الشّراكة المجتمعيّة الحاضنة للمدرسة الرّسميّة
دراسة حالة ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة - زحلة - لبنان
Community Partnership Supporting the Public School:
A Case Study of Professor Mounir Abou Assali Public Secondary School - Zahle - Lebanon

أكرم محمد سابق(*) Akram Mohammad Sabek

تاريخ الإرسال:2025-4-28 تاريخ القبول:2025-5-10

ملخص Turnitin:17%

تناولت هذه الدّراسة النّوعيّة التي اعتمدت على منهج دراسة الحالة، تجربة **ثانويّة البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة** في تفعيل الشّراكة المجتمعيّة لتعزيز الأداء الإداري والتّربوي. اعتمدت الدّراسة على تحليل الوثائق، مثل قرار تشكيل الهيئة التّأسيسيّة لمجلس الأمناء، وتقرير الهيئة، والنّظام الدّاخلي لمجلس الأمناء، بالإضافة إلى مقابلات مع مديرة الثانوية الدكتورة نجوى الخزاقة، والمنسق العام للهيئة التّأسيسيّة المهندس موسى فريجي، والبروفسور منير أبو عسلي، بالإضافة إلى الملاحظات الميدانيّة للباحث.

أظهرت **النتائج** تحسنًا ملحوظًا في الأداء الإداري والتّربوي، إذ ساهم الدّعم المستمر في زيادة عدد الطلاب وتحسين البيئة المدرسيّة. قُدِّمت وجبة يومية للطلاب طوال العام الدراسي، ودُفِعت رسوم التّسجيل للمحتاجين منهم، ما عزز فرص التّعليم للفئات الاجتماعيّة جميعها. تبيّن أن نجاح الشّراكة المجتمعيّة يعتمد على **إطار قانوني قوي** و**قيادة فعالة**، إضافة إلى **متابعة حثيثة**. ونجحت الهيئة عبر مساعيها في توفير 100 لوحة إلكترونيّة وتجهيز مختبر معلوماتيّة لتعزيز التّعليم الرّقمي.

تحديات نجاح الشراكات المجتمعيّة في المدارس الرّسميّة الأخرى تمثلت في غياب إطار تنظيمي موحد، وضعف التّمويل، وتأثير الأزمات الاقتصاديّة. التّوصيات تضمنت تطوير إطار تنظيمي موحّد يعزز الشّراكات المجتمعيّة بين المدرسة الرّسميّة والمجتمع، وتعزيز التّمويل المستدام، وتفعيل التّدريب القيادي للمديرين والمعلمين على كيفيّة

* خبير في الإدارة التربوية والقيادة المدرسية -
Senior Expert in Educational Management and School Leadership. Email: akramsabik.as@gmail.com

إدارة الشّراكة المجتمعيّة، ونشر النّموذج لتعميم التّجربة على مدارس رسميّة أخرى للاستفادة منها.

الاستنتاج: يمكن الاستفادة من تجربة **ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة** كنموذج ناجح لتفعيل الشّراكة المجتمعيّة في المدارس اللبنانية، ما يسهم في تعزيز جودة التّعليم وتحسين الأداء المدرسي من خلال بيئة تعليميّة تفاعليّة وداعمة.

الكلمات المفتاحيّة: الشّراكة المجتمعيّة، الأداء الإداري والتّربوي، المدرسة الرّسميّة، مجلس الأمناء، جودة التّعليم.

Abstract:

This qualitative study, adopting a case study approach, explored the experience of Professor Mounir Abou Assali Public Secondary School in activating community partnerships to enhance both administrative and educational performance. The research relied on document analysis, including the decision to establish the Founding Committee of the Board of Trustees, the Committee's report, and the Board›s internal regulations. Interviews were conducted with the school principal, Dr. Najwa Al-Khazaqa, the General Coordinator of the Founding Committee, Engineer Moussa Freiji, and Professor Mounir Abou Assali, along with field observations.

The findings revealed significant improvements in both administrative and educational performance, including increased student enrollment and a better school environment. Daily meals were provided to students, and tuition fees were covered for needy students, enhancing educational opportunities. The study found that successful community partnerships rely on a strong legal framework, effective leadership, and consistent follow-up. Additionally, the founding committee provided 100 electronic boards and an IT lab to promote digital education.

Main challenges for other public schools include the lack of a unified organizational framework, weak funding, and the adverse effects of economic crises. The study recommended developing a unified framework, ensuring sustainable funding, and activating leadership training for principals and teachers.

Conclusion: The experience of Professor Mounir Abou Assali Public Secondary School can serve as a successful model for activating community partnerships in Lebanese schools, contributing to improved educational quality.

Keywords: Community Partnership, Administrative and Educational Performance, Public School, Board of Trustees, Quality Education.

1. المقدمة

1.1. خلفيّة الدّراسة: تعدُّ المدرسة الرّسميّة في لبنان إحدى الدّعائم الأساسيّة للنّظام التّربوي، إذ تؤدي دورًا مركزيًا في ضمان حقّ التّعليم لجميع فئات المجتمع، ولا سيما الشّرائح الأقل حظًا. ومع تزايد التّحديات الأمنيّة، والاقتصاديّة، والإدارية، والتّربوية التي تواجه هذه المدارس، برزت الحاجة إلى تفعيل آليات دعم خارجيّة تسهم في تعزيز استدامة التّعليم وجودته. في هذا الإطار، تبرز الشّراكة المجتمعيّة بوصفها إحدى الركائز الجوهريّة التي يمكن أن تدعم المدرسة الرّسميّة، من خلال تكامل الأدوار بين إدارات المدارس وأولياء الأمور، والبلديات، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص.

ولا تقتصر هذه الشّراكة على الدّعم المالي، بل تشمل أيضًا تبادل المعارف والخبرات، وخلق بيئة تعليميّة محفّزة وشاملة، ما يُسهم في تعزيز الانتماء وتحقيق تكامل وظيفي بين المدرسة ومحيطها. انطلاقًا من هذه الرؤية، تتناول هذه الدّراسة تساؤلات حول سبل تعزيز الشّراكة المجتمعيّة في ظل التحديات الحالية، وما هي النماذج العمليّة الناجحة التي يمكن الاستفادة منها لتطوير العلاقة بين المدرسة الرّسميّة والمجتمع المحلي.

ومن هنا، تستعرض الدّراسة تجربة ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة في زحلة، كنموذج تطبيقي يُظهر دينامية هذه العلاقة وإمكانات تفعيلها.

1.2. الإشكاليّة: تواجه المدارس الرّسميّة في لبنان فجوة واضحة بين التّصور النّظري للشراكة المجتمعيّة وتطبيقاتها الفعليّة. فعلى الرّغم من الاعتراف بأهمّيّة هذه الشّراكة كأداة لتطوير الأداء التّربوي والإداري، إلّا أنّ غياب المأسسة الفعليّة لها، إلى جانب عوائق ثقافيّة وإداريّة وتشريعيّة، يحول دون استثمارها بالشّكل الأمثل. من هذا المنطلق، تبدأ هذه الدّراسة التي تركز على الوضع الحالي، في محاولة لفهم التحديات التي تحول دون تفعيل الشّراكة المجتمعيّة، واستكشاف الحلول الممكنة لتحقيقها في الميدان التّربوي اللبناني.

1.3. أسئلة البحث

1. ما هي الآليات المتبعة في ثانوية البروفسور منير أبو عسلي لتعزيز الشّراكة المجتمعيّة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي؟
2. كيف تساهم هذه الشّراكة في تعزيز جودة الأداء الإداري والتّربوي في ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة؟

3. ما هي التّحديات المهمّة التي تواجه الإدارة المدرسيّة في لبنان في تفعيل الشّراكة المجتمعيّة، كما اتّضح في تجربة ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة؟
4. ما هي العوامل المؤسسيّة والتّنظيميّة والشّخصيّة التي ساعدت في نجاح تجربة ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة مقارنة بالمدارس الرّسميّة الأخرى التي لم تتمكّن من تفعيل شراكتها مع المجتمع؟

1.4. أهداف الدّراسة: تهدف هذه الدّراسة إلى:

- تحليل أثر الشّراكة المجتمعيّة في تطوير الأداء الإداري والتّربوي في المدارس الرّسميّة.
- دراسة تجربة ثانوية البروفسور منير أبو عسلي كنموذج تطبيقي ناجح.
- تحديد محددات نجاح الشّراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز الشّراكة المجتمعيّة في السياق اللبناني.

1.5. أهمية الدّراسة: تستمد هذه الدّراسة أهميتها من حداثة موضوع تفعيل الشّراكة المجتمعيّة في دعم مدرسة رسميّة في لبنان، خاصّة في ظل الأزمات الاقتصاديّة والاجتماعيّة والتّربوية الحاليّة. كما تساهم في تزويد الأدبيات المعرفيّة من خلال تحليل تجربة ميدانيّة نوعيّة، وتقديم مؤشرات عمليّة لصنّاع القرار حول سبل مأسسة هذه الشّراكة ضمن إطار الحوكمة المدرسيّة، بما يعزّز جودة التّعليم ويثري الممارسات والسياسات التّربوية.

1.6. حدود الدّراسة

- **الحدود الموضوعيّة**: تركز هذه الدّراسة على تجربة ميدانية لتفعيل الشّراكة المجتمعيّة وتأثيرها على المدرسة الرّسميّة.
- **الحدود الزّمنيّة**: تُجرى هذه الدّراسة خلال العام الدراسي 2024 - 2025.
- **الحدود المكانيّة**: تقتصر الدّراسة على ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة - زحلة، وقد لا تُعمم نتائجها على جميع المدارس الرّسميّة في لبنان.

1.7. تعريف المصطلحات الأساسية

- **الشّراكة المجتمعيّة**: هي العلاقة التّعاونيّة بين المدرسة والمجتمع المحلي، حيث تهدف إلى تعزيز العمليّة التّربوية من خلال تقديم الدعم المستمر، وتبادل المعارف والخبرات، وتحقيق التناغم بين الأدوار التّربوية والاجتماعيّة (Deslandes, 2009; Blank & Langford, 2000).
- **الأداء التّربوي**: يشير إلى مدى فعاليّة العمليّة التعليميّة في تحقيق الأهداف

التّربويّة والمعرفيّة والوجدانيّة لدى المتعلمين، ويشمل التّحصيل الأكاديمي، والسلوكيّات، والاندماج المدرسي (قشوع، 2013؛ Maier, Daniel, Oakes, & Lam, 2017).

