستخدم الباحث منهج ميلس و هويرمان (*Miles and Huberman*)، وذلك يحتوي على تحفيض البيانات (*Data Reduction*)، وذلك أن يلخص الباحث البيانات الموجودة مع اختيار الأمور المهمة ثم تركيزها إلى القضايا المهمة تبحث فيها مواضعها ونحوذها، وعرض البيانات (*Data Display*) وذلك بالبيان المختصر والاستباط (*Conclusion Taking*).

ونتيجة هذا البحث: ١) ومتاسبة تطور الجودة التربوية فالاستراتيجية في تنفيذ الإدارة المؤسسة على المدرسة في المدرسة الثانوية مطلع الأنوار سوكاماجو تحتوي على إعداد الفكرة، تصنيف المدرسة، مرحلة التنفيذية، أجهزة تنفيذ الإدارة المؤسسة على المدرسة. ٢) (١) أما العوامل التي تدفع تنفيذ الإدارة المؤسسة على المدرسة، فهي وجود الدافع الحكومي بشكل التشاور والتنسيق، والحكومة تعطي للمدرسة سلطة في

إثبات رؤيتها، وشعاراتها، وأهدافها التربوية بُوسع وُوضُوح، والقيادة المختارة والديمقراطية في الأخذ بالتقارير. (٢) وأما العوامل التي تمنع تنفيذ الإلادرة المؤسسة على المدرسة، فهي كأن المدرسون أحياناً غير منتظمين في الدراسة، عدم وجود تدريب المدرسين بالإدارة المؤسسة على المدرسة، الوسائل والتسهيلات غير كاملة.

**الكلمات المفتاحية:** رفع جودة التربية، الإلادرة المؤسسة على المدرسة، إدارة التربية

## Abstrak

Tujuan penelitian ini: (1) Mengetahui bagaimana strategi peningkatan mutu pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah MA Sukamaju (2) Mengetahui Faktor apa yang menjadi pendukung dan penghambat bagi Madrasah Tsanawiyah MA Sukamaju dalam rangka peningkatan mutu pendidikannya.

Penelitian ini termasuk penelitian *deskriptif kualitatif*, untuk mendapat data yang diperlukan, penulis menggunakan metode observasi, wawancara, serta dokumentasi sehingga mendapatkan keterangan yang jelas mengenai manajemen berbasis sekolah di sekolah ini. Sedangkan untuk mengelola data-data tersebut sehingga dapat mencapai pada kesimpulan yang sempurna maka penulis menggunakan teori *Miles* dan *Huberman* yaitu data reduksi, yang berarti peneliti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan kepada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, data display (*penyajian data*) yaitu dengan uraian-uraian singkat dan pengambilan kesimpulan dari data terkumpul.

Dari hasil analisis data diketahui bahwa, 1) Strategi implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di MTs MA Sukamaju, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikannya meliputi penyiapan konsep, pengelompokan madrasah, pertahapan implementasi, dan perangkat implementasi MBS. 2) Faktor pendukung implementasi MBS dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah ini ialah: (1) adanya dukungan dari pemerintah baik berupa konsultasi dan koordinasi, dan memberikan kewenangan terhadap sekolah untuk menetapkan visi, misi dan tujuan-tujuan pendidikan secara jelas dan luas. (2) Gaya kepemimpinan yang selektif dan demokratis dalam pengambilan keputusan. Adapun faktor penghambatnya ialah (1) Terkadang terdapat guru yang tidak disiplin, sehingga mengakibatkan proses pembelajaran tidak lancar dan menjadi contoh yang kurang baik dihadapan siswa. (2) Tidak adanya pelatihan bagi guru-guru, sehingga pelaksanaan MBS kurang efektif dan efesien. (3) kurangnya sarana prasarana yang ada di sekolah.

**Kata Kunci:** Mutu Pendidikan, Manajemen Berbasis Sekolah, Manajemen Pendidikan.

## المقدمة

التربية هي محاولة واعية مخطوطة لإيجاد بيئة التعليمية وأداء العملية التعليمية لجعل المتعلمين قادراً تطوير جودة نفسمهم لتناول القوة الروحانية الدينية وضبط النفس، والشخصية، والذكاء، أخلاق الكريمة والمهارة النافعة لنفسه ومجتمعه، ووطنه.<sup>1</sup>

من إحدى مشاكل التربية التي واجهته الدولة الإندونيسية هي غلة جودة التربية في كل مرحلة من مراحل التربية، وخصوصاً في المرحلة الإبتدائية والثانوية. وقد حاولت هذه الدولة لترقية جودة التربية الوطنية مثل تطوير المنهج الدراسي، وارتفاع كفاءة المعلمين بواسطة التدريب، وإيجاد الكتب وادوات التعليم البنية التحتية التعليمية والترفيهية جودة إدارة المدرسة.<sup>2</sup>

رغم ذلك لم تظهر مؤشرات جودة التربية ترجوها المدرسة. وبعض المدرس في المدينة تظهر جودة التربية ولم تظهر ذلك في بعض آخر.

