



# الخطة الإستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة (2020 – 2025)



المنصورة

2020

## المحتويات

الصفحة	
22-4	الإطار الفكري والمنهجي للخطة الاستراتيجية .....
5	مقدمة .....
6	أولاً: نبذة تاريخية عن كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة.....
11	ثانياً : فلسفة الكلية في ضمان جودة التعليم .....
12	ثالثاً : الافتراضات الأساسية للخطة الاستراتيجية.....
13	رابعاً: منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية .....
19	خامساً: الأطراف أصحاب المصلحة في الخطة الاستراتيجية .....
20	سادساً: تقييم المخاطر .....
21	سابعاً : أولويات الكلية خلال فترة إعداد الخطة .....
52-23	الخطة الإستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة.....
24	أولاً: رؤية ورسالة الكلية .....
25	ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية .....
22	ثالثاً: مراجعة نتائج التحليل البيئي مع الأطراف ذات العلاقة .....
42	رابعاً: مصفوفة العوامل الإستراتيجية .....
48	خامساً: إختيار الإستراتيجية المناسبة .....
50	سادساً: تحليل الفجوة الإستراتيجية .....
55-53	الغايات والأهداف الاستراتيجية .....
76-56	الخطة التنفيذية لإستراتيجية الكلية .....
82-77	السياسات المرشدة للكلية.....
88-83	آلية وإجراءات متابعة وتقييم تطبيق الخطة التنفيذية للخطة الإستراتيجية...
83	تمهيد.....
83	أولاً: تشكيل فريق مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للكلية.....
84	ثانياً: أهداف متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية.....
84	ثالثاً: آلية متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية.....
86	رابعاً: تقارير متابعة ومراقبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.....

الإطار الفكري  
والمنهجي  
للخطة  
الإستراتيجية

**مقدمة:**

يعد التخطيط عملية استشراف بالمستقبل واستعداداً له انطلاقاً ويتم من خلال تحليل الحاضر والتنبؤ بتوقعات واتجاهات المستقبل لتحقيق الأهداف المرجوة، بهدف تحديد الأساليب والآليات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفقاً لأولويات وجدول زمني محدد، وتحديد دقيق للمسئوليات وفي إطار الموازنة المتاحة

فالتخطيط من جهة أخرى هو العملية التي من خلالها يتم اتخاذ قرارات لتحديد كيف نصل لما نريد من خلال معرفتنا بموقعنا الحالي. ولذلك فالتخطيط الاستراتيجي يعتمد على تحديد الأهداف لبعيدة الأجل؛ التي تمثل المستقبل المرغوب فيه للمؤسسة عن طريق رسم الخطط التنفيذية التي تكفل الوصول لتلك الأهداف، وبالتالي تخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمة لذلك بعد تحديد متغيرات البيئة الداخلية متمثلة في نقاط القوة والضعف، ومتغيرات البيئة الخارجية متمثلة في الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة. وهي بذلك عملية ديناميكية مستمرة ومتغيرة تعتمد على نظام إداري متكامل وتؤثر على المؤسسة في المستقبل.

ويتضح من ذلك أهمية وجود خطة استراتيجية لأي مؤسسة تسعى للنمو والتطوير وتريد أن تحجز لها مكاناً مرموقاً في المستقبل، والذي يتمثل في وضوح الرؤية وتحديد أهداف المؤسسة الاستراتيجية، والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات، وتحقيق التكامل والتنسيق بين كافة مستويات الإدارة بالمؤسسة، وتحديد الأولويات بما يتفق مع احتياجات المؤسسة، وبالتالي السيطرة على المشاكل التي قد تظهر أثناء التنفيذ والتقليل من المخاطر المتوقعة بأكبر قدر ممكن. ولأن كلية التربية للطفولة المبكرة مؤسسة تربوية مسؤولة عن إعداد وتدريب معلمين ومعلمات وباحثين وباحثات في مجال رياض الأطفال تسعى لأن تكون مؤسسة ذات وجود مؤثر سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي، وتهدف أن تتبوأ مكانة علمية ومهنية مرموقة بين كليات التربية للطفولة المبكرة المعتمدة من خلال تحقيق الجودة والتميز في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في مجالات تربية الطفل كما يتضح من رؤيتها، فإن وجود خطة استراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة يضع الكلية على الطريق الصحيح، ويضمن لها تنظيم المدخلات وتفعيل العمليات للوصول إلى مخرجات أفضل في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، ويساعدها في الأساس على تحقيق أهدافها بالفاعلية والكفاءة الداخلية والخارجية المرتبطة بالمعايير المرجعية في مجال إعداد وتكوين معلم رياض الأطفال. كما أن وجود استراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة ينبثق منها خطة تنفيذية واضحة، ومحددة التفاصيل والآليات، يمثل أولوية متقدمة لدى إدارة الكلية لتطوير منظومة العمل العلمي والتربوي والإداري، وصولاً إلى تحقيق الجودة والاعتماد.

ويعرض هذا الجزء للإطار الفكري والمنهجي للخطة الاستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة (2020-2025) وذلك من خلال تناول نبذة تاريخية مختصرة عن كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة، منهجية وضع الخطة الاستراتيجية للكلية، والإفتراضات الأساسية للخطة، ومنهجية إعداد الخطة، والأطراف ذات المصلحة في الخطة، وتقييم المخاطر، وأولويات الكلية خلال فترة الخطة. وفيما يلي عرض لتلك النقاط.

أولاً: نبذة تاريخية عن كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة:

### 1- نشأة وتأسيس الكلية:

تعد كلية التربية للطفولة المبكرة أحدث كليات جامعة المنصورة، حيث أنشئت الكلية بمقتضى القرار الجمهوري رقم (324) لسنة 2007، ويقع مقر الكلية في 60 شارع الجمهورية – المنصورة سابقاً، وحالياً يقع مقر الكلية في شارع كلية الآداب وقد أتمت اللائحة الداخلية للكلية بالقرار الوزاري رقم (2404) بتاريخ 2008/8/28، وعُدلت بالقرار الوزاري رقم (1822) بتاريخ 2009/7/30. وقد بدأت الدراسة بالكلية اعتباراً من العام الجامعي 2009/2008.

والشكل التالي يوضح شعار الكلية:

ويمثل هذا الشعار شكلاً دائرياً يحيط به من الجانبين سنابل الأرز الذي تشتهر بزراعته محافظة الدقهلية منذ زمن بعيد والذي يشكل جزءاً أساسياً من شعار الجامعة، وبالتالي تكون كلية التربية للطفولة المبكرة جزءاً من جامعة المنصورة. يمثل الأطفال الموجودين في وسط الشعار، الأطفال الصغار (بنين وبنات) الذين تقوم الكلية بإعداد وتكوين معلمات متخصصات يقمن برعايتهم وتنميتهم في مرحلة الطفولة (Childhood).

وتمثل الأيدي الموجودة بالشعار الأيدي الحانية لمعلمات رياض الأطفال التي تحمل الأطفال، والتي تمثل مصدر الحنان والرعاية (Caring). وتمثل السنابل التي تحيط بالأيدي مصدر النمو والتنمية المستدامة (Development) لتربية الطفولة المبكرة.

### 2- نوع المؤسسة التعليمية:

كلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة المنصورة إحدى مؤسسات التعليم العالي الحكومية الرائدة في مجال التربية للطفولة المبكرة في مصر وتعتبر كلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة المنصورة الخامسة في مصر من حيث الترتيب الزمني للإنشاء.

### 3- طبيعة وأنواع البرامج التعليمية:

تنظم الدراسة بكلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة المنصورة في برنامج أربعة برامج لمرحلة البكالوريوس:-

- برنامج إعداد معلمات رياض الأطفال (العام).
- برنامج إعداد معلمات التأهيل المهني لذوى الإحتياجات الخاصة.
- برنامج إعداد معلمات رياض الأطفال باللغة الإنجليزية.
- برنامج المنتسورى.

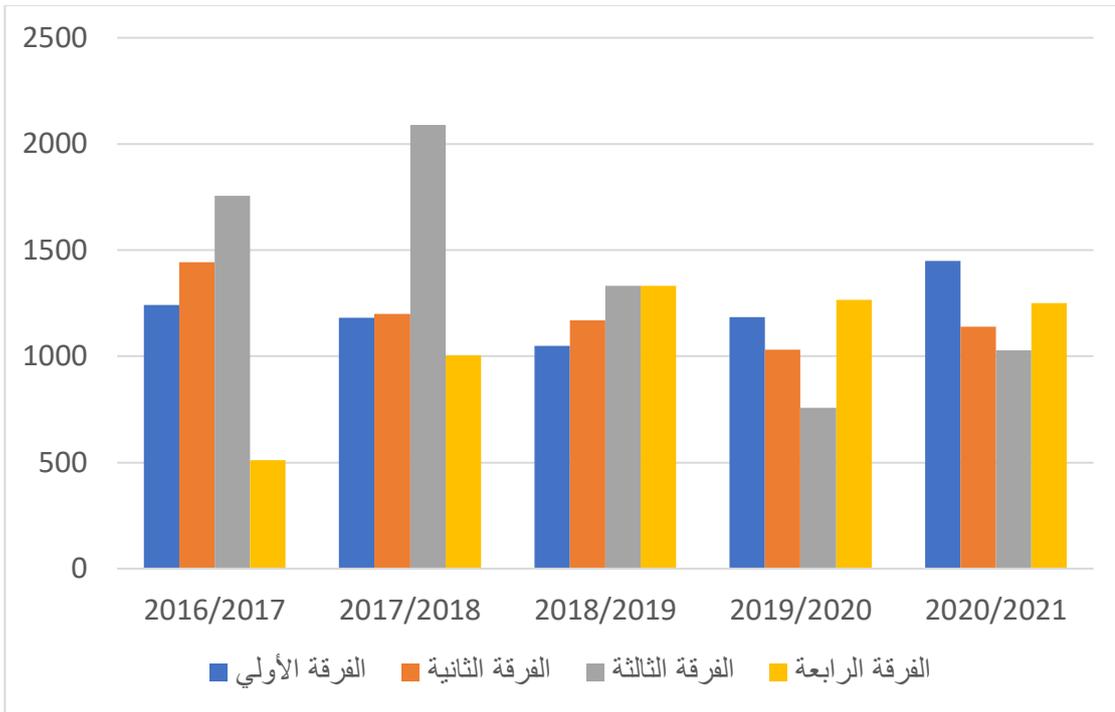
وتقبل الكلية الطالبات فقط. ويبين الجدول التالي تطور عدد الطالبات الملتحقات بالكلية خلال السنوات الماضية:

السنة	الفرقة الأولى	الفرقة الثانية	الفرقة الثالثة	الفرقة الرابعة
-------	---------------	----------------	----------------	----------------



512	1755	1443	1241	2017/2016
1004	2091	1199	1182	2018/2017
1332	1333	1169	1050	2019/2018
1266	757	1031	1185	2020/2019
1252	1028	1138	1450	2021/2020

والشكل التالي يوضح تطور عدد الطالبات بكلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة المنصورة من العام الأكاديمي 2016 /2017 إلى 2021 /2020



#### 4- أقسام الكلية

تتكون كلية التربية للطفولة المبكرة من أربعة أقسام كما يلي:

- **قسم مناهج وطرق تعليم الطفل:** يضم قسم مناهج وطرق تعليم الطفل مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، ويقوم القسم بتقديم المقررات المرتبطة بمجال مناهج وطرق تعليم الطفل بالإضافة إلى الإشراف على التدريب الميداني لطالبات الكلية في الروضات بمدينة المنصورة، حيث يتم هذا التدريب على مستوى راق كإطار تطبيقي لما تدرسه الطالبة في إطار منظومة الجودة والاعتماد بجامعة المنصورة.

- **قسم العلوم النفسية:** يهدف القسم إلى كتساب الطالبة المعارف والمعلومات الأكاديمية المرتبطة بالخصائص النفسية والعقلية من خلال مقررات لإعداد برامج تتلاءم مع هذه الخصائص وكيفية الاكتشاف المبكر للمشكلات النفسية والاجتماعية والإعاقات المختلفة

والتعامل مع ذوى الاحتياجات الخاصة و تعديل جوانب السلوك المرتبطة بالطفل داخل الروضة، وخارجها، والإرشاد الأسرى.

- **قسم أصول تربية الطفل:** ويقوم القسم بتقديم المقررات المرتبطة بمجال أصول تربية الطفل.

- **قسم العلوم الأساسية:** يعد قسم العلوم الأساسية هو القسم المغذي لقسمي العلوم التربوية والنفسية، حيث تتعدد تخصصاته الفرعية ما بين التربية الرياضية، التربية الموسيقية، التربية الفنية، اللغة العربية، اللغة الأجنبية، الدراما والمسرح، التكنولوجيا، الصحة، والتغذية وغيرها من المقررات اللازمة لعمل معلمة رياض الأطفال. ولذلك لا غنى عن التخصصات الفرعية لقسم العلوم الأساسية لإعداد معلمات رياض الأطفال حيث تمثل هذه المقررات الأساس القاعدي لعمل وتطبيقات قسمي العلوم التربوية والنفسية، في إطار من الشمول والتكامل بين التخصصات اللازمة لإعداد معلمة الروضة. كما أن الصبغة التطبيقية لقسم العلوم الأساسية يصب في تنمية المهارات الأدائية والعملية اللازم إكتسابها للعمل مع الأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة، سواء في دور الحضانة أو رياض الأطفال.

#### 5- الدرجات العلمية التي تمنحها كلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة المنصورة

تمنح الكلية الدرجات العلمية التالية:

(أ) : لمرحلة البكالوريوس

- درجة البكالوريوس في التربية "التربية للطفولة المبكرة".
- درجة البكالوريوس في التأهيل المهني لذوى الاحتياجات الخاصة"التربية للطفولة المبكرة"
- درجة البكالوريوس في التربية "التربية الطفولة المبكرة" برنامج اللغة الإنجليزية"
- درجة البكالوريوس في التربية "برنامج المنتسورى"

(ب): لمرحلة الدراسات العليا

- الدبلوم المهني في التربية تخصص التربية للطفولة المبكرة (بنظام الساعات المعتمدة)
- الدبلوم الخاص في التربية تخصص طفل عادى (بنظام الساعات المعتمدة)
- الدبلوم الخاص في التربية تخصص طفل فئات خاصة (بنظام الساعات المعتمدة)
- الماجستير في التربية "التربية للطفولة المبكرة"
- دكتوراه الفلسفة في التربية "التربية للطفولة المبكر"

#### 6- الوضع التنافسي للكلية:

أظهرت نتائج دراسة الوضع التنافسي لكلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة المنصورة أن القيمة التنافسية الإجمالية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة قد بلغت (3.40) نقطة

بما يساوي (68.0%) من القيمة القصوي للقيمة التنافسية لأي مؤسسة تعليمية، وهذا يعد مؤشراً جيداً لقدرة الكلية علي المنافسة علي الصعيد المحلي والإقليمي.

كما أظهرت النتائج أيضاً أن الهيكل التنظيمي، و الفلسفة والأنماط الإدارية و نظم المعلومات، و أساليب التعليم والتعلم ودعم الطلاب قد جاء في مقدمة المجالات التي تمتلك فيها الكلية قدرات تمكنها من المنافسة مع الكليات الأخرى المناظرة، في حين أن مجال البنية التحتية وتجهيزات أماكن التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع قد جاءت في مؤخرة القدرات التي تمتلكها الكلية وتمكنها من المنافسة مع الكليات الأخرى المناظرة، ويوضح الجدول التالي ملخصاً للنتائج الخاصة بتحديد قيمة الوضع التنافسي الراهن لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة:

م	عناصر النجاح الحرجة	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	الهيكل التنظيمي.	15	4	60
2	الموارد البشرية.	10	3	30
3	الفلسفة والأنماط الإدارية و نظم المعلومات.	15	4	60
4	البنية التحتية وتجهيزات أماكن التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.	5	3	15
5	أساليب التعليم والتعلم ودعم الطلاب.	20	3	60
6	القيم المشتركة.	15	3	45
7	الموارد المالية.	10	3	30
8	نظم الجودة الداخلية.	10	4	40
	<b>الإجمالي</b>	<b>100.00</b>		<b>3.40</b>

#### 7- السمات المميزة للكلية:

من خلال نتائج دراسة الوضع التنافسي للكلية، وفي ضوء النقاط المرجحة لكل عنصر، فقد تم تحديد أهم السمات المميزة للوضع التنافسي الراهن لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة فيما يلي:

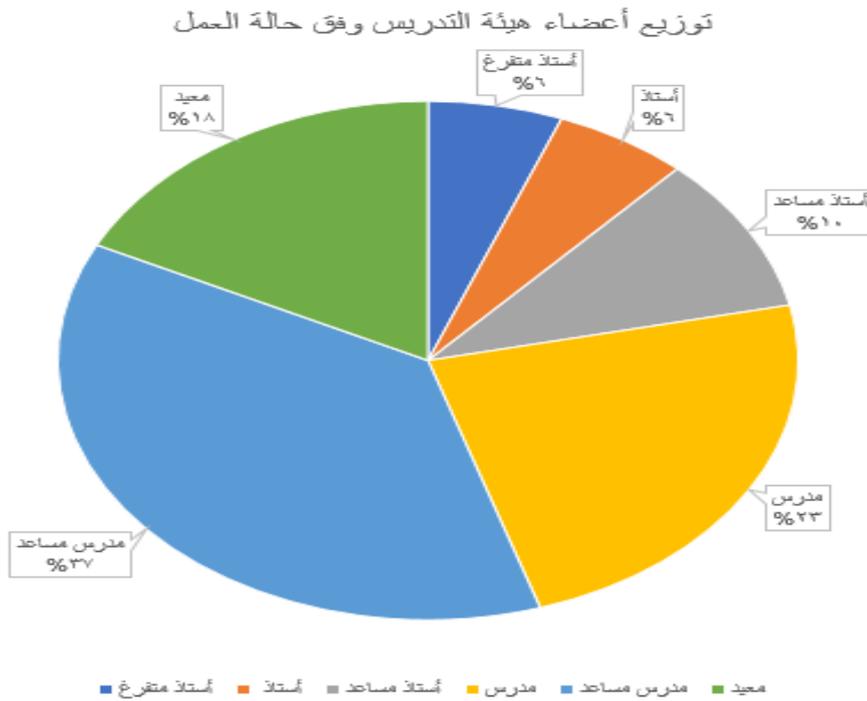
- أن كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة واحدة من ست كليات للتربية للطفولة المبكرة علي مستوي جمهورية مصر العربية وتكاد تكون الوحيدة في منطقة شمال الدلتا.
- كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة تعد من الكليات الواعدة في ظل إتجاه الدولة لجعل التعليم في مرحلة رياض الأطفال إجباري.
- أن كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة بحكم موقعها الجغرافي توجد وسط مجتمع يذخر بالعديد من دور الحضانة ورياض الأطفال يتسم بالتزايد المضطرد في أعدادها.

