



# الخطة الاستراتيجية

## كلية التربية للطفولة المبكرة

### جامعة المنصورة



**(2025 – 2020)**



جامعة المنصورة  
كلية التربية للطفولة المبكرة  
مكتب عميد الكلية



السيدة الدكتورة/فايزة أحمد عبد الرازق  
مدير وحدة ضمان الجودة

تحية طيبة وبعد ...

نحيط سيادتكم علماً بأن مجلس الكلية وافق بجلسته رقم (١١٥) بتاريخ ٢٠٢٠/٢/١٥ م على اعتماد الخطة الاستراتيجية للكلية (٢٠٢٠ - ٢٠٢٥ م) .

مع خالص تحياتي ...

عميد الكلية  
أ.د/سحر توفيق نسيم

## شكر وتقدير

تتقدم وحدة ضمان الجودة والاعتماد بكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ أشرف عبد الباسط رئيس الجامعة، والأستاذ الدكتور/ محمود المليجي نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، والأستاذ الدكتور/ محمد عطية البيومي نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب، والأستاذ الدكتور/ أشرف طارق حافظ نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث والعلاقات الثقافية، والأستاذة الدكتور/ سهام جاد الحق - مدير مركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة على دعمهم وتشجيعهم المستمر والبناء للوحدة.

كما تتقدم كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنصورة بخالص الشكر والتحية إلى وحدة إدارة مشروعات التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد بوزارة التعليم العالي لدعمهم الفني والمادي المستمر للكلية.

كما يتقدم مجلس إدارة وحدة ضمان الجودة والاعتماد بالكلية بخالص الشكر للسادة الوكلاء ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وأمين الكلية والعاملين بالكلية ممن شاركوا في الخطة الاستراتيجية للكلية.

مدير وحدة ضمان الجودة

فايزة أحمد

د/ فايزة أحمد عبد الرازق

عميد الكلية ورئيس مجلس الإدارة



## المحتويات

الصفحة	الموضوع
4	كلمة عميد الكلية
5	لجان إعداد الخطة الاستراتيجية
6	<b>الجزء الأول: الإطار الفكري والمنهجي للخطة الاستراتيجية</b>
7	مقدمة
8	أولاً: نبذة عن كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة
9	ثانياً: الملامح الأساسية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة
9	1- نوع المؤسسة التعليمية
9	2- طبيعة وأنواع البرامج التعليمية
10	3- الوضع التنافسي للكلية
11	4- الأقسام العلمية بالكلية
14	5- السمات المميزة للكلية
15	6- الموارد البشرية بالكلية
16	7- الموارد المالية بالكلية
17	ثالثاً: فلسفة الكلية في ضمان جودة التعليم
18	رابعاً: الافتراضات الأساسية للخطة الاستراتيجية
19	منطلقات وركائز الأساسية للخطة الاستراتيجية
20	خامساً: منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية
20	1- المنهج المستخدم لإعداد الخطة الاستراتيجية
23	2- أدوات جمع البيانات
23	3- مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية
25	4- المرجعيات الأساسية لإعداد الخطة الاستراتيجية
26	سادساً: الأطراف أصحاب المصلحة في الخطة الاستراتيجية
28	سابعاً: تقييم المخاطر
28	ثامناً : أولويات الكلية خلال فترة إعداد الخطة
30	<b>العناصر الرئيسية للخطة الاستراتيجية</b>
31	أولاً: رؤية ورسالة الكلية:
31	❖ الرؤية Vision
31	❖ الرسالة Mission
31	❖ الأهداف الإستراتيجية
32	❖ القيم Values

الصفحة	الموضوع
37	ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية <b>SWOT Analysis</b>
37	❖ تحليل البيئة الداخلية
37	❖ نقاط القوة <b>Strength</b>
40	❖ نقاط الضعف <b>Weakness</b>
40	❖ تحليل البيئة الخارجية
41	❖ الفرص المتاحة <b>Opportunities</b>
42	❖ التهديدات المحتملة <b>Threats</b>
42	ثالثاً: مراجعة نتائج التحليل البيئي مع الأطراف ذات العلاقة
42	❖ نقاط القوة والضعف
43	❖ الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة
44	1- نقاط القوة
48	2- نقاط الضعف
49	3- الفرص المتاحة
50	4- التهديدات المحتملة
51	رابعاً: مصفوفة العوامل الاستراتيجية
51	مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية
54	مصفوفة العوامل الإستراتيجية الخارجية
56	أولويات الخطة الإستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة
57	خامساً: اختيار الاستراتيجية المناسبة
60	سادساً: تحليل الفجوة الاستراتيجية
63	<b>الجزء الثاني: الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية</b>
76	<b>الجزء الثالث: آلية وإجراءات متابعة وتقييم تطبيق الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية</b>
77	تمهيد
77	أولاً: تشكيل فريق مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية
78	ثانياً: أهداف متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية
78	ثالثاً: آلية متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية
80	رابعاً: تقارير متابعة ومراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

## كلمة عميد الكلية

إن وجود خطة استراتيجية للكلية يضعنا على الطريق الصحيح، ويضمن لنا تنظيم المدخلات وتفعيل العمليات للوصول إلى مخرجات أفضل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويساعدنا على تحقيق أهداف الكلية بالفاعلية والكفاءة الداخلية والخارجية المرتبطة بالمعايير المرجعية في مجال إعداد وتكوين معلم الطفولة المبكرة.

ولأن كلية التربية للطفولة المبكرة مؤسسة تربوية مسؤولة عن إعداد وتدريب معلمين وباحثين في مجال الطفولة المبكرة تسعى لأن تكون مؤسسة ذات وجود مؤثر سواء على المستوى المحلي أو العربي لاسيما من خلال البرامج الخاصة بها.

أرجو من الله عز وجل أن تساعد هذه الخطة الكلية في مواجهة تحدياتها وتحقيق التزاماتها نحو مجتمعها لإعداد المعلم وتأهيله للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المجتمعية المستدامة.

عميد الكلية  
اسمير توفيق نسيم



11

تشكيل فريق عمل الخطة الاستراتيجية 2020 – 2025م  
لكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة.

فريق الخطة

أسماء السادة المشاركين في إعداد تقرير الخطة الاستراتيجية للكلية

الاسم	الصفة
أ.د/ سحر توفيق نسيم	عميد الكلية
<b>قسم المراجعة الداخلية</b>	
أ.د/ جابر محمود ظلية	أستاذ متفرغ بقسم أصول تربية الطفل
أ.د/ أمل محمد أحمد القداح	وكيل الكلية للدراسات العليا
أ.د/ سحر توفيق نسيم	وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب
د/ فايزة أحمد عبد الرازق	مدير وحدة ضمان الجودة ووكيل الكلية لشئون البيئة
د/ فاطمة شحطة عايد	نائب مدير وحدة ضمان الجودة
د/ عبير عبده الشرقاوي	مدير برنامج إعداد معلمات التأهيل المهني للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة
د. رضوان رضوان زحام	مدير برنامج إعداد معلمات رياض الأطفال باللغة الانجليزية
ا/عاطف ابراهيم الكومى	أمين الكلية
ا/ سعد زغلول حسن	سكرتارية وحدة ضمان الجودة والاعتماد
<b>قسم المراجعة الخارجية</b>	
أ.د/ أماني غبور	وكيل كلية التربية النوعية للدراسات العليا والبحوث
أ.د/ محمد الدسوقي	استاذ دكتور بكلية الزراعة جامعة المنصورة

## **الجزء الأول**

# **الإطار الفكري والمنهجي للخطة الاستراتيجية**

## 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 بعيدة 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 تربية مسئولة عن إعداد وتدريب معلمين ومعلمات وباحثين وباحثات في مجال الطفولة المبكرة 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 الطفولة المبكرة 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 معلمات

رياض الأطفال. كما أن وجود استراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة ينبثق منها خطة تنفيذية محددة 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، والافتراضات الأساسية للخطة، ومنهجية إعداد الخطة، والأطراف ذات المصلحة في الخطة، وتقييم المخاطر، وأولويات الكلية خلال فترة الخطة. وفيما يلي عرض لتلك النقاط.

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

أنشئت كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة ، بمسمى كلية رياض الأطفال بمقتضى القرار الجمهوري رقم (324) لسنة 2007، ويقع مقر الكلية في 60 شارع الجمهورية - المنصورة سابقاً، وحالياً يقع مقر الكلية في شارع أحمد ماهر 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 جزء من جامعة المنصورة. يمثل الأطفال الموجودين في وسط الشارع، الأطفال الصغار (بنين وبنات) الذين تقوم الكلية بإعداد وتكوين معلمات متخصصات يقمن برعايتهم وتنميتهم في مرحلة الطفولة (Childhood)، كما تمثل الهوية المصرية في زهرة اللوتس المصرية الموجودة على المعابد المصرية القديمة. 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.

## ثانياً: الملامح الأساسية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة:

### 1- 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 للإثشاء.

### 2- طبيعة وأنواع البرامج التعليمية:

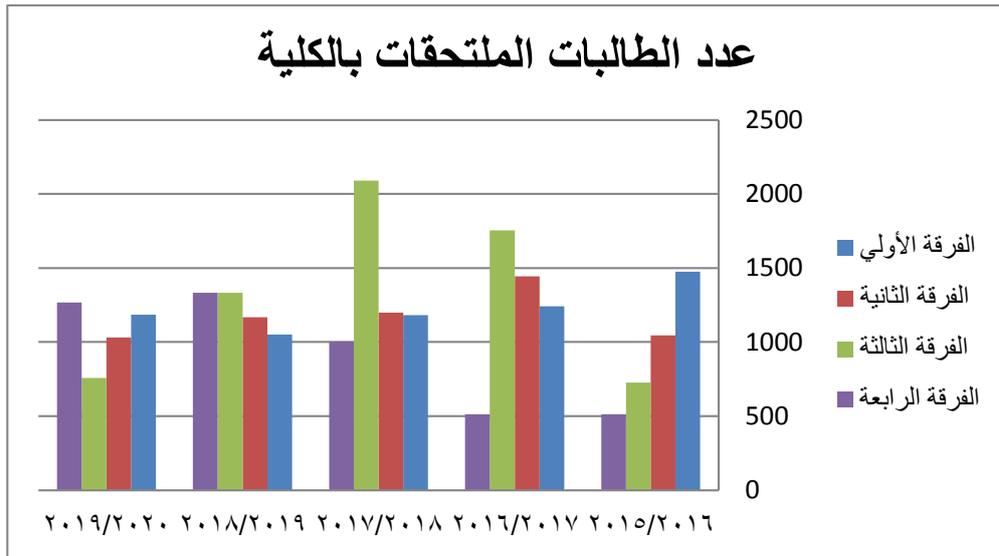
تنظم الدراسة بكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة في أربعة برامج لمرحلة البكالوريوس: -

- برنامج إعداد معلمات رياض الأطفال (البرنامج العام).
- برنامج إعداد معلمات التأهيل المهني للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- برنامج إعداد معلمات رياض الأطفال باللغة الإنجليزية. وتقبل الكلية الطالبات فقط للبرامج التعليمية السابقة.
- برنامج التعليم المفتوح لكلا الجنسين، للحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها، على أن يكون قد مضى عامان، وتمنح الكلية درجة البكالوريوس في التربية للطفولة المبكرة مهني بنظام التعليم المفتوح.