- **المدرسة الرّسميّة**: مؤسسة تعليميّة تديرها الدّولة ضمن منظومة التّعليم العام، وتقدّم خدماتها التّعليميّة مجانًا أو برسوم رمزية للطلاب، وتلتزم بتأمين حقّ التّعليم للجميع بشكل متكافئ، بما يشمل التّعليم الإلزامي حتى سن 15 سنة، وضمان فرص النّجاح والدّمج لذوي الاحتياجات التّربوية الخاصة (وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان، 2025).
- **دراسة الحالة**: هي أحد مناهج البحث النوعي، تُستخدم لتحليل ظاهرة أو حالة معيّنة ضمن سياقها الواقعي بهدف فهمها بشكل عميق وشامل، مع التركيز على التّفاعلات والعوامل المؤثرة فيها، وغالبًا ما تُستخدم عندما تكون حدود الظاهرة والسياق غير واضحة (Yin, 2018).

2. الإطار النّظري والأدبيّات

2.1. مفهوم الشّراكة المجتمعيّة ودورها في المؤسسات التعليميّة

هي علاقة تفاعلية تتضمن التعاون بين المدرسة ومجموعة من الكيانات المجتمعية المتنوعة مثل الأسر، والمنظمات غير الحكومية، والهيئات الحكومية، والشركات، بهدف تحقيق الأهداف التربويّة والتنمويّة المشتركة (Epstein & Sanders, 2006). وتُعدّ أداة أساسية لدعم المتعلمين وتعزيز مشاركة المجتمع في تحسين العملية التعليمية. من بين النماذج التّطبيقيّة البارزة، نموذج إبستين (Epstein, 1995)، الذي حدد ستة مجالات للتّعاون بين المدرسة والأسرة والمجتمع (Epstein & Sanders, 2006).

وفي السياق اللبناني، يعرّف «الإطار المرجعي للشراكات المجتمعيّة» الشّراكة أنّها «التّعاون والتّنسيق بين مكوّنات المدرسة والبيئة المحيطة بها من قوى اجتماعيّة ومنظّمات حكوميّة وغير حكوميّة، بهدف تحسين العمليّة التعليميّة-التّعلّميّة وتعزيز دور المؤسّسات التعليميّة في المجتمع والنّهوض بها» (المركز التربوي للبحوث والإنماء، 2022).

2.2. أهمية الشّراكة المجتمعيّة لدعم المدرسة الرّسميّة

تُعدّ الشّراكة المجتمعيّة ركيزة أساسية في تعزيز فعالية المدارس الرّسميّة، إذ تشير الدراسات إلى دور هذا التعاون في تحسين التحصيل الأكاديمي وتنمية المهارات الاجتماعية والعاطفية للطلاب. على سبيل المثال، أظهر تقرير صادر عن وزارة التّعليم الأمريكية أن الشّراكات

الفعّالة بين المدارس والمجتمع تساهم في زيادة معدلات الحضور وتقليل التسرب المدرسي، مما يعزز نتائج المتعلّمين بشكل عام(U.S. Department of Education, 2013).

وتؤكّد الدراسات أهمية الشّراكة المجتمعيّة كعنصر أساسي في تعزيز أداء المدارس، خاصة في دعم الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة أو الذين يواجهون تحديات اقتصادية (U.S. Department of Education, 2013).

وفاقًا لما ورد في **الإطار المرجعي للشراكات المجتمعيّة (2022) الصادر عن المركز التّربوي للبحوث والإنماء في لبنان**، تؤدي هذه الشراكات دورًا مهمًا في تحسين جودة التعليم وتعزيز التنمية المستدامة للمؤسسات التربوية. ومن أبرز أبعادها:

أ- تعزيز الموارد الماليّة والماديّة: تساهم الشّراكات في توفير الدعم المالي واللوجستي، مما يحسن البنية التحتية والموارد التعليمية في المدارس (د.النوح، 2015)

ب- تحسين جودة التّعليم: تساهم الشراكات في رفع مستوى التّعليم بما يضمن إعداد مواطنين واعين بحقوقهم وواجباتهم تجاه المجتمع (قشوع، 2013).

ج- تبادل الخبرات بين المدرسة والمجتمع: يعزز التّعاون المشترك كفاءة النّظام التعليمي ويوفر فرصًا لتطوير قدرات العاملين في المجال التربوي (Deslandes, 2009).

د- تعزيز ثقافة التّعاون والمسؤوليّة المدنيّة: تساهم الشراكات المجتمعيّة في تعزيز العمل الجماعي وتطوير المهارات القياديّة والتّشاركيّة لدى الطلاب والمعلمين على حد سواء(British Council, 2015).

هـ- تحقيق تكامل الخدمات: في ظل الظروف الاجتماعيّة والاقتصاديّة الصعبة، تزداد الحاجة إلى الشراكة بين المدرسة والمجتمع لضمان بيئة تعليمية تلبي احتياجات الطلاب، خاصة في الأوقات التي تشهد أزمات اقتصاديّة وصحيّة ونفسيّة (Blank & Langford, 2000) (المركز التربوي للبحوث والإنماء، 2022).

من خلال إشراك المجتمع، يمكن للنظام التعليمي تقديم دعم شامل للطلاب، مثل برامج الصّحة النّفسيّة والتّغذية السليمة، وكذلك الأنشطة اللاصفيّة التي تساهم في تحسين الأداء الطلابي بشكل عام. مثال على ذلك تجربة برنامج «Community Schools» في الولايات المتحدة، الذي يهدف إلى تقديم خدمات شاملة للطلاب وأسرهم (Maier, Daniel, Oakes, & Lam, 2017).

في السّياق نفسه، يبرز الفصل الأول من كتاب (Community Partnership

Schools 2023) أهمية الشّراكات المجتمعيّة في تحسين جودة التعليم وتوفير الدعم الشامل للطلاب. يشير الفصل إلى أن مدارس الشّراكة المجتمعيّة، مثل "إيفانز الثانوية" في فلوريدا، تمثل نماذج ناجحة في تقديم خدمات متعددة المجالات للطلاب وأسرهم، ما يعزز فرص نجاحهم في مختلف جوانب حياتهم الأكاديميّة والاجتماعيّة والعاطفيّة(Ellis, 2023).

2.3. الأسس النّظريّة للشراكة المجتمعيّة

أ- **نظريّة رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory)**: تمّ تقديمها لأوّل مرّة بواسطة بيير بورديو (Pierre Bourdieu) وطوّرها لاحقًا كل من جيمس كولمان (James Coleman) وروبرت بوتنام (Robert Putnam)، وتفترض أن الروابط الاجتماعيّة والثقة المتبادلة بين الأفراد والمؤسسات تمثل رأس مال لا مادي يسهم في تحقيق الأهداف التنموية. في السّياق التّربوي، تسهم المدرسة في تعزيز هذا الرأس المال من خلال تفعيل العلاقات مع المجتمع المحلي (Putman, 2000).

ب- **نظريّة التّواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع - نموذج إبستين (Epstein's Framework)**: طوّرت (Joyce Epstein) نموذجًا متكاملًا للشراكة يقوم على ستة أبعاد: دعم الأهل، التّواصل، المشاركة التّطوعيّة، التّعلم المنزلي، اتخاذ القرار المشترك، والتّعاون المجتمعي. وقد أثبتت الدّراسات أنّ هذا النّموذج يساهم في رفع التحصيل الأكاديمي وزيادة التفاعل بين المدرسة والأسر(Epstein, 1995; Epstein & Sanders, 2006).

ج- **نظريّة الأنظمة (Systems Theory)**: تفترض أنّ المدرسة جزء من نظام أوسع يشمل الأسرة والمجتمع، وأن التغيير في أحد مكوّناته يؤثّر على المكوّنات الأخرى، ما يُعزّز فعاليّة النظام التّربوي (Bronfenbrenner, 1979).

د- **نظريّة المجتمعات التعلّمية المهنيّة (Professional Learning Communities)**

تشير إلى أنّ التعلّم يشمل المعلمين، والإداريين، والشركاء المجتمعيين ضمن بيئة تشاركيّة قائمة على تبادل الرؤى واتخاذ القرار الجماعي لتحسين الممارسات التّربوية (Dufour & Eaker, 1998).

ه- **نظريّة القيادة التّشاركيّة (Participative Leadership Theory)**: تعتمد على إشراك أفراد المجتمع المدرسي جميعهم في اتخاذ القرارات، وتوزيع السّلطة والمسؤوليّة بشكل جماعي، ما يعزز التّعاون الجماعي ويسهم في تحقيق الأهداف التّربوية بفعاليّة (Leithwood, Harris,

Tan, Dimmock,) ،(& Hopkins, 2019 (& Walker, 2021

2.4. النّماذج العالمية في الشّراكة المجتمعيّة: أدّت الشّراكات المجتمعيّة في العديد من البلدان إلى تحسين جودة التّعليم بشكل كبير من خلال دمج موارد المجتمع المحلي مع النظام التّربوي. وقد انعكس ذلك إيجابيًا على الأداء الأكاديمي وتعزيز التّفاعل المجتمعي. فيما يلي بعض النماذج العالمية التي تمثل تجارب ناجحة في هذا المجال:

أ- **نموذج الشّراكة المجتمعيّة في سنغافورة**: تعدُّ الشراكات المجتمعية جزءًا أساسيًا من دعم التعليم الرسمي في سنغافورة، حيث تؤدي دورًا محوريًا في تعزيز التعاون بين المدارس والمجتمع المحلي. يظهر مقال «Nurturing Future-Ready Learners Through Community Engagement» أهمية التعاون بين المدارس والمنظمات المجتمعية في تطوير مهارات الطلاب الحياتية والاجتماعية. على سبيل المثال، في مدرسة Zhenghua Primary، يُشجع الطلاب على الانخراط في برامج مجتمعية مثل التفاعل مع كبار السن والعمال المهاجرين، مما يساعد على تطوير القيم الاجتماعية والمهارات التعاونية لديهم (Nurturing Future-Ready Learners Through Community Engagement, 2024).

