

رؤية مستقبلية لاستخدام التخطيط
الاستراتيجي في حصول كليات التربية
للطفولة المبكرة علي الاعتماد المؤسسي

أ.د/ عبدالعظيم عبدالسلام العطواني

أستاذ أصول التربية والعميد السابق لكلية التربية

النوعية- جامعة الزقازيق

د/ سهر عاطف عبد القادر

مدرس بقسم العلوم التربوية- كلية التربية للطفولة

المبكرة- جامعة الزقازيق

أمل وحيد محمد محمد

مدرس مساعد- بقسم العلوم التربوية- كلية التربية

للطفولة المبكرة- جامعة الزقازيق



المجلة العلمية المحكمة لدراسات وبحوث التربية النوعية

المجلد العاشر - العدد الرابع - الجزء الثاني - مسلسل العدد (٢٧) - أكتوبر ٢٠٢٤م

رقم الإيداع بدار الكتب ٢٤٢٧٤ لسنة ٢٠١٦

ISSN-Print: 2356-8690 ISSN-Online: 2974-4423

موقع المجلة عبر بنك المعرفة المصري <https://jsezu.journals.ekb.eg>

JSROSE@foe.zu.edu.eg

البريد الإلكتروني للمجلة E-mail

رؤية مستقبلية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في حصول كليات التربية للطفولة المبكرة علي الاعتماد المؤسسي

أ.د/ عبدالعظيم عبدالسلام العطواني د/ سهر عاطف عبد القادر

أستاذ أصول التربية والعميد السابق لكلية مدرس بقسم العلوم التربوية - كلية التربية

التربية النوعية - جامعة الزقازيق للطفولة المبكرة - جامعة الزقازيق

أمل وحيد محمد محمد

مدرس مساعد - بقسم العلوم التربوية - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة الزقازيق

المخلص:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن تحديات وتغيرات اجتماعية واقتصادية عديدة حيث يعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ضرورة وليس ترفاً، لأنه يؤدي إلى رفع أداء ال مؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد؛ حيث يساعد تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: تحديد خارطة طريق لل مؤسسة، كما يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ويمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن المؤسسة من استخدام ال موارد استخداماً فعالاً ، كما يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، وهدف البحث إلي تحديد كيفية إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التحسين لكليات التربية للطفولة المبكرة ، ورصد الواقع الحالي للقدرة المؤسسية لكلية ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، واقتصر حدود البحث علي أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة الزقازيق وتم تطبيق الاستبيان عليهم ، وتوصل البحث إلي مجموعة من الآليات والإجراءات لتحقيق الرؤية المستقبلية في التخطيط الاستراتيجي لحصول كليات التربية للطفولة المبكرة علي الاعتماد المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - كليات التربية للطفولة المبكرة - الاعتماد المؤسسي.

A future vision for the use of strategic planning in obtaining institutional accreditation for colleges of early childhood education **ABSTRACT:**

Higher education institutions are currently facing many social and economic challenges and changes, where strategic planning in educational institutions is a necessity and not a luxury, because it leads to raising the performance of educational institutions, present and future, if it is applied well; where the adoption of the strategic planning method helps in achieving a set of benefits, the most important of which are:

Defining a roadmap for the institution, as it contributes to increasing its ability to face intense competition, both local and international, and gives it the possibility of possessing a continuous competitive advantage, and enables the institution to use resources effectively, and provides opportunities for the participation of all administrative levels in the process, which leads to reducing the resistance that may occur when making change, and the research aimed to determine how strategic planning contributes to achieving improvement for colleges of education. The researcher used the descriptive method and the questionnaire was used as a tool to collect data and information, and the research limits were limited to faculty members at the Faculty of Early Childhood Education at Zagazig University and the questionnaire was applied to them, and the research came up with a set of mechanisms and procedures to achieve the future vision in strategic planning to obtain institutional accreditation for early childhood education colleges.

Keywords: Strategic Planning - Early Childhood Education Colleges - Institutional Accreditation.

مقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن تحديات وتغيرات اجتماعية واقتصادية عديدة ؛ لذا لابد لها من مواكبة هذه التغيرات ، لتحقيق النجاح والتميز اكااديميا .ويعد العمل علي تطوير التعليم حجر الاساس في تطور المجتمع ؛ولكي يحقق التعليم العالي اهدافه ،يجب ان يكون قادر علي تلبية سوق العمل ، والعمل علي اعداد المعلم مهنيا واكاديميا وشخصيا وتربويا في ضوء معايير الجودة. (أمل صلاح وآخرون: ٢٠١٦، ٣)

وأصبحت جودة التعليم هدفاً أساسياً تسعى إليه كل المجتمعات من أجل تحسين السياسات التعليمية الحالية، فالتحدي الرئيسي للنظم التعليمية المعاصرة لا يتمثل فقط في تقديم التعليم، ولكن في التأكد أيضاً من أن مخرجات هذا التعليم تتسم بجودة عالية . (Rentzo: Sakellariou & 2011, 368)

وعليه فقد أصبح تبني استراتيجيات إدارة الجودة من أسباب نجاح مؤسسات التعليم العالي لما تعمل عليه من توفير متطلبات الجودة الشاملة من خلال (متطلبات الجودة في التعليم - متابعة العملية التعليمية التعلمية - تطوير القوى البشرية - اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع) ،بل أصبحت مدخلا لتحقيق تعليم عالي الجودة كما أشارت تقارير اليونسكو عن التعليم عالي الجودة في بعض البلدان الآسيوية.(UNESCO:2012)

حيث يعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ضرورة وليس ترفاً، لأنه يؤدي إلى رفع أداء ال مؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد؛ حيث

يساعد تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: تحديد خارطة طريق لل مؤسسة، كما يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ويمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن المؤسسة من استخدام ال موارد استخداماً فعالاً ، كما يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير ، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسات التعليمية. (بشرى سالم ، ٢٠١٥: ٦٧)

فهناك العديد من الدراسات التي أكدت علي أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي ومنها ما يلي:

- دراسة (الشربيني الهلالي وعبد العظيم مصطفى، ٢٠٠٨): تشير إلى المهارات التصورية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، والتي من أهمها: استلهاهم رؤية مشتركة حول المستقبل المرغوب فيه ؛ بحيث تكون رؤية تنظيمية واضحة يفهمها ويتبناها جميع الأعضاء التنظيميون، والمهارة في اتخاذ القرار والتركيز علي الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التعليم من خلال تقبل السلطة والمسئولية في اتخاذ القرار من الجهات المركزية إلي موقع المؤسسة التعليمية، والرؤية الثاقبة في القضايا التربوية الجارية وإيجاد نوع من التوازن بين الاستجابة لقيم وحاجات المجتمع المحلي وتلك التوقعات المتعلقة بالمجتمع العالمي، تقديم أفكار جديدة في الأداء، فمديري المؤسسات التعليمية الذين يؤمنون بالفكر الاستراتيجي يمكن النظر إليهم علي أساس أنهم قادة تحويليين يدافعون عن رغبة في التعلم المستمر ويميلون إلي تقديم أسئلة كثيرة لأنفسهم وللآخرين، وتبني التغيير وتنفيذ أفكارا إبداعية، والنظر إلي المنظمة كجزء من كل أكبر وبناء خطة للرقابة في المنظمة، ومن المهم جداً أن يشجع المديرون أعضاء المجتمع التعليمي علي مواصلة المشاركة في عملية المراجعة السنوية.

