





Organization and Trainer Performance Standards for the National Institute for Educational Training (NIET)

February 2016



# معايير الأداء المؤسساتي والمدربين للمعهد الوطني للتدريب التربوي

وزارة اثتربية والتعليم العالى المعهد الوطني للتدريب السرس موكز المصادر الرقم المسلسل 1292

تم طباعة هذا الكتيب بدعم كريم من الشعب الأمريكي ومن خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). إن محتوى هذا الكتيب هو مسؤولية وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ولا يعبر بالضرورة عن وجهة نظر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو الحكومة الأمريكية.

# المحتويات

٤	المقدمة
o	أهداف المعايير وتنظيمها
٧	معايير أداء المؤسسة
17	معايه أداء المدرب

## مقدمة

يساهم المعهد الوطني للتدريب التربوي في تحسين جودة التعليم والتعلم من خلال دعم التطوير المني المستمر للقيادة المدرسية والمعلمين، وعبر تطوير قدرات موظفي وزارة التربية والتعليم العالي الذين ينفذون السياسات والمبادرات التعليمية على مستويات النظام التعليمي كلّها. ومن خلال هذه الجهود، يطمح المعهد الوطني للتدريب التربوي إلى أن يكون معترفا به وطنيا وإقليميا ودوليا باعتباره من أبرز المؤيدين والقائمين على توفير الجودة العالية في التطوير المني للتربويين وقادة المدارس، ومدربي المعلمين.

وقد تم تحقيق هذا الطموح جزئيا في شهر حزيران ٢٠١٤ عندما بادر المعهد الوطني للتدريب التربوي - وبدعم من شركائه الدوليين وبرنامج تطوير القيادة والمعلمين بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) وبالشراكة مع الأمديست (AMIDEAST) - بإنشاء كادر وطني لمدربي المعلمين. وقد شهد هذا الإنجاز إكمال المعهد الوطني للتدريب التربوي لمبادرة تطوير القدرات والتي استمرت مدة عام في "برنامج تعزيز قدرات مدربي المعلمين (TEEP)". وأشرك برنامج تعزيز قدرات مدربي المعلمين (TEEP) موظفي المعهد الوطني للتدريب التربوي ومجموعة من هيئات تدريس جامعية في مجتمعات تعليمية تعلّمية مكنتهم من العمل بشكل فردي وجماعي في حلقات تعلم متكررة في البحث الإجرائي والتحقيق التأملي.

وقد أدرك المعهد الوطني للتدريب التربوي - ومنذ فترة طويلة- أن ما ينقص رسالته ورؤيته هو مجموعة معايير للمساءلة المؤسساتية لضمان الجودة إلى جانب معايير وآليات لتوجيه التطوير المني المستمر لكادرها من المدربين.

ولمعالجة هذه الفجوة، بدأت قيادة المعهد الوطني للتدريب التربوي والإدارة العليا بالاشتراك مع برنامج تطوير القيادة والمعلمين في أكتوبر ٢٠١٤ في وضع مجموعة من المعايير التنظيمية ومعايير الأداء في التدريب/ وللمدربين.

وتعرض هذه الوثيقة نتائج هذا الجهد، وحتى يتم صياغة المعايير، تم إجراء استعراض شامل في كانون ثانٍ عام ٢٠١٥ للأطر السابقة، والبروتوكولات، والأدوات والمواد المتعلقة بالكفاءات التدريبية التي وضعها المعهد الوطني للتدريب بالتعاون مع العديد من شركائه الدوليين بما فها البرنامج الفلسطيني الفنلندي لتحسين التعليم المدعوم من فنلندا، وبرنامج تطوير المعلمين المدعوم من البنك الدولي، وجامعة مساشوسيتس، وغيرها. والفرق الكبير بين هذا الجهد والجهود السابقة يثمثّل في أن هذه المعايير الحديثة وضعت بشكل متعمد لتتوافق ورسالة المعهد الوطني للتدريب التربوي ورؤيتها وعلاوة على ذلك، في متناسبة بشكل كبير مع سياسات وزارة التربية والتعليم العالى واستراتيجياتها.

وعلاوة على كلّ ما سبق، تمت مراجعة العديد من مصادر المعايير المؤسسية والمهنية ذات الصلة بالتدريب وسياقات مدربي المعلمين، وشملت هذه المعايير إطار التقييم المشترك للاتحاد الأوروبي ( CAF ) للمساعدة في التحسين المستمر للإدارات العامة، ومعايير التطوير المهني للمدارس التي تم وضعها في الولايات المتحدة من المجلس الوطني لاعتماد تدريب المعلمين (NCATE)؛ ومعايير مدرب المعلمين التي وضعتها والمعلمين والمدربين التي وضعتها مؤسسة التدريب والتعليم ومقرها المملكة المتحدة .

## أهداف المعايير وتنظيمها

لمعايير أداء المؤسسات والأداء التدريبي أهداف متعددة، فأهداف المعايير على مستوى المؤسسة تتمثل في كونها تساعد في:

- تقييم جودة أداء المعهد الوطني للتدريب التربوي.
- وضع إطار للتقييم الذاتي السنوي مستند إلى الكفاءة، والإنتاجية، وكفاءة عملياته مقارنة بالإستراتيجية وبالخطة السنوبة.

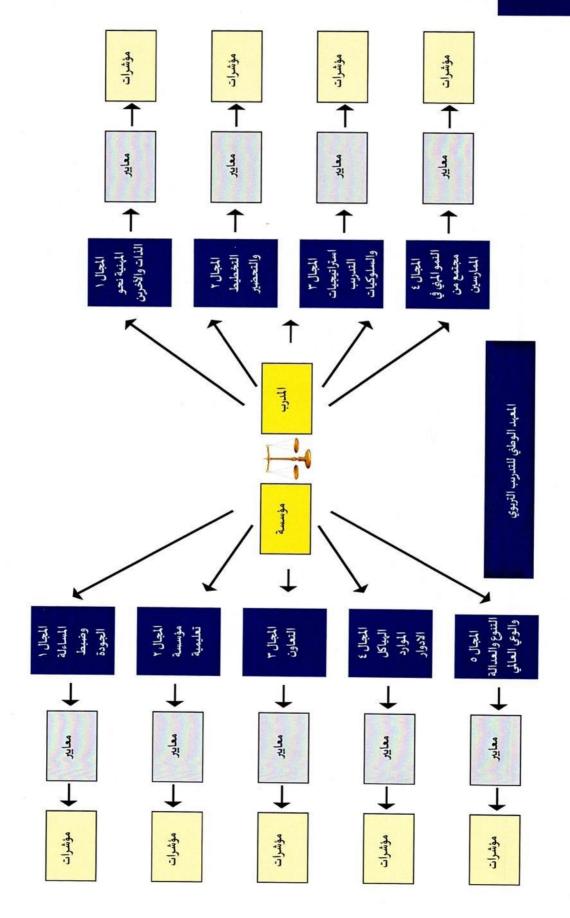
أما على صعيد المدريين، فالمعايير قابلة للإفادة منها في:

- توظیف مدربین جدد.
- تهيئة المدربين الجدد وتدريبهم.
- توفير إرشاد وتوجيه لمواكبة ومتابعة وتدريب مجتمعات التعليمية المهنية...
- تطوير أدوات تقييم مع مقاييس متدرجة لاستخدامها لملاحظة أداء المدربين أثناء التدريب.
  - تقييم الأداء السنوي للمعهد.
- دعم التطوير المني المستمر للكادر الوطني، لمدربي المعلمين التابع للمعهد الوطني للتدريب التربوي.

وتندرج معايير أداء المؤسسة تحت مجالات خمسة، في حين يتم تقسيم معايير مدربي المعلمين إلى أربعة مجالات. ويتكون كل مجال من مجموعة معايير ومؤشرات ذات صلة. مع وصف مقتضب يحدد ويوضح معناها الدقيق وهدفها. وهذه الأوصاف مفيدة في تطوير مقاييس متدرجة لقياس مستوى الأداء. مع وضع نموذج لنشاط المدرب وسلوكه الذي يمكن ملاحظته أثناء التدريب على كل مؤشر لمعايير المدربين.

ويمثل الجدول (١) المجالات الرئيسة لمعايير المعهد الوطني للتدريب التربوي ومدربيه:

# الجدول ١ المجالات الرئيسية:



## المجال الأول

## المساءلة وضبط الجودة

المعهد الوطني للتدريب التربوي مسؤول أمام نفسه وأمام شركائه في الوزارة وشركائه الدوليين والمتدربين للحفاظ على أعلى المعايير للتطور المهني المستمر.

وحدد المعهد معايير واضحة على المستويين المؤسساتي والفردي، ويتعاون مع شركائه لتطوير أدوات قياس وتقييم وجمع معلومات، لاستخدامها في دراسة ممارسات العاملين بهدف تطوير أهداف لتحسين مستوى موظفي الوزارة، ومديري المدارس والمعلمين، وغيرهم من المهنيين.

وللمعهد الوطني للتدريب التربوي تأثير على مستوى الوزارة، والمديريات وعلى المستوى الوطني فيما يختص بالسياسات والممارسات المؤثرة في عمله.

## ١, المعيار الأول - التخطيط الاستراتيجي والاجرائي

يطور المعهد أولوياته وأهدافه الاستراتيجية في ضوء الاستراتيجيات والموارد المتاحة للوزارة والاحتياجات الفعلية للعاملين فها بمستوياتها العليا والمتوسطة والتنفيذية.

وتشير استراتيجية المعهد الوطني للتدريب التربوي بشكل محدد إلى النتائج الرئيسة وآثارها المتوقعة وتترجم إلى خطط عمل وبرامج وأهداف إجرائية قابلة للقياس، مع آليات واضحة للمتابعة والإشراف والتقييم عهدف التحسين المستمر.