- تمتلك كلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة المنصورة وأعضاء هيئة التدريس بها شبكة من العلاقات مع الجهات والمؤسسات العاملة في قطاع رياض الأطفال علي المستوى المحلي.
- جميع العمليات والمعاملات الإدارية بكلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة المنصورة ممكنة حيث تمتلك الكلية باعتبارها إحدى كليات جامعة المنصورة شبكة من أنظمة الإدارة الإلكترونية (ضمان الجودة – أعضاء هيئة التدريس – الدراسات العليا – شئون العاملين – المكتبات – طلاب المرحلة الجامعية الأولى - الحسابات ... إلخ) تمكنها من إنجاز جميع العمليات والمعاملات الإدارية بسهولة ودقة وسرعة فائقة.
- تمتلك الكلية هيكل تنظيمي معتمد ومعلن يحقق رسالة ورؤية الكلية، ويسمح بتفويض السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة، وتتوفر بالكلية الأدوات والأساليب والتقنيات اللازمة لتسهيل الإتصال وتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة.
- يوجد بكلية التربية للطفولة المبكرة برامج مميزة (برنامج إعداد معلمات رياض الأطفال، و برنامج إعداد معلمات التأهيل المهني لذوى الإحتياجات الخاصة، وبرنامج إعداد معلمات رياض الأطفال باللغة الإنجليزية، برنامج المنتسوري) تخدم قطاع الطفولة (الأطفال العاديين وذوى الإحتياجات الخاصة) بجميع مستوياته فى المدارس الحكومية والتجريبية والدولية واللغات.

#### 8- الموارد البشرية بالكلية:

يوجد بالكلية (4) أقسام علمية يعمل بها (51) عضو هيئة تدريس منهم (3) أستاذ متفرغ، و (2) أستاذ و (34) ما بين أستاذ مساعد ومدرس ومدرس مساعد، بالإضافة إلي (9) من معاوني أعضاء هيئة التدريس ( معيد ) كما يوضح الجدول التالي:

المجموع	معيد	مدرس مساعد	مدرس	استاذ مساعد	استاذ	استاذ متفرغ	القسم العلمي
22	7	5	6	3	1	-	العلوم الأساسية
9	3	3	-	-	2	1	مناهج وطرق تعليم الطفل
13	4	3	3	2	-	1	العلوم النفسية
10	3	2	2	2	-	1	أصول تربية الطفل
54	17	13	11	7	3	3	المجموع



ويتكون الجهاز الإداري بالكلية من الأستاذ الدكتور عميد الكلية ويعاونه كل من وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب، و وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ووكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا ، ثم أمين الكلية وموظفي و عمال الكلية والذي يقدر عددهم بحوالي (67).

العدد	القسم	العدد	القسم
5	شئون العاملين	2	سكرتارية إدارة الكلية
6	شئون الطلاب	1	أمانة الكلية
7	رعاية الشباب	4	الدراسات العليا والعلاقات الثقافية
4	الإستحقاقات والموازنة	2	وحدة ضمان الجودة
7	المشتريات والمخازن	3	المكتبة
2	المعاشات	4	الشئون المالية والإدارية
8	الأمن	5	الشئون الهندسية
1	هيئة معاونة	3	سكرتارية الوكيل
67	الإجمالي	3	شئون أعضاء هيئة التدريس

**9- الموارد المالية بالكلية :**

تبلغ الميزانية الجارية للكلية ما يقرب من **717280.00** جنية يتم صرف **89.6%** منها علي الباب الأول "أجور ومكافآت". ويوضح الجدول التالي بنود موازنة للكلية للعام المالي **2009/2008**.

البيان	الربط الأصلي	%
▪ الباب الأول.	643080	89.6
▪ الباب الثاني.	73200	10.2
▪ الباب الرابع.	1000	0.2
▪ الباب الخامس.	-	-
<b>الإجمالي</b>	<b>717280</b>	<b>100.0</b>

**المصدر:** جامعة المنصورة، الإدارة العامة للموازنة والحسابات، إدارة الموازنة.

**ثانياً: فلسفة الكلية في ضمان جودة التعليم:**

تتبنى كلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة المنصورة في مجال الجودة الشاملة فلسفة تقوم على توجيه كافة الأنشطة الأكاديمية والإدارية والمالية نحو تحقيق رضا العملاء والأطراف المجتمعية مع التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب للوصول بهم إلى المستويات التي تحقق التميز التنافسي في سوق العمل المحلى والإقليمي، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية تقوم على الالتزام بالتوجه نحو المستفيد، والتحسين والتطوير المستمر، ومشاركة الإدارة والعاملين في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، مع وضع نظام لتقويم الأداء الجامعي في كافة جوانبه بما يحقق المعايير الأكاديمية ومعايير الجودة الشاملة. وترجع أهمية اتباع مدخل الجودة الشاملة بالكلية إلى عدة اعتبارات يمكن إيجازها على النحو التالي:

- التغيير المستمر في احتياجات ومتطلبات سوق العمل مما يتطلب القيام بالعملية التعليمية بأساليب جديدة ومتطورة في ظل التنافسية والعولمة مع ابتكار آليات جديدة لحل المشكلات التي تواجه مسيرة التطور المجتمعي.
- تعاظم دور العنصر البشري المؤهل والمدرّب والقادر على الابتكار والإبداع في التعامل مع النظام العالمي الجديد وتحدياته.
- مساهمة المؤسسات التعليمية في تقدم ونمو المجتمع بتأثيرها على نوعية ومهارة وإمكانيات الخريجين.
- التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يستلزم ضرورة استخدام صيغ متطورة في التعليم مثل تطبيق نظم التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني.
- الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تعوق العملية التعليمية بالكلية مما يحسن من نظرة المجتمع للجامعة.

- جعل برامج ومناهج الكلية التعليمية تتسم بالواقعية لمقابلة التوازن بين توقعات الأطراف المعنية ومتطلبات التنمية المستدامة.
  - ضرورة البحث عن مصادر تمويل ذاتية متعددة لتحسين وتطوير العملية التعليمية والبحثية.
  - ومن ثم فإن الكلية فى سعيها نحو تحقيق مدخل الجودة الشاملة تعتمد على الالتزام بنشر وتعزيز ثقافة الجودة مع العمل على تحقيق الترابط والتجانس بين النظم والإجراءات المتبعة بالكلية من خلال الخطة الاستراتيجية والتي تلتزم بالآتي:
  - التوجه في إدارة الكلية ووحدها برسالة وغايات الكلية وقيمتها وأهدافها.
  - المسؤولية الواضحة وفهم دور كل فرد فى تطبيق ونشر الجودة.
  - تفعيل العملية التعليمية والبحثية بما يخدم المجتمع والبيئة.
  - تحقيق المساواة والعدالة والشفافية والمرونة اللازمة فى أسلوب تقديم الخدمة بما يقابل احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة.
  - التعامل مع الفروق الفردية بين الطلاب سواء على المستوى الاجتماعى أو الثقافى بما يحقق توقعاتهم ويقابل احتياجاتهم.
  - تحديد المجالات المحتملة والممكنة لتحقيق التميز والإبداع والابتكار.
  - الالتزام بالتحسين والتطوير المستمر لجوانب المنظومة التعليمية والبحثية بالكلية.
  - اتباع منهجية قائمة على المبادرة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمجتمع.
  - المتابعة والمراجعة المستمرة للأداء فى ضوء الأهداف والمعايير الموضوعية.
- ثالثاً: الافتراضات الأساسية للخطة الاستراتيجية:**

- تكمن أهمية الخطة الإستراتيجية لضمان الجودة فى التعليم الجامعي فى زيادة كفاءته، والارتقاء بمكوناته، وتعزيز كفاءة مخرجاته، ومواجهة تحديات الجودة، والمواءمة والتمويل. وإعداد الخطة الإستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة يعد أمراً هاماً لتنظيم وتوجيه وتنفيذ والرقابة على وتقييم الأنشطة والخدمات الرئيسية بالكلية. تقوم خطة الكلية الاستراتيجية على مجموعة من الافتراضات الأساسية التي يمكن إيجازها على النحو التالي:
- الدعم الكامل من إدارة الجامعة وقادة المجتمع المحلى المحيط بالجامعة.
  - الخطة الإستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة يجب أن تبني فى سياق رؤية ورسالة الجامعة.
  - التخطيط الإستراتيجي عملية لا نهائية تؤدي إلى التطوير المستمر فى العملية التعليمية وخدمة المجتمع.
  - تطوير الخطة بصورة شمولية تحقق التوازن بين توقعات الأطراف المعنية واحتياجات التنمية المستدامة بالمجتمع.
  - المقارنة المرجعية لتحديد احتياجات التحسين لسد الفجوة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية للإعتماد (NARS) من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد.
  - أن تكون ثقافة ضمان الجودة للتعليم العالي مفهوماً أساسياً وواضحاً لجميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية.

- بناء الخطة الإستراتيجية يتم بطريقة المشاركة والتعاون والتواصل بين جميع المستفيدين وذوى المصالح من الكلية.
- إتاحة كل المعلومات بكل وحدات الكلية لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية.
- الخطة الإستراتيجية تحدد طموحات وألويات الكلية.
- الخطة الإستراتيجية قادرة على تحقيق التطوير والابتكار المأمول فى أداء الكلية.
- وضع برامج وخطط متوازنة ذات رؤى مستقبلية لتحسين جودة جميع العمليات والأنشطة بالكلية.
- تمتع جميع العاملين على كافة المستويات بالحق في المشاركة والمسئولية.
- وضع مقاييس واضحة لقياس الأداء.
- المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية لعمليات التطوير والتحسين
- التقييم الدوري من خلال مجموعة استشارية داخلية وخارجية.
- نشر نتائج المتابعة والتقييم مع مراجعة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية (SWOT).

#### رابعاً: منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية:

##### 1- المنهج المستخدم لإعداد الخطة الإستراتيجية:

تقوم خطة الكلية الاستراتيجية على منهج "التحليل البيئي" SWOT Analysis. وتكمن أهمية هذه المنهج فى قدرته على تحليل "البيئة الخارجية" للكلية External Environment لاستكشاف الفرص المتاحة Opportunities والتي يمكن إستثمارها أو الإستفادة منها والتهديدات المحتملة Threats التي تواجهها الكلية، وتحليل "البيئة الداخلية والخارجية" للكلية والتي تساعد في تحديد نقاط القوة أو التميز Strength والضعف أو القصور Weakness، سعياً نحو وضع الغايات والأهداف الإستراتيجية التي تحقق رؤية ورسالة الكلية. كما أنها تمدنا بالأساس الذي يمكن إستخدامه لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقاً للمعايير المحددة، وبالتالي تعتبر مدخلاً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي للكلية فى علاقتها ببيئتها وسوق العمل واحتياجات التنمية المجتمعية والمستجدات على المستوى المحلي والإقليمي.

وسوف يتم تحليل البيئة الداخلية إستناداً لمجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل الكلية وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها، ويمكن إيجاز أهم هذه المتغيرات الداخلية فى عناصر أساسية هي:

1- الهيكل التنظيمي الرئيسي للكلية ككل والهيكل التنظيمية التفصيلية لإدارتها وأقسامها.

2- الموارد البشرية.

3- الفلسفة والأنماط الإدارية و نظم المعلومات فى الكلية.

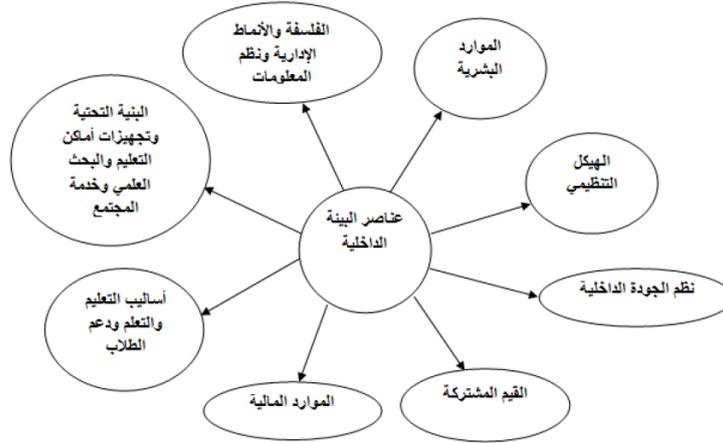
4- البنية التحتية وتجهيزات أماكن التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

5- أساليب التعليم والتعلم ودعم الطلاب.

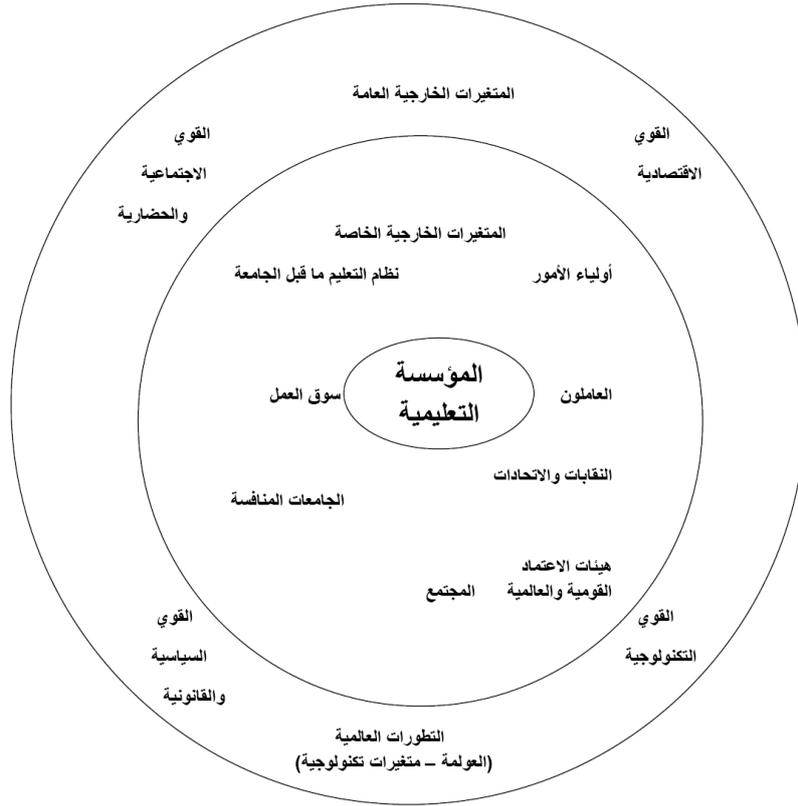
6- الموارد المالية.

7- القيم المشتركة.

## 8- نظم الجودة الداخلية.



أما تحليل البيئة الخارجية فسوف يتم من خلال تحليل مجموعة القوي والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة التعليمية وتخرج عن نطاق سيطرتها. وفي هذا الإطار يمكننا التمييز بين مجموعتين من القوي تتحكم فيها أو توجهها إلي الاتجاه الذي ترغب فيه، الأولي و تعرف باسم المتغيرات أو القوي العامة، وهي التي لا تؤثر في أنشطة المؤسسة التعليمية بشكل مباشر، ولكنها تؤثر فيما تتخذه المؤسسة التعليمية من قرارات، وهذه القوي الخارجية العامة Socio-، Economical، Political، Cultural and Technological والتي يرمز لها بالاختصار (PEST):



- أ - **القوي السياسية والقانونية Political & Legal Forces**: من أمثلتها قوانين حماية البيئة، والتشريعات الجديدة، والقوانين المنظمة لقبول الطلبة، وقوانين التوظيف وغيرها.
- ب - **القوي الاقتصادية Economic Forces**: تشمل اتجاهات إجمالي الناتج القومي، ومعدلات البطالة واحتياجات سوق العمل، واتجاهات الأجور والأسعار، ومتوسط الدخل الفردي، وغير ذلك من القوي التي تنظم تبادل المواد والأموال والطاقة والمعلومات.
- ج - **القوي الاجتماعية والحضارية Social and Cultural Forces**: ومن أمثلتها التغيير في نمط الحياة، والتركيبية السكانية، ومعدلات المواليد، والتوزيع الجغرافي للسكان، والتوقعات المهنية ومجموعة العوامل التي تنظم القيم والأخلاقيات والتقاليد.
- د- **القوي التكنولوجية Technological Forces**: ومن أهمها معدلات الإنفاق علي البحوث والتطوير، والتطورات في نقل التكنولوجيا، وتطورات وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوي التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الجديدة.

والمجموعة الثانية من القوي الخارجية تعرف باسم المتغيرات الخاصة أو ذات التأثير المباشر علي أعمال وقرارات المؤسسة التعليمية، ومن أهم هذه القوي المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية، وأولياء الأمور، والنقابات والاتحادات، والمؤسسات التعليمية المنافسة، وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة التعليمية.