- دراسة (Masilamony, 2010): هدفت إلى معرفة كيف أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على فعالية المؤسسات غير الربحية، وما هي العمليات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي حيث قام بالتطبيق على منطمتين، من خلال منهج دراسة الحالة بهدف مقارنة العمليات المستخدمة في كلا المنطمتين غير الربحيتين عينة الدراسة، وكشفت النتائج أن كلا المنطمتين غير الربحية كانت فعالة نسبياً لأنها اعتمدت علي استخدام المنهج التعاوني في التخطيط وكلا المنطمتين لديها لجنة للتخطيط وتسهيل عملية التنفيذ إلا أن أحد المنطمتين كان شكل التنفيذ فيها غير واضح وعدم وضوح جدول زمني، وضعف تتوفر

الموارد المالية أما من العوامل التي سهلت نجاح تنفيذ الخطط ما يلي: الدعم الكامل والنشط لعملية التنفيذ، نوعية التقارير النهائية، القيادة الفعالة.

- **دراسة (حيدر سليمان، ٢٠١٢):** عن تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية في محافظة بور سعيد والتي هدفت إلى رصد وتحليل جوانب ومكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية والوقوف على المعوقات التي تقف حيل تطبيقه سعياً إلى بعض المؤشرات لمواجهتها حيث تم تطبيق الاستمارة على (١٤٦) عضواً من أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين بالجمعيات الأهلية بمحافظة بور سعيد وكان من أهم النتائج: أن مكونات التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالترتيب في: القيم والمبادئ الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية للجمعيات الأهلية، الرسالة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، ومن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات الأهلية ما يلي: عدم استقرار الظروف الاجتماعية والسياسية، قلة عدد الكوادر، عدم توفر نظام معلومات كفاء يساهم في التخطيط الاستراتيجي، عدم وجود نظام تدريبي لتأهيل العاملين، ارتفاع تكلفة إعداد الخطط الاستراتيجية، انخفاض مشاركة أعضاء اللجان.

- **دراسة (هانم خالد سليم، ٢٠١٢):** بعنوان "تصور استراتيجي لحصول كليات التربية النوعية في مصر على الاعتماد المؤسسي" دراسة حالة "، هدفت إلى تحديد مفاهيم التصور الاستراتيجي وضمان الجودة و الاعتماد المؤسسي، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت المقابلة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتوصلت إلى أن تحقيق جودة التعليم والحصول على الاعتماد لكليات التربية النوعية عامة ونوعية الزقازيق خاصة أصبح خياراً استراتيجياً لا بديل عنه حتى تحتل مكانة لائقة بين المؤسسات.

من ثم يعد الاهتمام بجودة كليات إعداد المعلم بوجه عام وكليات التربية للطفولة المبكرة علي وجه الخصوص، من أهم القضايا التربوية التي تشغل توجهات السياسة التعليمية، وذلك لمواكبة التغيرات الاجتماعية المتسارعة والمستجدات التربوية الحديثة، وتشهد كليات التربية للطفولة المبكرة في مصر مرحلة غير مسبوقه من التغيير والتطوير، حيث تزايدت أعدادها بشكل متسارع، وأصبح عليها أن تتنافس فيما بينها لتقديم منتجاً متميزاً وقادراً على مسايرة التغيرات والتحديات الآنية والمستقبلية في مجال تربية الطفل (حسام سمير، ٢٠١٩: ١٣٥).

حيث يتم إعداد معلمة رياض الأطفال بصورة تجعلها قادرة على أداء أدوارها المختلفة داخل المجتمع مسلحة بمجموعة من المعارف و المهارات التي تساعدها على التعامل مع الطفل و يتميز هذا الإعداد بالتكامل و التوازن بين المعرفة النظرية و المعرفة المهنية و تنمية أشكال التفكير المختلفة (التفكير العلمي . التفكير الناقد . التفكير الإبداعي) و التمكن من مهارات

التعلم الذاتي و المستمر بصورة تجعلها قادرة على التعامل مع الأسرة و المشاركة بفاعلية في الأنشطة التي تسعى لتطوير الروضة و خدمة المجتمع المحلي في إطار معايير الجودة. (Yuejuan, Pan, 2012, 102

ولذلك فقد اصبح من الضروري توجه كليات التربية للطفولة المبكرة خاصة نحو ضمان الجودة والاعتماد في عملياتها ومخرجاتها ،وتطبيق معايير جودة العملية التعليمية داخل مؤسساتها ؛وذلك لمواكبة التغيرات الاجتماعية المتسارعة والمستجدات التربوية الحديثة ،والعمل علي اعداد خريجات قادرات علي القيام بأدوار مختلفة متسلحة بمجموعة من المعارف والمهارات وتسعى لتطوير الروضة و خدمة المجتمع المحلي في إطار معايير الجودة ،لذلك فهناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت كليات التربية للطفولة المبكرة ومنها:

- دراسة (صباح دياب ،٢٠١٣): "تصور مقترح لتطوير إعداد معلم رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة"،هدفت الدراسة التعرف علي الواقع الحالي لاعداد معلم رياض الاطفال لجمهورية مصر العربية ،ونظام الدراسة المتبع في برامج رياض الاطفال بكلية التربية ، وكذلك التعرف علي معايير الجودة الواجب توافرها في برامج اعداد الطالبات ، وتوصلت الي عدم وجود فلسفة تحدد وترسم الاعداد الاكاديمي لمعلمة رياض الاطفال والتفاوت في التركيزعلي المحتوي المعرفي للمكونات الاساسية لبرامج اعداد وتدريب المعلمين .
- دراسة (أمل صلاح وآخرون ،٢٠١٦): "اعداد معلمات رياض الاطفال في ضوء معايير بعض الجامعات السعودية دراسة مسحية"، هدفت الدراسة التعرف علي الخطط الدراسية بالجامعات السعودية لاعداد الطالبة المعلمة في رياض الاطفال والكشف عن مدي توافقها مع معايير الجودة ومتطلبات سوق العمل، وتم استخدام استمارة تحليل الخطط الدراسية (اعداد الباحثات)، وتوصلت الي اهتمام معظم الجامعات السعودية بالحصول علي الاعتماد ولذلك تتحري معايير الجودة والاطار الوطني للمؤهلات ببرامج رياض الاطفال لتخريج كوادر مهنية بما يتفق مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل
- دراسة (يسرى طه ،٢٠١٩): "تصور مقترح لكفايات التعلم الرقمي لدي معلمي مرحلة الطفولة المبكرة"، هدفت الي بناء تصور مقترح في التنمية المهنية لمعلمي ومعلمات مرحلة الطفوة المبكرة ، وذلك في ضوء توظيف ادوات ويغ وممارسات التعلم الرقمي في معالجات وانشطة المناهج الدراسية المطورة في بناء تصور مقترح لكفايات التعلم الرقمي الواجب توافرها لمعلمي ومعلمات مرحلة الطفوة المبكرة ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتوصلت الي ان درجة اهمية الاحتياجات التدريسية جاءت بدرجة متوسطة علي مستوي