ب- **نموذج "مدارس المجتمع" في الولايات المتحدة**: في الولايات المتحدة، يُعدُّ نموذج «مدارس المجتمع»(Community Schools) إطارًا تعليميًا متكاملًا يدمج الخدمات المجتمعيّة مع التّعليم لتعزيز التحصيل الدراسي والرّفاهيّة العامة للطلاب. تُقدم هذه المدارس خدمات شاملة تشمل الدّعم الأكاديمي، والخدمات الصّحيّة والنّفسيّة، ما يُعزز التّفاعل بين الطلاب والمجتمع المحلي. وفاقًا لدراسة «Making the Difference: Research and Practice in Community Schools» الصادرة عن "تحالف مدارس المجتمع" في العام 2003، أظهرت هذه المدارس نتائج أكاديميّة متميزة، خاصة في المناطق التي تفتقر إلى الموارد. تشير الدّراسة إلى أن "مدارس المجتمع تُظهر تحسنًا في نتائج الطلاب، بما في ذلك الحضور، والإنجاز الأكاديمي، والمشاركة الأسريّة، والرفاهيّة العامة" (Blank, Melaville, & Shah, 2003).

ج- **نموذج "مدارس التطوير" في الأردن**: يُعدُّ من أبرز المبادرات في مجال الشّراكة المجتمعيّة في التعليم، إذ يهدف إلى تعزيز التعاون بين المدارس والمجتمع المحلي وأولياء الأمور لتحسين بيئة

التعليم وزيادة فعالية العملية التّربويّة. وفاقًا لتعميم وزارة التربية والتّعليم الأردنيّة رقم (105) لعام 2023، يُعد برنامج «تطوير المدرسة والمديرية» جزءًا من استراتيجيات الوزارة لتعزيز الشراكة المجتمعية. يهدف البرنامج إلى رفع أداء المدارس وبناء قدراتها على قيادة التغيير، ما يسهم في تخريج طلاب يمتلكون المهارات اللازمة لتلبية احتياجات اقتصاد المعرفة (وزارة التربية والتعليم في الأردن، 2023)؛ (وزارة التربية والتعليم في الأردن، 2024).

د- **نموذج "المدارس المجتمعيّة" في المملكة المتحدة**: يعتمد عدد كبير من المدارس على نموذج "المدارس المجتمعيّة" الذي يركز على تعزيز التعاون بين المدارس والمنظمات المحلية. يهدف هذا النموذج إلى تقديم الدعم الأكاديمي والنفسي للطلاب من خلال التعاون المستمر مع المجتمع المحلي. وفاقًا لتقرير "الشراكات المدرسيّة الفعّالة والتعاون من أجل تحسين المدارس: مراجعة للأدلة"، أظهرت الشراكات المجتمعية في المملكة المتحدة تحسنًا ملحوظًا في الأداء الأكاديمي للطلاب، إلى جانب تعزيز رفاههم الاجتماعي والنفسي (Armstrong, 2015).

ه- **نموذج «Schools as Community Hubs» في أستراليا**: يعتمد هذا البرنامج على تحويل المدارس إلى مراكز مجتمعية توفر خدمات تعليميّة وصحيّة واجتماعيّة. كما يعزز مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية، مما يسهم في تحسين نتائج التعلم (Teo, Mitchell, & Van der Kleij, 2022).

و- **نموذج الشّراكة المجتمعيّة في نيوزيلندا**: في نيوزيلندا، تُعزز الشراكة مع أولياء الأمور من خلال برامج «الشراكة بين المنزل والمدرسة»، إذ يُشجَّع الآباء على المشاركة الفعالة في الأنشطة المدرسية واتخاذ قرارات التعليم، ما يؤدي إلى تحسين نتائج الطلاب (Hornby & Lafaele, 2011).

ز- **نموذج "المدارس المجتمعيّة" في كندا**: هدف كندا إلى تعزيز الشراكة المجتمعية من خلال برنامج «المدارس المجتمعية»، الذي أظهر تحسنًا في الصحة النفسية والجسدية للطلاب، وزيادة في بيئة التعلم (Bartlett & Freeze, 2018).

تستعرض هذه النماذج العالمية في الشراكة المجتمعية (مثل سنغافورة، الولايات المتحدة، الأردن، وغيرها) كيف يمكن لهذا النموذج أن يسهم في تحسين جودة التعليم من خلال التعاون بين المدارس والمجتمعات المحلية. تشير الأدلة المستخلصة من هذه

النماذج إلى أنّ تعزيز الشراكة المجتمعية يساهم في تحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب وتعزيز مشاركتهم في الحياة المدرسية والاجتماعية.

2.5. **الشّراكة المجتمعيّة في السياق اللبناني**: يُعدّ إشراك المجتمع المحلي في دعم التّعليم وتطويره من المقوّمات الأساسيّة لتعزيز جودة التعليم. وقد أولى لبنان هذا البُعد أهميّة خاصّة منذ عقود. شكّلت خطة النهوض التّربوي في لبنان (1994) نقطة إنطلاق نحو الاعتراف بدور المجتمع في إنماء التّعليم الرسمي، فقد نصّت الخطّة على «تشجيع المجتمع لأخذ دور فاعل يسهم في النهوض بالتّعليم الرسمي». ومن الإجراءات العمليّة المقترحة «وضع نظام جديد لمشاركة الأهلين والبلديات في إنماء المدارس المحلية ودعم التّعليم الرسمي». وقد تجلّت الرؤية لاحقًا في المرسوم رقم 97/10227 تاريخ 1997/05/08، الذي حدّد مناهج التّعليم العام الحاليّة وأهدافها.

ومن ضمن المبادرات، جاء **مشروع خدمة المجتمع** المنصوص عليه في المرسوم رقم 8924 تاريخ 26 أيلول 2012، والقرارات التطبيقية المرتبطة به: القرار رقم 4/م/2013 والقرار رقم 861/م/2013، والقرار رقم 607/م/2016 تاريخ 2016/08/27، التي حدّدت آليّات تنفيذ مشروع خدمة المجتمع في الثانويات الرّسميّة والخاصة. وقد تُوّج هذا التوجه بإصدار المركز التّربوي للبحوث والإنماء في العام 2016 «**دليل مشروع خدمة المجتمع في التّعليم العام ما قبل الجامعي - المرحلة الثانوية**»، الذي قدّم إطارًا مفاهيميًا وعمليًا لتطبيق المشروع، تعزيزًا لتربية المواطَنة الفاعلة لدى المتعلّمين. كما شُكِلت وحدة "خدمة المجتمع" في وزارة التربية والتّعليم العالي في العام نفسه، للإشراف على المشاريع منذ اقتراحها حتى تنفيذها وتقييمها.

كما نصّ المرسوم الاشتراعي رقم 118 تاريخ 1977/6/30 (قانون البلديات)، وتحديدًا في المواد 49 و50 و59، على الشّراكة بين كل بلدية والمدارس الواقعة ضمن نطاقها، كما نصّ المرسوم رقم 13761 تاريخ 2004/12/16، بإجازة إنشاء مدارس رسمية للتعليم العام ما قبل الجامعي بالتّعاون مع البلديات والأهلين وتحديد أصول ومضامين عقود التعاون لهذه الغاية، وتأليف مجالس أمناء لهذه المدارس.

وفي ظل هذا الزّخم التّشريعي والمؤسساتي، أطلق المركز التّربوي للبحوث والإنماء «الإطار المرجعي للشراكات المجتمعيّة" (2022)، الذي جاء منسجمًا مع ما دعا إليه الإطار الوطني اللبناني لمنهاج التّعليم العام ما قبل الجامعي (2022)، حول

"ضرورة إيجاد إطار مرجعيّ يحدّد المجالات والمعايير والمبيّنات المطلوبة لبناء شراكات مجتمعيّة بطريقة فاعلة وعلميّة". وقد شدّد الإطار الوطني للمنهاج على "تقوية الشّراكة بين المؤسّسات المعنيّة بالتّربية من مدارس، وجامعات، ومؤسّسات مجتمعيّة أخرى" مشدّدًا على "أهمّية المقاربة الشّاملة للتّعلّم". كما شجّع على ضرورة إشراك المتعلّمين، وأولياء الأمور، وأصحاب القرار في التّخطيط للأنشطة التّعلّميّة، وتنفيذها، وتقويمها، في الوقت المناسب وبشكل فاعل، بناءً على التّغذية الراجعة الهادفة" (وزارة التربية والتعليم العالي و المركز التربوي للبحوث والإنماء، 2022).

ويقترح الإطار المرجعي للشراكات المجتمعيّة ستة مجالات رئيسة لها، هي: العمل التّطوعي، والتّوجيه المهنيّ وسوق العمل، والوقاية والحماية، والتّوعية، والأهل، والعلاقات العامة والتواصل مع المجتمع. وذلك إلى جانب معايير، ومبيّنات واضحة قابلة للقياس. ويعكس هذا الإطار توافقًا مع التوجهات التّربويّة الحديثة عربيًا وعالميًا، الهادفة إلى تعزيز جودة أداء المدرسة، وتحقيق نواتج تعلّم فعّالة (المركز التربوي للبحوث والإنماء، 2022).

على الرّغم من الجهود الملحوظة في تطوير السياسات العامّة التي وضعت إطارًا للشّراكة المجتمعيّة في النظام التّربوي اللبناني، فإنّ الترجمة العمليّة لهذه السياسات واجهت تحديّات متزايدة منذ العام 2019، بفعل الأزمات المتلاحقة التي عصفت بالبلاد، وفي مقدّمها الانهيار المالي، وجائحة كورونا، وانفجار مرفأ بيروت. هذه الأزمات أدّت إلى تراجع في زخم مشاريع الشّراكة، وضعف في قدرة الجهات الفاعلة، من بلديات وأهالٍ ومجتمع مدني، على الاستمرار في دعم المدرسة الرّسميّة بالشكل المطلوب. الأمر الذي يفرض ضرورة إجراء دراسات ميدانية معمّقة لتقييم واقع هذه الشراكات.

ومع ذلك، استمرت بعض المبادرات الحيويّة في الظهور، من أبرزها كان تشكيل هيئة تأسيسيّة لمجلس الأمناء في ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة في زحلة (بموجب القرار رقم 663/م/2023 تاريخ 2023/08/25). ولقد اعتمدت هذه الهيئة في انطلاقتها على الإطار المرجعي للشراكات المجتمعيّة الصادر عن المركز التّربوي للبحوث والإنماء، ما يُبرز إمكانيّة توظيف هذا الإطار كأداة مرجعية قابلة للتفعيل في السياقات المحلية، بما يعزّز من فرص استدامة الشراكات المجتمعيّة في المدرسة الرّسميّة.

