

Le Leadership Participatif et l'Engagement Communautaire: Face aux défis financiers dans les écoles publiques du district de Metn au Liban.

Participative Leadership and Community Engagement: Facing Financial Challenges in Public Schools in Metn district, Lebanon

القيادة التشاركية والمشاركة المجتمعية: أمام مواجهة التحديات المالية في المدارس الرسمية في قضاء المتن، لبنان

بتريسيا جان زينون (*) Patricia Jean Zeinoun

تاريخ القبول: 2024-7-13

تاريخ الإرسال: 2024-7-1



Résumé

La présente étude a permis d'explorer la pertinence du leadership participatif en tant que catalyseur d'un engagement communautaire accru dans les écoles publiques du Metn au Liban, tout en tenant compte des contraintes financières et de la nécessité d'adopter des approches innovantes pour stimuler la participation locale. Elle met en évidence le rôle crucial des ONG, des comités de parents et des municipalités dans la promotion du leadership participatif et de l'engagement communautaire, ce qui peut contribuer à améliorer le bien-être des élèves et les expériences éducatives. L'article reconnaît également les défis auxquels sont confrontés le Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur et le Syndicat d'Enseignants au Liban et, souligne l'importance de surmonter les obstacles organisationnels, juridiques, politiques, éducatifs, sociaux et économiques pour leur permettre de défendre efficacement les intérêts des enseignants et des élèves. En outre, l'étude identifie les défis existants en matière d'enseignement des sciences au sein du système éducatif libanais, notamment en ce qui concerne la formation des enseignants, l'intégration des programmes et l'utilisation de la re-

* Licence d'Enseignement en Éducation – français – cycle II- Université Libanaise, faculté de Pédagogie II En cours de préparation d'un Master de Recherche en Administration Éducative Université Libanaise, faculté de Pédagogie-Doyenné. Email: Patriciazese@hotmail.com

إجازة تعليمية في التربية - فرنسي - حلقة ثانية - الجامعة اللبنانية، كلية التربية الفرع الثاني - قيد إعداد ماستر بحثي في الإدارة التربوية - الجامعة اللبنانية، كلية التربية، العمادة.

cherche pour améliorer les pratiques pédagogiques. En explorant le leadership participatif et l'engagement communautaire, l'article vise à fournir des informations et des stratégies pour relever les défis financiers et améliorer la qualité de l'enseignement dans les écoles publiques du Metn au Liban. Les résultats mettent en évidence une corrélation positive significative entre le degré de pratique du leadership participatif par les directeurs d'école dans leur ensemble et le niveau global de l'engagement communautaire, avec un coefficient de corrélation de 0.553 à un niveau de signification de 0.01. Cela suggère que plus le leadership participatif est exercé de manière intensive par les directeurs d'école, plus l'engagement communautaire tend à augmenter dans une certaine mesure.

Mots-clés : Leadership Participatif, engagement communautaire, défis financiers.

Abstract

The present study aimed to explore the relevance of participatory leadership as a catalyst for increased community engagement in public schools in the Metn region of Lebanon, while considering financial constraints and the need for innovative approaches to stimulate local participation. It highlights the crucial

role of NGOs, parent committees, and municipalities in promoting Participatory Leadership and community engagement, which can contribute to improving students' well-being and educational experiences. The article also acknowledges the challenges faced by the Ministry of Education and Higher Education and the Teachers' Syndicate in Lebanon, emphasizing the importance of overcoming organizational, legal, political, educational, social, and economic obstacles to effectively advocate for the interests of teachers and students. Additionally, the study identifies existing challenges in science education within the Lebanese education system, particularly regarding teacher training, curriculum integration, and the utilization of research to enhance pedagogical practices. By exploring participative leadership and community engagement, the article aims to provide insights and strategies to address financial challenges and improve the quality of education in public schools in the Metn region of Lebanon. The results underscore a statistically significant positive correlation between the degree of participative leadership practiced by school principals overall and the level of community engagement,

with a correlation coefficient of 0.553 at a significance level of 0.01. This suggests that a higher intensity of participative leadership exercised by school principals tends to increase

ضمن النظام التعليمي اللبناني، لا سيما في ما يتعلق بتدريب المعلمين، ودمج المناهج الدراسية، واستخدام البحث لتحسين الممارسات التعليمية من خلال استكشاف القيادة التشاركية والمشاركة المجتمعية، تهدف المقالة إلى تقديم معلومات واستراتيجيات لمواجهة التحديات المالية وتحسين جودة التعليم في المدارس العامة في قضاء المتن في لبنان. وتظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية من مديري المدارس بمستوى المشاركة المجتمعية الشاملة، وقد بلغ معامل الارتباط 0.553 عند مستوى دلالة 0.01. وهذا يشير إلى أنه كلما زادت ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس بشكل مكثف، زادت المشاركة المجتمعية إلى حد معين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية،

المشاركة المجتمعية، التحديات المالية.

1- Introduction

Dans le contexte éducatif libanais, l'engagement communautaire dans les écoles publiques, émerge comme une préoccupation majeure, exacerbée par

community engagement to a certain extent.

Keywords: Participatory Leadership, community engagement, financial challenges.

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى كشف أهمية القيادة التشاركية كعامل محفز لزيادة المشاركة المجتمعية في المدارس الرسمية في قضاء المتن في لبنان، مع مراعاة القيود المالية والحاجة إلى تبني أساليب مبتكرة لتعزيز المشاركة المحلية. وتبرز الدراسة الدور الحيوي للمنظمات غير الحكومية ولجان الأهل والبلديات في تعزيز القيادة التشاركية والمشاركة المجتمعية، ما يمكن أن يساهم في تحسين رفاهية الطلاب وتجاربهم التعليمية. كما تعترف المقالة بالتحديات التي يواجهها كل من وزارة التربية والتعليم العالي ونقابة المعلمين في لبنان، وتؤكد أهمية التغلب على العوائق التنظيمية والقانونية والسياسية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية لتمكينهم من الدفاع بفعالية عن مصالح المعلمين والطلاب. علاوة على ذلك، تحدد الدراسة التحديات الحالية في تعليم العلوم les contraintes financières persistantes. Une étude menée par l'UNESCO a souligné l'importance de l'engagement communautaire dans l'amélioration de la qualité de l'éducation, en notant

que la participation active des parents, des ONG et des autorités locales peut contribuer de manière significative à la réussite des élèves UNESCO (2015). Face à ce défi, il est impératif d'explorer de nouvelles approches pour stimuler la participation locale.