- ١,١,١ مواءمة السياسات والاستراتيجيات: يحدد المعهد سياسات التعليم التي تؤثر على عمله وتطور غاياته وأهدافه واستراتيجيات عمله في ضوء سياسات واستراتيجيات الوزارة.
- ١,١,٢ تفعيل الاستراتيجية والتخطيط: يترجم المعهد رسالته ورؤيته إلى أهداف واستراتيجيات عمل وخطط إجرائية ومبادرات وأنشطة محددة المسؤوليات للدوائر والأقسام والأفراد في المعهد.
- ١,١,٣ متابعة الأداء: يحلل الاحتياجات، ويقترح حلولا لتطوير نظام لقياس الأهداف الاستراتيجية والإجرائية لمتابعة الأداء.
- 1,1,6 توزيع الموارد: يوازن بين المهام والموارد وبين ضغوطات العمل قصيرة وطويلة المدى، ومتطلبات الفئة المستهدفة في المعهد وتوزيع الموارد اللازمة للعمليات على أساس أهميتها النسبية في المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمعهد الوطني للتدريب التربوي.

## ١,٢ المعيار الثاني - إدارة المعلومات والمعارف

يحدد المعهد المعلومات اللازمة لتحقيق أهدافه واستراتيجيات عمله، ويديرها ويخزنها بشكل منهجي تسهّل على العاملين فيه الوصول إلها وإداء عملهم بفعالية وبسهولة ويسر. كما يشارك المعهد الوطني للتدريب التربوي الشركاء الرئيسيين والفئة المستهدفة بالمعهد بأية معلومات هامة وفقا لاحتياجاتهم.

### المؤشرات:

- 1, ٢, ١ إطار عمل لإدارة المشاريع: يضع إطاراً لإدارة المشروع والعمل الجماعي ويتم ربطه بنظام فعال لإدارة المعلومات.
- 1,۲,۲ إدارة المعلومات: يقوم بتطوير أنظمة لإدارة المعلومات والمعرفة والوصول إلها وتخزينها وفقا للأهداف الاستراتيجية والإجرائية للمعهد الوطني للتدريب التربوي.
- 1,۲,۳ تقييم الاحتياجات: يجمع معلومات عن احتياجات الفئة المستهدفة في المعهد وتوقعاتهم بشكل منهجي ويحلّلها. ويحلل احتياجات المعهد بيئيا بتحديد نقاط القوة والضعف لبيئته الداخلية، مع تحديد الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية الخاصة بالمعهد الوطني للتدريب التربوي بشكل منتظم.
- 1,۲,٤ شفافية التقارير: يضمن الشفافية في عمليات المعهد ونشاطاته وقراراته وتطوره، مثلا: من خلال نشر تقاريره السنوية، وأخباره في الصحف وعلى موقع المعهد الالكتروني.

## ١,٣ المعيار الثالث - أثر البرامج

يبين أثربرامج المعهد وأنشطته على تعلم الموظفين والفئة المستفيدة منه وتطويرهم المني، وعلى أدائهم الوظيفي (مثل أداء المدرب، أداء مديري المدارس والمعلمين في سياقات العمل) مع إعطاء أدلة على درجة رضاهم ودرجة رضا الشركاء مع أهمية وفعالية أنشطة البرنامج.

- 1,٣,١ متابعة وتقييم العمليات: يطور الأداء والعمليات الداخلية والنتائج ويتابعها ويقيمها بشكل منتظم على المستويات جميعها وبجوانب الخدمات التي يقدمها للفئة المستهدفة وشركائه.
- 1,٣,٢ متابعة التدريب: يجمع البيانات بشكل منهجي ويحللها لمعرفة كيفية تدريب المشاركين ومدى استيعابهم لها، وتوظيف النتائج لاتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان مستويات عالية من التعلم للجميع.
- 1,٣,٣ تقييم الأثر: يجمع الأدلة من مصادر متعددة ويوثقها لإثبات أن النهج المتبع وممارساته تتيح الوصول إلى المستويات المتوقعة للنمو المني للفئة المستهدفة في المعهد سواء من إداريين، ومديري مدارس ومعلمين، وغيرهم من المهنيين.
- 1,٣,٤ إعداد التقارير والعلاقات العامة: يستخدم وسائل الاتصالات المتنوعة: سواء كانت تقليدية أو إلكترونية ووسائل تواصل اجتماعية للربط مع مديريات التربية والتعليم والجامعات والدوائر الأخرى وإبلاغ الفئة المستهدفة في المعهد، وصانعي السياسات، والجمهور عن عمله.

## المجال الثاني

### مؤسسة تعليمية

المعهد الوطني للتدريب التربوي مجتمع تعلّي، يدعم التعلّم التكاملي وتطوير العاملين فية والفئة المستفيدة من التطوير والتدريب من خلال المجتمعات القائمة على الاستكشاف والتأمل في الممارسات على أرض الواقع وعبر البحوث الإجرائية. يؤمن المعهد الوطني للتدريب التربوي أن البالغين والأطفال يتعلمون بشكل أفضل من خلال الحالات التجريبية وسياقات التعلّم الأصيلة. والمعهد كمجتمع تعليمي، يؤمن أن التغيير والتطوير يحدث من خلال تمكين العاملين فيه ودعم الابتكار والتجريب والإبداع باستمرار، واكتساب المعرفة والمهارات ونقلهما لتحسين الممارسة الفردية، وتعزيز سياسات وأداء المعهد الوطني للتدريب التربوي وشركائه والفئة المستهدفة منه.

## ٢ المعيار الأول - تطور مني مبني على أساس التحقق ومتضمن بالوظيفة

يصمم التطوير المني لتلبية الأهداف القصيرة والطويلة المدى للموظفين و يوفر لهم فرص التطوير المني والموارد للقيام بالبحوث الإجرائية في سياق عمل حقيقي له.

- ٢,١,١ التطوير المهني المبني على البيانات: يستند العمل والممارسة على النتائج ويركز على دمج التعلّم، والمساءلة، والتطوير المهي لضمان مستويات عالية من التعلّم بين موظفيه والفئة المستفيدة من خدمات المعهد وشركاه.
- ٢,١,٢ دورة الاستقصاء والممارسة التأملية: يدعم المعهد التكافل بين التعلّم وتطوير موظفيه، والفئة المستفيدة منه، والشركاء في المجتمعات الممارسة التي تشارك في عمليات التأمل، والأبحاث الإجرائية، وتوثيق التغييرات في الاتجاهات والقيم والمعتقدات ومعارف الأفراد ومهاراتهم.
- 7,1,۳ التوجهات العالمية: يمتد نطاق عمل المعهد كمجتمع تعلّي بالتشبيك وإقامة علاقات مع مؤسسات محلية ووطنية ودولية متعددة.

## ٢,٢ المعيار الثاني - مجتمع تعلّمي مني

ينشئ المعهد هيكليات وعمليات داعمة للتكامل والتشاركية في عمل الموظفين بتكوين الأصدقاء الناقدين من بينهم للتحليل والتأمل في ممارساتهم وتبادل المعلومات والمعارف داخل أقسام المعهد الوطني للتدريب التربوي من أجل تحسين و/ أو تطوير استراتيجيات تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية الداعمة له.

- ٢,٢,١ بيئة داعمة: يوفر المعهد بيئة داعمة لتعليم الكبار، ويشعر الموظفون بارتياح عند مشاركتهم بأفكارهم، ويعبرون عن آرائهم، وعن المشاكل والتحديات التي يواجهونها.
- 7, ٢, ٢ توفير الوقت والموارد: يوفر المعهد الوقت والموارد الكافية لالتقاء العاملين في كل وحداته وأقسامه للاجتماع والتعلم من بعضهم البعض ومن الخبراء من خارجه، ويضمن وصول المعلومات والمعارف الجديدة بسرعة داخل الوحدات والى المسؤولين في الوحدة من رؤساء أقسام و/ أو مديرين وصناع القرار الرئيسيين.
- ٢,٢,٣ البنية التحتية لإدارة المعرفة: يدعم المعهد تطوير البنية الأساسية لإدارة المعرفة لالتقاط الرصيد الفكري الذي ينتجه موظفوه أو الفئات المستفيدة الأخرى كالمشاريع والأبحاث، أو الشركاء وتوزيعه وأرشفته، لتشجيع تبادل المعرفة، والتعلّم التشاركي، وترسيخ ثقافة توسيع المعرفة في المؤسسة.

## المجال الثالث

### التعاون

يعمل المعهد الوطني للتدريب التربوي (NIET) والفئة المستفيدة من خدماته وشركاؤه بشكل ممنهج للانتقال من الممارسة المستقلة إلى الإلتزام الفردي والجماعي بتحقيق رسالة المعهد ورؤيته. ويعمل المعهد بالتعاون مع شركائه لتصميم الأدوار والهياكل التنظيمية بما يحقق تحسين النتائج للفئة المستفيدة من الخدمة والشركاء. ويعمل المعهد مع شركائه على الاعتراف بشكل منهجي بتقدير المساهمات المشتركة والاحتفاء بنجاحات بعضهم البعض.

## ٣,١ المعيار الاول - الشراكة مع المؤسسات

بهدف تحسين نتائج العاملين فيه، وفي الوزارة يقوم المعهد بالتشاور والتشاركية في صناعة القرارات، وتوضيح المبادئ والأدوار والتوقعات وتخصيص الموارد التي تدعم التزام متبادل ما بين المعهد وشركائه في تحقيق أهدافهم المشتركة.