- العموم وفي كل مجال من مجالات التعلم الرقمي .
- دراسة (حسام سمير، ٢٠١٩): "تقويم الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة في ضوء مدخل الأداء المتوازن"، هدفت إلي التعرف علي واقع الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة من وجهة نظر كلا من الكادر الأكاديمي وأعضاء الجهاز الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٦٤) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري من (٨) جامعات، وتوصلت الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين وجهات نظر أفراد العينة حول تقدير التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات التربية للطفولة المبكرة تعزي لمتغير عدد الدورات في مجال الجودة.
- دراسة (هبه صلاح، ٢٠٢٣): "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بكليات التربية للطفولة المبكرة في ضوء معايير الجودة والاعتماد ورؤية مصر المستدامة ٢٠٣٠"، هدفت إلي التعرف علي متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بكليات التربية للطفولة المبكرة في ضوء معايير الجودة والاعتماد ورؤية مصر المستدامة ٢٠٣٠، والكشف عن أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية بكليات التربية للطفولة المبكرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتحددت أدوات البحث في تصميم استبيان متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بكليات التربية للطفولة المبكرة في ضوء معايير الجودة والاعتماد ورؤية مصر المستدامة ٢٠٣٠، وتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية للطفولة المبكرة بجامعة الإسكندرية وجامعة المنصورة وجامعة الزقازيق وتم اختيار عينة بلغت (١١٥) عضو هيئة التدريس، وتوصلت نتائج البحث إلي مجموعة آليات لتحقيق الميزة التنافسية في كليات التربية للطفولة المبكرة، كذلك الكشف عن معوقات تحقيق الميزة التنافسية في كليات التربية للطفولة المبكرة .

مشكلة البحث:

في ضوء ما سبق من أدلة وشواهد تؤكد ضعف جودة العملية التعليمية بكليات التربية للطفولة المبكرة، وحيث أكدت العديد من الدراسات عل أهمية تطبيق الجودة بكليات التربية للطفولة المبكرة لما لها من تأثير علي الخريج، واعداد معلمة الروضة اعداداً (معرفياً، ومهارياً، ومهنياً، واكاديمياً) لكي تكون قادرة علي القيام بأدوار مختلفة متسلحة بمجموعة من المعارف والمهارات وتسعى لتطوير الروضة و خدمة المجتمع المحلي في إطار معايير الجودة، ولذلك تعد قضية إعداد المعلمة بكلية التربية للطفولة المبكرة وتهيئتها لمتطلبات المهنة ومقتضيات العصر من الامور التي تحظى باهتمام مستمر من جميع النظم التعليمية، لما تلعبه المعلمة من دور

أساسى فى إعداد الجيل وتربيته من الناحية " الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية " ، مع تزويده بالمعارف والمهارات ومساعدته علي التكيف مع الحياة ، ومن هذه الدراسات مثل دراسة (صباح دياب، ٢٠١٣)، ودراسة (أمل صلاح وآخرون ، ٢٠١٦) ، ودراسة (يسري طه، ٢٠١٩)، ودراسة (حسام سمير، ٢٠١٩)، ودراسة (هبه صلاح، ٢٠٢٣).

ولقد أصبحت الجودة الشاملة أداة مهمة في هذا العصر يتحدد من خلالها نجاح وفشل المؤسسة، وكذلك تعد اساساً للاتصالات بين الدول، ومع توجه سياسات التعليم العالي في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية الى مراجعة وتطوير معايير ضمان الجودة لضمان تحقيق الجودة الاكاديمية ومواجهة التطورات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية .

وتبرز مشكلة الدراسة في أن المؤسسات تواجه تحدي إيصال خدماتها ومهامها المحددة بموجب قوانين إنشائها بكفاءة أكبر وفاعلية وجودة أفضل بصفة مستمرة، وعليه فإن عملية التخطيط الاستراتيجي الفاعل والتحسين المستمر للنظم التشغيلية والإدارية، ستكون عاملاً حاسماً في توفير خدمات تلك المؤسسات بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.

في ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما الرؤية مستقبلية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في حصول كليات التربية للطفولة المبكرة علي الاعتماد المؤسسي؟
ويتفرع منه عدة أسئلة منها:
١- ما ماهية التخطيط الاستراتيجي؟
٢- ما رؤية ورسالة (فلسفة وأهداف) كليات التربية للطفولة المبكرة بمصر؟
٣- ما أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية للطفولة المبكرة ؟
٤- ما أهم ملامح الرؤية مستقبلية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في حصول كليات التربية للطفولة المبكرة علي الاعتماد المؤسسي؟
٥- ما أهم الصعوبات التي تحول دون حصول كليات التربية للطفولة المبكرة علي الاعتماد المؤسسي؟

أهداف البحث:

- ١- التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- بيان أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية للطفولة المبكرة .
- ٣- تحديد كيفية إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التحسين لكليات التربية للطفولة المبكرة .
- ٤- رصد الواقع الحالي للقدرة المؤسسية للكليات بما فيه نقاط قوة وضعف وفرص ومخاطر .

٥- وضع رؤية مستقبلية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في حصول كليات التربية للطفولة المبكرة علي الاعتماد المؤسسي.

أهمية البحث:

- ١- نشر ثقافة ضمان الجودة والاعتماد بين العاملين وتنمية الوعي لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بأهمية الحصول علي الاعتماد المؤسسي.
- ٢- زيادة المنافسة بين كليات التعليم العالي داخل مصر علي جذب الطلاب ومن ثم لا مكان للمؤسسات الضعيفة التي لم تحصل علي الاعتماد.
- ٣- حث أفراد المجتمع المحلي والمؤسسات والشركات علي المشاركة في تحسين جودة العملية التعليمية وحصول كليات التربية للطفولة المبكرة علي الاعتماد.

حدود البحث:

أقتصر البحث الحالي علي كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة الزقازيق.

منهج البحث وأدواته:

اعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي، نظراً لملائمته لطبيعة البحث؛ حيث يعتمد علي دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويوضح خصائصها ودرجات ارتباطها مع الظواهر بقصد استخدام البيانات لوضع خطط أكثر نكاه، لتحسين الأوضاع الاجتماعية والتربوية، كما ينطوي علي عدد من الخطوات أهمها تبويب البيانات وتلخيصها بعناية وتحليلها، وتم استخدام استبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بمعايير القدرة المؤسسية.