Cette étude examine la pertinence du Leadership Participatif en tant que catalyseur pour susciter un engagement accru, et met en évidence son impact sur l'instauration d'un environnement sain dans les écoles au Liban, en période de défis. Des recherches menées par le Centre pour l'Éducation Internationale et le Développement (CEID) ont montré que les écoles bénéficiant d'un leadership participatif affichent généralement de meilleurs résultats académiques et un climat scolaire plus positif, grâce à une plus grande implication des parties prenantes dans le processus décisionnel **Centre pour l'Éducation Internationale et le Développement (2018)**. Cette situation complexe exige une analyse approfondie des facteurs institutionnels et locaux influençant cette dynamique.

Dans cette optique, nous cherchons à identifier des solutions adaptées à ce contexte spécifique, contribuant ainsi au dialogue sur le rôle du leadership dans la promotion d'une éducation ancrée au cœur de la communauté. Notre objectif général est d'évaluer

l'impact du leadership participatif sur la promotion de l'engagement communautaire au sein des écoles publiques du Metn au Liban, en mettant particulièrement l'accent sur les périodes de ressources financières limitées. Dans un environnement libanais marqué par des défis économiques, la recherche explore comment un leadership participatif impliquant la communauté pourrait constituer une réponse cruciale pour renforcer la collaboration. Ceci devient d'autant plus pertinent dans un contexte où l'État et les ministères, confrontés à des contraintes budgétaires, se montrent incapables de répondre pleinement aux besoins des écoles.

Ainsi, la problématique de notre étude est la suivante: Dans quelle mesure le leadership participatif peut-il constituer une réponse efficace pour promouvoir l'engagement communautaire au sein des écoles publiques du Metn, en dépit des ressources financières limitées?

Nous cherchons à comprendre comment un leadership orienté vers la participation active de la communauté peut influencer de manière positive la collaboration et l'implication des membres de la communauté, malgré les contraintes économiques. Une étude menée par le Centre de Recherche pour le Développement International

(CRDI) a démontré que le leadership participatif peut renforcer les liens entre l'école et la communauté, favorisant ainsi un environnement d'apprentissage plus inclusif et efficace **Centre de Recherche pour le Développement International (2017)**.

Le leadership participatif et l'engagement communautaire se révèlent être des éléments essentiels pour relever les défis financiers auxquels sont confrontées les écoles publiques au Liban. Le rôle crucial des organisations non gouvernementales (ONG), des comités de parents, et des municipalités dans ce processus est indéniable. Des recherches menées par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ont souligné l'importance d'une collaboration étroite entre ces acteurs pour garantir un accès équitable à une éducation de qualité **Programme des Nations Unies pour le Développement (2016)**. Ces parties prenantes jouent un rôle significatif dans l'amélioration du bien-être des élèves et de leurs expériences éducatives.

A cet égard, cette recherche authentique contribue au développement des connaissances scientifiques, et revêt une importance capitale en éclairant les stratégies novatrices du leadership participatif pour stimuler l'engagement

communautaire dans les écoles du Metn, au Liban, en dépit des contraintes financières. Elle offre ainsi des perspectives cruciales pour relever les défis éducatifs dans un contexte économique difficile, où le leadership impliquant la communauté émerge comme une réponse essentielle à la limitation des ressources étatiques.

De surcroît, le leadership participatif apparaît comme un levier essentiel pour renforcer l'engagement communautaire et surmonter les défis financiers dans les écoles publiques libanaises. Les recherches citées mettent en lumière l'impact positif d'une approche participative sur la qualité de l'éducation et le bien-être des élèves, soulignant ainsi l'importance de promouvoir une collaboration étroite entre l'école, la communauté et les autorités locales.

Dans le cadre de cet article, nous nous interrogeons:

- Dans quelle mesure les directeurs des écoles publiques du Metn, au Liban possèdent-ils des caractéristiques de leadership participatif?
- Quel est le niveau d'engagement communautaire observé dans les écoles publiques du Metn, au Liban, en période de difficultés financières?
- Existe-t-il une corrélation entre le degré de possession par les directeurs

des caractéristiques du leadership participatif et l'engagement communautaire, dans les écoles publiques du Metn, au Liban?

Avant de présenter les résultats de cette recherche, nous convoquons une synthèse de la littérature portant sur les concepts et théories pour ensuite mieux expliquer notre démarche méthodologique et enfin, nous présentons et discutons nos résultats et les implications managériales qui en découlent.

2- Revue de la littérature

Avant d'explorer en détails les nuances de notre sujet, il est essentiel de contextualiser notre revue de la littérature en mettant en lumière les concepts clés qui servent de base à notre analyse. Ainsi, nous débuterons en définissant les termes fondamentaux, dont la compréhension est cruciale pour appréhender pleinement les discussions ultérieures.

Par la suite, nous explorons les recherches antérieures pertinentes sur «Le Leadership Participatif et l'Engagement Communautaire : Face aux défis financiers dans les écoles publiques du Metn au Liban» afin de situer notre travail dans le paysage académique existant et pour éclairer notre analyse. Cette démarche permettra de mettre en perspective notre

propre contribution et de souligner les lacunes ou les développements récents dans le domaine.

A. Définitions des mots clés

- **Leadership participatif:** Le leadership participatif est défini comme un style de leadership qui favorise l'inclusion, la collaboration et la prise de décision collective. Les leaders participatifs reconnaissent l'importance de la contribution de chaque membre de l'équipe et encouragent la communication ouverte et la confiance mutuelle (Northouse, 2018). Ils partagent le pouvoir et les responsabilités avec les membres de leur équipe, favorisant ainsi un environnement de travail harmonieux et productif (Bass & Bass, 2008).
- **Engagement communautaire:** L'engagement communautaire est un processus dynamique qui vise à impliquer activement les membres de la communauté dans la prise de décision et la résolution de problèmes liés à leur environnement social et économique (Checkoway, 2001). Il repose sur la création de partenariats solides entre les institutions locales, telles que les écoles, les ONG, les gouvernements locaux et les entreprises, et les membres de la communauté, afin

de promouvoir le bien-être collectif et de renforcer les liens sociaux (Chavis et al., 2001).