## 2- أدوات جمع البيانات:

إعتمدت الخطة الإستراتيجية الحالية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة على منهج "تحليل المضمون" Content Analysis والذي يقوم على تحليل الوثائق والمستندات Records and Documents و اللوائح والقرارات المتصلة بالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بالكلية، فعلي سبيل المثال تم تحليل مضمون سياسات القبول والتحويل، وموضوعات شكاوي الطلاب، كما اعتمد منهج بناء الخطة الإستراتيجية على عدد من أدوات جمع البيانات كالاستبيانات Qusetionnaires وإستمارات المقابلة المقننة Structured Intetvews وشعبة المقننة Unstructured Intetvews والمفتوحة Structured Intetvews وذلك بغية الوصول لتحليل بيئي متكامل يكشف بوضوح عن نقاط القوة والضعف كما يستجلي الفرص والتهديدات المحتملة، وعلي سبيل المثال فقد تم إستطلاع رأي الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس ومؤسسات سوق العمل في عدد من البنود المتعلقة بالتحليل البيئي للكلية، كما تم إجراء مقابلات مقننة مع القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية. كما تم إستخدام أسلوب العصف الذهني Brain Storming Method والتي استخدمت مع عدد من قيادات الكلية الأكاديمية والإدارية من أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم ومديرى الحضانات ورياض الأطفال والعاملين والطلاب بغية توليد كم من الأفكار التي تؤكد نتائج تحليل مضامين الوثائق واللوائح والمقابلات الشخصية . وأخيراً فقد تم إستخدام أسلوب الملاحظة Observation وخاصة فيما يتصل بجمع البيانات المتعلقة بالبنية التحتية وتجهيزات أماكن التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

## 3- مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية :

وبصفة عامة فقد مر عملية إعداد الخطة الإستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة بالإجراءات والمراحل التالية:

- تشكيل الفريق الإداري والتنفيذي وفريق المراجعة لإعداد الخطة الإستراتيجية لكلية روعي في تشكيله تمثيل مختلف الأقسام العلمية والإدارية بالكلية.
- تحديد العناصر الأساسية للبيئة الخارجية والداخلية للكلية.
- تحديد نوع البيانات المطلوب جمعها لكل عنصر.
- تحديد مصادر البيانات المطلوب جمعها.
- تصميم أدوات لجمع البيانات تتفق وطبيعة البيانات المطلوب جمعها.
- تدريب فريق جمع البيانات.
- جمع البيانات من مصادرها المختلفة باستخدام الأدوات التي تم تصميمها لهذا الغرض.
- التحديد الأولي لنقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات باستخدام منهج SWOT.
- التحديد النهائي لنقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات مع وضع أهمية نسبية (أولويات) لتلك النقاط.
- صياغة تقرير نهائي للتحليل البيئي.
- تحليل مصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية وترتيب أولويات الخطة الإستراتيجية.
- تحليل الفجوة في ضوء نتائج التحليل البيئي والمقارنة بالمعايير القياسية إن وجدت.
- مراجعة وتحديث رؤية ورسالة وأهداف الكلية وفق تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين ووفق نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالكلية.
- اقتراح الغايات (Goals) والأهداف (Objectives) للخطة الإستراتيجية المبدئية للكلية إستناداً لتحليل الفجوات.
- الاستفادة من الخبرة الاستشارية لخبراء التخطيط الإستراتيجي بالجامعات ووزارة التعليم العالي.
- صياغة أولية (مبدئية) للخطة الإستراتيجية للكلية متضمنة البدائل الإستراتيجية ومعايير تقييمها وترتيب الأولويات.
- صياغة الخطة التنفيذية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية التي تم بنائها.
- الإعلان عن الخطة الإستراتيجية للكلية من خلال تنظيم مجموعة من الندوات واللقاءات لعرض مخرجات الخطة الإستراتيجية علي فئات ذوى المصالح والاهتمام من الكلية ومؤسسات المجتمع المدني والهيئات التنفيذية والشعبية بالمحافظة والجهات ذات العلاقة.

#### 4- المرجعيات الأساسية لإعداد الخطة الإستراتيجية :

تم الإعتماد علي العديد من الدراسات التي قامت بها وحدة ضمان الجودة وتقييم الأداء بالكلية كمرجعيات أساسية عند إجراء التحليل البيئي لإستخلاص أهم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للكلية منها:

- قاعدة بيانات (سجلات) لمباني المؤسسة تتضمن التصميم والمساحة - الإضاءة والتهوية وسائل الأمن والسلامة الصلاحية للاستخدام....
- قاعدة بيانات (سجلات) بالمعامل المتاحة وتجهيزاتها ومعداتها وصلاحيتها للاستخدام وصيانتها وتحديثها.
- التقرير الذاتي السنوي عن الأداء الكامل للمؤسسة (آخر إصدار معتمد).
- تقارير المراجعة الداخلية والخارجية.
- نتائج تقييم المقررات الدراسية بواسطة الطلاب، والإجراءات التصحيحية المتخذة بناء على نتائج التقييم.
- نتائج استطلاع آراء الطلاب حول برامج التدريب الميداني.
- قاعدة بيانات المكتبة تتضمن: مساحة القاعات بالنسبة لأعداد الطلاب التجهيزات-المراجع والدوريات- خدمات التطوير- تكنولوجيا المعلومات-العاملين بالمكتبة-مواعيد العمل-الخدمات المقدمة للمتريدين- تسجيل المترددين – وسيلة تلقي الشكاوى- مستوى رضاء المستفيدين....
- قاعدة بيانات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تشمل: الأعداد-التخصصات - الدرجات الأكاديمية - المقررات التي يشارك في تدريسها- عدد ساعات العمل في مجالات التدريس و البحث العلمي وخدمة المجتمع -الاشتراك في المؤتمرات - الندوات - المناقشات المفتوحة - المحاضرات العامة داخل وخارج الكلية- الإشراف على الدراسات العليا - الإرشاد الأكاديمي - الساعات المكتبية.
- دراسة الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية ومعاونيهم.
- دراسة الإحتياجات التدريبية للعاملين بالكلية.
- دراسة إحتياجات المجتمع المحيط من خدمات الكلية.
- نتائج إستطلاع رأي المستفيدين من خدمات الكلية.
- التقارير الصادرة من وحدة ضمان الجودة والإعتماد بالكلية حول أعمال الجودة بالكلية.
- محاضر مجلس الكلية خلال العام الأخير.

- نتائج المراجعة الداخلية والخارجية للكلية.
- الأنشطة الثقافية والعلمية من ورش عمل وندوات ومؤتمرات التي عقدت بالكلية.

#### خامساً: الأطراف المجتمعية(الشركاء الإستراتيجيين) في الخطة الاستراتيجية

#### :Stakeholders Analysis

يعد تحديد الأطراف المجتمعية(الشركاء الإستراتيجيين)والمعنيين Stakeholders من العوامل الهامة لضمان فاعلية الخطة الإستراتيجية، حيث أن مقابلة احتياجات وتوقعات تلك الأطراف من أولى الضمانات التي توضح مدى واقعية الخطة المقترحة في توكيد الجودة وتميز الخدمة التعليمية والبحثية ومدى المساهمات التي تقدمها الكلية لخدمة المجتمع والبيئة. ويمكن تحديد الأطراف أصحاب المصلحة على النحو التالي:

- وزارة التعليم العالي.
- إدارة الجامعة مراكز ضمان الجودة بالجامعة.
- أعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملون.
- الطلاب.
- أولياء الأمور.
- دور الحضانة ورياض الأطفال.
- المنظمات المختلفة بسوق العمل.
- المجتمع بوجه عام.

ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الأطراف المجتمعية(الشركاء الإستراتيجيين)

Stakeholders Analysis في الخطة الإستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة وفق لرؤية فريق العمل بالخطة:

شريك إستراتيجي	شريك أساسي	عاملين	مستفيدين	اصحاب المصلحة
		✓		أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
		✓		الموظفين.
✓				أساتذة متفرغين.
			✓	الطلاب.
			✓	أولياء أمور الطلاب.
	✓			وزارة التعليم العالي.
	✓			المجلس الأعلى للجامعات.
			✓	دور الحضانة ورياض الأطفال.
			✓	منظمات سوق العمل.

شريك إستراتيجي	شريك أساسي	عاملين	مستفيدين	اصحاب المصلحة
	✓			إدارة الجامعة.
	✓			مراكز ضمان الجودة بالجامعة.
	✓			مجلس الجامعة.
✓				الصحافة والإعلام.
			✓	الطبقات الأخرى بالمجتمع.

#### سادساً: تقييم المخاطر Risk Assessment:

لتحقيق النجاح في تطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة يجب تحديد وتقييم المخاطر والعقبات المرتبطة بعملية تصميم وتطوير وتنفيذ الخطة لاتخاذ الخطوات اللازمة للتعامل مع تلك المخاطر والعقبات حال وجودها وتوفير الدعم ومقومات النجاح للخطة، ويمكن توضيح تلك المخاطر والعقبات فيما يلي :

- 1- عدم كفاية الدعم المالى من جانب الإدارة العليا، أو التغيير في أولوياتها واتجاهاتها.
- 2- عدم كفاية الموارد اللازمة للتنفيذ.
- 3- عدم تكامل الخطة وشمولها وتحقيقها للتفاعل المطلوب بين جميع الأجزاء الفرعية المكونة لنظام الكلية.
- 3- عدم توفر نظام لمتابعة تنفيذ وتطبيق الخطة التنفيذية للإستراتيجية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- 4- انخفاض كفاءة وفاعلية نظام الاتصالات والمعلومات.
- 5- عدم الإعداد والتهيئة اللازمة للتعامل مع الخوف ومقاومة التغيير للعاملين.
- 6- استنفاد الوقت والبطء في التنفيذ.
- 7- عدم إشراك جميع العاملين في جهود التحسين والتطوير التي تسعى الكلية إلى تحقيقها في مجال توكيد الجودة والتميز في الأداء.

#### سابعاً: أولويات الكلية خلال فترة إعداد الخطة:

- وحدة ضمان الجودة والاعتماد بالكلية تتولى مسؤولية أنشطة الجودة بالكلية.
- الاهتمام بتحسين البنية التحتية للكلية وخاصة فيما يتصل بإنشاء مبني جديد مستقل للكلية.
- العمل علي تأهيل الكلية للتقدم للاعتماد الأكاديمي، والعمل على التطوير والتحسين المستمر لجودة العملية التعليمية والبحثية والعمليات المساندة بالكلية.
- إنشاء برامج تعليمية للتميز في تخصصات جديدة متفاعلة مع احتياجات الأطراف المعنية وسوق العمل.
- التوسع في استخدام التعليم الإلكتروني، والتعليم المفتوح، والتعليم عن بعد، وتوفير الموارد والبنية اللازمة لتحقيق ذلك.
- تبني نظام الساعات المعتمدة Credit Hours والإرشاد الأكاديمي.

- إنشاء دراسات عليا متكاملة بالكلية.
- تفعيل وعقد أتفاقات للعلاقات الثقافية مع المؤسسات التعليمية والبحثية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية لإنشاء برامج مشتركة على مستوى مرحلة البكالوريوس.
- تسويق خدمات الكلية الاستشارية والبحثية والاهتمام بقضايا البيئة والمجتمع والعمل على المساهمة الفاعلة فى التنمية المستدامة عن طريق التوسع فى البحوث والاهتمام بالبحوث متعددة التخصصات.
- الاهتمام بالتدريب المستمر للقيادات، وأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والعاملين لرفع الكفاءة والفعالية وتحقيق التميز فى الأداء الجامعى والبحثى وخدمة المجتمع والبيئة.
- التوسع فى الأنشطة والخدمات المقدمة للطلاب ولا سيما فى مجال الرعاية الطلابية.

الخطة الإستراتيجية  
لكلية التربية  
للطفولة المبكرة  
جامعة المنصورة

أولاً: رؤية ورسالة الكلية:

## الرؤية Vision :

تسعى كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة أن تكون من بين أفضل خمس كليات للتربية للطفولة المبكرة بالعالم العربي عام 2030 م.

## الرسالة Mission :

تقديم برامج أكاديمية متميزة ومتطورة في مجال التربية للطفولة المبكرة، وتزويد المجتمع بخريجين متخصصين منافسين في سوق العمل، وإجراء بحوث علمية متميزة وتقديم خدمات مجتمعية

## القيم Values :

- تؤمن كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة وتسعى الى احترام وتأصيل قيم العمل الجماعي وتعزيز روح الانتماء والولاء واحترام العدالة والشفافية والنزاهة، والإنضباط، والإلتزام وذلك من خلال:
- إتاحة الخدمة التعليمية: الدستور المصري يكفل حق التعليم المجاني لكل من هو مؤهل بالمتطلبات الضرورية لتلقي مستويات التعليم الجامعي المناسبة بالكلية.
  - نشر روح التعلم الذاتي: التعلم الذاتي الفعال هو أحد القيم التي تحكم منظومة الأداء الجامعي بالكلية، ويتحقق ذلك من خلال توفير موارد التعلم الذاتي الحديثة الميسرة التي تلبي حاجات المجتمع.
  - العمل الجماعي: تعمل الموارد البشرية المتنوعة بالكلية في إطار من روح الفريق المتكامل الذي يرتبط بمنظومة أداء متطورة تكفل تعظيم العائد من تفاعل عناصر هذه المنظومة مع بعضها البعض.
  - ديمقراطية صناعة القرار: تقوم عملية صناعة القرار بالكلية على أساس المشاركة المتكاملة والمتفاعلة بين كافة أطراف صناعة واتخاذ وتنفيذ القرار.
  - التحسين المستمر: تسعى إدارة الكلية إلى توفير مناخ من الإبداع في العمل يضمن تكامل الأفكار، والسعي الدءوب للارتقاء بمصفوفة النتائج ، ومنظومة الأداء بما يضمن دوام التميز باعتباره الأساس السليم للنجاح .
  - المقارنة المرجعية Benchmarking: نؤمن بتكامل المعرفة الإنسانية، ومن ثم تحرص الكلية على أن يكون مستوى الأداء والإنجاز بها مقارنا بأفضل الممارسات العالمية في كل مجال.

- **الجودة الشاملة:** باعتبارها مشروعاً تعاونياً بين كافة أطراف الأداء الأكاديمي بأضلاعه المختلفة ( التعليم – البحث العلمي – خدمة المجتمع ) يقود في النهاية إلى تعظيم العائد من استخدام الموارد المتاحة بالكلية.

## ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية SWOT Analysis:

### تحليل البيئة الداخلية Analysis of Internal Environment:

أوضحت نتائج الدراسة الذاتية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة أن هناك مجموعة من نقاط القوة التي تتميز بها الكلية داخلياً، والتي يمكن استثمارها وتفعيلها على النحو الذي يحقق رسالة الكلية. كما أظهرت نتائج الدراسة بعض نقاط الضعف التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية الكلية في تحقيق رسالتها وغايتها، وهي النقاط التي ستعمل الكلية جاهدة علي تلافيها خلال فترة الخطة الإستراتيجية الحالية.

#### ● نقاط القوة Strength:

- أسفر تحليل البيئة الداخلية لكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة عن وجود (41) نقطة قوة يمكن استثمارها وتفعيلها على النحو الذي يحقق رسالة الكلية، وهي علي النحو التالي:
1. تطبيق نظام الساعات المعتمدة في برامج الكلية مرحلتى(البكالوريوس، والدراسات العليا)
  2. إدارة الكلية من أبنائها ومن المقيمين بصفة دائمة في مدينة المنصورة، مما ييسر العمل العلمي والإداري بالكلية.
  3. الإقبال المتزايد على الكلية.
  4. تطبيق لائحة معدلة للكلية مما ساعد على إضافة مقررات تحتاجها الطالبة في سوق العمل
  5. تفرد الكلية بإنشاء برنامج إعداد معلمات التأهيل المهني لذوى الإحتياجات الخاصة.
  6. استحداث برنامج إعداد معلمات رياض الأطفال باللغة الإنجليزية.
  7. استحداث برنامج المنتسورى.
  8. وضع بروتيكول تعاون مع جامعة المنيا لتفعيل برنامج التعليم المدمج.
  9. اشمال الدراسات العليا بالكلية على العديد من التخصصات والتي تسمح للخريجين بالحصول على الدبلومات المختلفة، ودرجتى الماجستير والدكتوراه.

10. وجود المعامل المختلفة بالكلية (معمل الحاسب الألى- معمل الموسيقى- معمل المهارات اليدوية- معمل التربية الرياضية- معمل المنتسورى) والذى يتيح التطبيق العملى للطالبات داخل الكلية.
11. عمل بروتوكيلات تعاون مع مراكز ومدارس متخصصة لتعليم الطالبات كمركز تطوير الأداء الأكاديمى لحصول طالبات برنامج اللغة الإنجليزية على دورات فى التخصص، وكذلك مع مدارس نوى الإحتياجات الخاصة والمدارس الدولية والحكومية لتدريب الطالبات.
12. وجود وحدة التعليم الإلكتروني والتي ساعدت على نشر المقررات إلكترونيا مما يتيح للطالبات فرصة التعلم الذاتى.
13. وجود مجلة علمية محكمة، مما يتيح فرص للنشر العلمى.
14. تفوق الكلية في مجال الأنشطة الطلابية على مستوى الجامعة، فى الأنشطة الثقافية والفنية والجوالة والمرشدات؛ حيث حصلت الكلية على المركز الأول للعام الثانى على التوالي فى الأنشطة الطلابية ومنحت الدروع الدالة على ذلك.
15. وجود موقع إلكترونى للكلية على شبكة الجامعة يتم تحديثه باستمرار.
16. انجاز الكلية لكافة الأنشطة والمهام المتعلقة بالجودة ومنها على سبيل المثال: توصيف برنامج الدراسة بالكلية - توصيف مقررات الدراسة بالكلية - الدراسة الذاتية وبيان نقاط القوة ونقاط الضعف والمخاطر والفرص المتاحة.
17. تنظيم دورات تدريبية للموجهين والمدرسات الأوائل بالتربية والتعليم.
18. استفادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية من مجموعة البرامج التدريبية التي توفرها مشروعات مركز تطوير الأداء بالجامعة، للارتقاء بمستوى جودة العملية التعليمية.
19. استخدام بعض نظم الإدارة الإلكترونية في تسيير العمل داخل الكلية بالتعاون مع مركز تقنية المعلومات والاتصالات بالجامعة.
20. وجود وحدة لإدارة نظم الجودة.
21. وجود نظام للتحسين المستمر يهدف إلى رفع كفاءة وحدة إدارة نظم الجودة بالكلية من خلال نظام المراجعة الداخلية تحت إشراف مركز الجودة بالجامعة.
22. تخدم الكلية المجتمع من حولها من خلال إنشاء وحدات مثل وحدة الإرشاد النفسى غيرها.
23. إعداد وتوفير دليل للطلاب بالكلية يحتوى على المعلومات الأكاديمية والإدارية عن البرنامج التعليمى.