قال شفر الدين في كتابه أن جودة تربيتنا منخفضة وقع في عنصور من عناصر نظام التربية، في مجال المنهج، وموارد البشرية، والوسائل والمرافق والإدارة المدرسة، وتمويل رسوم التربية والريادة كلّها من العوامل المهمة.<sup>3</sup>

نلوم في أغلب الأحيان أن المتخريجين من المدرسة غير لائقه باحتياج المجتمع في هذا الحين، وأغلبية منهم الذين لم يستعدوا في أمر العمل الموجود ستي الأماكن.<sup>4</sup> بناء على ذلك لا يخفى لنا أن العلة ليست تقع في المتعلمين والمعلمين الذين علموا هم المعلومات والمعارف، لأنهما فاعل البرامج التعليمية التي قررها رئيس المدرسة، ولو كان بعض منهم ناجحين ولكن لا يزال كثير من جودة التربية في المنطقة الأخرى بعيد من الحضارة البشرية.

إن ترقية الجودة التربوية ليست بالسهولة تنفيذها، لأنّها ليست متعلقة بالأمور الإلخاصة التقنيّية فحسب، بل إنما تشمل شّتى المشكلات المركبة، إما من التخطيط، التمويل أو الكفاءة. والفعالية في إجراء المناهج المدرسة. وتستهدف ترقية الجودة التربوية أيضاً إلى التنظيم التربوي الأصلح.<sup>5</sup>

1 Undang-undang Sisdiknas No 20 tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional. (Bandung: Penerbit Citra Umbara, 2003), p. 3

2 Abdul Rachman Shaleh, Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa Visi, Misi dan Aksi,(Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), p. 243-244

3 Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2002), p. 18

4 نفس المرجع، ص. ١٨

5 E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), p. 21

في هذا العصر الإصلاح المتصرف بتغيير بعض مجال الحياة ويسمل تنفيذ التربية. إضافة إلى ذلك يقول سيدى (Sidi) في كتابه يوجد أربع قضايا في تقرير تنفيذ التربية الوطنية الحاجة إلى بنائها وإنشاءها لأجل الحكم الذى في الإقليمي، وهذه القضايا متعلقة برفع مستوى جودة التربية وتسوية الخدمة التربية.<sup>6</sup> وهذا كما تلى:

أولاًً محاولة رفع مستوى جودة التربية بتقرير هدف ومعيار الكفاءة التربوية، بوسيلت إتفاقية الوطنية بين الحكومة نواح المجتمع. ثانياً رفع مستوى فعالية إدارة التربية على أساس المدرسة بإعطاء المصداقية الأوسع إلى المدرسة تطوير عن الموارد الحياز المتاح للحصول إلى هدف التربية المرجوة. ثالثاً رفع مستوى ثقة التربية الداعى إلى التربية على أساسى المجتمع. رابعاً تسوية الخدمة التربوية الداعى والحصول إلى التربية المعتدلة.<sup>7</sup>

وإن إعطاء استقلال التربوي الواسع للمدرسة هو من مبادرات الحكومة الظواهر المجتمع المحاولات نحو الترقية نوعيات التربية عامة. وإنّه يستهدف مقاومة التنظيم السليم بالمدرسة كي يمكن عليها تنظيم جميع العيادات وتمكن أعضاء المجتمع بالفعالية مدافعة عن نظوير النظام بالمدرسة.<sup>8</sup>

وفي هذا الإطار الإدارة المؤسسة على المدرسة تبرز كجهود في زيادة نوعية التربية اعتباراً إلى النماذج الوحيدة للمدرسة التي كانت تدار مركزياً. الإدارة المؤسسة على المدرسة هي وحدة صنع القرارات في غاية المهمة حول إجراء التربية مستقلةً، باعطاء فرصة السيطرة الكثيرة لدى المدرسة على التربية فيها.

ولكن قد نجد مشكلة ببعض المدارس في تطبيق إدارة المدرسة بهذه الشكل، وقعت هذه المشكلة لقلة فهم صفوون الإدارة كالمدرس ورئيس المدرسة عن هذا المفهوم، وتسبب إلى صعوبة المدرسة على تطوير جميع مجال الإدارة التي تدرج تحت مفهوم الإدارة المؤسسة على المدرسة، مثل كفاءة المدرسين والطلاب وتنفيذ المنهج الدراسي والتمويل والموارد البشرية والموصّلات والعلاقة بين المدرسة والمجتمع. فصعبت للمدرسة الناقصة من المال على تطبيقها. ولتطبيق الإدارة المؤسسة على المدرسة بمدرسة

6 Hanif Prasetyo, "Perbandingan Manajemen Berbasis sekolah antara SMP Neegeri 1 Diwek dan MTs Negeri Keras Diwek Jombang" Jurnal Penelitian Pendidikan, (Volume 1, Nomor 1, Maret 2017), p. 25

7 E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*..... p. 6-7

8 Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model, dan Aplikasi*, (Jakarta: 2003), p. 54

القدرة عن المشاركة الفعالة مع المجتمع، حتى تقدر المدرسة على المعرفة والاستجابة كل الإحتياجات المتطورة بين المجتمع.

