



منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة  
مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية  
للدول العربية- بيروت

الجمهورية العربية السورية  
وزارة التربية  
اللجنة الوطنية السورية لليونسكو

**ورقة العمل السورية حول:  
(الجودة والابتكار في مجال التطوير المهني للمعلمين "قضايا وتحديات")  
مؤتمر المعلمين المعني بالهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة  
بيروت في 14- 15 /كانون الأول /ديسمبر 2017**

**الأستاذ الدكتور فرح سليمان المطلق  
معاون وزير التربية**

× شغلت مسألة إعداد المعلم أو المدرس قبل الخدمة وفي أثنائها بال المؤسسات التعليمية دائماً، لما لها من أهمية في تمكين المعلم من القيام بواجباته المهنية ومواجهة المستجدات العلمية والتربوية والوظيفية في تخصصه، وتبعاً لما تخططه السياسة التربوية، وما تضع من أهدافٍ ينبغي أن تكون متحصلة في المخرجات البشرية لهذا النظام التعليمي أو ذاك، وتبرز أهمية تمكين المعلم جلية عندما تكون هناك مناهج جديدة ومتطورة، فيصبح هذا المكوّن الأساسي في العملية التعليمية قادراً على إنجاز وتحقيق ما هدفت إليه هذه المناهج، وإلا فإن هذه المناهج مهما روعي في تجويدها، فإنها لن تحقق الأهداف المرجوة منها، ما لم يتوفر لها المعلم القادر المدرك لأهدافها ومحتواها وفلسفة بنائها، وتعرف استراتيجيات التعليم والتعلم المناسبة لتدريسها، واختيار أساليب واستراتيجيات التقييم المناسبة لها. كما يلحظ أنّ المهمات والأدوار المنوطة بالمعلم تتبدل تبديلاً سريعاً وكثيراً، ذلك في ظل المعرفة العلمية والثقافية والمفاهيم العصرية للتربية، ويتطلب هذا كله من مؤسسات إعداد المعلم أو المدرس أن تعدّل برامجها الدراسية لتواكب التطورات والتغيرات الحديثة والمستمرة، وبالتالي تلائم متطلبات الواقع المعاصر وتحديات المستقبل.

× أما في مجال إعداد هذا المعلم ونوعيته، فإنّ معظم المربين يتفقون على ضرورة أن يكون هذا الإعداد مرتبطاً بما ينبغي على المعلم عمله بعد تخرجه، وما تتطلبه مهنته من كفايات وسمات معينة كي يستطيع أن يؤدي أدواره التي سيوكل إليه تنفيذها في مهنته المستقبلية، وتعد حركة التربية القائمة على الكفايات من ملامح التربية الحديثة وأكثرها انتشاراً في المؤسسات التربوية المعينة بإعداد المعلمين وتدريبهم، إذ طرأت على برامج إعداد المعلمين وتدريبهم في السنوات الأخيرة تطورات من أبرزها توجّه هذه البرامج نحو اعتماد مبدأ المهارة والكفاية عند تصميم تلك البرامج وإعدادها، ومن الضروري أن ندرك أنه بالإضافة إلى ما سبق، ثمة قضية أساسية ألا وهي الصفات الشخصية للمدرّس التي تؤثر أيما تأثير في المتعلّم. والعملية التعليمية التعليمية.