24. تزويد مكتبة الكلية بمكتبة الكترونية تتبع أسس التبويب والفهرسة العلمية.
25. وجود برنامج للتدريب الميداني للطالبات لتحقيق الأهداف المنشودة.
26. وجود هيكل تنظيمي للكلية يتلاءم مع طبيعة وحدثة نشأتها.
27. تفويض العميد لرؤساء الأقسام والوكيل لاتخاذ القرارات الطارئة لسرعة إنجاز العمل.
28. وجود توصيف وظيفي لجميع الوظائف الإدارية والأكاديمية بالكلية.
29. وجود معايير موثقة لاختيار القيادات الأكاديمية بالكلية.
30. عقد اجتماعات دورية ووضع آلية للتغلب على قضايا تعليم وتعلم الطالبات بالكلية.
31. توافر قواعد بيانات لكل إدارات وأقسام الكلية تُحدّث باستمرار.
32. حرص الكلية على توفير نظم للمعلومات الإدارية والقانونية ودعم القرارات.
33. حرص الكلية على نشر الوعي بحقوق الملكية الفكرية والنشر.
34. وضوح عدم التعارض في المصالح بين الأقسام المختلفة في الهيكل التنظيمي للكلية.
35. النظر في شكاوى ومقترحات الطالبات فيما يختص بالجدول (المحاضرات- الدروس العملية)، نتائج الامتحانات.
36. التزام جميع العاملين بالكلية بأخلاقيات الوظيفة والأمانة العلمية.
37. وجود موقع لكل قسم على الإنترنت به بيانات أعضاء هيئة التدريس مما ييسر للطالبات التعرف على العضو وإمكانية الاتصال به عند الضرورة القصوى.
38. توفر الكلية أجهزة حاسب آلي متصلة بشبكة الانترنت في معظم مكاتب الكلية.
39. وجود بعض الوسائل لضمان الأمن والسلامة (طفايات حريق مثلاً).
40. مشاركة أعضاء هيئة التدريس للطالبات في أنشطة خاصة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
41. مشاركة بعض الأطراف المجتمعية في مجالس الكلية وندواتها وورش العمل للاستفادة من آرائها في برامجها التعليمية.
42. قبول الطالبات بعد إجراء المقابلة الشخصية للتأكد من انطباق المعايير عليهم.
43. تدعيم هيئة التدريس ومعاونتهم مادياً في حضور المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية، مما يزيد من احتكاك الباحثين بنظرائهم على المستوى العالمي، فيرفع من المستوى البحثي ويعطى فرصة للتعاون الدولي في البحث العلمي.
44. الاهتمام بتعيين أعضاء هيئة تدريس ذوى خبرة في جميع الأقسام.
45. وجود سياسات ومعايير أكاديمية للبرنامج التعليمي بالكلية.

46. دعم إدارة الكلية للجودة بالكلية.

### • نقاط الضعف Weakness :

- أسفر تحليل البيئة الداخلية لكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة عن وجود نقاط ضعف قد تؤثر على كفاءة وفاعلية الكلية في تحقيق رسالتها وغايتها، وهي النقاط التي ستعمل الكلية جاهدة علي تلافيتها خلال فترة الخطة الإستراتيجية الحالية، وهي علي النحو التالي:
1. عدم وجود عدد كاف من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، حيث تعتمد الكلية في خططها التعليمية في هذا القسم على السادة المنتدبين من كليات الجامعة، في مقررات اللغة العربية، واللغة الانجليزية، والكمبيوتر.
  2. ضعف الميزانية المخصصة للكلية ضمن موازنة الجامعة باعتبارها كلية حديثة النشأة، مما قد يعوق استكمال تأثيث الكلية وتوفير متطلبات العمل العلمي والإداري بها.
  3. عدم توافق نسبة الطالبات إلى أعضاء هيئة التدريس مع المعايير العالمية.
  4. ضعف مستوى التأهيل المهني لبعض العاملين بالكلية.
  5. وجود عجز في كثير من التخصصات (الإداريين والحرفيين) مما يؤثر بالسلب على أداء العمل والصيانة المطلوبة بالكلية.
  6. محدودية أساليب التقييم المتبعة للطالبات.
  7. لم يُحدد الوضع التنافسي للكلية مقارنة بالكليات المناظرة علي الصعيد القومي والإقليمي.
  8. وجود وحدة لإدارة الأزمات والكوارث بالكلية مع عدم توافر الوسائل الكافية للتعامل مع هذه الكوارث حال وقوعها.
  9. عدم وجود خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالكلية.
  10. عدم إجراء تقييم دوري لقياس مدى إنجاز قضايا التعليم والتعلم داخل الكلية.
  11. غياب الطرق اللازمة لقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
  12. ضعف التسهيلات المادية لممارسة الطالبات للأنشطة الفنية والرياضية والاجتماعية.
  13. محدودية مشاركة الأطراف المجتمعية في مجلس الكلية.
  14. عدم كفاية الكوادر البشرية بوحدة الجودة.
  15. عدم وجود دليل للطالبات باللغة الإنجليزية.

16. عدم وجود عدد كاف من أمناء المعامل المتخصصين.
17. عدم وجود عدد كاف من العاملين بالدراسات العليا بالكلية.

## تحليل البيئة الخارجية Analysis of External Environment

في ظل المتغيرات الراهنة محلياً وإقليمياً وعالمياً أظهرت نتائج التحليل البيئي أن كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة أمامها العديد من الفرص المتاحة، والتي يمكن الاستفادة منها في تدعيم "المركز التنافسي" للكلية وتحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، كما أن هناك مجموعة من التهديدات المحتملة والتي يتحتم على الكلية أن تحدد كيفية التعامل معها في سبيل تحقيقها لرسالتها وغاياتها. وفيما يلي بعض الفرص والتهديدات التي أظهرها تحليل البيئة الخارجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة.

### • الفرص المتاحة Opportunities:

أسفر تحليل البيئة الخارجية لكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة عن وجود (16) فرصة يمكن للكلية استثمارها للتغلب على نقاط الضعف التي تواجهها، وهي علي النحو التالي:

1. التوسع في سياسة الاعتماد والجودة، مما يساعد على رفع كفاءة جميع العاملين بالكلية.
2. نظام الإدارة الإلكترونية المتميز بمركز تقنية الاتصالات والمعلومات بالجامعة.
3. وجود تعاون بين الكلية ومركز تطوير الأداء الجامعي.
4. وجود تعاون بين الكلية و الروضات بالمدارس الحكومية، والتجريبية، والدولية، واللغات، وذوى الإحتياجات الخاصة، ومركز الطفولة.
5. حصول الكلية على مشروع لإنشاء نظام داخلي للجودة من وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي بالتعاون مع جامعة المنصورة.
6. وجود مشروعات تنافسية توفرها الجامعة لتحسين جودة العملية التعليمية والبحثية من خلال مركز تطوير الأداء بجامعة المنصورة.
7. تزايد إقبال سوق العمل الداخلي والخارجي علي خريجات الكلية.

8. إمكانية إنشاء برامج متميزة بمصروفات يتطلبها سوق العمل لتحقيق رؤية ورسالة الكلية من ناحية ولزيادة موارد الكلية عن طريق جذب الطلاب الوافدين من ناحية أخرى.
9. تتمتع الكلية بتفردتها في هذا التخصص بمحافظة الدقهلية.
10. الاستفادة من البعثات والمنح الأجنبية والمهام العلمية في رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
11. وجود سياسات متنوعة للكلية في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
12. دعم الجامعة للكلية قلبا وقالبا.
13. تفعيل قنوات الاتصال مع بعض القطاعات الإنتاجية والخدمية.
14. إمكانية توقيع بروتوكولات خاصة تنظم مساهمات المتبرعين لدعم الكلية.
15. إمكانية إنشاء بعض المراكز الخدمية والوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية لزيادة مواردها المادية.

#### • التهديدات المحتملة **Threats**:

أسفر تحليل البيئة الخارجية لكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة عن وجود (8) تهديد محتمل يمكن للكلية التصدي لها من خلال تعظيم وإستثمار نقاط القوة التي تتميز بها، وهي علي النحو التالي:

- 1- التهديدات المناخية التي قد تحول دون انتظام الدراسة.
- 2- انخفاض معدل النمو الإقتصادي في ظل جائحة كورونا.
- 3- التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا.
- 4- وجود كليات منافسة تقدم التخصص العام بالكلية.
- 5- إلغاء تكليف خريجات كليات التربية(للطفولة المبكرة) ورياض الأطفال.
- 6- النظرة السلبية للمجتمع إلى مهنة معلمة رياض الأطفال.
- 7- عدم إدراج مرحلة رياض الأطفال ضمن السلم التعليمي.

ثالثاً: مراجعة نتائج التحليل البيئي مع الأطراف ذات العلاقة

## :Reviewing SWOT Analysis Results with Stakeholders

بعد أن إنتهى فريق إعداد الخطة الإستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة من إجراء التحليل البيئي للكلية، ولغرض تدقيق النتائج التي تم التوصل إليها فقد تم عقد سلسلة من ورش العمل لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والإداريين، والطلاب تضمنت كل منها عرض تقديمي PowerPoint Presentation للنتائج التي تم التوصل إليها، كما تم تصميم أداة لإبداء الرأي لكل فئة تشمل نتائج التحليل البيئي للكلية. وقد جاءت النتائج علي النحو التالي:

### نقاط القوة والضعف :Strength and Weakness

حققت نقاط القوة والضعف التي تم التوصل إليها نسب موافقة عالية من قبل الفئات المستهدفة (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والإداريين، والطلاب)، حيث تجاوزت تلك النسب مقدار الثلثين في جميع الحالات، ومن ثم فقد تم إعتداد نقاط القوة والضعف الواردة بالتحليل البيئي والإستناد إليها في صياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للكلية.

### الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة

#### :Opportunities and Threats

حققت الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تم التوصل إليها نسب موافقة عالية من قبل الفئات المستهدفة (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والإداريين، والطلاب)، حيث تجاوزت تلك النسب مقدار الثلثين في جميع الحالات، ومن ثم فقد تم إعتداد مصفوفة الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة والواردة بالتحليل البيئي والإستناد إليها في صياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للكلية.

وتوضح الجداول التالية النتائج التفصيلية لمراجعة نتائج التحليل البيئي لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة.

1- نقاط القوة:

% التوافق مع الوضع الراهن بالكلية				نقاط القوة
المتوسط العام	الطلاب	الإداريين	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	
93.40	76.7	85.2	100.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطبيق نظام الساعات المعتمدة في برامج الكلية مرحلتى (البكالوريوس، والدراسات العليا)</li> <li>إدارة الكلية من أبنائها ومن المقيمين بصفة دائمة في مدينة المنصورة، مما يبسر العمل العلمي والإداري بالكلية.</li> </ul>
90.20	89.1	85.3	96.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإقبال المتزايد على الكلية.</li> </ul>
93.40	93.7	86.5	100.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطبيق لائحة معدلة للكلية مما ساعد على إضافة مقررات تحتاجها الطالبة في سوق العمل</li> <li>تفرد الكلية بإنشاء برنامج إعداد معلمات التأهيل المهني لذوى الاحتياجات الخاصة.</li> <li>استحداث برنامج إعداد معلمات رياض الأطفال باللغة الإنجليزية.</li> <li>استحداث برنامج المنتسورى.</li> </ul>
86.30	86.9	76.2	95.8	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع بروتيكول تعاون مع جامعة المنيا لتفعيل برنامج التعليم المدمج.</li> </ul>
95.13	89.1	85.2	100.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>اشتمال الدراسات العليا بالكلية على العديد من التخصصات والتي تسمح للخريجين بالحصول على الدبلومات المختلفة، ودرجتى الماجستير والدكتوراه.</li> </ul>
93.40	93.7	84.2	100.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود المعامل المختلفة بالكلية(معل الحاسب الألى- معمل الموسيقى- معمل المهارات اليدوية- معمل التربية الرياضية- معمل المنتسورى) والذي يتيح التطبيق العملى للطالبات داخل الكلية.</li> </ul>
93.20	93.4	80.5	100.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام بعض نظم الإدارة الإلكترونية في تسيير العمل داخل الكلية بالتعاون مع مركز تقنية المعلومات والاتصالات بالجامعة.</li> </ul>
74.60	65.3	69.2	98.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود وحدة لإدارة نظم الجودة.</li> </ul>
93.00	91.2	89.3	98.5	
90.53	90.3	81.3	100.0	
100.0	100.0	100.0	100.0	
86.40	86.7	83.2	89.3	

% التوافق مع الوضع الراهن بالكلية				نقاط القوة
المتوسط العام	الطلاب	الإداريين	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	
96.80	87.9	93.2	100.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود وحدة التعليم الإلكتروني والتي ساعدت على نشر المقررات إلكترونيا مما يتيح للطالبات فرصة التعلم الذاتى.</li> </ul>

96.80	94.1	96.3	100.0	عمل بروتوكيلات تعاون مع مراكز ومدارس متخصصة لتعليم الطالبات كمركز تطوير الأداء الأكاديمي لحصول طالبات برنامج اللغة الإنجليزية على دورات في التخصص، وكذلك مع مدارس ذوى الإحتياجات الخاصة والمدارس الدولية والحكومية لتدريب الطالبات.
73.63	67.5	70.1	83.3	وجود مجلة علمية محكمة، مما يتيح فرص للنشر العلمى.
83.77	79.1	72.2	100.0	تفوق الكلية في مجال الأنشطة الطلابية على مستوى الجامعة، فى الأنشطة الثقافية والفنية والحوالة والمرشادات؛ حيث حصلت الكلية على المركز الأول للعام الثانى على التوالي فى الأنشطة الطلابية ومنحت الدروع الدالة على ذلك.
95.47	90.2	96.2	100.0	وجود موقع إلكتروني للكلية على شبكة الجامعة يتم تحديثه باستمرار.
96.10	100.0	88.3	100.0	انجاز الكلية لكافة الأنشطة والمهام المتعلقة بالجودة ومنها على سبيل المثال: توصيف برنامج الدراسة بالكلية - توصيف مقررات الدراسة بالكلية - الدراسة الذاتية وبيان نقاط القوة ونقاط الضعف والمخاطر والفرص المتاحة.
78.40	76.8	80.1	78.3	تنظيم دورات تدريبية للموجهين والمدرسات الأوائل بالتربية والتعليم.
100.00	100.0	100.0	100.0	استفادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية من مجموعة البرامج التدريبية التي توفرها مشروعات مركز تطوير الأداء بالجامعة، للارتقاء بمستوى جودة العملية التعليمية.
% التوافق مع الوضع الراهن بالكلية				نقاط القوة
المتوسط العام	الطلاب	الإداريين	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	
86.57	87.9	93.2	78.6	وجود نظام للتحسين المستمر يهدف إلى رفع كفاءة وحدة إدارة نظم الجودة بالكلية من خلال نظام المراجعة الداخلية تحت إشراف مركز الجودة بالجامعة.
73.63	67.5	70.1	83.3	تخدم الكلية المجتمع من حولها من خلال إنشاء وحدات مثل وحدة الإرشاد النفسي غيرها.
83.77	79.1	72.2	100.0	إعداد وتوفير دليل للطلاب بالكلية يحتوى على المعلومات الأكاديمية والإدارية عن البرنامج التعليمي.
95.47	90.2	96.2	100.0	تزويد مكتبة الكلية بمكتبة الكترونية تتبع أسس التوبيج والفهرسة العلمية.
96.10	100.0	88.3	100.0	وجود برنامج للتدريب الميداني للطالبات لتحقيق الأهداف المنشودة.
78.40	76.8	80.1	78.3	وجود هيكل تنظيمي للكلية يتلاءم مع طبيعة وحداتها نشأتها.
100.00	100.0	100.0	100.0	تفويض العميد لرؤساء الأقسام والوكيل لاتخاذ القرارات الطارئة لسرعة إنجاز العمل.
100.00	100.0	100.0	100.0	وجود توصيف وظيفي لجميع الوظائف الإدارية والأكاديمية بالكلية.
86.40	86.7	83.2	89.3	وجود معايير موثقة لاختيار القيادات الأكاديمية بالكلية.
73.63	80.1	71.5	69.3	عقد اجتماعات دورية ووضع آلية للتغلب على قضايا تعليم وتعلم الطالبات بالكلية.

78.70	81.9	76.9	77.3	توافر قواعد بيانات لكل إدارات وأقسام الكلية تُحدَّث باستمرار.
78.77	67.9	78.1	90.3	حرص الكلية على توفير نظم للمعلومات الإدارية والقانونية ودعم القرارات.
92.73	80.0	98.2	100.0	حرص الكلية على نشر الوعي بحقوق الملكية الفكرية والنشر.
72.80	55.6	76.3	86.5	وضوح عدم التعارض في المصالح بين الأقسام المختلفة في الهيكل التنظيمي للكلية.
98.77	96.3	100.0	100.0	النظر في شكاوى ومقترحات الطالبات فيما يختص بالجدول (المحاضرات- الدروس العملية)، نتائج الامتحانات.
95.43	86.3	100.0	100.0	التزام جميع العاملين بالكلية بأخلاقيات الوظيفة والأمانة العلمية.

% التوافق مع الوضع الراهن بالكلية				نقاط القوة
المتوسط العام	الطلاب	الإداريين	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	
99.57	98.7	100.0	100.0	وجود موقع لكل قسم على الإنترنت به بيانات أعضاء هيئة التدريس مما ييسر للطالبات التعرف على العضو وإمكانية الاتصال به عند الضرورة القصوى.
94.40	83.2	100.0	100.0	نشر أنشطة الكلية المختلفة على موقعها الإلكتروني.
84.70	75.3	83.6	95.2	توفر الكلية أجهزة حاسب آلي متصلة بشبكة الانترنت في معظم مكاتب الكلية.
73.60	69.8	72.1	78.9	نظافة مبني الكلية ووجود قاعة اجتماعات خاصة بأسر الطلاب.
98.97	96.9	100.0	100.0	وجود بعض الوسائل لضمان الأمن والسلامة (طفايات حريق مثلاً).
85.77	79.1	91.8	86.4	مشاركة أعضاء هيئة التدريس للطالبات في أنشطة خاصة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
84.40	84.8	78.3	90.1	مشاركة بعض الأطراف المجتمعية في مجالس الكلية وندواتها وورش العمل للاستفادة من آرائها في برامجها التعليمية.
95.73	87.2	100.0	100.0	قبول الطالبات بعد إجراء المقابلة الشخصية للتأكد من انطباق المعايير عليهم.
100.00	100.0	100.0	100.0	تدعيم هيئة التدريس ومعاونيهم مادياً في حضور المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية، مما يزيد من احتكاك الباحثين بنظرائهم على المستوى العالمي، فيرفع من المستوى البحثي ويعطى فرصة للتعاون الدولي في البحث العلمي.
67.90	71.2	76.3	56.2	الاهتمام بتعيين أعضاء هيئة تدريس ذوى خبرة في جميع الأقسام.
94.17	97.3	85.2	100.0	وجود سياسات ومعايير أكاديمية للبرنامج التعليمي بالكلية.
97.10	91.3	100.0	100.0	دعم إدارة الكلية للجودة بالكلية.
87.7	84.6	86.5	92.1	الإجمالي

2- - نقاط الضعف:

% التوافق مع الوضع الراهن بالكلية				نقاط الضعف
المتوسط العام	الطلاب	الإداريين	اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	
86.07	78.3	95.3	84.6	▪ عدم وجود عدد كاف من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، حيث تعتمد الكلية في خطتها التعليمية في هذا القسم على السادة المنتدبين من كليات الجامعة، في مقررات اللغة العربية، واللغة الانجليزية، والكمبيوتر.
41.07	60.2	40.9	22.1	▪ ضعف الميزانية المخصصة للكلية ضمن موازنة الجامعة باعتبارها كلية حديثة النشأة، مما قد يعوق استكمال تأثيث الكلية وتوفير متطلبات العمل العلمي والإداري بها.
100.00	100.0	100.0	100.0	▪ عدم توافق نسبة الطالبات إلى أعضاء هيئة التدريس مع المعايير العالمية.
81.90	71.2	94.2	80.3	▪ ضعف مستوى التأهيل المهني لبعض العاملين بالكلية.
75.47	78.9	52.2	95.3	▪ وجود عجز في كثير من التخصصات (الإداريين والحرفيين) مما يؤثر بالسلب على أداء العمل والصيانة المطلوبة بالكلية.
86.60	97.3	65.2	97.3	▪ محدودية أساليب التقييم المتبعة للطالبات.