المدرسة الثانوية مطلع الأنوار سوكاماجو لا يهتم التميز في الإنجاز فقط، ولكن تهتم أيضا على الجانب الأخلاقي، نظرا إلى نظام إدارة التعليم المدرس التي لا ترتكز فقط على العلوم الكونية ولكن التركيز على الجانب التعليم الإسلامي كذلك، كأساس لفهم الدين.<sup>9</sup>

لما واجهه المنافسة بين المدارس في المستقبل، فالحاجة إلى الاستراتيجية الجذابة، كل البرنامج الجاري في هذه المدرسة تقوم على تنفيذ الإدارة، وتأدي إلى ظهور مصداقية المجتمع حتى تصل إلى هدف التربية تنفيذ الإدارة المؤسسة على المدرسة.<sup>10</sup> إضافة إلى تلك القضية إجراء البحوث حول استراتيجيات إدارة المدرسة من أحسن الطريقة والفعالة والأنسب لتطوير كفأة المدرسة كما هو الجاري بالمدرسة الثانوية مطلع الأنوار سوكاماجو. فبحاجة إلى تطور الكفأة ويكون خصائص للمدرسة الثانوية مطلع الأنوار سوكاماجو.

## منهج البحث

هذا البحث من نوع الدراسة الميدانية الكيفية واستخدم الباحث الطريقة الوصفية(*Descriptive method*) وهي إجراء البحث الذي يحصل على بيانات الوصفي بشكل المكتوب أو اللسان من الإنسان أو السلوك الذي تلاحظه، ليصور الأحوال والواقع والمجتمع والموضع والأفكار التي حدثت الآن.<sup>11</sup> وتستخدم هذه الطريقة لوصف الظواهر الاجتماعية الموجودة والمحوسبة عن إستراتيجية الإدارة المؤسسة على المدرسة إلى المدرسة من أجل رفع جودة التربية في المدرسة الثانوية مطلع الأنوار سوكاماجو لييك بستان.

٩ نتائج الملاحظة في المدرسة الثانوية مطلع الأنوار سوكاماجو، ٢٠١٧/٠٣/١١ Research-O / ٠١

١٠ نفس المرجع، ٢٠١٧/٠٣/١١ Research-O / ٠١

11 Lexy. J. Molong, Metodologi Penelitian Kualitatif, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2012), p. 3

12 S. Margono, Metodologi Penelitian Pendidikan, (Jakarta: Rineka Pencipta, 2004), p. 36

## الإطار النظري

### أ. الإدارة التربوية

الإدارة التربوية مختلفة من التربية. ليس كل الأنشطة إنجاز الغرض من التربية هو الإدارة التربوية فكلمة الإدارة عندما يقترب بكلمة التربية، أصبح الإدارة التربوية والإدارة كونها إدارة كاملة من عناصر العملية التربوية لتحقيق أهداف التربية بطرق فعالية وكفاءة.<sup>13</sup>

وقال مولياسا (E. Mulyasa) لإدارة التربية هو عملية أنشطة التعاون الإنمائي من مجموعة من الناس لتحقيق الأهداف التربوية التي تم وضعها. فالعمليات وتشمل هذه الأنشطة تحضير (Planning) وتنظيم (Organizing) والإثارة (Actualiting) والإشراف (Controlling) كعملية لجعل الرؤية إلى العمل.<sup>14</sup>

إدارة التربية هو أيضا سلسلة كاملة من الأنشطة المشتركة أو عملية مراقبة الأعمال على تعاونهم ويتعلق الغرض من التربية، والتعاون البشري أساسا.<sup>15</sup>

إذا كان مفهوم الإدارة تطابق على التربية فتشمل الأشياء التي تصبح هدفا للإدارة أو ترتيب. على نحو أدق، تعريف إدارة التربية هي سلسلة جميع الأنشطة التي تشير إلى الجهود التعاونية بين اثنين أو أكثر لتحقيق الأهداف التربوية التي تم وضعها.<sup>16</sup>

من خلال تطبيق التعريف السابق في التربية التي تحدث في منظمة، فالتعريف الكامل كما يلي: إدارة التربية هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة بما تجري عملية مجموعة في المؤسسات التربوية، من أجل تحقيق الأهداف التربوية التي تم وضعها سابقا، ليكون فعالية وكفاءة.<sup>17</sup>

و زادت موليانى نورهادى (Mulyani A. Nurhadi) التأكيد على

13 Suharsimi Arikunto, Manajemen Pendidikan....., p. 4

14 E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005), p. 7

16 Suharsimi Arikunto, Manajemen Pendidikan....., p. 4

١٥ نفس المرجع، ص. ٩

١٧ نفس المرجع، ص. ٤

خصائصها أو فهم الواردة في هذا التعريف و هي:<sup>١٨</sup>

أ) الإدارة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها من البشر و على البشر و للبشر.

ب) مجموعة الأنشطة هي عملية إدارة من الأنشطة التربوية التي هي محمل و خاص و مختلفة بجذب كسب ربح متوفّر للشركة أكبر ما يمكن. والغرض من هذا النشاط التربوي لا يخرج عن الأهداف التربوية العامة والأهداف التي وضعتها دولة.