- ٣,١,١ يدير علاقات جيدة: يدير المعهد حوارات وعلاقات فعّالة مع الوزارة وأصحاب المصلحة المعنيين وممن يسعون إلى تحقيق رسالة المعهد وأنشطته ورؤيته.
- ٣,١,٢ بناء الشراكات: يطور المعهد شراكاته ويحافظ علها ويشبك مع أصحاب المصلحة المهمين لوضع أهداف المعهد ومخرجاته وتطوير نظامه الإداري.
- ٣,١,٣ إشراك الشركاء في تنفيذ الاستراتيجية والخطة: إشراك الشركاء في عملية نشر الاستراتيجيات والتخطيط ووضع أولويات توقعات واحتياجات المعنيين.
- ٣,١,٤ إشراك الشركاء في تقييم الأداء المؤسسي: إشراك العملاء والشركاء في تصميم وتحسين خدمات المعهد الوطني (على سبيل المثال من خلال عمل مسح، أو تغذية راجعة، أو مجموعات بؤرية، أو استفسارات بشأن ملاءمة الخدمات أو المنتجات).
- 7,1,0 إدارة الملف الشخصي الرقمي للمعهد الوطني: يضمن إمكانية الوصول إلى المعلومات المناسبة والموثوق بها على شبكة الإنترنت للمعهد وأنشطته وذلك لدعم كيفية تفاعل المعهد وتدعم احتياجات عملائه وشركائه.
- ٣,١,٦ الشروط المرجعية: يعمل بالتعاون مع عملائه وشركائه لوضع الشروط المرجعية لتوضيح التوقعات ومسؤوليات الأدوار المتبادلة بينهما، وتحديد الهياكل، وتخصيص الموارد لإنجاز الأهداف والغايات.

## ٣,٢ المعيار الثاني - داخل المنظمة

يوجد هياكل وعمليات وممارسات العمل داخل الوحدات وما بينها لتعزيز التعاون المنتظم والمتكرر من أجل حل كل مشاكل العمل اليومي؛ ولتطوير وتبادل أفضل الممارسات؛ وتعزيز مناخ من الاحترام والثقة الذي يعزز رغبة الجميع لتبادل الأفكار، ويعترف بوجود الثغرات في المعرفة أو المهارات اللازمة، وطرح الأسئلة الصعبة، والمشاركة بنشاط مع الزملاء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لرسالة المعهد الوطني.

- ٣,٢,١ فتح مجال الحوار والتمكين: يعزز ثقافة التواصل المفتوح والحوار والعمل الجماعي الذي يشارك موظفو المعهد في وضع الخطط والاستراتيجيات والأهداف والعمليات، وتشجيع المساعدة في تحديد وتنفيذ أنشطة التحسين.
  - ٣,٢,٢ التوافق: يسعى للاتفاق و/ أو التوافق بين المدراء والموظفين على الأهداف وعلى طرق قياس تحقيق الهدف.
- ٣,٢,٣ التغذية الراجعة من أجل التغيير المؤسساتي: يخلق آليات لضمان أن يتم توفير التغذية الراجعة لجميع العاملين من أجل تحسين أداء الفرق والأفراد، ومن أجل الترحيب بالتوصيات المقدمة من الموظفين من خلال الاستجابة للتغذية الراجعة البناءة.

## المجال الرابع

## الهياكل والموارد، والأدوار

يستخدم المعهد سلطته والموارد الموجودة للتعبير عن رسالته ويضع هياكل القيادة التي تدعم تعليم وتنمية موارده البشرية، إضافة إلى موارد العملاء والشركاء. كما ويضمن المعهد أن الهياكل والبرامج والموارد والقرارات تدعم رسائل كل من المعهد وشركائه. كما ويخلق المعهد أدوار جديدة ويعدل الأدوار الحالية للموارد البشرية لتحقيق رسالته.

## ٤,١ المعيار الأول - هياكل القيادة

يضمن أن الأفراد في مواقع القيادة والسلطة يمارسون التواصل والتشاور واتخاذ القرارات داخل وعبر وحدات وأقسام المعهد ويسمح لهم أن يجتمعوا بانتظام مع نظرائهم وأصحاب المصلحة من المؤسسات الشريكة الرئيسية للنظرفي الالتزامات المتبادلة والعمل التعاوني.

- ٤,١,١ الإشراف على العمل التعاوني: إن عمل وإدارة وأسس الدعم في المعهد تسمح للمدراء والموظفين بالمشاركة من جميع الإدارات، وكذلك الأفراد في المناصب القيادية من المؤسسات الشربكة لها، في الرقابة والإشراف على منهجية العمل التعاوني.
- ٤,١,٢ القيادة المنهجية: الهيكلية القيادية على جميع مستويات المعهد تبني ثقافة المنظمة وتعمل على بناء القدرات وإشراك مواردها البشرية بحيث يتم تمكين جميع الاستراتيجيات والعمليات والممارسات من تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية الشاملة.
- ٤,١,٣ القيادة المشتركة: تقوم هياكل القيادة على خلق وتشجيع الظروف الملائمة لتشجيع تفويض السلطة والمسؤوليات والاختصاصات، بما في ذلك المساءلة، من مواردها البشرية (أي أن المعهد يمكن موظفيه من ممارسة القيادة التشاركية).
- 4,1,2 الجاهزية للابتكار: يخلق ويطور ثقافة وجاهزية الابتكار من خلال التدريب، والمقارنة، وتشكيل مجتمعات التعلم المهنية وفرق التعاون، وتهيئة بيئة من أجل الحصول على الأفكار والمبادرات والاقتراحات من الموظفين لتطوير خطط واستراتيجيات وأهداف المعهد وعملياته.
- 5,1,0 شفافية القيادة: الأفراد في مواقع السلطة تدعم قيادة شفافة مبنية على الثقة المتبادلة، والاحترام، والتغذية الراجعة، وتشكل نموذج الاتصال المفتوح بطريقة تحفيز الموظفين على جميع المستويات لتحسين كفاءاتهم والاستفادة منها لإنجاح المعهد.

### ٤,٢ المعيار الثاني - الموارد

توزيع الموارد البشرية والمادية استراتيجياً من أجل دفع عجلة نجاح رسالته ورسالة شركائه الذين يشتركون بالالتزامات المتبادلة، والأهداف والغايات.

### المؤشرات:

- ٤,٢,١ التوزيع الاستراتيجي للموارد: توزيع الموارد لدعم عمل موظفها بما في ذلك الوقت، والمساحة، والحوافز، والتطوير المهني، والقيادة، والتكنولوجيا، بالإضافة إلى الموارد الأخرى المتاحة من خلال الوزارة، للمضي قدما في الأهداف الإستراتيجية للمعهد.
- 5,۲,۲ مراقبة ميزانية المؤسسة: يطور ويراقب الميزانية السنوية لضمان توفير الموارد وأن تلك الموارد المتاحة تسمح لموظفي المعمد للعمل خلال يوم العمل العادي، ولكن يوفر أيضا المكافآت أو الحوافز للموظفين الذين يتعين عليهم العمل الإضافي.
- 2,۲,۳ توزيع المعرفة والمعلومات: يطور القنوات الداخلية لتنظيم المعلومات في جميع أقسام المعهد لضمان قوتها العاملة بحيث يمكن الوصول إلى وتبادل المعلومات والمعرفة التي يحتاجونها لمهامهم ومسؤولياتهم.
- 5,7,٤ التكنولوجيا لأغراض الإدارة التنظيمية: تنشر التكنولوجيا المناسبة لعملياتها (على سبيل المثال، مهام إدارية والخدمات؛ الإدارة المالية؛ التعامل مع المعرفة والمعلومات؛ التفاعل مع أصحاب المصلحة، وما إلى ذلك)، ويوفر التدريب اللازم للموظفين من أجل الاستخدام الفعال للتكنولوجيا.

### ٤,٣ المعيار الثالث - الأدوار

يضمن فعالية وملاءمة واستدامة الأداء الوظيفي من خلال وصف وظيفي محدد ومحدث بانتظام، ومعايير الأداء، وأيضاً من خلال دعم آليات التطوير المني المستمر.

- 5,٣,1 الأدوار المحددة: إنشاء وتعديل الأدوار القائمة (أي الوظائف ونطاقات عمل كل منها)، تجاوز الأدوار التقليدية والحدود التنظيمية لتشجيع وتطويرودعم الأدوار والمهارات المحددة.
- £,٣,٢ تحديث الوصف الوظيفي: تأسيس وتحديث الوصف الوظيفي للأدوار بشكل منتظم والتي تشمل المؤهلات لأي وظيفة، ومعايير الأداء، وعمليات انهاء العمل.
- 5,٣,٣ **آليات لاختيار وتطوير موظف جديد**: يوفر تعيينات جديدة ومجموعة من فرص التطوير الم في للموظفين الذي أصبح وصفهم الوظيفي قديم.
- 5,٣,٤ آليات التوجيه وتطوير النظم: يوفر مهارات تدريب إضافية للموظفين الذين اتقنوا الكفاءات التدريبية عالية المستوى وذلك لتمكينهم من تعليم وتوجيه وتطوير المدربين الجدد والمساعدة في رفع مستوى أنظمة التدريب في المعهد واستدامتها.

## المجال الخامس

## التنوع والعدالة والوعي العالمي

يعمل المعهد الوطني على تطوير ودعم عملية التوظيف، والمعرفة، والمهارات، وتنظيم الموظفين مما يؤدي إلى التعلم المبني والتطور للجميع، ويضمن قدرة موظفيه، وعملائه وشركائه (المحلية والعالمية) للتفاعل على أساس احترام الإنسانية المشتركة.

## 0,1 المعيار الأول - فرص متكافئة للتعلم والنمو مهنياً

يوفر فرص متكافئة للموظفين والعملاء للحصول على فرص وموارد للتعلم والتطوير المني، ويضع آلية تقييم منهي ومراجعة وتطوير السياسات والممارسات لضمان فرص ونتائج منصفة للجميع.

## المؤشرات:

- ٥,١,١ فرص متكافئة للتعلم والنتائج: ينفذ العمليات، بالتعاون مع شركائه، لضمان وتقييم إلى أي مدى تخلق استراتيجياته والتطوير المني والأنشطة فرصاً متكافئة للتعلم والنتائج لجميع عملائه.
- ٥,١,٢ أخلاقيات القيادة والإدارة: يخلق الظروف الملائمة لجميع مستويات القيادة في المعهد الوطني لتقديم النموذج التقييمي ومكافئة الممارسات التي تجسد قيم الديمقراطية والعدالة والمساواة بين الجنسين، والمسؤولية الاجتماعية.