3. **المنهجيّة**: تعتمد هذه الدّراسة على المنهج النوعي من خلال تطبيق **دراسة حالة** لثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة - زحلة، بهدف تقصي كيفيّة تشكيل مجلس أمناء داخل مدرسة

رسمية، وتحليل أثر ذلك في الأداء المدرسي وتعزيز الشراكات المجتمعيّة. وقد اختيرت هذه الحالة نظرًا لفرادتها في السياق اللبناني، باعتبارها تجربة جديدة ونادرة في التّعليم الرسمي ما قبل الجامعي، مما يجعلها جديرة بالتحليل المعمّق.

3.1. **تصميم البحث**: يعتمد البحث على دراسة حالة كإطار عام لتحليل ظاهرة تأسيس مجلس الأمناء، من خلال فحص دقيق ضمن السياق المحلي لفهم العوامل المؤثرة في نجاح الشّراكة المجتمعيّة المرتبطة بالمدرسة الرّسميّة، واستكشاف تأثير ذلك على تطوير الأداء المدرسي والعلاقات مع المجتمع المحلي.

3.2. **أدوات جمع البيانات**: استخدم الباحث مجموعة متنوعة من الأدوات لضمان تغطية شاملة لأبعاد الحالة المدروسة:

3.2.1. **تحليل الوثائق**: حُلِّل عدد من الوثائق الرّسميّة المرتبطة بمسار تشكيل مجلس الأمناء، وفق معايير تحليل المحتوى النوعي المعتمد في البحوث التّربويّة والتي تشمل:

- وضوح الأهداف.
- التسلسل الزمني للقرارات.
- مدى اتساق الوثائق مع المعايير الوطنية للشراكة المدرسيّة.
- المؤشرات النوعية على فعالية الأداء.
- وقد شملت الوثائق المحلّلة ما يلي:
- القرار بتشكيل الهيئة التّأسيسيّة لمجلس الأمناء (663/م/2023 تاريخ 25/ 08 /2023)
- التقرير النهائي لنشاطات الهيئة التّأسيسيّة (من 7 أكتوبر 2023 حتى 15 آب 2024)، الذي يوثق الإنجازات والمسار لتأسيس مجلس الأمناء.
- النظام الداخلي لمجلس الأمناء (القرار رقم 748/م/2024 تاريخ 2024/09/19)، الذي يحدد الهيكلية التنظيمية والمهام والمسؤوليات.

ولتعزيز صدق التّحليل، اعتُمِد أسلوب التحقق التبادلي (Triangulation) من خلال مقارنة المعطيات المستخلصة من الوثائق مع المقابلات والملاحظات الميدانيّة، وعرضت النتائج الأوليّة على خبيريْن في الإدارة المدرسية لضمان موضوعيّة التّفسير وصلاحيته.

3.2.2. **المقابلات شبه الموجهة**: أجريت ثلاث مقابلات معمّقة مع:

- مديرة الثانوية: الدكتورة نجوى الخزاقة،
- المنسق العام للهيئة التّأسيسيّة لمجلس الأمناء: المهندس موسى فريجي،
- البروفسور منير أبو عسلي.

وقد استندت استمارة المقابلة إلى محاور رئيسة صُمّمت لتغطي مختلف أبعاد التّجربة، وهي:

- **أهمية الشراكة المجتمعية**: دوافع الانخراط في الشّراكة، وسياقها التّربوي والاجتماعي، ودور القيادة المدرسية في تفعيلها.
- **الإنجازات المحقّقة**: النتائج النوعية والكمّية الناتجة عن الشّراكة، وتأثيرها على جودة التعليم، البيئة المدرسيّة، وتمكين الطلاب.
- **التّحديات والصّعوبات**: الإداريّة والاجتماعيّة التي رافقت تشكيل المجلس واستدامة عمله، ومواقف المجتمع المحلي.
- **الآفاق والتّصوّرات المستقبليّة**: مدى استدامة هذه الشّراكة، إمكانيّة تعميمها على مدارس أخرى، والحاجة إلى تطوير الأطر القانونيّة والإداريّة.

وقد هدفت هذه المحاور إلى تغطية متكاملة للجوانب العمليّة والنظرية لتجربة الشراكة، وذلك بغرض فهم أعمق للعوامل التي تسهم في إنجاحها أو تعيق تطورها.

نُفّذت المقابلات خلال النصف الأول من شهر أبريل 2025، وسُجّلت بإذن المشاركين، ثم فُرّغت وحُلّلت باستخدام تحليل الموضوعات (Thematic Analysis). وحصل الباحث على موافقة تأذن استخدام الأسماء والتصريحات في سياق الدراسة. اختيرت ثلاث مقابلات بشكل مقصود (Purposeful Sampling) لاستهداف أبرز الفاعلين المباشرين في التجربة، وتُعدّ هذه العيّنة كافية وفقًا لمبدأ إشباع البيانات (Data Saturation)، فلم تظهر مواضيع جديدة بعد المقابلة الثالثة، ما يدعم الاكتفاء العددي من دون المساس بعمق الفهم.

3.2.3. **الملاحظات الميدانيّة**: شارك الباحث في عدد من الفعاليات المتعلقة بالهيئة التّأسيسيّة لمجلس الأمناء، مثل:

- حفل إطلاق الهيئة التّأسيسيّة (7 أكتوبر 2023).
- احتفال متابعة أعمال الهيئة (24 أبريل 2024).
- لقاء مع وزير التربية والتّعليم العالي لمناقشة هذه التجربة (19 سبتمبر 2024).

3.2.4. **التواصل المستمر**: أجرى الباحث سلسلة من اللقاءات غير الرّسميّة والتحديثات مع البروفسور منير أبو عسلي طول مدّة الدراسة، ما أتاح فهمًا أعمق لدينامية العلاقات والتّغيّرات في التجربة.

3.3. أسلوب تحليل البيانات: اعتُمِد منهج التّحليل التّفسيري الموضوعي لفهم المعطيات المستخرجة من الوثائق والمقابلات والملاحظات الميدانيّة، من خلال تتبّع الأنماط المتكررة واستخلاص المحاور الأساسيّة. وقد ركّز التحليل على ما يلي:

- مراجعة أثر تأسيس الهيئة التّأسيسيّة

لمجلس الأمناء على الأداء المدرسي والشراكات المجتمعيّة.

- تفسير الأدوار التي قامت بها الهيئة التّأسيسيّة في تعزيز العمل الجماعي والشفافية داخل المدرسة.
- استناد التحليل إلى الإطار المرجعي للشراكات المجتمعيّة الذي طوره المركز التّربوي بمشاركة الباحث وتنسيقه العام.

وقد ارتكز هذا التحليل على مقاربة علميّة ممنهجة، ما وفّر مصداقية داخليّة عالية وضمانًا لتفسير موضوعي للنتائج.

3.4. التّحديات والفرص: سلّطت الدّراسة الضّوء على أبرز المعوّقات التي واجهت الهيئة التأسيسيّة خلال مرحلتي الانطلاق والتنفيذ، ومن بينها العقبات الإدارية والتنظيمية. وبيّنت، في المقابل، الإمكانات التي أتاحتها هذه المبادرة في بناء علاقة أكثر تكاملًا بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتعزيز قيم الشفافية وروح المشاركة في إدارة المدرسة.

4. عرض دراسة الحالة وتحليلها: ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة في زحلة - لبنان

4.1. مدخل عام:

تبرز ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة في زحلة كنموذج رائد يُظهر كيف يمكن للشراكة المجتمعية أن تسهم بفعالية في دعم المدرسة الرّسميّة في لبنان، خاصة في ظل ما يواجهه القطاع التربوي من أزمات متراكمة. وقد انعكس هذا التّفعيل في تحسّن ملحوظ على المستويات الإداريّة والتّعليميّة والاجتماعيّة، بفضل التّنسيق الوثيق بين إدارة المدرسة والهيئة التأسيسية لمجلس الأمناء، والدعم المتواصل الذي قدّمه البروفسور منير أبو عسلي.

وقد أسهمت التسهيلات المقدمة من المديرية العامة للتربية ومديرية التّعليم الثانوي، من خلال تيسير الإجراءات الإدارية وتوفير الأطر التنظيمية والدّعم الفني اللازم، في تعزيز هذا التحسّن، بدعم رسمي من وزير التربية والتّعليم العالي الذي احتضن المبادرة ورعاها. كما اضطلع المنسق العام للهيئة التّأسيسيّة لمجلس الأمناء، المهندس موسى فريجي، بدور فاعل في تقديم دعم متنوع للثانوية، ساهم في تحسين البيئة المدرسيّة وترسيخ ثقافة الشّراكة المجتمعيّة كنهج مستدام.

جاءت هذه التّجربة في سياق مرحلة من التّراجع عانت خلالها الثانوية، أسوة بالعديد من المدارس الرّسميّة الأخرى، من انخفاض في أعداد التلامذة نتيجة الأزمات الاقتصاديّة والاجتماعيّة والإضرابات المتكررة في القطاع العام، خصوصًا في التّعليم الرسمي.

وقد تزامن مع هذا التّحول إطلاق اسم البروفسور منير أبو عسلي على الثانوية، تكريمًا لمسيرته التّربوية الغنيّة، من تأسيسه كلية العلوم الطبيّة بفروعها، الطب وطب الأسنان والصيدلة، في الجامعة اللبنانيّة، إلى رئاسته للمركز التّربوي للبحوث والإنماء (1994 -1999) وإطلاقه لمناهج التّعليم العام ما قبل الجامعي المعتمدة حتى اليوم.

وجاءت هذه الخطوة في إطار مبادرة قام بها البروفسور أبو عسلي بالتّعاون مع إدارة الثانويّة، أسفرت عن تأسيس هيئة تأسيسّية لمجلس الأمناء، بهدف بناء شراكات مجتمعيّة متينة لدعم الثانوية، وتعزيز مواردها، وتحقيق تطوير مستدام في أدائها. وتشكل هذه التّجربة قاعدة لدراسة أعمق لأثر الشّراكات المجتمعيّة على تطوير أداء المدارس الرّسميّة في لبنان.