ج) وقد أجريت عملية الإدارة يقوم بها مجموعة من الناس الذين هم أعضاء في منظمة بحيث ينبغي الحفاظ على أنشطتها من أجل خلق ظروف عمل متناغمة دون المساس العناصر البشرية المشاركة في الأنشطة التربوية.

د) وقد أجريت عملية لتحقيق المهدّف الحدد سلفاً، والتي تشمل في هذه الحالة أغراض العامة (لأغراض العامة) والتي يحملها كل مؤسسة من مؤسسات التربية (لأغراض خاص).

ه) وقد أقيم عملية الإدارة بحيث يكون المهدّف فعالية وكفاءة.

ب. وظائف إدارة التربية

من أجل تحسين نوعية التربية، يطلب من رئيس التربية لتنظيم عملية التربية باستخدام مفهوم الصحيح للإدارة ا التربية. بشكل عام، تحديد الوظائف الأساسية للإدارة التربية يتضمن أي تخطيط(*Planning*) ، تنظيم

<sup>١٩</sup>،(*Organizing*) ، والقيادة(*Leading*) ، والشرف (*Controlling*) بالإضافة إلى ذلك القدرات الإدارية المطلوبة من الشركة الرائدة في إدارة التربية. شرح مهام كل هي كما يلي:

ج. تعريف جودة التربية

الجودة المرجوة من التربية لا يحدث فجائياً. الجودة المطلوبة لابد من التخطيط. الجودة يجب أن يكون جزءاً هاماً من استراتيجية مؤسسة وأمسك

ذلك إلزاميا لاستخدام نهج منظم لاستخدام عملية التخطيط، والتخطيط الاستراتيجي هو جزء واحد في جهود تحسين الجودة. ويمكن تفسير الجودة والنوعية (الجودة). وفقا لجوران (Juran)، والجودة هي ملائمة لاستخدام المنتجات لتلبية احتياجات العملاء ورضاهما، بينما وفقا لنوعية كروسي (Crosby) هو وفقا للضمنية وموحدة.<sup>20</sup> بشكل عام، ونوعية نظرة شاملة وخصائص السلع أو الخدمات التي أثبتت في تلبية احتياجات المتوقعة أو ضمنية. في سياق التربية، مفهوم الجودة وتشمل المدخلات والعمليات والخرجات من التربية.<sup>21</sup> مساهمة التربية في بناء الأمة هي بالتأكيد ليست مجرد توفير التربية، ولكن جودة التربية، سواء من حيث المدخلات والعمليات والخرجات والنتائج. جودة التربية الإدخال المعلمون الجودة، والمعلمون الصف، وجودة المناهج الدراسية، ومرافق الجودة، ومحنل جوانب التربية الجيد. عملية نوعية التربية هي ذات جودة العملية التربوية. مخرجات التربية الجودة هم من خريجي الذين لديهم الكفاءة في الحركة. ونتيجة لجودة التربية والخريجين القادرين على الاستمرار في مستوى أعلى أو استيعابها في عالم الأعمال أو الصناعة.<sup>22</sup> إذا نظرنا إليها من حيث علاقة بين الجودة والتربية، بأن جودة التربية هي قدرة المدارس على أن تكون الإدارة التنفيذية و كفاءة المكونات المرتبطة بها مع المدرسة، حتى يحصل عن القيمة المضافة لهذه المكونات وفقا لقواعد ومعايير المعامل بها.

#### د. خصائص جودة التربية

عند عثمان، الودة لها ١٣ الخصائص، على النحو التالي:<sup>23</sup>

١. الأداء (الأداء): تتعلق بالوظيفي لجوانب المدرسة.
٢. وقت التدريس (خطوط الوقت): مع الانتهاء من فترة زمنية معقولة.

<sup>20</sup> M. Kharis Fadillah, "Manajemen Mutu Pendidikan Islam di Pesantren" At-Ta'hib: Jurnal Kependidikan Islam, Volume 10, Nomor 1, Juni 2015, p. 119

<sup>21</sup> Aminatul Zahroh, Total Quality Management: Teori & Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), p. 28

<sup>22</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, Manajemen Pendidikan, (Bandung: Alfabeta 2014), p. 288

<sup>23</sup> Aminatul Zahroh, Total Quality Management..... p. 29

٣. موثوقة (الموثوقة): ممتاز الأخير الخدمة الطويلة في الحياة.
  ٤. المثانة (المثانة): مرونة.
  ٥. جميل (تصميم).
  ٦. العلاقة البشرية (واجهة الشخصية): التمسك بالقيم الأخلاقية العالية والاحتراف.
  ٧. سهلة الاستخدام (سهل الاستخدام): المشورة والبنية التحتية وسهلة الاستخدام.
  ٨. شكل خاص (ميزة): بعض المزايا.
  ٩. معايير محددة (معايير ملخصات): تجتمع معايير معينة.
  ١٠. الاتساق (الاتساق): ثابت أو مستقر.
  ١١. الموحدة (التوحيد): من دون اختلاف، وليس مختلطة.
  ١٢. القدرة على خدمة (للخدمة): غير قادرة على توفير الخدمة الممتازة.
  ١٣. الدقة (الدقة): السرعة في الخدمة.
- هـ التنفيذ الإدارية المؤسسة على المدرسة
- مع زيادة مشاكل التربية في إندونيسيا، تستخدم المدرسة بإدارة المؤسسة على المدرسة. يرجى من هذه الإدارة إخاء أصل المشاكل التربية. بالإضافة إلى ذلك في تنفيذ هذه الإدارة تحتاج إلى الوقت والمساحة الكافية، الاستراتيجية الصحيحة، والوسائل الدافعة في تنفيذ.<sup>٢٤</sup>
- أ) الاستراتيجية في تنفيذ إدارة المؤسسة على المدرسة

