



الدليل التفسيري لمعايير فئة أفضل مشروع مطبق

الدورة 20

1439 - 1438

2018 - 2017

رؤيتنا

الريادة في قيادة تميز الأداء التعليمي ورعاية الموهوبين

مقدمة

إن تحول الجائزة إلى نماذج الترشيح الرقمية قد ساعد في توضيح وتحديد جوانب التميز لكل فئة، ومكن المرشحين من استكمال متطلبات التميز عندهم، وترسيخاً لهذا النهج، ارتأت إدارة الجائزة وضع هذا الدليل الذي من شأنه أن يحقق جملة أهداف وفوائد، ومنها:

- الإسهام في توضيح وتحديد معايير التميز الرئيسية والفرعية في أذهان المرشحين لكل فئة من فئات الجائزة.
- تقديم تفسير إجرائي واضح لكل سؤال وارد في حقل المعايير الفرعية في طلب الترشيح، بما يسهل على المرشح تعبئة الطلب بدقة وفهم.
- تنظيم عمل المرشح للجائزة وتحسين طريقة عرض أعماله وتوثيق ما لديه من مرفقات وترقيمها بصورة سهلة وسليمة.
- تيسير عملية تقييم وتحكيم طلبات الترشيح من الفئات المختلفة وجعلها أكثر دقة وموضوعية وعدالة.
- توسيع ثقافة التميز لدى المرشحين والراغبين في ترشيح أنفسهم ومساعدتهم على استكمال جوانب التميز في عملهم.

أما منهجية هذا الدليل فهي منهجية عملية قريبة التناول، تقوم على إيراد ما يتضمنه طلب الترشيح من معايير رئيسية وأخرى فرعية منبثقة عنها مع بيان ترقيمها في طلب الترشيح، ثم تقديم تفسير إجرائي عقب المستندات والوثائق التي تدعم الإجابة بـ نعم على السؤال وتمكن المرشح من الحصول على الدرجة المستحقة عن السؤال.

هذا ولا يفوتنا في هذا المقام أن ننوه إلى أن ما يقدمه هذا الدليل من تفسيرات وما يقترحه من إجراءات لا تشكل نهاية المطاف على درب التميز في هذا الجانب، ولكنه اجتهاد في الفهم من جانب واضعي الدليل، وهو اجتهاد لا يشكل قيداً على حرية التفكير لدى المرشحين أو الراغبين في السير على درب التميز. ويظل الباب مفتوحاً أمامهم لذكر إجراءات أخرى ومستندات أخرى تظهر جوانب التميز في المجال نفسه، وليس هذا الدليل في واقع الأمر سوى محاولة جادة لإلقاء مزيد من الضوء على الإجراءات المطلوبة من المرشح كما تعكسها سلسلة الأسئلة الموضوعية تحت كل معيار من معايير التميز لدى كل فئة، وهو خطوة لتيسير وتقريب معايير الجائزة تضع الباحثين عن التميز على بداية درب السليم. ونسال الله أن يجعل من هذا العمل خيط ضوء يهدي إلى سواء السبيل والتميز.