## ٥,٢ المعيار الثاني - تجنيد ودعم مختلف المشاركين

يدعم السياسات والممارسات لتجنيد المرشحين لشغل الوظائف، ويوفر التعيينات الجديدة حتى للموظفين الحاليين كما يقوم بتقديم آليات الدعم الاجتماعي والمني لتعزيز أداءهم والتطوير المني المستمر.

- ٥,٢,١ التنوع: تنفيذ الممارسات والسياسات لاختيار وتوظيف ودعم مختلف الموظفين وغيرهم من المهنيين الذين يشاركون في عمل المعهد الوطني.
- ٥,٢,٢ التفكير الشمولي: يضع المعايير والممارسات التي تهدف إلى تعزيز ومكافأة التفكير الشمولي، حيث يقوم الموظفون بالترحيب واحترام وجهات النظر المختلفة، تظهر التعاطف، والتفكير والتصرف بطرق مرنة حول الاختلافات بين الأشخاص، وتقبل التنوع الفردي والثقافي.
- ٥,٢,٣ مراقبة تكافؤ الفرص: ينفذ عمليات رصد ومراقبة وتقييم وتحسين قدرة المعهد الوطني لتوفير فرص التعلم المهي والموارد المتكافئة لموظفيه وعملائه.

## معاييرأداء المدرب

## المجال الأول

## المهنية نحو الذات والآخرين

يثبت المدربون القيم والأخلاقيات المهنية الأساسية لأولئك الذين يعملون في مجال التنمية المهنية والتي تعكس القيم الأساسية من الاحترام والصدق والعدالة والمساواة والنزاهة. المهنية نحو الذات ونحو الآخرين يوفر السياق الأخلاقي الذي تعمل فيه كافة المجالات الأخرى.

## ١,١ المعيار الأول - يعزز بيئة عمل إيجابية

يتفاعل موظفو التدريب في المعهد الوطني والاداريين مع بعضهم البعض ويشتركون في الأنشطة التي تخلق بيئة مهنية تعزز تنمية الجميع.

## المؤشرات (أمثلة من الأنشطة):

## ١,١,١ يعزز التفاعلات الإيجابية عند الزملاء.

على سبيل المثال، يتفاعل المدرب مع المدربين والزملاء الآخرين بطريقة إيجابية / بناءة وذلك لمنع الأحاديث السلبية أوغير المفيدة عن مدربين وزملاء آخرين.

## ١,١,٢ يعزز التفاعلات الإيجابية حول المتعلمين (المتدربين) وأقرانهم والمشرفين.

على سبيل المثال، يتفاعل المدرب مع المتعلمين ورؤسائهم بطريقة إيجابية / بناءة وذلك لمنع الأحاديث السلبية أو غير المفيدة حول المتعلمين (المتدربين) ولا سيما الأقران.

## ١,٢ المعيار الثاني- يعزز تبادل الأفكار والاستراتيجيات

يقوم موظفو التدريب في المعهد الوطني والمدراء بممارسة التبادل الحر والمفتوح للأفكار والاستراتيجيات والملاحظات (التغذية الراجعة) البناءة في التطوير المني لخبراتهم الخاصة ولزملائهم؛ هذا التفاعل الجماعي هو الأساس لتشكيل مجتمع التعلم المني المستدام في المجال رقم ٤.

## المؤشرات (المدرب في المعهد الوطني):

١,٢,١ يبحث عن مدرب أو معلم لمجالات هو بحاجة إليها أو موضع اهتمامه.

على سبيل المثال، المدرب يبحث عن مساعدة ومدخلات من الزملاء و/ أو الأصدقاء بشأن استراتيجيات وسلوكيات تدرب معينة.

١,٢,٢ يوجه مدربين آخرين ويشارك الأفكار والاستراتيجيات.

على سبيل المثال، يقدم المدرب مساعدة للمدربين الآخرين بشأن استراتيجيات التدريب وسلوكياته.

## ١,٣ المعيار الثالث - يدعم التطوير الممنهج

الزمالة المهنية للمدربين في المعهد الوطني يجب أن تترجم إلى دعم السياسات والمبادرات التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم العالي والمعهد الوطني للتدريب التربوي والمحافظات والمدارس.

## المؤشرات (المدرب في المعهد الوطني):

١,٣,١ يلتزم بسياسات وقواعد وإجراءات وزارة التربية والتعليم العالي والمعهد الوطني للتدريب التربوي.

على سبيل المثال، يدرك المدرب ويلتزم بالسياسات والقواعد والإجراءات المتعلقة بالتنمية المهنية على جميع مستويات النظام التعليمي في فلسطين.

١,٣,٢ يشارك في مبادرات الوزارة والمحافظة والمدارس.

على سبيل المثال، المدرب هو على بينة من مبادرات التنمية المهنية التي ينفذها كل من الوزارة والمعهد الوطني ويشارك فيها وفقا لمصالحه ومواهبه ومدى توافرها.

## المجال الثاني

### التخطيط والتحضير

يمتلك المدربون الخبرة ذات الصلة بالمعرفة الأساسية والكفاءات للمهنة، والوظيفة، أو المنصب الذي يتم تقديم التدريب له.

## ٢,١ المعيار الأول - يخطط ويحضر المناهج الدراسية، الوحدات، والدروس

يقوم بالتخطيط والتحضير للوحدات والأنشطة التدربية داخل هذه الوحدات والتي تقوم على أربعة أهداف أساسية: ما يتوقع أن يعرفه المتعلمون وما يمكنهم القيام به، كيف سيتمكن المتعلمون اظهار توظيفهم لما تعلموه، وكيف يستجيب المدرب عندما لا يتعلم المتعلمون وكيف يرد عندما يظهر المتعلمون الكفاءة فيما تعلموه.

## المؤشرات (المدرب في المعهد الوطني):

- ٢,١,١ يخطط ويحضرنقل المعلومات بشكل فعال ضمن وحدات وأنشطة التدريب.
- على سبيل المثال، ينظم المدرب سياق ومحتوى التدريب بطريقة معينة بحيث يمكن لكل مفهوم أو مهارة جديدة أن تبنى على سابقاتها.
  - ٢,١,٢ يخطط ويحضر لوحدات وأنشطة التدريب للتقدم نحوفهم عميق ولنقل المعرفة والمهارات.
- على سبيل المثال، ينظم المدرب الأنشطة داخل وحدة من وحدات المعهد بحيث يتمكن المتعلمون الانتقال من فهم المفاهيم الأساسية والنظريات والأفكار الكبيرة إلى تطبيق هذه الأفكار بطرق وسياقات حقيقية.
- ٢,١,٣ يخطط ويحضر مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير والكفاءات الرسمية التي تضع المهنيين المستهدفين (المتعلمين) موضع مساءلة.
- على سبيل المثال، يتأكد المدرب أن الوحدات والأنشطة تشمل المفاهيم والمهارات ذات الصلة المحددة في الوصف الوظيفي أونطاق العمل والتي تستخدمها الوزارة أو المنظمة الشربكة لتقييم أداء المتعلمين المستهدفين.

## ٢,٢ المعيار الثاني - يخطط ويحضر المواد، والموارد، والتكنولوجيا

التخطيط للاستخدام المناسب للمواد التقليدية مثل الكتب والألواح المختلفة وشرائط فيديو، والوسائل التعليمية، واستخدام الحاسوب وتقنيات مساندة لتكنولوجيا المعلومات لتعزيز التعليم والتعلم.

## المؤشرات (المدرب في المعهد الوطني):

### ٢,٢,١ يخطط ويحضر لاستخدام المواد المتاحة.

على سبيل المثال، يحدد ويخطط المدرب من أجل الاستخدام الفعال للمواد التقليدية المتاحة بسهولة للمساعدة في تعزيز فهم المتعلمين للمحتوى في سياق التدريب الذي يتلقونه.

### ٢,٢,٢ يخطط ويحضر لاستخدام التكنولوجيات المتاحة.

على سبيل المثال، يحدد المدرب التكنولوجيات المتاحة التي يمكن أن تعزز فهم المتعلمين لمحتوى الوحدات والأنشطة ويقرر كيفية استخدامها على نحو أكثر فعالية. ويمكن أن تشمل التكنولوجيات أجهزة الكمبيوتروالإنترنت والتكنولوجيا التفاعلية المتصلة وغير المتصلة مثل الألواح التفاعلية، ومنصات وسائل الإعلام الاجتماعية مثل الفيسبوك Facebook ومجموعات Google، بلوق (blogs)، والوكي (wiki).

## ٢,٣ المعيار الثالث - يخطط وبحضر للاحتياجات المتباينة للمتعلمين.

يستخدم بشكل فعال أنواع متعددة ومناسبة من بيانات التقييم لتحديد احتياجات كل متعلم وتطوير خبرات التعلم المتباينة، حتى يتسنى لجميع المتعلمين فرص للتعلم.

## المؤشرات:

٢,٣,١ يخطط لكيفية تحقيق أهداف التعلم لكل متعلم عن طريق تحديد الاستراتيجيات المناسبة، والتقنيات، والموارد، والمواد من أجل مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد والجماعات.

على سبيل المثال، يخطط المدرب الأنشطة التشخيصية لتقييم مستويات المعرفة والكفاءة القبلية لدى المتعلمين.

٢,٣,٢ يميزبين احتياجات التدريب وأنواع أخرى من قضايا تتعلق بأداء الموظف أو مشاكله ويعرف ما الإجراءات التي يجب إتباعها لمثل تلك المشاكل حتى تعالج بشكل مناسب.

على سبيل المثال، يراجع المدرب الوصف الوظيفي أو نماذج تقييم أداء المتعلمين المستهدفين (إن وجدت) وينظم أهداف ومحتوى وحدة التدربب والأنشطة بناء للمعايير والكفاءات التي سيتحمل المتدربون المساءلة عنها في نهاية التدربب.

## المجال الثالث

## استراتيجيات التدربب والسلوكيات

يمتلك المدربون المعرفة التربوية المناسبة لتقديم الدورات التدريبية وورش العمل التي تضمن قدرة المتعلمين على نقل ما تعلموه إلى العمل الذي من أجله تم إعطاء التدريب.