جاء مصطلح استراتيجية بمعنى خطة دقيقة في آداء البرنامج للوصول إلى الغاية المرجوة.<sup>٢٥</sup> كان مصطلح استراتيجية في السابق، أُستخدمت للغزو، لكن الآن أُستخدمت تلك المصطلح في كثير من الجوانب الحيوية. فجاء معنها بخطة دقيقة للوصول إلى الغاية المرجوة. تنفيذ قرارات مسؤولي لعنة سريلما تجري سياراً فعالية و كفاءة

<sup>24</sup> Nanang Fattah, Manajemen Berbasis....., p. 20

<sup>25</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional,(Jakarta: Balai Pustaka, 2001), p. 708

إذا كانت مدعومة بموارد البشرية المهنية في استخدام المدرسة وكافية المالية بحيث المدرسة قادرة على تقسيم الموظفين حسب وظيفتهم ووسائل وخرائط المدرسة لدعم عملية التعليمية. وكذلك، الدعم من المجتمع والأولياء يكون مرتفعة.<sup>26</sup>

استراتيجية في تحقيق الأهداف عن تنفيذ قرارات مسؤولًا لعدة سريعاً تحتاج على نظر في تعقيد المشاكل المدرسية بإندونيسيا مما أدى تحقيقها، نظراً على أولوية الأوقات مدى القصير والمتوسط والطويل.<sup>27</sup> إضافة على ذلك، لأفضل النتائج في الأيام المستقبل تحتاج على المجموعة التي تسهل أصحاب المصلحة في الدعم هذه استراتيجية.

**ب) الاستراتيجية في إعداد الفكرة الإدارية المؤسسة على المدرسة**

على المدرسة في تنفيذ الفكرة الإدارية المؤسسة على المدرسة لا بد أن يراعي الأمور الآتية: تحطيم ميزانية المدرسة، إدارة المدرسة مؤسساً على ميزانية المدرسة، مشاركة المجتمع على تصنيف المدرسة.<sup>28</sup> أن الشروط لرفع جودة المدرسة وإدارته المؤسسة على المدرسة يحتوي على: أ) اختيار رئيس المدرسة، ب) كون المشاركة، ج) القدرة الأساسية والوالدية، د) الكفاءة على الإستفادة في مجال المالية

<sup>29</sup>. EBTANAS

**ج) تصنيف المدرسة**

تنفيذ الإدارة المؤسسة على المدرسة يحتاج إلى النظوم التي تستخدمن ليكون مصدراً في التخطيط، والإشراف، والتقويم حتى تقدم الأعمال. وتلك الأجهزة تعرف في أول وحلة، من حلال التدريبات التي أدتها من حلال الأوقات القصيرة.<sup>30</sup>

وقال مولياسى (Mulyasa) في كتابه فهو يقول «فليكون

26 E. Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah , (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2011), p. 58

27 Nanang Fattah, Manajemen Berbasis....., p. 20

نفس المرجع، ص. ١٩	٢٨
نفس المرجع، ص. ١٩-١٨	٢٩
نفس المرجع، ص. ٢٥	٣٠

الإدارة المؤسسة على المدرسة منفذة، فلذلك يحتاج إلى تقسيم المدارس حسب كفاءتهم على الإدارة بالنظر إلى الأحوال، والميدان، وجودة المدرسة».<sup>٣١</sup> فوجد بهذه الأحوال أنواع المدارس، فهي المدرسة الجيدة، والمدرسة المتوسطة، والمدرسة الدانية.<sup>٣٢</sup>

**عرض البيانات وتحليلها :استراتيجية تنفيذ الإدارة المؤسسة على المدرسة في رفع جودة التربية.**

**أ. أجهزة تنفيذ الإدارة المؤسسة على المدرسة**

أن تطبيق الإدارة المؤسسة على المدرسة يحتاج على أجهزة تنفيذ الإدارة من النظوم العامة التي تستخدم ليكون مصدرا في التخطيط، الإشراف، والتقويم، وتقسيم الأعمال.<sup>٣٣</sup>