- **Collaboration:** La collaboration est un processus par lequel les individus travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs en partageant leurs idées, leurs compétences et leurs ressources (Huxham & Vangen, 2005). Dans le contexte du leadership participatif, la collaboration est encouragée à tous les niveaux de l'organisation, favorisant ainsi l'innovation, la créativité et le développement de solutions efficaces aux problèmes rencontrés (Ancona & Bresman, 2007).
- **Communication ouverte:** La communication ouverte est un élément essentiel du leadership participatif, permettant aux membres de l'équipe d'exprimer librement leurs idées, leurs préoccupations et leurs suggestions (Kouzes & Posner, 2012). Elle favorise un climat de confiance et de transparence au sein de l'organisation, facilitant ainsi la résolution des conflits et la prise de décision éclairée (Pearce & Conger, 2003).
- **Partenariats externes:** Les partenariats externes sont des collaborations entre une organisation et des entités extérieures, telles que

des entreprises, des gouvernements locaux et des organisations à but non lucratif, dans le but de mutualiser les ressources et de maximiser l'impact des initiatives (Austin, 2000). Dans le domaine de l'éducation, les partenariats externes peuvent contribuer à fournir un soutien financier, des compétences spécialisées et des opportunités d'apprentissage supplémentaires pour les élèves (Bryson et al., 2006).

- **Partenariats communautaires:** Les partenariats communautaires impliquent la collaboration entre une organisation et les membres de la communauté locale, tels que les parents, les anciens élèves et les associations locales (Benson & Harkavy, 2000). Ils visent à renforcer les liens entre l'école et la communauté, à mobiliser les ressources locales et à promouvoir un sentiment d'appartenance et de responsabilité envers l'éducation (Epstein, 2001).

B. Recherches antérieures

- **Deslandes, R. (2019). Collaborations École- Famille- Communauté : Recension des écrits. Tome2.**

La recherche souligne l'importance du leadership de la direction d'école

dans les collaborations avec des partenaires communautaires, mettant en avant la communication ouverte et la prise de décision conjointe. Il évoque des défis tels que les désaccords territoriaux et le financement, tout en mentionnant des initiatives québécoises et l'évolution de la recherche. L'approche recommandée est progressive, du simple au complexe, avec une emphase sur l'éthique et la communication claire des résultats.

- **Nakou, D. Z., Nana, S. F. S. (2021). Leadership participatif et identification organisationnelle: rôle médiateur de la responsabilité sociale des entreprises perçue par les employés et la fierté d'être membre dans les petites et moyennes entreprises béninoises. HAL open science.**

Cette étude explore le lien entre le leadership participatif (LP), l'identification organisationnelle (IO), et la perception de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les PME au Bénin. Les résultats montrent que le LP conduit à des perceptions positives de la RSE interne, contribuant à la fierté d'appartenance des employés (FEM) et à une IO accrue. La RSE interne agit comme médiation entre le LP et la FEM, tandis que la FEM médie la relation entre les

perceptions internes de la RSE et l'IO. Ces résultats suggèrent que l'adoption de pratiques de gestion axées sur la RSE peut renforcer l'engagement des employés et améliorer l'IO dans les entreprises béninoises.

- **Mbaya Lumbala, P.S. (2021). Engagement citoyen et développement des communautés de base: analyse des indicateurs et perceptives pour l'ETD de Katoka. Institut Supérieur d'Études Sociales de Kananga.**

Le projet vise à promouvoir la participation citoyenne pour un développement durable, en mettant l'accent sur l'engagement et la formation des acteurs locaux. Les activités comprennent des sessions de sensibilisation, des formations sur la culture démocratique, la redevabilité, et la mise en place de points focaux dans chaque quartier. Les résultats attendus incluent la formation de 625 personnes, la tenue de 10 tribunes d'expression populaire, l'établissement de 125 points focaux, la distribution de dépliants et l'initiation d'activités génératrices de revenus. La coordination sera assurée par une équipe technique, et le suivi et l'évaluation seront réalisés en collaboration avec l'INADES Formation antenne du Kasai.

- Gagnon, C., Klein, J-L. (1991). **Le partenariat dans le développement local: tendances actuelles et perspectives de changement social. Cahiers de géographie du Québec, 35(95), 239–255. <https://doi.org/10.7202/022177ar>.**

Les acteurs sociaux, y compris l'État, les pouvoirs locaux, les entreprises et les citoyens, adoptent un nouveau contrat social axé sur le partenariat. Ce modèle favorise la collaboration locale, rétablissant la stabilité sociale perdue avec le déclin de la pertinence de l'État-nation. Le partenariat local émerge comme un mécanisme clé de régulation des rapports sociaux à l'échelle locale, réorganisant les relations entre acteurs et réduisant les distances sociales par une gestion associée des rapports économiques, sociaux et politiques. Cette évolution s'aligne avec les reconfigurations observées dans l'économie mondiale, où la mondialisation économique et la localisation sociale sont interconnectées, faisant du partenariat un aspect crucial de la régulation globale du système social et économique.

- De Oliveira, A. (2023). **Comment adopter le leadership participatif pour stimuler votre équipe. Blogue vision performance.**

- <https://blog.proactioninternational.com/fr/leadership-participatif-pour-stimuler-equipe>**

Les 4 caractéristiques clés du leadership participatif sont : la collaboration, la communication ouverte, l'autonomie et la responsabilité partagée. De plus, ce document contient des exemples de L.P. et montre son importance au niveau de la mobilisation des employés, de la créativité et de l'innovation, l'adaptabilité et l'amélioration de la productivité. De surcroît, il contient les qualités du leader et des méthodes efficaces pour implanter durablement le L.P. et profiter de ce précieux style de gestion.

- **Au Liban, l'IECD mobilisé aux côtés des écoles en détresse. Actualités. IECD semeurs d'avenir. <https://www.iecd.org/au-liban-liecd-mobilise-aux-cotes-des-ecoles-en-detresse/>**

Au Liban, la crise économique met en péril la scolarité des enfants, notamment dans les écoles privées confrontées à la faillite. L'IECD intervient en soutenant plus de 1 000 jeunes dans quatre écoles en difficulté, permettant leur retour en classe malgré des difficultés financières. L'enseignement privé, essentiel dans le dispositif de l'IECD, bénéficie de

partenariats et d'une mobilisation nationale pour assurer la continuité éducative.

- **Bray, M. (2000). Partenariats avec les communautés dans l'éducation: dimensions, variations et implications. Forum mondial sur l'éducation.**

Au cours de la décennie suivant la Conférence mondiale sur l'éducation pour tous de 1990, des changements majeurs ont émergé, notamment la nécessité de répondre à la croissance démographique dans les pays les moins avancés d'Afrique et d'Asie. Une évolution marquante a été la reconnaissance accrue du rôle du secteur non gouvernemental en éducation de base, avec de nouveaux partenariats actifs se formant. Cependant, des défis persistent, tels que la diversité des objectifs entre partenaires et les inégalités potentielles résultant de la diminution du rôle de l'État. Malgré cela, l'importance des partenariats dans la réalisation d'une éducation de base de qualité pour tous reste essentielle, comme le souligne la Déclaration mondiale de 1990.

