IDEAS. PEOPLE. INNOVATION. IMPACT.

ISSUE 01 | NOVEMBER 2026

BRIDGEPOINT

THE MAGAZINE OF IDEAS, PEOPLE & IMPACT

by EduBridge Consulting

COVER STORY

THE POWER OF RENEWAL

Why Every Trainer Needs to Revisit TOT

Dr. Layal Ghaddar

THE EAGLE EYE IN LEADERSHIP

Najwa Hachache

WOMEN'S LEADERSHIP IN LEBANON'S CRISIS

Ousayma A.K. Moghrabi

التعليم في زمن الأزمات

علي علاء الدين

LEBANESE TALENT WITHOUT BORDERS

Dr. Hikmat Chamma



في هذا العدد

يوم العلم وعيد الاستقلال

Opening Editorial: Dr. Wafaa El Attrache

BridgePoint MAGAZINE

www.edubridgeconsultinglb.com | +961 70 799 349

ISSUE 01 / NOVEMBER 2026

Inside BridgePoint

Learning, leadership and resilience through change

03 / Opening editorial — Dr. Wafaa El Attrache



04 **The Power of Renewal**

Dr. Layal Ghaddar



06 **The Eagle Eye in Leadership**

Najwa Hachache



07 **Women’s Leadership in Lebanon’s Financial Crisis**

Ousayma A.K. Moghrabi



09 التعليم في زمن الأزمات

علي علاء الدين



12 **Lebanese Talent Without Borders**

Dr. Hikmat Chamma

يوم العلم وعيد الاستقلال — مساحة خاصة / 13



Learning to Lead Through Change

A conversation about renewal in our professional lives

Dr. Wafaa El Attrache

What do we need to renew when the world around us changes? Sometimes it is our knowledge. Sometimes it is the way we lead, teach, or understand the people who depend on us. Often, it begins with the willingness to question a familiar approach.

In this November issue of BridgePoint, we bring together five perspectives on that work of renewal. Dr. Layal Ghaddar opens the conversation with a reminder that training others requires continued learning. Her article invites trainers to revisit their practice, seek feedback, and consider how emerging technologies can serve their learners.

Najwa Hachache explores the value of observation and perspective in leadership. Our contribution on women's leadership in Lebanon examines trust and the organizational conditions that support inclusion. Ali Aladdin reflects, in Arabic, on the human purpose of education during crises, while Dr. Hikmat Chamma considers the possibilities and practical challenges of remote work for Lebanese professionals.

Across these contributions, a shared question emerges: how can we respond to difficult circumstances with greater care and better judgement? There is no single answer. There are, however, useful places to begin: listening carefully, reviewing our assumptions, and turning professional experience into practices that others can learn from.

That is the conversation we hope BridgePoint will continue to support. As you read, I invite you to consider one practice you would like to renew in your own work—and one idea you could share with someone else.

Thank you to our contributors for bringing their perspectives to this issue, and to our readers for making space for thoughtful professional exchange.



The Power of Renewal

Why Every Trainer Needs to Revisit TOT

Dr. Layal Ghaddar

Learning Never Stops

In a world where knowledge, technology, and professional expectations evolve at an unprecedented pace, becoming a trainer is not the end of a learning journey; it is the beginning of a continuous commitment to growth. Training of Trainers (TOT) is not simply a course to attend once, earn a certificate, and leave behind. It is a professional development experience that deserves to be revisited, updated, and strengthened over time.

"A trainer who stops learning risks delivering yesterday's knowledge to tomorrow's learners."

Why Revisiting TOT Matters

Many trainers have years of experience, strong presentation skills, and recognized qualifications. However, experience alone cannot guarantee that their training methods remain effective. Educational approaches evolve, learners' expectations change, and new tools continuously reshape how people acquire and apply knowledge.

Revisiting TOT sessions periodically allows trainers to evaluate their existing practices, discover new facilitation strategies, strengthen their communication skills, and identify areas that require improvement. It also provides opportunities to reflect on previous training experiences, learn from colleagues, and replace outdated methods with more effective approaches.

The purpose is not to repeat the same learning experience but to renew professional competencies in response to current needs.

TOT in the Age of Artificial Intelligence

The rapid development of Artificial Intelligence has made continuous trainer development even more important. AI is changing how training materials are designed, presentations are prepared, activities are developed, and learning experiences are personalized.