ويبين الجدول التالي تطور عدد الطالبات المنتحقات بالكلية خلال الخمس سنوات الماضية:

السنة	الفرقة الأولى	الفرقة الثانية	الفرقة الثالثة	الفرقة الرابعة
2016/2015	1475	1044	727	512
2017/2016	1241	1443	1755	512
2018/2017	1182	1199	2091	1004
2019/2018	1050	1169	1333	1332
2020/2019	1185	1031	757	1266

والشكل التالي يوضح تطور عدد الطالبات بكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة من العام الأكاديمي 2016/2015 إلى 2020/2019



### 3- 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 ونظم المعلومات والتحول الرقمي، و أساليب التعليم والتعلم ودعم الطلاب قد جاء في مقدمة المجالات التي تمتلك فيها الكلية قدرات تمكنها من المنافسة مع الكليات الأخرى المناظرة، كما أن مجال البنية التحتية وتجهيزات أماكن التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع قد جاءت توضح 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 ونظم 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
	الإجمالي	00.100		3.40

#### 4- الأقسام العلمية بالكلية

تتكون كلية التربية للطفولة المبكرة من أربعة أقسام علمية كما يلي:

أ. **قسم أصول تربية الطفل:** يضم قسم أصول تربية الطفل مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، ويقوم القسم بتقديم المقررات المرتبطة بمجال أصول تربية الطفل. ويضم القسم مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال أصول تربية الطفل وكذلك عدد كبير من الهيئة المعاونة، ويدعم الفلسفة المطلوبة لتكوين وإعداد معلمة التربية للطفولة المبكرة انطلاقاً من الاطلاع على أحدث وأهم مجالات التطوير في مجال إعداد وتكوين الطالبة المعلمة. ويقوم القسم بتدريس المقررات المرتبطة بمجال أصول تربية الطفل بفروعه المختلفة المتعلقة باجتماعيات التربية (التربية الوالدية والتربية الأخلاقية وأصول تربية الطفل وإدارة رياض الأطفال وكذلك التخطيط والاتجاه المستقبلي في التربية).

ب. **قسم العلوم الأساسية:** يضم قسم العلوم الأساسية مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، ويعد قسم العلوم الأساسية هو القسم المغذي لقسم أصول تربية الطفل والعلوم النفسية، وقسم مناهج وطرق تعليم الطفل حيث تتعدد تخصصاته الفرعية ما بين التربية الحركية، التربية الموسيقية، التربية الفنية، وتربية الطفل، والفكر التربوي، قصص الأطفال، مسرح الطفل، إعلام الطفل، متحف الطفل، الدراما والمسرح، التكنولوجيا، الصحة، والتغذية وغيرها من المقررات اللازمة لعمل معلمة رياض الأطفال مع الأطفال ومع الأهل ذوي الاحتياجات الخاصة. ولذلك لا غنى عن التخصصات الفرعية لإعداد معلمات رياض الأطفال حيث تمثل هذه المقررات الأساس القاعدي لتنفيذ المهام التطبيقية لقسمي أصول تربية الطفل والعلوم النفسية، 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 اكتسابها للعمل مع الأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة، سواء في دور الحضانة أو رياض الأطفال.

ج. **قسم العلوم النفسية:** يضم قسم العلوم النفسية مجموعة من أعضاء هيئة التدريس

المتخصصين، ويهدف القسم إلى اكتساب الطالبة المعارف والمعلومات الأكاديمية والنفسية 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.

د. **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.

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

تمنح الكلية الدرجات العلمية التالية:

1- دبلوم مهني في التربية (رياض الأطفال).

2- دبلوم خاص في التربية (رياض الأطفال) تخصص:

-الطفل العادى - الصحة النفسية للطفل - القياس والتقويم - مسرح الطفل

-فئات خاصة - تصميم برامج رياض الاطفال - التربية الوالدية - متحف الطفل

-أدب الطفل - التقنيات الحديثة فى مجال رياض الأطفال - إدارة رياض الاطفال - إعلام الطفل

3- درجة الماجستير في التربية (رياض الأطفال) تخصص:

-الطفل العادى - الصحة النفسية للطفل - القياس والتقويم - مسرح الطفل

-فئات خاصة - تصميم برامج رياض الاطفال - التربية الوالدية - متحف الطفل

- أدب الطفل - التقنيات الحديثة فى مجال رياض الأطفال - إدارة رياض الاطفال - إعلام الطفل

٤ - درجة دكتوراه الفلسفة في التربية (رياض الأطفال) تخصص:

-الطفل العادى - الصحة النفسية للطفل - القياس والتقويم - مسرح الطفل

-فئات خاصة - تصميم برامج رياض الاطفال - التربية الوالدية - متحف الطفل

-ادب الطفل - التقنيات الحديثة فى مجال رياض الأطفال - إدارة رياض الاطفال - إعلام الطفل

..

## 5- 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:

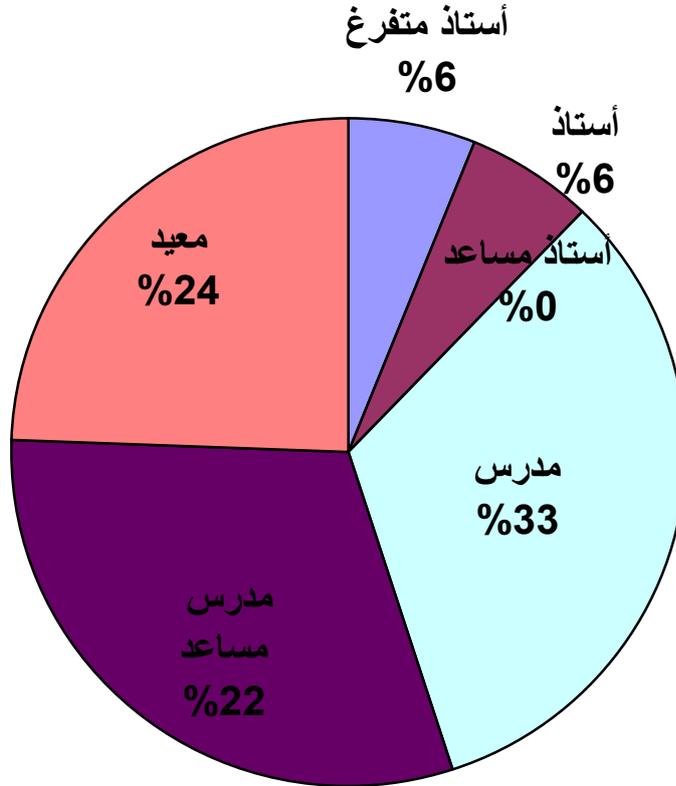
- أن كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة واحدة من ثلاثة عشر كليات للتربية للطفولة المبكرة علي مستوى جمهورية مصر العربية.
- كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة تعد من الكليات المميزة في ظل اتجاه الدولة للاهتمام بتحديث مرحلة الطفولة المبكرة.
- أن كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة بحكم موقعها الجغرافي توجد وسط مجتمع يزخر 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 المستوي 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 تتمثل في (وحدة ضمان الجودة والاعتماد - أعضاء هيئة التدريس - الدراسات العليا - شئون العاملين - المكتبات - طلاب المرحلة الجامعية الأولى - الحسابات - شئون الطلاب - رعاية الشباب - شئون الخريجين - التعليم الإلكتروني - الخزينة ...)
- 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 الاتصال وتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة.
- يوجد بكلية التربية للطفولة المبكرة برامج مميزة (برنامج إعداد معلمات رياض الأطفال، وبرنامج إعداد معلمات التأهيل المهني لذوى الاحتياجات الخاصة، وبرنامج إعداد معلمات رياض الأطفال باللغة الإنجليزية، وبرنامج التعليم المفتوح) تخدم قطاع الطفولة (الأطفال

العاديين وذوى الاحتياجات الخاصة) بجميع مستوياته فى المدارس الحكومية والتجريبية والدولية واللغات.

#### 6- الموارد البشرية بالكلية:

يوجد بالكلية (4) أقسام علمية يعمل بها (49) عضو هيئة تدريس منهم (3) أستاذ متفرغ، و(3) أستاذ، و(16) مدرس، و(15) مدرس مساعد، بالإضافة إلي (12) من معاوني أعضاء هيئة التدريس (معيد) كما يوضح الجدول التالي:

القسم العلمي	استاذ متفرغ	استاذ	استاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد	المجموع
العلوم الأساسية	-	1	-	8	7	5	21
مناهج وطرق تعليم الطفل	1	2	-	-	3	2	8
العلوم النفسية	1	-	-	5	3	4	13
أصول تربية الطفل	1	-	-	3	2	1	7
المجموع	3	3	-	16	15	12	49



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 لشئون الدراسات العليا ، ثم أمين الكلية وموظفي وعمال الكلية والذي يقدر عددهم بحوالي ( 85).

العدد	القسم	العدد	القسم
3	شئون الخريجين	2	أمانة الكلية
3	الاستحقاقات	7	شئون الطلاب
5	الدراسات العليا	5	المكتبة
1	مركز الخدمة العامة	6	رعاية الشباب
8	الأمن	1	العلاقات الثقافية
1	المعاون	7	المشتريات والمخازن
4	شئون العاملين	3	خدمات معاونة
1	برنامج اعداد معلمات رياض الأطفال باللغة الانجليزية	5	الشئون الهندسية
2	سكرتارية العميد	2	شئون أعضاء هيئة التدريس
3	سكرتارية الأقسام العلمية	2	الموازنة
4	الجودة	2	المعاشات
3	سكرتارية الوكيل	3	الخزينة
1	العلاقات العامة	1	المعامل
		85	اجمالي

#### 7- الموارد المالية بالكلية:

تبلغ الميزانية الجارية للكلية ما يقرب من (4432050) جنية يتم صرف من الباب الأول "أجور ومكافآت". ويوضح الجدول التالي بنود موازنة للكلية للعام المالي 2020/2019

الربط الأصلي	البيان
2512484.84	الباب الأول
413901.69	الباب الثاني
338927.21	الباب الرابع
1166736.6	الباب السادس
4432050.34	الإجمالي

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

### ثالثاً: فلسفة الكلية في ضمان جودة التعليم:

تتبنى كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة في مجال الجودة الشاملة فلسفة تقوم على توجيه كافة الأنشطة الأكاديمية والبحثية والإدارية والمالية نحو تحقيق رضا العملاء والأطراف المجتمعية مع التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلقات والباحثين للوصول بهم إلى المستويات التي تحقق التميز التنافسي في سوق العمل المحلي 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.
- تعاضد 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 واستنزاف ذلك استخدام صيغ متطورة في التعليم مثل تطبيق نظم التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني والتحول الرقمي.
- الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تعوق العملية التعليمية بالكلية مما يحسن من نظرة المجتمع للجامعة.
- تصميم البرامج والمناهج التعليمية البحثية للكلية 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 في 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 ووحداتها برسالة وغايات الكلية وقيمتها وأهدافها.
- المسؤولية الواضحة وفهم دور كل فرد في تطبيق ونشر الجودة.
- تفعيل العملية التعليمية والبحثية بما يخدم المجتمع والبيئة.
- تحقيق المساواة والعدالة والشفافية والمرونة اللازمة في أسلوب تقديم الخدمة بما يقابل احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة.
- التعامل مع الفروق الفردية بين الطلاب سواء على المستوى الاجتماعي أو الثقافي 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 في ضوء الأهداف والمعايير الموضوعية والتحول الرقمي.

#### رابعاً: الافتراضات الأساسية للخطة الاستراتيجية:

تكمن أهمية الخطة الاستراتيجية لضمان الجودة في التعليم الجامعي في زيادة كفاءته، والارتقاء بمكوناته، وتعزيز كفاءة مخرجاته، ومواجهة تحديات الجودة، والمواءمة والتمويل. وإعداد الخطة الاستراتيجية 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 المحلي المحيط بالجامعة.
- الخطة الاستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة بنيت في سياق رؤية ورسالة الجامعة.
- التخطيط الاستراتيجي عملية لا نهائية تؤدي إلى التطوير المستمر في 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 للاعتماد (NARS) من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- أن تكون ثقافة ضمان الجودة للتعليم العالي مفهوماً أساسياً وواضحاً لجميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية.

- بناء الخطة الاستراتيجية يتم بطريقة المشاركة والتعاون والتواصل بين جميع المستفيدين وذوي المصالح من الكلية.
- إتاحة كل المعلومات بكل وحدات الكلية لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية.
- الخطة الاستراتيجية تحدد طموحات وأولويات الكلية.
- الخطة الاستراتيجية قادرة على تحقيق التطوير والابتكار المأمول في 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).

### منطلقات وركائز الخطة الاستراتيجية:

اعتمدت الخطة الاستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة على مجموعة من المنطلقات والركائز تضمنت:

- (1) استراتيجية التنمية المستدامة 2030 (رؤية مصر 2030).
- (2) الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي بمصر 2015-2030.
- (3) دليل معايير قطاع رياض الأطفال 2009م.
- (4) الخطة الاستراتيجية لجامعة المنصورة 2017-2022.
- (5) مراجعة لسياسات القطاعات التعليمية والبحثية والمجتمعية بالجامعة.