- **Barlet, S., Jarousse, J-P. (2011). Les ONG et l'éducation dans les pays en développement. Revue internationale d'éducation de**

Sèvres. <https://journals.openedition.org/ries/2153>.

Le rôle des ONG dans le domaine de l'éducation dans les pays en développement est complexe et évolutif. Les ONG contribuent à mobiliser de nouvelles ressources financières en rappelant les engagements des États et en explorant des modes de financement innovants. Les nouveaux philanthropes, considérés comme des "philantrepreneurs", influencent les priorités publiques en matière d'éducation avec des pratiques axées sur le marché. Cependant, des défis subsistent, tels que la diversité des objectifs entre partenaires et la nécessité d'analyser les interactions de ces acteurs avec les politiques et systèmes éducatifs. La question de la recherche de bénéfices par ces philanthropes soulève des débats sur l'efficacité de l'aide et les implications de la philanthropie dans le secteur éducatif.

- **Farnell, T. (2020). 'Engagement communautaire dans l'enseignement supérieur: tendances, pratiques et politiques', rapport NESET, Résumé analytique, Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne. doi: 10.2766/264879.**

Le rapport met en avant le rôle crucial des universités dans la société

grâce à l'engagement communautaire. Il définit l'engagement comme une interaction bénéfique entre le personnel, les étudiants et la direction des universités avec les communautés externes. Soulignant l'importance accrue de l'engagement communautaire pendant la pandémie de COVID-19, le rapport examine les politiques et pratiques existantes, identifie des défis et obstacles, et propose des recommandations politiques pour soutenir l'engagement communautaire. L'objectif est de mobiliser les ressources universitaires pour répondre aux besoins urgents de la société.

- Les approches programmatiques du CSC engagement communautaire. Assurer un partenariat avec les communautés, pour qu'elles puissent être aux commandes du processus de changement. UNICEF. Social Behaviour Change.

<https://www.sbcguidance.org/fr/comprendre/engagement-communautaire>

L'engagement communautaire consiste à impliquer activement les membres d'une communauté dans la prise de décision, la planification et la mise en œuvre de programmes visant à résoudre leurs problèmes. Cette approche favorise la confiance,

la collaboration et l'autonomisation des communautés, améliorant ainsi l'efficacité des initiatives humanitaires et de développement. Les niveaux d'engagement varient, allant de l'information et la mobilisation à la collaboration et à l'autonomisation communautaire. Cependant, des défis tels que l'exclusion des marginalisés, le manque de financement institutionnalisé et la nécessité de maintenir un engagement significatif à long terme doivent être surmontés pour garantir le succès de l'engagement communautaire.

C. Le leadership:

Le management est l'un des objets de prédilection de la sociologie des organisations et des

sciences de gestion. A côté des théories traditionnelles qui dégagent des méthodes de gestion

des organisations: l'organisation scientifique du travail (Taylor), l'organisation administrative du travail (Fayol), la bureaucratie (Weber), l'école des relations humaines (Mayo), l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg), la décentralisation hiérarchique (Sloan) ou encore la direction participative par objectifs (Drucker), etc., ont émergé d'autres réflexions peu connues et particulièrement axées sur la question

du leadership au sein des organisations (Sene, 2021).

Celui-ci désigne «la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres» (House et al., 2002).

D. Exploration des piliers de la perspective comportementale du leadership:

Cette partie met en lumière les contributions majeures des recherches menées par Lewin et Likert.

i. Les trois styles de leadership selon Lewin

Dans ses premières études sur le leadership organisationnel, Lewin (1935) identifie trois styles de leadership à travers une série d'expérimentations:

- **Le leadership autoritaire**, caractérisé par l'exercice de l'autorité et de la pression sur les collaborateurs. Bien qu'il puisse initialement conduire à des performances accrues, il crée un climat de méfiance au sein de l'équipe, entraînant parfois des actes de défiance et une ambiance de travail détériorée.
- **Le leadership démocratique**, qui nécessite un apprentissage des

règles, favorise un climat social positif et des relations amicales au sein de l'équipe. Il encourage ainsi l'engagement des employés et conduit à des résultats satisfaisants à moyen terme.

- **Le leadership laisser-faire**, quant à lui, conduit généralement à des résultats médiocres, car les employés restent fortement dépendants du leader et recherchent constamment des directives qu'ils ne recevront pas en raison du manque d'encadrement de ce dernier.

Les recherches de Lewin mettent en évidence l'impact du comportement du leader sur la motivation et la performance des employés. Selon ces travaux, le leadership démocratique est celui qui génère les meilleures performances organisationnelles, se traduisant par une augmentation de la productivité, une réduction des dysfonctionnements sociaux, et une amélioration du climat et de l'ambiance de travail (Sene, 2021).

ii. La typologie de Likert

Influencée par les travaux de Lewin, il explore quatre styles de leadership pour sensibiliser les dirigeants à l'importance des relations interpersonnelles et de la participation dans l'amélioration des performances organisationnelles (Plane, 2015).

- **Le leader autoritaire-exploiteur** maintient une distance avec ses collaborateurs et leur accorde peu de confiance. La motivation est basée sur la peur des sanctions et les récompenses sont distribuées de manière arbitraire. Ce style, très centralisé, peut générer de l'hostilité et des conflits sociaux.
- **Le leader autoritaire-paternaliste** combine autoritarisme et bienveillance, souvent avec une confiance condescendante. Les relations avec les subordonnés sont plus proches, mais la performance organisationnelle varie largement en fonction de la personnalité et de la culture du dirigeant.
- **Le leader consultatif** adopte un style de gestion participatif, favorisant la confiance et l'échange, bien que la délégation du pouvoir reste limitée. Il cherche à obtenir une large consultation des collaborateurs pour susciter leur adhésion aux objectifs de l'entreprise.
- **Le leader participatif** cherche à établir des relations de confiance solides avec ses collaborateurs, mettant l'accent sur l'esprit d'équipe et la dynamique de groupe. Ce style de management vise à clarifier le projet de l'entreprise et à introduire des systèmes de motivation

sophistiqués axés sur la participation et l'intéressement aux résultats.

Likert souligne que les entreprises qui adoptent un leadership axé sur les relations interpersonnelles semblent être plus performantes. Il met en avant la participation aux décisions comme un critère crucial et insiste sur la priorité donnée à la réalisation des objectifs par rapport aux méthodes utilisées (Sene, 2021).