% التوافق مع الوضع الراهن بالكلية				نقاط الضعف
المتوسط العام	الطلاب	الإداريين	اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	

100.00	100.0	100.0	100.0	لم يُحدد الوضع التنافسي لكلية مقارنة بالكليات المناظرة علي الصعيدين القومي والإقليمي.
100.00	100.0	100.0	100.0	وجود وحدة لإدارة الأزمات والكوارث بكلية مع عدم توافر الوسائل الكافية للتعامل مع هذه الكوارث حال وقوعها.
100.00	100.0	100.0	100.0	عدم وجود خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالكلية.
88.90	90.1	87.3	89.3	عدم إجراء تقييم دوري لقياس مدى إنجاز قضايا التعليم والتعلم داخل الكلية.
82.77	69.3	91.7	87.3	غياب الطرق اللازمة لقياس مستوي الرضا الوظيفي للعاملين.
89.50	98.9	74.3	95.3	ضعف التسهيلات المادية لممارسة الطالبات للأنشطة الفنية والرياضية والاجتماعية.
68.50	67.9	70.3	67.3	محدودية مشاركة الأطراف المجتمعية في مجلس الكلية.
82.40	68.1	94.8	84.3	عدم كفاية الكوادر البشرية بوحدة الجودة.
82.40	67.9	70.3	84.3	عدم وجود دليل للطالبات باللغة الإنجليزية.
88.90	69.3	91.7	95.3	عدم وجود عدد كاف من أمناء المعامل المتخصصين.
88.90	69.3	91.7	95.3	عدم وجود عدد كاف من العاملين بالدراسات العليا بالكلية.
<b>86.4</b>	<b>85.8</b>	<b>84.7</b>	<b>88.7</b>	<b>الإجمالي</b>

### 3- الفرص المتاحة:

% التوافق مع الوضع الراهن بالكلية				الفرص المتاحة
المتوسط العام	الطلاب	الإداريين	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	
93.03	90.5	97.2	91.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>التوسع في سياسة الإعتماد والجودة، مما يساعد على رفع كفاءة جميع العاملين بالكلية.</li> </ul>

86.37	95.6	98.1	95.4	▪ نظام الإدارة الإلكترونية المتميز بمركز تقنية الاتصالات والمعلومات بالجامعة.
100.0	100.0	100.0	100.0	▪ وجود تعاون بين الكلية ومركز تطوير الأداء الجامعي.
100.0	100.0	100.0	100.0	▪ وجود تعاون بين الكلية و الروضات بالمدارس الحكومية، والتجريبية، والدولية، واللغات، وذوى الإحتياجات الخاصة، ومركز الطفولة.
91.33	92.3	89.2	92.5	▪ حصول الكلية على مشروع لإنشاء نظام داخلي للجودة من وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي بالتعاون مع جامعة المنصورة.
88.80	88.0	87.0	91.4	▪ وجود مشروعات تنافسية توفرها الجامعة لتحسين جودة العملية التعليمية والبحثية من خلال مركز تطوير الأداء بجامعة المنصورة.
85.00	85.4	84.0	85.6	▪ تزايد إقبال سوق العمل الداخلي والخارجي علي خريجات الكلية.
88.47	91.2	92.0	82.2	▪ إمكانية إنشاء برامج متميزة بمصروفات يتطلبها سوق العمل لتحقيق رؤية ورسالة الكلية من ناحية ولزيادة موارد الكلية عن طريق جذب الطلاب الوافدين من ناحية أخرى.
81.80	80.2	85.9	79.3	▪ تتمتع الكلية بتفردا في هذا التخصص بمحافظة الدقهلية.
87.30	86.3	91.1	84.5	▪ الاستفادة من البعثات والمنح الأجنبية والمهمات العلمية في رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
84.57	81.2	89.2	83.3	▪ وجود سياسات متنوعة للكلية في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.

% التوافق مع الوضع الراهن بالكلية				الفرص المتاحة
المتوسط العام	الطلاب	الإداريين	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	

92.60	95.6	92.0	90.2	▪ دعم الجامعة لكلية قلبا وقالبا.
78.53	80.0	80.3	75.3	▪ تفعيل قنوات الاتصال مع بعض القطاعات الإنتاجية والخدمية.
77.33	75.9	81.7	74.4	▪ إمكانية توقيع بروتوكولات خاصة تنظم مساهمات المتبرعين لدعم الكلية.
83.53	83.1	78.3	89.2	▪ إمكانية إنشاء بعض المراكز الخدمية والوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية لزيادة مواردها المادية.
<b>87.00</b>	<b>87.1</b>	<b>87.3</b>	<b>86.5</b>	<b>الإجمالي</b>

#### 4- التهديدات المحتملة:

% التوافق مع الوضع الراهن بالكلية				التهديدات المحتملة
المتوسط العام	الطلاب	الإداريين	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	
92.73	91.2	93.9	93.1	التهديدات المناخية التي قد تحول دون انتظام الدراسة.

90.63	89.9	87.8	94.2	انخفاض معدل النمو الإقتصادي فى ظل جائحة كورونا.
92.57	92.3	90.6	94.8	التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا.
90.97	93.4	88.7	90.8	وجود كليات منافسة تقدم التخصص العام بالكلية.
93.47	95.5	93.0	91.9	إلغاء تكليف خريجات كليات التربية(للطفولة المبكرة) ورياض الأطفال.
90.20	89.1	90.1	91.4	النظرة السلبية للمجتمع إلى مهنة معلمة رياض الأطفال.
95.5	100.0	100.0	91.4	عدم إدراج مرحلة رياض الأطفال ضمن السلم التعليمى.
<b>91.20</b>	<b>91.40</b>	<b>90.4</b>	<b>91.70</b>	<b>الإجمالي</b>

## رابعاً: مصفوفة العوامل الإستراتيجية

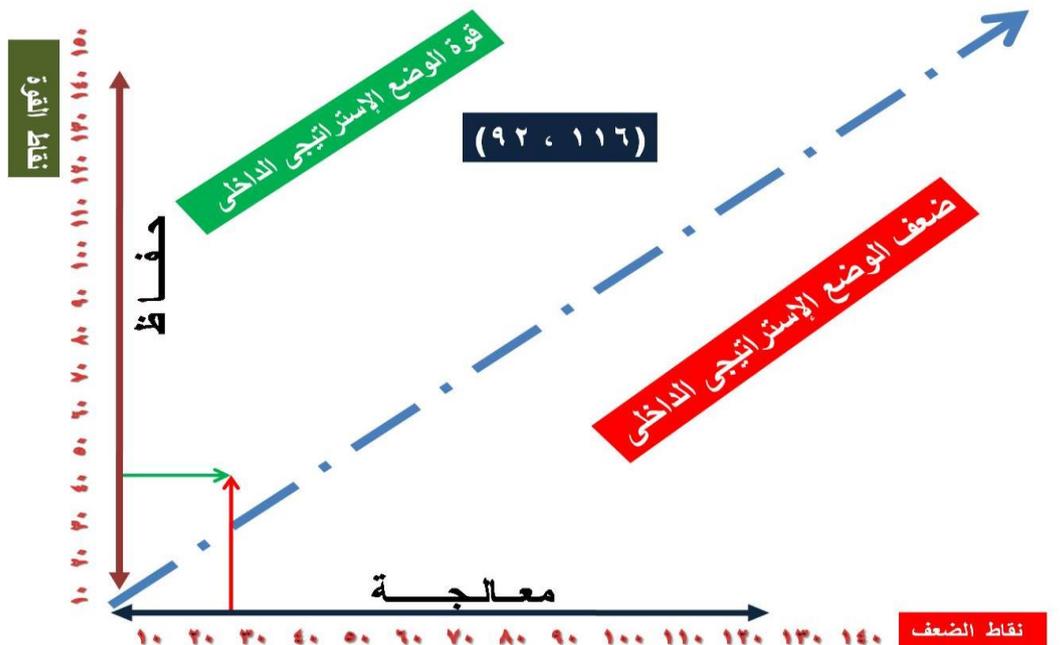
**:Strategic Factors Matrix**

بعد الإنتهاء من إجراء التحليل البيئي للكلية، قام فريق العمل بالخطة الإستراتيجية ولغرض إستخلاص الدلالات الإستراتيجية لهذا النوع من التحليل، وكذا لترتيب أولويات الأهداف الإستراتيجية التي تعتمد صياغتها علي نتائج التحليل البيئي، فقد عقدت ورشة عمل لتحليل العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية للكلية بمقر مجلس الكلية حضرها (15) يمثلون إدارة الكلية، ورؤساء الأقسام العلمية، وممثلين لرؤساء الأقسام الإدارية بالكلية، وممثلين لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.

وقد تم تحليل العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية للكلية باستخدام أسلوب العصف الذهني Brainstorming، وقد جاءت نتائج هذا التحليل علي النحو التالي:

### مصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية: :Internal Strategic Factors Matrix

أسفر التحليل البيئي لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة عن وجود (46) نقطة قوة داخلية، و(17) نقطة ضعف داخلية، ويعكس ذلك الوضع وجود بيئة داخلية مشجعة، إلا أنه توجد بعض من نقاط الضعف التي تتطلب إستراتيجيات وخطط وبرامج للمواجهة.



الوضع الإستراتيجي الداخلي بناء على عدد نقاط القوة والضعف المتحققة بكلية الأطفال - جامعة المنصورة

ويعكس الشكل السابق الوضع الإستراتيجي الداخلى لكلية والمتمثل فى النسبة والتناسب بين أعداد كل من نقاط القوة والضعف، وهو ما يعكس توازن الوضع الإستراتيجي الداخلى لكلية والمتمثل فى النسبة والتناسب بين أعداد كل من نقاط القوة ونقاط الضعف، وهو ما يعطى مؤشراً بأن البيئة الداخلية مشجعة.

وبصفة عامة فقد تم إختيار (20) نقطة من نقاط القوة والضعف للتحليل مثلت حوالى (25%) من إجمالى النقاط التي أفرزها التحليل البيئي الرباعي لكلية، وذلك لتحليل مصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية.

وتعكس نتائج مصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية لكلية قوة الوضع الإستراتيجي الداخلى لكلية بشكل عام حيث يبلغ إجمالى النقاط (3.01)، حيث أن هذا الرقم يزيد عن (3)، وهذا متسق مع التفاوت الكبير بين أعداد نقاط القوة والضعف بكلية (41 : 27).

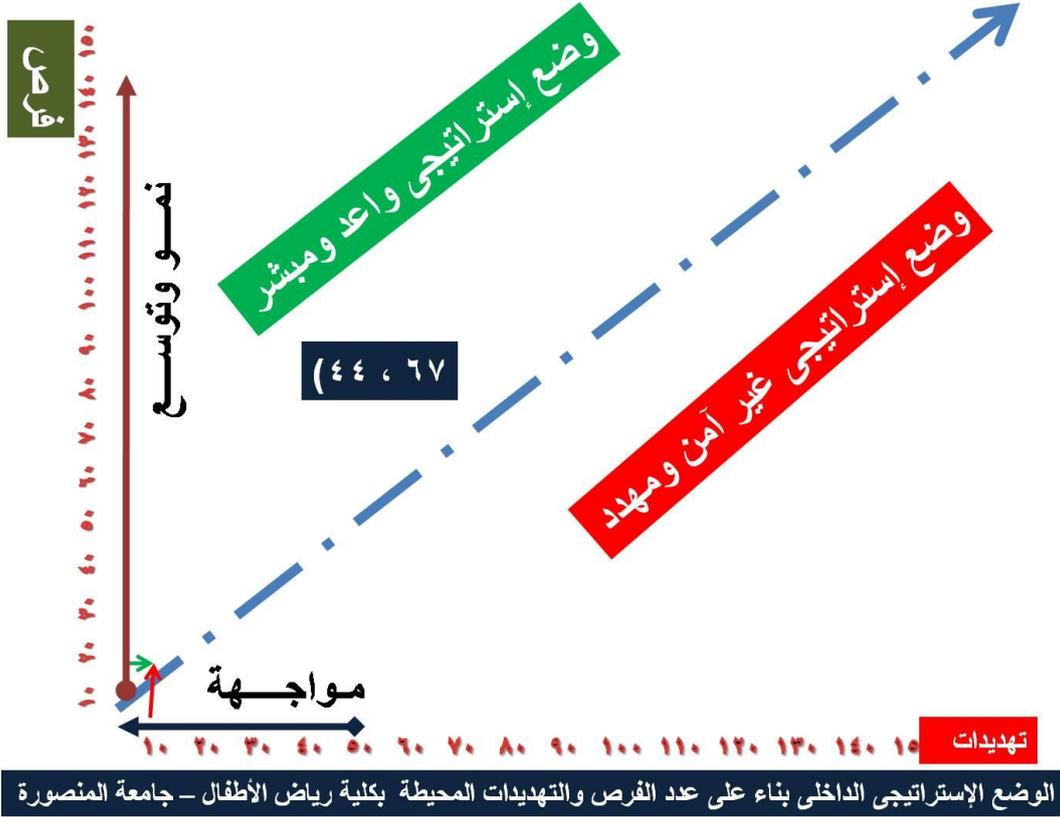
وقد جاءت نتائج تحليل مصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية لكلية التربية للطفولة

المبكرة – جامعة المنصورة علي النحو التالي:

التعليق	النقاط المرجحة	الترتيب	الوزن	العوامل الإستراتيجية الداخلية
<b>(أ) مجالات القوة:</b>				
- في ضوء السلطات الممنوحة	55	5	11	تفويض العميد لرؤساء الأقسام والوكيل لاتخاذ القرارات الطارئة لسرعة إنجاز العمل.
- علي درجة عالية من الاكتمال والتحديث.	40	5	8	وجود توصيف وظيفي لجميع الوظائف الإدارية والأكاديمية بالكلية.
- موجود ولكن ليس بشكل كبير.	6	3	2	تدعيم هيئة التدريس ومعاونيهم مادياً في حضور المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية، مما يزيد من احتكاك الباحثين بنظرائهم على المستوى العالمي، فيرفع من المستوى البحثي ويعطى فرصة للتعاون الدولي في البحث العلمي.
- موجود ويحدث باستمرار.	27	3	9	وجود موقع لكل قسم على الإنترنت به بيانات أعضاء هيئة التدريس مما ييسر للطالبات التعرف على العضو وإمكانية الاتصال به عند الضرورة القصوى.
- موجودة وتحتاج إلي المزيد.	9	3	3	وجود بعض الوسائل لضمان الأمن والسلامة (طفايات حريق مثلاً).
- لا يوجد إقبال من الطالبات.	20	4	5	النظر في شكاوى ومقترحات الطالبات فيما يختص بالجدول (المحاضرات- الدروس العملية)، نتائج الامتحانات.
- يتم بشكل كبير.	20	5	4	دعم إدارة الكلية للجودة بالكلية.
- مجهز.	6	3	2	يوجد بالكلية وحدة تعليم إلكتروني.
- موجودة ويحتاج تعديلات جوهرية.	8	4	2	وجود برنامج للتدريب الميداني للطالبات لتحقيق الأهداف المنشودة.
- هناك نظام يحتاج تحديث.	16	4	4	قبول الطالبات بعد إجراء المقابلة الشخصية للتأكد من انطباق المعايير عليهم.
-وجود مبني خاص بالكلية.	10	2	5	وجود وحدة لإدارة الأزمات والكوارث بالكلية مع توافر الوسائل الكافية للتعامل مع هذه الكوارث حال وقوعها.
- تم إنشائها.	12	2	6	وجود وحدات ذات طابع خاص لتنمية الموارد الذاتية للكلية.
- تم تخريج دفعات.	14	2	7	وجود وحدة لمتابعة الخريجين بالكلية.
- وجود خطة محددة.	3	1	3	مشاركة الطالبات في أنشطة تخدم المجتمع المحيط بالمؤسسة .
<b>(ب) مجالات الضعف:</b>				
- علي أساس عدد الأعضاء الدائمين.	8	2	4	عدم توافق نسبة الطالبات إلى أعضاء هيئة التدريس مع المعايير العالمية.
- يحتاج بيانات يصعب توفيرها.	10	2	5	لم يُحدد الوضع التنافسي للكلية مقارنة بالكليات المناظرة علي الصعيدين القومي والإقليمي.
- موجودة وتحتاج تعديلات أساسية.	3	1	3	عدم وجود خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالكلية.
- ضعف المخصصات لحداثة الكلية .	6	2	3	ضعف التسهيلات المادية لممارسة الطالبات للأنشطة الفنية والرياضية والاجتماعية.
	<b>3.01</b>		<b>100.0</b>	<b>إجمالي النقاط المرجحة</b>

## مصفوفة العوامل الإستراتيجية الخارجية: :External Strategic Factors Matrix

أسفر التحليل البيئي الخارجي لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة عن وجود (15) فرصة خارجية ، و(7) تهديدات خارجية، وهو ما يعكس وجود بيئة خارجية مشجعة، ولكن هناك العديد من التهديدات التي تحتاج إلي إستراتيجيات وخطط وبرامج للمواجهة.



ويعكس الشكل السابق مدى توازن الوضع الإستراتيجي الخارجي لكلية والمتمثل في النسبة والتناسب بين أعداد كل من الفرص والتهديدات، وهو ما يعطى مؤشراً بأن البيئة الخارجية مشجعة، ويتطلب الأمر وضع إستراتيجيات وخطط وبرامج لمواجهة التهديدات الحالية، بجانب وضع إستراتيجيات وخطط وبرامج للنمو والتوسع لإقتناص الفرص المتاحة. وبصفة عامة فقد تم إختيار (12) نقطة من نقاط الفرص والتهديدات مثلت (50%) من إجمالي النقاط التي أفرزها التحليل البيئي الرباعي لكلية، وذلك لتحليل مصفوفة العوامل الإستراتيجية الخارجية.

