جامعة دمياط
Damietta University
كليــة التربيـــة
قسم أصول التربية

(الملخص العربي)

دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في مؤسسات رياض الأطفال بمصر

رسالة مقدمة من الباحثة

علا السيد أحمد علي البسيوني

معلم خبير رياض أطفال– وعضو قياس الجودة بإدارة دمياط التعليمية

ومراجع خارجي بالأكاديمية المهنية للمعلم، وبالهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد

للحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص أصول التربية

إشـــــراف

الأستاذة الدكتورة

ميادة محمد فوزي الباسل

عميد كلية التربية

ورئيس قسم أصول التربية

كلية التربية – جامعة دمياط

الدكتور

توفيق علي إسماعيل عيسوي

أستاذ أصــول التربية المتفرغ

كلية التربية – جامعة دمياط

١٤٤٠هـ/٢٠١٩م

التخطيط الاستراتيجي تخطيط يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية لأى مؤسسة وعلى وجه الخصوص المؤسسات التربوية. والتخطيط الاستراتيجي أسلوب يمكن من خلاله تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسات التربوية إذا ما تم الأخذ في الاعتبار الواجهة التربوية للتخطيط الاستراتيجي . كما أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط العادي في كونه يحدد ويبين وضع ومستوى المؤسسة التربوية في المستقبل، وليس التخمين أو التنبؤ بالمستقبل ووضع آليات للاستعداد له. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي بمثابة ردة فعل لكل مواطن القوة والضعف في أداء أية مؤسسة تربوية أو تعليمية من خلال استغلال الفرص الموجودة ، وتنميتها وتطويرها إلى الأفضل، وكذلك تجنب نقاط ومواطن الضعف والتغلب عليها وذلك بغية تطوير وتنمية تلك المؤسسة التربوية. وتتعدد وتتفرع واجهات التخطيط الاستراتيجي لتشمل كل المستويات. ويعد التخطيط الاستراتيجي أسلوبًا جديدًا في التخطيط التربوي.

ولنجاح التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال لابد من توافر مجموعة من المتطلبات منها، الدعم المباشر والمتابعة المستمرة من القيادة التربوية لمنظومة الإشراف التربوي، وكذلك التعاون البناء بين كافة أعضاء العملية التربوية لمنظومة الإشراف التربوي، وكذلك التعاون البناء بين كافة أعضاء العملية التربوية، فضلاً عن التحالف والترابط القوى بين كل الجهات المسئولة عن التخطيط لتلك المنظومة، ولابد أن تكون القيادات التربوية والتعليمية راعية للمستهدف من عملية التخطيط الاستراتيجي لمنظومة الإشراف التربوي. كما أنه لابد من التركيز على تحقيق التغيير الحقيقي في سياسة الإدارة التعليمية وجعل الطفل محور اهتمامها وهذا يتطلب دعماً مستمراً لكل ما يحقق تطويراً في العملية التعليمية، كما أن الهدف الحقيقي من التخطيط الاستراتيجي لمنظومة الإشراف التربوي لمؤسسات رياض الأطفال هو ضمان التطبيق الناجح له.

وتشهد التربية في رياض الأطفال في الوقت الراهن طلباً متزايداً وتنوعاً كبيراً في أنماطها، لم يسبق لها مثيل، الأمر الذي يتطلب من النظم التعليمية الاستجابة لهذا الطلب بإتاحة مزيد من الفرص لهذه النظم بالتغيير والتطوير والارتقاء بالعملية التعليمية بجوانبها المختلفة، لذلك فمن المهم بل الاكثر أهمية أن يُعاد النظر في منظومة الإشراف التربوي والتخطيط لها استراتيجيا حتى يحقق تربية الطفل بمؤسسات رياض الأطفال في مصر أهدافه.