En conclusion, les théories comportementales mettent en lumière le lien indéniable entre le style de leadership et la motivation des individus. Ainsi, selon Skinner et Sasser (1980), les leaders efficaces sont ceux qui parviennent à motiver leurs subordonnés, les incitant à investir volontairement un effort accru dans l'exécution de leurs tâches (Rigny, 1970), dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels. En d'autres termes, il s'agit de stimuler leur engagement et de susciter une force interne qui se manifeste par l'intensité de leur effort pour atteindre un certain niveau de performance (Porter et Lawler, 1968).

Cette étude s'inscrit dans le cadre de ces théories en examinant la relation entre le leadership participatif, choisi comme variable indépendante, et son impact sur la promotion de l'engagement communautaire, choisie comme variable

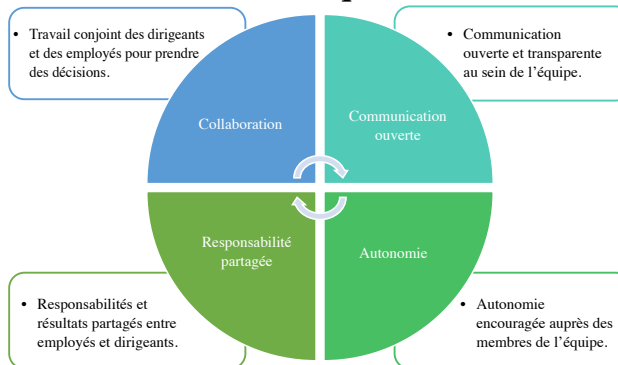
dépendante, dans les écoles publiques du Metn, au Liban, malgré des ressources financières limitées.

E. Caractéristiques du leadership participatif

Plusieurs chercheurs soutiennent que l'approche de leadership la plus humaniste est le style participatif (Amabile et al, 2004). Sous un style de leadership participatif, le dirigeant rencontre les employés pour discuter des problèmes de l'entreprise avant de prendre certaines décisions (Chen et Tjosvold, 2006). Un leader participatif, au lieu de prendre des décisions autocratiques, encourage modestement la participation des employés à la prise de décision et à la résolution de problèmes (Miao et al, 2013). Un certain nombre de spécialistes ont depuis longtemps affirmé que la participation

des employés à certaines décisions méritait une attention empirique, car leur participation devait être d'une grande valeur pour l'entreprise et ses employés (Chen et Tjosvold, 2006). Somech (2005) pense que le processus de communication ouverte inauguré dans le leadership participatif peut aider à réduire les obstacles rencontrés par les membres de l'organisation. Il règle les conflits en construisant un travail d'équipe cohérent, car il améliore la compréhension de l'entreprise et l'acceptation des décisions prises (Sorenson, 2000). Bryman (2013) affirme que le leadership participatif est censé créer des employés plus heureux et plus productifs, car ils ont le sentiment d'avoir leur mot à dire et, par conséquent, un certain contrôle sur certains événements de l'entreprise (Zinzou et Serge, 2021).

Leadership Participatif 4 caractéristiques clés



Source: PROACTION International + UTRAKK Digital Management ecosystem
Blogue vision Performance

Sur la base de tout ce qui a été exposé précédemment, le leadership participatif apparaît comme un outil essentiel pour stimuler la participation communautaire, en particulier dans des situations exceptionnelles.

F. Bienfaits de l'engagement Communautaire dans les écoles

L'implication dans la communauté revêt une importance capitale dans l'éducation, car elle contribue à cultiver un sentiment d'appartenance, de confiance et de collaboration entre les élèves, les parents, les enseignants et l'ensemble de la communauté. Cette dynamique favorise non seulement un environnement scolaire positif mais aussi une meilleure réputation, visibilité et attractivité pour l'école. De plus, elle offre des occasions d'apprentissage, de croissance et de développement à toutes les personnes impliquées.

G. Stratégies pour favoriser l'engagement communautaire des écoles et générer des retombées positives

- **Créer une forte présence en ligne** : Les écoles peuvent exploiter une variété de plateformes numériques telles que les réseaux sociaux, les blogs, les newsletters, les pod-

casts, les vidéos et les sites web pour mettre en avant leurs accomplissements, leurs activités, leurs événements et leurs valeurs. En utilisant ces plateformes, elles peuvent également engager la communauté, solliciter des retours, partager des informations et célébrer les succès. Cette approche peut renforcer le sentiment de connexion, d'implication et de fierté au sein de la communauté scolaire.

- **Favoriser la participation à des événements et des activités communautaires**: Les écoles peuvent engager leur communauté en organisant ou en prenant part à divers événements et activités pertinentes, significatifs et plaisants. Ces initiatives peuvent couvrir un large éventail de domaines tels que l'académie, la culture, l'art, le sport, l'environnement ou le bénévolat, et impliquer les élèves, les parents, les enseignants et les partenaires de la communauté. Cette approche peut encourager la compréhension, l'appréciation et le respect mutuel au sein de la communauté, tout en mettant en lumière les valeurs et la vision de l'école.
- **Établir des liens avec la communauté par le biais de partenariats**: Les écoles peuvent engager leur communauté en

établissant des partenariats avec diverses organisations locales telles que des entreprises, des associations à but non lucratif, des agences gouvernementales ou d'autres établissements scolaires. Ces collaborations peuvent offrir des avantages réciproques tels que des ressources, des compétences, un soutien ou une visibilité, tout en ouvrant la voie à la coopération, à l'apprentissage et à l'innovation.

H. Répercussions de la crise économique au Liban sur le système éducatif

“L'impact des crises incessantes qui se succèdent au Liban affecte de plus en plus gravement les enfants, selon une récente étude de l'UNICEF. Un nombre croissant d'enfant est privé d'éducation et doit travailler alors que de nombreux parents voient leurs ressources diminuer”(UNICEF,2023).

De plus, il y a eu des conséquences terribles sur le secteur de l'éducation publique, déjà affaibli par les politiques néfastes adoptées par les gouvernements successifs, le poussant au bord de l'effondrement total.

Le gouvernement a pris des mesures, mais ses faibles interventions ont été érodées par la hausse continue du taux de change. La livre libanaise a enregistré son niveau le plus bas

depuis des décennies. Les donateurs ont également apporté leur contribution, mais leur aide n'a pas été en mesure de suivre la hausse exorbitante de l'inflation. Quant aux enseignantes et aux enseignants, ils se sont mis en mode survie (Hdaife, 2023).

Depuis 2019, la population libanaise subit les effets de la mauvaise gouvernance, de la corruption et d'une crise économique prévisible, une des pires dans le monde depuis 1850 (Caleb, 2023).