- × **ثانياً- المعلم حجر الأساس في التحول المجتمعي وأسس الارتقاء به .**
- × **يبدأ التحول المجتمعي من المؤسسات التربوية والمعلم فيها هو الركن المهم والمحوري في التأثير ولا سيما في أداء المتعلمين مقارنة مع المكونات الأخرى للعملية التعليمية، لذا يبدو أن الاستثمار في الارتقاء بجودة أداء المعلم وتحسين ظروف عمله يقود إلى أن يكون حجر الأساس ليس في العملية التربوية فحسب بل في التحول المجتمعي الشامل .**
- × **كما أن المعلم يتحمل مسؤولياتٍ كبيرة، ويقوم بمهام معقدة، ويعاني من تدهور ظروف عمله، وافتقاره إلى حافزٍ يبشر بتحسين ظروفه المادية وأحواله الاجتماعية، والعمل علي تجاوز واقعه، لأنه من خلال العودة إلى التاريخ المهني للمعلم نرى أن معظم المعلمين وطفوا أو التحقوا بالمهنة من خلال مراتبٍ قليلة.**
- × **ومن العدالة بمكان أن نغير هذه الفئة المهنية المعول عليها القيام بدور اجتماعي ووطني فعّال كلّ الاهتمام، لأنّ المعلم كان وما يزال ركيزة العملية التعليمية ومن أجل تحقيق التنمية المهنية للمعلم، لا بدّ من توجيه الاهتمام إلى الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية في حياة هذا المعلم، حيث هذه الجوانب ما تزال تشغل الأذهان.**
- × **وكي نرفع مستوى أداء المعلم لا بدّ من زيادة فعاليته في أداء مهماته والحكم والفيصل في ذلك، هو مدى التزامه معايير جودة الأداء في التخطيط والتدريس والتقويم ومختلف نواحي عملية التعليم.**
- × **كما ينبغي أن تعكس برامج إعداد المعلم أساسيات تربوية تضمن جودة أدائه، مما يتطلب تطوير برامج إعداد المعلم في كليات التربية وتطوير البرامج التدريبية له وأساليب تقويمه في أثناء الخدمة وفق المعايير المعاصرة.**

## × ثالثاً- سياسات التطوير المهني للمعلمين في سورية، والأحكام القانونية.

- × لا بدّ في البداية من الإشارة إلى أن الجمهورية العربية السورية تستخدم مصطلحي (معلم- مدرس) معلم للحلقة الأولى من التعليم الأساسي (الصفوف الستة)، ومدرس للحلقة الثانية من التعليم الأساسي والمرحلة الثانوية، وبقي إعداد المعلمين لمختلف مراحل التعليم في سورية بعد الاستقلال يتم في كليات المعلمين التي تخرج مدرسين اختصاصيين وفق النظام الجامعي التكاملي.
- × كما كان يتم إعداد المعلمين للصفوف الستة الأولى من التعليم الأساسي في دور المعلمين التي كانت تقبل الطلبة الحاصلين على شهادة الدراسة الإعدادية، وتدرّسهم مدة عام دراسي، ثم أصبحت مدة الدراسة سنتين، ومن ثم ثلاث سنوات فأربع سنوات، ثم تبدل نظام الإعداد في دور المعلمين التي أصبحت تقبل الطلبة الحاصلين على شهادة الدراسة الثانوية وتدرّسهم مدة سنة في البداية، ومن ثم أصبحت مدة التدريس سنتين تحت مسمى (الصف الخاص) الذي ألغي نهائياً منذ أكثر من عشر سنوات، وأنيطت مهمات إعداد المعلمين والمدرسين بوزارة التعليم العالي، وتحديداً بكليات التربية في الجامعات السورية.
- × وتقوم كليات التربية في سورية حالياً بإعداد المعلم للتعليم ما قبل الجامعي في مستويات ثلاثة:
- × أ-إعداد المدرس/ة المتخصص للحلقة الثانية من التعليم الأساسي والمرحلة الثانوية.
- × ب-إعداد معلم/ة الصف للحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- × ج- إعداد معلم/ة رياض الأطفال.
- × وتحرص كليات التربية في إعداد المعلم على أن يشتمل الإعداد على مجالات أربع هي: - الدراسات التخصصية العميقة في المادة. -الثقافة العامة. -استخدام منهج البحث في التخصص. -التأهيل التربوي في التخصص.

### 3/1 - إعداد المدرس الاختصاص للحلقة الثانية من التعليم الأساسي والمرحلة الثانوية.

تتضمن اللائحة الداخلية لكليات التربية نوعين من إعداد المدرس الاختصاص للحلقة الثانية والمرحلة الثانوية: أ- إعداد تنبجي عبر دبلوم تأهيل تربوي يلي الإجازة في جميع التخصصات. ب- إعداد تكاملي في جميع الاختصاصات التدريسية عبر إجازات تربوية في جميع الاختصاصات؛ إذ يتخرج المدرس الاختصاصي بعد خمس سنوات؛ ويحمل إجازة في التربية -تخصص (رياضيات - تاريخ...). لكنها (ما زالت غير مفتحة ويقتصر الإعداد على النوع الأول (التابعي)، وذلك لأسباب عديدة أبرزها نتائج الدراسات التي أوضحت فاعلية الإعداد التتابعي وتفوقه على الإعداد التكاملي.