ويتالف تخطيط المدرسة من رؤية وبعثة وبرنامج للإيرادات وال النفقات المتعلقة بخطه العمل والميزانية، وهي من أهم الأجهزة في المدارس التي تعتمد على الإدارة، استنادا إلى وثائق المدرسة، ويشمل تنفيذ الإدارة المدرسية في شكل كتابي من المدرسة في تخطيط المدارس الدينية الرؤية، والمهمة عن طريق تصميم ووضع برنامج عمل مع ميزانية الدخل والنفقات المدارس كل عام، ومشروع برنامج المدرسة تشمل برنامج عمل الطلاب، والمناهج الدراسية، والروحانية، البرنامج مع العمل القصير والطويل. وفي حين ان خطه إيرادات الميزانية ونفقات المدرسة تشمل تفاصيل خطه التمويل الخاصة بالمدارس الدينية لتنفيذ الانشطة في برنامج العمل، فقد حدث توزيع للإيرادات والنفقات وتكليف التشغيل.<sup>٣٤</sup>

في تخطيط التعليم، في المقام الأول في رؤية ومهمة المدرسة. وتعرف الرؤية بأنها: نظره ثاقبه على مصدر الاحاله إلى المدرسة وتستخدم للاستشاد بها في صياغة مدرسه البعثة، والتبصر في المدارس التي ستؤخذ فيها، وصورة

٣١ نفس المرجع، ص. ٢٥

32 Nanang Fattah, Manajemen Berbasis....., p. 18

33 Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah, (Bandung: Rosda, 2002), p. 62

٣٤ المراجع السابق ٢٩/٢٩ Research-W / ٠٢

المدرسة المستقبلية المرغوبة.<sup>٣٥</sup>

وكانت رؤية المدارس الدينية تعمل كاتجاه أو مبادئ توجيهية في وضع السياسات واتخاذ قرار هام بالنسبة لكل حاجه إلى المدارس الدينية، ووضع رؤية للكيفية التي يفترض ان يكون بها التصوير في المدرسة، على افتراض تغيير المدرسة نحو الأفضل.<sup>٣٦</sup>

وبالتالي فان صياغة رؤية المدارس الدينية ورسالتها يجب ان تقاس بحيث يمكن فهمها والعيش فيها وتنفيذها من قبل المدرسة المحلي. ووفقا للباحثين في رؤية المدرسة ومهمتها، فإن وجود الأحزاب القوية الراغبة في إنشاء مذهب إسلامي، والفكر، ومفید في المجتمع، يمكن أيضا ان ينظم التعليم المتكامل بين العلوم العامة وعلم الدين.<sup>٣٧</sup>

وانطلاقا من رؤيتها ومهمتها في تحسين نوعيه المدارس إلى جانب المجتمعات المحلية لتخطيط ووضع برنامج عمل للأجلين القصير والطويل بما في ذلك الميزانية، ويجب ان يتضمن هذا التخطيط للبرنامج المدرسي النوعية المستهدفة لما سيتحقق في تلك السنن باعتباره عمليه تحسين نوعيه التعليم، مثل الحصول على الإنجازات في مجال المهارات والرياضة وما إلى ذلك. ووفقا لما ذكره نائب رئيس المدارس الدينية، فإن البرنامج الذي وضع بالاشراك مع المدارس الدينية بالتساوي بين الوالدين والمجتمع المحلي، يجب ان تكون المدرسة الدينية وفقا لخدماتها مستوفيه لاحتياجات المجتمع. ونظرا لان التركيز في تنفيذ مفهوم الإداره المؤسسة على المدرسة هو نوعيه الطلاب، فإن البرنامج المنظم يجب ان يدعم تطوير المناهج الدراسية مع الاهتمام بمجموعه المناهج الدراسية الوطنية، والخطوات الالازمة لإنجازها في عمليه التعلم ومن سيقوم بها.<sup>٣٨</sup>

وفي حين إنه في سياق الإشراف يظهر هذا النشاط لتحديد مقدار التخطيط الذي يمكن تنفيذه. ووفقا لما ذكره نائب رئيس المدرسة في مجال هيئة الإشراف على المدارس، فإنه يجري عن طريق مراقبه اي أنشطه يضطلع

٣٥

المراجع السابق / ٠٢ / ٢٠١٧/٠٣/١٥ Research-D

36 Depdiknas, Manajemen Peningkatan Mutu MBS, (buku 1, konsep dan pelaksanaan), (Jakarta: Dirjend Dikdasmen, Direktorat SLTP, 2001),

p. 33

٣٧

الملاحظة / ٠٢ / ٢٠١٧/٠٤/٠٦ Research-O

٣٨ المراجع السابق / ٠٢ / ٢٠١٧/٠٣/٢٩ Research-W

بها، وذلك مثلاً بالقيام بالمراقبة، والاشراف المباشر أو غير المباشر في شكل تقارير مكتوبه وشفويه، ويتم الاشراف تدريجياً بحيث يمكن استخدام النتائج لإجراء تحسينات.<sup>٣٩</sup>

ووفقاً لما ذكره رئيس المدرسة، فإن تنفيذ التقييم هدفه لعرفه نجاح برنامج تحسين الجودة قد حقق أهداف الجودة التي حددت سابقاً، إما كانت قصيرة أو طويلة. وقد أجري التقييم الطويل الأجل كل فصل دراسي، في حين ان المدى الطويل لكل نهاية من السنة. وفي هذا التقييم، تشمل المبادئ الرئيسية كل معلم وموظفي آخرين من أجل تقديم التقييم. وبالتالي، يجب اشراك إباء المتعلمين والمجتمع كأطراف خارجية لتقديم نجاح البرنامج الذي تم تنفيذه.<sup>٤٠</sup>