Trainers who update their competencies can explore these tools, understand their limitations, and integrate them responsibly into their sessions. Those who revisit TOT programmes can learn how to combine established training principles with emerging technologies while maintaining the human interaction, critical thinking, and professional



The Power of Renewal

judgement that effective training requires.

The World Economic Forum's Future of Jobs Report 2025 identifies technological literacy, AI-related skills, and continuous reskilling as increasingly important in the changing world of work. This reinforces a fundamental message for trainers: remaining competent requires a willingness to keep learning.

From a Certificate to Continuous Competence

A TOT certificate recognizes achievement at a particular point in time. However, professional excellence depends on what happens afterward. Do trainers continue practising? Do they seek feedback? Do they evaluate their impact? Do they update their knowledge and adapt their approaches?

Returning to TOT sessions periodically can help answer these questions. Refresher programmes, advanced TOT courses, practical workshops, and peer-learning opportunities can help trainers strengthen existing skills while developing new ones.

There is no universal interval that suits every trainer. The frequency of professional development should depend on experience, changing responsibilities, feedback, and developments in the training field. What matters most is that learning remains an ongoing professional priority rather than an occasional activity.

A Commitment to Lifelong Learning

Professional trainers are not expected to know everything. They are expected to remain curious, adaptable, reflective, and willing to improve.

Updating your skills through TOT is an investment in the quality of your work, the confidence of your learners, and the credibility of your professional practice. Every new training experience offers an opportunity to refine what you know and reconsider how you deliver it.

"Never allow your certificate to become the final chapter of your learning story. Let it be the foundation upon which every new chapter is built."

In an era defined by rapid change, the most effective trainers are not necessarily those who started first or have trained the longest. They are those who never stop developing themselves.

Because training others begins with a lifelong commitment to training yourself.

References

World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/

UNESCO. (2024). AI Competency Framework for Teachers. https://www.unesco.org/en/articles/ai-competency-framework-teachers



The Eagle Eye in Leadership

How observation, perspective and focus can strengthen leadership decisions

Najwa Hachache

A mentor in leadership once told me: “To be a leader, you must master life skills. To become an effective leader, you must develop an eagle-eye vision.”

That thought led me to ask: what does it mean to have an “eagle eye” in leadership? Can a leader recognize an opportunity that others have overlooked? Can a leader see potential in people before they recognize it themselves? What distinguishes this kind of vision from day-to-day management?

The eagle offers a useful metaphor for leadership: seeing the wider landscape while paying attention to detail. An effective leader takes time to observe, ask purposeful questions, seek knowledge, gather information, and identify an opportunity before acting with confidence.

This is the value of proactive leadership. Rather than waiting for ideal circumstances, a leader prepares, considers the available evidence, and acts when the opportunity is right. Reflection supports action; it does not replace it.

A reactive leader may ask: “What happened, and how should I respond?” An eagle-eye leader also asks: “What do I see coming, and how can I prepare?”

From a higher perspective, a leader can consider the wider situation. Once a priority is clear, the focus must become more precise. Stepping back from daily demands helps us distinguish between distractions and the decisions that deserve our attention.

For me, the “eagle eye” in leadership means knowing how to use the skills and information we already have. It means looking at a situation from another angle, anticipating difficulties, and recognizing opportunities to move forward.

Leadership skills help us begin. The habit of observing, reflecting, and renewing our perspective helps us keep leading.



Women's Leadership in Lebanon's Financial Crisis

Challenging barriers and rebuilding trust

Ousayma A.K. Moghrabi

Since 2019, currency depreciation, banking constraints, and reduced purchasing power have placed pressure on employees and organizations in Lebanon. Managers and leaders have had to reassess familiar strategies. Examining women's leadership in this context requires attention to the conditions in which they lead, rather than assumptions about empathy based on gender.

The World Bank (2024) estimated poverty at 44% in the areas of Lebanon covered by its 2022 survey. Against this background, women leaders face the demands of managing organizations alongside barriers to career progression.

Beyond Gender Stereotypes

Women leaders in Lebanon may face competing professional and family expectations, alongside gender norms relating to authority and care. Financial difficulties can intensify these pressures.

Nevertheless, women leaders should not be perceived as solely responsible for providing support. They must make decisions about finances, negotiations, and organizational change, thus making them key players in organizational transformation.