مصطلحات البحث:

التخطيط الاستراتيجي:

يعرفه (فيصل القحطاني، ٢٠١٠) بأنه: "القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية ويرى (داركر، ٢٠١٠): أنه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفي المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذه، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات كما عرفه هاريسون (٢٠٠٩): "عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين".
وتعرفه الباحثه إجرائياً بأنه: (مجموعة من المهام والانشطة والاجراءات التي تقوم بها كليات التربية للطفولة المبكرة من أجل تحقيق الأهداف المرجوه)

كليات التربية للطفولة المبكرة :

كلية تربية طفولة مبكرة هي "مؤسسة تعليمية تهدف إلى تدريب وتأهيل الطلاب ليصبحوا معلمين متخصصين في التعليم والرعاية للأطفال في سن ما قبل المدرسة. توفر الكلية برامج تعليمية وعلمية مختلفة تشمل دراسة الموضوعات المتعلقة بنمو وتطور الأطفال الصغار والتعلم المبكر والتطبيقات العملية في مجال التعليم والرعاية لهم. تهدف هذه الكلية إلى تطوير مهارات الطلاب في التفاعل والتعامل مع الأطفال الصغار وتقديم التعليم المناسب لهم في هذه المرحلة الحيوية من حياتهم"

<https://www.ejaba.com/question>

تعرف الباحثة كليات التربية للطفولة المبكرة بأنها "هي الكليات المنوط بها إعداد كوادر متميزة ومتخصصة من معلمات رياض الأطفال وكانت قبل ذلك قسم رياض الأطفال تابعة لكلية التربية النوعية ثم انتقلت بعد ذلك بقرار وزاري الي كليات رياض الأطفال ثم كليات التربية للطفولة المبكرة"

الاعتماد المؤسسى :

يقصد به الاعتراف الذي تمنحه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية إذا ان لديها القدرة المؤسسية وتحقق الفاعلية التعليمية وفقا للمعايير القياسية الاكاديمية القومية التي تمثل الحد الأدنى التي تتضمن التحسين والتعزيز المستمر للجودة. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٣: ١٤)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: اعتراف الهيئة المنوط بها منح المؤسسات التعليمية شهادة اعتماد بالموافقة علي سلامة الأنشطة والإجراءات التي اتخذتها المؤسسة التي تمكنها من تحقيق الاهداف التي انشئت من أجلها .

الإطار النظري للبحث:

المحور الأول.

التخطيط الاستراتيجي:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

ويرى (داركر، ٢٠١٠): أنه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفي المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذه، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات.

وعرفه (فيصل القحطاني، ٢٠١٠) : "القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية

كما عرفه هاريسون (٢٠٠٩) : " عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين ".
وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: (مجموعة من المهام والانشطة والاجراءات التي تقوم بها كليات التربية للطفولة المبكرة من أجل تحقيق الأهداف المرجوه)

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- أداة لتحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها.
- يساعد في تحديد القدرات الحالية والمستقبلية.
- يضمن النجاح في تحقيق الأهداف في إطار اعتبارات بيئية متغيرة.
- يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة.
- يمكن من تحسين أو تطوير أداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة.
- يساعد على تقليل المخاطرة.
- يحدد ويوجه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- يحدد ويوجه قرارات الاستثمار ومن ثم التوسع والنمو والربحية.
- يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلا من أسلوب رد الفعل.
- يساعد في تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة (رحمه زعيبي، ٢٠١٤ : ٧٥).

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معا، يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا_الوسطى_الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره.
- يرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.
- يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى أحداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة، وجهود مهمة. (محمد عادل، ٢٠١٢ : ٥٩)

مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

ويستند التخطيط التربوي كعملية تفكير منظم ونتاج فكري عام إلى مجموعة من المقومات والمبادئ التي يسير بموجبها كي يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المقومات والمبادئ هي:-

أ- الواقعية: ويقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء والاحتياجات والإمكانات، وهذا يعني أن يبتعد التخطيط عن المثالية لأنه هنا يتعارض مع كل الموارد المتاحة والحاجات الفعلية والواقعية ذات الأبعاد المتعددة ومنها البعد الثقافي والذي يتضمن ثقافة المجتمع ودراسة العادات والتقاليد والقيم السائدة ودراسة أسسها وأصولها، والبعد الاقتصادي الذي يعتني بالنظام الاقتصادي بالمجتمع من حيث البناء الاقتصادي والنظرية الاقتصادية بل يمتد ليشمل الواقع السياسي من حيث رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات، والواقعية الإدارية من حيث مستوى عمل الأجهزة الإدارية و تنظيماتها وظروف العمل فيها (محمد العجمي، ٢٠٠٨: ١٠٢)

ب- الالتزام: إن الخطة هي برامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم لذلك تصبح ملزمة للتنفيذ، وذلك لترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل وتنفيذه وفق جدول زمني حدد سلفاً (محمد وعلي، ٢٠٠٢: ٤٢)

ج- الشمول: يجب أن لا يقتصر التخطيط على جانب واحد، يكفي أن نذكر أن التنمية الشاملة تجمع بين التنمية الاجتماعية وتنمية الموارد الاقتصادية والاستثمار في رأس المال البشري، وهذا يعني أن التخطيط الذي يهتم بالجوانب الاقتصادية ويهمل النواحي الاجتماعية تخطيط قاصر لا يحقق أهدافه، كذلك فالتخطيط الاجتماعي يجب أن لا يتم بعيداً عن التخطيط الاقتصادي، ولا بد من مزج الجوانب الاجتماعية مع الجوانب الاقتصادية في إطار خطة شاملة باعتبارها عناصر اجتماعية في بنية متكامل، وأساس الشمول والتكامل هو أن المجتمع كل واحد لا يتجزأ ومن ثم فإن التجزئة شأنها إحداث فجوات تؤثر على نجاح عملية التخطيط (محمد العجمي، ٢٠٠٨: ١٠٤)

د- الاستمرارية: أي الربط بين مختلف عمليات التخطيط، وما يتبعها من خطط، حيث تعتبر الخطة الحالية مكملة لها وبين ما يتبعها من خطط قادمة، أي أن يكون التخطيط دورة تتكامل فيها البدايات مع النهايات، وكل عملية مرتبطة بالأخرى ومن دونها لا يتم تنفيذ الخطط التربوية بل تكون مشاريع مبعثرة لا يربطها رابط ولا تؤدي إلى نتائج ملموسة . (رافدة الحريري، ٢٠٠٧: ٩٠)

هـ -المرونة: لما كان التخطيط تحضيراً ذهنياً لمسار عمل في الواقع لما يمكن أن يتم في المستقبل، وهذا المستقبل يخفي أموراً لا يمكن رؤيتها الآن، فيجب أن تكون الخطة قابلة للتعديل وتصحيح الخطأ كلما دعت الضرورة لذلك لمواجهة الظروف الطارئة والاحتمالات التي قد تظهر أثناء التنفيذ (محمد وعلي، ٢٠٠٢: ١٩)

المحور الثاني

كليات التربية للطفولة المبكرة:

تمهيد:

يعتبر المعلم العنصر الأساسي في العملية التربوية باعتباره الركيزة الأساسية في بناء التعليم وتطويره، وتحمل برامج إعداد المعلم مكانة مهمة وأساسية حيث لم يعد يقتصر دور المعلم علي نقل المعلومات وإنما تعدي ذلك إلي مساعدة التلاميذ علي التعلم بأنفسهم وإعطائهم فرص للمناقشة والحوار، مما دفع التربويين إلي الاهتمام ببرامج إعداد المعلمين ودور التربية العملية في هذا الإعداد واعتبارها المحك الذي يختبر مدي نجاح المعهد أو الكلية في إعداد الطالبة المتدربة كي تصبح معلمة، وهي وحدها القادرة على معرفة مقدار ما اكتسبته الطالبة المتدربة من دراستها النظرية والعملية في فترة إعدادها. (إبراهيم درويش، ٢٠٠٢: ٤٥)

وتعد معلمة رياض الأطفال ركيزة أساسية من ركائز تحقيق الروضة لأهدافها ، فهي تقوم بأدوار عديدة ومتداخلة، وتؤدي مهام كثيرة ومتنوعة تتطلب مهارات فنية مختلفة يصعب تحديدها بشكل دقيق وتفصيلي ، فإذا كان المعلم في مراحل التعليم الأخرى مطالباً بأن يتقن مادة علمية معينة ، ويحسن إدارة الفصل ، فإن المعلمة في الروضة مسئولة عن كل ما يتعلمه الأطفال ، إلى جانب مهمة توجيه عملية نمو كل طفل من أطفالها في مرحلة حساسة من حياتهم، لذلك نظراً لأهمية هذا الدور الهام الذي تقوم به معلمة الروضة ، وما تحتويه مناهج النشاط في الروضة ، كان لابد أن تعد المعلمة إعداداً خاصاً وعلى مستوى عال من الكفاية يمكنها من استغلال فهمها لطبيعة نمو الطفل وسائر المعلومات المتاحة بطريقة مبتكرة وإبداعية. (جمال العدوي، ٢٠٠٠ : ١٢٣)

ومن ثم كان لعصر الجودة انعكاساته أيضاً علي التدريب الميداني لمعلمات رياض الأطفال التي أصبح لها أدوار جديدة في ضوء المعايير العالمية المعاصرة، ولذا فإن الحاجة ماسة لتفعيل نظام التدريب أثناء الخدمة لمعلمة رياض الأطفال بحيث تقام دورات تطلع وتطبق المعلمة من خلالها أهم الاتجاهات الحديثة والمعايير العالمية المعاصرة في تعليم مهارات وقواعد تربية طفل الروضة وتعلمها. (سمية عبد الحميد، ٢٠١٠ : ٥٩)

أولاً : نشأة كلية التربية للطفولة المبكرة.

تم إنشاء شعب للطفولة وكلية رياض الأطفال بجامعة القاهرة والإسكندرية عام (١٩٨٨، ١٩٩٠) ، ومع نشأة كليات التربية النوعية وبعد مرور أكثر من (١٥) عاماً، أنشئت كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة الزقازيق بقرار وزارى رقم (٢٦٧٨) لسنة (٢٠١٧) حيث أنها كانت قبل ذلك قسم رياض الاطفال لكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق، ثم بناءً علي القرار الوزارى لسنة ٢٠١٧ تم إفتتاح كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة الزقازيق.

ثانياً: فلسفة وأهداف كلية التربية للطفولة المبكرة.

وتتضمن ما يلي:-

- إعداد خريجي الطفولة المبكرة بمواصفات تتناسب مع متطلبات سوق العمل.
- تقديم مستوى علمى ومهنى وثقافى متميز للطالبات والعاملين فى مجال الطفولة المبكرة ومسايرتهم للإتجاهات التربوية المعاصرة.
- خدمة المجتمع المدنى من خلال تقديم دورات وورش عمل فى مجال الطفولة المبكرة للقائمين على أمر الطفل فى هذه المرحلة.
- تبادل الخبرات والمعلومات مع الهيئات والمؤسسات التعليمية والثقافية المصرية والعربية والدولية والتعاون معها فى القضايا الدولية ذات الاهتمام المشترك.
- تقديم المشورة الفنية للأفراد و المؤسسات فى مجالات التخصص المختلفة.
- تطوير البنية التحتية للكلية اللازمة لرفع كفاءة العملية التعليمية وجودتها بالكلية.
- مشاركة اعضاء هيئة التدريس لنشر ابحاثهم دولياً للتصنيف العالمى للكليات.
- اجراء بحوث اكاديمية تنموية تساهم فى حل المشكلات المجتمعية وفق التخصص لتلبية احتياج المجتمع المحلى من الخدمات و الاستشارات فى مجال الطفولة المبكرة.
- تنمية موارد الكلية من فتح مراكز استشارات فى مجال الطفولة و انشاء حضانات و عمل برامج و شراكات مع الجامعات و انشاء برامج متميزة الكترونية تتوافق مع متطلبات سوق العمل.

<https://www.presidency.eg/ar>

ثالثاً: مبادئ وأسس الإعتماد بكليات التربية للطفولة المبكرة :

١. **الصدق والإيجابية :** أن تكون نتائج عمليات ضمان الجودة والاعتماد صادقة ومؤثرة ، ومؤثرة إيجابياً فى عمليات تحسين مستوى جودة أداء المؤسسات.
٢. **الشفافية :** أن تتسم كل العمليات بالشفافية ، والوضوح والموضوعية .

٣. **العدالة** : أن تقوم نتائج الاعتماد على العدل ، والموضوعية.
٤. **دعم التعليم والتعلم** : أن يتم الإيعتماد لمصلحة المتعلمين في جميع المستويات ، ومن أجل ضمان جودة فرص حياتية وتربوية فعالة في إعداد أجيال جديدة من أجل مستقبل مشرق.
٥. **المنهجية العلمية** : أن يستند الإيعتماد على المنهجية العلمية ، والحوار المستمر من أجل تحسين الأداء.
٦. **التقويم الذاتي** : أن تعتمد منهجية الإيعتماد على التقويم الذاتي الذي تقوم به المؤسسة، وفقاً للأسس العلمية المتعارف عليها.
٧. **التوثيق** : أن يتم توثيق الشواهد والأدلة المرتبطة بمؤشرات التقويم ، مما يساعد على دعم الممارسات الجيدة ونشرها داخل المؤسسات التعليمية.
٨. **دعم ثقة المعنيين بالمؤسسات التعليمية** : أن تدعم شهادة الاعتماد ثقة المجتمع المحلي بمؤسساته التعليمية وتعليم وتعلم أبنائه ، بإعتبار أن هذه الشهادة وثيقة موضوعية ، تشهد أمام المجتمع بمستوى جودة المؤسسة التعليمية.

<https://staffsites.sohag-univ.edu.eg>

رابعاً: مواصفات نواتج التعلم بكليات التربية للطفولة المبكرة:

يتم إعداد معلمة رياض الأطفال بصورة تجعلها قادرة على أداء أدوارها المختلفة داخل المجتمع مسلحة بمجموعة من المعارف و المهارات التي تساعدها على التعامل مع الطفل ، ويتميز هذا الإعداد بالتكامل والتوازن بين المعرفة النظرية و المعرفة المهنية و تنمية أشكال التفكير المختلفة (التفكير العلمي، التفكير الناقد ، التفكير الإبداعي) و التمكن من مهارات التعلم الذاتي و المستمر بصورة تجعلها قادرة على التعامل مع الأسرة والمشاركة بفاعلية في الأنشطة التي تسعى لتطوير الروضة و خدمة المجتمع المحلي في إطار معايير الجودة .