وعند استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير منظومة الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، فإنه يأخذ بالتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية لمنظومة الإشراف التربوي لمؤسسات رياض الاطفال في مصر وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة الإشراف التربوي لرياض الأطفال في مصر وتحديد الفرصة المتاحة التي يمكن الاستفادة منها والتهديدات المتوقعة أيضاً حتى يمكن تلافيها. ويساعد التخطيط الاستراتيجي منظومة الإشراف التربوي لمؤسسات رياض الأطفال على تحقيق أهدافها المستقبلية بشكل دقيق علمي وليس مبنياً على التخمين أو التنبؤ ولكن مبنى على الواقع لاتخاذ قرارات مستقبلية بشأن تلك المنظومة منتهياً بوضع خطة استراتيجية تنفيذية مُثلى- قدر الإمكان- لمنظومة الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال في مصر. كما يسعى التخطيط الاستراتيجي لمنظومة الإشراف التربوي لمؤسسات رياض الأطفال إلى الإجابة على سؤالين مهمين هما:

- ما واقع الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال في مصر الآن؟
- ما الصورة المستقبلية للإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال في مصر؟

مشكلة الدراسة:

تأتى أهمية تكريس بحث يتناول مشكلات الإشراف التربوي في مؤسسات رياض الأطفال من منظور تخطيطي استراتيجي لما لهذا البحث من ضرورة في إجرائه وأهمية في نتائجه، وتتمثل ضرورة إجراء هذا البحث وأهميته في جانبين: أحدهما نظري بما هو مأمول أن يقدمه من إطار عام للتخطيط الاستراتيجي يثرى البحث التربوي بما يضيفه إلى مفاهيم التوجهات الاستراتيجية الرسمية السارية المفعول في جمهورية مصر العربية، والآخر تطبيقي، حيث لن تكون نتيجة البحث من تخطيط استراتيجي للإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال بعيدة عن الإفادة التي يرتجيها صانعو القرار ومتخذوه في جمهورية مصر العربية بهدف إعداد وتأهيل مجموعة من المشرفين التربويين المؤهلين للإشراف على مؤسسات رياض الأطفال في مصر، كما قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية على عينة من معلمات رياض الأطفال من أصحاب الخبرة والمشرفات التربويات والقيادات التعليمية والمكونة من خمسين (٥٠) عضواً من مختلف الإدارات التعليمية بمحافظة دمياط وإجراء المقابلة المفتوحة معهم، وذلك بهدف التعرف على مواطن القوة وكذلك مواطن الضعف في المنظومة الإشرافية في مجال رياض الأطفال، وبالتالي الاستفادة من مواطن القوة، وتلافي مواطن الضعف والقصور، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية للإشراف التربوي، من أجل

وضع خطة استراتيجية تنفيذية لتطوير الإشراف التربوي برياض الأطفال من خلال إعداد مشرفين تربويين قادرين على القيام بأدوارهم بشكل تربوي وعلمي على أسس سليمة، حتى يمكن الإيفاء بحقوق أطفال مؤسسات رياض الأطفال.

ومن خلال كل ما سبق اتضحت مشكلة الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- الأغلبية من مؤسسات رياض الأطفال لا تجد الكوادر المؤهلة والمعدة بشكل جيد من المشرفين التربويين الذين يستطيعون التعامل بشكل أفضل مع جميع أقطاب العملية التعليمية داخلها بالشكل الذى يحقق الهدف المنشود من العملية التعليمية.
- قلة عدد المشرفين التربويين بإدارة رياض الأطفال بشكل كبير وملحوظ ، وندرة الموجهين المُعدين والمؤهلين التأهيل الجيد المخطط له وفق استراتيجية واضحة.
- كثرة الأعباء الإدارية التي تؤثر سلباً على النشاط الفني للمشرف التربوي، فضلاً عن كثرة نصاب المشرف التربوي من النشاط الإشرافي الذى يشتمل على زيارة أعداد كبيرة من مؤسسات رياض الأطفال على مساحات جغرافية واسعة.
- قلة الدورات التدريبية المخصصة لرفع الكفاءة الإشرافية لدى المشرفين التربويين، وهذه البرامج يغلب عليها الجانب الشكلي، إضافة إلى قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية التي تسهم بشكل فعال في مجال رياض الأطفال.
- قلة المكتبات التي تحتوى على الكتب والنشرات التربوية داخل مراكز الإشراف التربوي بمديريات التربية والتعليم والتي تساعدهم على تطوير أدائهم مع مختلف برامج ومؤسسات رياض الأطفال.
- ضعف التأهيل الأكاديمي والمهني للمشرفين التربويين الذى يؤهلهم للإشراف التربوي في مجال رياض الأطفال.
- غموض مفهوم الإشراف التربوي الحديث لدى المشرفين التربويين وعلى وجه الخصوص المنوط بهم الإشراف ضمن إدارات رياض الأطفال بمحافظات مصر المختلفة.
- قلة التخطيط المسبق لمنظومة الإشراف التربوي من قبل الدولة وسياساتها التعليمية بالتعليم في مصر وبشكل خاص في مجال رياض الأطفال.