The benevolent model of leadership shows how being concerned about employees' well-being is possible while maintaining power and responsibility (Karakas & Sarigollu, 2012). Communication, participatory decision-making, and responsible management may contribute to building good organizational relations. However, these traits are not specific to women only but rather to the effectiveness of their use by leaders.

Trust and Employee Well-Being

Trust becomes especially significant during a prolonged economic crisis. Social Exchange Theory focuses on the principles of reciprocity and equity in interpersonal relationships at work (Cropanzano & Mitchell, 2005). Leaders cannot solve economic challenges within the country on their own but may speak with honesty, consistency, and respect to their employees.

According to Conservation of Resources theory, depletion of material resources, energy, and interpersonal relationships results in negative effects (Hobfoll et al., 2018). Female leaders may help to create a more positive atmosphere at the workplace by fighting for realistic working conditions, justice, and sufficient resources, though this is not their



Women’s Leadership in Lebanon’s Financial Crisis

exclusive duty.

Toward Inclusive Leadership

Women’s leadership should be assessed through leadership practices and organizational conditions rather than gender stereotypes. Removing barriers to participation and advancement allows organizations to draw on a wider range of skills and experience.

The crisis offers a reason to reassess how organizations sustain themselves and support their people. Inclusion should not depend on claims that women are naturally better at managing relationships. It requires fair access to leadership, shared responsibility for employee well-being, and organizational practices that support resilience.

References

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5, 103–128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. Journal of Business Ethics, 108(4), 537–553. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1109-1

World Bank. (2024, May 23). Lebanon: Poverty more than triples over the last decade reaching 44% under a protracted crisis. https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/05/23/lebanon-poverty-more-than-triples-over-the-last-decade-reaching-44-under-a-protracted-crisis



التعليم في زمن الأزمات

من استمرارية المعرفة إلى إعادة تشكيل الإنسان

علي علاء الدين

في صباحٍ لا يشبه الصباحات، جلس طالبٌ أمام شاشةٍ باهتة، يحاول أن يلتقط ما تبقّى من درسٍ تقطّعه الكهرباء، وتُثقله أصوات الواقع من حوله. لم يكن يبحث عن إجابةٍ في كتاب، بل عن معنىً للاستمرار. وفي مكانٍ آخر، كانت معلمةٌ تُعيد ترتيب خطتها للمرة العاشرة، لا لأن المنهج تغيّر، بل لأن الحياة نفسها فقدت انتظامها. بين هذا وذاك، لم يعد التعليم مجرد عملية نقل معرفة، بل أصبح فعل مقاومة يوميّ — محاولةً للحفاظ على إنسانٍ يتشكّل تحت ضغط الظروف.

في هذا الإطار، لم تعد الأزمات مجرّد انقطاعات ظرفية في المسار التعليمي، بل تحوّلت إلى بنية ضاغطة تعيد تشكيل هذا المسار من جذوره. فالأزمات سواء كانت صحية، اقتصادية، أو نزاعات مسلحة تكشف عن حدود النماذج التعليمية التقليدية، وتدفع نحو إعادة تعريف جوهر التعليم ذاته: هل هو نقل منظّم للمعرفة؟ أم بناء مستمر لقدرة الإنسان على التكيّف والفهم وإعادة التشكّل؟

تنطلق هذه الدراسة من فرضية مفادها أن التعليم في زمن الأزمات لا ينبغي أن يُختزل في استمرارية المحتوى، بل في قدرته على إعادة تشكيل أدواره ووظائفه بما يحفظ كرامة المتعلم، ويعزّز مرونته النفسية والمعرفية، ويضمن عدالة وصوله إلى فرص التعلم. ومن هنا، يصبح السؤال المركزي ليس: كيف نُبقي التعليم قائمًا؟ بل: أيَّ تعليم نريد أن يبقى؟

يعتمد هذا البحثُ على المنهج الوصفيّ-التحليليّ، مع توسيعه ليشمل مقاربة نقدية متعددة الأبعاد، تُحلّل التفاعل بين السياق الإنساني والبنية التعليمية. كما يستفيد من مفاهيم حديثة في التربية مثل "التعلّم المرن"، و"التعليم المتمركز حول المتعلم"، و"العدالة التعليمية"، بوصفها مداخل لفهم التحولات العميقة التي فرضتها الأزمات.