## ٣,١ المعيار الأول - يوضح أهداف التعلم ويتابع تقدم المتعلمين

يدرك الآثار الإيجابية لتحديد الأهداف، ويعمل على تعزيز جهود المتعلمين، واستخدام التغذية الراجعة الإيجابية والثناء على مواقف ودوافع المتعلمين، وبالتالي يستخدم استراتيجيات فعالة لتوصيل أهداف التعلم، ومتابعة تقدم المتعلمين، والاحتفال بالنجاح.

## المؤشرات (المدرب في المعهد الوطني):

٣,١,١ يوفر أهداف تعليمية واضحة وأساليب تقييم لقياس تلك الأهداف.

على سبيل المثال، يقدم المدرب أويذكر المتعلمين حول هدف محدد للتعلم.

## ٣,١,٢ يتابع مسارات تقدم المتعلمين.

على سبيل المثال، يستخدم نماذج التقييم والتغذية الراجعة الفورية لمساعدة المتعلمين أن يرسموا التقدم الفردي والجماعي لهدف التعلم.

## ٣,١,٣ يحتفل بنجاح المتعلمين.

على سبيل المثال، المدرب يساعد المتعلمين بأن يقدروا نجاحاتهم ويحتفلوا بها حيث يتحقق هدف التعلم، إضافة الى ما اكتسبوه من معرفة ومهارة.

## المعيار الثاني - يستخدم الأساليب والتقنيات المناسبة للمتعلمين الكبار التي تركز على المتعلم

ينفذ المبادئ والأساليب والتقنيات التي تركز على المتعلم لبناء مستويات عالية من الاهتمام والدافعية، وإشراك المتعلمين الكبارفي سياقات التنمية المهنية والحفاظ عليها.

### المؤشرات:

## ٣,٢,١ يستخدم المعرفة التربوية لتقديم محتوى جديد (المفاهيم والأفكار والمهارات الكبرى).

على سبيل المثال، يختار المدرب تقديم عروض وتفسيرات مناسبة من المعرفة الجديدة لتسير الأمور بشكل فعال؛ كما ويلخص المعلومات الجديدة؛ يقدم معرفة جديدة بطرق متعددة؛ ويستخدم مجموعة متنوعة من أساليب طرح الأسئلة.

## ٣,٢,٢ يوجد فرصا لممارسة وتعميق المعارف والمهارات.

على سبيل المثال، يسمح المدرب للمتعلمين بممارسة المعرفة والمهارات التي أدخلت حديثا بشكل مستقل. ويسمح للمتعلمين بالتفكير في وتحليل المفاهيم الخاطئة والأخطاء، ويشجع المتعلمين بدراسة أوجه الشبه والاختلاف بين المعرفة والممارسات؛ يوفر فرصا لمجموعات من المتعلمين ليخوضوا تجربة جماعية من المعرفة والمهارات الجديدة من خلال عمل تشاركي لحل المسائل وتنفيذ المشاريع.

## ٣,٢,٣ يشرك المتعلمين في تقييمات الأداء الحقيقية (أي تطبيقات المعرفة والمهارات في العالم الحقيقي).

على سبيل المثال، يشرك المدرب المتعلمين في الأنشطة التي تتطلب منهم تطبيق المعرفة الجديدة أو المهارات المتضمنة في سياقات العمل (أي المتضمنة في الوظيفة) كالمشاريع، حيث يصوغون الأسئلة والفرضيات والافتراضات، تخطيط الأهداف الإستراتيجية، التجربة، وإيجاد الحلول والأفكار، والمخرجات.

## ٣,٣ المعيار الثالث - يراقب ويدير موضوع إشراك المتعلمين وتوقعاتهم الكبيرة

يتفحص غرفة التدريب بشكل مستمر للتأكد من مشاركة المتعلمين واتخاذ الخطوات اللازمة لإشراكهم في التدريب إن لم يكن الوضع كذلك.

### المؤشرات:

### ٣,٣,١ يزيد من مشاركة المتعلم.

على سبيل المثال، يراقب عملية التدريب وإن لاحظ المدرب عدم مشاركة المتعلمين يستجيب لذلك ويستخدم التقنيات الملائمة لتحفيز التعلم النشط مثل الألغاز أو الألعاب. سؤال وجواب المتعلم، أنشطة حركية ؛ أو عن طريق التنشيط، أو عن طريق تشجيع المتعلمين على التحدث عن أنفسهم فيما يتعلق بسياق التدريب.

### ٣,٣,٢ بناء توقعات عالية.

على سبيل المثال، يخاطب المدرب جميع المتعلمين بغض النظر عن مستويات كفاءتهم بطريقة مؤثرة ويوفر الفرص المتكافئة لجميع المتعلمين لإشراكهم في أنشطة تعلم فها تحدٍ كبير. وأيضاً يعبر عن الاحترام والتقدير للمتعلمين الذين هم أقل كفاءة من خلال منحهم نفس التشجيع الإيجابي كما يفعل للمتعلمين ذوي الكفاءة العالية.

# 7,٤ المعيار الرابع - يؤسس قواعد أو مبادئ وإجراءات للحفاظ على التزام المتعلمين على التعلم النشط والمشاركة يستخدم المدرب بشكل دائم استراتيجيات إدارية ملائمة والتي تعبر عن التزام المتعلمين أو الفشل في الالتزام بقواعد السلوك المتفق عليها بالإجماع، ويفضل أن يكون في بداية التدريب.

## المؤشرات:

## ٣,٤,١ يؤسس ويوجد روتين الصفوف.

على سبيل المثال، يذكر المدرب المتعلمين بالقواعد والإجراءات المعمول بها؛ يستعرض المعايير والإجراءات الحالية ويسمح للمتعلمين بمراجعة أو تأسيس قواعد وإجراءات جديدة.

## ٣,٤,٢ ينظم الشكل المناسب لمساحة غرفة التدريب من أجل التعلم الأمثل.

على سبيل المثال، يعزز المدرب المشاركة من خلال إعادة تنظيم المواد وإعادة تشكيل وترتيب الغرفة وأماكن الجلوس، أو عن طريق إنشاء زوايا التعلم.

## المجال الرابع

## النمو والتقدم المني في ظل مجتمع من الممارسين

يمتلك المدرب المعرفة والتصرف والمهارات التي تمكنهم من التفكير بشكل مستمر واتخاذ إجراءات بشكل مستقل ومع الأصدقاء في مجتمع يسوده التعلم المني وذلك لتحسين ممارساتهم وتعزيز تطورهم المني استنادا إلى نتائج المتدربين. (هذا المجال ومعاييره لديه تأثير مباشر على المعايير في المجال ٣).

## ٤,١ المعيار الأول - تقييم الأداء الشخصى

يتحمل مسؤولية تطوره المني الخاص من خلال الانخراط بشكل روتيني في منهجية التحقيق التأملي والتركيز على تأثير ممارسته/ها على مساعدة المتعلمين على تحقيق أهدافهم التعليمية.

## المؤشرات (المدرب في المعهد الوطني):

- ٤,١,١ يحدد مجالات محددة لنقاط القوة ونقاط الضعف التربوية داخل المجال الثالث.
- على سبيل المثال، يقوم المدرب بجمع البيانات من التقييمات، ويشارك غيره بتلك المعلومات ويحصل على التغذية الراجعة من صديق ناقد، ومن ثم يحدد ممارسات محددة للتحسين.
  - ٤,١,٢ يقيم فعالية دروس التدريب، والوحدات والجهات التدريبية.
- ععلى سبيل المثال، يحدد المدرب مدى فعالية الشريحة المشاركة في ورشة عمل أو وحدة التدريب من حيث تعزيز انجازات المتعلمين عن طريق تحديد أسباب النجاح أو الفشل.
- ٤,١,٣ يقيم فعالية ممارسات تدريبية محددة عبر مختلف فئات المتعلمين (على سبيل المثال، الرجال/النساء، والمبتدئين/ذوي الخبرة، وكبار السن/الأصغر سناً وغيرهم).
- على سبيل المثال ،المدرب يحدد فعالية تقنيات تعليمية محددة فيما يتعلق بتحصيل المجموعات الفرعية من المتعلمين، ويحدد أسباب التباينات فيما بينهم.

## ٤,٢ المعيار الثاني - يطور وينفذ خطة التطوير المني

يترجم نتائج التقييم الذاتي / تقييم إلى عمل منهجي. الآلية لمثل هذا العمل هي خطة التطوير المني استناداً إلى عمل أبحاث، وعقد اجتماعات في مجتمعات الممارسة، وتوثيق أدلة على النمو في محفظة الممارسة المهنية.

## المؤشرات (المدرب في المعهد الوطني):

### ٤,٢,١ يطور خطة تطور مكتوبة.

على سبيل المثال، يقوم المدرب بتطوير خطة التطوير المني مكتوبة تتضمن فلسفة التدريب ويحدد ممارسات معينة سوف يعمل على تحسينها حسب الأهداف المحددة (SMART Goals).

## ٤,٢,٢ يراقب التطور حسب خطة التطور المني.

على سبيل المثال، يقوم المدرب باستخدام حقيبة الممارسة المهنية من أجل توثيق نتائج البحوث العلمية ورسم التقدم المحرز في تحقيق الأهداف المستهدفة للتطوير المني.

## ٤,٢,٣ يشارك كصديق ناقد في مجتمع التعلم المني.

على سبيل المثال ، يشارك المدرب بانتظام في عملية منظمة ومنهجية للعمل بشكل تعاوني مع الزملاء في الدورات الجماعية والبحوث العملية المتكررة من أجل تحقيق نتائج أفضل للمتعلمين.

### Standard 4.2 Developing and Implementing a Professional Growth Plan

Translates results of self-assessment/evaluation into systematic action. The vehicle for such action is a professional development plan based on doing action research, meeting in communities of practice, and documenting evidence of growth in a portfolio of professional practice.

### **INDICATORS**

### 4.2.1. Develops a written development plan.

For example, the trainer develops a written professional development plan that includes a philosophy of teaching and identifies specific practices or competencies he/she will work to improve (written as SMART goals).