### إنّ المدرس في سورية يعدّ في النظام التتابعي على النحو الآتي:

3/1/1 - الإعداد العلمي التخصصي (في مرحلة الإجازة): ونقصد به جميع الدراسات التخصصية والعمامة التي تقدم في مرحلة الإجازة في كل تخصص على حده (رياضيات، أو فيزياء، أو تاريخ، أو جغرافيا،...); إذ يعمل الإعداد الأكاديمي على تطوير قدرات الفرد في مجال مادة تخصصه والمواد الأخرى ذات الصلة بها إضافة إلى الثقافة العامة خارج دائرة تخصصه ( وهذا ليس مجال تخصص كلية التربية).

3/1/2 - الإعداد التربوي والنفسي (التأهيل التربوي): هو الإعداد في دبلوم التأهيل التربوي لمهنة التدريس الذي يهدف إلى جعل تدريس أي مادة مهنة تقتضي من المدرس إتقان الأداءات التي يتطلبها تدريس المادة، وهذه الأداءات هي مجموعة من المهارات والخبرات والاتجاهات الضرورية لممارسة مهنة تدريس المادة؛ لذا يتضمن الإعداد المهني للمدرس قدراً من المعرفة التربوية والنفسية تمكنه من حسن التصرف لتوفير أفضل الظروف والشروط للموقف التعليمي الذي يسمح بحدوث التعلم المثمر، ويتم ذلك عبر تربية عملية تترجم المعلومات التربوية إلى سلوك حقيقي، يمنح الطالب/المدرس قدرة على تناول المادة الدراسية على مستوى يلائم طلابه وبأسلوب يراعي الفروق الفردية بينهم، كما يستخدم أساليب وتقانات يصبح الطالب/المدرس من خلالها أكثر قدرة على تنشيط طلابه وجعلهم مشاركين وإيجابيين في تحصيل المعرفة واستخدام مهارات التفكير وتكوين القيم والاتجاهات والمهارات التخصصية التي تتطلبها المادة المرغوب فيها اجتماعياً وعلمياً، إضافة إلى ذلك تسعى الكلية إلى ربط الإعداد التربوي بالتعليم في وزارة التربية الميدان التطبيقي لعمل خريجيها.

لذلك يشمل التأهيل التربوي المجالات الآتية:

أ- في المجال التربوي: يتضمن: المناهج التربوية، وتقنيات التعليم، ودمج التكنولوجيا بالتعليم، والإدارة المدرسية وإدارة الصف والتفاعل الصفّي، والتربية لذوي الاحتياجات الخاصة، والتربية العامة وفلسفة التربية، والتربية المقارنة ونظام التعليم في سورية، وطرائق التدريس العامة، وطرائق التدريس الخاصة، والتربية العملية.

ب- أما في المجال النفسي: فيتضمن: الصحة النفسية، وعلم نفس النمو وعلم نفس المراهقة، وعلم النفس التربوي، والإرشاد المدرسي، والقياس والتقويم.

## × 3/2- إعداد معلم الصف للحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

× تتضمن اللائحة الداخلية الحالية لكليات التربية برنامج إجازة معلم صف تُعدُّ المعلم لتعليم جميع المواد الدراسية العلمية والأدبية في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؛ إذ يتضمن برنامج الإجازة المجالات الآتية:

× 3/2/1- الإعداد العلمي الأكاديمي في جميع المواد العلمية والأدبية (الرياضيات، العلوم، والفيزياء والكيمياء، والتربية الفنية والتربية الموسيقية والتربية الرياضية، واللغة العربية، والدراسات الاجتماعية والتربية الدينية).