4.2. عرض السّياق العام والتّطور التّاريخي: تأسست الثانوية العام 1955، وعرفت محطات متتالية من التّحول والتّطوير. إلّا أنّ أبرز محطاتها تمثل في النقلة النوعيّة التي شهدتها مؤخرًا في آليات إدارتها. فقد فرضت الأزمات المتراكمة تحديات كبيرة، كان من أبرز نتائجها انخفاض أعداد التلامذة، ما استدعى إطلاق مبادرة تأسيس مجلس أمناء نشط وفاعل.

جاء تأسيس المجلس ليشكل ركيزة أساسية في إعادة وصل المدرسة بمحيطها المجتمعي، وتعزيز دور المجتمع المحلي في دعمها. وقد أثمرت هذه الخطوة عن إعادة بناء الثقة بالثانوية، وفتحت أفاقًا أوسع للتكامل بين المدرسة وبيئتها، ما أسهم في دعم استمراريتها وتعزيز دورها التّربوي والاجتماعي.

4.3. الآليات المتبعة في ثانوية البروفسور منير أبو عسلي لتعزيز الشّراكة المجتمعيّة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي

انطلاقًا من المعطيات المستخلصة عبر تحليل الوثائق، والمقابلات، والملاحظات الميدانية، يتّضح أنّ الثانوية تعتمد على آليات مدروسة تعزّز من حضور الشّراكة المجتمعيّة. ما يرسّخ موقعها كمؤسسة تربوية فاعلة ومتفاعلة مع محيطها الاجتماعي. وقد نظّمت هذه الآليات استنادًا إلى قرارَي تشكيل الهيئة التّأسيسيّة لمجلس الأمناء (القرار رقم 663/م/2023 تاريخ 2023/08/25)، النّظام الداخلي لمجلس الأمناء (القرار رقم 748/م/2024 تاريخ 2024/9/19). وبناءً على المبادرات الميدانيّة والعمليّة المدعومة من الهيئة التّأسيسيّة. يمكن تلخيص هذه الآليات بما يلي:

أ- **تشكيل هيئة تأسيسيّة لمجلس الأمناء في الثانوية**

- شُكِّلت الهيئة بقرار من وزير التربية والتّعليم العالي، وتضم مجموعة من الأشخاص الموثوق بهم في العمل الاجتماعي والخدمة العامة.
- تلخصت مهام الهيئة التّأسيسيّة في: وضع نظام داخلي لمجلس الأمناء، تحفيز المجتمع المحلي لدعم نشاطات الثانوية بالتنسيق مع مجلس الأهل، وتأمين حسن سير العمل في الثانوية.

ب- **إنشاء مجلس الأمناء وتحديد مهامه**:

- تعيين أعضاء مجلس الأمناء من قبل وزير التربية والتّعليم العالي بعد استطلاع رأي المنسق العام للهيئة التّأسيسيّة لمجلس الأمناء، وكل من المدير العام للتربية ومدير التّعليم الثانوي. وهو يضم ممثلين من المجتمع المحلي، منها ممثل عن البلدية، ورئيس مجلس الأهل، ورئيس رابطة الخريجين بالإضافة إلى مدير الثانوية والناظر العام وممثل الأساتذة. يعمل المجلس على تعزيز الشّراكة المجتمعيّة واتخاذ قرارات تربوية وتنظيمية هامة (المواد 1-3 من النظام الداخلي).
- يعقد المجلس اجتماعات دوريّة شهريًا ويضع خطة شاملة لرفع مستوى التعليم وبناء علاقات فعالة مع المحيط الاجتماعي للمدرسة (المادة 3 من النظام الداخلي).

ج- **هيكلة منظمة لمجلس الأمناء**

- تأليف هيئة إدارية تضم رئاسة المجلس، ونيابة الرئاسة، وأمانة السرّ، وأمانة الصندوق، وأمانة المحاسبة الماليّة، وأمانة الاستشارات القانونيّة (المواد 5 و6 و7 و8 و11 و12 و13 و14 و15 من النظام الداخلي).
- تشكيل ست لجان عمل متخصصة (تطوير الأداء الأكاديمي والتّربوي، النشاطات اللاصفيّة، التوأمة، الإعلام والتّواصل، العلاقات العامة، الدّعم) (المواد 5 و9 و10 من النظام الداخلي).
- تقوم هذه اللجان بتحديد احتياجات المدرسة، ووضع الخطط، وتنفيذ الأنشطة الداعمة من المجتمع المحلي، مثل تقديم الدعم اللوجستي والمالي للطلاب، وتنظيم الأنشطة التعليمية والتربوية (المواد 16 و17 من النظام الداخلي).

د- **فتح قنوات تواصل مستمرة**

- جرى تشكيل لجنتي العلاقات العامة والإعلام والتواصل بهدف تقوية الاتصالات مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، والعمل على إعداد مبادرات إعلامية تُبرز إنجازات المدرسة

وأنشطتها، ما يساهم في ترسيخ شراكة فعّالة ومستدامة (استنادًا إلى المادة 5 من النظام الداخلي).

هـ- **تقديم خدمات مباشرة**

- توفير وجبات غذائية يوميّة ودفع الرّسوم الدّراسيّة للطلاب المحتاجين، وتوفير التدفئة للمبنى المدرسي. هذه المبادرات هي جزء من الشّراكة المجتمعيّة المستدامة التي تضمن تأمين بيئة تعليميّة مناسبة (تقرير الهيئة التّأسيسيّة لمجلس الأمناء والمقابلات).

و- **التعاون مع المؤسسات المحلية والدولية**:

- استفادت المدرسة من دعم المؤسسات المحلية مثل بلدية زحلة ومؤسسة برستيج في البقاع، إلى جانب تعاون مثمر مع منظمات دولية مثل GIZ، التي ساهمت في تحديث البنية التحتيّة التكنولوجيّة للثانوية من خلال توزيع (100) لوحة إلكترونيّة وربط الصفوف بالإنترنت، وجامعات مثل AUST التي قامت بتجهيز مختبر المعلوماتية (25) جهاز كمبيوتر مع LCD وتصميم المختبر وفي أعمال صيانة في الثانوية، وقد أدّت هذه المبادرات إلى إحداث نقلة نوعيّة في البنية التكنولوجيّة للثانوية، وأسهمت في تعزيز فرص التّعلم الرّقمي (استنادًا إلى المقابلات التي أجراها الباحث).

ز- **الانخراط في الشّبكات الدّوليّة**:

- انضمت المدرسة إلى شبكة مدارس اليونيسكو، كما شارك طلابها في برنامج "حكايات الإسكوا" الذي يهدف إلى تعزيز الوعي البيئي والاجتماعي بين الشباب (تقرير الهيئة التّأسيسيّة و المقابلات التي أجراها الباحث).

ح- **اعتماد الشّفافيّة الماليّة**:

- تلتزم المدرسة بإصدار تقارير مالية دورية عن التبرعات والنفقات المتعلقة بالأنشطة المدرسيّة (المقابلات التي أجراها الباحث).

تُظهر هذه الآليات تحولًا نوعيًا في الشّراكة المجتمعيّة من شراكة رمزية إلى شراكة فعالة مُمأسسة، وقد حُدِّدت الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق، وأُشرِك المجتمع المحلي في كل جوانب العمليّة التّربويّة.

تتمتع الآليات التي تتبعها ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة بالوضوح والتّنظيم بين الأطراف المعنية، مما يتوافق مع العديد من النّماذج والنظريات التي تدعم تعزيز الشراكات المجتمعية في النظام التعليمي. هذه الآليات تمثل تطبيقًا فعليًا لمجموعة من المفاهيم والنّظريات، ومنها:

- **نظريّة رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory)**: في سياق الثانوية، تتجلى هذه النظرية من خلال الآليات المتبعة التي تركز على بناء الثّقة وتعزيز الروابط الاجتماعيّة بين المدرسة والمجتمع المحلي. يظهر ذلك بوضوح من خلال الهيئة التأسيسيّة ومجلس الأمناء اللذين يضمان ممثلين من مختلف فئات المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي. يعزز هذا التّعاون الثنائي بين الثانويّة والمجتمع قدرة المدرسة على اتخاذ قرارات استراتيجيّة تساهم في تحسين العمليّة التّعليميّة.
- **نظرية التّواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع - نموذج إبستين (Epstein's Framework)**: في ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة، تُطبّق هذه النّظرية بشكل فعّال من خلال آلية تواصل مستمرة مع أولياء الأمور عبر لجنتي الإعلام والعلاقات العامة، ما يسهم في تحسين تفاعل الأسر مع المدرسة ورفع مستوى المشاركة المجتمعيّة.
- **نظرية الأنظمة (Systems Theory)**: في الحالة الميدانيّة لهذه الثانوية، يتجسّد التعاون بين المدرسة والمجتمع من خلال مجلس الأمناء، ما يوفّر بيئة مدرسيّة إيجابيّة تركّز على تحسين الأداء الأكاديمي وتعزيز فاعليّة العمليات التّربوية. تعكس هذه الشّراكة المتكاملة التفاعل البنّاء بين الأطراف المختلفة في النّظام التّربوي وتساعد على تعزيز كفاءة الأنظمة التّعليميّة.
- **نظرية القيادة التّشاركيّة (Participative Leadership Theory)**: تُشجع القيادة التّشاركيّة على توزيع السّلطة والمسؤوليّة بين الأفراد، ما يُمكّنهم من المشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على العمليّة التّربوية. في الحالة الميدانيّة للثانويّة، يظهر ذلك في كيفيّة توزيع المهام بين مختلف مكوّنات مجلس الأمناء، إذ يتعاون الجميع في التّفكير والتخطيط لتنفيذ الأنشطة.

يتّسق ذلك مع نموذج مدارس المجتمع في الولايات المتحدة، ما يبرز أهمّيّة التّعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي في تحسين تحصيل الطلاب وتعزيز المشاركة المجتمعيّة. وتتماشى مع معايير الإطار المرجعي للشراكات المجتمعية.

باختصار، تُظهر الآليات التي تعتمدها ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة توافقًا مع الأسس النظرية الحديثة في الشراكة المجتمعية، حيث يساهم التكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي في تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية.