فإذا كان الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال في مصر في هذا الوضع التقليدي في الإدارة والتنظيم، فما سبب وصوله لهذا الوضع النمطي؟ وما العوامل التي تفسر استمرار حدوث هذا الوضع التقليدي في الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال؟، وما مستقبل الإشراف التربوي في ضوء تحديات الإدارة الحديثة في عصر العولمة؟ وما أهم الخطط الاستراتيجية لتجديد الإشراف التربوي وتجويدها في مرحلة رياض الأطفال في ضوء معطيات الحاضر واحتمالات المستقبل.

ومن هنا تحددت مشكلة الدراسة الحالية في أن منظومة الإشراف التربوي وكذلك عملية إعداد وتأهيل المشرفين التربويين بمؤسسات رياض الأطفال تواجهها الكثير من الصعوبات والمعوقات بشكل يجعل العملية التعليمية بها تتصف بالقصور والضعف، الأمر الذى يدفع الباحثة إلى التعرف على مواطن القوة وكذلك مواطن الضعف في المنظومة الإشرافية في مؤسسات رياض الأطفال، وبالتالي الاستفادة من مواطن القوة، وتلافي مواطن الضعف والقصور، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية للإشراف التربوي، من أجل وضع خطة استراتيجية تنفيذية لتطوير الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال من خلال إعداد مشرفين تربويين قادرين على القيام بأدوارهم بشكل تربوي وعلمي على أسس سليمة، حتى يمكن الإيفاء بحقوق الأطفال في مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

وفي هذا الإطار فإن مشكلة الدراسة تطرح السؤال الرئيس التالي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية منها:

١- ما الأطر النظرية للتخطيط الاستراتيجي لسياسة تربية الطفل؟

٢- ما الإطار المفاهيمى للإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال؟

٣- ما أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في تطوير الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال؟

٤- ما واقع الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال؟ وما أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافه؟

٥- ما أهم متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال؟

أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة في التالي:

١. التعرف على الأطر النظرية للتخطيط الاستراتيجي لسياسة تربية الطفل.

٢. التعرف على الإطار المفاهيمى للإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال.

٣. التعرف على الاتجاهات العالمية المعاصرة في تطوير الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال.

٤. التعرف على واقع الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال، والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافه.

٥. تحديد أهم متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال.

٦. طرح معالم خطة استراتيجية مقترحة لتطوير الإشراف التربوي في مؤسسات رياض الأطفال بمصر.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في:

١. أهمية الإشراف التربوي، ودوره في تطوير عملية التعليم والتعلم، وتحسين مستوى أداء المعلمين وممارساتهم، من خلال النهوض بالمشرف التربوي وتنمية اتجاهاته وممارساته، وتوجيهها نحو دعم المعلمة ومساندتها بأسلوب متطور يأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات المعاصرة لمواكبة التطور وتجاوز الممارسات والاتجاهات السلبية نحو العملية الإشرافية، والتي تنعكس بدورها على مستوى الأطفال وتطورهم داخل مؤسسات رياض الأطفال.

٢. قد تُسهم نتائج الدراسة في إفادة كلٍّ من:

أ- المسئولين في وزارة التربية والتعليم: فيمكن وضع المقترحات، والنتائج التي تتوصل إليها الباحثة أمام المسئولين في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم، كمعلومات مفيدة قد تساعد في وضع الاجراءات، والحلول المناسبة التي تساعد على تنمية مهارات، وممارسات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين والمعلمات بمؤسسات رياض الأطفال والسعي بها نحو الأفضل.

ب- الممارسين لعمليات التخطيط الإداري : قد تساعد في رفع مستوى الأداء لدى الممارسين لعملية التخطيط.

ج- الموجهين، ومديرات رياض الأطفال، والمعلمات: من المتوقع أن تساعد هذه الدراسة في تنمية الوعى لديهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي ، لتطوير أدائهم ومهاراتهم في الحقل التربوي.

