DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

تحديات تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية بمحافظات غزة في ظل حالات الطوارئ*
(دراسة نوعية)

أ. زينات حامد كحيل
برنامج الدكتوراة المشترك في الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين
البريد الالكتروني: Nad9450@gmail.com

أ. صابرين سلمان مزيد
برنامج الدكتوراة المشترك في الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين
البريد الالكتروني: Ssmezyed@gmail.com

الملخص
هدفت الدراسة التعرف إلى التحديات التي تواجه تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية بمحافظات غزة خلال حالات الطوارئ، والتعرف على الاستراتيجيات والبدائل التي تم تنفيذها لمواجهة التحديات وضمان استمرارية العملية التعليمية، والتعرف على المقترحات المستقبلية لتطوير تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية في ظل حالات الطوارئ. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي الظاهراتي، واعتمدت في جمع المعلومات على أداة المقابلة شبه المنظمة. وتكونت عينة الدراسة من (10) من مديري المبادرات التعليمية بقطاع غزة بفلسطين، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية بمحافظات غزة واجه مجموعة من التحديات المتداخلة، تمثلت في التحديات المادية واللوجستية، التحديات البشرية والمهنية، التحديات المتعلقة بالبيئة المدرسية والتحديات الإدارية والفنية، أظهرت نتائج المقابلات أن المقترحات المستقبلية لتطوير تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية خلال حالات الطوارئ تمحورت حول أربع اتجاهات رئيسة تمثلت في تطوير الخطط المدرسية، تنمية مهارات الكادر التعليمي مهنيًا، تطوير أداء المتعلمين، وضمان التمويل المستدام للمبادرات التعليمية، وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثتان بتوفير بيئة تعليمية مناسبة ومتكاملة من خلال إعادة تأهيل المباني المدرسية المتضررة، وتأمين المرافق الأساسية مثل المختبرات والمكتبات والملاعب والمرافق الصحية وتطوير أنظمة تقييم متكاملة لرصد أثر الاستراتيجيات والبدائل التعليمية لضمان استدامة جودة التعليم في حالات الطوارئ.

الكلمات المفتاحية: معايير الجودة، المبادرات التعليمية، حالات الطوارئ.

* تم إنجاز هذا البحث بتمويل من مركز المبادرة الاستراتيجية فلسطين- ماليزيا.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

Challenges of implementing Quality Standards in Educational Initiatives in Gaza Strip Governorates under Emergency Conditions (A qualitative study)

Zenat Hamed Kuhail
The Joint PhD Program in Philosophy in Educational Administration, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine
Email: Nad9450@gmail.com

Sabreen Salman Mezyed
The Joint PhD Program in Philosophy in Educational Administration, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine
Email: Ssmezyed@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to identify the challenges facing the application of quality standards in educational initiatives in the Gaza governorates during emergencies, to explore the strategies and alternatives implemented to confront these challenges and ensure the continuity of the educational process, and to identify future proposals for developing the application of quality standards in educational initiatives under emergency conditions. The study employed a qualitative phenomenological approach and relied on a semi-structured interview tool for data collection. The study sample consisted of (10) directors of educational initiatives in the Gaza Strip, Palestine.

The results showed that the application of quality standards in educational initiatives in the Gaza governorates faced a set of interconnected challenges, represented in material and logistical challenges, human and professional challenges, challenges related to the school environment, and administrative and technical challenges. The interview results also indicated that the future proposals for developing the application of quality standards in educational initiatives during emergencies centered around four main directions: developing school plans, enhancing the professional skills of the educational staff, improving learners' performance, and ensuring sustainable funding for educational initiatives. In light of the study results, the researchers recommend providing an appropriate and integrated educational environment through the rehabilitation of damaged school buildings, securing basic facilities such as laboratories, libraries, playgrounds, and health facilities, and developing integrated assessment systems to monitor the impact of educational strategies and alternatives to ensure the sustainability of education quality in emergency situations.

Keywords: Quality Standards, Educational Initiatives, Emergency Situations.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

مقدمة:

يُعد التعليم في قطاع غزة أحد أبرز ميادين الصمود الفلسطيني، فهو خط السلاح الأوحد للحفاظ على الاستقرار وبناء الإنسان الفلسطيني المتعلم، فهو يُمارس في بيئة استثنائية يجتمع فيها الحصار، دمار الحرب، غلاء المعيشة وتدمير البنية التحتية للقطاع، التي تعيق العملية التعليمية وتضعها أمام تحديات جديدة.

لقد أثّر الحصار بشكل مباشر في البنية التحتية للمدارس، وفي قدرة المؤسسات التعليمية على توفير الأدوات والموارد الأساسية اللازمة لعملية تعليمية فعّالة، فضلًا عن تأثيره العميق في الجوانب النفسية والاجتماعية للطلبة والمعلمين على حد سواء. ومع ذلك، لم يكن التعليم في غزة مجرد ضحية لهذه الظروف؛ بل تحوّل إلى ساحة للإبداع والمقاومة المدنية، حيث ظهرت مبادرات محلية لتجاوز العقبات، وسجّل العديد من الطلبة والمعلمين إنجازات لافتة رغم محدودية الإمكانيات (أبو عوض، 2025).

تشكل جودة التعليم في المبادرات التعليمية أحد العناصر الجوهرية لضمان استمرارية العملية التعليمية في ظل الظروف الطارئة والنزاعات أو الكوارث الطبيعية. تشير الدراسات الحديثة إلى أن المبادرات التعليمية غالبًا ما تنشأ كحلول بديلة لتعويض النقص في المدارس التقليدية والمرافق التعليمية، مثل إنشاء فصول مؤقتة، خيام تعليمية، أو نقاط تعليمية متنقلة (University of Cambridge & Centre for Lebanese Studies, 2024). ومع ذلك، تواجه هذه المبادرات تحديات كبيرة تؤثر على جودة التعليم، أبرزها ضعف البنية التحتية، الاكتظاظ داخل الصفوف، ونقص الموارد التعليمية (الشيماء، 2023). كما تؤكد الأدبيات على ضرورة دمج معايير الجودة ضمن هذه المبادرات، مع توفر إشراف مستمر من الجهات التعليمية العليا (Creswell & Poth, 2018; UNESCO, 2022).

من هنا، تأتي أهمية هذا البحث النوعي الذي يسعى إلى تحليل التحديات التي تواجه تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية بمحافظات غزة في ظل حالات الطوارئ، من خلال الاستماع إلى وجهات نظر المديرين والقائمين على تلك المبادرات، للكشف عن التحديات التي تعيق تطبيق معايير الجودة، والاقتراحات المستقبلية لتطويرها.

مشكلة وأسئلة الدراسة:

في محافظات غزة، يواجه النظام التعليمي تحديات ناتجة عن الظروف السياسية والاقتصادية والأمنية غير المستقرة، وما ينتج عنهم من دمار للبنية التحتية التعليمية، ونقص في الموارد البشرية والمادية، وصعوبات في استمرارية العملية التعليمية، فمن هنا ظهرت المبادرات التعليمية في أماكن مختلفة من القطاع للحفاظ على استمرارية العملية التعليمية في أوقات الطوارئ. وبالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم والمؤسسات الشريكة والمنظمات الدولية لدعم المبادرات التعليمية، إلا أن الواقع يشير إلى أن تطبيق معايير الجودة في هذه المبادرات يواجه العديد من المعوّقات اللوجستية، البشرية، الفنية والإدارية التي تحدّ من فاعليته وتؤثر على مخرجاته، وبناء على ما تقدم تحددت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية بمحافظات غزة خلال حالات الطوارئ؟
2- ما الاستراتيجيات والبدائل التي تم تنفيذها لمواجهة التحديات وضمان استمرارية العملية التعليمية؟
3- ما المقترحات المستقبلية لتطوير تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية في ظل حالات الطوارئ؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة التعرف إلى:

1- التحديات التي تواجه تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية بمحافظات غزة خلال حالات الطوارئ.
2- الاستراتيجيات والبدائل التي تم تنفيذها لمواجهة التحديات وضمان استمرارية العملية التعليمية.
3- المقترحات المستقبلية لتطوير تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية في ظل حالات الطوارئ.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من ناحيتين:

أولاً: الأهمية النظرية

1- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية الفلسطينية والعربية المتعلقة بجودة التعليم في حالات الطوارئ.
2- معرفة التحديات التي تُعيق تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية، من وجهة نظر القائمين عليها، وما هي الإستراتيجيات البديلة، والمقترحات المستقبلية.
3- تزود الدراسة الجهود الأكاديمية والسياسات التعليمية بنماذج تحليلية جديدة يمكن اعتمادها في تقييم جودة التعليم في الطوارئ.
4- تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين الجودة في التعليم والعمل في الطوارئ.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

1- تمكّن صُنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم والجهات المانحة من التعرّف على أبرز التحديات الواقعية التي تعيق تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية بغزة.
2- تُساعد المبادرات التعليمية على تبنّي استراتيجيات أكثر فاعلية للتعامل مع الطوارئ وضمان استمرارية التعليم بجودة مقبولة.
3- تقدم الدراسة مقترحات عملية قابلة للتطبيق لتطوير سياسات الجودة بما يتناسب مع خصوصية السياق الفلسطيني وظروف الطوارئ.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في التالي:

- **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة على التحديات التي تُعيق تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية وقت الطوارئ، ومعرفة الاستراتيجيات البديلة لمواجهة التحديات والمقترحات المستقبلية لتطوير تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية في ظل حالات الطوارئ.
- **الحد البشري:** طبقت الدراسة على عينة من مديري المبادرات التعليمية بقطاع غزة العاملين وقت الطوارئ.
- **الحد المكاني:** طبقت الدراسة على المبادرات التعليمية القائمة بقطاع غزة لفلسطين وقت الطوارئ.
- **الحد الزماني:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2025-2026م.

مصطلحات الدراسة:

استخدمت الباحثتان المصطلحات التالية:

معايير الجودة اصطلاحاً: "مستويات الأداء الأمثل التي ينبغي أن تتوفر في النظام التعليمي، ويتم الاتفاق عليها لتكون رؤية واضحة للمؤسسات التعليمية لتحقيق تعلم ذوي جودة" (محمد، 2003: 35).

المبادرات التعليمية اصطلاحاً: "أفكار إبداعية متميزة، ورؤى تحمل في مضمونها تحسين الوضع الحالي للتعليم، ومعالجة الفاقد التعليمي الناجم عن توقف التعليم بسبب الحرب على غزة 2023/2025م". (درويش، وأبو كميل، 2025: 10).

حالات الطوارئ اجرائياً: الوضع المفاجئ والاستثنائي الذي عاشه قطاع غزة خلال العدوان الأخير عليه، والذي أثر بشكل سلبي على جميع مناحي الحياة المعيشية، وتدمير البنية التحتية، وفقدان الكثير من سكان القطاع، مما يستدعي التدخل السريع والإجراءات الفعالة لاستعادة الحياة المعيشية والتوازن الإنساني والمجتمعي.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: معايير الجودة

تعريف جودة التعليم

تعرف جودة التعليم على أنها: "مجموعة من الإجراءات الأساسية والمعايير والقرارات التي تهدف إلى تحسين البيئة التعليمية، بحيث تضم وتشمل تلك المعايير كافة المؤسسات التعليمية بأشكالها وأنواعها وكوادرها وهيئاتها التدريسية، وأحوال وظروف جميع الموظفين والعاملين الذين تربطهم علاقة وثيقة بالبيئة التعليمية". (السعو، 2022: 3).

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

وترى الباحثتان أنه يمكن تعريف جودة التعليم في ظل ظروف الطوارئ بأنها مجموعة الإجراءات والمعايير التي تهدف إلى ضمان استمرارية التعليم وتحسين بيئته التعليمية رغم التحديات الاستثنائية، وتشمل جميع المؤسسات التعليمية وكوادرها وهيئاتها التدريسية.

تعريف معايير الجودة في التعليم

عرفتها زرقان (2013: 22) بأنها: "مجموعة من الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوفر في نظام تكوين المعلم، مثل جودة الأداء، أساسيات القبول، برامج التكوين وتشمل الأهداف وجوانب التكوين الأكاديمي التربوي والثقافي والتدريب العلمي، ينتج عن ذلك مخرجات تتسم بالجودة تنال رضا المستفيدين".

وتعرف الباحثتان معايير الجودة في ظل حالات الطوارئ بأنها المستويات والأدوات والإجراءات التي يجب أن تتوافر في المبادرات لضمان تقديم تعليم فعال ومستمر رغم الظروف الطارئة، بما يشمل الأداء التعليمي، كفاءة المعلمين، تصميم البرامج التعليمية، وإدارة الموارد، بحيث تحقق المبادرات أهدافها التعليمية وتلبي احتياجات المتعلمين والمجتمع.

معايير الجودة في التعليم:

هناك عدة مؤشرات في المجال التربوي تعمل على تحسين العملية التربوية في حال تم توفيرها بشكل مثالي. حيث حدد المزين وأبو ضاهر (2025: 340) عدة معايير تستند عليها الجودة في التعليم:

1- **معايير مرتبطة بالطلبة:** من حيث القبول والانتقاء، نسبة عدد الطلبة إلى المعلمين، ومتوسط تكلفة الفرد والخدمات التي تقدم لهم، ودافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم.

2- **معايير مرتبطة بالمعلمين:** من حيث حجم الهيئة التدريسية وثقافتهم المهنية واحترام، ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع.

3- **معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية:** من حيث أصالة المناهج، وجود مستواها ومحتواها والطريقة والأسلوب ومدى ارتباطها بواقع وحياة الطلبة.

4- **معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية:** من حيث التزام القيادات المدرسية بالجودة والعلاقات الإنسانية الجيدة.

5- **معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية:** من حيث التزام القيادات التعليمية بالجودة وتفويض السلطات اللامركزية.

6- **معايير مرتبطة بالإمكانات المادية:** من حيث مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف.

7- **معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع:** من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته.