I. Exemple concret illustrant l'action des institutions pour pallier l'absence de l'État

Pour répondre à l'aggravation des crises successives, **UNICEF a élargi son programme notamment les actions suivantes: (UNICEF,2023).**

1. Soutien à plus de 1070 écoles publiques, facilitant la scolarisation de plus de 400 000 enfants. Cette aide a consisté à déboursier des fonds pour payer les salaires des enseignants, à soutenir directement les fonds des écoles et à contribuer aux fonds des conseils de parents d'élèves pour couvrir les coûts opérationnels.
2. Dans le secteur de l'éducation, l'UNICEF a mis en œuvre le programme de rattrapage estival dans 587 écoles publiques, en faveur de plus de 156 000 enfants.

3. Inscription de 450 enfants handicapés dans des services publics d'éducation et de thérapie afin d'améliorer leur bien-être général.
4. Fourniture d'une aide financière pour l'éducation à plus de 190 000 enfants (libanais et réfugiés syriens) dans les écoles publiques tout au long de l'année, y compris des enfants handicapés.
5. Achèvement de la réhabilitation de 26 écoles publiques et solarisations de 26 autres écoles afin de réduire les coûts opérationnels et d'assurer un approvisionnement continu en énergie propre.
6. Facilitation de l'accès aux services de vaccination, avec plus de 600 000 enfants ayant reçu des vaccins essentiels de routine dans tout le pays.
7. Solarisation de 172 centres de soins de santé primaires afin de réduire les coûts et de garantir la continuité des services de santé essentiels.
8. Acquisition et installation de plus de 1 000 réfrigérateurs solaires dans les établissements de santé publique pour stocker les vaccins en toute sécurité.
9. Fourniture de services de nutrition et de développement de la petite enfance, de pratiques de soins à plus de 270 000 enfants et aux personnes qui s'occupent d'eux.
10. Soutien au ministère de la santé publique pour le lancement de l'enquête intégrée sur les micronutriments et l'anthropométrie au Liban (LIMA).
11. Collaboration avec le ministère des affaires sociales, l'OIT, l'UE et avec des groupes de la société civile pour lancer la toute première allocation nationale d'invalidité au Liban.
12. Assistance aux établissements de distribution d'eau dans tout le Liban avec plus de 706 réparations et entretiens, fourniture de plus de 300 tonnes de chlore pour le traitement de l'eau afin d'assurer l'approvisionnement en eau potable dans tout le pays.
13. Mobilisation de plus de 500 000 personnes par le biais d'initiatives Qudwa (modèle), favorisant des comportements positifs et un changement social durable pour les enfants.
14. Plus de 30 000 personnes, dont des filles, des garçons, des femmes et des hommes, ont bénéficié de services de soutien psychosocial.
15. Formation de plus de 700 professionnels de la justice pour enfants sur les droits de l'enfant dans les procédures judiciaires.
16. Amélioration de l'emploi pour 60 000 jeunes, en leur donnant les

moyens de participer activement à la vie de leur communauté.

17. Contribution à l'évaluation de la solarisation, des TIC, de l'eau, de l'assainissement et de la connectivité Internet dans 158 écoles publiques et 35 écoles privées de l'EFTP, au bénéfice de plus de 100 000 jeunes.

18. Lancement de la plateforme «Nahnoo Volunteers», qui a mobilisé plus de 27 640 personnes et généré près de 11 000 heures de bénévolat, d'acquisition de compétences pratiques et d'engagement des jeunes.

19. Partenariat avec le ministère de l'information et les médias locaux pour protéger les enfants et les adolescents des risques liés aux médias et défendre leurs droits.

Ces actions démontrent l'engagement de l'UNICEF à répondre aux besoins urgents des enfants et des communautés touchés par les crises au Liban. L'organisation s'efforce d'assurer l'accès à l'éducation, aux soins de santé, à la nutrition, à l'eau potable et à d'autres services essentiels, tout en tenant compte des besoins spécifiques des enfants handicapés et des jeunes. De plus, l'UNICEF s'engage dans des initiatives de renforcement des capacités, de soutien psychosocial et

de protection des droits des enfants, tout en favorisant la participation communautaire et en mobilisant des partenariats avec d'autres acteurs clés, y compris les gouvernements, les agences internationales et les organisations de la société civile. En résumé, ces actions reflètent l'engagement de l'UNICEF à améliorer le bien-être et le développement des enfants dans des contextes de crise et de vulnérabilité.

3- Méthodologie

La méthodologie de l'étude est l'un des éléments fondamentaux sur lesquels repose le processus d'enquête et d'analyse de cette étude. Cette section vise à expliquer la manière dont les données seront collectées et analysées pour parvenir à des résultats précis et fiables, garantissant ainsi la qualité de la recherche et son utilité dans l'expansion des connaissances scientifiques.

La méthodologie adoptée est **une approche descriptive-analytique**, consistant à décrire les phénomènes avec précision et exhaustivité en utilisant une variété de méthodes et de sources, notamment des entretiens et des questionnaires. De plus, elle implique l'analyse approfondie des données et des informations pour comprendre le rôle du leadership participatif et son impact sur la mobilisation de la

participation communautaire, surtout en périodes de ressources financières limitées. En outre, **une approche mixte** est adoptée, combinant la recherche qualitative et quantitative pour tirer parti des avantages de chacune, afin d'atteindre un équilibre entre la collecte de données quantitatives sous forme de chiffres et de statistiques, et de données qualitatives sous forme de détails et d'explications. L'approche mixte offre une compréhension plus riche et plus complète du sujet de recherche.

La population de l'étude se compose de tous les directeurs des écoles publiques du Metn au Liban, qui sont au nombre de 35 selon le bulletin statistique du Centre de Recherche et de Développement pédagogique pour l'année 2022, ainsi que des employés administratifs dans ces écoles.

Nous avons recueilli des données en menant des entretiens semi-directifs avec 28 directeurs d'écoles publiques du Metn au Liban, en distribuant un questionnaire à 112 employés administratifs, et en effectuant des observations directes lors de nos différentes visites sur le terrain, notamment pendant les réunions d'équipe. Cette approche nous a également permis d'identifier les relations internes ainsi que les diverses formes d'influence que les directeurs exercent sur le personnel.

L'utilisation de ces différentes sources d'information associées nous permettra, par triangulation, d'obtenir une meilleure compréhension de l'impact du leadership participatif sur la création d'un environnement professionnel sain grâce à l'engagement communautaire dans les écoles publiques du Metn, au Liban, en période de défis.