## خامساً: منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية:

### 1- المنهج المستخدم لإعداد الخطة الاستراتيجية:

تم إعداد الخطة الاستراتيجية للكلية وفقاً لكل من:

(1) نموذج ديمينج Deming للجودة والتحسين المستمر (PDCA Cycle) المبني على حلقة الخطوات التالية (خط - نفذ - إحص - حسن) (plan- do- check - act) هذه الخطوات الأربع هي عمليات حلقة مترابطة ومتواترة، كل منها تؤدي إلى جزء محدد من العملية التحسينية ككل.

(2) معايير قطاع رياض الأطفال الصادر من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

(3) التحليل الرباعي لظروف وبيئة العمل SWOT Analysis. وتكمن أهمية هذا المنهج في قدرته على تحليل "البيئة الخارجية" للكلية External Environment لاستكشاف الفرص المتاحة Opportunities والتي يمكن استثمارها أو الاستفادة 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 الاستراتيجية التي تحقق رؤية ورسالة الكلية. كما أنها تمدنا بالأساس الذي يمكن استخدامه لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقاً للمعايير المحددة، وبالتالي تعتبر مدخلاً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي للكلية في علاقتها ببيئتها وسوق العمل واحتياجات التنمية المجتمعية والمستجدات على المستوى المحلي والإقليمي.

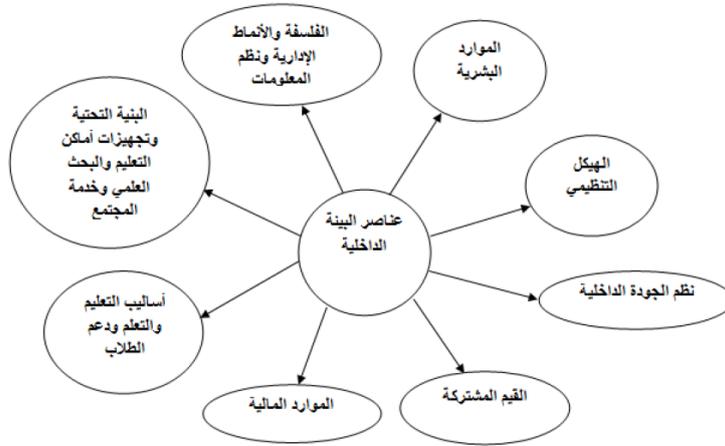
(4) الخطة الاستراتيجية لجامعة المنصورة 2017-2022.

وسوف يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والتي تعطي فرصة للكلية ككيان مؤسسي على النمو والتطور استناداً 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 في عناصر أساسية هي:

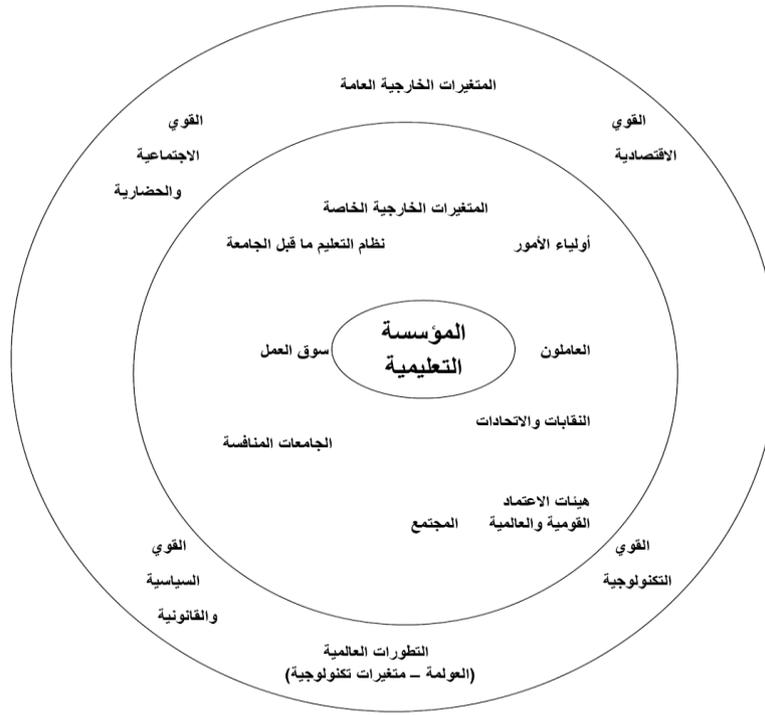
1- الهيكل التنظيمي الرئيسي للكلية ككل والهيكل التنظيمية التفصيلية لإدارتها وأقسامها.

2- الموارد البشرية.

- 3- الفلسفة والأنماط الإدارية ونظم المعلومات في 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 إلى الاتجاه الذي ترغب فيها الأولي وتعرف باسم المتغيرات والقوي العامة ، وهي التي لا تؤثر في أنشطة المؤسسة التعليمية بشكل مباشر، ولكن لها تأثير فيما تتخذه المؤسسة التعليمية من قرارات، وهذه القوي الخارجية العامة Political، Economical، Socio-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:

اعتمدت الخطة الاستراتيجية 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 وشبه 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 استطلاع 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 استخدام أسلوب العصف الذهني Brain Storming Method والتي استخدمت مع عدد من قيادات الكلية الأكاديمية والإدارية من أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم ومديري الحضانات ورياض الأطفال والعاملين والطلاب بغية توليد كم من الأفكار التي تؤكد نتائج تحليل مضامين الوثائق واللوائح والمقابلات الشخصية .

وأخيراً فقد تم استخدام أسلوب الملاحظة Observation وخاصة فيما يتصل بجمع البيانات المتعلقة بالبنية التحتية وتجهيزات أماكن التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

## 3- مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية:

تم إعداد الخطة الاستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة طبقاً للخطوات التالية:

- تشكيل اللجنة العليا واللجنة التنفيذية وفريق المراجعة لإعداد الخطة الاستراتيجية للكلية روعي في تشكيله تمثيل مختلف الأقسام العلمية والإدارية بالكلية.
- إعداد تقرير انجاز عن الخطة الاستراتيجية السابقة للكلية من حيث نسبة الانجاز ومسببات عدم تحقيق الأهداف.
- الإتفاق على الاطار العام للخطة الاستراتيجية.
- الصياغة الأولية لرؤية ورسالة الكلية وأهدافها الاستراتيجية.
- تحديد العناصر الاساسية 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 والمعلومات لصياغة محاور الخطة.
- جمع البيانات من مصادرها المختلفة باستخدام الأدوات التي تم تصميمها لهذا الغرض.
- التحديد الاولي 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 الاستراتيجية الداخلية والخارجية وترتيب أولويات الخطة الاستراتيجية.
- 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 الاستراتيجية المبدئية للكلية استنادا لتحليل الفجوات.
- الاستفادة من الخبرة الاستشارية لخبراء التخطيط الاستراتيجي بالجامعات ووزارة التعليم العالي.
- صياغة أولية (مبدئية) للخطة الاستراتيجية للكلية متضمنة البدائل الاستراتيجية ومعايير تقييمها وترتيب الأولويات.
- صياغة الخطة التنفيذية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية التي تم بنائها.

- إعداد النسخة النهائية للخطة
- اعتماد الخطة في مجلس الكلية
- صياغة ونشر الخطة.
- الإعلان عن الخطة الاستراتيجية للكلية من خلال تنظيم مجموعة من الندوات واللقاءات لمناقشة مخرجات الخطة الاستراتيجية علي فئات ذوى المصالح والاهتمام من الكلية ومؤسسات المجتمع المدني والهيئات التنفيذية والشعبية بالمحافظة والجهات ذات العلاقة.

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

تم الاعتماد على العديد من الدراسات التي قامت بها وحدة ضمان الجودة وتقييم الأداء بالكلية كمرجعيات أساسية عند إجراء التحليل البيئي لاستخلاص 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 للمترددين- تسجيل المترددين – وسيلة تلقي الشكاوى- مستوى رضا المستفيدين....
- قاعدة بيانات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تشمل:الأعداد –التخصصات – الدرجات الأكاديمية – المقررات التي يشارك في تدريسها- عدد ساعات العمل في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع –الاشتراك في المؤتمرات - الندوات - المناقشات

المفتوحة - المحاضرات العامة داخل وخارج الكلية - الإشراف على الدراسات العليا - الإرشاد الأكاديمي - الساعات المكتبية.

- دراسة الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية ومعاونيهم.
- دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بالكلية.
- دراسة احتياجات المجتمع المحيط من خدمات الكلية.
- نتائج استطلاع رأي المستفيدين من خدمات الكلية.
- التقارير الصادرة من وحدة ضمان الجودة والاعتماد 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.

## سادساً: الأطراف المجتمعية (الشركاء الاستراتيجيين) في الخطة الاستراتيجية Stakeholders Analysis:

يعد تحديد الأطراف المجتمعية (الشركاء الاستراتيجيين) والمعنيين Stakeholders من العوامل الهامة لضمان فاعلية الخطة الاستراتيجية، 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 مركز ضمان الجودة بالجامعة.
- أعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملون.
- الطلاب.
- أولياء الأمور.
- مؤسسات تربية الطفولة المبكرة للأطفال ذوي الإعاقة
- دور الحضانه ورياض الأطفال.
- المنظمات المختلفة بسوق العمل.
- المجتمع بوجه عام.
- منظمات المجتمع المدني ذات العلاقة بتربية الطفولة المبكرة بوجه خاص.

ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الأطراف المجتمعية (الشركاء الاستراتيجيين) Stakeholders Analysis في الخطة الاستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة المنصورة وفقا لرؤية فريق العمل بالخطة ووجهة نظر الشركاء الاستراتيجيين:

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 الحضانه ورياض الأطفال.
			✓	منظمات سوق العمل.
	✓			إدارة الجامعة.
	✓			مراكز ضمان الجودة بالجامعة.
	✓			مجلس الجامعة.
✓				الصحافة والإعلام.
			✓	الطبقات الأخرى بالمجتمع.

## سابعاً: 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 إشراك جميع العاملين في جهود التحسين والتطوير التي تسعى الكلية إلى تحقيقها في مجال توكيد الجودة والتميز في الأداء.
- 4- في ضوء استعداد الكلية لهدم وبناء المبنى القديم بالكلية، يوجد اجراءات احترازية منعا لمخاطر البناء والأعمال الإنشائية بالكلية.

## ثامناً: أولويات الكلية خلال فترة إعداد الخطة:

- وحدة ضمان الجودة والاعتماد بالكلية تتولي 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 اتفاقات للعلاقات الثقافية مع المؤسسات التعليمية والبحثية على المستويات المحلية والإقليمية لإنشاء برامج مشتركة على مستوى مرحلة البكالوريوس.
- تسويق خدمات الكلية الاستشارية والبحثية والاهتمام بقضايا البيئة والمجتمع والعمل على المساهمة الفاعلة في التنمية المستدامة عن طريق التوسع في البحوث والاهتمام بالبحوث متعددة التخصصات.
- الاهتمام بالتدريب المستمر للقيادات، وأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والعاملين لرفع الكفاءة والفعالية وتحقيق التميز في الأداء الجامعي والبحثي وخدمة المجتمع والبيئة.
- التوسع في الأنشطة والخدمات المقدمة للطلاب ولا سيما في مجال الرعاية الطلابية.

**العناصر الرئيسية  
للخطة الاستراتيجية  
لكلية التربية للطفولة المبكرة  
جامعة المنصورة**

## أولاً: رؤية ورسالة الكلية:

### ❖ الرؤية: Vision

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

### ❖ الرسالة : Mission

كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة ، مؤسسة تعليمية وتربوية تقدم برامج دراسية متخصصة ومتطورة في مجال التربية للطفولة المبكرة، قادرة على تزويد المجتمع بكفاءات علمية متخصصة ومؤهلة للمنافسة في سوق العمل، تستطيع إجراء بحوث علمية متميزة لخدمة المجتمع المحلي والدولي.