وترى الباحثتان أن توافر معايير الجودة في المبادرات التعليمية بمحافظات غزة تواجه تحديات كبيرة مثل توافر الإمكانات المادية، تطبيق المناهج المرتبطة بواقع الطلبة، نسبة عدد الطلبة إلى المعلمين، مما يؤكد الحاجة الملحة إلى تعزيز الالتزام بمعايير الجودة الشاملة في جميع جوانب المبادرات التعليمية لضمان استمرارية التعليم وتحقيق مخرجات تعليمية فعّالة رغم الظروف الطارئة.

عوامل تساعد على تحقيق معايير الجودة في التعليم:

- المساندة والدعم من قادة التعليم على مختلف المستويات.
- قدرة إدارة المدرسة على فهم إمكانيات الأفراد، وتوجيههم بما يخدم العملية التعليمية.
- وجود قنوات اتصال مستمرة جيدة بين مختلف أطراف العملية التعليمية بالمدرسة
- وجود آلية لتفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحيط بها.
- وجود معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين بالمدرسة، وتوعيتهم (عقيلي، 2000، 94-93).

ويرى الباحثتان أن تحقيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية في ظل الظروف الطارئة بغزة يعتمد على الدعم القيادي، توافر الموارد الأساسية، توجيه المعلمين والإداريين بفعالية، وتعزيز التواصل مع المجتمع المحلي. كما أن الالتزام بهذه العوامل أصبح ضروريًا لضمان استمرارية التعلم رغم نقص الموارد والضغوط الاجتماعية والنفسية.

معوقات تطبيق معايير الجودة في المؤسسات التعليمية

- رغم تحقيق بعض المؤسسات التربوية نجاحًا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن مؤسسات أخرى لم تستطع جني كافة فوائدها. ويرجع ذلك إلى مجموعة من التحديات التي تعيق التطبيق الفعّال، وقد حددها طه

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

(2023) في:

- تكرار تغيير القيادة داخل المؤسسة التعليمية مما يؤدي إلى عدم استمرارية الخطط والبرامج التعليمية.
- محدودية الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية، مما يؤثر على قدرتها على تطبيق الجودة الشاملة
- مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين مما يعرقل تبني ثقافة الجودة الشاملة.
- غياب معايير واضحة لقياس وتحسين العمليات التعليمية والإدارية.
- ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يؤدي إلى ضعف الانتماء والالتزام بتنفيذ الخطط.
- ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين مما يؤدي إلى ضعف التنسيق والتعاون بين أفراد المؤسسة.

وترى الباحثتان أن تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية بمحافظات غزة يواجه عدة معوقات، أهمها تضرر البنية التحتية للمدارس، نقص الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية، للمدارس، وصعوبة تحديد الأولويات بسبب تعدد الاحتياجات. كما تؤثر الضغوط النفسية والاجتماعية على الطلاب والمعلمين، وغياب الخطط الاستراتيجية طويلة الأمد على قدرة المبادرات على تقديم تعليم مستمر وفعّال. كما ان معالجة هذه المعوقات أصبح أمرًا ضروريًا لضمان استمرارية التعلم وتحقيق مخرجات تعليمية ذات جودة في ظل الظروف الطارئة.

المحور الثاني: المبادرات التعليمية

تعريف المبادرة التعليمية

عرفتها (حرز الله، والجاروشة، 2022: 36) بأنها: "القيام بأعمال تربوية طوعية غير مكلف بها لإحداث تغيير للأفضل يقوم به فرد أو أكثر داخل المؤسسة التعليمية بعد تخطيط متكامل وبدعم معزز لنجاح تنفيذها ومواجهة للتحديات، وبطريقة مبتكرة وغير تقليدية لنشاط هادف متنوع".

وتعرف الباحثتان المبادرات التعليمية بأنها أعمال تربوية طوعية ومنظمة يقوم بها الأفراد داخل المؤسسات التعليمية بهدف تحسين العملية التعليمية وضمان استمرارية التعلم، وذلك باستخدام أساليب غير تقليدية لمواجهة التحديات الناتجة عن الأزمات، مثل نقص الموارد، تضرر البنية التحتية، والضغوط النفسية والاجتماعية.

أهداف المبادرات التربوية

ذكر (شبير، 2025) أهداف المبادرات التعليمية المنفذة داخل قطاع غزة:

1- إيجاد بدائل وحلولٍ لمشكلة تعطّل العمليّة التعليميّة.
2- الاستجابة إلى الحاجات التربويّة والتعليميّة والمجتمعيّة الملحّة.
3- حشد الجهود لاستعادة العمليّة التعليميّة.
4- تنمية الإحساس بالمسؤوليّة المجتمعيّة لدى جميع الجهات ذات العلاقة.
5- تحقيق التعافي التعليميّ في حدوده الممكنة.

وتتفق الباحثتان مع شبير (2025) في أن هذه المبادرات تهدف إلى إيجاد بدائل لحل مشاكل تعطّل العملية التعليمية، الاستجابة للحاجات المجتمعية الملحة، حشد الجهود لاستعادة التعلم، وتحقيق التعافي التعليمي في حدود الإمكانات المتاحة. كما تضيف الباحثتان أن المبادرات تشمل استعادة الثقة بين الطلاب والمعلمين وتعزيز القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة، بالإضافة إلى بناء بيئة تعليمية محفّزة تدعم الإبداع والابتكار رغم التحديات الناتجة عن الحرب.

خصائص المبادرات التربوية

يذكر الفسفوس (2017: 16) خصائصاً للمبادرات التربوية تتلخص في:

1- تركز على الهدف التربوي والتعليمي وتعتبره الموجه الأساسي لها.
2- تكون واقعية وقابلة للتنفيذ
3- تعمل على تطوير نماذج مبتكرة، وآليات عمل جديدة.
4- تعمل على بناء علاقات وتطوير شراكات مع مجموعات مختلفة.
5- توظف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.

وترى الباحثتان أن المبادرات التعليمية التي ظهرت في غزة خلال الظروف الطارئة امتازت بعدة خصائص، أبرزها: المرونة والتكيف مع الظروف الطارئة، التركيز على استمرارية التعليم حتى في أصعب الظروف، الابتكار والإبداع في استخدام الموارد المحدودة، وتعزيز التعاون والشراكات مع المؤسسات المحلية والدولية. كما

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

تميزت هذه المبادرات بالالتزام بالقيم الأخلاقية الأساسية مثل التضامن والمسؤولية، حتى في ظل التحديات الشديدة.

تحديات تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية

تواجه المؤسسات التعليمية في محافظات غزة، وخاصة المبادرات التعليمية التي برزت في ظل الحرب الأخيرة على قطاع غزة، تحديات متعددة تحول دون التطبيق الفعّال لمعايير الجودة. فعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل بعض المؤسسات لتحقيق متطلبات الجودة، إلا أن العديد منها لم يتمكن من الاستفادة الكاملة من مزاياها نتيجة جملة من المعوقات التنظيمية والإدارية والبشرية، والتي تتضاعف حدتها في سياق الأوضاع الإنسانية والأمنية الصعبة.

من أبرز هذه التحديات ضعف وعي القيادات التربوية بأهمية الجودة وأثرها في فاعلية المؤسسة التعليمية وكفاءتها، إضافة إلى المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات، في حين يتطلب نظام إدارة الجودة نمطًا لا مركزيًا قائمًا على المشاركة، والمرونة، والابتكار. كما تسهم قلة الكوادر المؤهلة والمدرّبة في مجال الجودة، وغياب رؤية واستراتيجية واضحة لدى العاملين، في إضعاف جهود التحسين المستمر. ويُضاف إلى ذلك ضعف تقبّل العاملين لأساليب التطوير والتغيير، وغياب برامج التدريب المستمرة المبنية على الاحتياجات الفعلية، وضعف التواصل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي، فضلًا عن محدودية الموارد المالية والتقنية، والاعتماد على أساليب تقليدية في إدارة المعلومات التربوية (قدادة وآخرون، 2010).

ويشير طه (2023) إلى أن من أبرز معوقات تطبيق معايير الجودة في المؤسسات التعليمية عدم استقرار القيادة التربوية نتيجة التغيّر المستمر في مواقعها، وصعوبة تحديد الأولويات بسبب تعدد المستفيدين من الخدمات التعليمية، وغياب الخطط الاستراتيجية طويلة المدى، مقابل التركيز على الأهداف قصيرة الأجل والرغبة في تحقيق نتائج سريعة، مما يضعف استدامة التحسين. كما أن مقاومة التغيير، وضعف مشاركة العاملين في صنع القرار، وغياب العلاقات الإنسانية الفعالة في بيئة العمل كلها عوامل تُضعف من إمكانية بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الجودة والتطوير المستمر.

وفي ظل الأزمات والطوارئ المتكررة التي يشهدها قطاع غزة، تتزايد حدة هذه التحديات لتشمل أبعادًا جديدة تتعلق بالواقع الميداني والظروف الإنسانية القاسية. فقد أشارت دراسة شبير (2025) إلى أن المبادرات التعليمية تواجه ظروفًا أمنية خطيرة كالقصف العشوائي الذي يستهدف الخيام التعليمية ومحيطها، وحالات نزوح متكررة تؤدي إلى تشتت الطلبة والمعلمين وتعطيل سير العملية التعليمية. كما تتأثر المبادرات بـ نقص الاحتياجات الأساسية والقرطاسية بسبب إغلاق المعابر، وضعف التجهيزات اللوجستية، وغياب الحوافز المادية والمعنوية للمبادرين، إضافة إلى العجز المالي للأسر والطلبة عن تغطية احتياجاتهم الأساسية، مما يحد من قدرتهم على المشاركة الفاعلة في المبادرات التعليمية.

وتتداخل هذه المعوقات مع عوامل نفسية وسلوكية تحد من روح المبادرة والإبداع لدى العاملين والمعلمين، مثل الخوف من الفشل أو الخطأ، وضعف الثقة بالنفس، وغياب التحفيز الإداري، والجمود في الإجراءات التنظيمية، وضعف المرونة في بيئة العمل (نشابة، 2010؛ الفسفوس، 2017). فهذه العوامل تسهم في الحد من المبادرات الفردية والجماعية، وتعوق انتشار ثقافة الابتكار والتطوير الذاتي داخل المؤسسات التعليمية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تحديات تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية أثناء الأزمات والطوارئ تشكّل منظومة متشابكة من العوامل الإدارية، والتنظيمية، والنفسية، والميدانية، تتأثر مباشرة بواقع الحصار والنزوح والتهديد الأمني المستمر. ويتطلب التغلب عليها تخطيطًا استراتيجيًا مرنًا، ونهجًا تشاركيًا قائمًا على التحفيز والتمكين، وتطوير قدرات الكوادر البشرية، لضمان تحقيق جودة تعليمية مستدامة قادرة على الصمود والتكيّف مع متغيرات البيئة الطارئة في قطاع غزة.

نظرية التعلم التحويلي (Transformative Learning Theory)

قدّمها جاك Mezirow عام 1978م، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن الأفراد يواجهون أحيانًا تجارب حياتية أو مهنية مُربِكة تدفعهم إلى مراجعة معتقداتهم السابقة، ومن ثم إعادة بناء معانيهم الذاتية بطريقة أكثر وعيًا وتأملًا. ويُعتبر هذا النوع من التعلم عملية تحول في الإطار المرجعي للفرد، مما يؤدي إلى تغيير في القيم، والمواقف، والسلوكيات (Mezirow, 1997). وتُعد هذه النظرية ذات أهمية خاصة في سياق الأزمات والتحولات الاجتماعية مثل التعليم في غزة أثناء الطوارئ، لأنها تُمكّن مديري المدارس من تحويل التحدّيات إلى فرص

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

للتعلّم والنمو المهني، من خلال إعادة بناء خبراتهم بطريقة تعزّز الصمود والتكيف الإيجابي. وتتفق مع ذلك دراسة Adams (2023) التي كشفت عن أهمية الحوار التحويلي للقيادات التربوية تسهيل الانتقال من الاستجابة للأزمة إلى التكيّف التحويلي أو التغيير النظامي داخل المؤسسة التعليميّة

وترى الباحثتان أن نظرية التعلم التحويلي مناسبة للبحث، حيث تركز هذه النظرية على تغيير الافتراضات السابقة للأفراد من خلال الخبرة والتفكير النقدي. وهو ما يتطلبه تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية في غزة خلال الطوارئ فكل فرد في المجتمع المدرسي بحاجة إلى إعادة تأطير لطرق التعلم والممارسات التعليمية وأساليب العمل.

الدراسات السابقة

دراسات تتعلق بمحور معايير الجودة

1- **دراسة محمد (2023)** هدفت التعرف إلى معايير جودة التعليم في حالات الطوارئ في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة، ومدى تحقق هذه المعايير في التعليم النظامي، والتعرف إلى واقع التعليم قبل الجامعي في حالات الطوارئ في المجتمع المصري ووضع تصور مقترح لمعايير ضمان جودة التعليم في حالات الطوارئ. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن توافر معايير التعليم في حالات الطوارئ في المدارس جاءت بدرجة كبيرة، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة ككل.

2- **دراسة مرسي وآخرون (2023)** هدفت التعرف إلى أهم معوقات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في المعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة أسيوط. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من شيوخ ومعلمي ومعلمات المعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة أسيوط والبالغ عددهم (600) فرداً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها نقص الإمكانيات المادية والتجهيزات، وضعف المشاركة المجتمعية في توفير الموارد المالية لتحقيق أهداف المؤسسة، وضعف مشاركة الأطراف المعنية في صنع القرار، وسوء استغلال الموارد المالية من قبل الإدارة، وعدم وجود آلية واضحة لتقييم القيادات بالمعاهد الأزهرية، وقلة الاعتمادات المادية للإنفاق على المدرسة وصيانتها، وندرة توافر رسالة واضحة تحدد أهداف المعهد والدور المنوط به.

3- **دراسة صندوقة (2022)** هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس، والبالغ عددهم (49) مديراً ومديرة. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التقدير الكلية لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين كانت عالية.

4- **دراسة Suleman & Gul (2015)** هدفت الدراسة التعرف على التحديات التي تواجه المدارس الثانوية الحكومية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح في مقاطعة كوهات بباكستان. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 25 مديرًا و75 معلمًا تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة كوهات تواجه العديد من التحديات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أبرزها ضعف القيادة، نقص التمويل والموارد، ضعف التزام العاملين، غياب التزام الإدارة العليا، ضعف التخطيط وفعاليته، التدخلات السياسية، وتدني مكانة المعلمين وضعف معنوياتهم.