أولًا: البعد النفسي – من متعلّمٍ مُستقبِل إلى إنسانٍ تحت الضغط

تُظهر الأدبيّات التربويّة الحديثة أنّ الأزمات تُحدث تحوّلًا جذريًا في الحالة النفسية للمتعلّم، حيث لم يعد التركيز أو التحصيل الأكاديمي هو التحدي الوحيد، بل أصبح الإحساس بالأمان والانتماء هو الشرط المسبق



التعليم في زمن الأزمات

لأي عملية تعلم. فالخوف، القلق، وعدم الاستقرار يُضعفان الوظائف المعرفية العليا مثل الانتباه والتحليل، ما يجعل العملية التعليمية نفسها مهددة في جوهرها.

ومن هنا، يتجاوز دور المعلّم كونه ناقلًا للمعرفة ليصبح عنصر احتواء نفسي، ومساحة أمان رمزية. فالفصل الدراسي، سواء كان فعليًا أو افتراضيًا، يمكن أن يوفّر بيئة داعمة تساعد المتعلم على استعادة قدر من التوازن، مع إحالة الحالات التي تحتاج إلى رعاية متخصصة إلى المختصين. وهذا التحول يفرض على السياسات التعليمية إعادة النظر في أولوياتها، بحيث لا يُنظر إلى الدعم النفسي كخدمة مرافقة، بل كشرط بنيوي لحدوث التعلم.

ثانيًا: البعد التكنولوجي – بين التمكين والإقصاء

لقد فرضت الأزمات تسارعًا غير مسبوق في توظيف التكنولوجيا داخل العملية التعليمية، حيث أصبحت المنصات الرقمية، والتعلم عن بُعد، أدوات أساسية لضمان الاستمرارية. غير أن هذا التحول كشف عن مفارقة عميقة: فالتكنولوجيا، التي يُفترض أن تكون أداة تمكين، قد تتحول إلى أداة إقصاء حين لا تتوفر بشكل عادل.

إن الفجوة الرقمية لا تتعلق فقط بامتلاك الأجهزة أو الاتصال بالإنترنت، بل تمتد إلى القدرة على الاستخدام الفعّال، والدعم الأسري، والبنية التحتية المؤسسية. وهذا ما يجعل من التكنولوجيا قضية تربوية-اجتماعية، لا مجرد خيار تقني. وعليه، فإن أي مشروع تعليمي يعتمد على التكنولوجيا دون معالجة شروط العدالة، يساهم بشكل غير مباشر في إعادة إنتاج التفاوت.

ثالثًا: العدالة التعليمية – من المساواة الشكلية إلى الإنصاف الفعلي

في زمن الأزمات، تتكشّف الفوارق بين المتعلمين بشكل أكثر حدّة، حيث تتباين قدرتهم على الاستمرار تبعًا لظروفهم الاجتماعية والاقتصادية. وهنا يظهر قصور مفهوم "المساواة" في التعليم، إذ إن تقديم نفس الموارد للجميع لا يعني تحقيق فرص متكافئة.

بدلًا من ذلك، تبرز الحاجة إلى تبنّي مفهوم "الإنصاف"، الذي يقوم على توزيع الموارد والدعم بناءً على الحاجات الفعلية للمتعلمين. فالتعليم العادل ليس الذي يُعامل الجميع بالطريقة نفسها، بل الذي يُنصت لاختلافاتهم، ويُصمَّم ليحتويها. وهذا يتطلب سياسات مرنة، ونماذج تعليمية قابلة للتكيّف، تتجاوز القوالب الجامدة.



التعليم في زمن الأزمات

نحو نموذج تكاملي للتعليم في الأزمات

إن تحليل هذه الأبعاد الثلاثة يكشف أنها لا تعمل بشكل منفصل، بل ضمن منظومة مترابطة. فالدعم النفسي يعزّز القدرة على التعلم، والتكنولوجيا توفّر وسائط الوصول، والعدالة تضمن توزيع هذه الوسائط بشكل منصف. وأي خلل في أحد هذه العناصر ينعكس مباشرة على بقية المنظومة.

ومن هنا، تبرز الحاجة إلى نموذج تعليمي تكاملي في زمن الأزمات، يقوم على:

دمج الدعم النفسي ضمن الممارسات الصفية اليومية.