### ❖ الأهداف الإستراتيجية:

م	الأهداف الإستراتيجية	الأهداف الفرعية
1	الارتقاء بعملية إعداد معلمة التربية للطفولة المبكرة من خلال برنامج ذات جودة عالية في مجال تربية الطفل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الارتقاء و متابعة تقييم المقررات وتحقيق أهداف البرنامج.</li> <li>• مواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها في مختلف مجالات تكوين معلمة التربية للطفولة المبكرة. وذلك بالتوسع في التعليم الالكتروني والمعامل الافتراضية، وتوفير بنوك الأسئلة.</li> </ul>
2	تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية وتشجيعهم على اكتساب المهارات التكنولوجية والفنية ومفاهيم الجودة وتقييم الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إجادة اللغات الأجنبية ملتزمين بضوابط الأخلاقيات المهنية للوصول لمستويات أداء متميزة مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الخريجات.</li> <li>• دعمهم من خلال إتاحة تقنيات تدريس وتعلم غير تقليدية بما يساعد أعضاء هيئة التدريس على تحقيق التنمية الذاتية المستدامة</li> <li>• استحداث وحدة للتدريب والدعم الفني تابعة لوحدة ضمان الجودة وتقييم الأداء لرفع كفاءة جميع العاملين بالكلية في مجال الجودة.</li> </ul>
3	الارتقاء بنظم المكتبات المتاحة بالكلية بما يخدم الأغراض البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطالبات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق الارتقاء المنشود على المستوى البحثي</li> <li>• تطوير نظم القيادة والحوكمة والإدارة المؤسسية</li> </ul>
4	وضع وتصميم نظم إدارية متقدمة ومتطورة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإعتماد على تقنيات تخطيط الموارد المؤسسية</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق التنسيق وحسن استخدام وتخصيص الموارد المشتركة،</li> <li>• تعظيم قدرات الجهاز الإداري بالكلية بحيث يواكب عصر المعلوماتية ومعايير الجودة،</li> <li>• العمل على إيجاد آلية متكاملة للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتي المستمر،</li> <li>• توفير الاحتياجات اللازمة لضمان الجودة في مختلف مجالات العمل داخل الكلية تمهيداً للحصول على الاعتماد.</li> </ul>	<p>بحيث تضمن تحقيق أهداف الكلية ، مع تعظيم العائد من النفقات التي تتحملها الكلية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توظيف نظام الدراسات العليا المطور في معالجة القضايا والمشكلات الحقيقية التي يواجهها مجال تربية الطفل.</li> </ul>	<p>إنشاء نظام للدراسات العليا يسهم في إنتاج معرفة تربوية متطورة</p>	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنويع مصادر التمويل ومساعدة خريجات الكلية في إيجاد فرص عمل مناسبة</li> </ul>	<p>تدعيم مفهوم المشاركة المجتمعية و عقد الاتفاقات و بروتوكولات التعاون بين الكلية ومؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني</p>	6

## ❖ القيم Values:

تسعى كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة الى احترام وتأسيس قيم العمل الجماعي وتعزيز روح الانتماء والولاء واحترام العدالة والشفافية والنزاهة، والانضباط، والالتزام 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 الدؤوب للارتقاء بمصفوفة النتائج ، ومنظومة الأداء بما يضمن دوام التميز باعتباره الأساس السليم للنجاح .
- **تحقيق تكافؤ الفرص عن طريق:**
  - **العدالة:** الموضوعية – التجرد – الحيادية
  - **الشفافية:** وضوح الأنظمة والاجراءات
  - **النزاهة:** الالتزام بالقوانين والأخلاقيات المهنية والابتعاد عن أي ممارسات تؤدي إلى الإخلال بالمهام.
- **المقارنة المرجعية Benchmarking:** نؤمن بتكامل المعرفة الإنسانية، ومن ثم نحرص الكلية على أن يكون مستوى الأداء والإنجاز بها مقارنا بأفضل الممارسات العالمية في كل مجال.
- **الجودة الشاملة:** باعتبارها مشروعا تعاونيا بين كافة أطراف الأداء الأكاديمي بأضلاعه المختلفة ( التعليم – البحث العلمي – خدمة المجتمع ) يقود في النهاية إلى تعظيم العائد من استخدام الموارد المتاحة بالكلية.

مصفوفة توضح رؤية كلية التربية للطفولة المبكرة برؤية جامعة المنصورة، رسالة كلية التربية للطفولة المبكرة مع رسالة جامعة المنصورة، أهداف الكلية مع أهداف الجامعة، ودرجة التوافق بينهما طبقاً لرؤية مصر 2030

نسبة التوافق %	التوافق بينهم	رؤية مصر 2030	رؤية كلية التربية للطفولة المبكرة	رؤية جامعة المنصورة
متوافقة بنسبة 90 %	تشارك كلية التربية للطفولة المبكرة وجامعة المنصورة في نفس الرؤية لإنشاء نظام تعليمي على مستوى عالمي لتلبية احتياجات القرن الحادي والعشرين. هذه الرؤية متجذرة في رؤية مصر 2030 التي تسعى إلى إنشاء اقتصاد حيوي قائم على المعرفة ومجتمع حيوي وشامل. تلتزم الكلية والجامعة بتوفير تعليم وتدريب عالي الجودة يعد الطلاب ليصبحوا مواطنين وقادة عالميين في مجالات تخصصهم. كما أنهم ملتزمون بتعزيز البحث والابتكار، فضلاً عن تعزيز ثقافة التعاون والتميز.	تركز رؤية مصر ٢٠٣٠ على الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشته في مختلف نواحي الحياة وذلك من خلال التأكيد على ترسيخ مبادئ العدالة والاندماج الاجتماعي ومشاركة كافة المواطنين في الحياة السياسية والاجتماعية. يأتي ذلك جنباً إلى جنب مع تحقيق نمو اقتصادي مرتفع، احتوائي ومستدام وتعزيز الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية من خلال الحث على زيادة المعرفة والابتكار والبحث العلمي في كافة المجالات. وتعطي رؤية مصر ٢٠٣٠ أهمية لمواجهة الآثار المترتبة على التغيرات المناخية من خلال وجود نظام بيئي متكامل ومستدام يعزز المرونة والقدرة على مواجهة المخاطر الطبيعية. كما تركز الرؤية على حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع من خلال الإصلاح الإداري وترسيخ الشفافية، ودعم نظم المتابعة والتقييم وتمكين الإدارات المحلية. وتأتي كل هذه الأهداف المرجوة في إطار ضمان السلام والأمن المصري وتعزيز الريادة المصرية إقليمياً ودولياً.	تسعى كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة لتكون بين أفضل خمس كليات للتربية للطفولة المبكرة بالعالم العربي عام ٢٠٣٠ م.	تحقيق التميز والريادة محلياً وعالمياً في بناء مجتمع المعرفة من خلال التنمية المستدامة والشراكة المجتمعية الفاعلة والتدويل

نسبة التوافق %	التوافق بينهم	رسالة كلية التربية للطفولة المبكرة	رسالة جامعة المنصورة
متوافقة بنسبة 85 %	لدى كلية التربية في مرحلة الطفولة المبكرة وجامعة المنصورة مهمة مشتركة تتمثل في توفير تعليم وتدريب عالي الجودة للطلاب، وتعزيز البحث والابتكار، وتعزيز ثقافة التعاون والتميز. تلتزم الكلية والجامعة بتهيئة بيئة مواتية للتعليم والنمو الشخصي، وتزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة اللازمة للنجاح في مجالات تخصصهم.	كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة مؤسسة تعليمية وتربوية تقدم برامج دراسية متخصصة ومتطورة في مجال التربية للطفولة المبكرة، قادرة على تزويد المجتمع بكفاءات علمية متخصصة ومؤهلة للمنافسة في سوق العمل، تستطيع إجراء بحوث علمية متميزة لخدمة المجتمع المحلي والدولي.	تقديم برامج تعليمية وبحوث مميزة تخدم المجتمع من خلال توفير بيئة تكنولوجية داعمة للتعليم المستمر والبحث العلمي والابتكار وبناء شراكات فاعلة داخلياً وخارجياً طبقاً لمعايير الجودة العالمية
	التوافق بينهم	أهداف كلية التربية للطفولة المبكرة	أهداف جامعة المنصورة
متوافقة بنسبة 90 %	كلية التربية للطفولة المبكرة وجامعة المنصورة لديهما هدف مشترك يتمثل في إنشاء نظام تعليمي على مستوى عالمي يلبي احتياجات القرن الحادي والعشرين. هذا الهدف متجذر في رؤية مصر 2030 التي تسعى إلى إنشاء اقتصاد نابض بالحياة قائم على المعرفة ومجتمع حيوي وشامل. تلتزم الكلية والجامعة بتوفير تعليم وتدريب عالي الجودة يعد الطلاب ليصبحوا مواطنين وقادة عالميين في مجالات تخصصهم. كما أنهم ملتزمون بتعزيز البحث والابتكار، فضلاً عن تعزيز ثقافة التعاون والتميز	*الارتقاء بعملية إعداد معلم رياض الأطفال من خلال برنامج ذات جودة عالية في مجال تربية الطفل ورياض الأطفال، ومتابعة تقييم المقررات وتحقيق أهداف البرنامج. * مواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها في مختلف مجالات تكوين معلم رياض الأطفال، وذلك بالتوسع في التعليم الإلكتروني والمعامل الافتراضية، وتوفير بنوك الأسئلة. * 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 * الارتقاء بجودة البرنامج الأكاديمي من خلال متابعة تقييم المقررات وتحقيق أهداف البرنامج. * الدعم المتميز لأعضاء هيئة التدريس بالكلية من خلال إتاحة تقنيات تدريس وتعلم غير تقليدية بما يساعد أعضاء هيئة التدريس على تحقيق التنمية الذاتية المستدامة. * الارتقاء بنظم المكتبات المتاحة بالكلية بما يخدم الأغراض البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلقات، ويحقق الارتقاء المنشود على المستوى البحثي. * بناء تطوير نظام لتحسين وتطوير نظام لتحسين وتطوير الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي، وعلى ضوء قواعد المساءلة والتقييم المستمر.	1- تعزيز قدرات الجامعة لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في كافة المجالات. 2- دعم منظومة ضمان الجودة والتحسين المستمر في ضوء معايير الجودة الدولية . 3- دعم وتطوير الجهاز الإداري وتنمية قدرات أفرادها. 4- تنمية الموارد المادية والمالية والبنية التحتية والتكنولوجية. 5- دعم وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة. 6- دعم الطلاب والخريجين وتنمية مهاراتهم. 7- دعم وتطوير منظومة التعليم والتعلم. 8- تطوير منظومة البحث العلمي والأنشطة العلمية.

		<p>* 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.</p> <p>* إنشاء نظام للدراسات العليا يساهم في إنتاج معرفة تربوية متطورة وتوظيفها في معالجة القضايا والمشكلات الحقيقية التي يواجهها مجال تربية الطفل ورياض الأطفال.</p> <p>* 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.</p> <p>* تعظيم قدرات الجهاز الإداري بالكلية بحيث يواكب عصر المعلوماتية ومعايير الجودة.</p> <p>* 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.</p>	<p>9- تحقيق الشراكة المجتمعية والتنمية المستدامة.</p> <p>10- تدويل الجامعة بما يعزز القدرة التنافسية لها</p>
--	--	--	--

## 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 تلافيتها خلال فترة الخطة الاستراتيجية الحالية.

#### ❖ نقاط القوة Strength:

أسفر تحليل البيئة الداخلية لكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة عن وجود (46) 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 الاحتياجات الخاصة.
6. استحداث برنامج إعداد معلمات الأنشطة المتكاملة بنظام منتسوري.
7. اشمال الدراسات العليا بالكلية على العديد من التخصصات والتي تسمح للخريجين بالحصول على الدبلومات المختلفة، ودرجتي الماجستير والدكتوراه.
8. وجود المعامل المختلفة بالكلية (معل الحاسب الألى- معمل الموسيقى- معمل المهارات اليدوية- معمل التربية الرياضية- معمل برايل - معمل علم النفس) والذي يتيح التطبيق العملي للطالبات داخل الكلية.
9. عمل بروتوكولات تعاون مع مراكز ومدارس متخصصة لتعليم الطالبات كمركز تطوير الأداء الأكاديمي لحصول طالبات برنامج اللغة الإنجليزية على دورات فى التخصص، وكذلك مع مدارس ذوى الاحتياجات الخاصة والمدارس الدولية والحكومية لتدريب الطالبات.
10. وجود وحدة التعليم الإلكتروني والتي ساعدت على نشر المقررات إلكترونياً مما يتيح للطالبات فرصة التعلم الذاتي.