دراسات تتعلق بمحور المبادرات التعليمية

1- **دراسة عفونة وآخرون (2025)** هدفت إلى تحليل واقع المبادرات التعليمية والسياسات التربوية في غزة وتوثيقها، وتوضيح دورها في المساهمة بضمان الحق في التعليم واستمرارية تعلم الطلبة في ظل العدوان الإسرائيلي منذ السابع من أكتوبر لعام 2023. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج التحليلي النوعي، وشملت العينة المبادرات الرسمية والشعبية والمجتمعية التي نشطت لتقديم التعليم خلال العامين 2023-2024. واستخدم الباحثون تحليل المحتوى أداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تطوير استبانة إلكترونية، واستخدام أداة المقابلة. وأشارت نتائج الدراسة إلى التأثير الإيجابي للمبادرات التعليمية، حيث ساهمت في تلبية احتياجات الطلبة

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

وتعزيز حقهم في التعليم جزئياً. كما ساعدت هذه المبادرات على استمرار التعليم من خلال تقديم محتوى تعليمي بديل ومناسب للظروف الحالية. كما أوضحت الدراسة كيفية مأسسة المبادرات لضمان شموليتها واستمرارها. كما أكدت على أهمية التواصل مع المؤسسات الداعمة والتنسيق مع المؤسسات الدولية ووزارة التربية والتعليم وانشاء بيئة تعليمية مناسبة.

2- **دراسة العاروري (2024)** هدفت إلى تقييم واقع التعليم المدرسي في قطاع غزة بعد حرب السابع من أكتوبر، ووضع خطط وبرامج لاستعادة التعليم المدرسي، بالإضافة إلى تحديد مجالات الدعم اللازمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي النوعي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مديريات الضفة الغربية والبالغ عددهم (18) مديراً، واستخدمت الباحثة المقابلة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن التعليم في غزة توقف تماماً، حيث تعرضت العديد من المدارس للتدمير. ورغم ذلك عملت وزارة التربية والتعليم على استمرار العملية التعليمية في ظروف صعبة، عبر توفير اللوازم للمدارس الصالحة للعمل، وتجهيز الخيام في المدارس المدمرة، وإنشاء صفوف متنقلة في المخيمات، بالإضافة إلى إطلاق منصة إلكترونية للطلاب في الخارج أو الذين لا يستطيعون الحضور. كما تم التأكيد على أهمية توفير الأمان المساعدات النفسية، والتعليم المتنقل، وضرورة إعادة بناء المدارس بالتعاون مع منظمات دولية مثل الأونروا واليونيسيف، وتوفير برامج تعليم مسائية. كما أشارت النتائج إلى أن التعليم الشعبي المتمثل في المبادرات التعليمية يلعب دورًا مهما في دعم العملية التعليمية.

3- **دراسة حرز الله والجاروشة (2022)** هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح المبادرات المدرسية التربوية والإجراءات التي تستخدمها المعلمات في تنفيذ مبادراتهن التربوية، وإبراز التحديات التي واجهت المعلمات المنفذات للمبادرات المدرسية التربوية من وجهة نظرهن. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج النوعي الكيفي (دراسة حالة) وذلك لفهم المبادرات التربوية في المدارس، وتم جمع البيانات النوعية من خلال عقد (4) مقابلات معمقة مع معلمات في المرحلة الثانوية نفذن مبادرات تربوية في مدارسهن في مديريات (غرب غزة - شرق غزة - شمال غزة). وأظهرت نتائج الدراسة أن تنفيذ المبادرات التربوية يعتمد على التخطيط المسبق وتحديد الفئة المستفيدة من المبادرة، وتوفر آليات نشر وتعميم للمبادرة، وأن هناك نقاط دعم نجاح للمبادرات التربوية تأتي من صفات شخصية للمبادر، والأسرة، وإدارة المدرسة ووزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها، كما توصلت الدراسة لوجود تحديات عند تنفيذ المبادرات التربوية جاءت بمحاور إدارية مادية ولوجستية، وتحديات متعلقة بالزملاء، وتحديات مجتمعية.

4- **دراسة Reid O'Connor (2020)** هدفت إلى تطبيق مبادرة الرياضيات الابتدائية في مدرسة تابعة لمجتمع السكان الأصليين في أستراليا بهدف تحسين كفاءة الطلاب في مادة الرياضيات، وتم استخدام تصميم بحثي مختلط باستخدام تحليل الوثائق ومقابلات لحل المشكلات وملاحظات الغرف الصفية، وشمل المشاركون في الدراسة (57) طالباً في المرحلة الابتدائية من الصف الثاني إلى السادس، وأربعة معلمين في المرحلة الابتدائية. وأشارت نتائج الدراسة إلى زيادة في تحصيل الطلاب في الرياضيات كما تم قياسه بواسطة اختبار التقدم في الإنجاز بالرياضيات، إضافة إلى وجود تغييرات إيجابية في كفاءة الطلاب، مع وجود دليل على سد الفجوات في التحصيل في بعض التدابير.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عفونة وآخرون (2025)، دراسة العاروري (2024) ودراسة حرز الله والجاروشة (2022) لاستخدامهم المنهج النوعي، واختلفت مع دراسة Reid O'Connor (2020) لاستخدامها المنهج المختلط، واختلفت مع دراسة محمد (2023)، دراسة مرسي وآخرون (2023)، دراسة صندوقة (2022) و Suleman & Gul (2015) لاستخدامهم المنهج الوصفي التحليلي.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة صندوقة (2022) ودراسة العاروري (2024) لتطبيقها الدراسة على عينة من المدراء المدارس، واختلفت مع دراسة مرسي وآخرون (2023) لتطبيقها الدراسة على من شيوخ ومعلمي ومعلمات المعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة أسيوط. واختلفت مع دراسة عفونة وآخرون (2025) لتطبيقها على المبادرات الرسمية والشعبية والمجتمعية، واختلفت مع دراسة حرز الله والجاروشة (2022) لتطبيقها على معلمات المرحلة الثانوية، واختلفت مع Reid O'Connor (2020) لتطبيقها الدراسة على المعلمين والطلبة.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العاروري (2024)، دراسة حرز الله والجاروشة (2022) لاستخدامهم أداة

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

المقابلة، واختلفت مع دراسة Reid O'Connor (2020) لاستخدامها المقابلة وتحليل الوثائق والملاحظة، واختلفت مع دراسة عفونة وآخرون (2025) لاستخدامها المقابلة والاستبانة وتحليل الوثائق، واختلفت مع دراسة Suleman & Gul (2015)، دراسة مرسي وآخرون (2023)، دراسة صندقة (2022) ودراسة محمد (2023) لاستخدامهم أداة الاستبانة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

يعتمد هذا البحث على المنهج النوعي ضمن التصميم الظاهراتي، لما يتيحه من عمق في فهم الظواهر التربوية والاجتماعية، واستكشاف التجارب والمعاني التي يُضفيها مدراء المبادرات التعليمية لمعرفة تحديات تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية بمحافظات غزة في ظل حالات الطوارئ، ويركز البحث على تحليل الإجابات العميقة بهدف بناء صورة تفسيرية. فهو منهج يهدف لفهم التجارب وتحديد المعنى المشترك للتجارب الحياتية للمشاركين فيما يتعلق بظاهرة معينة بغرض وصف جوهر التجارب الإنسانية (Cresswell & Poth, 2018:76-75).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المبادرات التعليمية، ولم نستطع تحديدهم بدقة للعمل ظل الطوارئ، وبم اختيار عينة القصدية عددها (10) مشاركين من مديري المبادرات التعليمية موزعين حسب الفئات التالية: (5) من الذكور، (5) من الإناث. وقد تمّ مراعاة سنوات الخدمة، وذلك بهدف تعميق اثراء البيانات النوعية المستخلصة من الدراسة.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة أداة المقابلة شبه المنظمة وهي "أداة من أدوات جمع البيانات في البحث النوعي، تكون على شكل محادثة أو حوار هادف موجه بغرض الحصول على المعلومات المتوفرة لديه، والحوار يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث التي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث" (دياب، 2003 :55).

صدق وثبات أداة المقابلة:

الصدق الظاهري:

تم عرض المقابلة شبه المنظمة على (3) من المحكمين المختصين في أصول التربية؛ للتأكد من شمولية الأسئلة وسلامتها، ومدى ارتباطها بأهداف الدراسة، ووضوحها وخلوها من الغموض، وقد تم الأخذ بجميع الآراء والمقترحات، وتم إجراء التعديلات اللازمة.

الصدق الداخلي:

استخدمت الباحثتان دليلاً خاصاً بأسئلة المقابلة، وكانت بيانات المقابلة عبارة عن استجابات لفظية، وقد تم أخذ تسجيل صوتي لبيانات المقابلة مع تدوين بعض الملاحظات وتراوحت مدة المقابلة ما بين (35-40) دقيقة للمدير الواحد، بعد الحصول على الموافقة المستنيرة منهم، وقد تم التأكد من صحة البيانات من خلال المطابقة بين التسجيل الصوتي والتسجيل الخطي للبيانات بعد تفريغها، وتم عرض تفريغ المقابلات بشكل مكتوب عليهم للتأكد من صحة ودقة المعلومات المفرغة ، وتم التوقف عن عملية جمع البيانات بعد الوصول لمرحلة تشبع المعلومات وعدم الحصول على معلومات جديدة.

ثبات أداة المقابلة:

تم تطبيق المقابلة على عينة استطلاعية من (3) من مديري المبادرات التعليمية، وتحتوي كل مقابلة على (13) سؤال تم توجيهها في التطبيق الأول على أفراد العينة الاستطلاعية، ثم أعيد تطبيقها على نفس العينة بعد فترة زمنية تقدر بأسبوعين؛ للتحقق من استقرار وثبات الأداة.

أخلاقيات البحث:

تم مراعاة الاعتبارات الأخلاقية من خلال مجموعة من الإجراءات من أهمها: الحصول على الموافقات الرسمية والمستنيرة، وضمان السرية والخصوصية، وتجنّب أي ضرر نفسي أو اجتماعي للمشاركين، والالتزام بالحياد والموضوعية، وضمان الأمان النفسي والاجتماعي والحالة النفسية للمشاركين، وتجنّب الأسئلة الحسّاسة أو الصادمة، وتقديم الشكر والتقدير للمشاركين.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

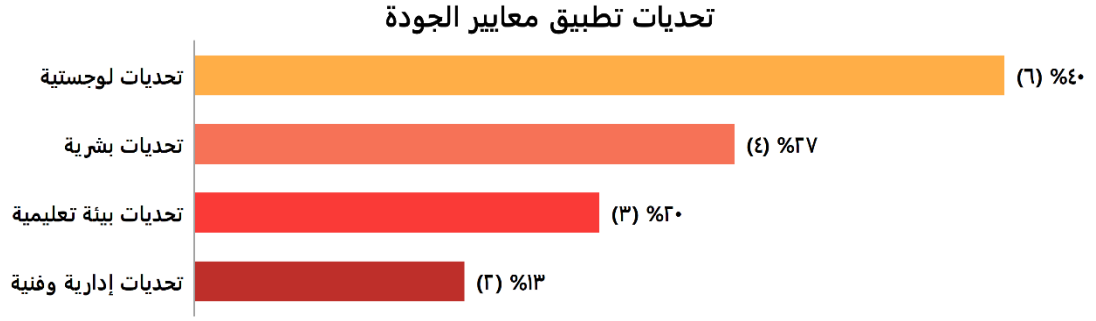
نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج:

يهدف هذا القسم إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتحديات تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية بمحافظات غزة في ظل حالات الطوارئ، وقد تم تحليل المقابلات النوعية باستخدام الترميز الموضوعي عبر برنامج MAXQDA، بحيث جُمعت الأكواد ضمن ثلاثة محاور رئيسية وهي: تحديات تطبيق معايير الجودة، التكيف والاستجابة مع الطوارئ والمقترحات المستقبلية لتطبيق معايير الجودة. وتعكس هذه النتائج منظور مدراء المبادرات التعليمية كأصحاب تجربة مباشرة في التعامل مع معايير الجودة في المبادرات التعليمية في ظل حالات الطوارئ.

وفيما يأتي عرض للنّتائج التي تجيب عن السؤال الأوّل للدّراسة، والتي تمحورت حول الآتي: تحديات تطبيق معايير الجودة.

تعددت التحديات التي واجهت تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية بقطاع غزه، حيث شملت التحديات المادية اللوجستية، التحديات البشرية، التحديات المتعلقة بالبيئة المدرسية، والتحديات الإدارية وفنية، والشكل (1) يوضح الأوزان النسبية لكل منها.