### 4.2.2. Monitors progress relative to the professional development plan.

For example, the trainer uses a portfolio of professional practice to document results of action research and to chart progress in achieving targeted goals for professional development.

## 4.2.3. Routinely participates as a critical friend in a professional learning community.

For example, the trainer regularly participates in a structured and systematic process of working collaboratively with colleagues in recurring cycles of inquiry and action research in order to achieve better results for the learners they serve.

### **DOMAIN IV**

### **Professional Growth in a Community of Practice**

Trainers possess knowledge, dispositions, and skills that enable them to continuously reflect on and take action—independently and with critical friends in a professional learning community—to improve their practice and enhance their professional development based on results from the learners they train. (This domain and its standards have direct bearing on the standards in Domain 3).

### Standard 4.1. Evaluating Personal Performance

Takes responsibility for his/her own professional growth by routinely engaging in deliberate and systematic reflective inquiry focusing on the impact of his/her practice on helping learners achieve their learning goals.

### **INDICATORS**

A NIET trainer...

4.1.1. Identifies specific areas of pedagogical strength and weakness within Domain III.

For example, the trainer collects data from formative assessments, shares the information and gets feedback from a critical friend, and then identifies specific practices for improvement.

- 4.1.2. Evaluates the effectiveness of individual training lessons, units, or modules.
  - For example, the trainer determines how effective a workshop segment or training unit was in terms of enhancing the learners' achievement by identifying the causes of success or failure.
- 4.1.3. Evaluates the effectiveness of specific training practices across different categories of learners (e.g., men/women, novice/experienced, older/younger, etc.).

For example, the trainer determines the effectiveness of specific instructional techniques regarding the achievement of subgroups of learners and identifies reasons for discrepancies among them.

# Standard 3.3. Monitoring and Managing Learners' Active Engagement and High Expectations

Consciously and continuously scans the workshop or training room to determine if learners are engaged and takes steps to re-engage them if they are not.

#### **INDICATORS**

### 3.3.1. Increases learner engagement.

For example, observes and responds when learners are not engaged and uses appropriate techniques to stimulate active learning such as puzzles or games; learner-facilitated Q&A; physical movement activities; or, by livening up the pace, or by asking learners to talk about themselves in relation to the training content.

### 3.3.2. Communicates high expectations.

For example, the trainer establishes an appropriate affective tone with all learners regardless of their proficiency levels; provides equal opportunities to all learners to engage in challenging learning activities; and, demonstrates respect and appreciation for struggling learners by offering them the same positive affective tone they do for high-proficiency learners.

# Standard 3. 4. Establishes norms and procedures to sustain learners' commitment to active learning and engagement

Consistently and fairly uses appropriate management strategies that acknowledge learners' adherence to or failure to abide by norms of behavior established and agreed on by consensus, ideally, at the beginning of the training.

### **INDICATORS**

### 3.4.1. Establishes ground rules.

For example, the trainer reminds learners of established norms and procedures; reviews current norms and procedures and allows the learners to revise or establish new norms and procedures.

## 3.4.2. Organizes the physical layout of the training space for optimal learning.

For example, the trainer enhances engagement by reorganizing materials, reconfiguring the room and seating arrangement, or by creating learning stations.

# Standard 3.2. Selecting Learner-centered Methods and Techniques Appropriate for Adult Learners

Puts into practice learner-centered principles, methods and techniques to structure and sustain high levels of interest, motivation, and engagement of adult learners in professional development contexts.

### **INDICATORS**

3.2.1. Uses pedagogical content knowledge to introduce new content (concepts, big ideas, skills).

For example, the trainer selects appropriate representations and explanations of new knowledge for efficient processing; summarizes new information; presents new knowledge in multiple ways; and uses a variety of questioning techniques.

3.2.2. Sets up opportunities for practicing and deepening knowledge and skills.

For example, the trainer allows learners to engage with and practice newly introduced knowledge and skills independently; allows learners to reflect on and analyze misconceptions and errors; encourages learners to examine similarities and differences among cross-cutting knowledge and practices; provides opportunities for groups of learners to experiment collectively with new knowledge and skills through collaborative problem solving or projects.

3.2.3. Engages learners in authentic performance assessments (i.e. real-world applications of knowledge and skills).

For example, the trainer engages learners in activities that require them to apply new knowledge or skills in job-embedded contexts such as a project where they must formulate questions and hypotheses, question assumptions, plan strategic goals, experiment, and produce solutions, ideas, or products.

### **DOMAIN III**

## **Training Strategies and Behaviors**

Trainers possess appropriate pedagogical content knowledge to deliver trainings or workshops that ensure the learners' capacity to transfer their learning to the specific workplace contexts for which training is being provided.

# Standard 3.1. Communicating and Monitoring Learning Goals to Drive Learners' Progress

Recognizes the positive effects of goal setting, reinforcing learners' efforts, and uses affirmative feedback and praise on learners' attitudes and motivation, and thus uses effective strategies for communicating learning goals, tracking learners' progress, and celebrating success.

### **INDICATORS**

A NIET trainer...

## 3.1.1. Provides clear learning goals and assessments to measure those goals.

For example, the trainer provides or reminds learners about a specific learning goal.

### 3.1.2. Tracks learners' progress.

For example, uses formative assessment and immediate feedback to help learners chart their individual and group progress on a learning goal.

### 3.1.3. Celebrates learners' success.

For example, the trainer helps learners acknowledge and celebrate their current status on a learning goal as well as gains to their knowledge and skills.

### Standard 2.2. Planning and Preparing Materials, Resources, and Technology

Plans for the appropriate use of traditional materials such as books, flipcharts, DVDs, manipulatives, and for the use of computer and Internet supported technologies to enhance instruction and learning.

### **INDICATORS**

2.2.1. Plans and prepares for the use of available materials.

For example, the trainer identifies and plans for the effective use of conventional and readily available materials to help enhance learners' understanding of the content in a given training context.

2.2.2. Plans and prepares for the use of available technologies.

For example, the trainer identifies the available technologies that can enhance learners' understanding of content in a given unit or activity and decides how to use them most effectively; technologies may include computers, Internet, and both online and offline interactive technology such as learning objects, smart boards, and social media platforms like Facebook, Google Groups, blogs, and wikis.

## Standard 2.3. Planning and Preparing for the Differentiated Needs of Learners

Makes effective use of multiple and appropriate types of assessment data to identify each learner's needs and to develop differentiated learning experiences so that all learners have opportunities to learn.

### **INDICATORS**

2.3.1. Plans how to achieve learning goals for each learner by selecting appropriate strategies, techniques, resources, and materials to differentiate instruction for individuals and groups of learners.

For example, the trainer plans diagnostic activities to assess prior knowledge and competency levels of the learners.

2.3.2. Distinguishes between training needs and other types of employee performance issues or problems and selects what procedures to follow for the latter to be addressed appropriately.

For example, the trainer reviews the job description or performance evaluations (if available) of the target learners and aligns the goals and content of the training units and activities to standards and competences the learners will be held accountable for at the end of the training.

### DOMAIN II

### **Planning and Preparing**

Trainers possess relevant expertise related to the essential knowledge base and competencies of the profession, job, or position for which training is being provided.

### Standard 2.1. Planning and Preparing Curriculum, Units, and Lessons

Plans and prepares for training units and activities for those units based on four fundamental goals: what learners are expected to know and be able to do; how the learners will demonstrate their learning; how the trainer is to respond when learners are not learning; and how to respond when learners demonstrate proficiency.

### **INDICATORS**

A NIET trainer...

2.1.1 . Plans and prepares for effective scaffolding of information within training units and activities.

For example, the trainer organizes content in such a way so that each new concept or skill builds on the previous ones.

2.1.2. Plans and prepares for training units and activities to progress toward deep understanding and transference of knowledge and skills.

For example, the trainer organizes activities within a unit so that learners move from an understanding of foundational concepts, theories, and big ideas to applying these in authentic ways and contexts.

2.1.3. Plans and prepares by taking into consideration official standards and competencies by which the target professionals (learners) will be held accountable.

For example, the trainer ensures that units and activities include relevant concepts and skills identified in the job description or scope of work the ministry or partner organization uses to evaluate the performance of the target learners.

### Standard 1.2. Fostering the Exchange of Ideas and Strategies

NIET training staff and managers practice the free and open exchange of ideas, strategies, and constructive feedback in the professional development of their own and colleagues' expertise; this collegial interaction is the foundation for forming a sustainable professional learning community (PLC) in Domain 4.

### **INDICATORS**

A NIET trainer...

### 1.2.1. Seeks out a coach or mentor for areas of need or interest.

For example, the trainer seeks help and input from colleagues and/or critical friends regarding specific training strategies and behaviors.

### 1.2.2 Mentors other trainers and shares ideas and strategies.

For example, the trainer provides other trainers with help and input regarding specific training strategies and behaviors.

### Standard 1.3. Supporting Systemic Development

The collegiality and professionalism of NIET trainers must translate into support for policies and initiatives of the MoEHE, NIET, districts, and schools.

### **INDICATORS**

A NIET trainer...

### 1.3.1. Adheres to MoEHE and NIET policies, rules, and procedures.

For example, the trainer is aware of and adheres to the policies, rules and procedures regarding professional development at all levels of the educational system of Palestine.

### 1.3.2. Participates in ministry, district and school initiatives.

For example, the trainer is aware of Ministry and NIET professional development initiatives and participates in them according to his or her interests, talents and availability.

## **Trainer Performance Standards**

### **DOMAINI**

### **Professionalism Towards Self and Others**

Trainers demonstrate professional values and ethics essential to those working in the field of professional development and which reflect the fundamental values of respect, honesty, fairness, equality, and integrity. Professionalism towards self and others provides the moral context in which all the other Domains function.

### Standard 1.1. Promoting a Positive Work Environment

NIET training staff and managers interact with and engage one another in activities that create a professional environment that fosters everyone's development.

### **INDICATORS**

A NIET trainer...