4.4. مساهمة الشّراكة في تعزيز جودة الأداء الإداري والتّربوي في ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة

من خلال الإجابات المستخلصة من المقابلات والتقرير المفصل للهيئة التّأسيسيّة، والنّظام الداخلي لمجلس الأمناء، يتضح أنّ الشّراكة المجتمعيّة تُعدّ ركيزة أساسية لتحسين الأداء الإداري والتّربوي في المدارس الرّسميّة، إذ تتجاوز الدّعم المالي وتندمج في صُلب الحوكمة المدرسيّة وتمهين الإدارة عبر أدوات تشريعيّة وممارسات ميدانيّة تُحدث تحوّلات نوعيّة. يمكن تحليل هذا الدور من خلال المحاور الآتية:

أ- **الدّعم القانوني والتنظيمي لتمكين الشّراكة**: يشكّل **النظام الداخلي لمجلس الأمناء (القرار رقم 748/م/2024 تاريخ 2024/09/19)** الإطار التشريعي الذي ينظّم الشّراكة، ويمنحها قوة فاعلة في الإدارة المدرسيّة. من أبرز المواد:

- **المادة 3-أ**: تُسند للمجلس مسؤولية وضع خطة تربوية استراتيجيّة بالتّعاون مع الإدارة المدرسيّة.
- **المادة 11-ج**: تُكلّف المجلس بمتابعة تنفيذ هذه الخطة وتقويمها.
- **المادة 14**: تُتيح للمجلس إدارة صندوق الدّعم وتعبئة الموارد الماليّة والبشريّة من المجتمع.
- **المادة 3-ز**: تُقرّ مبدأ التقييم السنوي لأداء المدرسة والمجلس، بما يعزّز الرقابة والمساءلة ويؤسس لثقافة الجودة المستمرة.
- **المواد 2 و5**: تَنصّ على إشراك مكوّنات المجتمع كافة في صنع القرار، مثل ممثلين عن البلدية والخريجين والأساتذة، ما يُرسّخ القيادة التّشاركيّة ويعزز الواقعيّة في تحديد الحاجات.

تُعدُّ الشّراكة المجتمعيّة في ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة مثالًا حيًا على تطبيق رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory) ونظرية القيادة التّشاركيّة التي تدعو إلى توزيع السلطة والمسؤولية بين الأفراد لتحسين فعاليّة الأداء المدرسي.

ب- **تحقيق الاستقرار الإداري والتّربوي**: ساهمت الشّراكة في تعزيز الاستقرار عبر:

- **توفير دعم لوجستي مستدام** (مازوت، وجبات غذائيّة، باص مدرسي) ما خفف الأعباء عن الإدارة.
- **تحفيز الكادر التّربوي** عبر مساهمات ماديّة رمزيّة في مناسبات وطنية. ما ساهم في الإستقرار الإداري والتّربوي.

يتجسد نموذج إبستين (Epstein's Framework) في الشّراكة المجتمعيّة في الثانوية من خلال تعزيز التعاون بين

المدرسة والأسرة والمجتمع، فلا تقتصر الشّراكة على تقديم الدّعم المادي، بل تشمل أيضًا بناء علاقة استراتيجيّة بين المدرسة والبلديّة والطلاب وأسرهم، وهذا ما ركز عليه الإطار المرجعي للشراكات المجتمعيّة.

ج- تعزيز بيئة التعلم وتوسيع نطاق الخدمات المدرسية

طُوِّرت البنية التّحتيّة عبر إعادة تأهيل المختبر والمسرح وقاعات التّعليم، ما خلق بيئة محفزة على التعلّم.

- توسعت الخدمات التّربوية لتشمل **وسائل النقل والوجبات**، ما ساهم في رفع عدد الطلاب من **57 إلى 105 في عام دراسي واحد**.
- دعم **الخطة الرّقمية التحولية** في الثانوية ساهم في تقوية البنى التّحتيّة ما فعّل التعلم التّفاعلي ورفع من كفاءة الوسائل التّربوية.

من خلال تحديث البنية التحتية وتوسيع الخدمات المقدمة في الثانوية مثل الوجبات الغذائية ووسائل النقل، يتم تعزيز بيئة مدرسية شاملة تساهم في تحسين الأداء الأكاديمي. هذا التّفاعل يعكس كيف أن كل عنصر في النظام المدرسي يتكامل مع العناصر الأخرى لتحقيق النتائج المرجوة، مثلما توضح نظرية الأنظمة (Systems Theory).

د- رفع التّحصيل والاندماج المدرسي

- أطلقت الشّراكة مبادرات متنوعة كالتحفيز الدراسي والفني، وتكريم المتفوّقين، والانتساب إلى برامج مثل **اليونسكو وبرنامج أهداف التنمية المستدامة**، ما ساهم في تطوير المهارات الحياتيّة والاجتماعيّة للمتعلمين، وربطهم بقضايا المجتمع المحلي والدولي.
- ساهم هذا التفاعل في تعزيز الشعور **بالانتماء والهوية المدرسيّة**، وزيادة مستوى المشاركة الطلابيّة في الأنشطة المدرسيّة.

إن تطبيق الشراكة المجتمعية في ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة يعكس مبادئ المجتمعات التعلّمية المهنية، فيعزز التعاون بين المعلمين والإداريين والمجتمع المحلي. يساهم الدعم المعنوي والمادي المقدم للكوادر التعليمية في تعزيز الكفاءة التربوية وتطوير البيئة المدرسية. وأسهمت برامج التحفيز الأكاديمي والفني في تحسين الأداء الدراسي وزيادة الاندماج الاجتماعي للطلاب، ما يعزز الهوية المدرسية والانتماء.

هـ- توسيع دائرة اتخاذ القرار وتعزيز الشّفافيّة

- مشاركة ممثلين عن الأهالي والبلديّة والخريجين في مجلس الأمناء جعل

اتخاذ القرار أكثر واقعيّة واستجابة لحاجات البيئة التّربوية (النّظام الداخلي).

- أرسى التزام المجلس برفع تقارير سنوية للوزارة، وفق المادة **3-ز**، مبدأ **المساءلة التّربوية** وربط الإدارة المدرسيّة بثقافة المتابعة المستمرة والتحسين الدوري.

يشبه نموذج "مدارس المجتمع" في الولايات المتحدة إلى حد كبير ما يُطبَّق في هذه الثانوية، إذ إنّ مشاركة المجتمع في اتخاذ القرارات تكون من خلال مجلس الأمناء.

و- ربط المدرسة بالخريجين

- يُعدُّ وجود الخريجين في المجلس عنصرًا حيويًا في اتخاذ قرارات استراتيجية لصالح المدرسة والمجتمع.
- يُظهر الخريجون اهتمامًا بمساندة المدرسة من خلال تقديم الاستشارات والمساعدة في بناء القدرات ومن خلال التّبرعات أو دعم المبادرات المدرسيّة مثل تكريم الطلاب المتفوقين في المناسبات الخاصة أو رعاية الأنشطة الثقافيّة والاجتماعيّة. وتُؤسَّس شبكة دعم مهنية تسهم في تعزيز التفاعل بين الطلاب والخريجين في مختلف التخصصات التربوية والمهنية.
- يُساعد تواصل الخريجين مع المدرسة في تعزيز الهُويّة المدرسيّة وبناء ثقافة الانتماء، إذ يسهم الخريجون في نشر سمعة المدرسة الطيبة وتعزيز مكانتها في المجتمع المحلي. ويعزز ذلك من جذب الطلاب الجدد وزيادة الإقبال على التّسجيل في المدرسة.

تجسّد هذه الممارسات إمكانات التعاون مع الخريجين في بلوغ الأهداف المدرسية، عبر اعتماد أسس القيادة التّشاركيّة، إذ يُسهم الخريجون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعزز من استدامة وجود المدرسة وتحسين جودة الأداء الإداري والتّربوي. فيتماشى هذا مع نظرية رأس المال الاجتماعي، إذ تُعدُّ الروابط بين المدرسة والخريجين جزءًا أساسيًا في بناء شبكة دعم مجتمعي تساهم في توفير الموارد الماليّة والمهنية. علاوة على ذلك، تُظهر هذه المبادرات كيف أن المدرسة، من خلال تعاونها مع خريجيها، تُعزز من نظرية المجتمعات التعليميّة المهنية، فيتمكن المعلمون والطلاب والخريجون من العمل معًا لتحسين بيئة التعلم وتعزيز الهوية المدرسيّة. وبهذا، لا تقتصر الشّراكة مع الخريجين على دعم المدرسة ماديًا، بل تمتد لتشمل جوانب اجتماعيّة وتعليميّة تسهم في تعزيز الانتماء وتحقيق الأهداف الاستراتيجيّة للتعليم

ز- مؤشرات كميّة ونوعيّة على أثر الشّراكة

- تضاعف عدد المسجّلين للعام الدراسي 2024-2025 وفق خطة التحفيز المجتمعي للتسجيل.
- **كُرِّم طلاب متفوّقين محليًا ودوليًا**، ومشاركة المدرسة في أنشطة وطنية.
- أصبح للمدرسة الرّسميّة فرصة حضور تسويقي معتبر في المدينة كخيار تربوي منافس، ما يشير إلى تعزيز القبول الاجتماعي.

تُحاكي تجربة ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة في لبنان نموذج «مدارس التطوير» في الأردن، إذ يرتكز كلا النموذجين على تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي لتعزيز جودة البيئة المدرسية وتوسيع نطاق الخدمات التربوية والداعمة.

إنّ الشّراكة المجتمعيّة في حالة ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة- وفاقًا للأنظمة المعمول بها والممارسات الميدانية- تُشكّل مكوّنًا فاعلًا من مكونات **تمهين الإدارة المدرسيّة**. فهي تساهم في:

- تحقيق **حوكمة تشاركيّة** قائمة على الشّفافيّة والمساءلة.
- دعم **التخطيط الاستراتيجي والتّربوي** وفاق معايير حديثة.
- تحسين **جودة التّعليم والبيئة المدرسيّة** ورفع **التّحصيل الأكاديمي والاجتماعي**.

وبذلك، تُجسّد الشّراكة المجتمعيّة نموذجًا متكاملًا لإدارة مدرسية حديثة ومنفتحة، تُسهم فعليًا في تحسين الأداء الإداري والتّربوي، وتعزّز من موقع المدرسة الرّسميّة كفاعل تنموي في المجتمع.