شكل (1) يوضح التحديات التي تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية

التحديات المادية اللوجستية

يتضح من الشكل السابق أن التحديات اللوجستية حصلت على المرتبة الأولى في التحديات التي تواجه تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية، و تمثلت في ضعف الإمكانيات المادية لوزارة التربية والتعليم ، مما ينعكس بشكل سلباً على المبادرات التعليمية، حيث أشارت المديرة (ف ب): «هناك ضعف في الإمكانيات المتاحة في المبادرات التعليمية نظراً للوضع المادي المتهالك في الوزارة أو في المديريات، فالعمل حالياً ضمن المتاح»، ومن أبرز التحديات اللوجستية التي تواجه المبادرات التعليمية نقص الأثاث المدرسي، مما يعيق العملية التعليمية ويؤثر على انضباط الصف، حيث وضحت ذلك المديرة (ص ب) قائلة: « أكبر مشكلة تواجهنا هي عدم توفر الأثاث المدرسي من كراسي وطاولات، ففي المدرسة التي أعمل بها يجلس الطلاب على العشب الصناعي المهترئ نوعاً مما يتطلب منهم إحضار سجادات الصلاة للجلوس عليه»، وأيدتها في ذلك المديرة (ع ي) قائلة: «"الخيام التعليمية لا يوجد بها أثاث مدرسي من طاولات ومقاعد للطلبة وأيضاً المعلم لا يوجد له كرسي واحد للجلوس عليه أو وضع عليه ما يلزمه اثناء تنفيذ الحصه الدراسية» ، كما تفتقر الخيام الصفية إلى السبورة التي تمثل أداة محورية لتنظيم المحتوى الدراسي، والذي وعبر المدير (ع ح) قائلاً: «لا توجد سبورة داخل الخيام الصفية لتنظيم المحتوى الدراسي، والطباشير أيضاً كان مفقود وإذا وجد فسعره مرتفع جداً كنا نقوم بتوزيعه بحذر على المعلمين»، كما أن غياب الكتب الدراسية والرزم التعليمية شكل تحديًا جوهريًا أمام تطبيق معايير الجودة، مما يعرقل سير العملية التعليمية، والذي أشار المدير (ح ص): «عدم توافر كتب دراسية ورزم تعليمية مع الطلبة لعدم وجود أوراق للطباعة عليها وغلاء الأسعار من جهة أخرى»، كما أن نقص القرطاسية والأدوات المدرسية من دفاتر وأقلام وأدوات تعليمية يعد أحد التحديات الجوهرية التي تواجه الطلبة والمعلمين، حيث أشار المدير (ك ج) إلى ذلك قائلاً: «عدم توفر كراسات مع الطلبة، فالطالب يوجد معه كراسة واحدة فقط يكتب بها جميع المواد

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

الدراسية، بسبب ارتفاع أسعار القرطاسية المدرسية وندرتها في السوق». وتتفق هذه النتائج مع دراسة (مرسى وآخرون، 2023) التي أشارت إلى أن نقص الإمكانيات المادية والتجهيزات من أهم معوقات تطبيق معايير الجودة. كما تتفق مع دراسة (حرز الله والجاروشة، 2022) التي توصلت لوجود تحديات مادية ولوجستية عند تنفيذ المبادرات التربوية. وتتفق مع دراسة (Suleman & Gul, 2015) التي أشارت إلى أن نقص التمويل والموارد من أهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وترى الباحثتان أن التحديات اللوجستية تمثل حجر الزاوية في قدرة المدارس على تطبيق معايير الجودة خلال الأزمات، إذ أن أي جهد للتطوير يبقى محدودًا ما لم تتوفر الموارد والمستلزمات الأساسية اللازمة له. كما أن إدارة هذه التحديات تتطلب حلولاً مرنة واستثماراً أمثل للإمكانيات المتاحة، مع ضرورة وجود دعم مؤسسي مستمر لضمان استمرارية المبادرات التعليمية رغم التحديات المادية.

التحديات البشرية والمهنية

حصلت التحديات البشرية والمهنية على المرتبة الثانية في التحديات التي تواجه تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية، حيث أظهرت المقابلات مجموعة من التحديات البشرية كان أبرزها استشهاد عدد كبير من مديري المدارس والمعلمين خلال الحرب، مما أدى إلى عجز في القيادات المدرسية والكادر البشري المؤهل، فقد أشارت المديرة (ع ي): «فقدنا عدد كبير من زملائي المدراء و المعلمين الذين استشهدوا في الحرب الأخيرة على غزة، مما أدى إلى عجز كبير في الطاقم الأكاديمي»، كما أن النزوح المستمر للطواقم الأكاديمية أضعف من استمرارية المبادرات التعليمية وتسبب في خلل إداري وتعليمي، حيث عبر عن ذلك المدير (ع ح) قائلاً: «بعض المدراء والمعلمين أقاموا مبادرات ولكن كانت بشكل شخصي، ومع عمليات النزوح وفقدان الأعزاء لم تستمر العملية التعليمية»، كما أضافت المديرة (د ع): «نزوح وتهجير المواطنين من أماكن سكناهم إلى مخيمات النزوح، أحدث خلل في أعدادهم داخل المبادرات التعليمية». ومن ضمن التحديات البشرية أيضاً ضعف كفاءة بعض القائمين على المبادرات التعليمية وعدم تخصصهم في الإدارة التربوية أو التخطيط نتيجة لظروف الطوارئ وغياب الكوادر المؤهلة، حيث عبرت عن ذلك المديرة (ف ب) قائلة: «نجد أن بعض القائمين على المبادرات غير مختصين بالإدارة والتعليم». وفي نفس السياق اضطرت بعض المبادرات إلى استقطاب معلمين غير مؤهلين أكاديميًا أو مهنيًا، حيث أشار المدير (ح ص) إلى ذلك بقوله: «تم استقطاب معلمين للعمل داخل المبادرات التعليمية من الخريجين الجدد أو طلبة جامعيين لم يستكملوا دراستهم، وليس لديه خبرة في التعليم». كما نوه المدير (ا ع) إلى تحد يتمثل في ضعف الجاهزية النفسية والمهنية للمعلمين بعد الانقطاع عن العمل يقوله: «نحن نتحدث عن كادر من المعلمين توقف عن العمل لمدة طويلة، كان يعمل في أجواء طبيعية والمطلوب منهم الآن أن يعملوا في ظل الطوارئ». وتتفق هذه النتائج مع تقرير (University of Cambridge & Centre for Lebanese Studies ,2024) الذي بين أن هناك مئات المعلمين قُتلوا أو أصيبوا في الصراع، مما أدى إلى نقص خطير في الكادر التعليمي وخطر اعتماد مدارس على بدلاء أو معلمين بمؤهلات أقل. كما تتفق مع دراسة (Henderson, 2023) والتي وضحت أن المعلمين في سياقات الأزمات يواجهون تحديات شديدة وضغط نفسي كبير، كما يتم غالبًا استقطاب معلمين غير مؤهلين. ودراسة (Vargas, 2023) التي أكدت على حماية المعلمين في الأزمات، استقطاب كوادر مؤهلة، تدريب البدائل بسرعة، وإدماج الدعم النفسي للمعلمين. كما تتفق مع تقرير (OECD, 2025) الذي بيَّن أن نقص المعلمين المؤهلين، خصوصاً في المناطق المحرومة أو المتأثرة بالأزمات، يؤدي إلى تراجع جودة التعليم. وترى الباحثتان أن التحديات البشرية والمهنية تقف عائقاً أمام تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية، إذ إن فقدان عدد كبير من الكوادر والقيادات المؤهلة وتعويضها بأشخاص يفتقرون إلى الخبرة التربوية أو الإدارية أدى إلى خلل واضح في سير العملية التعليمية. كما أن غياب الاستقرار الوظيفي والنفسي بسبب النزوح المستمر يقلل من قدرتهم على تطبيق معايير الجودة والإشراف على العملية التعليمية.

التحديات المتعلقة بالبيئة المدرسية

حصلت التحديات المتعلقة بالبيئة المدرسية والمرافق المدرسية على المرتبة الثالثة في التحديات التي تواجه تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية في محافظات غزة وكان أهم هذه التحديات فقدان المباني المدرسية حيث اتفق جميع المدراء على أن التدمير الكلي والجزئي للمباني المدرسية خلال الحرب وتحويلها إلى مراكز إيواء أدى إلى فقدان البيئة التعليمية الملائمة لتطبيق معايير الجودة حيث أشارت إلى ذلك المديرة (د ع) بقولها:

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

«أغلب المباني المدرسية تم فقدانها بشكل كلي وجزئي وتحولت المدارس الى مراكز إيواء وتم الاستيلاء على جميع المرافق المدرسية فيها». مما أدى إلى إنشاء نقاط تعليمية والتي عرفت فيما بعد بالمبادرات التعليمية كمواقع بديلة لاستمرار العملية التعليمية حيث عبر عن ذلك المدير (ك ج) قائلاً: «المبادرات التعليمية هي بقايا مبنى مدرسي أو غرف صفية غير مناسبة للتعلم أو خيم تعليمية مكتظة وغير مؤهلة للطالب». فالمبادرات التعليمية تعاني من اكتظاظ الطلبة داخل الصفوف الدراسية والخيام التعليمية نتيجة محدودية المساحات المتاحة وضعف البنية التحتية، وتشكل بيئة غير ملائمة من حيث الإضاءة والتهوية ودرجات الحرارة، مما يؤثر سلبًا على راحة الطلبة والمعلمين ويحدّ من إمكانية تطبيق معايير الجودة التعليمية حيث وضحت المديرة (ص ب) ذلك بقولها: « المبادرة التي أديرها هي خيام تمثل غرف صفية وليست مبنى مدرسي، وهذه الخيام غير مجهزة بالإضافة إلى اكتظاظها بالطلبة، بالإضافة إلىً الإضاءة والتهوية غير الجيدة ودرجه الحرارة المرتفعة». كما تفتقر البيئة التعليمية إلى المرافق الصحية ومصادر المياه اللازمة للشرب والنظافة، مما يؤثر على صحة الطلبة وسلامتهم. حيث أشار المدير (ا ع) إلى ذلك قائلاً: «نعاني من عدم وجود الحمامات المخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة أو للطلاب العاديين، ونقص في مصادر المياه الخاصة بالشرب أو لأغراض النظافة الشخصية»، بالإضافة إلى غياب المرافق الأساسية مثل المختبرات والمكتبات، مما يحرم الطلبة من فرص التعلم القائم على التجريب والاكتشاف وعبرت عن ذلك المديرة (ف ب) قائلة: « نعاني من عدم توفر مختبر علوم، أو أي أدوات مساعدة فمعلمة العلوم ليس لديها أي من الوسائل التعليمية التي تدعم الشرح»، كما أن غياب المساحات الخضراء والملعب يحرم الطلبة من تنفيذ الأنشطة اللامنهجية، وهو ما أشار إليه المدير (ي ن): « لا يوجد أي مكان فارغ من كساحة المدرسة لتنفيذ طابور المدرسة ، أو ملعب لتنفيذ الأنشطة الرياضية وأنشطة التفريغ النفسي والانفعالي للطلبة». وتتفق هذه النتائج مع دراسة (محمد، 2023) التي أوصت بضرورة إعادة تأهيل المرافق المدرسية لاسيما مرافق المياه والصرف الصحي للحفاظ على الصحة العامة بالمدارس. كما وتتفق مع تقرير (United Nations Institute for Training and Research UNITAR, 2024) والذي أظهر تحول المدارس في قطاع غزة إلى مراكز إيواء للنازحين وتعرض الكثير منها لضرر كبير. وتقرير (UNICEF, 2025) والذي أظهر أن أكثر من 95% من المدارس في قطاع غزة تعرضت للضرر أو التدمير. وتتفق مع دراسة (Baba, et. al., 2024) التي أوصت بتحسين البنية التحتية للمدارس في مناطق النزاع، تضمين معايير بيئية واجتماعية وصحية ضمن تصميم المدارس وترميمها، وضمان مرافق مناسبة للطلاب والمعلمين بما يحسن بيئة التعلم. كما تتفق النتائج مع نظرية التعلم التحويلي (Mezirow, 1978)، حيث كشفت نتائج البحث أن القيادات التربوية والمعلمين اضطروا إلى تبنّي أنماط تفكير جديدة في المبادرات التعليمية من خلال العمل في بيئات غير تقليدية كالخيام التعليمية، مما يعكس بوضوح ما تصفه نظرية التعلم التحويلي. وترى الباحثتان أن تدهور البنية التحتية وفقدان المرافق التعليمية الأساسية تقف حائلاً أمام تحقيق معايير جودة العملية التعليمية التي تتطلب بيئة تعليمية مريحة وآمنة، إذ أن البيئة المدرسية غير الملائمة تؤثر بشكل مباشر على قدرة المعلمين على تقديم محتوى تعليمي فعال، وعلى قدرة الطلاب على التعلم والمشاركة. كما أن الحلول المؤقتة مثل الخيام والنقاط التعليمية لا توفر بيئة صحية، مما يستدعي الحاجة إلى تطوير استراتيجيات شاملة لتحسين البيئة التعليمية والمرافق المدرسية، بما يضمن توفير مساحات مناسبة للدراسة، ومرافق صحية، ومختبرات، ومكتبات، ومساحات للنشاط الرياضي، وذلك لضمان تحقيق معايير الجودة التعليمية واستمرارية التعلم في ظل الظروف الطارئة.