11. وجود مجلة علمية محكمة، مما يتيح فرص للنشر العلمي.
12. تفوق الكلية في مجال الأنشطة الطلابية على مستوى الجامعة، في الأنشطة الثقافية والفنية والجوالة والمرشدات؛ حيث حصلت الكلية على المركز الأول للعام الثاني على التوالي في الأنشطة الطلابية ومنحت الدروع الدالة على ذلك.
13. وجود موقع إلكتروني للكلية على شبكة الجامعة يتم تحديثه باستمرار.
14. تصميم وتنفيذ جميع الاستبيانات الخاصة بالجهاز الإداري وبرامج الكلية التعليمية والطلاب والمجتمع الخارجي وأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام وغيرها بطريقة إلكترونية.
15. تحديث توصيف البرامج والمقررات الدراسية ورفعها على نظام الفارابي.
16. تنظيم دورات تدريبية للموجهين والمدرسات الأوائل بالتربية والتعليم.
17. استفادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بالكلية من مجموعة البرامج التدريبية التي توفرها مشروعات مركز تطوير الأداء بالجامعة، للارتقاء بمستوى جودة العملية التعليمية.
18. استخدام بعض نظم الإدارة الإلكترونية في تسيير العمل داخل الكلية بالتعاون مع مركز تقنية المعلومات والاتصالات بالجامعة.
19. وجود وحدة لإدارة نظم الجودة.
20. وجود نظام للتحسين المستمر يهدف إلى رفع كفاءة وحدة إدارة نظم الجودة بالكلية من خلال نظام المراجعة الداخلية تحت إشراف مركز الجودة بالجامعة.
21. تخدم الكلية المجتمع من حولها من خلال إنشاء وحدات لخدمة المجتمع المدني مثل وحدة الإرشاد النفسي وغيرها من الوحدات الخدمية.
22. إعداد وتوفير دليل للطلاب بالكلية يحتوى على المعلومات الأكاديمية والإدارية عن البرنامج التعليمي.
23. تزويد مكتبة الكلية بمكتبة إلكترونية تتبع أسس التبويب والفهرسة لعلمية.
24. وجود برنامج للتدريب الميداني للطلاب لتحقيق الأهداف المنشودة.
25. وجود هيكل تنظيمي للكلية يتلاءم مع طبيعة وحدثة نشأتها.
26. تفويض العميد لرؤساء الأقسام والوكيل لاتخاذ القرارات الطارئة لسرعة إنجاز العمل.
27. وجود توصيف وظيفي لجميع الوظائف الإدارية والأكاديمية بالكلية.
28. وجود معايير موثقة لاختيار القيادات الأكاديمية بالكلية.
29. عقد اجتماعات دورية ووضع آلية للتغلب على قضايا تعليم وتعلم الطالبات بالكلية.

30. توافر قواعد بيانات لكل إدارات وأقسام الكلية تُحدّث باستمرار.
31. حرص الكلية على توفير نظم للمعلومات الإدارية والقانونية ودعم القرارات.
32. حرص الكلية على نشر الوعي بحقوق الملكية الفكرية والنشر.
33. وضوح عدم التعارض في المصالح بين الأقسام المختلفة في الهيكل التنظيمي للكلية.
34. النظر في شكاوى ومقترحات الطالبات فيما يختص بالجدول (المحاضرات- الدروس العملية)، نتائج الامتحانات.
35. التزام جميع العاملين بالكلية بأخلاقيات الوظيفة والأمانة العلمية.
36. وجود موقع لكل قسم على الإنترنت به بيانات أعضاء هيئة التدريس مما ييسر للطالبات التعرف على العضو وإمكانية الاتصال به عند الضرورة القصوى.
37. توفر الكلية أجهزة حاسب آلي متصلة بشبكة الانترنت في معظم مكاتب الكلية.
38. وجود بعض الوسائل لضمان الأمن والسلامة (طفايات حريق مثلاً).
39. مشاركة أعضاء هيئة التدريس للطالبات في أنشطة خاصة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
40. مشاركة بعض الأطراف المجتمعية في مجالس الكلية وندواتها وورش العمل للاستفادة من آرائها في برامجها التعليمية.
41. قبول الطالبات بعد إجراء المقابلة الشخصية للتأكد من انطباق المعايير عليهم.
42. 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.
43. الاهتمام بتعيين أعضاء هيئة تدريس ذوي خبرة في جميع الأقسام.
44. وجود سياسات ومعايير أكاديمية للبرنامج التعليمي بالكلية.
45. دعم إدارة الكلية للجودة بالكلية.
46. تتمتع الكلية بتفرداها في هذا التخصص بمحافظة الدقهلية.

#### ❖ 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 الاستراتيجية الحالية، وهي علي النحو التالي:

1. ضعف الميزانية المخصصة للكلية ضمن موازنة الجامعة باعتبارها كلية حديثة النشأة، مما قد يعوق استكمال تأثيث الكلية وتوفير متطلبات العمل العلمي والإداري بها.
2. ضعف مستوى التأهيل المهني لبعض العاملين بالكلية.
3. وجود عجز في بعض التخصصات (الإداريين والحرفيين) مما يؤثر بالسلب على أداء العمل والصيانة المطلوبة بالكلية.
4. لم يُحدد الوضع التنافسي للكلية مقارنة بالكليات المناظرة علي الصعيدين القومي والإقليمي.
5. وجود وحدة لإدارة الأزمات والكوارث بالكلية مع عدم توافر بعض الوسائل الكافية للتعامل مع هذه الكوارث حال وقوعها لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالكلية.
6. عدم إجراء تقييم دوري لقياس مدى إنجاز قضايا التعليم والتعلم داخل الكلية.
7. عدم وجود عدد كاف من أمناء المعامل المتخصصين.
8. 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 (14) فرصة يمكن للكلية استثمارها للتغلب علي 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 والروضات بالمدارس الحكومية، والتجريبية، والدولية، واللغات، وذوى الاحتياجات 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. الاستفادة من البعثات والمنح الأجنبية والمهمات العلمية في رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
10. وجود سياسات متنوعة للكلية في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
11. دعم الجامعة للكلية قلبا وقالبا.
12. تفعيل قنوات الاتصال مع بعض القطاعات الإنتاجية والخدمية.
13. إمكانية توقيع بروتوكولات خاصة تنظم مساهمات المتبرعين لدعم الكلية.

### ❖ **التحديات المحتملة: Threats:**

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

- 1- التهديدات المناخية التي قد تحول دون انتظام الدراسة المناخية.
- 3- التغييرات 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 انتهى فريق إعداد الخطة الاستراتيجية 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 اعتماد نقاط القوة والضعف الواردة بالتحليل البيئي والاستناد إليها في صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية 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 ومعاونهم، والإداريين، والطلاب)، حيث تجاوزت تلك النسب مقدار الثلثين في جميع الحالات، ومن ثم فقد تم اعتماد مصفوفة الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة والواردة بالتحليل البيئي والاستناد إليها في صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية 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	تطبيق نظام الساعات المعتمدة في برامج الكلية مرحلتى (البكالوريوس، والدراسات العليا)
90.20	89.1	85.3	96.2	إدارة الكلية من أبنائها ومن المقيمين بصفة دائمة في مدينة المنصورة، مما يبسر العمل العلمي والإداري بالكلية.
93.40	93.7	86.5	100.0	الإقبال المتزايد على الكلية.
86.30	86.9	76.2	95.8	تطبيق لائحة معدلة للكلية مما ساعد على إضافة مقررات تحتاجها الطالبة في سوق العمل
95.13	89.1	85.2	100.0	تفرد الكلية بإنشاء برنامج إعداد معلمات التأهيل المهني لذوى الاحتياجات الخاصة.
93.40	93.7	84.2	100.0	استحداث برنامج إعداد معلمات رياض الأطفال باللغة الإنجليزية.
93.20	93.4	80.5	100.0	استحداث وتفعيل برنامج الأنشطة المتكاملة بنظام المنتسوري.
74.60	65.3	69.2	98.5	وضع بروتكول تعاون مع جامعة المنيا لتفعيل برنامج التعليم المدمج.
93.00	91.2	89.3	98.5	اشتمال الدراسات العليا بالكلية على العديد من التخصصات والتي تسمح للخريجين بالحصول على الدبلومات المختلفة، ودرجتي الماجستير والدكتوراه.
90.53	90.3	81.3	100.0	وجود المعامل المختلفة بالكلية(معل الحاسب الألى- معمل الموسيقى- معمل المهارات اليدوية- معمل التربية الرياضية- معمل برايل - معمل علم النفس) والذي يتيح التطبيق العملى للطالبات داخل الكلية.
100.0	100.0	100.0	100.0	استخدام بعض نظم الإدارة الإلكترونية في تسيير العمل داخل الكلية بالتعاون مع مركز تقنية المعلومات والاتصالات بالجامعة.
86.40	86.7	83.2	89.3	وجود وحدة لإدارة نظم الجودة.

% 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 إلكترونياً مما يتيح للطالبات فرصة التعلم الذاتي.</li> </ul>
96.80	94.1	96.3	100.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>عمل بروتوكولات تعاون مع مراكز ومدارس متخصصة لتعليم الطالبات كمرکز تطوير الأداء الأكاديمي لحصول طالبات برنامج اللغة الإنجليزية على دورات في التخصص، وكذلك مع مدارس ذوى الاحتياجات الخاصة والمدارس الدولية والحكومية لتدريب الطالبات.</li> </ul>
73.63	67.5	70.1	83.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود مجلة علمية محكمة ذات رقم إيداع وترقيم دولي، مما يتيح فرص للنشر العلمي.</li> </ul>
83.77	79.1	72.2	100.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>تفوق الكلية في مجال الأنشطة الطلابية على مستوى الجامعة، في الأنشطة الثقافية والفنية والجوالة والمرشدات؛ حيث حصلت الكلية على المركز الأول للعام الثاني على التوالي في الأنشطة الطلابية ومنحت الدروع الدالة على ذلك.</li> </ul>
95.47	90.2	96.2	100.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود موقع إلكتروني للكلية على شبكة الجامعة يتم تحديثه باستمرار.</li> </ul>
96.10	100.0	88.3	100.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
78.40	76.8	80.1	78.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنظيم دورات تدريبية للموجهين والمدرسات الأوائل بالتربية والتعليم.</li> </ul>
100.00	100.0	100.0	100.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>استفادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية من مجموعة البرامج التدريبية التي توفرها مشروعات مركز تطوير الأداء بالجامعة، للارتقاء بمستوى جودة العملية التعليمية.</li> </ul>

% 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 للطالبات بالكلية يحتوى على المعلومات الأكاديمية والإدارية عن البرنامج التعليمي.
95.47	90.2	96.2	100.0	تزويد مكتبة الكلية بمكتبة الكترونية تتبع أسس التبويب 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 وحدثة 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 تُحدّث 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 فى أنشطة خاصة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
84.40	84.8	78.3	90.1	مشاركة بعض الأطراف المجتمعية فى مجالس الكلية وندواتها وورش العمل للاستفادة من آرائها فى 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 فى حضور المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية، مما يزيد من احتكاك الباحثين بنظرائهم على المستوى العالمى، فيرفع من المستوى البحثي ويعطى فرصة للتعاون الدولي فى البحث العلمى.
67.90	71.2	76.3	56.2	الاهتمام بتعيين أعضاء هيئة تدريس ذوى خبرة فى 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	أعضاء 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 على السادة المنتدبين من كليات الجامعة، في مقررات اللغة العربية، واللغة الإنجليزية، 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.
100.00	100.0	100.0	100.0	لم يُحدد الوضع التنافسي للكلية مقارنة بالكليات المناظرة علي الصعيد القومي والإقليمي.
100.00	100.0	100.0	100.0	وجود وحدة لإدارة الأزمات والكوارث بالكلية 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 مستوى 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. وهنا يجب تنفيذ البند (هـ) من المادة (40) من قانون تنظيم الجامعات رقم (49) لسنة 1972.
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.
86.4	85.8	84.7	88.7	الإجمالي