إدارة الجائزة

البيان والتفسير	م
<p>هل تم ذكر الأهداف الرئيسية للمشروع ؟</p> <p>تعتبر أهداف المشروع عنصراً أساسياً من عناصر المشروع وبها يتم تقييم الأداء ، وتراعي في صياغتها مبدأ الأهداف الذكية (SMART) وهي على النحو التالي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أن تكون محددة أي مكتوبة بطريقة واضحة لا تحتمل اللبس من حيث ما يجب تحقيقه. - أن تكون قابلة للقياس أي يجب أن يكون هناك مقاييس واضحة وشفافية لقياس الأهداف. - أن تكون قابلة للتحقق أي يجب أن يكون الهدف ممكن التحقيق وقابلًا للتطبيق وذو جدوى يعكس طموحات بما يحقق أفضل المخرجات للمشروع . - أن تكون ذات صلة أي يعكس الأهداف العامة التي تسعى الوزارة لتحقيقها في ضوء توجهها الاستراتيجي . - أن تكون محددة الوقت أي يجب أن يتم تحديد فترة زمنية محددة لإنجاز وتحقيق الأهداف. 	1/1
<p>هل تم حصر دواعي التفكير في المشروع؟</p> <p>تذكر الأسباب والدواعي التي أدت للتفكير في المشروع وقد تكون هذه الدواعي تلبية لحاجة تعليمية أو تربوية أو حلاً لمشكلة ما أو تطويراً لممارسات قائمة أو دعماً لتوجيهات وتطلعات ومشاريع الوزارة أو المنطقة التعليمية وسياساتها التعليمية، أو تفعيل أدوار لوائح قائمة أو من متطلبات الخطة الاستراتيجية.</p>	2/1
<p>هل تم تحديد احتياجات المشروع من الموارد البشرية؟</p> <p>يتم ذكر أسباب ومبررات اختيار كل فرد في فريق العمل. مثال على ذلك: المؤهلات، الخبرات، الأنشطة والمساهمات،... إلخ.</p>	3/1
<p>هل تم تشكيل فريق عمل المشروع وتحديد أدوار كل عضو من أعضاء الفريق والمهام المنوطة به؟</p> <p>فريق عمل المشروع عبارة عن مجموعة من الأفراد يقومون بتصميم المشروع وتنفيذه وإدارة كل ما يتعلق بالشؤون المالية وشؤون العلاقات والترويج وغيرها، ويرتبط هؤلاء الأفراد بعلاقة تعاونية حيث تكون الأدوار موزعة بينهم كما يتفق أعضاء الفريق على خوض التحديات التي قد تعترض عملهم، ويحددون سياسات التعامل بينهم ويوضحون أشكال التواصل الفعال لأفراد الفريق وأدواته المستخدمة. يتم إرفاق قرار تشكيل فريق عمل المشروع معتمدًا من قبل المدير (المدرسة، المنطقة، الإدارة المركزية) وموضحاً فيه مهام الأعضاء واللجان الفرعية إن وجدت. وعادة ما يتولى رئيس فريق العمل القيام بعدد من الأدوار مثل: قيادة وتطوير المشروع خلال فترة الإعداد والمراحل الأولى، التنسيق والتعاون مع اللجان الفرعية أو الجهات الأخرى حسب ما تقتضيه حاجة المشروع، الترويج للمشروع، الدعوة والتنسيق لاجتماعات فريق العمل، كما يتولى توزيع أدوار الأعضاء حسب هيكلية المشروع ومكوناته، فقد يتضمن الفريق مسؤولاً مالياً ومسؤولاً إعلامياً ومقرراً، وقد تتوزع الأدوار وفق أي تصور آخر قائم على منطق معين، يتم إرفاق الهيكل التنظيمي للمشروع ووصف أدوار ومهام رئيس وأعضاء فريق العمل.</p>	4/1