### 1.1.1. Promotes positive interactions about colleagues.

For example, the trainer interacts with other trainers and colleagues in a positive/constructive manner so as to prevent negative or unhelpful conversations about other trainers or fellow staff members.

### 1.1.2 Promotes positive interactions about learners (trainees) and their peers and supervisors.

For example the trainer interacts with learners and their supervisors in a positive/constructive manner so as to prevent negative or unhelpful conversations about learners (trainees) particularly in private with their peers or supervisors.

# Standard 5.2. Recruit and Support Diverse Participants

Upholds policies and practices to recruit diverse candidates for positions and vacancies, and provides new hires and existing staff with an array of social and professional support mechanisms to enhance their job performance and continuous professional development.

#### **INDICATORS**

#### 5.2.1. Diversity

Institutes practices and policies to recruit, hire, and support diverse staff and other professionals who engage in the work of NIET.

#### 5.2.2. Global mindset

Establishes norms and practices designed to nurture and reward a global mindset, where staff welcome and respect different perspectives, demonstrate empathy, think and behave in flexible ways about interpersonal differences, and champion individual and cultural diversity.

#### 5.2.3. Monitoring equality of opportunity

Implements processes to monitor, evaluate and improve NIET's capacity to provide equitable professional learning opportunities and resources for its staff and clients.

# **Diversity, Equity and Global Consciousness**

NIET develops and supports the recruitment, knowledge, skills, and dispositions of staff resulting in professional learning and growth for all, and ensures the capacity of its staff, clients and partners (local and global) to interact on the basis of respect for their shared humanity in an increasingly interconnected world.

# Standard 5.1. Equitable Opportunities to Learn and Grow Professionally

Provides its staff and clients equal access to opportunities and resources for learning and professional development, and establishes a mechanism to systematically evaluate, revise, and develop policies and practices to ensure equitable opportunities and outcomes for all.

#### **INDICATORS**

# 5.1.1. Equitable learning opportunities and outcomes

Implements processes, with the cooperation of its partners, to ensure and evaluate the extent that its professional development strategies and activities create equitable learning opportunities and outcomes for its diverse clientele.

# 5.1.2. Ethical leadership and management

Creates the conditions for all levels of NIET's leadership to model, uphold and reward practices that embody the values of democracy, fairness, gender equity, social responsibility, and local and global sustainability.

#### Standard 4.3. Roles

Ensures the effectiveness, suitability and sustainability of job performance through welldefined and regularly updated job descriptions, performance criteria, and by supporting mechanisms for continuous professional development.

#### **INDICATORS**

# 4.3.1. Boundary-spanning roles

Creates and modifies existing roles (i.e. job positions and their respective scopes of work), moving beyond traditional roles and organizational borders to encourage, develop, and support boundary-spanning roles and skills.

#### 4.3.2. Updating job descriptions

Establishes and regularly updates job descriptions for roles that include qualifications for entry, performance criteria, and processes for entry and exit.

# 4.3.3 Mechanisms for new employee induction and development

Provides induction for new hires and a range of professional development opportunities for staff members whose job descriptions require updating.

# 4.3.4. Mechanisms for mentoring and systems development

Provides additional training skills to staff members who have mastered higher-level training competencies so as to enable them to mentor and develop new trainers and to help scale-up and sustain NIET's training systems.

#### Standard 4.2. Resources

Strategically allocates its human and material resources in order to advance the success of its mission and the mission of its partners with whom it shares mutual commitments, goals and objectives.

#### **INDICATORS**

#### 4.2.1. Strategic allocation of resources

Acquires and allocates resources to support the work of its staff including time, space, incentives, professional development, leadership, technology, plus other resources available through the Ministry, to advance the strategic goals of NIET.

# 4.2.2. Monitoring organizational budget

Develops and monitors an annual budget to ensure resources are available and that such resources permit NIET's staff to work during their regular work day, but also provides rewards or incentives to staff who must work overtime.

#### 4.2.3. Allocation of knowledge and information

Develops internal channels for cascading information throughout NIET to ensure that its workforce can access and exchange information and knowledge relevant to their tasks and responsibilities.

#### 4.2.4. Technology for organizational management

Deploys appropriate technology to its operations (e.g., management tasks; service production; financial management; handling knowledge and information; interacting with stakeholders, etc.) and provides staff with requisite training for the effective use of technology.

# Structures, Resources, and Roles

NIET uses its authority and resources to articulate its mission and establishes leadership structures that support the learning and development of its human resources as well as those of its clients and partners. NIET ensures that structures, programs, resources and decisions support the missions of both NIET and its partners. NIET creates new roles and modifies existing roles of its human resources to achieve its mission.

#### Standard 4.1. Leadership Structures

Guarantees that individuals in positions of leadership and authority are engaged in communication, consultation, and decision-making within and across the units comprising NIET and permits them to meet regularly with counterparts and key stakeholders from partner institutions for effective oversight of mutual commitments and collaborative work.

#### **INDICATORS**

#### 4.1.1. Oversight of collaborative work

The work, administrative, and support structures of NIET engage and include managers and staff from all departments, as well as individuals in leadership positions from its partner institutions, in the systematic oversight of collaborative work.

#### 4.1.2. Systemic leadership

Leadership structures at all levels of NIET build the organization's culture, capacity, and engagement of its human resources so that all strategies, processes, and practices are enabled to support the achievement of overall organizational goals and objectives.

#### 4.1.3. Shared leadership

Leadership structures create and encourage conditions for the delegation of authority, responsibilities and competencies, including accountability, of its human resources (i.e., NIET empowers its staff to exercise shared leadership).

## 4.1.4. Readiness for innovation

Creates and develops a culture and readiness for innovation by training, benchmarking, forming professional learning communities and collaborative teams, and by fostering an environment for gaining ideas, initiatives and suggestions from staff for the development of NIET's plans, strategies, goals and processes.

#### 4.1.5. Transparent leadership

Individuals in positions of authority enact and support a transparent leadership based on mutual trust, respect, and feedback, and model open communication in a way that motivate staff at all levels to improve and leverage their competencies for NIET's success.

# Standard 3.2. Intra-organizational

Creates structures, processes and practices within and across units to foster systematic and frequent collaboration to solve everyday work problems; to develop and share best practices; and to foster a climate of mutual respect and trust that fosters everyone's willingness to share ideas, acknowledge gaps in knowledge or skills, ask difficult questions, and actively engage with colleagues to accomplish the strategic objectives of NIET's mission.

#### **INDICATORS**

#### 3.2.1. Open dialogue and empowerment

Promotes a culture of open communication, dialogue, and teamwork in which NIET's employees are involved in the development of plans, strategies, goals and processes, and encouraged to help identify and implement improvement activities.

#### 3.2.2. Consensus building

Seeks agreement and/or consensus between managers and employees on goals and on the ways of measuring goal achievement.

#### 3.2.3. Feedback for organizational change

Creates mechanisms to ensure that all employees are provided feedback to improve the performance of teams and individuals, and to welcome recommendations from employees by responding to constructive feedback.

#### Collaboration

NIET and its clients and partners systematically move from independent to interdependent practice by committing themselves and each other to engage jointly in work focused on implementing NIET's mission. NIET works collaboratively with its partners to design roles and structures to improve outcomes for its clients and partners. NIET works with its partners to systematically recognize and celebrate their joint contributions to the success of each other's missions.

# Standard 3.1. Inter-organizational (partnerships)

Uses its shared work with partners to improve outcomes for staff and other professionals through consultation and collaborative decision-making, and by clarifying norms, roles, expectations, and resource allocations that support the mutual commitment of NIET and its partners in accomplishing their common goals and objectives.

#### **INDICATORS**

# 3.1.1. Manages good relations

Manages effective dialogue and relations with the ministry and with all relevant stakeholders who have an interest in the mission of NIET and its activities.

#### 3.1.2. Building partnerships

Develops and maintains partnerships and networks with other players and important stakeholders in the setting of output and outcome targets and the development of NIET's management system.

# 3.1.3. Engaging partners in implementation of strategy and plan

Involves partners in the process of deploying strategies and planning and in prioritizing stakeholders' expectations and needs.

# 3.1.4. Engaging partners in assessing organizational performance

Involves clients and partners in the design and improvement of NIET's services (e.g. by means of surveys, feedback, focus groups, or inquiries concerning the suitability of services or products).

# 3.1.5. Managing NIET's digital profile

Ensures the accessibility of appropriate and reliable online information on NIET and its activities so as to support how NIET interacts with and supports the needs of its clients and partners.

# 3.1.6. Terms of reference

Works collaboratively with its clients and partners to set terms of reference for clarifying expectations and responsibilities of their mutual roles, structures and, where appropriate, resource allocations to accomplish goals and objectives.

# Standard 2.2. Professional Learning Community

Creates supportive structures and processes for staff to collaborate in groups of critical friends to analyze and reflect on their practice and to share information and knowledge within and across NIET's units in order to improve and/or develop strategies for accomplishing the organization's strategic goals and objectives.

#### **INDICATORS**

#### 2.2.1. Supportive environment

Creates a supportive environment for adult learning where staff members feel comfortable sharing what is on their minds, expressing differences of opinion, and talking about problems and disagreements.

#### 2.2.2. Provision of time and resources

Provides time and resources for staff members in each of NIET's units to meet with and learn from colleagues from other units and with experts from outside of NIET, and ensures that information and new knowledge are quickly communicated within and across units and directed to managers and key decision makers.

# 2.2.3. Knowledge management infrastructure

Supports the development of a knowledge management infrastructure to capture, distribute and archive the intellectual capital produced by its staff and, when permissible, by its clients and partners, and to encourage knowledge-sharing, collaborative learning, and the cultivation of an institution-wide knowledge culture.

# **Learning Organization**

NIET is a learner-centered community of practice that supports the integrated learning and development of its staff and clients through inquiry-based communities of practice grounded in reflective practice and action research. NIET believes that adults and children learn best in the context of learner-centered, experiential situations and authentic learning contexts.

As a learning organization, NIET champions change by enabling its staff to continually create, acquire and transfer knowledge and skills in order to improve individual practice and enhance policies and performance of NIET and its partners and clients.