التحديات الإدارية والفنية

حصلت التحديات الإدارية والفنية على المرتبة الرابعة والأخيرة في التحديات التي تواجه تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية في محافظات غزة، حيث تمثلت عدة أمور أهمها انقطاع التيار الكهربائي، حيث اتفق غالبية المدراء على التأثير السلبي لانقطاع التيار الكهربي على استمرارية العمل الإداري. وفي هذا الصدد عبرت المديرة (ص ج) قائلة: « انقطاع الكهرباء وعدم توفر الطاقة البديلة أدي إلى تعطيل العمليات الإدارية اليومية، واستغراق وقت أطول في تنفيذها»، إضافة إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لإتمام الأعمال الإدارية، حيث أشار المدير (ي ن) إلى ذلك بقوله: «عدم وجود جهاز حاسوب لحوسبة العمل الإداري والاعتماد على لاب توب شخصي تبقى مسألة اجتهاد من مدير المدرسة»، كما شكل إنجاز الأعمال الإدارية بشكل يدوي بدلاً من إنجازها بشكل إلكتروني تحدياً كبيراً لغالبية المدراء، حيث عبرت المديرة (ص ج) عن ذلك بقولها:

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

«التحول المفاجئ من العمل الإلكتروني المنظم إلى العمل الورقي شكل عائقاً بالنسبة لنا، وأصبحت الأعمال الروتينية تتطلب منا وقت وجهد أكبر». بالإضافة إلى غياب إشراف ودعم وزارة التربية والتعليم، حيث أشار المدير (ا ع) بأنه: «تغييت وزارة التربية والتعليم عن دورها في متابعة المدارس والنقاط التعليمية القائمة بشكل كبير». ومن أهم التحديات الإدارية التي واجهت المدراء صعوبة إعداد وتنفيذ خطط الجودة، وفقدان البنية التحتية المساندة لتطبيق الجودة في ظل الطوارئ، فقد تحدثت المديرة (د ع) عن ذلك بقولها: «في وضع عملنا الحالي في الطوارئ نسعى فقط للحفاظ على استمرارية العملية التعليمية وعدم انقطاعها مرة أخرى». وأضاف المدير (أ ع) قائلاً: «اليوم لا نقدر أن نوفر أدوات قياس للجودة أو نلتزم بمعايير الجودة فهذا أمر صعب للغاية». ومن ضمن التحديات المهنية والإدارية أيضاً غياب الحوافز المادية وضعف الحماية للعاملين في الطوارئ، وقد عبر المدير (ك ج) عن ذلك قائلاً: «عدم وجود حوافز مادية و حماية للمعلمين تقف حائلاً أمام العمل في المبادرات التعليمية»، كذلك صعوبة التواصل الإداري بين المستويات التنظيمية مما يعيق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، حيث نوهت المديرة (ف ب) إلى ذلك قائلة: «كنا نجد صعوبة في اتخاذ أي قرار بسبب غياب قنوات التواصل مع المسؤولين في الظروف الأمنية»، كما أن التغير في أعداد الطلبة بسبب النزوح المستمر شكل تحدياً إدارياً، مما أثر على سير العملية التعليمية، وقد عبر المدير (ح ص) عن ذلك بقوله: «تكرار نزوح العائلات من منطقة لأخرى بشكل مستمر أدى إلى تغير في أعداد الطلاب في المراحل التعليمية المختلفة». وتتفق هذه النتائج مع دراسة (El-Khodary & Aboudagga, 2025) والتي أظهرت أن البنية التحتية المتضررة في المدارس مثل ضعف الإنترنت، وانقطاع الكهرباء أثرت سلباً على العمل الإداري. كما تتفق مع دراسة (Sayma, et. al., 2022) التي وضحت أن أبرز التحديات التي واجهت المديرين في ظروف الطوارئ ضعف التواصل مع الجهات العليا، وغياب الدعم من الوزارة، وغياب الحوافز للكوادر التعليمية. ودراسة (Al-Ghoul & Al-Sarairah, 2025) التي ذكرت أن المركزية الزائدة في اتخاذ القرار يمثل أحد العوائق الإدارية المهمة، إضافة إلى عبء العمل الزائد على المديرين، ونقص القدرة على استخدام التكنولوجيا أو تغيير الإجراءات الإدارية بسرعة. وترى الباحثتان أن التحديات الإدارية والفنية التي واجهت تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية بغزة خلال حالات الطوارئ كانت نتيجة طبيعية للظروف الاستثنائية التي مرت بها المدارس، مما يعكس ضرورة إعادة التفكير في هيكلية الإدارة التعليمية لتكون أكثر مرونة واستعدادًا للأزمات، بما يشمل تعزيز البنية التحتية التكنولوجية، تطوير قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية، توفير حوافز وحماية للعاملين، ووضع آليات بديلة للتعامل مع تغيّر أعداد الطلاب.

الخلاصة

أظهرت النتائج أن تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية بمحافظات غزة واجه مجموعة من التحديات المتداخلة، تمثلت أولًا في التحديات المادية واللوجستية التي شملت ضعف الإمكانيات المتاحة، ونقص الأثاث المدرسي، والكتب والرزم التعليمية، والقرطاسية، مما حدّ من قدرة المدارس على توفير بيئة تعليمية مناسبة. وثانيًا التحديات البشرية والمهنية الناتجة عن فقدان عدد كبير من الكفاءات التعليمية من مديري المدارس والمعلمين خلال الحرب، إلى جانب ضعف التأهيل التربوي والمهني للكوادر البديلة التي تم استقطابها في ظروف الطوارئ. أما ثالثًا، فقد تمثلت التحديات المتعلقة بالبيئة المدرسية في تدمير المباني التعليمية وغياب المرافق الأساسية كالمختبرات والمكتبات والمرافق الصحية والساحات، مما اضطر المدارس إلى استخدام الخيام كمواقع بديلة للتعلم في بيئات تفتقر إلى الحد الأدنى من معايير الجودة. وأخيرًا، برزت التحديات الإدارية والفنية متمثلة في انقطاع التيار الكهربائي، وضعف البنية التكنولوجية، وصعوبة إعداد وتنفيذ خطط الجودة، إلى جانب محدودية التواصل بين المستويات الإدارية، مما أعاق المتابعة الفاعلة والتخطيط الاستراتيجي للجودة التعليمية. وترى الباحثتان أن تجاوز هذه التحديات يستدعي تبني رؤية استراتيجية متكاملة تركز على توفير بيئة تعليمية مناسبة تحتوي على كافة المرافق اللازمة والمستلزمات التعليمية الأساسية ، والاهتمام بتأهيل الكوادر التعليمية والإدارية، وتعزيز المرونة الإدارية، بما يضمن استدامة المبادرات التعليمية وتحقيق معايير الجودة في ظل الأزمات والطوارئ.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

وفيما يأتي عرض للنّتائج التي تجيب عن السؤال الثاني للدّراسة، والتي تمحورت حول الآتي: التكيف والاستجابة مع الطوارئ

أظهرت نتائج المقابلات أن مدراء المبادرات التعليمية في محافظات غزة حاولوا التكيف والاستجابة مع حالة الطوارئ من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والبدائل المتعددة للتغلب على التحديات التي تواجههم، ولضمان تحقيق الجودة في العملية التعليمية مع وجود نقاط اتفاق واختلاف في تنفيذ هذه الاستراتيجيات بحسب الإمكانات المتاحة في بيئة التعليم. وقد تم تصنيفها في خمسة محاور هي:

الإجراءات الإدارية والتنظيمية

اتفق جميع المدراء على أن التنظيم الإداري والهيكل الوظيفي المرن كان عنصرًا أساسيًا لاستمرارية التعليم. حيث أشارت المديرة (ص ج) إلى أهمية تنظيم العمل من خلال اعداد خطط وجداول قائلة: «ضرورة وضع خطط وتنظيم جدول للعمل» مشيرة بذلك إلى أن التخطيط المسبق يساعد على مواجهة الانقطاعات الطارئة وضمان انتظام العملية التعليمية. كما أوضح المدير (ع ح) أنه «"قمنا بتشكيل لجنة إدارة أزمة داخل المدرسة ووضع خطط بديلة للتعليم الوجاهي والافتراضي» مما يدل على اعتماد المدارس على التخطيط المرن الذي يسمح بالتكيف السريع مع ظروف الطوارئ. بينما أشارت المديرة (ف ب) إلى ضرورة تعدد الأدوار الوظيفية والتعاون بينها لمواجهة التحديات قائلة: «ايجاد دور لمساعد المدير ليحل محله في اي ظرف طارئ، وجود ميسر تعليمي، وجود دور للأمن والسلامة والعمل بروح الفريق من قبل هؤلاء الافراد يعمل على ضمان سير العملية التعليمية رغم الصعوبات». موضحة أن توزيع المسؤوليات بشكل واضح يسهم في تعزيز استمرارية العملية التعليمية حتى في الظروف الصعبة. كما اتفق غالبية المدراء على أهمية التواصل مع أولياء الأمور؛ حيث تحدثت المديرة (ع ي) قائلة: «نقوم بالتواصل المباشر مع أولياء الأمور والاطمئنان على الطلاب في حالة الغياب، أو حدوث قصف بالقرب من أماكن سكناهم أو خلال طريقهم للذهاب إلى المدرسة أو عودتهم منه»، مما يؤكد الدور المحوري لشراكة المدرسة مع أولياء الأمور في متابعة الطلاب وضمان سلامتهم التعليمية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (محمد، 2023) التي تؤكد أن ضمان جودة التعليم في الطوارئ يعتمد على إشراك أولياء الأمور، ووضع خطط واضحة. كما تتفق مع دراسة (Schechter, et. al., 2023) والتي تبيّن أن القادة المدرسيين أثناء الأزمة انتقلوا إلى إدارة أكثر مرونة وتوزيعاً للمهام، مع تقليل البيروقراطية التقليدية بهدف تحقيق استجابة أسرع وتكيف أكبر. كما تتفق مع دراسة (Hashim, 2025) والتي تؤكد أن الشراكة مع أولياء الأمور عبر قنوات اتصال مرنة وثقة متبادلة كانت عاملًا رئيسيًا في استمرارية التعليم في ظروف الطوارئ. كما تتفق النتائج مع نظرية التعلم التحويلي (Mezirow, 1978)، حيث أن المبادرات التعليمية مثّلت تجارب تحويلية دفعت مدراء المدارس إلى إعادة صياغة مفاهيمهم حول التعليم والجودة مع حدوث حالة الطوارئ، حيث تبنى المدراء خططاً أكثر مرونة، وإدارة لموارد محدودة، مما يعكس التحول الذي تصفه النظرية. وترى الباحثتان أن الإدارة المرنة، وتوزيع الأدوار، بالإضافة إلى وضع الخطط البديلة هي أساسيات تمكن المدارس من الاستجابة السريعة للطوارئ، مع التأكيد على إشراك أولياء الأمور لضمان متابعة الطلاب.

الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب والمعلمين

اتفق جميع المدراء على ضرورة توفير الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب والمعلمين على حد سواء، نظرًا لأهمية هذا الدعم في مساعدتهم على التعامل مع الصدمات الناتجة عن ظروف الحرب. حيث أشارت المديرة (ف ب) إلى ذلك قائلة: «عانت الطالبات خلال الحرب من صدمات نفسية فكثير منهن فقدت أبيها أو أمها أو حتى العائلة بأكملها وكانت هي الناجية الوحيدة»، مما يوضح الحاجة الماسة لتدخل نفسي فعال. كما أوضح المدير (أ ع) إلى أن الدعم النفسي لا يقتصر على الطلاب فقط، بل يشمل المعلمين الذين يحتاجون إلى تهيئة نفسية للتعامل مع الظروف الصعبة خلال الحرب، حيث قال: «وكان من اللطيف سعة صدر المعلمين رغم أنهم أيضاً يعيشون في نفس البيئة وواقع عليهم نفس الظلم، فمنهم من فقد أحبته ومنهم من فقد بيته». وقد تنوعت طرق تقديم هذا الدعم بين جلسات دعم نفسي فردية وجماعية، وتنفيذ أنشطة ترفيهية وتفاعلية، كما أفادت المديرة (د ع) قائلة: «نقوم بجلسات دعم نفسي جماعي، إشراك المرشد التربوي، وتنظيم أيام ترفيهية»، مما يؤكد أهمية دمج التوجيه النفسي والأنشطة الترفيهية في تخفيف التوتر وشعور الطلاب بالأمان. كما أكد غالبية المدراء على ضرورة مراعاة ظروف الطلاب الأكثر تضررًا من الحرب، حيث قال المدير (ح ص): «نركز في الأولوية الأولى على أسر الشهداء والمصابين والنازحين ونحاول تقديم الدعم الممكن»، موضحاً أن التمييز في تقديم الدعم يكون وفق

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

درجة الحاجة والخسائر التي تعرض لها الطلاب. إضافة إلى ذلك، أشار المديرون إلى الدور الفعال لتفاعل المعلمين والمرشدين بشكل مباشر مع الطلاب خلال جلسات الدعم النفسي، حيث ذكرت المديرة (ص ج): «نجد أنفسنا خلال جلسات التفريغ النفسي من مدير ومساعد ومعلم أمن وسلامة ومرشد جميعنا نتفاعل عفوياً مع طلبتنا ونتقارب بينهم»، وهو ما يعكس أهمية التعاون الجماعي بين فريق المدرسة لتعزيز الرفاه النفسي لكافة المجتمع المدرسي. كما تم دعم هذه الجهود أحيانًا من قبل مؤسسات المجتمع المحلي، حيث قال المدير (ك ج): «أتواصل مع بعض المؤسسات التي تقدم تفريغ ودعم نفسي للطلاب، وننسق لتنفيذ أنشطة تفريغ نفسي جماعية». وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العاروري، 2024) التي تحدثت عن أهمية توفير الدعم النفسي والاجتماعي من خلال التنسيق مع المختصين في مجال الدعم النفسي والاجتماعي وبالتعاون مع المؤسسات الدولية الشريكة لقطاع التعليم. كما تتفق مع دراسة (Heltne et. al., 2020) التي أشارت إلى أن المدرسة يمكن أن تكون منبرًا مهمًا لتقديم الدعم النفسي الاجتماعي، خاصة حين يُقدَّم ضمن أنشطة مألوفة. كما تتفق مع دراسة (Wobete, et. al., 2024) التي استطلعت احتياجات المعلمين والطلاب في المناطق المتضررة من الصراع، وأشار إلى أن الدعم النفسي والاجتماعي في سياق النزاعات ليس رفاهية بل ضرورة للمعلمين والطلاب على حد سواء. ودراسة (Burns & Lawrie, 2016) التي أوصت بتقديم الدعم النفسي المحفز للمعلمين، وتصميم برامج تدريبية مرنة لهم تتناسب مع ظروف الأزمات.

وترى الباحثتان أن الدعم النفسي والاجتماعي يعد عنصرًا أساسيًا لاستمرارية التعليم في بيئات الطوارئ، ويشمل الطلاب والمعلمين على حد سواء، مع ملاحظة اختلاف آليات تنفيذ هذا الدعم باختلاف الإمكانيات المدرسية والمجتمعية المتاحة، مما يتطلب تكييف الأساليب بحسب الموارد والظروف المحيطة. كما أنه يتطلب تعاون جميع أفراد الطاقم التعليمي، بما فيهم المرشدين والمعلمين والإداريين، مع دعم مؤسسات المجتمع المحلي.