4- Limites de recherche

Les restrictions inhérentes à cette étude nécessitent une approche transparente afin d'assurer une interprétation équitable de ses résultats. En premier lieu, la spécificité géographique et temporelle limite la généralisation des conclusions à des contextes spécifiques. Les choix méthodologiques, tels que la sélection de la population et les contraintes budgétaires, peuvent avoir une incidence sur la portée des résultats. Les limitations d'accès à certaines données et les considérations éthiques, en particulier en ce qui concerne la confidentialité des participants, impactent également le processus de recherche. De plus, les études portant sur le rôle des directeurs d'école dans la promotion de l'engagement communautaire afin de surmonter les difficultés financières sont rares voire inexistantes. Tout chercheur doit être conscient des limites de son étude, et bien

que ces contraintes soient inévitables, elles soulignent l'importance d'une interprétation réfléchie et offrent des opportunités pour des recherches plus approfondies à l'avenir.

5- Résultats

Les données et les réponses des participants de l'échantillon de l'étude ont été saisies à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Pour répondre aux questions de l'étude, les traitements statistiques suivants ont été réalisés: les fréquences, les pourcentages, la moyenne arithmétique, l'écart-type,

l'analyse de variance a un facteur (ANOVA) et le T-test.

Ces analyses ont permis d'examiner et de comparer les données de manière rigoureuse et approfondie.

Le pourcentage, la moyenne générale et l'écart-type des réponses des participants de l'échantillon de l'étude pour les éléments du premier axe ont été calculés et sont présentés dans les tableaux suivants:

Résultats de la première question : Dans quelle mesure les directeurs des écoles publiques du Metn, au Liban possèdent-ils des caractéristiques de leadership participatif?

Numéro du domaine	Domaine	Moyenne arithmétique générale	Ecart-type	Pourcentage	Niveau de pratique	Classement
1	Communication ouverte	3.70	1.05	74%	Élevé	1
2	Collaboration	3.50	1.10	70%	Moyen	2
3	Responsabilité partagée	3.20	1.15	65%	Moyen	3
Niveau de pratique global		3.47	1.10	69.7%	Degré moyen	

Résultats de la deuxième question : Quel est le niveau d'engagement communautaire observé dans les écoles publiques du Metn, au Liban, en période de difficultés financières?

Numéro du domaine	Domaine	Moyenne arithmétique générale	Ecart-type	Pourcentage	Niveau de pratique	Classement
1	Partenariats externes	3.60	1.10	72.5%	Élevé	1

2	Partenariats communautaires	3.40	1.12	71.0%	Moyen	2
3	Engagement des élèves	3.25	1.18	63.0%	moyen	3
Niveau de pratique global		3.42	1.13	68.8%	Degré moyen	

Résultats de la troisième question : Existe-t-il une corrélation entre le degré de possession par les directeurs des caractéristiques du leadership participatif et l'engagement communautaire, dans les écoles publiques du Metn, au Liban?

Les variables Partenariats externes		Engagement communautaire			
		Partenariats communautaires	Engagement des élèves	Niveau global	
Leadership Participatif	Communication ouverte	**0.65	**0.60	**0.55	**0.6
	Collaboration	**0.60	**0.55	**0.50	**0.55
	Responsabilité partagée	**0.581	**0.503	**0.45	**0.511
	Niveau global	**0.610	**0.551	**0.500	**0.553

** indique un niveau de 0.01

6- Discussion

Les résultats de la première question révèlent que les réponses des membres de l'échantillon d'étude concernant les caractéristiques du leadership participatif des directeurs des écoles publiques dans le district de Metn, ont été évaluées comme élevées dans le domaine de la communication ouverte, avec une moyenne de 3.70 et un écart-type de 1.05, ce qui le place dans la quatrième catégorie de l'échelle à cinq niveaux. Ces résultats peuvent être attribués à la spécificité des institutions éducatives dans la société libanaise,

où il est essentiel que les directeurs d'école possèdent un haut niveau de compétence en communication pour motiver le personnel à persévérer face aux nombreuses situations difficiles et aux défis auxquels ils sont confrontés.

De même, il est évident que les réponses des membres de l'échantillon d'étude sur le degré de pratique du leadership participatif par les directeurs des écoles publiques dans le district de Metn, dans le domaine de la collaboration, ont été évaluées comme moyennes, avec une moyenne générale de 3.50 et un écart-type de 1.10. Ces

résultats peuvent être attribués à la perception des directeurs d'école dans le district de Metn de leurs responsabilités administratives et professionnelles envers les enseignants et l'école dans son ensemble. Ils illustrent également la conscientisation des directeurs quant à leurs obligations administratives, ainsi que la nécessité d'exercer leurs fonctions de manière professionnelle pour maintenir la continuité de l'institution et faire face aux défis économiques difficiles. Cela inclut le respect des règlements et des systèmes établis par le ministère de l'Éducation, qui régissent le cadre général de leurs rôles et responsabilités.

De plus, il ressort également du tableau que les réponses des membres de l'échantillon d'étude sur le degré de pratique du leadership participatif par les directeurs des écoles publiques dans le district de Metn, dans le domaine de la responsabilité partagée, ont été évaluées comme moyennes, avec une moyenne générale de 3.20 et un écart-type de 1.15. Cela suggère que les directeurs peuvent être confrontés à des défis dans la gestion des relations et des responsabilités partagées au sein de leurs établissements. Ces résultats mettent en lumière l'importance pour les directeurs d'école de développer non seulement des compétences administratives et professionnelles, mais

aussi des compétences interpersonnelles pour maintenir des relations efficaces avec le corps enseignant et les autres membres de la communauté scolaire.

Les résultats de la deuxième question montrent que les réponses des membres de l'échantillon d'étude concernant le niveau d'engagement communautaire dans les écoles publiques du district de Metn, sur l'item relatif aux partenariats externes étaient élevées, avec une moyenne générale de 3.60 et un écart-type de 1.10, plaçant cette moyenne dans la quatrième catégorie de l'échelle à cinq niveaux. Ces résultats peuvent être attribués à l'importance accordée par les écoles publiques libanaises à établir des partenariats solides avec la communauté locale et les parties prenantes externes, renforçant ainsi leur intégration et leur soutien mutuel pour enrichir l'environnement éducatif et répondre aux besoins diversifiés des élèves. De plus, il est évident du tableau que les réponses des membres de l'échantillon d'étude sur le degré de l'engagement communautaire dans les écoles publiques du district de Metn, sur l'item relatif aux partenariats communautaires, étaient moyennes, avec une moyenne générale de 3.40 et un écart-type de 1.12. Ces résultats peuvent être attribués à divers facteurs

tels que la complexité des relations entre les écoles et la communauté locale, les défis de communication et de coordination, ainsi que la nécessité d'une meilleure intégration des initiatives communautaires pour renforcer le soutien et l'engagement mutuel entre l'école et son environnement immédiat.