توظيف التكنولوجيا بشكل نقدي وواعٍ، يراعي الفجوات الرقمية.

تبنّي سياسات تعليمية قائمة على الإنصاف لا المساواة الشكلية.

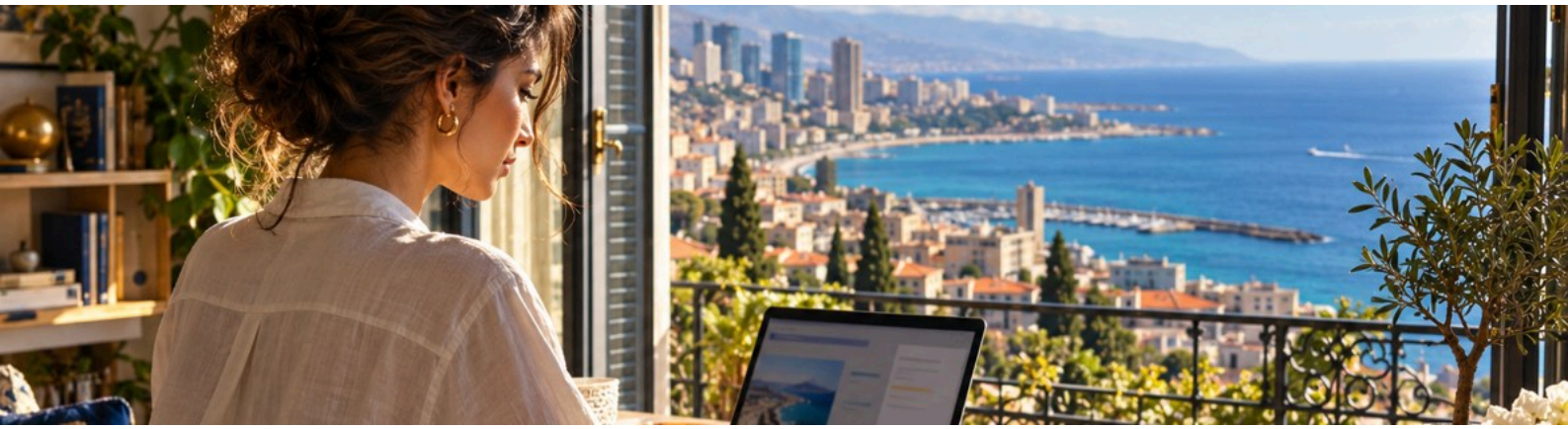
إعادة تعريف النجاح التعليمي

في ضوء هذه التحولات، لم يعد النجاح التعليمي يُقاس فقط بدرجات الاختبارات، بل بقدرة المتعلم على التكيّف، والاستمرار، وإعادة بناء ذاته في ظل التحديات. وهذا التحول يُعيد صياغة الغاية من التعليم، من إنتاج أفراد يحفظون المعرفة، إلى إعداد إنسان قادر على توظيفها، ومواجهتها، وإعادة إنتاجها في سياقات معقّدة.

خاتمة: التعليم كفعل إنساني مقاوم.

لم تعد الأزمات استثناءً في مسار التعليم، بل أصبحت جزءًا من واقعه. غير أن التحدي الحقيقي لا يكمن في استمرار التعليم، بل في الحفاظ على إنسانيته. فالتعليم الذي ينجح في أن يبقى إنسانيًا وسط الاضطراب، لا يكتفي بنقل المعرفة، بل يُسهم في حماية الإنسان من التفكك.

وفي هذا السياق، يصبح التعليم فعل مقاومة حضارية، لا يهدف فقط إلى النجاة، بل إلى إعادة بناء الإنسان ذاته. فحين تُغلق المدارس أبوابها، يجب أن تبقى فكرة التعليم مفتوحة—كحق، وكقيمة، وكأمل.



Lebanese Talent Without Borders

Remote work opportunities and the conditions that help them succeed

Dr. Hikmat Chamma

Working internationally from Lebanon

Remote work offers Lebanese professionals a way to contribute to organizations abroad while remaining in their home country. Digital skills, software expertise, and the ability to use emerging technologies can help candidates compete for opportunities in international teams. These possibilities depend, however, on reliable infrastructure, workable payment arrangements, and clear expectations between employers and workers.