وتعكس نتائج مصفوفة العوامل الإستراتيجية الخارجية للكلية قوة الوضع الإستراتيجي الخارجي للكلية بشكل عام حيث يبلغ إجمالي النقاط (3.10)، حيث أن هذا الرقم يزيد عن (3)، وهذا متسق مع التفاوت الكبير بين أعداد الفرص والتهديدات بالكلية (16 : 8).

وقد جاءت نتائج تحليل مصفوفة العوامل الإستراتيجية الخارجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة علي النحو التالي:

التعليق	النقاط المرجحة	الترتيب	الوزن	العوامل الإستراتيجية الخارجية
<b>(أ) الفرص المتاحة:</b>				
	20	4	5	التوسع في سياسة الإعتماد والجودة، مما يساعد على رفع كفاءة جميع العاملين بالكلية
- تسهيل العمل بالكلية.	40	4	10	دعم الجامعة للكلية قلبا وقالبا.
- كليات قليلة حصلت عليه.	40	4	10	حصول الكلية على مشروع لإنشاء نظام داخلي للجودة من وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي بالتعاون مع جامعة المنصورة.
- إستكمال هيكل أعضاء هيئة التدريس بالكلية.	20	4	5	ترحيب الكلية بانتقال أعضاء هيئة التدريس في تخصصات قسم العلوم الأساسية (لغة عربية، لغة انجليزية، تربية فنية، تربية رياضية وغيرها) من كليات الجامعة الى كلية التربية للطفولة المبكرة
- فرصة لتطوير الأداء بالكلية.	20	4	5	وجود مشروعات تنافسية توفرها الجامعة لتحسين جودة العملية التعليمية والبحثية من خلال مركز تطوير الأداء بجامعة المنصورة.
<b>(ب) التهديدات المحتملة:</b>				
- مثل الأمطار الغزيرة والسيول.	20	2	10	التهديدات المناخية التي قد تحول دون انتظام الدراسة..
- يؤثر بشدة علي الكلية.	30	2	15	انخفاض معدل النمو الإقتصادي في ظل جائحة كورونا.
- يؤثر بشدة على الكلية.	10	2	5	وجود كليات منافسة تقدم التخصص العام بالكلية.
- هام جدا لدعم الكلية.	20	2	10	إلغاء تكاليف خريجات كليات التربية(للطفولة المبكرة) ورياض الأطفال
- وجود فرص في الروضات الخاصة	20	2	5	عدم إدراج مرحلة رياض الأطفال ضمن السلم التعليمي
	<b>3.10</b>		<b>100.0</b>	<b>إجمالي النقاط المرجحة</b>

أولويات الخطة الإستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة :  
**Strategic Plan Priorities**

أظهرت نتائج تحليل مصفوفة العوامل الداخلية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة عن تحديد أولويات الخطة الإستراتيجية لكلية علي النحو الموضح بالجدول التالي:

ترتيب الأولوية	العناصر
5	• الهيكل التنظيمي.
4	• الموارد البشرية.
7	• الفلسفة والأنماط الإدارية و نظم المعلومات.
1	• البنية التحتية وتجهيزات أماكن التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
6	• أساليب التعليم والتعلم ودعم الطلاب.
2	• الموارد المالية.
8	• القيم المشتركة.
3	• نظم الجودة الداخلية.

ويتضح من هذا الجدول أن كلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة المنصورة سوف توجه وتكثف جهودها خلال فترة الخطة الإستراتيجية علي العناصر الإستراتيجية التالية مرتبة وفقاً لأولوياتها الإستراتيجية:

- البنية التحتية وتجهيزات أماكن التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- الموارد المالية.
- نظم الجودة الداخلية.
- الموارد البشرية.
- الهيكل التنظيمي.
- أساليب التعليم والتعلم ودعم الطلاب.
- الفلسفة والأنماط الإدارية و نظم المعلومات.
- القيم المشتركة.

#### خامساً: إختيار الإستراتيجية المناسبة

#### :Selecting the Suitable Strategy

يتم تحديد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة أو بمعنى آخر توجهها الإستراتيجي من خلال مقابلة الفرص والتهديدات بنقاط القوة والضعف، وذلك بإستخدام نقاط القوة في إستغلال علاج التهديدات

المحتملة، وإستخدام الفرص المتاحة لمواجهة جوانب الضعف، ومن الأساليب المتعارف عليها في مقابلة الفرص والتهديدات بنقاط القوة والضعف المصفوفة المعروفة بإسم (TOWS Matrix)، وقد تم صياغة هذه المصفوفة من خلال العصف الذهني لمجموعة من القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية، ويتضح من هذه المصفوفة ووجد أربعة بدائل إستراتيجية يمكن للكلية تطبيق إحدها في حال وجود معوقات أو محددات تحول دون تطبيق خطتها الإستراتيجية الرئيسية، هذه البدائل هي:

أ. **إستراتيجية نمو وتوسع Growth Strategy**: وفيها تتوجه الكلية نحو الكبر والتوسع مقارنة بالوضع الحالي للكلية، ومنها علي سبيل المثال التوسع في إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص، وإنشاء برامج أكاديمية جديدة ... الخ.

ب. **إستراتيجية تطوير وتحسين Development and Upgrading Strategy**: وفيها تقوم الكلية بإستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية في تطوير وتحسين أدائها وتحسين في مواطن الضعف، وإستخدام نقاط القوة الداخلية بالكلية للقضاء علي التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية، ومنها علي سبيل المثال الحصول علي الإعتماد المحلي وتحقيق جودة البرامج الأكاديمية من خلال تطبيق معايير الاعتماد وضبط الجودة، وتوفير بنية تحتية مادية بالكلية قادرة علي توفير بيئة فعالة وجذابة تسهل التعليم والبحث.

ج. **إستراتيجية ثبات وإستقرار Stability Strategy**: وفيها تحتفظ الكلية بالأنشطة والأعمال الحالية كما هي دون حدوث تغييرات جوهرية، وذلك بتقوية وتحسين أداء مختلف المجالات الوظيفية والحفاظ علي ما لديها من نقاط قوة والعمل علي علاج ما لديها من جوانب قصور، ومنها علي سبيل المثال دعم الوحدات ذات الطابع الخاص الموجودة بالكلية، ودعم البرامج الأكاديمية الحالية بالكلية.

د. **إستراتيجية إنكماش وتقلص Retrenchment Strategy**: وفيها تتوجه الكلية نحو تخفيض حجم العمليات أو الأنشطة أو الخدمات التي تقدمها الكلية، أو الإنسحاب من بعض مجالات عملها الحالي، ومنها علي سبيل المثال إعادة هيكلة البرامج التعليمية بدمج بعض البرامج مع بعضها البعض لتتوافق مع إحتياجات سوق العمل، ودعم الوحدات ذات الطابع الخاص التي تدر ربح للكلية وتسهم في تنمية الموارد الذاتية للكلية.

ويوضح الجدول التالي مصفوفة مقابلة الفرص والتهديدات بنقاط القوة والضعف:



نقاط الضعف	نقاط القوة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود عدد كاف من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، حيث تعتمد الكلية في خطتها التعليمية في هذا القسم على السادة المنتدبين من كليات الجامعة، في مقررات اللغة العربية، واللغة الانجليزية، والكمبيوتر.</li> <li>ضعف الميزانية المخصصة للكلية ضمن موازنة الجامعة باعتبارها كلية حديثة النشأة، مما قد يعوق استكمال تأثيث الكلية وتوفير متطلبات العمل العلمي والإداري بها.</li> <li>عدم توافق نسبة الطالبات إلى أعضاء هيئة التدريس مع المعايير العالمية.</li> <li>ضعف مستوى التأهيل المهني لبعض العاملين بالكلية.</li> <li>وجود عجز في كثير من التخصصات (الإداريين والحرفيين) مما يؤثر بالسلب على أداء العمل والصيانة المطلوبة بالكلية.</li> <li>محدودية أساليب التقييم المتبعة للطالبات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تفويض العميد لرؤساء الأقسام والوكيل لاتخاذ القرارات لسرعة إنجاز العمل.</li> <li>وجود توصيف وظيفي لجميع الوظائف الإدارية والأكاديمية بالكلية.</li> <li>تدعيم هيئة التدريس ومعاونتهم مادياً في حضور المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية، مما يزيد من احتكاك الباحثين بنظرائهم على المستوى العالمي، ويرفع المستوى البحثي ويعطي فرصة للتعاون الدولي.</li> <li>وجود موقع لكل قسم على الإنترنت به بيانات أعضاء هيئة التدريس مما ييسر للطالبات التعرف على العضو وإمكانية الاتصال به عند الضرورة.</li> <li>وجود بعض الوسائل لضمان الأمن والسلامة (طففيات حريق مثلاً).</li> <li>النظر في شكاوى ومقترحات الطالبات فيما يختص بالجداول (المحاضرات- الدروس العملية)، نتائج الامتحانات.</li> <li>دعم إدارة الكلية للجودة بالكلية.</li> <li>الكلية بصدد الانتهاء من إنشاء وحدة تعليم إلكتروني.</li> <li>وجود برنامج للتدريب الميداني للطالبات لتحقيق الأهداف المنشودة.</li> <li>قبول الطالبات بعد إجراء مقابلة شخصية للتأكد من انطباق المعايير.</li> </ul>	
إستراتيجيه تطوير وتحسين	إستراتيجيه نمو وتوسع	الفرص المتاحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>الحصول على الإعتماد المحلي وتحقيق جودة البرامج الأكاديمية من خلال تطبيق معايير الإعتماد وضبط الجودة.</li> <li>توفير بنية تحتية مادية بالكلية قادرة علي توفير بيئة فعالة وجذابة تسهل التعليم والبحث لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم والطلاب.</li> <li>زيادة الإيرادات وضبط النفقات المالية في جميع المجالات بما يحقق التوازن في موازنة الكلية والإعتماد الكامل علي الذات في تمويل الأنشطة.</li> <li>زيادة قدرة الكلية على المساهمة في خدمة المجتمع والبيئة وتفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص وتسويق خدمات الكلية التعليمية والبحثية والتطبيقية والاستشارية.</li> <li>تطوير القدرات الإدارية والتنظيمية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة وتطويرها بما يتفق مع رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية.</li> <li>تطوير البحث العلمي والدراسات العليا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحصول علي الإعتماد الأكاديمي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد.</li> <li>التوسع في استخدام التعليم الإلكتروني في جميع مراحل الدراسة بالكلية.</li> <li>إنشاء دراسات عليا بكافة أنواعها بالكلية.</li> <li>تطبيق نظام الساعات المعتمدة في جميع مراحل الدراسة بالكلية (بكالوريوس/ دبلوم/ دراسات عليا).</li> <li>التوسع في ميكنة نظم العمل بالكلية (تعليم/ بحث/ خدمة مجتمع).</li> <li>إنشاء برامج أكاديمية جديدة لمرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا تتواءم مع احتياجات سوق العمل.</li> <li>التعاون مع جامعات أجنبية في مجال البحث العلمي والدراسات العليا.</li> <li>إنشاء وحدات ذات طابع خاص جديدة لتقديم خدمات مميزة للمستهدفين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التوسع في سياسة الإعتماد والجودة، مما يساعد على رفع كفاءة جميع العاملين بالكلية.</li> <li>نظام الإدارة الإلكترونية المتميز بمركز تقنية الاتصالات والمعلومات بالجامعة.</li> <li>وجود تعاون بين الكلية ومركز تطوير الأداء الجامعي.</li> <li>وجود تعاون بين الكلية والروضات بالمدارس الحكومية، والتجريبية، والدولية، واللغات، وذوى الاحتياجات الخاصة، ومركز الطفولة.</li> <li>حصول الكلية على مشروع لإنشاء نظام داخلي للجودة من وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي بالتعاون مع جامعة المنصورة.</li> <li>وجود مشروعات تنافسية توفرها الجامعة لتحسين جودة العملية التعليمية والبحثية من خلال مركز تطوير الأداء بجامعة المنصورة.</li> <li>تزايد إقبال سوق العمل الداخلي والخارجي علي خريجات الكلية.</li> <li>إمكانية إنشاء برامج متميزة بمصروفات يغطيها سوق العمل لتحقيق رؤية ورسالة الكلية من ناحية ولزيادة موارد الكلية عن طريق جذب الطلاب الوافدين من ناحية أخرى.</li> </ul>
إستراتيجيه إنكماش وتقلص	إستراتيجيه ثبات وإستقرار	التحديات المحتملة
<ul style="list-style-type: none"> <li>إعادة هيكلة البرامج التعليمية بدمج بعض البرامج مع بعضها البعض لتتوافق مع احتياجات سوق العمل.</li> <li>دعم الوحدات ذات الطابع الخاص التي تدر ربح للكلية وتسهم في تنمية الموارد الذاتية للكلية.</li> <li>تنمية الموارد البشرية للكلية من خلال تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم والإداريين والعاملين.</li> <li>تهيئة بيئة جامعية ملائمة لنجاح الطالب وتطوير الأنشطة الطلابية وخدمات الرعاية الإجتماعية التي تقدمها الكلية للطلاب.</li> <li>تطوير البحث العلمي والدراسات العليا.</li> <li>تقوية العلاقة بين الكلية وخريجها.</li> <li>تطوير نظم التدريس الحالية بالكلية لتتواءم مع التطورات الراهنة في تكنولوجيا التعليم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دعم البرامج الأكاديمية الحالية بالكلية.</li> <li>الإستمرار في دراسة احتياجات سوق العمل من خريجي الكلية، وتوزيع الإستمرار في السياسة الحالية لتعيين وتأهيل المعيدين وأعضاء هيئة التدريس.</li> <li>المراجعة المنتظمة للهيكل التنظيمي للكلية وتعديله بما يتفق مع رؤية ورسالة الكلية.</li> <li>إستمرار التعاون مع الجامعات أوروبية في مجال البحث العلمي والدراسات العليا.</li> <li>تدعيم العلاقات مع القطاع الخاص في مجال تدعيم التعليم والبحث العلمي.</li> <li>تنظيم سلسلة من اللقاءات التعريفية لأولياء أمور الطلاب لتوعيتهم بمجالات الدراسة بالكلية وفرص العمل المتاحة أمام أبنائهم بعد التخرج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحديات المناخية التي قد تحول دون انتظام الدراسة.</li> <li>انخفاض معدل النمو الإقتصادي في ظل جائحة كورونا.</li> <li>التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا.</li> <li>وجود كليات منافسة تقدم التخصص العام بالكلية.</li> <li>إلغاء تكليف خريجات كليات التربية(للطفولة المبكرة) ورياض الأطفال.</li> <li>النظرة السلبية للمجتمع إلى مهنة معلمة رياض الأطفال.</li> <li>عدم إدراج مرحلة رياض الأطفال ضمن السلم التعليمي.</li> </ul>

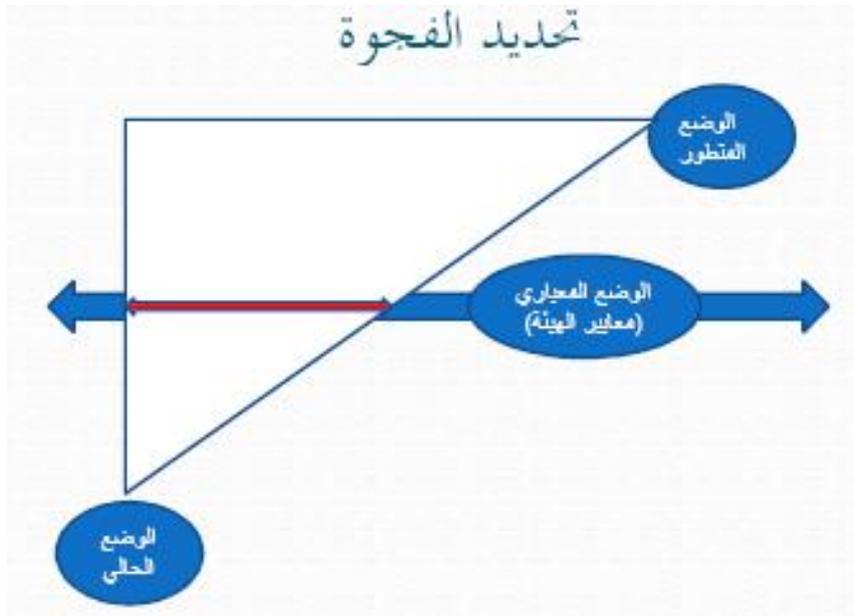
ويتضح مما سبق أن كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة سوف تتبنى إستراتيجية تطوير وتحسين خلال فترة الخطة الإستراتيجية (2020-2025). كما يتبين أنه يمكن ترتيب أولويات البدائل الإستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة علي النحو التالي:

- 1- إستراتيجية تطوير وتحسين.
- 2- إستراتيجية ثبات وإستقرار.
- 3- إستراتيجية نمو وتوسع.
- 4- إستراتيجية إنكماش وتقلص.

### سادساً: تحليل الفجوة الإستراتيجية

#### Strategic Gap Analysis:

يتم تحليل الفجوة الإستراتيجية في ضوء مقارنة الوضع الحالي للكلية بالوضع المعياري، والذي يعتبر الحد الأدنى لأي مؤسسة تعليمية تبغي الحصول علي الإعتماد، ويلاحظ أن الفجوة قد تزداد في حالة رغبة الكلية مقارنة وضعها الحالي بوضع متطور موصف بمعايير أعلى من معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، وبناءً عليه تستطيع الكلية تطوير استراتيجيات محددة وتحديد المصادر لسد الفجوة وتحقيق الوضع المأمول كما يوضح الشكل التالي:



ونلاحظ من الشكل السابق أن مقارنة الوضع الحالي بالوضع المعياري سوف يساعد الكلية في تحديد نقاط القوة والضعف والوزن النسبي لها، كما يساعد في تحديد أي نقاط تحتاج للوصول إلي

الحد المعياري وأي نقاط ترغب الكلية في تطويرها بشكل متميز للوصول إلي تحقيق معايير عالمية.