× 3/2/2- الإعداد التربوي والنفسي: ويشمل: المناهج وطرائق التدريس العامة والخاصة، والتربية العملية، وتقنيات التعليم، والتقويم والقياس، والصحة النفسية، وعلم النفس التربوي، وعلم نفس النمو، والفروق الفردية، والتربية البيئية والسكانية، والتربية المهنية، والتربية المدنية، والتربية العامة وفلسفة التربية والاتجاهات التربوية المعاصرة.

× 3/2/3- الثقافة العامة: وتشمل الثقافة القريبة من الاختصاص أو خارج دائرة الاختصاص.

× 3/2/4- تربية عملية: تترجم المعلومات التربوية إلى سلوك عملي في الميدان عبر مواقف تعليمية تعلمية حقيقية في مدارس الحلقة الأولى التابعة لوزارة التربية.

× قامت كليات التربية بتطوير خطة إعداد الجانب المهاري من خلال الآتي:

× -تفعيل التربية العملية داخل الكلية من خلال التعليم المصغر وتوفير البنية التحتية اللازمة.

× -تفعيل التدريب في مخابر تقنيات التعليم وتوفير المخابر والتقنيات اللازمة.

× -تطوير مهارات الإعداد العملي في مقررات الكيمياء والفيزياء، وعلم الأحياء والبيولوجيا من خلال تفعيل المخابر وتوفير البنية التحتية اللازمة.

× وتسعى الكليات بالتعاون مع وزارة التربية لتحويل برنامج إعداد معلم الصف أكثر وظيفية وقدرة على تمكين الدارسين فيه من تعليم مختلف المواد في الصفوف الستة الأولى من التعليم الأساسي، وستعقد ورشة عمل في هذا الشهر لهذه الغاية ومن أجل تطوير مناهج كليات التربية.

### × 3/3 - إعداد معلم /ة رياض الأطفال:

- × تتضمن اللائحة الداخلية الحالية لكلية التربية برنامج إجازة تربية الطفل تُعدُّ معلمين مشرفين أو معلمات مشرفات في رياض الأطفال؛ إذ يتضمن برنامج الإجازة المجالات الآتية:
- × 3/3/1- الإعداد العلمي الأكاديمي في جميع المواد العلمية والأدبية التي تدرس في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- × 3/3/2- الإعداد التربوي والنفسي: وتشمل: المناهج وطرائق التدريس العامة والخاصة، والتربية العملية، وتقنيات التعليم، والتقويم والقياس، والصحة النفسية، وعلم النفس التربوي، وعلم نفس النمو، والفروق الفردية، والتربية البيئية والسكانية، والتربية المهنية، والتربية المدنية، والتربية العامة وفلسفة التربية واتجاهات تربوية معاصرة.
- × 3/3/3- الثقافة العامة: ويشمل الثقافة القريية من الاختصاص أو خارج دائرة الاختصاص.
- × 3/3/4- التربية العملية: تترجم المعلومات التربوية إلى سلوك عملي في الميدان عبر مواقف تعليمية تعلمية حقيقية في رياض الأطفال الخاصة والعامة التابعة لوزارة التربية، وبعض الوزارات والمؤسسات الرسمية الأخرى.
- × وقامت كليات التربية بتطوير خطة إعداد الجانب المهاري من خلال الآتي:
- × -تفعيل التربية العملية رياض الأطفال.
- × -تطوير مهارات الإعداد العملي من خلال توفير روضة نموذجية للتدريب في الجامعة مستوفية البنية التحتية اللازمة.

## رابعاً- الجودة والابتكار في ممارسات التطوير المهني للمعلمين.

### 4/1- مفهوم الجودة:

لقد تعددت تعريفات الجودة وتباينت حسب الفلسفات الموجودة في المجتمع، وليس هناك تعريف واضح وشامل لها ولا سيما في المجال التربوي، ويمكن تعريف الجودة من خلال الاسم الذي اشتقت منه وهو Quality، وبالاصل مشتق من الكلمة اللاتينية Qualitas، التي تعني جوهر الشيء أو الشخص ودرجة صلاحه.

وتعني في الإنتاج تصميم وتصنيع وبيع منتجات ذات جودة ترضي الزبون عند استعماله لها، وبأنها توجيه الجهود واستثمار الطاقات المختلفة للعاملين في مجال الإدارة.