### 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	التوسع في سياسة الاعتماد والجودة، مما يساعد على رفع كفاءة جميع العاملين بالكلية.
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 بتفرداها 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.
92.60	95.6	92.0	90.2	دعم الجامعة للكلية 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.
87.00	87.1	87.3	86.5	<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.
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 تكاليف 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 التعليمي.
<b>91.20</b>	<b>91.40</b>	<b>90.4</b>	<b>91.70</b>	<b>الإجمالي</b>

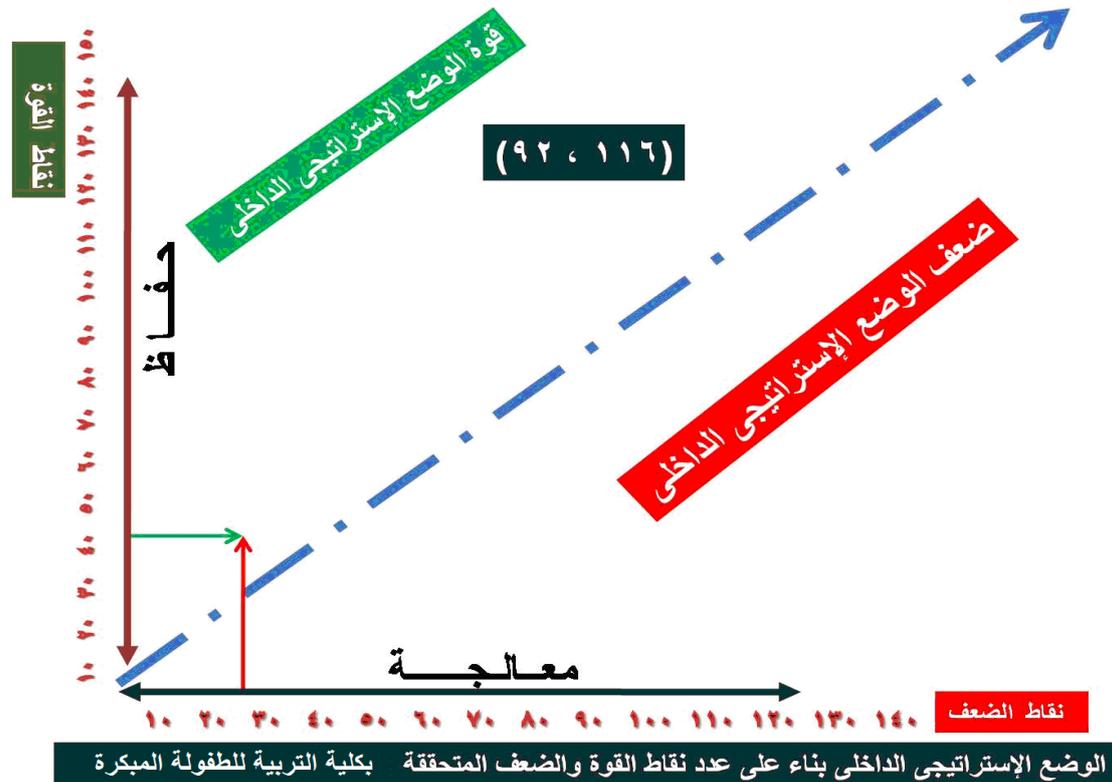
#### رابعاً: مصفوفة العوامل الاستراتيجية Strategic Factors Matrix:

بعد الانتهاء من إجراء التحليل البيئي للكلية، قام فريق العمل بالخطة الاستراتيجية ولغرض استخلاص الدلالات الاستراتيجية لهذا النوع من التحليل، وكذا لترتيب أولويات الأهداف الاستراتيجية التي تعتمد صياغتها على نتائج التحليل البيئي، فقد عقدت ورشة عمل لتحليل العوامل الاستراتيجية 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 الاستراتيجية الداخلية والخارجية للكلية باستخدام أسلوب العصف الذهني Brainstorming، وقد جاءت نتائج هذا التحليل على النحو التالي:

#### مصفوفة العوامل الاستراتيجية 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 استراتيجيات وخطط وبرامج للمواجهة.



ويعكس الشكل السابق الوضع الاستراتيجي الداخلي للكلية والمتمثل في النسبة والتناسب بين أعداد كل من نقاط القوة والضعف، وهو ما يعكس توازن الوضع الإستراتيجي الداخلي للكلية والمتمثل في 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 حوالي (25%) من إجمالي النقاط التي أفرزها التحليل البيئي الرباعي للكلية، وذلك لتحليل مصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية.

وتعكس نتائج مصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية للكلية قوة الوضع الإستراتيجي الداخلي للكلية بشكل عام حيث يبلغ إجمالي النقاط (3.01)، حيث أن هذا الرقم يزيد عن (3)، وهذا متنسق مع التفاوت الكبير بين أعداد نقاط القوة والضعف بالكلية (41 : 27).

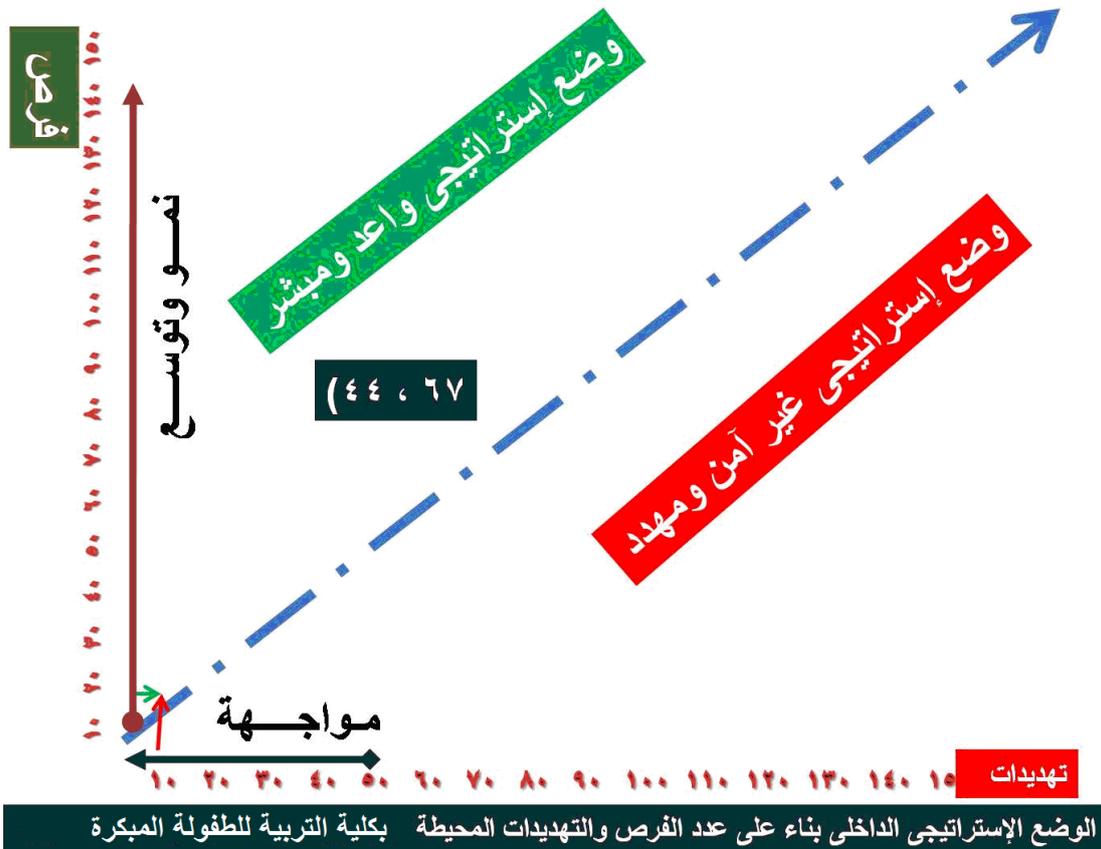
وقد جاءت نتائج تحليل مصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية لكلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة المنصورة علي النحو التالي:

التعليق	النقاط المرجحة	الترتيب	الوزن	العوامل الاستراتيجية 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 ومعاونتهم مادياً في حضور المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية، مما يزيد من احتكاك الباحثين بنظرائهم على المستوى العالمي، فيرفع من المستوى البحثي ويعطي 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 للطلبات التعرف على العضو وإمكانية الاتصال به عند الضرورة القصوى.
- موجودة وتحتاج إلي المزيد.	9	3	3	وجود بعض الوسائل لضمان الأمن والسلامة (طفائيات 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 للطلبات 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 لحدائة 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 الخارجى لكلية والمتمثل فى 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	التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا.
- يؤثر بشدة على الكلية.	10	2	5	وجود كليات منافسة تقدم التخصص العام بالكلية.
- هام جدا لدعم الكلية.	20	2	10	إلغاء تكليف 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 للكلية علي النحو الموضح بالجدول التالي:

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

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

- 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 ونظم المعلومات.
- القيم المشتركة.

### خامساً: اختيار الاستراتيجية المناسبة: Selecting the Suitable Strategy:

يتم تحديد الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة أو بمعنى آخر توجهها الاستراتيجي من خلال مقابلة الفرص والتهديدات بنقاط القوة والضعف، وذلك باستخدام نقاط القوة في إستغلال علاج التهديدات المحتملة، واستخدام الفرص المتاحة لمواجهة جوانب الضعف، ومن الأساليب المتعارف عليها في مقابلة الفرص والتهديدات بنقاط القوة والضعف المصفوفة المعروفة باسم (TOWS Matrix)، وقد تم صياغة هذه المصفوفة من خلال العصف الذهني لمجموعة من القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية، ويتضح من هذه المصفوفة ووجد أربعة بدائل استراتيجية يمكن للكلية تطبيق احدها في حال وجود معوقات أو محددات تحول دون تطبيق خطتها الاستراتيجية الرئيسية، هذه البدائل هي:

#### أ. استراتيجية 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. استراتيجية تطوير وتحسين Development and Upgrading Strategy:

وفيها تقوم الكلية باستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية في تطوير وتحسين أدائها والتحسن في مواطن الضعف، واستخدام 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. استراتيجية ثبات واستقرار 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. استراتيجية انكماش 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:

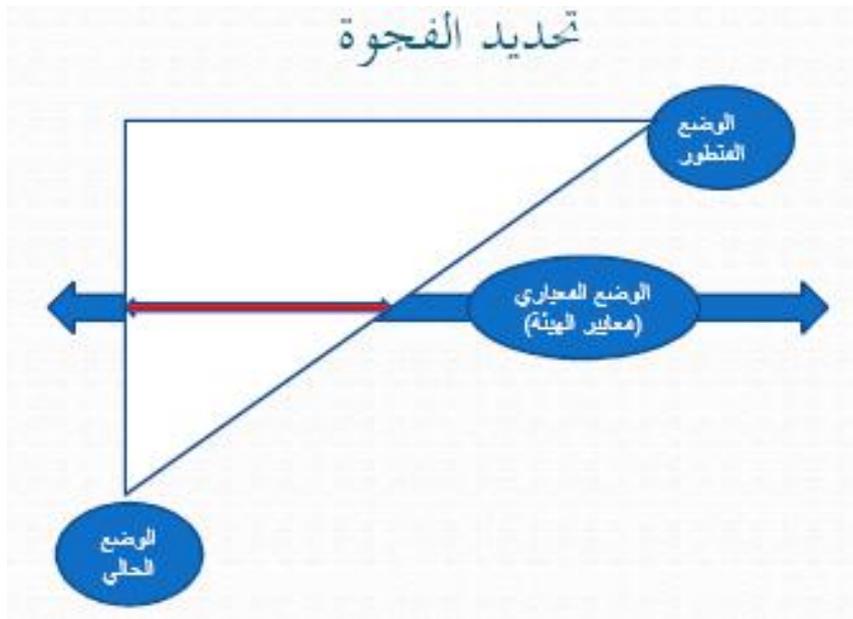
نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود عدد كاف من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، حيث تعتمد الكلية في خطتها التعليمية في هذا القسم على السادة المنتدبين من كليات الجامعة، في مقررات اللغة العربية، واللغة الانجليزية، والكمبيوتر.</li> <li>ضعف الميزانية المخصصة للكلية ضمن موازنة 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 الطارئة لسرعة إنجاز العمل.</li> <li>وجود توصيف وظيفي لجميع الوظائف الإدارية والأكاديمية بالكلية.</li> <li>تدعيم هيئة التدريس ومعاونيه مادياً في حضور المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية، مما يزيد من احتكاك الباحثين بنظراتهم 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 (طفائيات حريق مثلاً).</li> <li>النظر في شكاوى ومقترحات الطالبات فيما يختص بالجدول (المحاضرات- الدروس العملية)، نتائج الامتحانات.</li> <li>دعم إدارة الكلية للجودة بالكلية.</li> <li>الكلية بصدد الانتهاء من إنشاء وحدة تعليم الكتروني.</li> <li>وجود برنامج للتدريب الميداني للطالبات لتحقيق الأهداف المنشودة.</li> <li>قبول الطالبات بعد إجراء مقابلة شخصية للتأكد من انطباق المعايير.</li> </ul>
إستراتيجية نمو وتوسع	الفرص المتاحة
<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 و الروضات 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 يتطلبها سوق العمل لتحقيق رؤية ورسالة الكلية من ناحية ولزيادة موارد الكلية عن طريق جذب الطلاب الوافدين من ناحية أخرى.</li> </ul>
التحديات المحتملة	إستراتيجية تطوير وتحسين
<ul style="list-style-type: none"> <li>التحديات المناخية التي قد تحول دون انتظام الدراسة.</li> <li>التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا.</li> <li>وجود كليات منافسة تقدم التخصص العام بالكلية.</li> <li>الغاء تكليف خريجات كليات التربية (لطفولة 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحصول علي الإعتماد المحلي وتحقيق جودة البرامج الأكاديمية من خلال تطبيق معايير الاعتماد وضبط الجودة.</li> <li>توفير بنية تحتية مادية بالكلية قادرة على توفير بيئة فعالة وجذابة تسهل التعليم والبحث لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب.</li> <li>زيادة الإيرادات وضبط النفقات المالية في جميع المجالات بما يحقق التوازن في موازنة الكلية والإعتماد الكامل على 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>
إستراتيجية إنكماش وتقلص	إستراتيجية ثبات وإستقرار
<ul style="list-style-type: none"> <li>إعادة هيكلة البرامج التعليمية بدمج بعض البرامج مع بعضها البعض لتتوافق مع إحتياجات 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 ومعاونيهم 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 وخريجيه.</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 إحتياجات سوق العمل من خريجي الكلية، وتوزيع.</li> <li>الإستمرار في السياسة الحالية لتعيين وتأهيل المعيد وأعضاء هيئة التدريس.</li> <li>المراجعة المنتظمة للهيكلة 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 الخاصمراجعة اسة الحالية لتعيين وتأهيل المعيد وأعضاء هيئة م مع إحتياجات سوق العمل 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>

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

- 1- استراتيجية تطوير وتحسين.
- 2- استراتيجية ثبات واستقرار.
- 3- استراتيجية نمو وتوسع.
- 4- استراتيجية انكماش 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

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

وقد أوضحت نتائج التحليل الرباعي SWOT أن الممارسات المنشودة التي تطمح كلية التربية للطفولة المبكرة في الوصول إليها تزداد تحسناً، ويتضح ذلك من خلال وجود إيجابيات متعددة في الكلية، فمن أبرز الإيجابيات أن إدارة الكلية من أبنائها ومن المقيمين في مدينة المنصورة، وتتمتع الكلية بسمعة طيبة على مستوى كليات الجامعة، وانتظام العملية التعليمية بالكلية من أداء المحاضرات والتطبيقات العملية، وذلك نتيجة لالتزام هيئة التدريس ومعاونيهم بالأعمال الجامعية المنوطة بهم، وتفوق الكلية في مجال الأنشطة الطلابية الثقافية والفنية والجوالة والمرشدات.

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: 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 منافسة مع الكليات المناظرة 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 تنافسياتها من أجل استثمار الفرص المتاحة لها، بما يجعل أداءها النهائي متطابقاً مع معايير الجودة في برامجها وممارساتها الأكاديمية.

**الجزء الثاني**

**الخطة التنفيذية**

**للخطة**

**الاستراتيجية**

## الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية

التمويل	مسئول المتابعة	مسئول التنفيذ	المدى الزمني من 2025-2020					مؤشرات الأداء	المشروعات	المبادرات	م
			2024 2025	2023 2024	2022 2023	2021 2022	2020 2021				
12000	وحدة ضمان الجودة	عميد الكلية - وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب						<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود خطط معتمدة ومُعلنة إلكترونياً على موقع الكلية لخدمات الدعم الطلابي.</li> <li>وجود برامج معتمدة ومُعلنة إلكترونياً على موقع الكلية للدعم والإرشاد الطلابي.</li> <li>وجود معايير موضوعية معتمدة ومُعلنة إلكترونياً على موقع الكلية لتوزيع الدعم المالي والمنح الدراسية للطلاب تساعد على التطبيق السليم للخطط.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خطط وبرامج للدعم والإرشاد الأكاديمي بالكلية للطلاب العاديين والمتفوقين والمبدعين والمتعثرين.</li> </ul>	الارتقاء بعملية إعداد معلمة الطفولة المبكرة من خلال برنامج ذات جودة عالية في مجال تربية الطفل و الطفولة المبكرة	
	وحدة ضمان الجودة	مجلس إدارة الكلية						<ul style="list-style-type: none"> <li>خطة معتمدة ومعلنة بمتطلبات ممارسة الأنشطة الطلابية من حيث الأماكن والمساحات والتجهيزات والأدوات.</li> <li>وجود برامج وأساليب معتمدة ومعلنة إلكترونياً على موقع الكلية على شبكة الإنترنت لتشجيع وجذب الطلاب للمشاركة في الأنشطة الطلابية المختلفة.</li> <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>خطة تنفيذية مرنة لتوفير متطلبات ممارسة الأنشطة الطلابية وفقاً للمستجدات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للكلية.</li> </ul>		

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدى الزمني من 2020-2025					مسنول التنفيذ	مسنول المتابعة	التمويل
				2020 2021	2021 2022	2022 2023	2023 2024	2024 2025			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود لائحة معتمدة للتدريب الميداني</li> <li>وجود دليل للتدريب الميداني</li> <li>خطة سنوية للإشراف على التدريب الميداني</li> <li>وجود قائمة معتمدة ومُعنة بالمقترحات والتوجيهات اللازمة لتطوير برنامج التدريب الميداني للطلاب.</li> <li>وجود توصيف مُعتمد ومُعن للتدريب الميداني للطلاب بالكلية.</li> <li>وجود وثيقة معتمدة ومُعنة لآليات ضمان جدية الإشراف على التدريب الميداني.</li> <li>وجود آلية للمراجعة المستمرة لفاعلية برنامج التدريب الميداني.</li> <li>وجود أساليب وأدوات معتمدة ومُعنة لتقويم الطلاب أثناء التدريب الميداني وبعده.</li> </ul>						قسم المناهج وطرق تعليم الطفل - مكتب التدريب الميداني - وكيل الكلية لشئون الطلاب - وكيل الكلية للدراسات العليا	مكتب التدريب الميداني	
	مواكبة التحول الرقمي والتطورات التكنولوجية وتوظيفها في مختلف مجالات تكوين معلمة الطفولة المبكرة، وذلك بالتوسع في التعليم الإلكتروني	<ul style="list-style-type: none"> <li>مقررات تعليمية إلكترونية تدعم التعلم الذاتي لدى الطالبات</li> <li>تطوير نظام تقييم الطلاب ونظم الامتحانات بالكلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود عدد من المقررات الإلكترونية معتمدة قائمة على أسلوب التعلم الذاتي.</li> <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</li> </ul>	في بداية كل فصل دراسي	في بداية كل فصل دراسي	في بداية كل فصل دراسي	في بداية كل فصل دراسي	في بداية كل فصل دراسي	وحدة الخدمات التقنية	وحدة الخدمات التقنية	

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدى الزمني من 2020-2025					مستول	مستول المتابعة	التمويل
				2020 2021	2021 2022	2022 2023	2023 2024	2024 2025			
	والمعامل الافتراضية، وتوفير بنوك الأسئلة		<ul style="list-style-type: none"> <li>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 والفنية وإجادة اللغات الأجنبية ملتزمين بضوابط الأخلاقيات المهنية للوصول لمستويات أداء متميزة مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الخريجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضوابط تتضمن قوانين الملكية الفكرية والنشر العلمي</li> <li>مصفوفة بالبرامج التدريسية لتدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في ضوء الاحتياجات المتجددة والمســـتجدات المعاصرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود مطبوعات وملصقات معتمدة تتضمن قوانين الملكية الفكرية والنشر العلمي موزعة على أعضاء هيئة التدريس بالكلية والإلكترونيًا بموقع الكلية على شبكة المعلومات الدولية.</li> <li>وجود دليل مُعتمد ومُعلن للميثاق الأخلاقي لجميع الممارسات التي تقوم بها الكلية.</li> <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> <li>استحداث وحدة للتدريب والدعم الفني تابعة لوحدة الجودة.</li> </ul>						مركز تطوير الأداء الجامعي - مركز الخدمة العامة	وحدة ضمان الجودة	15000

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدى الزمني من 2020-2025					مستول التنفيذ	مستول المتابعة	التمويل
				2020 2021	2021 2022	2022 2023	2023 2024	2024 2025			
	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 لقطاع رياض الأطفال و للبرنامج الدراسي.</li> <li>• نواتج تعلم مستهدفة لكل المقررات الدراسية في البرنامج الأكاديمي تعمل على تنمية المعارف والمهارات الذهنية والمهنية والعامية للطلاب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود إجراءات رسمية لتبنى المعايير الأكاديمية معتمدة من المجالس 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>						مديرين البرامج التعليمية بالكلية	وحدة ضمان الجودة	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقررات تعليمية موصفة تعمل على تنمية المعارف والمهارات الذهنية والمهنية والعامية للطلاب وتتوافق مع رسالة وغايات الكلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود دراسة تقييمية لمدى مطابقة مصفوفة المخرجات التعليمية المستهدفة لجميع المقررات الدراسية بالكلية.</li> <li>• مطابقة مصفوفة المخرجات التعليمية المستهدفة لأهداف جميع المقررات التعليمية بالكلية.</li> <li>• وجود توصيف مُعتمد ومُعلن للبرنامج التعليمي وجميع المقررات التعليمية في التخصصات المختلفة.</li> <li>• وجود محتويات مطورة معتمدة لمقررات البرنامج بشكل يساهم في تنمية المعارف والمهارات الذهنية والمهنية والعامية للطلاب.</li> </ul>					مديرين البرامج التعليمية بالكلية	وحدة ضمان الجودة		

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدى الزمني من 2020-2025					مستول التنفيذ	مستول المتابعة	التمويل
				2020 2021	2021 2022	2022 2023	2023 2024	2024 2025			
	الدعم المتميز لأعضاء هيئة التدريس بالكلية من خلال إتاحة تقنيات تدريس وتعلم غير تقليدية بما يساعد أعضاء هيئة التدريس على تحقيق التنمية الذاتية المستدامة	وحدة فعالة للخدمات التقنية بالكلية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود وحدة مطورة ومفعلة للتعليم الإلكتروني بالكلية.</li> <li>وجود هيكل تنظيمي للوحدة معتمد وموثق ذي تبعية واضحة في الهيكل التنظيمي للكلية.</li> <li>وجود برمجيات تعليمية مساعدة في مقررات التخصصات المختلفة.</li> </ul>	في بداية عام دراسي	في بداية عام دراسي	في بداية عام دراسي	في بداية عام دراسي	في بداية عام دراسي	وحدة الخدمات التقنية	وكيل الكلية لشئون الطلاب - رؤساء الأقسام العلمية	
21000	الارتقاء بنظم المكتبات المتاحة بالكلية بما يخدم الأغراض البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، ويحقق الارتقاء المنشود على المستوى البحثي	تطوير المكتبة بما يخدم الأغراض البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.	<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 تبين معدلات إقبال الطالبات والباحثين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على مكتبة الكلية.</li> </ul>						ادارة شئون الدراسات العليا	وكيل الكلية للدراسات العليا	