وقد أوضحت نتائج التحليل الرباعي SWOT أن هناك فجوة كبيرة GAP بين الممارسات الواقعية حالياً بالكلية ، والممارسات المنشودة التي تطمح كلية التربية للطفولة المبكرة في الوصول إليها. فقد أوضحت نتائج التحليل الرباعي أنه بالرغم من وجود إيجابيات متعددة في الكلية إلا أن هناك أيضاً العديد من السلبيات. فمن أبرز الإيجابيات أن إدارة الكلية من أبنائها ومن المقيمين في مدينة المنصورة، وتمتع الكلية بسمعة طيبة على مستوى كليات الجامعة، وانتظام العملية التعليمية بالكلية من أداء المحاضرات والتطبيقات العملية وذلك نتيجة لالتزام هيئة التدريس ومعاونهم بالأعمال الجامعية المنوطه بهم، وتفوق الكلية في مجال الأنشطة الطلابية الثقافية والفنية والجوالة والمرشدات، إلا أن وجود الكلية في مبنى إداري مفصول عن مكان وجود طالبات الكلية، وضعف وجود عدد كاف من أعضاء هيئة التدريس، وضعف ميزانية الكلية ضمن موازنة الجامعة حتى الآن، وعدم وجود قاعات دراسية ومعامل داخل الكلية، ووجود عجز في كثير من التخصصات (الإداريين والحرفيين) مما يؤثر بالسلب على أداء العمل والصيانة المطلوبة بالكلية، وضعف مستوى التأهيل المهني لبعض العاملين بالكلية، وعدم وضوح التوصيف الوظيفي لبعض العاملين بالجهاز الإداري بالكلية، ومحدودية أساليب التقويم المتبعة للطالبات- كل هذا يُعد من أبرز سلبيات الكلية.

وفي المقابل هناك بعض الفرص المتاحة للكلية والتي إن أحسن استغلالها يمكن التغلب على بعض السلبيات، ومن أهم هذه الفرص عدم تخرج أي دفعة بعد مما يتيح الفرصة لبناء وتنفيذ خطة استراتيجية بشكل علمي صحيح، ووجود فرصة للتخطيط لإنشاء مبنى جديد للكلية داخل الحرم الجامعي، ووجود خطة لتعيين عدد من المعيدين، وحصول بعض المدرسين المساعدين على درجة الدكتوراه مما يضيف لقوة أعضاء هيئة التدريس بالكلية، ووجود فرص الاستفادة من نظام الإدارة الإلكترونية المتميز بمركز تقنية الاتصالات والمعلومات بالجامعة، والاستفادة من المشروعات التنافسية التي توفرها الجامعة لتحسين جودة العملية التعليمية والبحثية من خلال مركز تطوير الأداء بجامعة المنصورة، وتفرد الكلية في تخصص رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية والمحافظات المجاورة، وحاجة المدارس الحكومية والخاصة في الداخل والخارج، مما يوفر فرص عمل لخريجات الكلية.

أما عن التهديدات التي تواجه الكلية والتي يجب محاولة تقليصها فمن أهمها: استمرار الوضع الحالي للكلية في مبنى خارج الحرم الجامعي ووجود الطالبات للدراسة في كلية التربية، وعدم

إمكانية نقل بعض السادة أعضاء هيئة التدريس في بعض تخصصات قسم العلوم الأساسية من كليات الجامعة إلى العمل بالكلية, واستمرار ضعف ميزانية الكلية ضمن موازنة الجامعة, وانخفاض مرتبات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم, وغياب دعم رجال الأعمال للتعليم والبحث العلمي بالكلية, والدخول في مناقشة شرسة مع الكليات المثلثة في الوطن العربي ومصر. فكما أوضحت نتائج التحليل أن هناك قوة وتميز في الكلية, فإنها أبرزت أيضاً وجود عناصر ومجالات تحتاج للتطوير بحيث تصبح قادرة على تلبية طموحات الكلية باعتبارها مؤسسة تعليمية تهدف إلى التميز, ومن ثم تهدف هذه الخطة الاستراتيجية إلى تحقيق هذا التطوير المنشود بشكل متواز في كافة محاور العمل الاستراتيجي سواء على مستوى أعضاء هيئة التدريس, أو الأقسام العلمية, أو إدارة الكلية. وبالمثل فيما يتعلق بالخدمات التعليمية, أو أنشطة البحث العلمي, أو خدمة المجتمع. ولا شك أن ذلك سوف يؤدي في نهاية الأمر إلى قدرة الكلية على توظيف عناصر تنافسيته من أجل استثمار الفرص المتاحة لها, بما يجعل أداءها النهائي متطابقاً مع معايير الجودة في برامجها وممارساتها الأكاديمية.

# الغايات والأهداف الإستراتيجية

### الغايات الإستراتيجية:

- 1- الغاية الأولى: الحفاظ على التوجه المستقبلي للكلية في تطوير دورها كمؤسسة لإعداد معلمات رياض الأطفال.
- 2- الغاية الثانية: توفير مناخ جامعي يتفق مع فلسفة ومبادئ الجودة الشاملة, ويرتكز على منظومة المبادئ الأخلاقية السليمة.
- 3- الغاية الثالثة: بناء وتطوير واستمرار علاقات تفاعلية مع البيئة المحيطة, بما يضمن لكافة أطراف هذه العلاقات تحقيق ما تصبو إليه من أهداف مشروعة.
- 4- الغاية الرابعة: السعي لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع المحيط بما يضمن له وللكلية دوام الارتقاء, والقدرة على التطور وتحقيق التحسن المستمر في مستويات الأداء, ونوعية الحياة في المجتمع.

### الأهداف الإستراتيجية:

في إطار الغايات الاستراتيجية الأربع التي حددتها الكلية لنفسها فقد تم صياغة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي يسعى كافة من ينتمون لكلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة المنصورة إلى تحقيقها، وتتمثل فيما يلي :

أ. الارتقاء بعملية إعداد معلم رياض الأطفال من خلال برنامج ذات جودة عالية في مجال تربية الطفل ورياض الأطفال الارتقاء و متابعة تقييم المقررات وتحقيق أهداف البرنامج، ومواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها في مختلف مجالات تكوين معلم رياض الأطفال, وذلك بالتوسع في التعليم الإلكتروني والمعامل الافتراضية, وتوفير بنوك الأسئلة.

ب. تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية وتشجيعهم على اكتساب المهارات التكنولوجية والفنية وإجادة اللغات الأجنبية ملتزمين بضوابط الأخلاقيات المهنية للوصول لمستويات أداء متميزة مما ينعكس بشكل إيجابي على

- مستوى الخريجات، ودعمهم من خلال إتاحة تقنيات تدريس وتعلم غير تقليدية بما يساعد أعضاء هيئة التدريس على تحقيق التنمية الذاتية المستدامة.
- ج. الارتقاء بنظم المكتبات المتاحة بالكلية بما يخدم الأغراض البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطالبات ، ويحقق الارتقاء المنشود على المستوى البحثي.
- د. وضع وتصميم نظم إدارية متقدمة ومتطورة بحيث تضمن تحقيق أهداف الكلية ، مع تعظيم العائد من النفقات التي تتحملها الكلية، وتعتمد على تقنيات تخطيط الموارد المؤسسية ، وتحقيق التنسيق وحسن استخدام وتخصيص الموارد المشتركة، و تعظيم قدرات الجهاز الإداري بالكلية بحيث يواكب عصر المعلوماتية ومعايير الجودة، و العمل على إيجاد آلية متكاملة للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتي المستمر، وتوفير الاحتياجات اللازمة لضمان الجودة في مختلف مجالات العمل داخل الكلية تمهيداً للحصول على الاعتماد.
- هـ. إنشاء نظام للدراسات العليا يسهم في إنتاج معرفة تربوية متطورة وتوظيفها في معالجة القضايا والمشكلات الحقيقية التي يواجهها مجال تربية الطفل ورياض الأطفال.
- و. تدعيم مفهوم المشاركة المجتمعية وعقد الاتفاقات وبروتوكولات التعاون بين الكلية ومؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني وذلك بهدف تنويع مصادر التمويل ومساعدة خريجات الكلية في إيجاد فرص عمل مناسبة.

الخطة التنفيذية  
لإستراتيجية الكلية

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدة الزمنية					مسئول التنفيذ	مسئول المتابعة	التمويل
				25	24	23	22	21			
	الارتقاء بعملية إعداد معلم رياض الأطفال من خلال برنامج ذات جودة عالية في مجال تربية الطفل ورياض الأطفال	- خطط وبرامج للدعم والإرشاد الطلابي بالكلية للطلاب العاديين والمتفوقين والمبدعين والمتعثرين.	- وجود خطط معتمدة ومُعلنة ورقياً وإلكترونياً على موقع الكلية لخدمات الدعم الطلابي. - وجود برامج معتمدة ومُعلنة ورقياً وإلكترونياً على موقع الكلية للدعم والإرشاد الطلابي. وجود معايير موضوعية معتمدة ومُعلنة ورقياً وإلكترونياً على موقع الكلية لتوزيع الدعم المالي والمنح الدراسية للطلاب تساعد على التطبيق السليم للخطط.								
		• خطة تنفيذية مرنة لتوفير متطلبات ممارسة الأنشطة الطلابية وفقاً للمستجدات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للكلية.	• قائمة معتمدة ومعلنة بمتطلبات ممارسة الأنشطة الطلابية من حيث الأماكن والمساحات والتجهيزات والأدوات. • وجود برامج وأساليب معتمدة ومعلنة ورقياً وإلكترونياً على موقع الكلية على شبكة الإنترنت لتشجيع وجذب الطلاب للمشاركة في الأنشطة الطلابية المختلفة.								

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدى الزمني					مسنول التنفيذ	مسنول المتابعة	التمويل
				25	24	23	22	21			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود نادٍ للإنترنت للطلاب لتيسير ودعم عملية التعليم والتعلم في المقررات الدراسية المختلفة.</li> <li>وجود لجان مُعتمدة ومُعلنة لتفعيل مشاركة الطلاب في الأنشطة المختلفة وتعزيزها.</li> </ul>								
		<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامج مطوّر وموصف للتدريب الميداني للطالبات وفقاً للمعايير الأكاديمية واحتياجاتهن الفعلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود قائمة معتمدة ومُعلنة بالمقترحات والتويات اللازمة لتطوير برنامج التدريب الميداني للطالبات.</li> <li>وجود توصيف مُعتمد ومُعلن للتدريب الميداني للطالبات بالكلية.</li> <li>وجود وثيقة معتمدة ومُعلنة لآليات ضمان جدية الإشراف على التدريب الميداني.</li> <li>وجود آلية للمراجعة المستمرة لفاعلية برنامج التدريب الميداني.</li> <li>وجود أساليب وأدوات معتمدة ومُعلنة لتقويم الطلاب أثناء التدريب الميداني وبعده.</li> </ul>								
	مواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها في	<ul style="list-style-type: none"> <li>مقررات تعليمية إلكترونية تُدعم التعلم الذاتي لدى الطالبات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود عدد (10) مقررات إلكترونية مُعتمدة قائمة على أسلوب التعلم الذاتي.</li> </ul>								

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدى الزمني					مستوى التنفيذ	مستوى المتابعة	التمويل
				25	24	23	22	21			
	مختلف مجالات تكوين معلم رياض الأطفال, وذلك بالتوسع في التعليم الإلكتروني والمعامل الافتراضية, وتوفير بنوك الأسئلة	تطوير نظام تقييم الطلاب ونظم الامتحانات بالكلية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود خطة معتمدة وموثقة للكلية لأساليب تقييم الطلاب في ضوء مخرجات التعليم المستهدفة.</li> <li>وجود أساليب متنوعة لتقييم الطلاب بحيث لا تقتصر على الاختبارات فقط.</li> <li>وجود بنك للأسئلة في المقررات المختلفة بالكلية.</li> <li>وجود اختبارات مقننة ومعتمدة لقياس استعدادات الطلاب الجدد لقبولهم بالتخصصات المختلفة بالكلية.</li> <li>وجود نظام للممتحنين الخارجيين لجميع البرامج التعليمية بالكلية.</li> </ul>								
	تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية وتشجيعهم على اكتساب المهارات التكنولوجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضوابط تتضمن قوانين الملكية الفكرية والنشر العلمي والميثاق الأخلاقي للكلية</li> <li>مصفوفة بالبرامج التدريبية لتدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في ضوء الاحتياجات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود مطبوعات وملصقات معتمدة تتضمن قوانين الملكية الفكرية والنشر العلمي موزعة على أفراد الكلية وإلكترونياً بموقع الكلية على شبكة المعلومات الدولية.</li> <li>وجود دليل مُعتمد ومُعلن للميثاق الأخلاقي لجميع الممارسات التي تقوم بها الكلية.</li> </ul>								

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدى الزمني					مستوى المتابعة	التمويل
				25	24	23	22	21		
	والفنية وإجادة اللغات الأجنبية ملتزمين بضوابط الأخلاقيات المهنية للوصول لمستويات أداء متميزة مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الخريجات	المتجددة والمستجدات المعاصرة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود قائمة معتمدة ومعلنة بالاحتياجات التدريبية الفعلية لكل قسم من الأقسام الأكاديمية بالكلية.</li> <li>وجود مصفوفة برامج تدريبية معتمدة ومعلنة لتدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في ضوء الاحتياجات المتجددة والمستجدات المعاصرة وما تم انجازه منها.</li> </ul>							
	الارتقاء بجودة البرنامج الأكاديمي بالكلية من خلال متابعة تقييم المقررات وتحقيق أهداف البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> <li>تبنى الكلية لمعايير أكاديمية قياسية مرجعية للبرنامج الدراسي.</li> <li>نواتج تعلم مستهدفة لكل المقررات الدراسية في البرنامج الأكاديمي تعمل على تنمية المعارف والمهارات الذهنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود إجراءات رسمية لتبني المعايير الأكاديمية معتمدة من مجالس المعنية (مجالس أقسام علمية/ مجلس الكلية)</li> <li>وجود قوائم معتمدة ومعلنة للمعايير الأكاديمية القياسية المرجعية للبرنامج الدراسي.</li> <li>وجود قوائم معتمدة ومعلنة بنواتج التعلم المستهدفة لكل المقررات الدراسية في البرنامج الأكاديمي.</li> </ul>							

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدى الزمني					مستول التنفيذ	مستول المتابعة	التمويل
				25	24	23	22	21			
		والمهنية والعامه للطالبات.									
		● مقررات تعليمية موصفة تعمل على تنمية المعارف والمهارات الذهنية والمهنية والعامه للطلاب وتتوافق مع رسالة وغايات الكلية.	● وجود دراسة تقويمية لمدى مطابقة مصفوفة المخرجات التعليمية المستهدفة لجميع المقررات الدراسية بالكلية. ● مطابقة مصفوفة المخرجات التعليمية المستهدفة لأهداف جميع المقررات التعليمية بالكلية. ● وجود توصيف مُعتمد ومُعلن للبرنامج التعليمي وجميع المقررات التعليمية في التخصصات المختلفة. وجود محتويات مطورة معتمدة لمقررات البرنامج بشكل يسهم في تنمية المعارف والمهارات الذهنية والمهنية والعامه للطالبات.								
	الدعم المتميز لأعضاء هيئة التدريس بالكلية من خلال إتاحة تقنيات تدريس وتعلم غير تقليدية بما يساعد أعضاء هيئة التدريس	● وحدة فعالة للتعلم الإلكتروني بالكلية.	● وجود وحدة مطورة ومفعلة للتعلم الإلكتروني بالكلية. ● وجود هيكل تنظيمي للوحدة مُعتمد وموثق ذي تبعية واضحة في الهيكل التنظيمي للكلية. وجود برمجيات تعليمية مساعدة في مقررات التخصصات المختلفة.								

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدى الزمني					مستول التنفيذ	مستول المتابعة	التمويل
				25	24	23	22	21			
	على تحقيق التنمية الذاتية المستدامة										
	الارتقاء بنظم المكتبات المتاحة بالكلية بما يخدم الأغراض البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلّبات، ويحقق الارتقاء المنشود على المستوى البحثي	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير المكتبة بما يخدم الأغراض البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلّبات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود مكتبة مزودة بالتجهيزات المناسبة والمراجع والدوريات الكافية والحديثة وخدمات التصوير وتكنولوجيا المعلومات (الإنترنت).</li> <li>وجود قائمة معتمدة ومعلنة بأسماء قواعد البيانات العالمية التي تم الإشراف بها.</li> <li>وجود قائمة معتمدة بأسماء الدوريات الأكاديمية الحديثة التي تشترك بها الكلية.</li> <li>وجود سجلات وقوائم للمتريدين على المكتبة تُبين معدلات إقبال الطلّبات والباحثين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على مكتبة الكلية.</li> </ul>								
	بناء وتطوير نظام لتحسين وتطوير الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي،	نظام إلكتروني للمعلومات ودعم اتخاذ جميع القرارات بالكلية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود قاعدة بيانات إلكترونية للكلية تُدعم صناعة واتخاذ القرارات.</li> <li>وجود كوادر مدربة على استخدام نظم المعلومات الإلكترونية ودعم اتخاذ القرارات.</li> </ul>								

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدى الزمني					مستول التنفيذ	مستول المتابعة	التمويل
				25	24	23	22	21			
	وعلى ضوء قواعد المساواة والتقييم المستمر										
	وضع وتصميم نظم إدارية متقدمة ومتطورة بحيث تضمن تحقيق أهداف الكلية، مع تعظيم العائد من النفقات التي تتحملها الكلية، وتعتمد على تقنيات تخطيط الموارد المؤسسية، وتحقيق التنسيق وحسن استخدام	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطة لتفعيل الموارد الذاتية واستحداث مصادر تمويل غير تقليدية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود خطة تنفيذية مُعتمدة ومُعلنة لتنمية الموارد الذاتية بالكلية.</li> <li>• وجود تقارير متابعة دورية لخطة تنمية الموارد الذاتية بالكلية معتمدة وموثقة ومعلنة.</li> </ul> <p>وجود بروتوكولات معتمدة ومعلنة لاتفاقيات بين الكلية وقطاعات ومنظمات المجتمع المحلي.</p>								

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدى الزمني					مستول التنفيذ	مستول المتابعة	التمويل
				25	24	23	22	21			
	وتخصيص الموارد المشتركة										
	إنشاء نظام للدراسات العليا يسهم في إنتاج معرفة تربوية متطورة وتوظيفها في معالجة القضايا والمشكلات الحقيقية التي يواجهها مجال تربية الطفل ورياض الأطفال	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطط بحثية للأقسام تتوافق مع رسالة وأهداف الكلية.</li> <li>• لوائح وبرامج للدراسات العليا تُدعم الخطط البحثية بالكلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود خطة بحثية لكل قسم مُعتمدة ومُعلنة تتوافق مع رسالة وأهداف الكلية.</li> <li>• وجود لائحة مالية مُعتمدة ومُعلنة لميزانية كل قسم.</li> <li>• وجود لوائح مطورة معتمدة ومُعلنة للدراسات العليا في ضوء الخطط البحثية للأقسام.</li> <li>• وجود برامج مطورة ومُعتمدة للدراسات العليا لدعم الخطط البحثية.</li> <li>• وجود قوائم معتمدة ومُعلنة بمخرجات التعلم المستهدفة لجميع مقررات برامج الدراسات العليا. وجود توصيفات معتمدة ومُعلنة لجميع برامج ومقررات الدراسات العليا.</li> </ul>								
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• بروتوكولات للتعاون بين الأقسام الأكاديمية في إنجاز مشروعات بحثية مشتركة في</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود بروتوكولات معتمدة ومُعلنة للتعاون بين الأقسام الأكاديمية في مشروعات بحثية مشتركة في</li> </ul>								