٣- قد تُسهم نتائج الدراسة في تطوير الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال، من خلال إلقاء الضوء على واقع عمل المشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية وتطويرها، وهى تعتبر الدراسة الأولى في حدود علم الباحثة التي تناولت تطوير الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي باعتباره مناسب لهذه الدراسة، منهج استشراف المستقبل كتخطيط استراتيجي، من خلال أسلوب(**SOWT**).

أدوات الدراسة:

١- استبانة من إعداد الباحثة وتم تطبيقها على أفراد العينة.

٢- مقابلات شخصية غير مقننة مع أفراد العينة موضع الدراسة في محافظة دمياط.

٣- مصفوفة التحليل الرباعي لنموذج" SOWT" للتعرف على العوامل الإيجابية من (نقاط قوة وضعف)، وعوامل سلبية من (نقاط فرص وتهديدات).

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على مؤسسات رياض الأطفال بمختلف الإدارات التعليمية بمحافظة دمياط كنموذج وذلك لصعوبة إجراء الدراسة في عدد أكبر من المحافظات لاحتياجها إلى وقت وجهد كبيرين.

خطوات السير في الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها سارت الدراسة وفقاً للإجراءات التالية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات رياض الأطفال (إطار مفاهيمي).

ويجيب عن **السؤال الأول** وهو ما الأطر النظرية للتخطيط الاستراتيجي للتعليم؟

الفصل الثالث: الإشراف التربوي في مؤسسات رياض الأطفال.

ويجيب عن **السؤالين الثاني، والثالث** وهما:

- ما الإطار المفاهيمى للإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ما أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في تطوير الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال؟

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.

ويجيب عن **السؤالين الرابع، والخامس** وهما:

- ما واقع الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ما أهم متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال؟

الفصل الخامس: خطة استراتيجية لتطوير الإشراف التربوي في مؤسسات رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية.

ويجيب عن **السؤال السادس** وهو: ما أهم معالم الخطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الإشراف التربوي في مؤسسات رياض الأطفال بمصر؟

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى وضع خطة استراتيجية لتطوير الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال، تضمنت هذه الخطة مجموعة من الأهداف الإجرائية، وآليات تنفيذها، وهي:

الهدف الأول: تطوير مفهوم وأهداف الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال بما يتلاءم مع المعطيات الإشرافية المعاصرة والمستقبلية.

الهدف الثاني: تطوير نظام إداري مدعوم بنظام معلومات شامل ودقيق لتلبية متطلبات نظام الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال.

الهدف الثالث: تطوير وتحسين نظم التوفير والاختيار والتكوين والاحتفاظ داخل نظام الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال.

الهدف الرابع: توضيح وربط ميادين الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال بأدوار المشرفة ومهامها وكفاياتها على نحو يحقق هذا النسق المتسلسل.

الهدف الخامس: تطوير بيئة وميدان العمل بما يحقق الارتقاء بالإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال.

الهدف السادس: تبنى الأساليب والتقنيات والخطط الإشرافية الحديثة للارتقاء بنظام الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال.

الهدف السابع: تطوير نظام تكنولوجيا المعلومات والبيانات بالإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال

الهدف الثامن: تطوير نظام المساءلة الشفافة والتقويم الذاتي والموضوعي في نظام الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال وصولاً إلى الاعتماد المؤسسي والمهني.

الهدف التاسع: توفير ميزانية مناسبة تضمن تحقيق أهداف نظام الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال.

وقدمت الدراسة في نهايتها نموذجا مقترحاً لمعالم خطة استراتيجية وتنفيذية لتطوير الإشراف التربوي، وكان الهدف من السعي لعمل الخطة الاستراتيجية هو زيادة كفاية وفعالية المشرفين التربويين، واستغلال طاقتهم وتطوير الاشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، فالتخطيط الاستراتيجي أداة إدارية من المفترض أن تستخدمها منظومة الإشراف التربوي من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، من خلال استغلال العوامل الايجابية بمنظومة الإشراف التربوي من نقاط قوة بالبيئة الداخلية وفرص بالبيئة الخارجية، وكذلك تفادي العوامل السلبية من نقاط ضعف بالبيئة الداخلية وتهديدات بالبيئة الخارجية، بلوغاً لبناء خطة استراتيجية تنفيذية لتطوير الإشراف التربوي فى مؤسسات رياض الأطفال بمصر.