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدى الزمني من 2020-2025					مسئول التنفيذ	مسئول المتابعة	التمويل	
				25	24	23	22	21				
	بناء وتطوير نظام لتحسين وتطوير الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي ، وعلى ضوء قواعد المساءلة والتقييم المستمر	• نظام إلكتروني للمعلومات ودعم اتخاذ جميع القرارات بالكلية.	• وجود قاعدة بيانات إلكترونية للكلية تدعم صناعة واتخاذ القرارات.	• وجود كوادر مدربة على استخدام نظم المعلومات الإلكترونية ودعم اتخاذ القرارات.					مركز تطوير الأداء الجامعي - وحدة ضمان الجودة والاعتماد	المجلس الإداري للكلية		
	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	• خطة لتفعيل الموارد الذاتية واستحداث مصادر تمويل غير تقليدية.	• وجود خطة تنفيذية معتمدة ومعلنة لتنمية الموارد الذاتية بالكلية.	• وجود تقارير متابعة دورية لخطة تنمية الموارد الذاتية بالكلية معتمدة وموثقة ومعلنة.	• وجود بروتوكولات معتمدة ومعلنة لاتفاقيات بين الكلية وقطاعات ومنظمات المجتمع المحلي.	قبل بداية كل عام دراسي	قبل بداية كل عام دراسي	مجلس ادارة لكلية - مديري البرامج النوعية	العميد - وحدة ضمان الجودة			

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدة الزمنية من 2020-2025					مسئول التنفيذ	مسئول المتابعة	التمويل
				2020 2021	2021 2022	2022 2023	2023 2024	2024 2025			
	إنشاء نظام للدراسات العليا يساهم 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 تدعم الخطط البحثية بالكلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود خطة بحثية لكل قسم معتمدة ومعلنة تتوافق مع رسالة وأهداف الكلية.</li> <li>وجود لائحة مالية معتمدة ومعلنة لميزانية كل قسم.</li> <li>وجود لوائح مطورة معتمدة ومعلنة للدراسات العليا في ضوء الخطط البحثية للأقسام.</li> <li>وجود برامج مطورة ومعتمدة للدراسات العليا لدعم الخطط البحثية.</li> <li>وجود قوائم معتمدة ومعلنة بمخرجات التعلم المستهدفة لجميع مقررات برامج الدراسات العليا.</li> <li>وجود توصيفات معتمدة ومعلنة لجميع برامج ومقررات الدراسات العليا.</li> </ul>	قبل بداية كل عام دراسي	قبل بداية كل عام دراسي	قبل بداية كل عام دراسي	قبل بداية كل عام دراسي	قبل بداية كل عام دراسي	ادارة الدراسات العليا - وكيل الكلية للدراسات العليا	عميد الكلية - وحدة ضمان الجودة والاعتماد	
	بروتوكولات للتعاون بين الأقسام الأكاديمية في إنجاز مشروعات بحثية مشتركة في مجالات مختلفة مع جهات محلية وأجنبية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>بروتوكولات للتعاون بين الأقسام الأكاديمية في إنجاز مشروعات بحثية مشتركة في مجالات مختلفة مع جهات محلية وأجنبية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود بروتوكولات معتمدة ومعلنة للتعاون بين الأقسام الأكاديمية في مجالات بحثية مشتركة في المجالات المختلفة مع جهات محلية وأجنبية.</li> <li>وجود مشروعات بحثية معتمدة ومعلنة في مجالات مختلفة مع جهات محلية وأجنبية بمشاركة من الهيئة المعاونة والباحثين.</li> </ul>								

التمويل	مسئول المتابعة	مسئول التنفيذ	المدى الزمني من 2020-2025					مؤشرات الأداء	المشروعات	المبادرات	م
			2020 2021	2021 2022	2022 2023	2023 2024	2024 2025				
	عميد الكلية - وحدة ضمان الجودة	مركز الخدمة العامة - وحدة الخريجين - مديري البرامج النوعية						<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>خطط للمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة مفعلة في ضوء الخطة الاستراتيجية للكلية والجامعة تراعي المجالات المختلفة والاحتياجات الفعلية للمجتمع المحيط.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدعيم مفهوم المشاركة المجتمعية وعقد الاتفاقيات وبروتوكولات التعاون</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 في خدمة المجتمع وتشجعهم 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</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>بين الكلية ومؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني وذلك بهدف تنوع مصادر التمويل ومساعدة خريجات الكلية في إيجاد فرص عمل مناسبة</li> </ul>	

التمويل	مسئول المتابعة	مسئول التنفيذ	المدى الزمني من 2020-2025					مؤشرات الأداء	المشروعات	المبادرات	م
			2020 2021	2021 2022	2022 2023	2023 2024	2024 2025				
								التواصل المستمر والفعال بين الكلية والمجتمع الخارجي من خلال تقديم الاستشارات والدورات التدريبية في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة.			
	أمين الكلية - وحدة ضمان الجودة	ادارة شئون العاملين						• وجود وثيقة رسمية معتمدة ومعلنة بالتوصيف الوظيفي لجميع الكوادر بالكلية تحدد أدوار ومهام ومسئوليات جميع الوظائف الأكاديمية والإدارية في الكلية. • وجود لوائح معتمدة ومعلنة بضوابط لضمان جودة العمل بجميع إدارات الكلية.	• هيكل تنظيمي إداري رسمي للكلية يضمن تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، موثق في المجالس المختلفة (الأقسام/ الكلية/ الجامعة).	تعظيم قدرات الجهاز الإداري بالكلية بحيث يواكب عصر المعلوماتية ومعايير الجودة	
	أمين الكلية - وحدة ضمان الجودة	ادارة شئون العاملين						• وجود خطة إجرائية معتمدة ومعلنة لتحسين وتطوير أقسام الجهاز الإداري بالكلية.	• خطة لتحسين وتطوير الجهاز الإداري بالكلية.		
	أمين الكلية - وحدة ضمان الجودة	ادارة شئون العاملين						• وجود لائحة معتمدة ومعلنة بمعايير اختيار وتعيين القيادات الإدارية.	• نظام محدد لاختيار وتعيين وترقية القيادات الإدارية بكل قسم إداري بالكلية.		

التمويل	مسئول المتابعة	مسئول التنفيذ	المدى الزمني من 2020-2025					مؤشرات الأداء	المشروعات	المبادرات	م
			2024 2025	2023 2024	2022 2023	2021 2022	2020 2021				
	أمين الكلية - وحدة ضمان الجودة	ادارة شئون العاملين						<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مصفوفة بالبرامج التدريبية للعاملين بكل قسم من الجهاز الإداري بالكلية والطلاب والخريجين والمعنيين.</li> </ul>		

التمويل	مسئول المتابعة	مسئول التنفيذ	المدى الزمني من 2025-2020					مؤشرات الأداء	المشروعات	المبادرات	م
			2024 2025	2023 2024	2022 2023	2021 2022	2020 2021				
10000	عميد الكلية - وحدة ضمان الجودة	مجلس ادارة الكلية - فرق معايير الدراسة الذاتية	في بداية كل عام دراسي	في بداية كل عام دراسي	في بداية كل عام دراسي	في بداية كل عام دراسي	في بداية كل عام دراسي	<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> <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>وحدة فعالة لضمان الجودة وتقييم الأداء بالكلية.</li> </ul>	<p>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</p>	

م	المبادرات	المشروعات	مؤشرات الأداء	المدة الزمنية من 2025-2020					التمويل
				2024 2025	2023 2024	2022 2023	2021 2022	2020 2021	
			<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 حديثة ملائمة، ونظم صيانة لتحقيق رسالة الكلية وأهدافها وغاياتها.</li> <li>وجود خطة تنفيذية لتوزيع الموارد والتسهيلات المادية علي جميع الأنشطة بالكلية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الموارد المادية للكلية.</li> </ul>	في بداية كل عام دراسي	في بداية كل عام دراسي	في بداية كل عام دراسي	في بداية كل عام دراسي	في بداية كل عام دراسي	13000
			<ul style="list-style-type: none"> <li>نظام داخلي للتدقيق والمراجعة والتقويم الذاتي وإدارة الجودة بالكلية يتضمن آليات للمساءلة والمحاسبة وإعلانها، والتأكد من تطبيقها الفعلي على جميع المستويات الإدارية والأكاديمية بالكلية.</li> <li>وجود دليل معتمد ومعلن لآليات التدقيق والمراجعة الداخلية وإدارة الجودة بالكلية.</li> <li>وجود معايير موضوعية معتمدة ومعلنة لتقييم أداء العاملين بالكلية على جميع المستويات الإدارية والأكاديمية.</li> <li>وجود تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين للتقييم الدوري لأنشطة الجودة.</li> </ul>	في بداية كل عام دراسي	في بداية كل عام دراسي	في بداية كل عام دراسي	في بداية كل عام دراسي	في بداية كل عام دراسي	

### **الجزء الثالث**

**آلية وإجراءات متابعة  
وتقييم تطبيق  
الخطة التنفيذية للخطة  
الإستراتيجية**

## آلية وإجراءات متابعة وتقييم تطبيق الخطة التنفيذية للخطة الإستراتيجية:

### تمهيد:

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

### أولاً: تشكيل فريق مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للكلية:

بعد اعتماد الخطة الإستراتيجية، ستقوم 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 آليات المتابعة والمراقبة

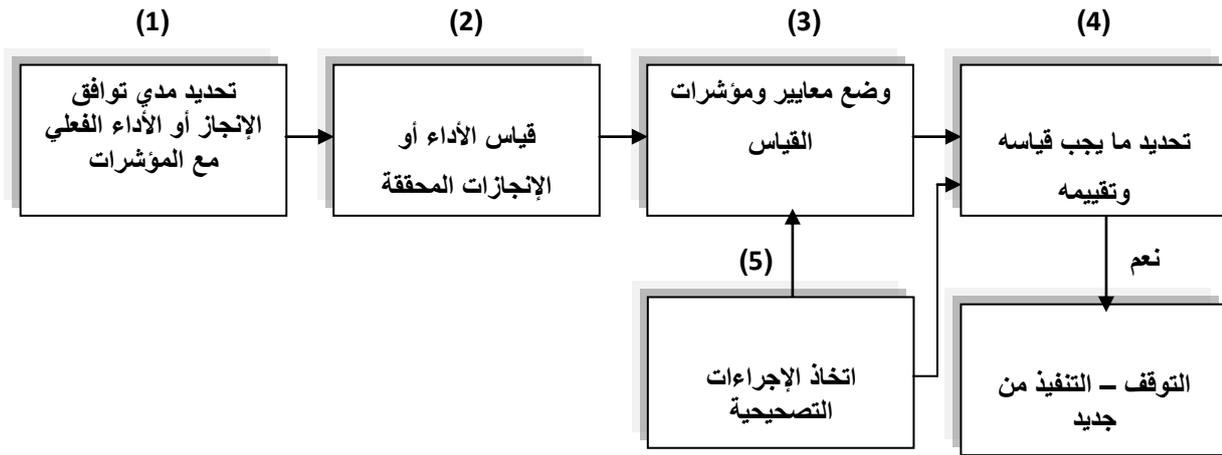
## ثانياً: أهداف متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية:

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 الخطة.
- 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، والوسائل 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 فيها 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 مدي 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.



نموذج متابعة المؤشرات الخاصة بأهداف الخطة الإستراتيجية للكلية

الهدف	مؤشر الهدف	المسئول	مخطط	منفذ	نسبة الإنجاز	نسبة الإنحراف	أسباب الإنحراف	الإجراءات التصحيحية/ الوقائية	المسئول	التاريخ	ملاحظات	الإجراءات المتخذة