# Standard 2.1. Inquiry-Based and Job-Embedded Professional Development

Tailors professional development to meet the short- and long-term performance objectives of individual staff members and provides them with professional development opportunities and resources for conducting action research in their authentic work context.

#### **INDICATORS**

#### 2.1.1 Data-driven professional development

Work and practice are results-based and focused on integrating learning, accountability, and professional development to ensure high levels of learning among its staff, clients and partners.

#### 2.1.2 Inquiry-cycle and reflective practice

Supports the integrated learning and development of its staff, clients, and partners in communities of practice engaged in processes of reflective practice, action research, and documentation of change in the individual's attitudes, values, beliefs, knowledge, and skills.

#### 2.1.3 Global perspectives

Extends the scope of its learning community by establishing relationships and networks with multiple institutions locally, nationally and internationally.

# Standard 1.3. Program Impact

Demonstrates the impact of its programs and activities on staff and client learning and their professional developmentand job performance (e.g. trainer performance, school leadership, classroom instruction) and shows evidence of the satisfaction of its stakeholders, clients (i.e., trainees) and partners with the relevance and effectiveness of its activities.

#### **INDICATORS**

# 1.3.1. Monitoring and evaluation of operations

Develops and regularly monitors and evaluates performance, processes, and results at all levels of its internal operations and in all aspects of the services it provides to its clients and partners.

# 1.3.2. Monitoring of training

Systematically collects and studies data to know how well training participants are learning and uses results to make decisions and drive actions to ensure high levels of learning for all.

#### 1.3.3. Impact evaluation

Collects and documents evidence from multiple sources to demonstrate that its approaches and practices contribute to expected levels of professional growth as required by the Ministry for its administrators, managers, school principals, teachers, and other professionals.

# 1.3.4. Reporting and public relations

Uses conventional and electronic communications and social media to link with school districts, universities, and other constituencies and to inform the public, policy makers, and professional audiences of its work and impact.

# Standard 1.2. Managing Information and Knowledge

Identifies the organization's information and knowledge requirements for reaching its strategic goals and ensures that knowledge and information are systematically stored, managed and accessible to all appropriate staff who need it to perform their jobs effectively; NIET also shares critical information and knowledge with key partners and other stakeholders according to their needs.

# **INDICATORS**

#### 1.2.1. Framework for project management

Establishes a framework for project management and teamwork and links it to an effective management information system.

#### 1.2.2. Management of information

Develops systems for managing, storing and accessing information and knowledge in accordance with NIET's strategic and operational objectives.

#### 1.2.3. Needs assessment

Systematically gathers and analyses information about stakeholders, their needs and expectations, and regularly analyses NIET's own internal strengths and weaknesses, and identifies opportunities and threats external to NIET.

#### 1.2.4. Transparency in reporting

Ensures transparency of NIET's operations, decisions and development (e.g. by publishing annual reports, holding press conferences and posting information on the Internet).

# **Organization Performance Standards**

#### Domain 1

# **Accountability and Quality Control**

NIET is accountable to itself, to its partners in the MoEHE, to its international partners, and to the public for upholding the highest professional standards for continuous professional development. NIET defines clear criteria at the institutional and individual levels for participation and works collaboratively with its partners to develop assessments, collect information, and use results to systematically examine its practices and establish outcome goals for the improvement of ministry personnel, school principals and teachers, and other professionals. NIET demonstrates impact at the local, district, and national levels on policies and practices affecting its work.

# Standard 1.1. Strategy and Planning

Develops and prioritizes a clear set of strategic goals and objectives based on policies and strategies of the MoEHE and in light of available resources and stakeholders' needs. NIET's strategy defines key outputs and outcomes (impact) and translates its strategy into work plans, programs, operational objectives, measurable targets, and creates mechanisms for ongoing monitoring and evaluation to support results-based management and improvement.

#### **INDICATORS**

# 1.1.1. Harmonization of policies and strategies

Identifies relevant education policies affecting NIET and ensures that NIET's objectives and goals are aligned with the Ministry's policies and strategies.

# 1.1.2. Operationalization of strategy and planning

Translates its mission and vision into strategic and operational goals and actions, and operationalizes its objectives into relevant plans and tasks for each of its departmental units and individuals within them.

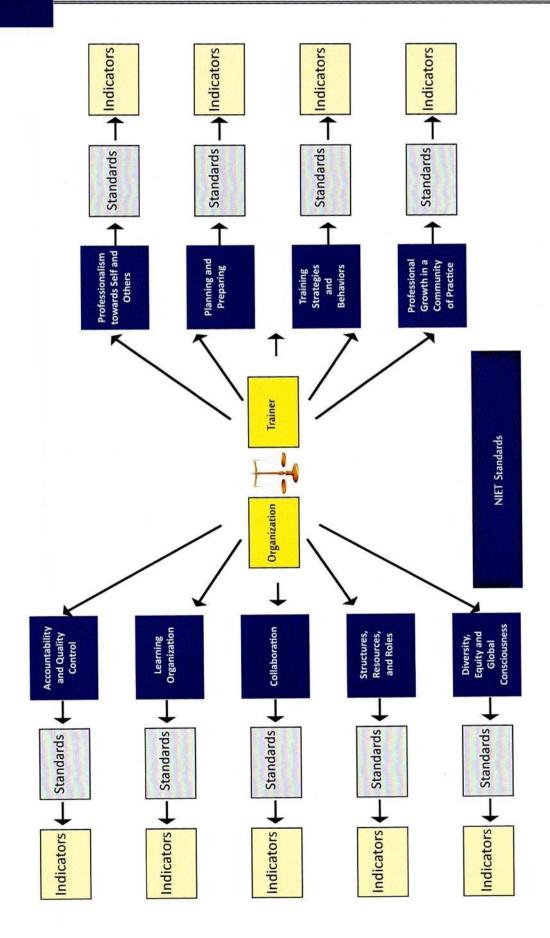
#### 1.1.3. Monitoring performance

Analyzes needs and proposes solutions and develops a system of measurable strategic and operational goals for monitoring its performance.

#### 1.1.4. Allocation of resources

Balances tasks and resources as well as long- and short-term pressures and stakeholder requirements and allocates resources to processes based on their relative importance in contributing to NIET's strategic goals.

# **Table 1. Major Domains**



# **Purpose and Structure of the Standards**

The standards have multiple purposes. As performance standards for NIET as an organization, the standards will assist NIET to:

- Assess the quality assurance of its day-to-day operations.
- Guide the annual self-assessment of the efficiency, productivity, and effectiveness of NIET's operations measured against its annual strategic plan.

At the level of trainer performance, the standards will assist NIET to:

- Improve the recruitment and hiring of new trainers.
- · Guide the induction process of new trainers.
- Facilitate coaching and mentoring among staff in communities of practice.
- Develop rubrics and instruments for peer observation as well as for annual performance reviews.
- Support the continuous professional development of NIET's National Cadre of Teacher Educators.

The Organization Performance Standards fall into five domains while the Trainer Standards are divided into four (Table 1). Each domain consists of a set of standards and relevant indicators. Every domain, standard and indicator includes a brief statement that defines and clarifies its precise meaning and intent. These descriptions will be helpful in creating assessment tools and rubrics. Additionally, indicators for each Trainer Standard describe representative behaviors that a trainer would be expected to perform.

# Introduction

The National Institute for Educational Training (NIET) contributes to improving the quality of teaching and learning by supporting the continuous professional development of school leadership and classroom instruction, and by building the capacity of the Ministry of Education and Higher Education staff who implement educational policies and initiatives at all levels of the educational system. Through these efforts, NIET aspires to be recognized nationally, regionally, and internationally as a leading advocate for and provider of high quality professional development of educators, school leaders, and teacher educators.

This aspiration was partially realized in June 2014 when NIET, with support from its international partner, the Leadership and Teacher Development (LTD) Program, funded by USAID and managed by AMIDEAST, established the National Cadre of Teacher Educators. This accomplishment marked NIET's completion of a year-long capacity building initiative, the Teacher Educator Enhancement Program (TEEP). The TEEP engaged NIET's training staff and a group university faculty in a community of practice where they worked individually and collaboratively in recurring cycles of reflective inquiry and action research.

NIET has long recognized, however, that what has been missing from its mission and vision is a transparent set of standards of organizational accountability and quality assurance coupled with standards and mechanisms for guiding the continuous professional development of its cadre of trainers. To address this gap, NIET's leadership and senior management began working jointly with LTD in October 2014 to develop a set of organizational standards and performance standards for trainers.

This document presents the results of this effort. In formulating the standards, a comprehensive review was undertaken in January 2015 of previous frameworks, protocols, instruments and materials relating to training competencies developed by NIET's many international partners, including the Palestinian-Finnish Education Programme (PALFEP), AMIDEAST, University of Massachusetts, Amherst, the World Bank Teacher Education Improvement Project (TEIP), and others. The big difference between this and previous efforts is that these new standards are deliberately aligned with the mission and vision of NIET and, furthermore, are linked coherently to the policies and strategies of the Ministry of Education and Higher Education.

Additionally, many sources of institutional and professional standards relevant to training and teacher educator contexts were reviewed. These included the European Union's Common Assessment Framework (CAF) developed to assist the continuous improvement of public administrations; Standards for Professional Development Schools, developed in the United States by the National Council for Accreditation of Teacher Education (NCATE); Standards for Teacher Educators developed by the Association of Teacher Educators in the United States; and, the Professional Standards for Teachers and Trainers developed by the UK-based Education and Training Foundation.

# Contents

Introduction	4
Purpose and Structure of the Standards	5
Organization Performance Standards	7
Trainer Performance Standards	

This booklet is made possible by the generous support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The contents are the responsibility of the Palestinian Ministry of Education and Higher Education and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.

# Organization and Trainer Performance Standards for the National Institute for Educational Training (NIET)







معايير الأداء المؤسساتي والمدربين للمعهد الوطني للتدريب التربوي

شباط ۲۰۱٦