تهيئة وتدريب المعلمين

اتفق غالبية المدراء على أن التدريب الرسمي للمعلمين أثناء الطوارئ كان محدودًا أو غير متوفر إن صح التعبير، حيث قالت المديرة (ع ي): «لم يتم إدراج برنامج تدريبي معين للمعلمين في وزارة التربية والتعليم فنحن نتحدث عن اجتهادات شخصية فقط»، وأيدها المدير (ك ج) قائلًا: «ما نقوم به هو اجتهاد شخصي وهناك توجيه بأن نتواصل مع المشرفيين التربويين بخصوص الطرق التعليمية والتعامل مع الرزم التعليمية»، مما يعكس الاعتماد الكبير على المبادرة الذاتية للمعلم في التعامل مع ظروف التعليم أثناء الحرب مما جعله الفيصل في الميدان، كما قالت المديرة (ف ب): «برأيي المعلم هو سيد الموقف وهو الذي يحدد أنسب الطرق للتعامل مع المرحلة العمرية»، مما يؤكد أهمية خبرة المعلم وقدرته على التكيف مع احتياجات الطلاب. وقد تنوّعت استراتيجيات تهيئة وتدريب المعلمين، لكنها اتفقت جميعها على تطوير مهاراتهم لمواجهة التحديات الجديدة، من خلال توفير لقاءات وورش عمل في عدة مجالات، حيث أشار المدير (ي ن): «ننَفذ لقاءات للمعلمين بعد الدوام حول كيفية تصميم وسائل تعليمية من خامات البيئة البسيطة وكيفية توظيف التعلم باللعب من أجل إشراك الطالب في الحصة وتجديد نشاطه». كما أضافت المديرة (ص ب) مجالات أخرى للتدريب قائلة: «نقوم بتنفيذ دورات حول كيفية إدارة الحصة الصفية والتعامل مع الطلبة وخاصة أن معظمهم يعانون من توتر نفسي»، كما نوه غالبية المدراء إلى استفادة المعلمين من خبراتهم السابقة في جائحة كورونا وبطاقات التعلم الذاتي التي أعدت في ذلك الوقت، حيث نوّه المدير (ح ص) قائلاً: «لا ننكر أن خبرات المعلم في الدورات السابقة التي حصل عليها خلال جائحة كورونا والتعليم الاستدراكي والتعامل مع الفاقد التعليمي أفادهم بشكل كبير مع اختلاف الحيثيات»، وأيدته بذلك المديرة (ص ج) قائلة: «تم الاستفادة من بطاقات التعلم الذاتي التي تم إعدادها مسبقًا أثناء جائحة كورونا». وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Cohen & Sikenyi, 2025) التي أبرزت أن تدريب المعلمين في سياق الأزمات غالبًا ما يكون مقيداً ومحدود المدة، وأن المعلمين يركزون غالبًا على المبادرات الذاتية بدلاً من برامج التدريب الرسمية، ودراسة (علي، 2025) التي أظهرت أن المعلمين في حالات الطوارئ يواجهون فجوة كبيرة في التدريب الرسمي، ويضطرّون للاعتماد على المبادرات الذاتية في إدارة الصف. كما اتفقت مع دراسة (أبو عرار، 2022) التي أوصت بعقد دورات تدريبية للمعلمين على استخدام تقنيات التعلم عن بُعد. وترى الباحثتان أن هذه الممارسات تؤكد أن التدريب الرسمي غير كافٍ وحده، بل يعتمد نجاح المعلمين على مزيج من المبادرة الذاتية، الخبرات السابقة، وورش العمل العملية، وهي عناصر أساسية لضمان استمرارية التعليم في بيئات الطوارئ، مع التركيز على تنمية مهارات المعلمين لمواجهة التحديات النفسية والتربوية للطلاب.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

التعاون مع المجتمع المحلي والمؤسسات الخارجية

من الضروري التعاون مع المجتمع المحلي والمؤسسات الخارجية في ظل محدودية الموارد المتاحة لدى المبادرات التعليمية في محافظات غزة، حيث اتفق كافة المدراء على أهمية هذا التعاون لضمان استمرارية التعليم. وأوضح المدير (ح ص) أن: «الموارد المادية المتوفرة لدينا محدودة جدًا، بالكاد كنا نوفر الطباشير والورق»، مما يبرز التحديات المادية الكبيرة التي تواجه المبادرات التعليمية أثناء الحرب.إلا أن هذا التعاون كان محدودًا، كما أشارت المديرة (ع ي) قائلة: «بالنسبة للتعاون مع المجتمع المحلي كان تعاوناً محدوداً أو حسب القدرات المتاحة»، وأيدتها المديرة (ف ب) بقولها: «نوفر أشياء بسيطة من المجتمع المحلي مثل توفير مياه الشرب والمياه الخاصة بالاستخدام للنظافة الشخصية، فالإمكانيات معدومة لدى الأهالي بعد سنتين من الحرب»، وهذا يؤكد أن مستوى الدعم يختلف بحسب القدرات المادية للمجتمع المحلي. أما بالنسبة للدعم المقدم من المؤسسات الخارجية فقد تنوع بين الدعم المادي والنفسي، حيث قال المدير (أ ع): «هناك دعم من بعض المؤسسات سواء بتوفير وجبات أو أحذية أو تقديم برنامج ترفيهي تفريغ نفسي للطلبة»، وأضافت المديرة (د ع): «كان هناك تعاون بين المدرسة والمؤسسات الخارجية لتوفير قرطاسية بسيطة أو طباعة الرزم التعليمية»، مما يعكس دور المؤسسات الخارجية في سد النقص المادي وتقديم الدعم النفسي للطلاب. ويتفق هذا مع دراسة (شديد، 2022) التي أشارت إلى دور منظمات المجتمع المدني في تحسين مستوى العملية التعليمية، وتفاوت قدرة هذه المنظمات في مواردها، وبالتالي حدود إمكانية تغطية احتياجات الطوارئ بالكامل. كما تتفق مع دراسة (العاروري، 2024) التي أشارت إلى الحاجة الماسة للدعم المادي والنفسي المتدرج في ظل محدودية الموارد المحلية. ودراسة (Shah, et. al., 2024) التي أظهرت أن استجابة قطاع التعليم في الأزمات يمكن أن تعزّز أو تضعف صمود المجتمع، وذلك اعتماداً على مدى توفر الدعم بالشراكة المجتمع المحلي، و دراسة (مرسى وآخرون، 2023) التي أشارت إلى أن ضعف المشاركة المجتمعية في توفير الموارد المالية من أهم معوقات تطبيق معايير الجودة في المؤسسات. وترى الباحثتان أن هناك اتفاقًا بين المدراء على أهمية التعاون المجتمعي والمؤسساتي كآلية لتعويض النقص المادي والمعنوي، إلا أن مستوى هذا الدعم يختلف بحسب القدرة المالية للمجتمع المحلي والمؤسسات الداعمة، والذي يعكس بدوره التحديات الكبيرة التي تواجه المبادرات التعليمية في أوقات الطوارئ.

متابعة وتقييم فعالية الاستراتيجيات

أكد المدراء على أهمية تقييم فعالية البدائل والاستراتيجيات التي تم تنفيذها لضمان تحقيقها للأهداف التعليمية المرجوة في ظل الظروف الطارئة. وقد أشادت المديرة (ص ب) بأهمية أي جهد يُبذل في هذا السياق بقولها: «بالنسبة للحال الذي وصل إليه التعليم، كل محاولة وكل فعالية هي إنجاز بحد ذاته حتى لو كانت محاولة خجولة أو استراتيجية بسيطة»، والذي يؤكد أن الجهد التربوي في الأزمات يُقاس بقدرته على الاستمرار لا بالكمال في التنفيذ. وقد أظهرت النتائج أن المدراء اتبعوا عدة أساليب لتقييم فعالية المبادرات التعليمية، كان أبرزها متابعة الحضور والانضباط في الدوام من قبل الطلبة، حيث أشار المدير (ي ن) بقوله :«من خلال مدى إقبال الطلاب على التسجيل في المبادرة التعليمية والالتزام بالدوام المدرسي وعدم غيابهم»، مما يدل على أن استمرارية المبادرة تعد مؤشراً عملياً على نجاح البدائل التعليمية. كما اعتمد بعض المدراء على التقييم العملي المباشر من خلال ملاحظة أثر الاستراتيجيات في الميدان، وتكرار تنفيذ الفعال منها، حيث قالت المديرة (ف ب): «إننا نعمل على تقييم النتائج للاستراتيجيات المنفذة ودعم وتعزيز أي منها في حال كانت فعالة ولها أثر واضح على الطلبة، وتطويرها وتكرار تنفيذها بشكل موسع»، وهو ما يشير إلى توجه إداري قائم على التحسين المستمر. وفي المقابل، نوه عدد من المدراء إلى أهمية التقييم المبني على البيانات والتحليل الكمي، حيث أوضح المدير (ح ص) قائلاً: «نقوم بإعداد تقارير تقييم دورية للأداء التعليمي، وتحليل نتائج الطلبة قبل وبعد تطبيق البدائل»، والذي يدعم التقييم القائم على الأدلة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Abdul-Hamid, et. al., 2024) التي أوصت بضرورة وجود نظام للتقييم والمساءلة في سياق الأزمات. ومع دراسة (El-Khodary & Samara, 2020) التي أشارت إلى أن التدخلات المدرسية المنظّمة تكون فعّالة في البيئات المتأثرة في الحروب، مع ضرورة مراقبة وتحليل النتائج لضمان الاستمرارية. ومع دراسة (Forsberg & Schultz, 2023) التي أوصت بضرورة تطوير أنظمة التقييم، استخدام بيانات كمية ونوعية، تكرار ما نجح، وتحسين ما فشل لتحسين الرفاه النفسي والأداء التعليمي. وترى الباحثتان أن جميع هذه الممارسات تؤكد وعي القيادات المدرسية بأهمية التقييم كأداة

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

تطويرية تسهم في تحسين جودة المبادرات التعليمية وتوجيه الجهود نحو أكثر الأساليب فعالية، رغم التحديات الميدانية والظروف الصعبة المحيطة بعملية التعليم.

الخلاصة:

أظهرت النتائج أن الاستراتيجيات والبدائل التي تم تصميمها وتنفيذها لمواجهة التحديات وضمان جودة العملية التعليمية في المبادرات التعليمية في محافظات غزة اعتمدت على نهج متعدد الأبعاد يتمثل في التنظيم الإداري المرن، الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب والمعلمين على حد سواء، تهيئة المعلمين وتدريبهم، التعاون مع المجتمع المحلي والمؤسسات الخارجية لتعويض النقص في الموارد المتاحة، بالإضافة إلى المتابعة والتقييم المستمر لفعالية هذه الاستراتيجيات. وقد تبين أن هناك توافق عام بين المشاركين حول أهمية هذه الاستراتيجيات، مع بعض الاختلافات في التفاصيل والتنفيذ حسب الإمكانيات المتاحة وخبرات المعلمين.

وفيما يأتي عرض للنّتائج التي تجيب عن السؤال الثالث للدّراسة، والتي تمحورت حول الآتي: المقترحات المستقبلية لتطبيق معايير الجودة

أظهرت نتائج المقابلات وعيًا عميقًا بالتحديات التي تواجه تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية بمحافظات غزة خلال حالات الطوارئ، حيث اتضح أن الخبرة الميدانية في إدارة المبادرات التعليمية في هذه الفترة جعلت المدراء أكثر إدراكًا لأهمية تطوير الخطط المدرسية لتصبح أكثر مرونة، بالإضافة إلى تنمية مهارات الكادر التعليمي، بالإضافة إلى تطوير أداء المتعلمين، وضمان استدامة التمويل في ظل الظروف الاستثنائية كما يظهر في المحاور الآتية:

تطوير الخطط المدرسية

إن تطوير الخطط المدرسية خلال حالات الطوارئ يتطلب قدرًا كبيرًا من المرونة والتخطيط المسبق، للتكيف مع الانقطاع المتكرر للعملية التعليمية. فقد أشار المدير (ي ن) إلى ذلك قائلاً: «نقوم بإعداد خطط مرنة سواء فصلية أو شهرية تتناسب مع انقطاع التعليم أو استمراريته»، مما يوضح أهمية تبني خطط مرنة تراعي الظروف الطارئة. كما شدد المدير (ح ص) على ضرورة التعاون مع وزارة التربية والتعليم لتكييف المناهج الدراسية وتعويض الفاقد التعليمي الناتج عن الانقطاع، فقال: «يمكن التعاون مع قسم الاشراف بالوزارة بحيث يتم تعديل المقررات لتعويض الفاقد التعليمي الذي نشأ عند الطلاب». ومن جانب آخر، نوهت مديرة المدرسة (ف ب) إلى ضرورة مراعاة الجانب النفسي للطلاب عند إعداد الخطط، قائلة: «يجب أن تشمل الخطط المدرسية على جانب نفسي معنوي وأن يفرغ له كثير من الاهتمام»، مما يعكس وعي مديري المدارس بحجم الصدمات النفسية التي عاشها الطلاب خلال الحرب. وأوضح المدير (ك ج) بعض الآليات العملية لتطوير الخطط المدرسية، مثل اعتماد جداول دراسية مرنة، والتواصل المستمر مع أولياء الأمور قائلاً: «اعتماد جداول دراسية مرنة تعتمد على التعلم المدمج (وجاهي، إلكتروني)، وإشراك أولياء الأمور في آليات المتابعة لضمان التواصل المستمر». كما أشارت المديرة (ع ي) إلى ضرورة تصميم وحدات تعلم مقننة تتناسب مع انقطاع التعليم في حالات الطوارئ قائلة: «تصميم وحدات تعلم قصيرة ومركزة مع توفير خيار التعلم الفردي للطلبة ذوي الاحتياجات». وأضاف المدير (ع ح) إلى أهمية تنويع أساليب التقييم لتكون مبنية على الأنشطة العملية قائلاً: «اعتماد طرق تعليم تفاعلية مبنية على الأنشطة بدل الحفظ فقط، وتقييم الطلبة بأساليب بديلة كالمشاريع، والعروض». وتتفق هذه النتائج مع تقرير (UNESCO, 2022) والذي بيَّن أن استراتيجيات التعليم في الطوارئ تحتاج إلى تبسيط المناهج، وضمان الدعم النفسي للطلاب، كما تتفق مع دراسة (Baxter & Bethke, 2009) التي أوصت بالاهتمام ببدائل التعليم في حالات الطوارئ وما يجب أن تشتمل عليه من تخطيط مسبق، ومناهج بديلة. ودراسة (Al Mazrooei et. al., 2023) التي أشارت إلى ضرورة مرونة الخطط والمناهج في التعليم المدرسي في حالات الطوارئ. وتتفق مع دراسة (Bharti & Musthafa, 2023) التي تركز على نهج جديد للتعلم المدرسي خلال الأزمات يسمى منهج الطوارئ، وتلبية الاحتياجات النفسية للطلاب. وترى الباحثتان أن تطوير الخطط المدرسية لا بد أن يقوم على مبدأ الاستباقية والمرونة في إدارة التعليم خلال الطوارئ، مع مراعاة الجوانب الأكاديمية والنفسية للطلاب، وإشراك جميع أطراف العملية التعليمية، بما في ذلك المعلمين وأولياء الأمور وبإشراف من وزارة التربية والتعليم، لضمان استمرارية التعليم في ظل الظروف الطارئة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