Practical barriers to participation

Electricity interruptions and unreliable internet access can make remote work difficult. Workers and organizations may need backup power and connectivity arrangements to maintain continuity. Banking restrictions and cross-border payment difficulties can create additional uncertainty. Before accepting a role, both parties need to understand how compensation will be paid and what practical support is available.

A changing role for human resources

Economic pressures have encouraged many employees to seek roles with better pay and conditions. For employers in Lebanon, this creates a reason to review how jobs are designed and how talent is recruited and retained. Job analysis can help identify the skills a role requires, while clear job descriptions can define responsibilities, performance expectations, and working arrangements.

Building effective remote teams

Remote teams can bring together colleagues in different countries, cultures, and time zones. Lebanon's working hours can overlap with those of employers in the Gulf and Europe, although schedules must be agreed for each team. Effective collaboration depends on defined roles, suitable communication tools, accountability, and a shared understanding of the work to be delivered.

Conditions for sustainable growth

Remote work may create opportunities for professionals affected by business closures, displacement, or limited local employment. Its wider contribution will depend on the quality and stability of the roles available. Contracts, payment procedures, and responsibilities need to be clear to both parties. Privacy, cybersecurity, workload, and professional visibility also require attention.

Looking ahead

Remote work offers a possible route to international employment without relocation. To make that route sustainable, investment in professional skills must be matched by practical support and well-managed working relationships. The opportunity lies in helping Lebanese talent contribute across borders while building a viable professional life at home.



العَلَم والنشيد والاستقلال

٢١ تشرين الثاني — يوم العلم
٢٢ تشرين الثاني — عيد الاستقلال

يستعيد اللبنانيون في تشرين الثاني محطتين وطنيتين متتاليتين: يوم العَلَم في الحادي والعشرين، وعيد الاستقلال في الثاني والعشرين. وفي المناسبتين، تجتمع الراية اللبنانية وكلمات النشيد الوطني في مشهد يجسّد هوية لبنان والانتماء إليه.

يوم العَلَم اللبناني

في ٢١ تشرين الثاني، تُرفع الراية اللبنانية وتُقدَّم لها التحية على وقع النشيد الوطني. وتحمل الراية اللبنانية اللونين الأحمر والأبيض، وتتوسطها أرزة خضراء. وقد ارتبط ظهور شكله الحالي بمرحلة الاستقلال عام ١٩٤٣، فصار علامة مميزة للبنان ورمزًا جامعًا لأبنائه.

النشيد الوطني اللبناني

كتب كلمات النشيد الوطني اللبناني رشيد نخلة، ووضع ألحانه وديع صبرا سنة ١٩٢٧، أي قبل استقلال عام ١٩٤٣. ويحضر النشيد في تحية العَلَم واحتفالات الاستقلال، جامعًا اللبنانيين على كلمات تعبّر عن الاعتزاز بالوطن والانتماء إليه.

عيد الاستقلال

في ٢٢ تشرين الثاني، يحيي لبنان ذكرى استقلاله عام ١٩٤٣. وقد ارتبط هذا التاريخ بالإفراج عن رجالات الاستقلال المعتقلين في قلعة راشيا، ورفع العَلَم اللبناني الجديد. وهو مناسبة لاستعادة نضال اللبنانيين من أجل سيادتهم، وتأكيد وحدتهم وحقهم في وطن حرّ ومستقل.

في يوم العَلَم وعيد الاستقلال، نستحضر رموز وطننا وتاريخه، ونجدد احترامنا لرايته ونشيده واستقلاله. كل عام ولبنان بخير.

«المصادر: الموقع الرسمي للجيش اللبناني: «حقوق وواجبات»؛ «الذكرى ٩١ للنشيد الوطني اللبناني»؛ «دور الوحدات العسكرية اللبنانية في معركة الاستقلال».



Ideas worth sharing.

Thank you to our contributors for bringing their knowledge and perspectives to Issue 01.

Planned website release: 1 November 2026

Read and explore BridgePoint membership
www.edubridgeconsultinglb.com/bridgepoint/
WhatsApp +961 70 799 349

Published by EduBridge Consulting

Editorial illustrations do not depict the named contributors or documented events. References appear with the relevant articles.

www.edubridgeconsultinglb.com