ومن تعريفات الجودة:

الملاءمة للاستعمال أو الغرض، والمطابقة لمتطلبات محددة، وإرضاء الزبون أو إسعاده، وهي درجة التميز،

وهدفها الأساس إرضاء الزبون سواء كان داخل المؤسسة أم خارجها، ويتم حشد جهود المؤسسات لتحقيق هذا الهدف.

### 4/2- أهمية إعداد المعلم وفق معايير الجودة:

الجودة الشاملة فلسفة مشتركة ومترابطة تهدف إلى تلبية احتياجات متلقي الخدمة المتغيرة، وهي ثقافة مشتركة تشكل جوهر هوية المؤسسة، لذلك يجب العمل على بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة يشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، ومن ثم تحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة، ومن هنا تأتي أهمية إعداد المعلم وفقها وكى يكون للجودة الشاملة وجود في مجال التطبيق الفعلي، لا بد من وجود بعض صفات التنظيم الناجح لإدارة الجودة الشاملة وهي:

حشد جهود العاملين داخل المؤسسة لخدمة الأهداف الرئيسية.

المعرفة بأهداف وإستراتيجيات المؤسسة، وبشكل خاص بما يتعلق بجودة العمليات والإجراءات.

قيام المؤسسة على ثقافة العمل الجماعي.

تحقيق التطور النوعي وبشكل مستمر.

التغذية الراجعة.

### 4/3- مواصفات برامج إعداد المعلم وفق معايير الجودة:

يجب أن تتضمن:

رفع مستوى أداء جميع المعلمين في المدرسة.

تحقيق حلّ المشكلات بالطرائق العلمية الصحيحة، والتعامل معها من خلال الإجراءات الصحيحة والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.

كيفية العمل بروح الفريق الواحد بين جميع الإداريين والمعلمين بالمدرسة.

الجودة الشاملة وأهدافها.

معرفة مؤشرات غياب الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية.



#### 4/4- معايير أداء المعلم وفق معايير الجودة:

إن ما يقصد بمعايير أداء المعلم هو الوصف التفصيلي لما ينبغي أن يعرفه المعلم، ويؤمن به ويستطيع أن يقوم به في أثناء التعليم داخل الصف، ويشمل توقعاتنا لتلك المعارف والاتجاهات والمهارات التي تظهر في أداءات المعلم للوصول إلى مستوى أداء يؤهل المعلم للحصول على شهادة مهنية.

أما لماذا معايير أداء المعلم؟ وضرورة اقترانها بالجودة فذلك من أجل:

تحويل التعليم من وظيفة إلى مهنة.

ب- أن يصبح المعلم إنساناً دائم التعلم ودائم السعي نحو إتقان رسالته ومهنته.

ت- تمكين المعلم على التقويم الذاتي والارتقاء بأدائه.

ث- تجويد برامج إعداد وتأهيل المعلمين.

ج- الارتقاء بالتوقعات من نواتج التعلم.

علماً بأنه بدأ التفكير بالارتقاء بجودة التعليم وأداء المعلم منذ **2006م** في إطار شراكة واسعة شملت عدة منظمات (جامعة الدول العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، منظمة الأمم المتحدة للطفولة)، توجت بإقرار الإطار الاسترشادي وكانت ثمة خطوات سبقت ذلك منها:

القيام بدراسات حول إعداد المعلمين وظروف العمل وأشكال ضمان الجودة لأدائه.

العمل على تطوير إطار استرشادي للمعلم في الوطن العربي لدعم التكامل والوحدة بين الأقطار العربية.

وما يُقترح من معايير لجودة أداء المعلم فتتلخص بالآتي مع إدراكنا الدقيق بأن صوغ هذه المعايير يتفاوت في دقته ما بين المعيار والكفاية والمؤشر والهدف.

#### 4/5- توكيد الجودة للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

كي يتحقق أهداف برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين لا بد من تأكيد أهمية جودة هذه البرامج كماً ونوعاً، من خلال تطبيق مفهوم توكيد الجودة في جميع مكونات تلك البرامج، ويعني ذلك:

4/5/1- التحقق من وجود ما يأتي:

معايير أداء متفق عليها ومعتمدة.