تنمية مهارات الكادر التعليمي

أكد المدراء على أن المعلمين يمثلون حجر الأساس في استمرارية العملية التعليمية، وأن تطويرهم المهني هو استثمار مباشر في جودة التعليم، حيث أظهرت نتائج المقابلات رؤى عملية حول كيفية دعم المعلمين وتدريبهم لمواجهة تحديات التعليم في الظروف الطارئة. فقد أشار المدير (أ ع) إلى دور المشرفين التربويين في تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين قائلاً: «"التعاون مع المشرفين التربويين في تحديد الجوانب التي بحاجة إلى تدريب فكل مرحلة لها خصوصيتها وكل تخصص له خصوصيته». وفي هذا السياق أكدت المديرة (د ع) على أهمية تعاون المشرف التربوي مع المدير ليكون الأمر أكثر كفاءة وفاعلية قائلة: «وبالتعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة نستطيع تحديد ورشات العمل اللازمة لكل معلم حسب المرحلة العمرية والتخصص». كما اتفق غالبية المدراء على أهمية التدريب على التعليم الالكتروني بما فيه من اختبارات إلكترونية، ألعاب إلكترونية، لقاءات مرئية، حيث قالت المديرة (ص ب): «تدريب المعلمين على شرح الدروس من خلال عقد لقاءات مرئية مع الطلاب وتطبيق اختبارات الكترونية، وتوظيف الألعاب الكترونية». وأيدها في ذلك المدير (ع ح) قائلاً: «تنفيذ برامج تدريبية مكثفة في التعليم الإلكتروني وإدارة الصف الافتراضي، وتصميم محتوى رقمي تفاعلي». فيما أكملت المديرة (ع ي) هذا التوجه بتسليط الضوء على أهمية التدريب على أساليب التقييم البديلة، وآليات التعامل مع الأزمات قائلة: «التدريب على أساليب التقييم البديلة وكيفية إدارة الصف في الظروف الطارئة، وآليات التعامل مع الصدمات النفسية للطلاب»، مما يؤكد وعي مديري المدارس بأن يشمل التدريب كل من الجوانب التقنية والنفسية على حد سواء. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Bharti & Musthafa, 2023) التي أوصت بضرورة الاهتمام تدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم. كما تتفق مع دراسة (Mboya, et. al., 2024) التي أوصت بضرورة تصميم برامج تطوير مهني قابلة للتكيّف بسرعة مع ظروف الأزمات، وتأهيل المعلمين من الناحية المعرفية من الناحية النفسية على حد سواء. إضافة إلى الحاجة الملحة لتخصيص موارد وتمويل كبير لتدريب المعلمين وتطوير مهاراتهم المهنية. ودراسة (Burns & Lawrie, 2016) التي أوصت بأهمية تصميم برامج تدريبية مرنة تتناسب مع ظروف الأزمات، استخدام التكنولوجيا لدعم التدريب في البيئات الضعيفة، إضافة إلى مشاركة المعلمين في تصميم التدريب لتصبح أكثر فعالية. كما تتفق مع دراسة (Sims, et. al., 2023) التي أكدت على ضرورة أن يكون التطوير المهني متمركزًا حول المعلمين، ويشمل متابعات بعد التدريب، وتقييم فعالية التدريب. وترى الباحثتان أن التعاون بين مدراء المبادرات التعليمية والمشرفين التربويين في تطوير مهارات المعلمين المهنية يمثل استثمارًا مباشرًا في جودة التعليم خلال الطوارئ، لذا ينبغي أن تركز برامج التطوير المستقبلية على التعليم الرقمي، أساليب التقييم البديلة، والتعامل مع الصدمات النفسية، لأن المعلم الغزي في حالة الطوارئ لا يؤدي دورًا معرفيًا فقط، بل دورًا إنسانيًا وتربويًا شاملاً.

تطوير أداء المتعلمين

يعتبر الطالب محور العملية التعليمية، وقد أبرزت نتائج المقابلات أهمية تركيز مديري المبادرات التعليمية على احتياجات الطالب وتطويرها بما يتلاءم مع معايير الجودة في حالات الطوارئ. فقد اتفق جميع المدراء على ضرورة تخفيف المناهج الدراسية، خصوصًا بعد الانقطاع الطويل للطلاب عن التعليم بسبب الحرب على غزة، فقد ذكر المدير (ح ص): «"العمل على تخفيف اكتظاظ المناهج والتركيز على المهارات الأساسية التي يجب أن يكتسبها الطالب». وأيدته في ذلك المديرة (د ع) بقولها: «غربلة المنهاج والتركيز على المهارات الأساسية التي يجب أن يكتسبها الطالب، أي التركيز على الأهم ثم الاقل أهمية». كما أشار العديد من المدراء إلى ضرورة سد الفجوة التعليمية وتعويض الفاقد التعليمي عند الطلاب، حيث أوصت المديرة (ص ج): «من الضروري بناء خطط علاجية لتعويض الفاقد التعليمي، وتفعيل مجموعات دعم تعلم افتراضية بين الطلبة». كما اتفق غالبية المدراء على أهمية توظيف التعلم الذاتي في ظل الأزمات، حيث أشار المدير (ع ح) إلى ذلك بقوله: «يجب تدريب الطلاب على الاستفادة من برامج التعليم الالكتروني والتعلم الذاتي وتحمل مسؤولية التعلم في حال غياب دور المدرسة». الإضافة إلى التركيز على تنمية مهارات الطلاب العملية، حيث أوصى المدير (أ ع) بذلك قائلاً: «تخصيص حصص مهارية لتنمية مهارات التفكير والبحث، تشجيع الطلبة على إعداد مشاريع تطبيقية مرتبطة بواقعهم». وتتفق هذه النتائج مع دراسة (محمد، 2023) التي أكدت على ضرورة التخفيف من المنهج الدراسي بطريقة تحافظ على المهارات الأساسية والمعارف العلمية، وتوظيف بعض الأنشطة التي تركز على المواد الأساسية والتي أعدتها إدارة التعليم للحالات الطارئة. كما تتفق مع دراسة (Al Mazrooei et. al., 2023) التي

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

وضحت أن تبسيط المناهج، تصميم وحدات قصيرة، وتعزيز التفاعل مع المحتوى الدراسي ساعد في تقليل الفاقد التعليمي، ودراسة (Carrasco-Hernández, et. al., 2023) التي أظهرت كيفية مساندة أنشطة التقييم الذاتي لتعويض تراجع أداء الطلاب نتيجة للانتقال المفاجئ من التعليم الوجاهي إلى التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا، و كشفت أن أنشطة التقييم الذاتي للطلاب تعزز من أدائهم الأكاديمي، ويمكن تحسين أداء نموذج التعليم الطارئ عن بُعد من خلال التخطيط الجيد لأنشطة التقييم الذاتي. كما تتفق مع دراسة (أبو الهيجا، 2025) التي أوصت بالتوجه نحو التعلم الذاتي والتعلم المستدام الذي يخدم الطلبة كثيراً في مرحلة ما قبل الإعمار في غزة، ويحافظ على استمرارية دافعيتهم للتعلم وجودة تعلمهم في نفس الوقت رغم الانقطاع الطويل عن التعليم. كما تتفق مع نظرية التعلم التحويلي (Mezirow, 1978)، حيث أنه بتطوير أداء المتعلمين من خلال التعلم الذاتي وتنمية التفكير النقدي، وربط التعلم بالحياة الواقعية يصبح الطالب فاعلًا في تعلمه وليس متلقيًا سلبيًا، وهو ما تسميه النظرية (تمكين المتعلم) من إعادة بناء معانيه الذاتية والمعرفية. وترى الباحثتان أن تطوير أداء المتعلمين في الأزمات يجب أن يستند إلى فلسفة التعلم المرن من خلال التركيز على تخفيف المناهج، سد الفاقد التعليمي، تعزيز التعلم الذاتي، وتنمية المهارات العملية، لضمان تعلم شامل ومرن في مواجهة الانقطاعات الطارئة للتعليم.

ضمان التمويل المستدام

يعد ضمان التعليم المستدام محور أساسي لضمان استمرار المبادرات التعليمية، خصوصًا في ظل حالات الطوارئ، إذ يعتمد على التعاون الفعال بين جميع الأطراف المعنية من مؤسسات مانحة أو مجتمع محلي. وقد أشار المدراء إلى أهمية تبني استراتيجيات واضحة لضمان هذا الاستدامة، من خلال عدة أمور أهمها: وجود هدف مشترك بين القائمين على المبادرات والداعمين لها مما يحقق الاستمرارية في التمويل حيث شدد المدير (ك ج) على ذلك بقوله: «طالما هناك هدف وتعاون مشترك بين القائمين على المبادرة وداعميها الموفرين لهذا التمويل نحصل على الاستمرارية». كما أشارت المديرة (ع ي) إلى أهمية التعاون مع مؤسسات وجمعيات المجتمع المحلي لتوفير الدعم اللازم، قائلة: «من الضروري عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي والجمعيات الداعمة للتعليم، أو تقديم مشاريع مدرسية لمؤسسات التمويل المانحة». كما أشار المدير (ع ح) إلى دور لأولياء الأمور في دعم استدامة المبادرات، من خلال المشاركة التطوعية والمساهمة المالية المنظمة، فقال: «إشراك أولياء الأمور في مبادرات الدعم المجتمعي التطوعي، وإنشاء صندوق دعم طارئ للمدرسة». وقد نوهت المديرة (ص ج) إلى أهمية الالتزام بالشفافية والمهنية في التعامل مع الجهات الداعمة قائلة: «التزام المصداقية والشفافية والعدالة والمهنية مع الجهات الداعمة في كل الجوانب المتعلقة بالمبادرة وتوثيق وتنظيم المصروفات وعرضها بشكل مقنع للداعمين». كما أشار المدير (أ ع) أشار إلى أن عرض النتائج ونجاحات الطلبة يعزز استمرارية التمويل حيث قال: «استمرارية التمويل باعتقادي تكون باستمرار توثيق هذا العمل وعرض نماذج قصص نجاح للطلبة من خلال عرض نتائج الطلبة في الاختبارات التشخيصية والفرق الواضح في نتائجهم وتحسن مستوياتهم سبب كافي لضمان استمرارية تمويل المبادرات». وأيدته المديرة (ص ب) التي أشارت إلى أن الدعم المستدام لا يتأتى إلا بجهد واضح وأثر ملموس على نتائج الطلبة، قائلة: «فإن العمل الجاد والعمل الدؤوب والانجاز الواضح أثره على الطلبة يجعل إقبال العديد من الأطراف على دعم وتمويل المبادرات والعمل على استمراريتها وعدم توقفها». واتفقت هذه النتائج مع دراسة (عفونة وآخرون، 2025) التي أشارت إلى ضرورة مأسسة المبادرات التعليمية لضمان شموليتها واستمرارية تمويلها. كما اتفقت مع دراسة (Kasembeli, 2025) التي أظهرت أن كفاية التمويل كانت مرتبطة ارتباطًا إيجابيًا قويًا مع استدامة المشاريع التعليمية في مخيمات اللاجئين، مع التركيز على ضرورة المراقبة المالية من قبل مدققين ماليين. ودراسة (Nicolai & Hine, 2015) التي أظهرت أن التمويل الدولي للتعليم في حالات الطوارئ منخفض جدًا، وأوصت بضرورة التمويل متعدد السنوات للتعليم، والتعاون بين الجهات الإنسانية والتنموية. كما اتفقت مع دراسة (أبو الهيجا، 2025) التي أوصت بإنشاء صندوق قومي بتمويل وطني وعربي وإسلامي للتمويل وإعادة الإعمار والتأهيل للبنى التحتية للقطاع وتخصيص تمويل خاصة للتعليم، واتفقت مع دراسة (درويش، وأبو كميل، 2025) التي أوصت بضرورة تقديم الدعم المالي والمعنوي للمبادرات الشبابية الساعية لتحسين الواقع الفلسطيني. وترى الباحثتان أن ضمان التعليم المستدام يعتمد على تنسيق الجهود بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المؤسسات المانحة، والمجتمع المحلي. بالإضافة إلى أهمية الالتزام بالشفافية والمهنية في توثيق الأمور المالية المتعلقة بالمبادرات، وعرض النتائج بمصداقية. كما أن الجهد الواضح في تحسين مستوى أداء الطلبة يعد

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

محفزًا رئيسيًا لجذب الدعم المستدام، بما يضمن استمرار المبادرات التعليمية وتحقيق أهدافها.

الخلاصة

أظهرت نتائج المقابلات أن المقترحات المستقبلية لتطوير تطبيق معايير الجودة في المبادرات التعليمية خلال حالات الطوارئ تمحورت حول أربع اتجاهات رئيسة تمثلت في تطوير الخطط المدرسية لتصبح أكثر مرونة تراعي الانقطاع المتكرر في العملية التعليمية والنواحي النفسية للطلاب. وتنمية مهارات الكادر التعليمي مهنيًا من خلال برامج تدريبية في التعليم الإلكتروني، وتصميم المحتوى الرقمي، وإدارة الصفوف الافتراضية، إضافة إلى تهيئة المعلمين للتعامل مع الجوانب النفسية للمتعلمين أثناء الأزمات. بالإضافة إلى تطوير أداء المتعلمين من خلال تخفيف المناهج الدراسية، وتعزيز التعلم الذاتي والتركيز على المهارات العملية. وكان آخر هذه المقترحات ضمان التمويل المستدام للمبادرات التعليمية من خلال تعزيز الشراكات المجتمعية، والشفافية في إدارة الموارد، وتوثيق قصص النجاح التي تعكس أثر المبادرات في تحسين مستوى الطلبة. مما يعكس وعي القيادات المدرسية بأهمية التخطيط المرن، وتمكين الكوادر، ورعاية المتعلمين، واستدامة الموارد كمنظومة تكاملية تسهم في ترسيخ معايير الجودة وضمان استمرار التعليم في ظل حالات الطوارئ.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، توصي الباحثتان بما يلي:

1- توفير بيئة تعليمية مناسبة ومتكاملة من خلال إعادة تأهيل المباني المدرسية المتضررة، وتأمين المرافق الأساسية مثل المختبرات والمكتبات والملاعب والمرافق الصحية.