البيان والتفسير	م
<p>هل تم وضع خطة واضحة ومتكاملة العناصر لتنفيذ المشروع؟</p> <p>يرفق أعضاء المشروع خطة واضحة المعالم بحيث تتضمن الخطة مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها مع الأخذ في الاعتبار أن تغطي الأهداف المبررات ودواعي المشروع، بالإضافة إلى أهداف تطويرية عامة مع مراعاة أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس والتحقيق ومنسجمة مع الأهداف الاستراتيجية للجهة المشتركة مع تحديد مؤشرات النجاح لكل هدف من الأهداف المحددة (ويقصد بمؤشرات النجاح: النتائج المتوقعة التي تدل بوضوح على تحقق الهدف). كما تشمل الخطة الإجراءات التي اتخذها لتطبيق المشروع ومن أمثلة هذه الإجراءات: توزيع الأدوار والمهام على الأعضاء، اللقاءات لطرح آليات التنفيذ ومناقشتها، وإعداد الصيغة النهائية للمشروع واعتمادها من الجهات ذات المسؤولية المباشرة عن المشروع، تشكيل اللجان الفرعية إن وجدت، توفير الإمكانيات المادية والبشرية، وضع الميزانية التقديرية، إعداد خطة عمل المشروع، الإعلان عن بدء التنفيذ والتسويق له. وتكون الإجراءات ضمن برمجة زمنية محددة. حيث تحدد المهام والأنشطة والمدة التي ستستغرقها كل مهمة أو نشاط.</p>	5/1
<p>هل تم تحديد الفوائد المتوقعة من تطبيق المشروع؟</p> <p>توضح المكتسبات التي ستترتب بناء على تطبيق المشروع سواء أكانت مادية أو معنوية مثل زيادة إنتاجية، حل مشكلة، إحداث تحسينات في جوانب معينة أو خلق أساليب عمل جديدة ذات فاعلية أكبر.. إلخ.</p>	6/1
<p>هل تم تحديد المخاطر والصعوبات المتوقعة قبل تنفيذ المشروع ووضع البدائل لمواجهة تلك المخاطر والصعوبات؟</p> <p>يقوم فريق العمل بالانتبؤ بالمخاطر والمعوقات التي قد يوجهونها عند التنفيذ ويفترض أن تكون تلك الصعوبات والمخاطر مبنية على توقعات منطقية ومن المستحسن وصف تلك الصعوبات بصورة واضحة، كما يفضل أن يكون أعضاء فريق العمل مطلعون عليها. (يرفق جدول يتضمن المخاطر المتوقعة).</p> <p>كما يتم وضع الحلول لتجنب الوقوع في المشكلات أثناء التنفيذ من خلال التنبؤ بكيفية التصرف عند حدوثها والسيطرة عليها بوضع الإجراءات الإضافية لكيفية التعامل معها بالوقاية والمعالجة. كما توضع البدائل للإجراءات والوسائل التنفيذية (السيناريوهات البديلة) عند حدوث تلك الصعوبات والمخاطر بحيث لا يتوقف المشروع ويستمر برغم التحديات والعوائق.</p>	7/1
<p>هل تم حصر الممارسات العملية لأعضاء الفريق في توفير الاحتياجات المادية والمالية للمشروع؟</p> <p>(1) يمكن أن يبدأ المشروع بعدد قليل من الأفراد (2-3) خلال مرحلة الإعداد والتخطيط حيث يمكن تحديد المطلوب من العناصر البشرية بدقة أكثر بعد ذلك، كما يمكن تحديد مواصفات العناصر البشرية اللازمة وفق فكرة المشروع وأهدافه، ويمكن تقسيم العناصر البشرية إلى نوعين: النوع الأول أعضاء فريق العمل الذي يتولى إدارة المشروع والنوع الثاني العناصر البشرية المساندة والذين يمكن أن يؤديوا أدواراً محددة خلال مرحلة من مراحل المشروع. يتم تحديد الممارسات المبذولة لتوفير الاحتياجات البشرية مثل عروض الترويج للمشروع بهدف جذب العناصر البشرية من خلال الإقناع بفكرة المشروع أو من خلال اللقاءات المباشرة مع الأشخاص، أو المخاطبات للجهات الرسمية الداعمة أو أية وسيلة مبتكرة لتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية.</p> <p>(2) تذكر الممارسات التي قام بها أعضاء فريق المشروع من أجل توفير الاحتياجات المادية والمالية للمشروع وتشمل مخاطبة جهات ما للحصول على التمويل ومخاطبة الجهات المعنية لرعاية وتقديم الدعم المعنوي.. إلخ</p>	8/1