4.5. التّحديات المهمّة التي تواجه الإدارة المدرسيّة في لبنان في تفعيل الشّراكة المجتمعيّة، كما اتّضح في تجربة ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة

بناءً على تحليل تقرير الهيئة التّأسيسيّة لمجلس الأمناء في ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة، والمقابلات التي أجراها الباحث، وملاحظات الباحث، أمكن تحديد أهم التحديات التي تحول دون نجاح الشراكة بين المدرسة والمجتمع في لبنان:

أ- **غياب إطار تنظيمي موحّد للشراكة المجتمعيّة**: على الرّغم من صدور المرسوم رقم 13761 تاريخ 2004/12/16، الذي ينظم الأحكام الخاصة بإجازة إنشاء مدارس رسمية للتعليم العام ما قبل الجامعي بالتعاون مع البلديات أو الأهلين، ويحدّد أصول ومضامين عقود التعاون لهذه الغاية وتأليف مجالس أمناء لهذه المدارس، ووجود تنظيم لمجلس الأهل في المدارس الرّسميّة بموجب القرار رقم 2007/3/2513، تفتقر معظم المدارس والثانويات الرّسميّة إلى قرار وزاري حديث أو نظام داخلي

خاص ينظم عمل مجلس الأمناء، الأمر الذي يضعف الشّراكة مع المجتمع، ويجعلها رهينة الاجتهادات الفرديّة.

ب- **ضعف الموارد الماليّة واستقرار التّمويل**: يعتمد تمويل المدارس الرّسميّة بصورة أساسيّة على موازنات حكومية متواضعة، ما يحد من تنفيذ مشاريع مجتمعيّة طويلة الأمد ويزيد العبء المالي على الإدارة المدرسيّة.

ج- **تأثير الوضع الاقتصادي الصعب على الأسر**: قلّصت الأزمات الاقتصاديّة والاجتماعيّة المتتالية قدرة الأسر على تقديم الدّعم المالي أو اللوجستي للمدارس، ما أثر سلبًا على فعاليّة الشّراكة المجتمعيّة.

د- **العوائق البيروقراطية والإداريــة**: تتطلب معظم المبادرات المجتمعيّة موافقات متعددة عبر قنوات رسمية معقدة، ما يبطئ تفعيل الأنشطة ويحدّ من مرونة الإدارة في الاستجابة لمتطلبات الشّراكة مع المجتمع المحلي.

هـ- **ضعف ثقافة العمل التشاركي**: يفتقر العديد من أفراد المجتمع المحلي لثقافة الشّراكة الفاعلة، إذ تعدُّ بعض الأطراف أن المشاركة في الشأن التّربوي تمثّل تدخلًا غير مرغوب فيه.

و- **منافسة التّعليم الخاص**: وفاق ما ورد في مقابلةالمنسق العام للهيئة التّأسيسيّة، تمثّل تفضيلات أولياء الأمور لمدارس القطاع الخاص، على الرّغم من ارتفاع كلفتها، تحديًا بنيويًا في استقطاب الطلاب إلى المدارس الرّسميّة، خاصة في المدن الكبرى مثل زحلة. وقد أدى ذلك إلى اعتماد الثانوية بشكل رئيسي على جذب طلاب من القرى المجاورة.

تجربة ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة: نموذج ناجح لتخطي التّحديات: استطاعت الثانوية على الرّغم من هذه التّحديات البنيويّة، أن تتخطى العديد منها بفضل مبادرة تأسيس هيئة تأسيسيّة نشطة ومدعومة من فعاليات محليّة، ما يجعل تجربتها نموذجًا يحتذى به في تفعيل الشّراكة المجتمعيّة ضمن بيئة معقدة.

4.6.العوامل المؤسسيّة والتّنظيميّة والشّخصيّة التي ساعدت في نجاح تجربة ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة مقارنة بالمدارس الرّسميّة الأخرى التي لم تتمكّن من تفعيل شراكتها مع المجتمع؟

بناءً على تحليل تقرير الهيئة التّأسيسيّة لمجلس الأمناء، ونتائج المقابلات، وملاحظات الباحث، يمكن تلخيص عوامل نجاح التجربة كما يلي:

أ- **إطار قانوني مؤسّس**: شُكّلت هيئة تأسيسية بقرار وزاري رسمي (663/م/2023) مع نظام داخلي لمجلس الأمناء (748/م/2024)، ما منح الشّراكة طابعًا مؤسساتيًا، خلافًا لما هو سائد في العديد من المدارس الرّسميّة الأخرى.

ب- **قيادة مدرسية منفتحة**: تبنّت المديرة التوجه التشاركي من خلال تواصل مباشر مع الفاعلين المحليين، مما عزز أجواء التعاون والثقة.

ج- **منسق عام فاعل**: ساهم إشراف المهندس موسى فريجي المباشر على تنفيذ المبادرات في ضمان استمرارية العمل وتعزيز مصداقية الهيئة في نظر المجتمع المحلي.

د- **متابعة حثيثة موثوقة**: لم يقتصر دور البروفسور على منح اسمه للثانوية، بل كان شريكًا فاعلًا في المتابعة اليومية وتأمين الدّعم المعنوي واللوجستي، معتمدًا على شبكة علاقاته الواسعة في مدينة زحلة.

هـ- **هيئة تأسيسية ملتزمة وفاعلة**: تألفت الهيئة من 12 عضوًا يتمتعون بمستوى عالٍ من العطاء المادي والمعنوي، مما ضمن توافر الموارد الماليّة والدّعم المتواصل.

و- **شركاء متنوعون وموارد مستدامة**: تعاونت الهيئة مع البلدية، جامعة AUST، ومؤسسات دولية مثل GIZ، ESCWA، UNESCO، ومؤسسات أهليّة ما عزز الاستدامة الماليّة للمشاريع، على عكس معظم المدارس التي تعاني من الاعتماد الكلي على تمويل حكومي محدود.

ز- **مأسسة الشفافية والمساءلة**: وجود لجان متخصصة وضمان مستويات عالية من الشّفافيّة والمساءلة.

ح- **نتائج قابلة للقياس**: ارتفع عدد الطلاب من 57 إلى 105 خلال عام، وأُمِّن باص مدرسي، وجبات، وتكريمات دورية للمتفوقين، ما عزز الانتماء للمدرسة وأثبت فاعليّة الشّراكة المجتمعيّة.

تميّزت تجربة ثانوية البروفسور منير أبو عسلي بالتكامل بين القيادة المؤسسية، الفعاليّة الفردية، والدّعم المجتمعي الواسع، وهو ما يفسر تفوقها على تجارب مدارس رسميّة أخرى افتقرت إلى هذه العوامل الحيويّة.

5. الخاتمة والاستنتاجات والتوصيات

5.1. خاتمة: تعدُّ تجربة ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة في زحلة نموذجًا فريدًا في تفعيل الشّراكة المجتمعيّة وتحسين الأداء الإداري والتّربوي في المدارس الرّسميّة اللبنانية. على الرّغم من الأزمات المتنوعة التي تطال المدارس الرّسميّة في لبنان، نجحت هذه الثانوية في تحقيق نتائج ملموسة بفضل عدة عوامل أساسية،

أبرزها وجود إطار قانوني وتنظيمي واضح، قيادة مدرسية منفتحة، وتعاون فعال بين مختلف الشركاء المجتمعيين والداعمين. كما أدّت المتابعة الحثيثة/ وتكامل الجهود بين الهيئة التّأسيسيّة والجهات الممولة دورًا محوريًا في ضمان استدامة المبادرات وتحقيق نتائج قابلة للقياس.

ومع ذلك، يبقى النموذج قابلًا للتطبيق في مدارس أخرى في لبنان، بشرط وجود إرادة سياسيّة وإداريّة قوية تدعم الاستدامة وتؤمن استمراريّة الموارد الماليّة واللوجستية. كما أن تفعيل الشّراكة المجتمعيّة يتطلب تغييرًا ثقافيًا يعزز من مفهوم العمل التّشاركي ويشجع على المشاركة الفاعلة.

تؤكّد تجربة ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة أهمّيّة التّعاون الفعّال بين المدرسة والأهل والمجتمع المحلي، وتُثبت أنّ الإدارة المدرسيّة المعاصرة القائمة على الشّراكة والشفافية والقيادة التّشاركيّة، قادرة على تحقيق نتائج ملموسة رغم الأزمات الاقتصاديّة والاجتماعيّة.

5.2. الاستنتاجات:

استنادًا إلى دراسة حالة ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة (7 أكتوبر 2023-27 أبريل 2025)، تبيّن ما يلي:

أ- الآليات المؤسسية للشراكة المجتمعيّة

- شُكِّلت الهيئة التّأسيسيّة بقرار وزاري (**663/م/2023**)، وتأسيس مجلس الأمناء من خلال النظام الداخلي بموجب القرار (748/م/2024)، ما أسهم في تحديد آلية شراكة متكاملة ضمّت ممثلين عن المجتمع المحلي والبلدية، ورابطة الخريجين، ومجلس الأهل، والهيئتين الإدارية والتعليميّة في الثانوية.
- عقدت الهيئة التّأسيسيّة 12 اجتماعًا، ما ساعد على متابعة التنفيذ وضبط الخطط.
- أُنشئت هيئة إدارية لقيادة العمل وتشكيل ست لجان تخصصيّة من أعضاء المجتمع المحلي والمعلمين لضمان إشراك المجتمع بشكل يومي وفعال.
- أُوجِدت قنوات تواصل دائمة عبر لجنة العلاقات العامة والإعلام والتواصل، ساعد في تعزيز الشّراكة وتحقيق الشفافية.

ب- تحسين الأداء الإداري والتّربوي

- تحسّن الأداء التّربوي والإداري بفضل الدّعم اللوجستي المستمر، ما أدّى إلى انخفاض حالات التسرب وزيادة الحضور.
- ارتفعت أعداد الطلاب المسجلين من 57 إلى 105 في سنة واحدة، ما يعكس النجاح في جذب الطلاب.

- طُوِّرت البيئة المدرسيّة عبر صندوق الدّعم، ما ساهم في خلق بيئة مدرسية محفزة.
- أظهر التقرير الذي قدّمته الهيئة التأسيسية لمجلس الأمناء في الثانوية دورًا محوريًا في تحسين المساءلة وجودة الأداء

ج- عوامل النجاح والفشل

- **نجاح** الشّراكة ارتبط بوجود **إطار قانوني** (**قرار رقم 663/م/2023**)، **قيادة منفتحة** و**منسق ملتزم**، ومتابعة حثيثة، ودعم مركزي، وتنوع الشركاء والمانحين (بلدية زحلة، مؤسسة برستيج، جامعة AUST، GIZ, UNESCO, ESCWA).
- الفشل في تجارب أخرى كان مرتبطًا إلى حد ما، بعدم وجود تشريعات قويّة، أو دعم، أو متابعة حثيثة، أو ضعف القيادة، أو عدم تفعيل الشفافية والمساءلة في التّنفيذ، أو تفضيل الأهالي للقطاع الخاص.