والدور الذي يضطلع به رئيس المدرسة بوصفه قائداً يتمتع بالاستقلال الذاتي والسلطة والثقة للقيام بالمراقبة في مدرسته. ويعني الحكم الذاتي منح الحكم الذاتي للإشراف على المدرسة. والمدرسة هي سلطة الحكم الذاتي وأدارة المدارس الدينية الخاصة.<sup>٤١</sup>

وتبين استراتيجية تنفيذ الإداره المؤسسة على المدرسة أنها تستبق المشاكل المرتبطة باداره التعليم وتسعي إلى إيجاد حلول لها، ولا سيما في مجال تعلم الطلاب. والانفتاح والأمانه مطلوبان لتوفير المعلومات الفعلية والمروب من الخوف.

بـ العوامل المؤثرة إلى استراتيجية الإداره المؤسسة على المدرسة

أ) العوامل الدافعة في تنفيذ الإداره المؤسسة على المدرسة

ومن العوامل الدافعة في إستراتيجية الإداره المؤسسة على المدرسة هي وجود الدوافع من الحكومة تشاوراً كان أو تنسيقاً، ثم كانت الحكومة تعطي للمدرسة السلطة لتأييد الرؤية، البعثة، وأهداف التبوبية بشكل واضح وأوسع. كما ذكر في الباب الثاني بما قال نور خالصيص أما العوامل التي تدفع

٣٩ نفس المرجع، ٢٠١٧/٠٣/٢٩ Research-W / ٠٢

٤٠ نفس المرجع، ٢٠١٧/٠٣/٢٩ Research-W / ٠٢

٤١ المراجع السابق ٢٠١٧/٠٣/٢٩ Research-O / ٠١

تنفيذ الإدارة المؤسسة على المدرسة، فهي لزوم امتلاك المدرسة السلطة التامة على الاستيعاب، والسيطرة، والتطوير والمعلومات والمهارات، والتشجيع من قبل الحكومة.<sup>٤٢</sup>

الحكومة هي مؤسسة التي نظمت النظام التربوي بإندونيسيا، فوجود الإهتمام والد الواقع من قبل الحكومة بالمدارس ستساعدها في ترقية جودة التربية.<sup>٤٣</sup>

نمط رياضة رئيس المدرسة في أحد التقريرات، وبناء الصلة الحسنة بين المدرسين ومسؤوليات في المدرسة التي تساعده على أداء الأنشطة التي خططتها المدرسة. ووجود الكفاءة المالية من الحكومة بشكل المساعدة المالية إلى المدرسة وحسن إستعمالها نحو ما تحتاجه المدرسة، ومساعد المدرسة الجيدة في مجاله، ثم المدرسة لها الثقافة الحسنة في رفع جودة التربية في المدرسة الثانوية مطلع الأنوار سوكاما جو.

كما ذكر في الباب الثاني بما قال نور خالصي أما العوامل التي تدفع تنفيذ الإدارة المؤسسة على المدرسة، فهي القيادة المختارة، وجود عملية الأخذ بالتقارير الديمقراطية، وجود الدور الذي لعبه المجتمع بشكل فعال في مجال التمويل.<sup>٤٤</sup>

عند تايري رسماياني (Tati Rosmiati)، أن شكل الريادة رئيس المدرسة من أحد العوامل التي تؤثر إلى الجودة التربوية في المدرسة. لأن رئيس المدرسة كالمحرك في تنظيم النظام بالمؤسسة.<sup>٤٥</sup>

ب) العوامل المانعة في تنفيذ الإدارة المؤسسة على المدرسة  
كان المدرسوون أحياناً غير منتظمين في الدراسة، يسبب عدم الانتظام إلى توقف العملية التعليمية ويكون قدوة سيئة للطلاب.

كما ذكر في الباب الثاني أما العوامل التي تمنع تنفيذ الإدارة المؤسسة

42 Nurkholis, Manajemen Berbasis....., p. 132

٤٣ نفس المرجع، ص. ١٣٣

٤٤ نفس المرجع، ص. ١٣٣

45 Tim Dosen Administrasi, Manajemen Pendidikan....., p. 125

على المدرسة، فهي عدم المشاركة والمتابعة، عدم الفعالية.<sup>٤٦</sup> لابد للمدرس أداء المسؤولية كترتيب النظام داخل الفصل وإعطاء المثال الجيد إلى التلاميذ.<sup>٤٧</sup> عدم التدريب على المدرسين، يؤدي إلى نقصان فعالية الإدارة المؤسسة على المدرسة.