البيان والتفسير	م
<p>هل يتوافق المشروع مع اتجاهات الدولة حول (ترشيد الاستهلاك، المحافظة على الهوية الوطنية، تشجيع العمل التطوعي والمهني، البيئة والمحافظة على ثرواتها، تشجيع التنمية المستدامة)؟</p> <p>يذكر أعضاء الفريق ما هو متوقع من نتائج المشروع في ترسيخ المفاهيم التي تتماشى مع اتجاهات الدولة. مثال: (مفاهيم ترشيد الاستهلاك، الهوية الوطنية، تشجيع العمل التطوعي والمهني لدى الفئة المستهدفة من هذا المشروع... الخ).</p>	9/1
<p>هل يتوافق المشروع مع الاتجاهات الحديثة في التربية؟</p> <p>توضح نقاط التوافق بين فكرة المشروع والاتجاهات التربوية الحديثة، ومن الاتجاهات التربوية الحديثة مثلاً: التعلم بالتجربة، التعلم بالمشاهدة، العمل التعاوني، تنمية مهارات التفكير العليا، الطالب محور العملية التعليمية، التعلم النشط... الخ من خلال جدول موضحاً نقاط التوافق بين المشروع وتلك الاتجاهات.</p>	10/1
<p>هل يتوافق المشروع مع رؤية المؤسسة التي ينتمي إليها (مدرسة، وزارة، منطقة، جامعة)؟</p> <p>يوضح بالدليل جوانب التوافق بين المشروع المطبق ورؤية المؤسسة حيث يفترض أن أي مشروع يعتبر مبادرة على تنفيذ هذه الرؤية.</p>	11/1
<p>هل تم استشارة مختصين أو خبراء عند دراسة ووضع المشروع؟</p> <p>عادة ما يسهم الخبراء والمختصون في تطوير الأفكار التربوية للمشاريع، كما يمكنهم تقديم إرشادات مفيدة لفريق العمل يكن أن تختصر وقت التنفيذ أو ترفع جودة المنتج أو تعمق الأسلوب العملي لإدارة العمل، يذكر وبالدليل المختصون والخبراء الذين تمت استشارتهم عند دراسة المشروع ومجال الاستشارة والمختصين (الموجهون، المؤسسات الاستشارية، بيوت الخبرة).</p>	12/1
<p>هل تم حصر الممارسات العملية التي قام بها أعضاء فريق المشروع للاطلاع العملي والنظري على المشروعات والأفكار ذات العلاقة بالمشروع المطبق؟</p> <p>توضح الممارسات العملية التي تدل على الاطلاع الميداني أو النظري للتجارب المشابهة والتي سبق تطبيقها في مدارس أخرى أو مؤسسات تربوية، وذلك عن طريق الزيارات الميدانية أو الانترنت أو الاطلاع على كتب ومراجع حوت أو تعرضت لفكرة المشروع نفسها، ويرفق جدول يتضمن الممارسات الميدانية ويوضح دواعيها.</p>	13/1
<p>هل تم وضع خطة لتسويق المشروع لدى المستهدفين أو الجهات ذات العلاقة؟</p> <p>يوضح أعضاء الفريق الكيفية التي سيتم من خلالها تسويق ونشر المشروع للفئة المستهدفة، إجراءات التسويق، الاجتماعات، الإعلان في الصحف، النشرات، اللقاءات الفردية والجماعية، البوسترات.... الخ.</p>	14/1