١. وتتضمن برامج إعداد معلمة رياض الأطفال ما يلي :

- أ- تكون واثقة من نفسها ، تتمتع بالاتزان الانفعالي .
- ب- تكون محبة لمهنتها و موجهه و قدوة للطفل .
- ج- تقدر احتياجات الأطفال و ميولهم و امكاناتهم .
- د- تمتلك مهارات التعلم الذاتي و التعليم المستمر .
- هـ- تراعي قواعد الأمن و السلامة للطفل .
- و- تمتلك روح القيادة و المباداه و التجديد للمعارف و المهارات .
- ز - تتمتع بثقافة تكنولوجيا المعلومات لخدمة تربية الطفل .

- ح- تتبني الأسلوب العلمي في حل مشكلات الاطفال .
- ط- تتواصل مع الطفل و الأسرة و المشاركة الايجابية في الحياة المجتمعية .
٢. المعرفة والفهم: يجب أن تكون خريجة كليات رياض الأطفال قادرة علي فهم :
- أ- مبادي اللغة القومية و الأجنبية و آدابها .
- ب- نظريات علم النفس و التربية .
- ج- مناهج و برامج و اساليب تربية الطفل .
- د- إدارة رياض الأطفال و البيئة التعليمية .
- هـ- تاريخ التربية و الأصول الفلسفية و الاجتماعية للتربية .
- و- المعرفة بمشكلات الطفولة و أساليب التعامل مع الاطفال الأسوياء و ذوي الاحتياجات الخاصة .
- ز- خصائص و مظاهر نمو الطفل .
- ح- أساسيات البحث العلمي و القياس النفسي و التربوي .
- ط- أسس تهيئة الطفل لتعلم المفاهيم المختلفة .
- ي- وسائل ثقافة الطفل .
- ك- الفنون الأدائية المرتبطة بتعليم الطفل .
- ل- حقوق المواطنة و تشريعات الطفولة .
- م- برامج الحاسب الالي و تكنولوجيا التعليم .
- ن- صحة و تغذية الأم و الطفل و مبادي الاسعافات الاولية .
٣. المهارات العملية والمهنية : يجب أن تكون خريجة كلية رياض الأطفال قادره علي :
- أ- ممارسة الإستراتيجيات التعليمية المتنوعة داخل و خارج الروضة .
- ب- وضع خطة تنفيذية لأنشطة التعليم و التعلم بصورة أمنة و مبتكرة .
- ج- ممارسة أخلاقيات المهنة و المشاركة بايجابية مع مؤسسات و هيئات المجتمع المختلفة المعنية بالطفولة .
- د- إستخدام مهارات البحث العلمي و الأبحاث المتطورة لمواجهة و حل مشكلات الطفولة.
- هـ- تجهيز البيئة التعليمية و مراكز التعلم بالخامات و الاجهزة مراعية احتياجات الاطفال و الفروق الفردية بينهم و اكتشاف المواهب داخل و خارج الكلية .
- و- إنتاج الأدوات و الوسائل التعليمية و الاعمال التطبيقية الملائمة لانشطة التعليم و التعلم .

ز - إستخدام اساليب التعزيز و التشجيع و استثارة دافعية الطفل للتعلم و استخدام اساليب التقويم المناسبة .

ح - إستخدام المفاهيم و المعارف النظرية و تكنولوجيا المعلومات في تنمية مهارات الطفل و تعليمه .

٤ . المهارات الذهنية : يجب أن تكون خريجة كليات رياض الاطفال قادرة علي:

أ - ملاحظة وتحليل وتفسير ومتابعة البيانات و المعلومات المتعلقة بالطفل بدقة و موضوعية.

ب - إقتراح الحلول الابداعية لمواجهة المواقف التعليمية و الحياتية و المهنية

ج - ممارسة مهارات القيادة و اتخاذ القرارات المناسبة .

د - إستخلاص المعارف في مناهج و برامج تربية الطفل و دمجها مع الخبرة السابقة.

هـ - تحليل و تقويم المعلومات في مجال التخصص و القياس عليها و الاستنباط فيها.

٥ . المهارات العامة والانتقالية : يجب أن تكون خريجة كليات رياض الأطفال قادرة علي:

أ - التواصل الفعال بأنواعه المختلفة مع المؤسسات المعنية بمجال الطفولة .

ب - إدارة الوقت و الموارد في مختلف انشطتها .

ج - إجادة العمل ضمن فريق بصورة فعالة .

د - التنمية المهنية بصفة مستمرة اعتمادا على مهارات التعلم الذاتي و التعلم المستمر .

هـ - إستخدام التكنولوجيا الحديثة للحصول على المعلومات و المعارف .

<http://ouruba.alwehda.gov.sy/print>

إجراءات البحث ونتائجه: -

نتائج الإجابة علي السؤال الرئيس:

ينص السؤال علي: ما واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة الزقازيق، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية ؟ ، وللإجابة علي هذا السؤال تمت الإجراءات التالية:

(١) تم تطبيق استبانة: معايير جودة العملية التعليمية علي العينة (من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة الزقازيق)، وحصر التكرارات، وحساب النسب المئوية لاستجابات العينة علي عبارات التخطيط الاستراتيجي.

(٢) تم تحديد مستويات درجات الاستجابة علي كل عبارة، وحدود درجات كل مستوي، وفقاً للخطوات التالية:

أ - نظراً لأن درجات كل عبارة تمتد من : (١) درجة واحدة إلي (٣) درجات، وعليه يكون:

المدى = (3) - (1) = (2) درجة، ولتقسيم الاستجابة علي كل عبارة إلي (3) مستويات (منخفض، ومتوسط، ومرتفع)، يكون: طول الفئة = (المدى) ÷ (عدد الفئات) = (3) ÷ (2) = (1,5) درجة

ب - في ضوء نتائج الخطوة السابقة تكون حدود درجات المستويات الثلاث كما بالجدول التالي:

جدول (1) حدود الدرجات لمستويات استجابات العينة (من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية لطفولة المبكرة بجامعة الزقازيق) علي عبارات التخطيط الاستراتيجي ضمن استبانة معايير جودة العملية التعليمية

المستوي	حدود الدرجات
(1) المستوي المنخفض	من (1) درجة واحدة إلي أقل من (1,67) درجة
(2) المستوي المتوسط	من (1,67) درجة إلي أقل من (2,34) درجة
(3) المستوي المرتفع	من (2,34) درجة إلي (3) درجات

(3) تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة علي العبارات والمتوسط الوزني للاستجابات علي بُعد التخطيط الاستراتيجي ككل:

حيث أن: المتوسط الوزني = $\left\{ \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{\text{عدد العبارات}} \right\}$

(4) لتحديد مستويات استجابات العينة علي العبارات (وعلي بُعد التخطيط الاستراتيجي ككل) تم مقارنة المتوسطات الحسابية لدرجات الاستجابة للعبارات (والمتوسط الوزني للاستجابات للبعد ككل) بالحدود الموضحة بالجدول السابق، والنتائج كما بالجدول التالي:

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والمستوي لاستجابات العينة (من أعضاء هيئة التدريس) علي عبارات التخطيط الاستراتيجي - ضمن استبانة جودة العملية التعليمية - (ن = 16 عضواً)

النتائج الوصفية للاستجابات					(1) معيار التخطيط الاستراتيجي		
المستوي	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلي حد ما	البيان	العبرة	الرقم
مرتفع	2,38	6 %37,5	10 %62,5	صفر صفر%	التكرار النسبة	ترتبط رسالة المؤسسة برسالة الجامعة.	1
مرتفع	2,38	6 %37,5	10 %62,5	صفر صفر%	التكرار النسبة	الرسالة محددة بقدر كافٍ وتتضمن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	2
متوسط	2,31	9 %56,3	3 %18,8	4 %25	التكرار النسبة	شارك في صياغة الرؤية والرسالة جميع الأطراف المعنية بها.	3
مرتفع	2,38	6 %37,5	10 %62,5	صفر صفر%	التكرار النسبة	تم اعتماد الرؤية والرسالة من المجالس الحاكمة.	4

متوسط	٢,١٩	٣ %١٨,٨	١٣ %٨١,٣	صفر صفر%	التكرار النسبة	تم تحديد فترة زمنية لمراجعة الرسالة دورياً في ضوء المتغيرات الأكاديمية والمجتمعية.	٥
متوسط	٢,٠٠	٣ %١٨,٨	١٠ %٦٢,٥	٣ %١٨,٨	التكرار النسبة	تم وضع الغايات التطويرية للمؤسسة فى ضوء التحليل البيئي الرباعي .	٦
متوسط	٢,١٩	٣ %١٨,٨	١٣ %٨١,٣	صفر صفر%	التكرار النسبة	تم تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال غايتها .	٧
مرتفع	٢,٤٤	٧ %٤٣,٧	٩ %٥٦,٣	صفر صفر%	التكرار النسبة	تساعد الغايات والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة على تحقيق رسالتها بما يتناسب مع رسالة وغايات الجامعة .	٨
متوسط	١,٩٤	٣ %١٨,٨	٩ %٥٦,٣	٤ %٢٥	التكرار النسبة	تضم الخطة التنفيذية الغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وكذلك الأهداف الإجرائية ومسئولية التنفيذ ومؤشرات الأداء .	٩
متوسط	١,٧٥	٣ %١٨,٨	٦ %٣٧,٥	٧ %٤٣,٨	التكرار النسبة	تتضمن الخطة الجدول الزمني للتنفيذ يوجد بالخطة مؤشرات للمتابعة والتقييم	١٠
ضعيف	١,٣٨	صفر صفر%	٦ %٣٧,٥	١٠ %٦٢,٥	التكرار النسبة	تم ترجمة الخطة التنفيذية إلى موازنة مالية تقديرية وتم اعتمادها	١١
متوسط	٢,١٩	٣ %١٨,٨	١٣ %٨١,٣	صفر صفر%	التكرار النسبة	الخطة الإستراتيجية تبرز بوضوح السمات المميزة للمؤسسة .	١٢
متوسط	٢,١٩	٣ %١٨,٨	١٣ %٨١,٣	صفر صفر%	التكرار النسبة	الخطة الإستراتيجية تبرز بوضوح دور المؤسسة في المجتمع .	١٣
متوسط	١,٧٥	٣ %١٨,٨	٦ %٣٧,٥	٧ %٤٣,٨	التكرار النسبة	تم الاعتماد على التحليل البيئي عند صياغة الرؤية والرسالة وكذلك الغايات والأهداف الإستراتيجية	١٤
متوسط	١,٧٥	٣ %١٨,٨	٦ %٣٧,٥	٧ %٤٣,٨	التكرار النسبة	تم تغطية كل من البيئة الداخلية والخارجية في التحليل البيئي قبل إعداد الإستراتيجية	١٥
ضعيف	١,٥٦	صفر صفر%	٩ %٥٦,٣	٧ %٤٣,٨	التكرار النسبة	تم مشاركة جميع الأطراف المعنية في التحليل البيئي .	١٦
متوسط	١,٨١	صفر صفر%	١٣ %٨١,٣	٣ %١٨,٨	التكرار النسبة	تم عرض ومناقشة نتائج التحليل البيئي مع الأطراف المختلفة داخل وخارج المؤسسة	١٧
		%٢٢,٤	%٥٨,٥	%١٩,١	متوسطات النسب المئوية للبعد الأول: التخطيط الاستراتيجي		
	٣٤,٥٦	المتوسط الحسابي للاستجابات علي بُعد : التخطيط الاستراتيجي					
متوسط		المتوسط الوزني بُعد : التخطيط الاستراتيجي = $\{ (١٧) \div (٣٤,٥٦) \} = (٢,٠٣)$					

من الجدول السابق يمكن استخلاص النتائج التالية:

(١) امتدت النسب المئوية للاستجابة (أوافق إلي حد ما) لعبارات بُعد التخطيط الاستراتيجي بين (صفر %)، (٦٢,٥ %) ومتوسط النسبة المئوية لهذا الاختيار من الاستجابة (١٩,١ %).

(٢) امتدت النسب المئوية للاستجابة (أوافق) لعبارات بُعد التخطيط الاستراتيجي بين (١٨,٨ %)، (٨١,٣ %) ومتوسط النسبة المئوية لهذا الاختيار من الاستجابة (٥٨,٥ %)، وهي النسبة الأعلى بين الاختيارات الثلاثة.

(٣) امتدت النسب المئوية للاستجابة (أوافق بشدة) لعبارات بُعد التخطيط الاستراتيجي بين (١٨,٨ %)، (٥٦,٢ %) ومتوسط النسبة المئوية لهذا الاختيار من الاستجابة (٢٢,٤ %).

(٤) تباينت متوسطات الاستجابة علي عبارات بُعد التخطيط الاستراتيجي ، وتباينت بناءً عليها مستويات الاستجابة بين: **المستوي المنخفض** {العبارتان: (١١)، (١٦)}، **والمستوي المتوسط** {العبارات: (٣)، (٥)، (٦)، (٧)، (٩)، (١٠)، (١٢)، (١٣)، (١٤)، (١٥)}، **والمستوي المرتفع** {العبارات: (١)، (٢)، (٤)، (٨)}.

(٥) أعلي عبارات بُعد التخطيط الاستراتيجي من حيث: متوسط ومستوي الاستجابة، والتي تعد أكثر عبارات (مؤشرات) التخطيط الاستراتيجي تحققاً بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة الزقازيق (من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية) هي العبارة رقم (٨)، حيث أن متوسط الاستجابات عليها (٢,٤٤)، ومستوي الاستجابات عليها (مرتفع)، ونصها: **تساعد الغايات والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة على تحقيق رسالتها بما يتناسب مع رسالة وغايات الجامعة.**

(٦) أقل عبارات بُعد التخطيط الاستراتيجي من حيث: متوسط ومستوي الاستجابة، والتي تعد أقل عبارات (مؤشرات) التخطيط الاستراتيجي تحققاً بكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة الزقازيق (من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية) هي العبارة رقم (١١)، حيث أن متوسط الاستجابات عليها (١,٣٨)، ومستوي الاستجابات عليها (منخفض)،

ونصها: **تم ترجمة الخطة التنفيذية إلى موازنة مالية تقديرية وتم اعتمادها.**

(٧) المتوسط الوزني لاستجابات العينة علي بُعد التخطيط الاستراتيجي (ككل) = (٢,٠١) ، ومستوي الاستجابات (متوسط).