في الباب الثاني أما العوامل التي تمنع تنفيذ الإدارة المؤسسة على المدرسة، فهي الحاجة إلى التدريبات أو التمرينات.<sup>٤٨</sup> فبحاجة إلى أداء التدريبات كالندوة والمشاورة وغير ذلك، لترقية الجودة المدرسين ويؤدي إلى فعالية تنفيذ الإدارة المؤسسة على المدرسة بشكل جميل.<sup>٤٩</sup>

أراضي المدرسة ليست واسعة، تشير هذه الواقعة إلى عدم الملائمة بين عدد المباني وعدد الطلاب كلهم. كانت الأبنية المتحركة وغير المتحركة محتاجة لوصول إلى الأهداف بشكل مرتب وفعالية.<sup>٥٠</sup>

### الاستنباط

مؤسسًا على البيانات السابقة فأأخذ الباحث الاستنباط على الأمور الآتية:  
أ) و المناسبة تطور الجودة التربوية فالاستراتيجية في تنفيذ الإدارة المؤسسة على المدرسة في المدرسة الثانوية مطلع الأنوار سوكاما جو تحتوي على (١) إعداد الفكرة، (٢) تصنیف المدرسة، (٣) المرحلة التنفيذية، (٤) أجهزة تنفيذ الإدارة المؤسسة على المدرسة.

ب) العوامل المؤثرة إلى استراتيجية الإدارة المؤسسة على المدرسة في المدرسة الثانوية مطلع الأنوار سوكاما جو.

أما العوامل التي تدفع تنفيذ الإدارة المؤسسة على المدرسة، فهي وجود الدافع

46 Murkan Sutarto, "Manajemen Berbasis....., p. 347

47 Muhammad Khalifah dan Muhammad Qutub, Menjadi Guru Inspiratif, (Sukoharjo: Mumtaza, 2009), p. 33

48 Murkan Sutarto, "Manajemen Berbasis....., p. 347

49 Suharsimi, Manajemen Pendidikan....., p. 232

الحكومي بشكل التشاور والتنسيق، والحكومة تعطي للمدرسة سلطة في إثبات رؤيتها، وشعارها، وأهدافها التربوية بُوسع وُوضُوح، والقيادة المختارة والديمقراطية في الأخذ بالتقارير. وأما العوامل التي تمنع تنفيذ الإدارة المؤسسة على المدرسة، فهي كان المدرسون أحياناً غير منتظمين في الدراسة، عدم وجود تدريب المدرسين بالإدارة المؤسسة على المدرسة، الوسائل والتسهيلات غير

### مصادر البحث

مصطفى درويش، محبي الدين بن أحمد. ٥١٤١. إعراب القرآن وبيانه. (دار الإرشاد للشئون الجامعية - حمص - سوريا، الطبعة : الرابعة).

عطية الإبراشي، محمد، دون السنة. روح التربية والتعليم. (دار أخاء الكتب العربية).

القرآن الكريم.

- Arikunto, Suharsimi. 2009. *Manajemen Pendidikan*. (Yogyakarta: Aditya Media).
- Departemen Agama Republik Indonesia Basic Education Project. 2011. In Service Training KKM MTs/MI.
- Hasibuan, Malayu, 2016. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. (Jakarta: Bumi Aksara).
- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia).
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. 2001 (Jakarta: Balai Pustaka).
- Khalifah, Muhammad dan Qutub, Muhammad. 2009. *Menjadi Guru Inspiratif*, (Sukoharjo: Mumtaza).
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya).
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi*. (Bandung: Rosdakarya).
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: PT. Remajda Rosda Karya).
- Narbuko, Cholid. Ahmadi, Abu. 1991. *Metodologi Penelitian*. (Semarang: Bumi Karya).
- Nurkholis, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model, dan Aplikasi*. (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia).
- Profil Madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Anwar Sukamaju

- Rachman Shaleh, Abdul. 2004. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa Visi, Misi dan Aksi*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada).
- S. Margono. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. (Jakarta: Rineka Pencipta).
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta).
- Suparlan. 2015. *Manajemen Berbasis Sekolah dari Teori sampai dengan Praktik*, )Jakarta: Bumi Aksara).
- Syafaruddin, 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, Konsep, Strategi, dan Aplikasi. (Jakarta: Grasindo).
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2014 *Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta).
- Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Usman, Husaini. 2016. *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara).
- Yusuf Udaya, Kadarman. 2001. Pengantar Ilmu Manajemen. (Jakarta: PT Prenhallindo).
- Zahroh, Aminatul. 2014. *Total Quality Management: Teori & Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media).
- Aminah, Siti. Murniati AR. Nasir Usman. 2015. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada MTsN Kota Lhokseumawe*. Jurnal Administrasi Pendidikan: Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Vol. 3 No. 2.
- Fadillah, M. Kharis. 2015. *Manajemen Mutu Pendidikan Islam di Pesantren*. At-Ta'dib: Jurnal Kependidikan Islam. Vol.10. No. 1.
- Prasetyo, Hanif. 2017. *Perbandingan Manajemen Berbasis sekolah antara SMP Negeri 1 Diwek dan MTs Negeri Keras Diwek Jombang*. Lembaga Penelitian: Jurnal Penelitian Pendidikan, Vol. 1. No.1.
- Sutarto, Murkan. 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah*. The Manager Review: Jurnal Ilmiah Manajemen. Vol. 13. No. 3.