م	البيان والتفسير
1/2	<p>هل تم إعداد وتدريب فريق العمل والمعنيين في تنفيذ المشروع على المشروع إعداداً يؤهلهم لتطبيقه؟</p> <p>تذكر الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها مع الأخذ في الاعتبار أن تغطي الأهداف والمبررات ودواعي المشروع بالإضافة إلى أهداف تطويرية عامة مع مراعاة أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس والتحقق ومنسجمة مع الأهداف الاستراتيجية للجهة المشتركة. (ترفق خطة المشروع).</p>
2/2	<p>هل تم تنفيذ الإجراءات التفصيلية الخاصة بالمشروع والتي وردت في خطة المشروع؟</p> <p>يرفق فريق المشروع ما يثبت تنفيذ كافة الإجراءات المخطط لها والتي أوردت في خطة المشروع حيث يعكس التطبيق الفعلي للمشروع ويعكس وعي الفريق بأدواره المختلفة من تخطيط وتطبيق متبوعاً بالتقييم الجيد، كما يعطي تنفيذ الإجراءات والأدلة المرفقة التي تثبت ذلك الصورة الواضحة للمحكم عن سير عمل المشروع بصورة فعلية.</p>
3/2	<p>هل تم استخدام تقنيات حديثة خاصة بإدارة المشاريع أثناء تنفيذ المشروع؟</p> <p>يستخدم القائمين على المشروع بعض الأدوات والأساليب الحديثة في إدارة المشروع ومنها : أساليب الإبداع الجماعي (العصف الذهني ، أسلوب دلفاي ، الخرائط الذهنية ، المقابلات ، مخطط التصنيف / التجميع) - بناء وتنظيم هيكل العمل - السياسات والإجراءات ومنهجيات العمل - طريقة رسم المخطط التتابعي (جانت) وحساب المسار الحرج للمشروع - استخدام برنامج الأوت لوك - تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات - أساليب النمذجة - المقارنة بأفضل الممارسات الجيدة .</p>
4/2	<p>هل تم حصر الملاحظات الأولية حول تطبيق المشروع أولاً بأول، وهل تمت الإفادة منها في تطوير وتحسين المشروع أثناء التطبيق؟</p> <p>تذكر الملاحظات الأولية (الإيجابية والسلبية) التي سجلها فريق العمل على سير تطبيق المشروع في بداياته، من أجل الإفادة منها في تيسير وتحسين التطبيق في المراحل التالية. ويتم توضيح مجالات الإفادة من تلك الملاحظات لخدمة المشروع.</p>
5/2	<p>هل تم حصر الصعوبات التي واجهت تطبيق المشروع والممارسات التي تم بموجبها التغلب على هذه الصعوبات؟</p> <p>يذكر أعضاء الفريق الصعوبات التي واجهت المشروع أثناء التطبيق مثل تعارض التوقيت مع فعاليات أخرى، التمويل، عدم ملائمة المكان... الخ، مع ذكر الأسلوب الذي تم من خلاله حصر هذه الصعوبات كالملاحظة واستطلاعات الرأي... الخ. يذكر أعضاء الفريق بالدليل أهم الممارسات التي تم اتخاذها للتغلب على الصعوبات التي واجهتهم أثناء التطبيق.</p>

م	البيان والتفسير
1/3	<p>هل تم تطبيق آليات وأدوات واضحة لتقييم المشروع؟</p> <p>يوضح أعضاء الفريق الآليات التي يتبعونها لتقييم المشروع، ومن هذه الآليات الاستبانات وتحليل نتائجها، التقارير الدورية، ملاحظة مدى تحقق الأهداف التي تم وضعها للمشروع، الملاحظات ورسائل الشكر، النتائج التي حققها المشروع... الخ، كما قد تشمل الآلية: تحديد الهدف من التقييم، مراحل التقييم، تحديد القائمين على التقييم، معايير نجاح المشروع.</p> <p>يرفق أعضاء الفريق نماذج من الأدوات المستخدمة في تقييم المشروع ونتائجها كبطاقات الملاحظة والاستبانات وبطاقات المقابلات... الخ</p>
2/3	<p>هل تم قياس نسبة تحقق مؤشرات النجاح لكل هدف من أهداف المشروع من خلال النتائج المشار لها في البند السابق؟</p> <p>يوضح أعضاء الفريق نسبة تحقق مؤشرات النجاح لكل هدف من أهداف المشروع والتي تم وضعها سلفاً.</p>
3/3	<p>هل تم حصر النتائج والفوائد التي حققها المشروع؟</p> <p>يتم توضيح الفوائد التي تم تحقيقها من المشروع مدعمة بالأدلة، وتفضل الأدلة الصادرة من المستهدفين أنفسهم كالرسائل المكتوبة أو الإلكترونية أو بطاقات الشكر.</p>
4/3	<p>هل تم الاستفادة من هذه النتائج في تطوير المشروع؟</p> <p>يوضح الكيفية التي تم فيها توظيف نتائج التقييم في تطوير المشروع، حيث توضع حلول ومعالجات مستقبلية لكل نقاط الضعف الواردة سلفاً، بالإضافة إلى نقاط تطويرية وتحسينية للمشروع تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية.</p>
5/3	<p>هل تم عقد مقارنة بين نتائج المشروع وتأثيراته الإيجابية وبين تكلفته المادية والجهود البشرية المبذولة فيه؟</p> <p>يرفق جدول توضح فيه النتائج الإيجابية للمشروع والتكاليف المادية بحيث تكون التأثيرات الإيجابية أكثر من التكاليف والتي تعتبر إحدى نقاط تميز المشروع، ومن التأثيرات الإيجابية للمشروع تقليل الجهد وتوفير الوقت، تحقيق عوائد مادية، تدريب مباشر... الخ.</p> <p>كما يرفق جدول للمقارنة بين النتائج الإيجابية للمشروع والجهود البشرية المبذولة فيه بحيث تكون التأثيرات الإيجابية أكثر من الجهود المبذولة فيه، وذلك حتى يقتنع الآخرون بجدوى المشروع وتوفيره للجهود مع وجود النتائج المثمرة.</p>
6/3	<p>هل تم حصر نقاط الضعف في المشروع؟</p> <p>توضح نقاط الضعف في المشروع وبالذليل ومن أمثلة نقاط الضعف: صعوبة التطبيق على مجموعة كبيرة، ارتفاع التكاليف وصعوبة توفير الموارد، ضعف نتاجاته وخاصة فيما يتعلق بحل المشكلات المطروحة والحاجات التي وجد من أجلها.</p>
7/3	<p>هل تم تحديد كيفية المعالجة لتلك النقاط؟</p> <p>عادة ما تتمكن من معالجة نقاط الضعف بتطبيق تمارين العصف الذهني التي تتيح لأعضاء الفريق ابتكار حلول كثيرة، ثم نختار من تلك الحلول ما نعتقد بجذواه وفق أسس منطقية موضوعية من قبل الفريق، توضح المعالجات المقدمة لنقاط ضعف المشروع، علماً بأن هذا المعيار يرتبط بالمعيار السابق.</p>
8/3	<p>هل تم إشراك جهات خارجية أو مختصين في تقييم المشروع؟</p> <p>إن الاستعانة بالخبراء لتقييم المشروع التربوي تحقق العدد من الإيجابيات كالموضوعية في التقييم والحصول على تقارير فنية عالية المستوى مما يمثل دعماً جيداً للمشروع، يتم ذكر الخبراء الذين تم الاستعانة بهم لتقييم المشروع وإرفاق بعض آرائهم وملاحظاتهم.</p>