Il ressort également du tableau que les réponses des membres de l'échantillon d'étude sur le niveau d'engagement communautaire dans les écoles publiques du district de Metn, spécifiquement en ce qui concerne l'engagement des élèves, étaient moyennes, avec une moyenne générale de 3.25 et un écart-type de 1.18. Ces résultats peuvent être interprétés comme indiquant que la participation des élèves dans les activités communautaires et scolaires est perçue comme nécessitant des améliorations. Les défis potentiels incluent le manque de motivation des élèves, les contraintes de temps et les obstacles logistiques qui pourraient limiter leur implication active. Une meilleure planification et des stratégies innovantes pour encourager et faciliter la participation des élèves pourraient contribuer à renforcer l'engagement communautaire au sein des écoles du district de Metn.

Les résultats de la troisième question montrent qu'il existe une corrél-

ation positive significative entre le degré de pratique du leadership participatif par les directeurs d'école dans leur ensemble et le niveau global de l'engagement communautaire à un niveau de signification de 0.01. Le coefficient de corrélation entre eux était de 0.553, ce qui indique que plus le degré de pratique du leadership participatif par les directeurs d'école est élevé, plus le niveau de l'engagement communautaire augmente dans une certaine mesure.

7- Conclusion

Le leadership participatif et l'engagement communautaire sont essentiels pour relever les défis financiers des écoles publiques du Metn, au Liban. Des défis tels que la mauvaise direction des écoles, le manque de communication entre les écoles et les communautés et l'accès limité aux fonds entravent la participation de la communauté à la garantie d'une éducation de qualité (Trent, 2022). Dans les régions touchées par des conflits comme le Liban, où les étudiants sont confrontés à la violence et à la pauvreté, l'éducation joue un rôle essentiel dans la promotion du bien-être et de la cohésion sociale (Makdissy & Tannous, 2020). Pour surmonter ces défis, des stratégies délibérées devraient être mises en

œuvre pour améliorer la participation communautaire dans les écoles, en mettant l'accent sur la nécessité d'une coopération entre les autorités publiques et les institutions financières pour soutenir les initiatives éducatives (Bahou, 2017). En favorisant les partenariats entre les parties prenantes et en renforçant l'équité des voix dans les processus décisionnels, les écoles peuvent trouver des solutions durables aux contraintes financières du système éducatif public de Metn.

De plus, il est impératif de renforcer les partenariats entre les écoles, les ONG, les comités de parents, les municipalités et d'autres parties prenantes externes. Une collaboration accrue avec les autorités publiques et les institutions financières est nécessaire pour assurer un soutien financier adéquat et une répartition équitable des ressources éducatives.

En favorisant une participation accrue des communautés locales dans les processus décisionnels scolaires et en promouvant une éducation inclusive et accessible, les écoles peuvent non seulement répondre aux besoins diversifiés des élèves, mais aussi renforcer la résilience communautaire et promouvoir la cohésion sociale. Cette approche proactive est essentielle pour créer des solutions durables et efficaces aux défis financiers persistants du système éducatif public de Metn.

En conclusion, malgré les défis à surmonter, il est impératif de continuer à promouvoir le leadership participatif et l'engagement communautaire comme leviers clés pour améliorer la qualité de l'enseignement et assurer un avenir éducatif plus prometteur pour tous les élèves du district de Metn et au-delà.

Références

- 1-Ancona, D. G., & Bresman, H. (2007). X-teams: How to build teams that lead, innovate, and succeed. Harvard Business Press.
- 2-Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1_suppl), 69-97.
- 3-Bahou Lena, 2017, Why do they make us feel like we're nothing? They are supposed to be teaching us to be something, to even surpass them!': Student (dis)engagement and public schooling in conflict-affected Lebanon, *Cambridge Journal of Education* (Routledge)-Vol. 47, Iss: 4, pp 493-512.
- 4-Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- 5-Benson, P. L., & Harkavy, I. (2000). *Education and democracy: Re-imagining liberal learning in America*. New York: The New Press.
- 6-Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44-55.
- 7-Caleb, M. (2023). Au Liban, la crise économique menace le secteur de l'enseignement et l'avenir de la jeunesse <https://www.middleeasteye.net/fr/reportages/liban-crise-economique-menace-education-descolarisation-fermeture-ecoles-avenir-jeunes>

- 8-Chavis, D. M., Hogge, J. H., McMillan, D. W., & Wandersman, A. (2001). Sense of community through Brunswick's lens: A first look. *Journal of Community Psychology*, 29(1), 24-29.
- 9-Checkoway, B. (2001). Renewing the civic mission of the American research university. *The Journal of Higher Education*, 72(2), 125-147.
- 10-Centre de Recherche pour le Développement International (CRDI). (2017). "Renforcer le leadership participatif pour l'éducation: Leçons apprises et meilleures pratiques".
- 11-Centre pour l'Éducation Internationale et le Développement (CEID). (2018). "Leadership participatif dans les écoles: Bonnes pratiques et résultats".
- 12-De Oliveira, A. (2023). Comment adopter le leadership participatif pour stimuler votre équipe. Blogue vision performance. <https://blog.proactioninternational.com/fr/leadership-participatif-pour-stimuler-equipe>.
- 13-Epstein, J. L. (2001). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools*. Westview Press.
- 14-Hdaife, M. (2023). L'éducation au Liban, une crise sans fin. <https://www.ei-ie.org/fr/item/27295:leducation-au-liban-une-crise-sans-fin>
- 15-Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
- 16-Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.
- 17-Makdissi riad, Tannous Jimmy. (2020). Funding Challenges Facing SMEs' Growth in Lebanon, *International Journal of Business and Economics Research (Science Publishing Group)-Vol. 9, Iss: 1, pp 50*
- 18-Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- 19-Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 1-18). Sage Publications.
- 20-Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). (2016). «Promouvoir l'engagement communautaire pour une éducation inclusive au Liban».
- 21-Sene, I. (2021). Leadership, motivation et performance organisationnelle: Étude du cas d'un programme de microfinance sociale au Sénégal. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/535>
- 22-Trent Sam. (2022). *Participative Leadership: A Leadership Structure Within a School District*.
- 23-UNESCO. (2015). "Rapport mondial de suivi sur l'éducation pour tous 2015: L'éducation pour tous 2000-2015: réalisations et défis".
- 24-UNICEF. (2023). Les crises incessantes au Liban affectent de plus en plus durement les enfants. <https://www.unicef.fr/article/les-crisis-incessantes-au-liban-affectent-de-plus-en-plus-durement-les-enfants/>