مما سبق يتضح اتفاق أعضاء هيئة التدريس علي الغايات والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة أنها تساعد على تحقيق رسالتها بما يتناسب مع رسالة وغايات الجامعة ووضعت اتفاق أعضاء هيئة التدريس وتصل إلي مستوى منخفض عند عبارة (تم ترجمة الخطة التنفيذية إلى موازنة مالية تقديرية وتم اعتمادها)، وهذا يدل علي ضعف الجهد المبذول في ترجمة الخطة التنفيذية إلي موازنة مالية وهذا ما تؤكدته دراسة (حيدر سليمان، ٢٠١٢) التي أكدت علي

أن نتيجة عدم استقرار الظروف الاجتماعية والسياسية وقلّة عدد الكوادر وعدم توفر نظام معلومات كفاء يساهم في التخطيط الاستراتيجي وعدم وجود نظام تدريبي لتأهيل العاملين وارتفاع تكلفة إعداد الخطط الاستراتيجية وانخفاض مشاركة أعضاء اللجان أدى ذلك إلى عدم وجود خطة استراتيجية جيدة.

التوصيات:

- على المؤسسات الاهتمام بجودة الخدمة واستغلال الكوادر البشرية المتوفرة لديها، لرفع مستوى التحسين المستمر.
- العمل على قياس دوري لجودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة كتنظيم داخلي أو بالاعتماد على التقييم خارجي والاستفادة من نتائجها.
- تصميم الاستراتيجيات والسياسات والبرامج المناسبة التي تعمل على تحسين جودة خدماتها وبالتالي التحسين المستمر لهذه المؤسسات.
- العمل على تدريب وتطوير مهارات الموظفين، خصوصاً الموظفين الذين يتعاملون باتصال مباشر مع متلقي الخدمة وذلك بإشراكهم في مختلف الدورات التدريبية.
- يشارك العاملون في صياغة أهداف المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أنها حصلت على أدنى متوسط في المجال الخامس: التركيز على الموارد البشرية.
- تبني استراتيجية الجودة ومبادئها، عند إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، والخطط التنفيذية.
- تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة.

المراجع:

المراجع العربية:

- ١- إبراهيم درويش (٢٠٠٢): مدي استخدام أنشطة التفكير الابداعي لدي الطلبة المعلمين في برامج التربية العملية والمعلمين في الخدمة في مراحل تدريس التربية الفنية " دراسة ميدانية"، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد ٨، العدد ٤، جامعة حلوان، القاهرة.
- ٢- الشربيني الهالي وعبد العظيم مصطفى (٢٠٠٨): التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر
- ٣- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٣): دليل الاعتماد، الجزء الاول، إجراءات الاعتماد والتقييم الذاتي لمؤسسات التعليم، العدد الاول، ص ١٤

- ٤- **امل صلاح وآخرون (٢٠١٦):** اعداد معلمات رياض الاطفال في ضوء معايير بعض الجامعات السعودية دراسة مسحية، المؤتمر الخامس، كلية التربية، جامعة أمالقرى.
- ٥- **بشرى سالم الصمادي (٢٠١٥):** التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٦٤ الجزء الرابع).
- ٦- **حيدر خضر سليمان (٢٠١٠):** دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع دراسة ميدانية في جامعة الموصل. "مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية - العراق مج ٢، ع ٤، ١ - ١
- ٧- **حسام سمير (٢٠١٩):** تقويم الاداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة في ضوء مدخل الاداء المتوازن، مجلة الطفولة والتربية، العدد ٤٠، الجزء الرابع، أكتوبر، ١٢٧ - ١٧٦
- ٨- **جمال الدين العدوي (٢٠٠٠):** مبادئ تدريس التربية الرياضية (نظريات وتطبيقات)، القاهرة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
- ٩- **رافدة الحريري، (٢٠٠٧):** التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن
- ١٠- **رحمة زعيبي (٢٠١٤):** أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، ص ١٣
- ١١- **سمية عبد الحميد (٢٠١٠):** مقترح لتطوير برنامج التدريب الميداني في كليات رياض الأطفال في ضوء المعايير العالمية المعاصرة، المؤتمر السنوي (العربي الخامس - الدور الثاني) الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية بالمنصورة من ١٤-١٥ ابريل
- ١٢- **صباح محمد حسن دياب. (٢٠١٣):** تصور مقترح لتطوير إعداد معلم رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة. عالم التربية، س ١٤، ع ٤٢، ١٤٥ - ٨٦،
- ١٣- **فيصل بن محمد بن قحطاني. (٢٠١٠):** "دورة الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وا الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن، ص: ٨

- ١٤- محمد عادل أحمد (٢٠١٢) : أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، ص ١٦
- ١٥- محمد الحاج، وعلي أحمد (٢٠٠٢) : التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٦- محمد العجمي (٢٠٠٨): الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ١٧- هانم خالد محمد محمد سليم (٢٠١٢) : تصور استراتيجي لحصول كليات التربية لحصول كليات التربية النوعية في مصر علي الاعتماد المؤسسي "دراسة حالة" ، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا ،مج ٣٠، ع ٦، ١-١٢.
- ١٨- هاريسون، ديفيد. (٢٠٠٩):"الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (، " ترجمة) ناطورية علاء الدين، عمان الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ص ٣١
- ١٩- هبه صلاح (٢٠٢٣): متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بكليات التربية للطفولة المبكرة في ضوء معايير الجودة والاعتماد ورؤية مصر ٢٠٣٠، المجلة العلمية بكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد ، العدد ٢٦، أول يناير آخر مارس.
- ٢٠- يسرى طه (٢٠١٩) :تصور مقترح لكفايات التعلم الرقمي لدي معلمي مرحلة الطفولة المبكرة،المركز القومي للبحوث التربوية ، القاهرة.

المراجع الاجنبية:

- 21- Darkar, L.,(2010) ,Strategic Planning in Higher Education, International Encyclopedia of Education (Third Edition), , P. 260
- 22- Masilamony, D.(2010). Strategic planning: Contextual factors that facilitated and/or challenged the implementation of strategic planning in two nonprofit organizations Available from ERIC. (881466063; ED520934). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/881466063?accountid=44936>
- 23- Sakellariou& Rentzo, , (2011),Emerging education future ;Experiences and visions form the filde ,Minneapolis ;education future.
- 24-Yuejuan- Pan, (2012),Thefuture of education ,principal leadership jornal article ,11,(7).

المواقع الإلكترونية:

<http://ouruba.alwehda.gov.sy/print>
<https://staffsites.sohag-univ.edu.eg>
<https://www.presidency.eg/ar>