البيان والتفسير	م
<p>هل تم استيعاب آراء هذه الجهات في تطوير المشروع؟ يرفق جدول يتضمن (الآراء والملاحظات، مصدرها، أثرها في تطوير المشروع).</p>	9/3
<p>هل تم الاستفادة من المشروع من قبل جهات أخرى بعد ترويجه من قبلكم؟ يتم إرفاق جدول يبين الجهات التي استفادت من المشروع (مدارس أخرى، مؤسسات تربوية وغير تربوية، أولياء الأمور، نوادي المنطقة التعليمية، إحدى الإدارات... الخ) ووجه الاستفادة.</p>	10/3
<p>هل تم ذكر نواتج إضافية لم يتم التخطيط لها مسبقاً تم تحقيقها أثناء تنفيذ المشروع، مع ذكر كيفية قياس هذه النواتج؟ أثناء تنفيذ المشروع تظهر بعض نتائج المشروع غير المخطط لها سابقاً عند تخطيط المشروع، مما يشكل إضافة نوعية للمشروع وتقاس هذه النواتج وتضاف للمشروع ومنها (تغيير حجم الطلب - إضافة نوعية على المنتج - زيادة الطلب - الحصول على موارد جديدة ..) .</p>	11/3
<p>هل تم حصر جوانب التميز والإبداع في المشروع؟ تذكر أهم جوانب التميز والإبداع في المشروع من حيث حدائته وأساليبه تطبيقه ومساهمته في حل مشكلات معينة.</p>	12/3
<p>هل تم وضع تصور مستقبلي للمشروع؟ يوضح أعضاء الفريق النظرة المستقبلية لتطوير المشروع ومن بعض النقاط المستقبلية لتطوير المشروع، شمولية المشروع لعدد أكبر، ترويج المشروع وتسويقه لجهات خاصة، نقله خارج نطاق المدرسة/المنطقة، البحث عن بدائل للتمويل، التوسع الرأسي والأفقي للمشروع.</p>	13/3