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدى الزمني					مستول التنفيذ	مستول المتابعة	التمويل
				25	24	23	22	21			
			مجالات مختلفة مع جهات محلية وأجنبية. وجود مشروعات بحثية معتمدة ومعلنة في مجالات مختلفة مع جهات محلية وأجنبية بمشاركة من الهيئة المعاونة والباحثين.								
	تدعيم مفهوم المشاركة المجتمعية وعقد الاتفاقات وبروتوكولات التعاون بين الكلية ومؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني وذلك بهدف تنويع مصادر التمويل ومساعدة	خطط للمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة مفعلة في ضوء الخطة الاستراتيجية للكلية والجامعة تراعي المجالات المختلفة والاحتياجات الفعلية للمجتمع المحيط.	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود قائمة معتمدة ومعلنة بالاحتياجات الحقيقية والفعلية للمجتمع المحلي يمكن أن تسهم فيها الكلية.</li> <li>وجود خطة معتمدة ومعلنة وقابلة للتطبيق في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة تغطي كافة الأنشطة داخل الكلية وخارجها.</li> </ul>								
		<ul style="list-style-type: none"> <li>مصفوفة برامج تدريبية وخدمات استشارية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود مصفوفة معتمدة وموثقة ومعلنة بالبرامج والاستشارات والدورات التدريبية تراعي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع.</li> <li>وجود برنامج زمني معتمد وموثق ومعلن لتنفيذ تلك البرامج.</li> <li>وجود نشرات دورية معتمدة ومعلنة تخاطب ممثلي المجتمع المحلي لإطلاعهم على خطط وأنشطة الكلية</li> </ul>								

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدى الزمني					مستول التنفيذ	مستول المتابعة	التمويل
				25	24	23	22	21			
	خريجات الكلية في إيجاد فرص عمل مناسبة		<ul style="list-style-type: none"> <li>في خدمة المجتمع وتشجيعهم على المشاركة فيها.</li> <li>وجود أنشطة لتنمية المجتمع والبيئة موثقة ورقياً وبالصوت وبالصورة.</li> <li>وجود وثائق تؤكد تمثيل المجتمع الخارجي في اجتماعات مجلس الكلية واللجان ذات العلاقة.</li> <li>وجود وثائق وأدلة تشير إلى التواصل المستمر والفعال بين الكلية والمجتمع الخارجي من خلال تقديم الاستشارات والدورات التدريبية في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة.</li> </ul>								
	تعظيم قدرات الجهاز الإداري بالكلية بحيث يواكب عصر المعلوماتية ومعايير الجودة	<ul style="list-style-type: none"> <li>هيكل تنظيمي إداري رسمي للكلية يضمن تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، موثق في المجالس المختلفة (الأقسام/ الكلية/ الجامعة).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود وثيقة رسمية معتمدة ومعلنة بالتوصيف الوظيفي لجميع الكوادر بالكلية تحدد أدوار ومهام ومسئوليات جميع الوظائف الأكاديمية والإدارية في الكلية.</li> <li>وجود لوائح معتمدة ومعلنة بضوابط لضمان جودة العمل بجميع إدارات الكلية.</li> </ul>								
		<ul style="list-style-type: none"> <li>خطة لتحسين وتطوير الجهاز الإداري بالكلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود خطة إجرائية معتمدة ومعلنة لتحسين وتطوير أقسام الجهاز الإداري بالكلية.</li> </ul>								

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدى الزمني					مستول التنفيذ	مستول المتابعة	التمويل
				25	24	23	22	21			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>● وجود لائحة معتمدة ومعلنة بمعايير اختيار وتعيين القيادات الإدارية.</li> </ul>								
			<ul style="list-style-type: none"> <li>● وجود قائمة معتمدة ومعلنة بالاحتياجات التدريبية الفعلية لكل قسم من الأقسام الإدارية بالكلية.</li> <li>● وجود مصفوفة برامج تدريبية معتمدة ومعلنة لتدريب العاملين بكل قسم من الجهاز الإداري بالكلية والطلاب والخريجين والمعنيين.</li> </ul>								
	العمل على إيجاد آلية متكاملة للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتي المستمر, وتوفير الاحتياجات اللازمة لضمان الجودة في مختلف مجالات العمل	وحدة فعالة لضمان الجودة وتقييم الأداء بالكلية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● وجود لائحة إدارية ومالية معتمدة ومعلنة تنظم العمل بالوحدة, وتحدد بدقة المهام والمسئوليات التي يتم تفويض مدير وحدة الجودة فيها فيما يتعلق بقضايا الجودة من قبل إدارة الكلية.</li> <li>● وجود هيكل تنظيمي للوحدة معتمد وموثق ذي تبعية واضحة للهيكل التنظيمي للكلية.</li> </ul>								

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدى الزمني					مستوى التنفيذ	مستوى المتابعة	التمويل
				25	24	23	22	21			
	داخل الكلية تمهيداً للحصول على الاعتماد		<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود مجلس إدارة معتمد وموثق يساعد الوحدة على القيام بدورها وأداء مهامها بكفاءة وفاعلية.</li> <li>وجود محاضر لاجتماعات مجلس إدارة الوحدة بصورة دورية وتقارير دورية لتقييم ومتابعة الأداء.</li> <li>وجود تقرير سنوي عن نشاط الوحدة.</li> <li>وجود وثائق تتضمن عرض ومناقشة قضايا الجودة في مجلس الكلية ومجالس الأقسام.</li> <li>وجود تقارير دورية معتمدة ومعلنة للمتابعة والتقويم توضح التزام الأقسام الأكاديمية والإدارية بتنفيذ سياسات وإجراءات نظم الجودة.</li> </ul>								
		<ul style="list-style-type: none"> <li>كفاية وملاءمة التسهيلات المادية (المباني والمعامل والتجهيزات والمعدات ووسائل الاتصال, وتكنولوجيا حديثة, ونظم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود قائمة معتمدة ومعلنة بالاحتياجات المادية اللازمة لتحقيق رسالة الكلية وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية.</li> <li>وجود مباني ومعامل وتجهيزات ومعدات ووسائل اتصال وتكنولوجيا</li> </ul>								



آلية وإجراءات متابعة  
وتقييم تطبيق  
الخطة التنفيذية للخطة  
الإستراتيجية



**تمهيد:**

تمثل عملية متابعة وتقييم تطبيق الخطة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، وتنطوي هذه المرحلة علي متابعة التقدم الحادث في الأداء أثناء تنفيذ الإستراتيجية، ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف والنتائج المرغوبة أو المحددة سلفاً في ضوء مؤشرات النجاح الموضوعه لهذا الغرض، وذلك لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

أولاً: تشكيل فريق مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للكلية:

بعد اعتماد الخطة الإستراتيجية، سوف تقوم الكلية بتشكيل فريقاً لإعداد الخطط التنفيذية التفصيلية للأعمال الواردة بالخطة الإستراتيجية في ضوء البرامج والأنشطة المحددة بالخطة الإستراتيجية، وفي ضوء المخصصات المالية المبدئية المحددة لكل عمل وطبقاً للأولويات المحددة بالخطة الإستراتيجية. وسوف تتولي وحدة ضمان الجودة والاعتماد بالكلية تنفيذ آلية متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية بالتنسيق مع باقي أقسام الكلية الأكاديمية والإدارية، حيث تتولي:

- وضع مؤشرات الأداء الخاصة بكل نشاط علي حدة و بالخطط التنفيذية ككل.
- مراجعة واعتماد الخطط التنفيذية الجزئية للخطة الإستراتيجية وتوفير الميزانيات المخصصة للأعمال.
- إصدار الخطة التنفيذية للكلية واعتمادها.
- تشكيل لجنة تسيير ومتابعة الخطة التنفيذية وتكليف مدير تنفيذي للخطة التنفيذية للكلية يكون مسؤولاً أمام لجنة التسيير و المتابعة.
- يتم تحديد مساعدي المدير التنفيذي كرؤساء لفرق العمل التنفيذية الجزئية.
- تشكيل الفرق التنفيذية للأعمال بما يسمح بمشاركة أكبر قدر ممكن من المتخصصين في مجال كل نشاط من الأنشطة التنفيذية.
- تطبيق نظام للمتابعة والمراقبة.
- تنفيذ الأعمال وتطبيق أليات المتابعة والمراقبة

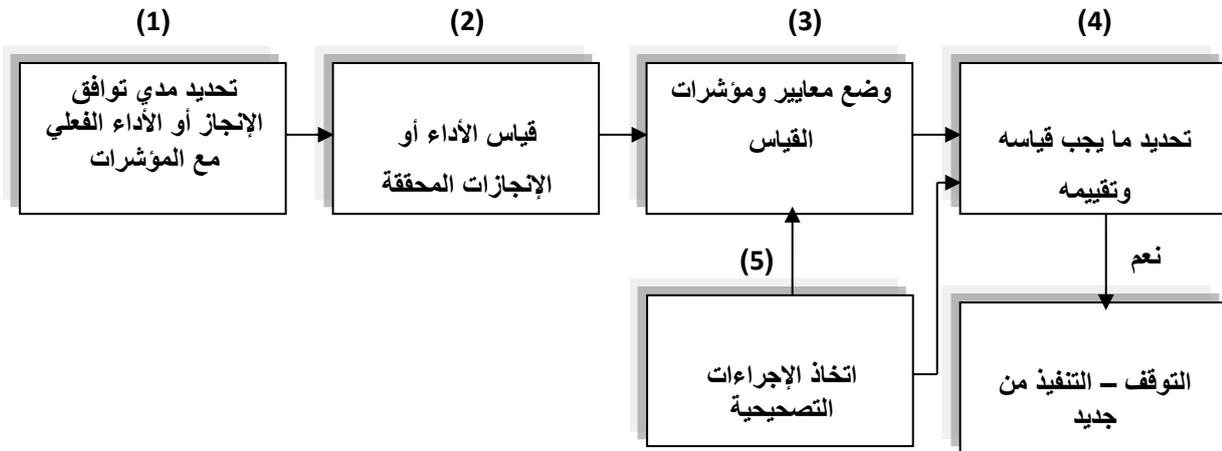
## ثانياً: أهداف متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية:

يتمثل الهدف العام لمتابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية في مساعدة الإدارة علي التأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفقاً للخطة الموضوعية. كما أن هناك بعض الأهداف الفرعية للمتابعة والتقييم فيما يلي:

- تحقيق التوافق مع المتغيرات الطارئة في البيئة الخارجية والداخلية.
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
- ترشيد الإنفاق.
- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
- المساعدة في التخطيط الإستراتيجي لفترات زمنية لاحقة.
- تقليل مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- متابعة التقدم في المراحل المختلفة لتنفيذ الإستراتيجية.
- تحقيق التعاون بين القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة التي تشارك في التنفيذ.

## ثالثاً: آلية متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية:

سوف تتولي وحدة ضمان الجودة وتقييم الأداء بالكلية تنفيذ آلية متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية بالتنسيق مع باقي أقسام الكلية الأكاديمية والإدارية. وبصفة عامة تحتوي آلية متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية علي خمس خطوات أساسية يوضحها الشكل التالي:



ويتضح من الشكل السابق أن آلية متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة تتضمن الخطوات التالية:

**1- تحديد مجالات المتابعة والتقييم:**

وسوف يتم تحديد الأنشطة المطلوب متابعتها والنتائج المطلوب تحقيقها وتقييمها خلال كل عام من أعوام الخطة، بحيث يتم تنفيذ الأنشطة المتعلقة بتحقيق كل هدف فرعي من أهداف الخطة الإستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة خلال كل عام من أعوام الخطة سواء كان ذلك كلياً أو جزئياً في حالة الأهداف المرحلية التي تتحقق خلال سنوات الخطة. وبصفة عامة سوف تتم متابعة وتقييم الأداء الإستراتيجي في خمسة مجالات أساسية هي: النتائج، والفعالية، والتقدم/ الإنجاز، و الوسائل والإجراءات، وعادات العمل.

**2- وضع معايير ومؤشرات الأداء:**

وقد تم تحديد المخرجات والعوائد المطلوب تحقيقها، وكذا مؤشرات قياس نجاح التنفيذ وذلك لكل نشاط، وقد تم وضع حدود دنيا لتنفيذ غالبية الأنشطة بحيث يعد تحقيق هذه الحدود مرضياً لإدارة الكلية ومحققاً للمخرجات المستهدفة.

**3- قياس الأداء الفعلي:**

ترتبط عملية قياس الأداء الفعلي بوجود مؤشرات لقياس النجاح تم تضمينها بالخطة التنفيذية لإستراتيجية الكلية. وسوف يتم اللجوء للنموذج المعد من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لمتابعة المؤشرات الخاصة بأهداف الخطة الإستراتيجية للكلية.

**4- أساليب متابعة وقياس الأداء الفعلي:**

هناك عدد من الوسائل والأساليب التي سوف يتم استخدامها في متابعة وقياس مستوي الأداء أو الإنجاز الفعلي لتنفيذ الأنشطة منها:

- المتابعة الميدانية لمواقع العمل.
- الاتصال بالمستفيدين من خدمات الكلية.
- فحص السجلات والنماذج.
- اللقاءات والاجتماعات الدورية.
- التقارير التفصيلية.
- التدقيق المالي والإداري.

**5- المقارنة واتخاذ القرارات:**

- وفي هذه الخطوة سوف يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب في ضوء المخرجات المستهدفة ومؤشرات النجاح الموضوعية سلفاً، والنتائج المحتملة لهذه المقارنة هي:
- تطابق النتائج المحققة مع الأهداف الإستراتيجية المحددة، وهذا يعني في حد ذاته سلامة صياغة الإستراتيجية وحسن تطبيقها.
  - وجود انحرافات أو تباين في النتائج المحققة عن المعايير المستهدفة، وفي هذه الحالة سوف يتم تحليلاً للانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، وتعديل الإستراتيجية الموضوعية، أو إعادة صياغة المعايير والمؤشرات المستخدمة لأغراض المتابعة والتقييم.

**رابعاً: تقارير متابعة ومراقبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية:**

يقدم مدير وحدة ضمان الجودة وتقييم الأداء لعميد الكلية التقارير التالية:

**1- تقرير فني ربع سنوي:**

ويتم فيه التركيز علي تطبيق النشاطات والإنجازات الرئيسية بالنسبة للمرحلة التي يتم فحيتها تقييم المشاكل التي واجهت التنفيذ بالإضافة إلي الحلول المناسبة التي تم تبنيها لحل هذه المشكلات، علي أن يتم تقييم النشاطات بناء علي مؤشرات القياس التي تم تحديدها بالخطة.

**2- تقرير مالي ربع سنوي:**

بحيث يتضمن كشف حساب تفصيلي يرفق مع التقرير الفني عن الموازنة و المصروفات الخاصة بكل بند ومصادر التمويل، ويتم تعبئة التقارير المالية بالرجوع إلي المصروفات ومقارنتها بالموازنة المرصودة وبيان الفروقات والاختلاف في ما تم رسده من الموازنة وما تم صرفه، وبيان مدي الانحراف المالي وتبرير سبب هذا الانحراف بشكل واضح.

**3- تقرير فني سنوي:**

يشمل علي تحليل الإنجازات التي تم تحقيقها طوال العام والعقبات التي تم تجاوزها وتلك التي لم يتم حلها بجانب توقعات الاستمرارية للخطة، ويساعد هذا التقرير علي إدراك الموقف الراهن للخطة ومعرفة الدروس المستفادة من المشكلات والعقبات وحلولها وهو ما يساعد علي تجنبها أو مواجهتها عند تكرارها في المستقبل.

**4- تقرير مالي سنوي:**

بحيث يتضمن كشف حساب تفصيلي عن الموازنة والمصروفات الخاصة بكل بند ومصادر التمويل، ويتم تعبئة التقارير المالية بالرجوع إلي المصروفات ومقارنتها بالموازنة المرصودة و بيان الفروقات والاختلاف في ما تم رسده من الموازنة وما تم صرفه، و بيان مدى الانحراف المالي وتبرير سبب هذا الانحراف بشكل واضح علي مدار العام.

**5- تقرير فني نهائي:**

يشمل علي وصف لجميع الأعمال التي تمت من خلال الخطة ومؤشرات الأداء في كافة المراحل و جميع العقبات التي اعترضت الخطة وسبل التعامل معها والتغلب عليها.

**6- تقرير مالي ختامي:**

- وهو يمثل كشف حساب تفصيلي عن الموازنة والمصروفات الخاصة بكل بند من بنود الخطة، بجانب إجمالي المصروفات والموفورات أو العجوزات في التمويل.
- يقوم المدير التنفيذي للخطة التنفيذية فور تسلمه للتقارير الجزئية بعمل تقرير شامل ويقوم برفع تقريره إلي لجنة التسيير والمتابعة.
  - تقوم لجنة التسيير والمتابعة برفع تقرير عن معدلات الأداء بالخطة التنفيذية إلي عميد الكلية الذي يقوم بدوره بعرض التقرير علي مجلس الكلية.
  - يصدر المدير التنفيذي للخطة نشرة دورية عن معدلات الأداء والإنجازات بالخطة وتعلن علي جميع الأطراف بالكلية.
  - يقوم كل من عميد الكلية ورئيس لجنة تسيير الخطة التنفيذية بالمتابعة الميدانية الدورية والتقييم والتحقق من الانجازات عقب كل تقرير.
  - ترفع الكلية تقريراً للجامعة عن معدلات الأداء والإنجازات بالخطة.



نموذج متابعة المؤشرات الخاصة بأهداف الخطة الإستراتيجية للكلية

الهدف	مؤشر الهدف	المسؤول	مخطط	منفذ	نسبة الإنجاز	نسبة الإنجرا ف	أسباب الإنجرا ف	الإجراءات التصحيحية / الوقائية	المسؤول	التاريخ	ملاحظات	الإجراءات المتخذة