5.3. التوصيات:

انطلاقًا من الاستنتاجات أعلاه، توصي الدّراسة بما يلي:

أ- تطوير الإطار القانوني

- إصدار تعميمٍ وزاري لتطبيق هذه التجربة في المدارس والثانويات الرّسميّة في لبنان، مع اعتماد لائحة تنفيذيّة موحدة لصلاحيات وواجبات مجالس الأمناء.
- تشجيع الوزارة على إصدار تشريعات تلزم المدارس بتفعيل مجالس أمناء ذات صلاحيات تنفيذية وإشرافية واضحة، ما يعزز من استقلاليّة وفعاليّة الإدارة في المدرسة الرّسميّة.

ب- تأمين مصادر تمويل دائمة

- بناء شراكات استراتيجية مع البلديات والقطاع الخاص،لتوفير التّمويل المستدام للمشاريع التّربوية.
- إنشاء صندوق دعم مشترك يمكن للقطاعين العام والخاص المساهمة فيه لدعم صيانة الأجهزة التكنولوجية، الأنشطة المدرسيّة، والمساعدات الاجتماعيّة.

ج- تفعيل الإطار المرجعي للشراكات المجتمعيّة

- وضع دليل للشراكات المجتمعيّة منبثقًا من الإطار المرجعي للشراكات المجتمعيّة المتوفر على موقع المركز التّربوي للبحوث والإنماء.
- تطوير وحدات تدريبية للقيادات المدرسيّة حول الشراكات المجتمعيّة والتواصل وحل النزاع والتفاوض.

د- تفعيل التدريب القيادي

- إطلاق دورات تطوير مهني مستمرة لمديري المدارس الرّسميّة في لبنان،

وللإداريين والمنسقين في مجالات القيادة التّشاركيّة والشّراكة المجتمعيّة، لتعزيز كفايات القيادة التّشاركيّة وتحسين الأداء المدرسي.

هـ- تفعيل رابطة الخريجين

- اصدار قرارات لتفعيل رابطة الخريجين وتكليفها بتنفيذ مشاريع تمويليّة وتطويريّة على مستوى المدرسة، بالإضافة إلى تخصيص ميزانية لتنظيم اجتماعات دورية، وورش عمل لتوظيف شبكة الخريجين في دعم المدارس.

و- نشر النموذج وتوثيقه

- إعداد دليل عملي عن تجربة الشّراكة المجتمعيّة في ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة، يتضمن نسخًا من القرارات الوزارية النّظام الداخلي وخطط العمل المطبقة. هذا الدليل سيكون مرجعًا لتطبيق النموذج في المدارس الأخرى على مستوى لبنان.

باتباع هذه التوصيات، يمكن ترسيخ مبدأ الشّراكة المجتمعيّة كعنصرٍ أصيلٍ في تمهين الإدارة المدرسيّة، وضمان استدامة النتائج المشجّعة التي أحرزنها ثانوية البروفسور منير أبو عسلي الرّسميّة.

المراجع العربية

1-المركز التّربوي للبحوث والإنماء. (2022). الإطار المرجعي للشراكات المجتمعيّة. لبنان: المركز التّربوي للبحوث والإنماء. كان الاسترداد من https://www.crdp.org/sites/default/files/2022-09/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B7%D8%A7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%AC%D8%B9%D9%8A%D9%91%20%D9%84%D9%84%D8%B4%D9%91%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%B9%D9%8A%D9%91%D8%A

2-د.النوح, ع. (2015). دور إدارة المدرسة في تفعيل الشّراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلّي. **مجلة العلوم التّربوية**(العدد الثالث), 13-14. Retrieved from https://imamjournals.org/index.php/joes/article/download/286/235/

3-قشوع, م. (2013). الشراكات المجتمعيّة. 2-3. Retrieved from http://www.jordanzad.com/print.php?id=125814

4-وزارة التربية والتّعليم العالي في لبنان. (2025). **المهمة**. تم الاسترداد من وزارة التربية والتّعليم العالي- لبنان: https://www.mehe.gov.lb/ar/about-the-ministry/mission

5-وزارة التربية والتّعليم العالي، و المركز التّربوي للبحوث والإنماء. (2022). **الإطار الوطني اللبناني لمنهاج التّعليم العام ما قبل الجامعي**. تم الاسترداد من المركز التّربوي للبحوث والإنماء- لبنان: https://www.crdp.org/studies-and-researches/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B7%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86%D9%8A-%D9%84%D9%85%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D

6-وزارة التربية والتّعليم في الأردن. (2023). **تعميم رقم (105) لسنة 2023- الشّراكة المجتمعيّة، برنامج تطوير المدرسة والمديرية**. Retrieved from المملكة الأردنية الهاشمية-وزارة التربية والتّعليم: https://moe.gov.jo/ar/node/86956?utm_source=chatgpt.com

7-وزارة التربية والتّعليم في الأردن. (2024). **برنامج تطوير المدرسة ومديرية التربية والتّعليم**. تم الاسترداد من المملكة الأردنية الهاشمية- وزارة التربية والتّعليم: https://moe.gov.jo/ar/node/16221?utm_source=chatgpt.com

المراجع الأجنبية

8-Armstrong, P. (2015). *Effective school partnerships and collaboration for school improvement: a review of the evidence*. Department for Education. Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a809a84e5274a2e8ab5117f/DFE-RR466_-_School_improvement_effective_school_partnerships.pdf

9-ATLAS.ti. (2025). *The Ultimate Guide to Qualitative Research - Part 1: The Basics*. Retrieved from ATLAS.ti: https://atlasti.com/guides/qualitative-research-guide-part-1

10-Bartlett, N., & Freeze, T. (2018). Community Schools: New Perspectives on the Wraparound Approach. *Exceptionality Education International, 28*(2), 5581-. doi:http://dx.doi.org/10.5206/eei.v28i2.7765

11-Blank , y., & Langford, B. (2000, September). *The Institute for Educational Leadership, Strengthening Partnerships: Community School Assessment Checklist,*. Retrieved from http://www.communityschools.org/assets/1/AssetManager/csassessment.pdf

12-Blank, M., Melaville, A., & Shah, B. (2003). *Making The Difference: Research and Practice in Community Schools*. Washington DC: Coalition for Community Schools. Retrieved from https://eric.ed.gov/?id=ED499103

13-British Council. (2015). *Leading The Core Skils*. Retrieved from https://schoolsonline.britishcouncil.org/global slide 2

14-Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Harvard University Press. Retrieved from https://books.google.com.lb/books?id=OCmbzWka6xUC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

15-Coalition for Community Schools. (2021). *Community Schools: Supporting One Another As A Blueprint for the Future*. Institute for Educational Leadership- IEL. Retrieved from https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED614063.pdf

16-Deslandes, R. (2009). Travail social et collaboration entre l' ecole la famille et la communauté: réflexion sur le chemin parcouru et voix de l' avenir-Intervention, la revue de l'Ordre des travailleurs. *Revue Intervention*(131). Retrieved from http://revueintervention.org/sites/default/files/_intervention_no_131.pdf

17-Dufour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*. Solution Tree Press. Retrieved from https://books.google.com.lb/books?id=y2IXBwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ar&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

18-Ellis, A. (2023). The Community Schools Concept. In J. Plante, & A. Ellis, *Community Partnership Schools*. Rethinking University-Community Policy Connections. Palgrave Macmillan, Cham. doi:https://doi.org/10.10071_0-16404-031-3-978/

19-Epstein, J., & Sanders, M. (2006). Connecting Home, School, and Community: New Directions for Social Research. In *Handbook of the Sociology of Education* (pp. 285306-). ResearchGate. doi:http://dx.doi.org/10.100713_2-36424-387-0/

20-Hornby, G., & Lafaele, R. (2011). Barriers to parental involvement in education: An explanatory model. *Educational Review, 63*(1), 3752-. doi:http://dx.doi.org/10.108000131911.2010.488049/

21-Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019, April 19). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management, 40*(1), 118-. doi:http://dx.doi.org/10.108013632434.2019.1596077/

22-Maier, A., Daniel, J., Oakes, J., & Lam, L. (2017). *Community Schools as an Effective School Improvement Strategy: A Review of the Evidence*. Learning Policy Institute. Retrieved from https://learningpolicyinstitute.org/sites/default/files/product-files/Community_Schools_Effective_REPORT.pdf

23-Maier, A., Daniel, J., Oakes, J., & Lam, L. (2017). *Community Schools: An Evidence-Based Strategy for Equitable School Improvement*. Palo Alto: Learning Policy Institute. Retrieved from https://learningpolicyinstitute.org/product/community-schools-equitable-improvement-brief#:~:text=This%20brief%20examines%20the%20research%20on%20community%20schools,,educational%20needs%20of%20low-achieving%20students%20in%20high-poverty%20schools.

24-Nurturing Future-Ready Learners Through Community Engagement. (2024, September). Retrieved from singteach: https://singteach.nie.edu.sg/202417/10//nurturing-future-ready-learners-through-community-engagement/

25-Putman, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Touchstone Books/Simon & Schuster. Retrieved from https://books.google.com.lb/books?id=rd2ibodep7UC&printsec=frontcover&hl=ar&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

26-Tan, C., Dimmock, C., & Walker, A. (2021, December). How school leadership practices relate to student outcomes: Insights from a three-level meta-analysis. *Educational Management Administration & Leadership, 52*(5). doi:http://dx.doi.org/10.11771741143221106144 5/

27-Teo, I., Mitchell, P., & Van der Kleij, F. (2022). *Schools as Community Hubs. Literature Review*. Australian Council for Educational Research. doi:http://dx.doi.org/10.375170-684-74286-1-978/

28-U.S. Department of Education. (2013). *Partners in education: A dual capacity-building framework for family-school partnerships*. Retrieved from https://www.ed.gov/sites/ed/files/documents/family-community/partners-education.pdf

29-Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications. Retrieved from https://books.google.com.lb/books?id=6DwmDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false