2- تعزيز قدرات الكادر التعليمي والإداري من خلال تطوير برامج تدريبية مرنة ومستدامة للمعلمين والإداريين تشمل الجوانب الأكاديمية والنفسية، مع التركيز على التعليم الرقمي، وإدارة الصفوف في الظروف الطارئة، وأساليب التقييم البديلة.

3- تطوير الخطط المدرسية من خلال اعتماد خطط مرنة وقابلة للتكيف مع حالات الطوارئ.

4- تقديم برامج متكاملة لدعم الطلاب والمعلمين نفسيًا واجتماعياً لضمان سلامتهم النفسية.

5- إنشاء شراكات مستدامة مع مؤسسات المجتمع المحلي والمؤسسات الدولية لضمان نجاح المبادرات التعليمية.

6- تطوير أنظمة تقييم متكاملة لرصد أثر الاستراتيجيات والبدائل التعليمية لضمان استدامة جودة التعليم في حالات الطوارئ.

المراجع

1. أبو الهيجا، مها. (2025). التعليم العالي في قطاع غزة: تحديات الحرب وتحديات ما بعدها. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 1(10)، 1-22.
2. أبو عرار، منعم. (2022). تحديات التعليم في ظل الأزمات وعلاقته بالفاقد التعليمي لطلبة المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين والمدراء .مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(8.2)، 86-102.
3. أبو عوض، نور الهدى. (2025، 16 سبتمبر). التعليم تحت الحصار: جودة التعليم في مدارس غزة بين التحدي والإبداع. إرشادات.
4. حرز الله، إيمان، والجاروشة، لبنى. (2022). العوامل المؤثرة في نجاح المبادرات المدرسية التربوية الناجحة من وجهة نظر بعض المعلمات المبادرات في ثلاث مديريات بمدينة غزة .مجلة العلوم التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، غزة، 6(23)، 31-60.
5. درويش، عطا، وأبو كميل، ربا. (2025). ملامح المبادرات التعليمية في مصر ومستوى رضا أولياء الأمور عنها وانعكاساتها على الطلبة الغزيين النازحين خلال الحرب على غزة 2023/2025م. مجلة المبادرة، 5، 1-25.
6. دياب، سهيل. (2003). مناهج البحث العلمي. غزة، فلسطين.
7. زرقان، ليلى. (2013). اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة سطيف 2، الجزائر.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

8. سعادة، يوسف، والجيوسي، محمد (2016): المبادرات والمشاريع الشبابية: طريقك للريادة المجتمعية، سلسلة أدلة منظومة العمل الشبابي العربي.
9. السعو، صابرين. (2022). مفهوم جودة التعليم، موقع موضوع، 11، كانون ثاني، الأردن.
10. شبير، محمد. (2025). التعليم عبر المبادرات في غزة: نهج مبتكر في سياقات الطوارئ. 19 تاريخ الاسترجاع: 2025/09/20 الرابط: https://www.manhajiyat.com/ar/node/4738
11. شديد، مصطفى. (2022). دور منظمات المجتمع المدني في تحسين مستوى العملية التعليمية لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية الدولة 2030: دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية .المجلة العربية للإدارة، 42(4)، 183-214.
12. طه، هيثم. (2023). الجودة والجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. وكالة الحدث الإخبارية، مقالة.
13. العاروري، سوسن. (2024). واقع التعليم المدرسي في قطاع غزة ومجالات الدعم اللازمة أثناء وبعد الحرب لاستعادة التعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في الضفة الغربية. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، 14(6)، 84-100.
14. عفونة، سائدة، وهدان، صابرين، جمعة، يافا، وعطا، رمزي .(2025) .تحليل واقع المبادرات التعليمية في قطاع غزة ودورها في المساهمة بضمان الحق في التعليم .مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 23(1)، 64-111.
15. عقيلي، عمر (2000). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر، الأردن.
16. علوش، جليل، وسلمان، سلمان. (2018). معوقات تطبيق معايير إدارة جودة التعليم في مديريتي تربية الرصافة الثانية والثالثة .مجلة الفتح، 75، 334-353.
17. علي، سمر. (2025). معلم حالات الطوارئ: الأدوار والتحديات ومتطلبات التدريب .مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 49(2)، 77-108.
18. العمري، محمد .(2018) .أهمية معايير جودة التعليم للأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية في أمانة العاصمة .مجلة أبحاث، 9 (1)، 189-222.
19. عناني، هشام، ومجاهد، محمد. (2011) استراتيجيات الجودة في التعليم. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع.
20. فارس، محمد، والأغا، إيهاب. (2012). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة – قطاع غزة .المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 5(9)، 210-235.
21. قدادة، عيسى وأبو الرب، عماد، والوادي، محمود، والطائي، رعد. (2010). ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
22. ماضي، محمد .(2002) .تطبيقات الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم . القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
23. محمد، الشيماء .(2023) .معايير ضمان جودة التعليم في حالات الطوارئ. المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، 5(2)، 29-61.
24. مرسى، عمر، عمار، بهاء، وأحمد، محمد. (2023). تصور مقترح لتطبيق معايير الجودة والاعتماد في المعاهد الابتدائية الأزهرية: دراسة ميدانية .المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، 39(10)، المؤتمر العلمي الدولي الثامن: تطوير التعليم اتجاهات معاصرة ورؤى مستقبلية.
25. المزين، سليمان، وأبو ضاهر، نهلة. (2025). درجة توافر معايير الجودة الشاملة في التعليم عن بعد في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(9)،335-355.
26. نشابة، شادي (2010). أهمية المبادرة الاجتماعية والاقتصادية وتأثيرهم في سياسات الدول. تاريخ الاسترجاع: (18 نوفمبر 2021). الرابط: http://www.chadinachabe.com?p=628
27. Abdul-Hamid, H., Patrinos, H., Reyes, J., Kelcey, J., & Diaz Varela, A. (2014, October). Learning in the face of adversity: The UNRWA education program for Palestine refugees. World Bank Studies. Washington, DC: World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0706-0

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

28. Adams, C. M. (2023). Transformative Learning Conversations in Educational Leadership during Crisis. Journal of School Administration Research and Development, 8(2), 117–122. Retrieved from https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1409072.pdf
29. Al Ghoul, J., & Al-Sarairah, K. (2025). Lean management in public schools in Palestine: Obstacles and solutions – A qualitative study. Jordanian Educational Journal, 10(3). https://orcid.org/0000-0002-5855-7341
30. Al Mazrooei, A., Almaki, S., Gunda, M., Alnoor, A., & Sulaiman, S. (2023). A systematic review of K-12 education responses to emergency remote teaching during the COVID-19 pandemic. International Review of Education, 68, 811–841. https://doi.org/10.1007/s11159-023-09986-w
31. American National Standards Institute (ANSI). (2011). Standards for quality and institutional accreditation in education. Washington, DC: ANSI.
32. Baba, A., Shahrour, I., & Baba, M. (2024). A comprehensive framework for assessing the sustainability of public schools in conflict areas. Sustainability, 16(16), 6830. https://doi.org/10.3390/su16166830
33. Baxter, P., & Bethke, L. (2009). Alternative education: Filling the gap in emergency and post-conflict situations. Paris: UNESCO International Institute for Educational Planning (IIEP) / CfBT Education Trust. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000181640
34. Bharti, U., & Musthafa, M. (2023). Emergency curriculum: An alternative curricular and pedagogical practice for school education. Shodhak: A Journal of Historical Research, 53(2), 31–41.
35. Burns, M., Lawrie, J., Save the Children, & INEE Secretariat. (2016, October 5). 7 recommendations to improve teacher professional development in fragile contexts. GPE. https://www.globalpartnership.org/blog/7-recommendations-improve-teacher-professional-development-fragile-contexts
36. Carrasco-Hernández, A., Lozano-Reina, G., Lucas-Pérez, M., Feliz, M., Madrid-Garre, A., & Sánchez-Marín, G. (2024). Impact of an emergency remote teaching model on students' academic performance during COVID-19. Technology, Knowledge and Learning, 29, 483–508. https://doi.org/10.1007/s10758-023-09684-5
37. Cohen, E., & Sikenyi, M. (2025). Teacher professional development during a global pandemic: A critical analysis of global learning through a peer-to-peer learning programme. International Review of Education, 71, 411–432. https://doi.org/10.1007/s11159-024-10120-7
38. Creswell, J., & Poth, C. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). SAGE Publications.
39. El-Khodary, B., & Samara, M. (2020). Effectiveness of a school-based intervention on the students' mental health after exposure to war-related trauma. Frontiers in Psychiatry, 10, 1031.
40. Forsberg, J., & Schultz, J. (2023). Educational and psychosocial support for conflict-affected youths: The effectiveness of a school-based intervention targeting academic underachievement. International Journal of School & Educational

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

Psychology, 11(2), 145–166.
41. Hashim, A. (2025, September 9). Responsive leadership in crisis: Lessons from the pandemic for education leaders. NWEA. https://www.nwea.org/blog/2025/responsive-leadership-in-crisis-lessons-from-the-pandemic-for-education-leaders/
42. Heltne, U., Dybdahl, R., Elkhalifa, S., & Breidlid, A. (2020). Psychosocial support and emergency education: An explorative study of perceptions among adult stakeholders in Sudan and South Sudan. Sustainability, 12(4), 1410. https://doi.org/10.3390/su12041410
43. Henderson, C. (2023, July 4). Teachers in crisis contexts: A forgotten factor in the right to quality education. NORRAG Blog, Geneva Global Hub for Education in Emergencies.
44. Kasembeli, S. (2025). Fiscal Programmatic Strategies and Sustainability of Education Projects in Emergency Settings: Evidence from Kakuma and Dadaab Refugee Camps, Kenya. East African Journal of Interdisciplinary Studies, 8(1). https://doi.org/10.37284/eajis.8.1.3267
45. Mboya, Y., Dreas-Shaikha, M., Kanobe, V., Hungi, N., & Wodon, Q. (2024, July 24). Teacher professional development in emergency contexts: A small sample exploratory analysis for five East African countries. Global Partnership for Education Knowledge and Innovation Exchange (GPEKIX). https://www.gpekix.org/blog/teacher-professional-development-emergency-contexts-small-sample-exploratory-analysis-five?utm
46. Mezirow, J. (1978). Perspective transformation. Adult Education Quarterly, 28(2), 100–110. https://doi.org/10.1177/074171367802800202
47. Mezirow, J. (1997). Transformative Learning: Theory to Practice. New Directions for Adult and Continuing Education, 1997(74), 5-12.
48. Nicolai, S., & Hine, S. (2015, February 23). Investment for education in emergencies. ODI Global. https://odi.org
49. OECD. (2025, September 9). Education at a glance 2025: How severe are teacher shortages across countries? OECD Indicators. https://www.oecd.org/education
50. Reid O'Connor, B. (2020). Exploring a Primary Mathematics Initiative in an Indigenous Community School. School of Education and Professional Studies Arts, Education and Law. Griffith University. Australia.
51. Sayma, S., Adwan, S., Boe, M., & Hognestad, K. (2022). Challenges for Palestinian early childhood directors in a time of change: Palestine and the development of ECE policies. South African Journal of Childhood Education, 12(1).
52. Schechter, C., Da'as, R., & Qadach, M. (2022). Crisis leadership: Leading schools in a global pandemic. Management in Education, 38(4). https://doi.org/10.1177/08920206221084050
53. Shah, R., Flemming, J., Chinnery, J., & Heaner, G. (2024). Building back better? The role of education sector responses in strengthening or eroding societal resilience during the COVID-19 pandemic. Frontiers in Education, 9. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1089422

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.49.2026.730
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (49) January 2026
العدد (49) يناير 2026

54. Sims, S., Fletcher-Wood, H., Anders, J., Eves, A., Cottingham, S., Stansfield, C., Goodrich, J., & Herwegen, J. (2023). Effective teacher professional development: New theory and a meta-analytic test. Review of Educational Research, 95(2), 213–254. https://doi.org/10.3102/00346543231217480
55. Suleman, Q., & Gul, R. (2015). Challenges to successful total quality management implementation in public secondary schools: A case study of Kohat District, Pakistan. Journal of Education and Practice, 6(15), 123–135. IISTE. https://www.iiste.org
56. UNESCO. (2022). Flexible strategies for ensuring quality learning outcomes in education in emergencies: Thematic review (Publication No. 0000380968). UNESCO Bangkok, Network on Education Quality Monitoring in the Asia-Pacific (NEQMAP). https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380968
57. UNICEF. (2025). The State of Palestine — Humanitarian Situation Report No. 40 (30 June 2025). https://www.un.org/unispal/document/unicef-sitrep-midyear-19jul25/
58. United Nations Institute for Training and Research (UNITAR). (2024, May 2). Gaza education system devastated by recent conflict, satellite assessment reveals. Geneva: UNITAR. https://www.un.org/unispal/document/gaza-education-system-unitar-2may24/
59. University of Cambridge & Centre for Lebanese Studies. (2024, September). Palestinian education under attack in Gaza: Restoration, recovery, rights and responsibilities in and through education (in partnership with UNRWA). United Nations. https://www.un.org/unispal/document/palestinian-education-under-attack-in-gaza
60. Vargas, C. (2023, October 5). The challenges of teaching in emergency settings. International Task Force on Teachers for Education 2030, UNESCO.
61. Wobete, A., Andargie, S., Azmeraw, E., Mogessie, M., Moritani, K., Kibret, B., & Wodon, Q. (2024, July 18). Mental health and psychosocial support for teachers and learners in conflict affected areas: Results for Northern Ethiopia. UNESCO International Institute for Capacity Building in Africa (IICBA). https://www.iicba.unesco.org/en/articles/mental-health-and-psychosocial-support-teachers-and-learners-conflict-affected-areas-results