وصف وظيفي كامل لجميع العاملين.

سجلات أداء تتضمن عناصر الأداء وأساليب تقييمها.

4/5/2- مطابقة المهام والواجبات والأعمال الخاصة بالوصف الوظيفي لجميع المستويات مع معايير الأداء والتأكد من تحقيقها.

4/5/3- مطابقة عناصر الأداء للمعايير والمواصفات القياسية المعتمدة.

4/5/4- تجسير الفجوة بين الواقع والمطلوب للوصول إلى المعايير المعتمدة.

## × خامساً- التحديات والموارد والشراكات:

- × يمكن إجمال التحديات الرئيسية للعملية التربوية في الجمهورية العربية السورية في ضوء الظروف القاسية التي تمر بها بما يأتي:
- × استمرار العملية التربوية السورية وتطويرها من خلال تأمين مختلف متطلباتها.
- × النهوض بالتربية على المواطنة.
- × تطوير الفلسفة التربوية السورية.
- × تقديم خدمة الدعم النفسي الاجتماعي لمحتاجيها وتوظيفها في بناء المواطن.
- × تعويض الفاقد التعليمي للتلاميذ والطلبة الذين فاتتهم مدد دراسية.
- × تطوير المناهج التربوية.
- × تأهيل المدارس المتضررة بشكل جزئي والتي أصبحت في مناطقها آمنة.
- × الطفولة المبكرة.
- × بالإضافة إلى تحديات من مثل: صعوبة الحصول على قواعد بيانات إحصائية خاصة بالقطاع التربوي أو سكانية صعبة إجراء المسوح الخاصة بتحديد الاحتياجات نتيجة عدم الاستقرار في بعض المناطق.
- × وفي العملية التربوية ثمة تحديات أخرى من أهمها:
- × عدم وصول جميع الأطفال إلى التعليم، بينما هناك زيادة بالكثافة الصفية في بعض المناطق قد تؤثر في جودة التعلم، وكذلك اتباع الدوام النصفى، وقلة التجهيزات المدرسية، وتعرض المدارس للأضرار وكذلك الأطفال من حيث تعرضهم لمخاطر مادية ونفسية .
- × وتتلاقى خطط الاستجابة التي وضعتها بلدي سورية مع خطط اليونسكو في مجال السعي الحثيث لتحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة وغاياته السبع. فترى العمل الجاد من أجل ضمان التعليم الجيد والمنصف والشامل وتعزيز فرص التعليم مدى الحياة، لذا يتم التركيز على مفهوم التربية من أجل التنمية المستدامة، لتمكين الأفراد من مختلف الأعمار لأخذ مسؤولياتهم من أجل خلق مستقبل مستدام، لذا بدأ العمل وبالتعاون مع المنظمات الدولية المعنية بشؤون التربية والطفولة على تعميق تأهيل المعلمين، والقيام بدورات للتعليم المكثف لتعويض الفاقد التعليمي المتحصل لدى الأطفال الذين تسربوا من المدارس لمدد مختلفة، أو لم يلتحقوا بها على الإطلاق، وذلك من خلال دورات مكثفة في الأندية الصيفية وفي أثناء العطل المدرسية، وتطبيق مناهج الفئة (ب)، حيث تم إعداد المعلمين إعداداً متكاملاً للتعليم المكثف والسريع، وكذلك أنجزت دورات لمعلمين ومدرسين لتعليم التلاميذ المكملين في دورات صيفية لاقت إقبالاً واسعاً، وفي الوقت نفسه خضع المرشدون النفسيون لدورات للدعم النفسي للمتعلمين الذين يمرون بظروف قاسية قد تؤثر في نفسياتهم وتحصيلهم الدراسي.
- × ما تزال سورية تؤمن الدعم المادي من ميزانيتها، وترحب باطراد بالتعاون مع الجهات الدولية الراغبة بالتعاون الصادق لتقديم الدعم المادي والمعنوي والتربوي، وفي الوقت نفسه يمكن القول بشيء من الثقة إن سورية لديها معلم هو رأس مال العملية التربوية يعمل وفق معايير الجودة، ويتلقى التدريب اللازم لحالات الطوارئ.